



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A Responsabilidade Social das Empresas: o caso de três *startup* cervejeiras de Braga

Henrique Francisco Araújo Alves

Católica Porto Business School
2021



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A Responsabilidade Social das Empresas: o caso de três *startup* cervejeiras de Braga

Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado à Universidade
Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Henrique Francisco Araújo Alves

sob orientação de
Sandra Lima Coelho

Católica Porto Business School
Fevereiro 2021

Agradecimentos

A realização desta dissertação contou com o apoio de algumas pessoas a quem gostaria de dedicar algumas palavras de agradecimento sincero.

Em primeiro lugar, quero agradecer à empresa Régia, Letra e Portuguese Craft Beer. Sem a sua disponibilidade e apoio, esta investigação não teria sido concluída.

Gostaria de dar um especial agradecimento à professora, Sandra Lima Coelho, por ter aceite ser a minha orientadora e por me ter acompanhado nesta longa jornada. Agradeço os bons conselhos, as sugestões, as críticas construtivas e a disponibilidade manifestada ao longo desta dissertação.

Ao William, Davide e Miguel, pela amizade e apoio, não só, mas também ao longo deste projeto.

À minha namorada Francisca pelo apoio nos momentos mais difíceis e constante fonte de motivação.

À minha querida irmã, que está sempre presente nos bons e maus momentos e é, sem dúvida, a minha maior fonte de motivação para concluir esta dissertação.

Por fim, aos meus pais, por serem o meu porto de abrigo e por estarem sempre presentes para me encorajar a enfrentar os obstáculos encontrados. Sem eles nada seria possível.

Um Muito Obrigado a todos!

“Cultiva a concentração,
tempera a vontade, faz
de ti uma força
pensando, o mais
intimamente possível,
que és realmente uma força.”
Fernando Pessoa

Resumo

Esta dissertação tem como objetivo realizar uma reflexão crítica sobre a implementação de políticas de responsabilidade social nas empresas da indústria de cerveja artesanal no distrito de Braga. O principal objetivo que se procura atingir com este trabalho consiste em compreender se a responsabilidade social empresarial está presente na estratégia das empresas estudadas. Neste estudo, foram entrevistadas três empresas, a Cervejaria Letra, a Portuguese Craft Beer e a Régia. Para alcançar os objetivos definidos recorreu-se à entrevista semiestruturada para recolha de informação e procedeu-se à respetiva análise do seu conteúdo.

Através da vasta bibliografia sobre a Responsabilidade Social das Empresas, bem como as diversas metodologias e teorias defendidas pelos autores, apesar de não existir um conceito unanimemente aceite por todos, definiu-se o modelo utilizado por Schwartz e Carroll (2003) para analisar as práticas de cada uma destas empresas de produção de cerveja artesanal, avaliar em que medida são praticadas medidas de Responsabilidade Social das Empresas consequentemente, concluir se as empresas apresentam uma estratégia alinhada com as políticas de responsabilidade social empresarial.

Após a análise, foi possível concluir que estas empresas adotam práticas de Responsabilidade Social das Empresas, no entanto, adotam-nas, em grande parte, por razões económicas.

Palavras-chave: responsabilidade social das empresas (RSE); indústria de cerveja artesanal; sustentabilidade;

Abstract

This dissertation aims to carry out a critical reflection on the implementation of social responsibility policies in companies in the craft beer industry in the district of Braga. The main objective that is sought with this work is to understand if corporate social responsibility is present in the strategy of the studied companies. In this study, three companies were interviewed, Cervejaria Letra, Portuguese Craft Beer and Régia. To achieve the defined objectives, a semi-structured interview was used to collect information and an analysis of its content was carried out.

Through the vast bibliography on Corporate Social Responsibility, as well as the different methodologies and theories defended by the authors, although there is no concept unanimously accepted by all, the model used by Schwartz and Carroll (2003) to analyze the practices was defined of each of these craft beer production companies, evaluate the extent to which Corporate Social Responsibility measures are implemented, consequently, conclude whether the companies present a strategy aligned with corporate social responsibility policies.

After the analysis, it was possible to conclude that these companies adopt Corporate Social Responsibility practices, however, they adopt them, in large part, for economic reasons.

Keywords: corporate social responsibility (CSR); craft beer industry; sustainability;

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract.....	ix
Índice.....	xi
Índice de Figuras.....	xiv
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	xviii
Introdução.....	1
Capítulo 1.....	5
Enquadramento Teórico	5
1. Responsabilidade Social das Empresas	5
1.1 Contextualização histórica de Responsabilidade Social das Empresas	6
1.1.1 Contextualização histórica de Responsabilidade Social Empresarial – primeira fase	6
1.1.2 Contextualização histórica de Responsabilidade Social Empresarial – segunda fase.....	8
1.1.3 Contextualização histórica de Responsabilidade Social Empresarial: terceira fase	16
1.2 Análise das diferentes Teorias e Abordagens sobre Responsabilidade Social das Empresas	17
1.2.1 Teorias Instrumentais	18
1.2.2 Teorias Políticas	19
1.2.3 Teorias Integrativas	20
1.2.4 Teorias Éticas.....	21
1.3 Pirâmide de Responsabilidade Social Empresarial de Carroll	22
1.3.1 Limitações do modelo de quatro domínios de RSE	25
1.3.2 Modelo de três domínios de RSE.....	26
1.4 O conceito de Responsabilidade Social Empresarial	30
1.5 Responsabilidade Social Empresarial e vantagem competitiva.....	33
1.5.1 Sustentabilidade Ambiental.....	34
Capítulo 2.....	36
Metodologia de Investigação	36
2. Metodologia.....	36
2.1. Construção da amostra.....	37
2.1.1. Objetivos do Estudo.....	38
2.2.2. Análise do conteúdo	39
Capítulo 3.....	41
Análise e Discussão de Resultados.....	41
3. Análise dos resultados obtidos através das entrevistas	41

Capítulo 4.....	59
Conclusões.....	59

Índice de Figuras

Figura 1- Fases do conceito de RSE.....	6
Figura 2 – Adaptação de três círculos de RSE (CDE, 1971)	12
Figura 3 - Teorias de RSE. Adaptação de Garriga e Melé (2004).....	18
Figura 4 - Teorias Instrumentais.	19
Figura 5 - Teorias Políticas.....	20
Figura 6 - Teorias Integrativas.....	21
Figura 7 - Teorias Éticas.....	22
Figura 8 - Adaptação do Modelo de Pirâmide de Responsabilidade Social Empresarial de Carroll.....	23
Figura 9 - Adaptação Modelo de Carroll e Schwartz (2003).....	26
Figura 10 - Modelo de Carroll e Schwartz.....	28
Figura 11 - Empresas estudadas.....	37

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

RSE: Responsabilidade social das empresas

TFM: Tese final de mestrado

CDE: Comité sobre o desenvolvimento económico

PSE: *Performance* social empresarial

SA: Sustentabilidade ambiental

PCB: Portuguese Craft Beer

Introdução

Muito se tem dito sobre o papel das empresas no desenvolvimento das sociedades nos últimos anos. Independentemente de sobre quem recai a responsabilidade sobre problemas sociais, a verdade é que é cada vez mais pertinente que as empresas sejam proactivas na resposta às novas exigências dos *stakeholders*. Por este motivo, as empresas procuram ter uma política de responsabilidade social como ferramenta de gestão de imagem e até mesmo uma vantagem competitiva (Carroll, 2009).

A Responsabilidade Social das Empresas (RSE) é um conceito que não apresenta uma definição unânime entre os autores. Segundo a Comissão Europeia, RSE é “a responsabilidade social das empresas como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (Comissão Europeia, 2003). No entanto, apesar de não haver uma definição unanimemente aceite, em todas as definições se assume que as empresas, como membros da sociedade, têm responsabilidades sociais. Uma vez que se trata de um conceito tão complexo, a RSE deve ser vista sob diversos prismas que, no fundo, são abordados pelos autores. Desta forma, a RSE abrange não só a responsabilidade social, mas também a responsabilidade económica, ambiental e também a adoção voluntária em interações com os *stakeholders*. As responsabilidades social e ambiental são as dimensões mais discutidas e abordadas pelos autores, e sem estas sem dúvida que não é possível implementar a RSE. As restantes categorias têm por base não só as obrigações legais e/ou económicas, mas também as medidas implementadas em prol da comunidade.

A verdade é que RSE é um tema cada vez mais relevante, uma vez que pode contribuir para solucionar problemas como a desigualdade de rendimentos, sustentabilidade ambiental, condições de trabalho precário, entre

outros. A incapacidade dos governos para solucionar estes problemas e uma maior consciencialização por parte da sociedade em relação aos problemas que a rodeiam levam a que cada vez mais se procure uma maior responsabilidade social das empresas (Davis, 2012).

Os problemas ambientais, que cada vez mais ganham mais relevância, têm alterado o contexto de diversos mercados, sendo cada vez mais evidente que os setores têm de se adaptar a novas tecnologias mais limpas e renováveis. Assim, RSE surge muitas vezes associado a desenvolvimento sustentável (Goodland, 1995). O conceito de desenvolvimento sustentável assenta em três princípios (Goodland, 1995): sustentabilidade ambiental, económica e social e tem por objetivo maximizar o bem-estar da comunidade envolvente, apelando sempre ao uso eficiente dos recursos existentes, evitando, deste modo, os desperdícios. Assim, cumprir os desígnios do desenvolvimento sustentável implica dar uma resposta às exigências do mercado, sem colocar em causa a existência dos recursos, e consequentemente, as necessidades das futuras gerações. É por este motivo que os conceitos aparecem associados na literatura.

É importante que as empresas tenham uma maior orientação para resolver os problemas sociais e não só uma orientação para maximização dos lucros dentro dos limites da lei (Friedman, 2007). Na pirâmide da responsabilidade social das empresas criada por Archie B. Carrol defende-se que as organizações detêm quatro tipos de responsabilidade que compõem a RSE: responsabilidade económica, legal, ética e filantrópica (Carroll, 1991). Mas, o que pode levar uma empresa a preocupar-se com responsabilidades éticas e filantrópicas? Afinal, estas responsabilidades podem não estar diretamente relacionadas com as suas operações, ou podem ser uma despesa e, consequentemente, ser uma desvantagem significativa em relação à concorrência. A divulgação de práticas de responsabilidade social permite à empresa melhorar a sua reputação externa (“imagem”) em relação às várias partes interessadas, o que pode vir a ser fonte

de vantagem competitiva para a empresa. Existe um debate entre os diversos autores de RSE sobre o *trade-off* de políticas de responsabilidade social e vantagens económicas. Há quem alegue que o *trade-off* é positivo para empresa, outros alegam que é positivo para a sociedade, por exemplo Friedman (2007) alega que as empresas devem apenas procurar maximizar os lucros e os problemas sociais não são responsabilidade das empresas. No entanto, cada vez mais, os *stakeholders* estão mais atentos aos comportamentos da organização, havendo estudos, como o de Beurden e Gössling (2008) que comprovam uma relação positiva entre ações de responsabilidade social corporativa e a resposta dos *stakeholders* (Ronald, Ng, & Daromes, 2019).

Neste trabalho, procura-se compreender quais as razões que levam as empresas que produzem cerveja artesanal a apostar em políticas de responsabilidade social, assim como os motivos de manter tais políticas e que vantagens daí advêm para a empresa. Assim, a questão de investigação central que se propõe aqui estudar é a seguinte: “A RSE é uma dimensão presente no planeamento estratégico das empresas de cerveja artesanal?”

O objetivo que se pretende alcançar neste trabalho é o de analisar as práticas de RSE do setor de cerveja artesanal em Braga. Neste intuito, será necessário analisar as medidas implementadas pelas empresas no passado e analisá-las de acordo com o âmbito de responsabilidade social: ambiental, cultural e social. Pretende-se analisar as iniciativas de RSE e as motivações que levam as empresas a tomar estas iniciativas com base na abordagem da responsabilidade social das empresas de Mark S. Schwartz e Archie B. Carrol (Schwartz & Carroll, 2003). E, por fim, pretende-se analisar se as empresas em estudo apresentam políticas de RSE integradas na sua gestão e na sua estratégia.

Pretende-se compreender se a prática de políticas de RSE se deve, nas empresas em análise, a preocupações sociais ou se resultam de imposições por parte do mercado ou imposições por parte da sociedade. Pretende-se,

igualmente, compreender se uma empresa pratica políticas de responsabilidade social por motivos unicamente económicos e legais, ou se também o faz por motivos éticos. Por fim, pretende-se determinar se a empresa pratica ações de RSE de forma voluntária, consciente e integrada na sua estratégia.

Esta dissertação é constituída por 4 capítulos. Inicia-se por um capítulo introdutório, no qual, tal como o próprio nome indica, se pretende apresentar o tema ao leitor, bem como explicar os principais objetivos e resultados que o investigador se propõe a atingir.

No primeiro capítulo discute-se a problemática da RSE, desde a sua contextualização histórica, explanada por fases, abordando as diversas teorias e abordagens, bem como determinados conceitos que estão intrínsecos à RSE, tais como a sustentabilidade ambiental. Para tal, efetuou-se uma leitura aprofundada, bem como uma análise da bibliografia existente sobre o tema em estudo através do apoio de diversos artigos, publicações e livros.

O segundo capítulo centra-se nos métodos utilizados nesta dissertação, dando assim ao leitor conhecimento da população em estudo, da amostra e de que modo esta amostra foi selecionada, isto é, que critérios foram utilizados. Atenta-se, igualmente, ao método de recolha de dados, que neste caso, foi o método qualitativo da entrevista semi-estruturada. O terceiro capítulo engloba a análise dos dados recolhidos, bem como a discussão dos principais resultados que foram possíveis obter através da análise e do estudo das entrevistas realizadas. Por último, o capítulo quatro visa apresentar o desfecho deste estudo, apresentando ao leitor as principais conclusões.

Capítulo 1

Enquadramento Teórico

1. Responsabilidade Social das Empresas

Desde há muitas décadas que a RSE é um tema bastante discutido e que até podemos classificar como controverso, dada a falta de consenso no que toca à sua pertinência, necessidade e relevância, bem como dos fundamentos que a sustentam e até o próprio significado do conceito. Votaw, em 1973, referiu que “a responsabilidade social das empresas significa algo, mas nem sempre a mesma coisa para todas as pessoas” (Votaw, 1973, p.11). De acordo com Votaw, há autores que interpretam o conceito como uma questão de obrigação legal e outros que perspetivam a RSE como uma questão ética e, como tal, é um comportamento socialmente responsável. Por outro lado, Votaw também afirma que existem autores que definem este conceito, de um modo geral, como ser responsável por algo, ou apenas como o facto de contribuir com alguma coisa, ou ainda como consciência social ou um dever (Votaw, 1973).

No que diz respeito ao conceito de RSE, muitas são as perspetivas defendidas. No entanto, é de destacar que cada vez mais há uma maior responsabilização das empresas. Portanto, é importante entender a evolução do conceito e entender a sua maior relevância no contexto atual. Assim sendo, no subcapítulo seguinte explica-se a forma como o conceito tem sido estudado, analisado e posto em prática ao longo do tempo.

1.1 Contextualização histórica de Responsabilidade Social das Empresas

O que significa Responsabilidade Social das Empresas (RSE)?

A verdade é que, como já foi referido, este é um conceito dinâmico, que sofreu alterações ao longo do tempo. Para se chegar à definição atual de ser, muitos autores tiveram de apresentar as suas perspetivas. As raízes do conceito há muito são perceptíveis na história, podendo dizer-se que as primeiras medidas de RSE surgem com a Revolução Industrial. Não obstante, a RSE torna-se mais relevante com o surgimento de várias preocupações sociais durante o século XX até a atualidade (Carroll, 2009).

Para proporcionar uma mais fácil apreensão dos conceitos, dividimos a contextualização do conceito em três fases, que serão explicadas de seguida nos próximos subcapítulos.

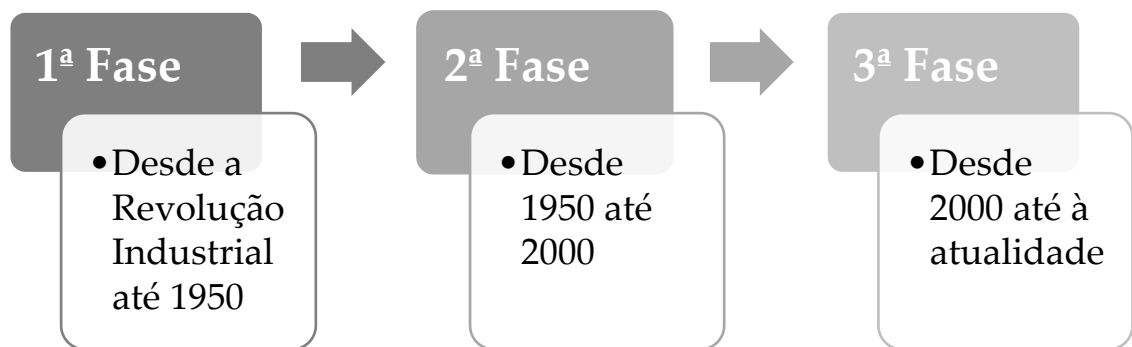


Figura 1- Fases do conceito de RSE.

1.1.1 Contextualização histórica de Responsabilidade Social Empresarial – primeira fase

A primeira fase refere-se a um período que vai desde a Revolução Industrial até à primeira metade do século XX, fase em que surgem os primeiros exemplos de iniciativas que podem caracterizar-se como iniciativas de RSE.

Na análise às empresas existentes neste período verifica-se que cada vez mais existia uma maior preocupação em relação aos trabalhadores e às suas condições de trabalho, com o objetivo de aumentar a sua produtividade. A verdade é que sempre foi muito difícil diferenciar o que as empresas fazem por motivos económicos e o que fazem por motivos sociais. As primeiras medidas de RSE foram medidas contra a utilização de mão de obra infantil nos processos produtivos, no Reino Unido e nos EUA, e de tentativa de minorizar outros problemas sociais associados à industrialização, como, por exemplo, longas jornadas de trabalho, pobreza, bairros sociais e trabalho infantil (Carroll, 2009).

Durante este período surgem os primeiros exemplos de filantropia empresarial, anteriormente associada apenas a gestos da nobreza, e que surge agora também associado às empresas que procuram ajudar a comunidade com dinheiro, bens ou trabalho. De acordo com Carroll, em "*A History of Corporate Social Responsibility*", a filantropia empresarial teve um papel central no desenvolvimento do conceito de RSE (Carroll, 2009) e as grandes empresas adotaram medidas como construir habitações, igrejas, parques e teatros para benefício dos seus trabalhadores.

Heald (1970) também vem reforçar aquilo que Carroll já defendia, enfatizando a evidência de algumas ações de filantropia praticadas pelas empresas durante este período. Heald afirmava que os empresários começavam a estar sob o olhar atento da comunidade, que os avaliava com base nas suas ações perante os problemas sociais das comunidades onde se inseriam (Heald, 1970). Assim, os empresários começaram a ouvir as preocupações dos operários e a ter em conta os seus pontos de vista relativamente à relação entre as empresas e a sociedade.

Resumindo, a filantropia e as contribuições das empresas desempenharam uma função fundamental para o início do desenvolvimento de RSE. De acordo com o relatório *The Conference Board*, o período entre 1870 e 1930 deve ser considerado como o período de pré legalização das contribuições empresariais. Contudo, antes de 1900, este tipo de contribuições não era bem aceite, pois considerava-se que as empresas estariam a doar ativos que pertenceriam aos acionistas sem a sua aprovação (Muirhead, 1999). Porém, desde 1930, de acordo com o autor Eberstadt, as empresas passaram a ser vislumbradas como instituições que, tal como o governo, têm obrigações sociais a cumprir (Eberstadt, 1977).

1.1.2 Contextualização histórica de Responsabilidade Social Empresarial – segunda fase

O conceito de RSE só encontra forma naquela que podemos nomear como a sua segunda fase da contextualização histórica. Começando nos anos 50 do século XX até o início do século XXI, este é o período em que situa a maior discussão sobre RSE, o que resultou num significativo contributo para a sua realidade atual.

Nos anos 50 inicia-se a era moderna da RSE, debatendo-se, no âmbito da distinção entre responsabilidade social e responsabilidade social empresarial, a questão de onde começam e acabam as responsabilidades de uma empresa perante a sociedade. Esta discussão perdura até hoje. No entanto, de acordo com Carrol, o “pai” do conceito de RSE, Bowen (1953) apresenta aquele que este considera ser a primeira definição bem fundamentada e aceite por outros autores da época (Carroll, 2009): “Esta (Responsabilidade Social) refere-se às obrigações dos gestores procurarem aquelas políticas, fazerem aquelas decisões,

ou para seguirem as linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade.” (Bowen, 1953, p.6)

No entanto, limitar o contributo de Bowen (1953) à definição que apresenta de RSE dos gestores é um pouco redutor. O seu livro *Social Responsibilities of the Businessman* continua a ser de grande relevância e importância para o estudo do conceito na atualidade (Acquier, Gond, & Pasquero, 2011). Para este autor, a importância do conceito de RSE advém do impacto na vida das pessoas pelo poder das principais empresas da época.

Outro autor importante na década de 50, e também pioneiro na definição de ser, foi William C. Frederick, que destacou três principais ideias: a ideia de que gestores têm um dever público, a ideia de que as empresas devem equilibrar os interesses dos *stakeholders* e a ideia de filantropia como um apoio às boas causas pelas empresas (Frederick, 2006). De facto, a filantropia foi uma das práticas com maior notoriedade na época.

Resumido, a década de 1950 foi considerada como o momento de viragem, o momento de mudança de mentalidades, na qual os gestores foram mais sensibilizados para a interação com a comunidade envolvente. Apesar das propostas de Bowen (1953), tais como alterações nos conselhos de administração, maior ênfase em medidas sociais, desenvolvimento de códigos de conduta e formação e pesquisas das ciências sociais, não havia evidências de que as empresas as tivessem posto em prática. Assim, pode dizer-se que os anos de 1950 foram considerados anos mais de “debater” do que “agir” (Bowen, 1953).

A década de 1960 destaca-se pelo esforço dos autores para consolidar o conceito de RSE (Carroll, 2009). Um dos primeiros autores a definir o conceito foi Keith Davis, que defende que RSE consiste nas “decisões e ações tomadas por gestores por motivos para além dos interesses diretos, económicos e tecnológicos da empresa”(Davis, 1973: 312). Este autor defendeu a ideia de que

a aplicação de medidas de RSE pode ser resultado de uma expectativa, por parte dos gestores, de obter vantagens económicas no longo prazo e, por isso, no livro *“Iron Law of Responsibility”* afirma que a responsabilidade social dos empresários deve ser proporcional ao seu poder na sociedade (Davis, 1960).

William Frederick argumentou que os empresários devem gerir os recursos de modo a aumentar o bem-estar socioeconómico total da comunidade respondendo, assim, às expectativas do público, ou seja, os recursos devem ser usados para fins sociais e não apenas para o interesse dos empresários e as suas empresas (Frederick, 1960).

No livro *“Business and Society”*, de Joseph W. McGuire, o autor sustenta a ideia de que a RSE não se limita apenas a obrigações legais e económicas, mas que existem ainda responsabilidades perante a sociedade. Anos mais tarde, o autor esclareceu que estas obrigações são de carácter político, do interesse pelo bem-estar da comunidade e pela educação dos funcionários. Assim, as empresas, tal como os cidadãos, devem agir corretamente perante a sociedade. Desta forma, surgem as primeiras noções de ética empresarial (McGuire, 1963).

Clarence C. Walton (1967) escreveu o livro *Corporate Social Responsibilities*, no qual abordou diversos pontos importantes sobre o tema da RSE, tal como o papel das empresas e dos empresários na sociedade moderna. Este autor afirma ainda que o voluntariado devia ser incluído nas políticas empresariais, em oposição ao simples financiamento de organização de ação social e consciencialização de que os custos associados a estas ações poderão não ter retorno económico (Walton, 1967).

De forma geral, a filantropia continuou a ser o principal exemplo de RSE (Muirhead, 1999), no entanto, durante este período, houve uma expansão e diversificação dos contributos das empresas. De facto, no final desta década houve a implementação de grandes políticas para promover a qualidade de vida do trabalhador, as relações com os consumidores, assim como com outros

stakeholders (Heald, 1970). Tal como na década anterior, este período continuou a destacar-se pela ênfase na discussão e não na prática do conceito de RSE (McGuire, 1963).

Os anos de 1970 caracterizam-se pela proliferação dos conceitos e das abordagens de RSE, e é também nesta década que o desempenho social destas empresas começa a destacar-se. Morrell Heald (Heald, 1970) marca esta década com o lançamento do livro *The Social Responsibility of Business: Company and Community* acerca dos anos 1900 a 1960. Apesar de não definir RSE, subentende-se que Heald concordava com as definições apresentadas anteriormente. Nesta obra, descreve programas e políticas aplicadas na altura, bem como as opiniões dos empresários, realçando a preocupação das empresas com a filantropia empresarial e a sua relação com a comunidade.

Paralelamente, o autor Harold Johnson (1971), através do seu livro *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, vem apresentar uma variedade de definições ou pontos de vista sobre o conceito de RSE. Além disso, apresenta o que designa por “sabedoria convencional”, isto é, como uma empresa socialmente responsável é aquela que equilibra múltiplos interesses, ou seja, em vez de se esforçar apenas por maximizar os lucros para os seus acionistas, uma empresa deve também ser responsável pelos seus funcionários, fornecedores, clientes, comunidade local e a sua nação.

O comité sobre o desenvolvimento económico (CDE), em 1971, afirma que o propósito básico das empresas é servir as necessidades da sociedade de modo a satisfazê-las (Committee for Economic Development, 1971). O CDE observou também que, naquela altura, a relação entre as empresas e a comunidade estava a alterar-se substancialmente e era exigido às empresas que assumissem responsabilidades mais amplas para com a comunidade, através da melhoria de qualidade de vida e do fornecimento de bens e serviços.

O CDE apresenta ainda uma ideia de três círculos de RSE: O círculo interno que inclui as responsabilidades básicas para o funcionamento da economia: produtos, emprego e crescimento económico; o círculo intermédio, que engloba a responsabilidade de articular o funcionamento da economia com a sensibilidade para a mudança de valores e prioridades sociais como, por exemplo, a conservação ambiental, contratos e relação com funcionários e fornecedores, expectativas mais rigorosas dos clientes de obter informações e segurança no trabalho. No círculo externo descrevem-se as responsabilidades emergentes e expõe-se que as empresas devem assumir um envolvimento mais amplo e ativo no âmbito social como, por exemplo, na pobreza (Committee for Economic Development, 1971).

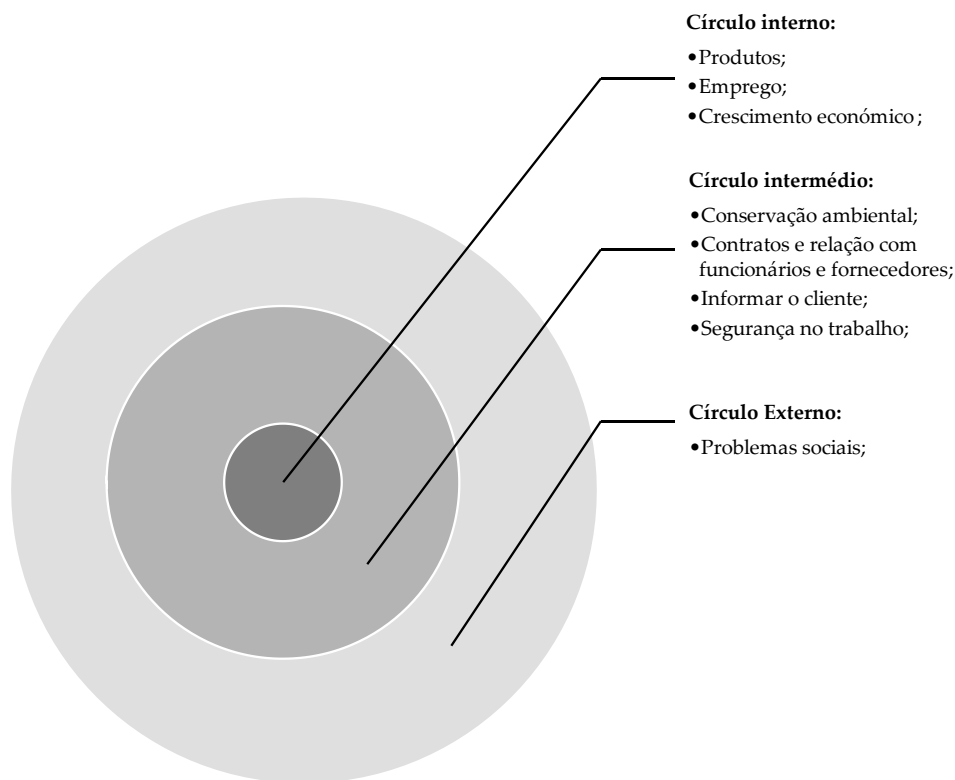


Figura 2 – Adaptação de três círculos de RSE (CDE, 1971)

Estas mudanças, de acordo com o CDE, vêm responder aos movimentos sociais que começaram a proliferar nesta década, em prol do respeito pelo ambiente, pelos clientes e funcionários e pela segurança no trabalho. Surge, pela

primeira, vez legislação nestas áreas (Committee for Economic Development, 1971).

Keith Davis destaca-se, novamente, em 1973, com um artigo no qual apresenta ideias opostas em relação ao conceito de RSE. Neste artigo, Davis cita dois famosos economistas: Milton Friedman, que defende que RSE vai contra a liberdade, uma vez que as organizações não deviam ser obrigadas a nada mais do que cumprir o propósito de maximizar o lucro para os seus *shareholders* (Friedman, 2007). Davis refuta esta visão, referenciando outro economista, Paul Samuelson, que argumentou que uma grande empresa não só deve identificar-se com RSE mas sim praticá-la (Samuelson, 1971). Além destas observações, em 1973, Davis definiu RSE como responsabilidade das empresas para problemas mais amplos que os englobados pela sua responsabilidade económica, técnica e legal (Davis, 1973).

Nos anos 70 iniciou-se a discussão sobre como distinguir RSE de conceitos como *corporate social responsiveness* e *corporate social performance*. S. Prakash Sethi aborda esta questão, apresentando como alternativa uma caracterização dos comportamentos das organizações em três categorias: i) obrigação social, comportamentos que resultam de forças de mercado e forças legais; ii) responsabilidade social; iii) sensibilidade social (Sethi, 1975). Para Sethi, responsabilidade social distingue-se por ir além das obrigações sociais, ou seja, as organizações devem cumprir a obrigação social e agir de forma a estar de acordo com as normas e valores sociais e expectativas de desempenho económico. Por fim, a última categoria apresentada por Sethi é a sensibilidade social e consiste na adaptação do comportamento das organizações às necessidades sociais (Sethi, 1975).

Nesta década existem dois estudos que se destacam. O primeiro é o de Bowman e Haire, no qual os autores procuraram perceber até que nível as empresas põem a RSE em prática. Embora os autores não apresentem uma

definição para RSE, analisaram uma série de empresas através dos relatórios anuais e o espaço que as empresas dedicam à RSE (Bowman & Haire, 1975).

No estudo de Sandra Holmes (1976), a autora estuda a percepção dos gestores acerca de RSE. Assim como Bowan e Haire, Holmes não apresenta uma definição de RSE, mas sim citações sobre o tema acerca das quais pedia a opinião dos gestores. Desta forma, conseguiu chegar a duas conclusões importantes: 1) identificou os resultados esperados pelos gestores das ações de RSE das suas empresas; 2) os fatores que levavam os gestores a atuar em certos problemas sociais. Concluiu o estudo afirmando que grande parte dos administradores tem uma visão otimista da habilidade das empresas para resolver problemas sociais (Holmes, 1976).

Em 1979, Archie B. Carroll propõe um modelo de *performance* social das empresas (PSE). Carroll defendia que para os gestores adotarem PSE deviam seguir as seguintes etapas: primeiro, deveriam adotar uma definição de RSE, identificando os vários tipos de RSE que aplicavam; segundo, deveriam entender os problemas sociais para os quais devem ter uma atitude de responsabilidade social; e, por fim, especificar a filosofia de resposta aos problemas (Carroll, 1979).

Carroll propõe ainda a seguinte definição de RSE: “A responsabilidade social das empresas abrange as expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas que a sociedade tem das organizações em um determinado momento.” (Carroll, 1979, p.500) A definição de Carroll engloba responsabilidade econômica, no entanto, para muitos autores, este objetivo é imperativo para a sua sobrevivência, enquanto as responsabilidades legais, éticas e filantrópicas são objetivos com o propósito do bem-estar da sociedade. Ainda assim, o autor considera que a componente econômica também beneficia a sociedade, pois entende que as empresas, desta forma, garantem a subsistência do sistema

económico. Estas quatro componentes são depois abordadas na pirâmide de RSE, em que a componente económica forma a base da pirâmide (Carroll, 1991).

Se até aos anos 80 o foco incidia na discussão e definição do conceito de RSE, nos anos 80 o foco centrou-se no estudo de RSE e no surgimento de conceitos e ideias complementares, conceitos como *performance* social das empresas, ética empresarial e gestão de *stakeholders*. Os novos conceitos e ideias abordam temas específicos debaixo da alçada de ser, contribuindo para a literatura global acerca da RSE.

Thomas M. Jones (1980) acrescenta à discussão sobre RSE dois critérios que as empresas devem seguir. O primeiro é que as práticas de RSE devem ser voluntárias; assim sendo, práticas por imposição legal ou por imposição do sindicato não devem ser consideradas; o segundo critério é o de que o campo de aplicação destas práticas deve estender-se para lá dos grupos como acionistas, clientes, empregados, fornecedores e a comunidade local (Jones & Dunne, 1980). Jones (1980) elaborou ainda uma listagem de argumentos a favor e contra RSE, concluindo que a RSE não deve ser vista como um conjunto de resultados mas como um processo que deve fazer parte da tomada de decisão.

Em 1985, Steven Wartick e Philip Cochran (1985) desenvolveram o modelo de PSE de Carroll, reconfigurando os três aspetos do modelo: RSE, PSE, e problemas sociais, numa análise de princípios, processos e práticas. Estes autores defendem que a definição de RSE de Carroll deve ser vista como os princípios da empresa, a PSE deve ser analisada como os processos da empresa e os problemas sociais como as práticas da empresa (Wartick & Cochran, 1985).

Com um maior foco em práticas de RSE ao longo desta década, alguns dos principais problemas abordados foram a poluição ambiental, a discriminação, os direitos do consumidor, a saúde e segurança dos empregados, a qualidade de vida no trabalho, a deterioração da vida na cidade e as práticas abusivas de empresas multinacionais (Aupperle, Carroll, & Hatfield, 1985).

Poucas contribuições para a definição, discussão e análise do conceito de RSE surgiram nos anos 90. À semelhança da década anterior, esta década caracterizou-se pelo desenvolvimento de teorias e conceitos complementares a RSE, como PSE, teoria de *stakeholder*, ética empresarial, sustentabilidade e cidadania corporativa.

Em 1991, Carrol aprofundou a sua definição de RSE com base em quatro aspetos. Para o autor, para uma empresa aplicar RSE, deve abordar os quatro aspetos que constituem a pirâmide de ser: pilares económicos, legais, éticos e filantrópicos. O autor também refere que, embora o aspeto económico seja a base da pirâmide, seguido de aspetos legais, éticos e filantrópicos, as empresas não têm de seguir estes critérios por esta ordem.

1.1.3 Contextualização histórica de Responsabilidade Social Empresarial: terceira fase

A terceira fase da análise histórica do conceito de RSE corresponde ao período do século XXI. Nesta fase, assistimos a uma expansão da literatura sobre o conceito de RSE, ao surgimento de ideias complementares, visões alternativas e uma maior aplicação RSE por parte das empresas.

As empresas passaram a ter uma maior preocupação com os temas sociais e as melhores práticas de RSE tornaram-se o centro das atenções. Philip Kotler e Nancy Lee (2005) lançaram um livro sobre as melhores práticas de RSE, demonstrando, ao mesmo tempo, como uma abordagem de RSE estabelece uma nova forma de alcançar sucesso e criação de valor para os *stakeholders*. A lista das vinte e cinco melhores práticas apresentadas pelos autores divide-se em seis grandes categorias: promoção de causas sociais, marketing relacionado a causas, marketing social corporativo, filantropia, voluntariado social e práticas socialmente responsáveis.

Na década de 2000, a implementação de RSE foi um fenómeno global, que ainda na atualidade continua a proliferar no meio empresarial. Steven D. Lydenberg, no seu livro *Corporations and the Public Interest* (2005), apresenta uma perspetiva otimista sobre o futuro de RSE. Este autor defende que a RSE irá provocar uma mudança de paradigma, levando a uma reavaliação, a longo prazo, do papel das empresas. As empresas deixam de ter como único papel a maximização de lucros e passam a conciliar a dimensão económica e RSE. Esta mudança é mais significativa na União Europeia, onde os incentivos a um apoio social das empresas são mais significativos (Edward, 2005).

1.2 Análise das diferentes Teorias e Abordagens sobre Responsabilidade Social das Empresas

Garriga e Melé apresentam no seu artigo, *Responsabilidade Social das empresas: cartografia do território*, uma matriz que permite classificar RSE. Esta é uma das propostas mais utilizadas atualmente. Estes autores identificam quatro grandes tipos de teorias e abordagens que se encontram descritas na figura abaixo (Garriga & Melé, 2004).



Figura 3 - Teorias de RSE. Adaptação de Garriga e Melé (2004)

1.2.1 Teorias Instrumentais

Como anteriormente foi referido, estas teorias têm apenas como objetivo alcançar o desenvolvimento económico da empresa, ou, por outras palavras, a criação de riqueza. RSE vem apenas responder aos interesses dos acionistas e proprietários, os interesses dos restantes *stakeholders* até podem ser tidos em consideração, apenas e sempre quando estas contribuem para maximização dos lucros: “(...) [A] responsabilidade social das empresas não será mais encarada como uma opção, mas como algo essencial, e uma quantidade progressiva de

empresas compreenderá que é do seu próprio interesse adotar práticas responsáveis.” (Krumnsiek, 2004: 589). Esta teoria subdivide-se em três abordagens (Figura 4).

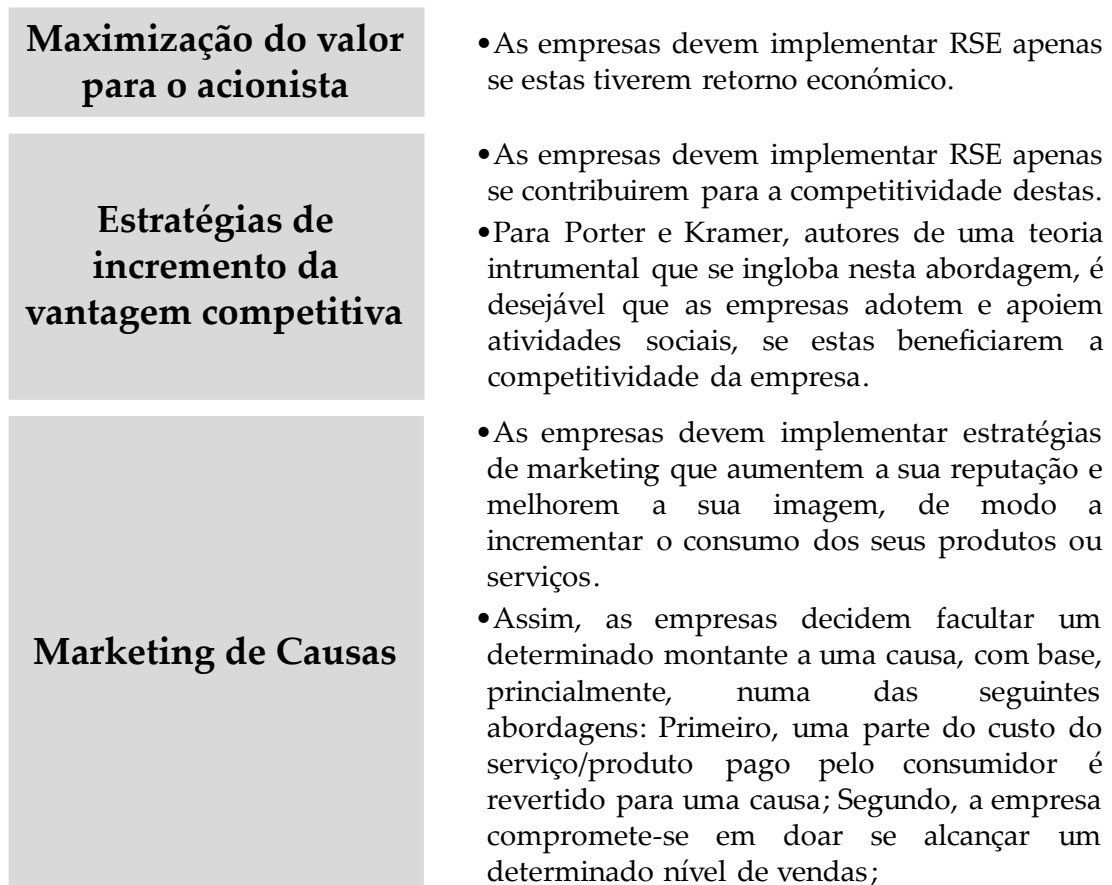


Figura 4 - Teorias Instrumentais.

1.2.2 Teorias Políticas

As teorias políticas procuram dar resposta ao papel da empresa e às suas responsabilidades para com a sociedade. Assim como as teorias instrumentais, as teorias políticas dividem-se em três abordagens:

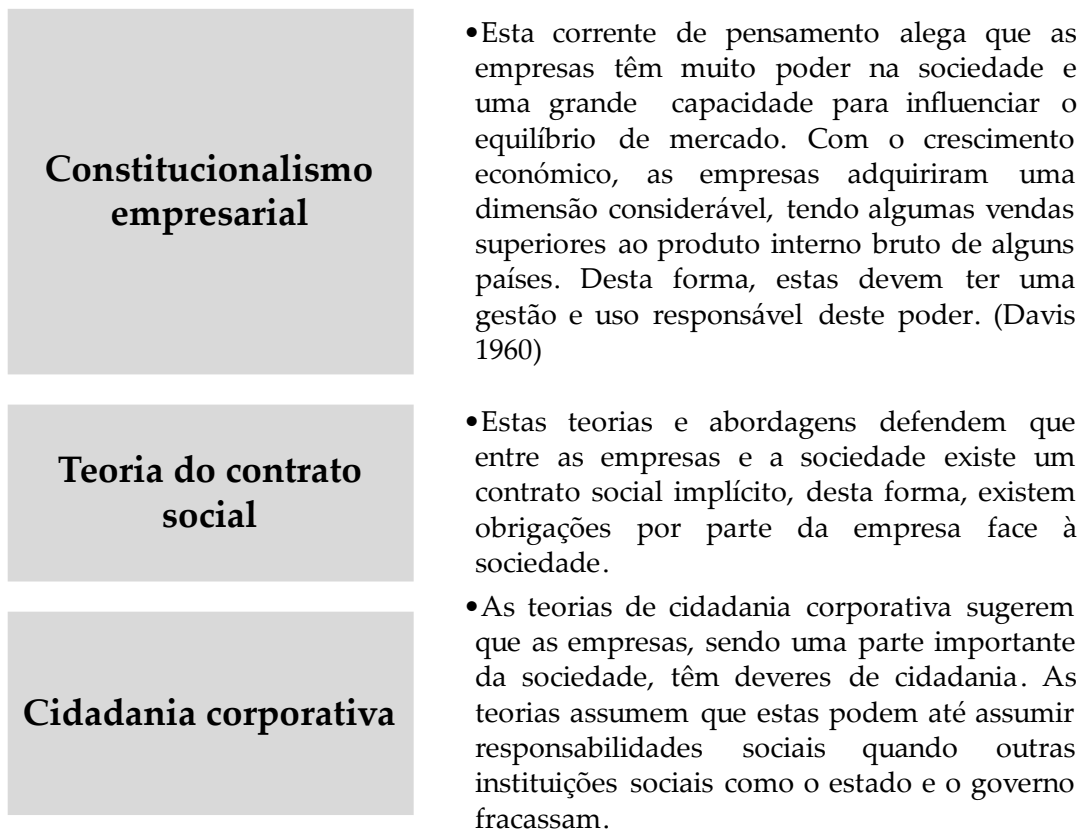


Figura 5 - Teorias Políticas.

1.2.3 Teorias Integrativas

Como já referido anteriormente, as teorias integrativas partilham a ideia de que a existência, a continuidade e o crescimento das empresas depende da sociedade, sendo assim essencial que estas procurem integrá-la na organização e, por consequência, as suas decisões e ações devem incluir os valores e as exigências da sociedade. As empresas devem, assim, interpretar as circunstâncias sociais da comunidade em que se inserem e agir em conformidade.

Existem quatro subtipos de teorias/abordagens para as teorias integrativas.

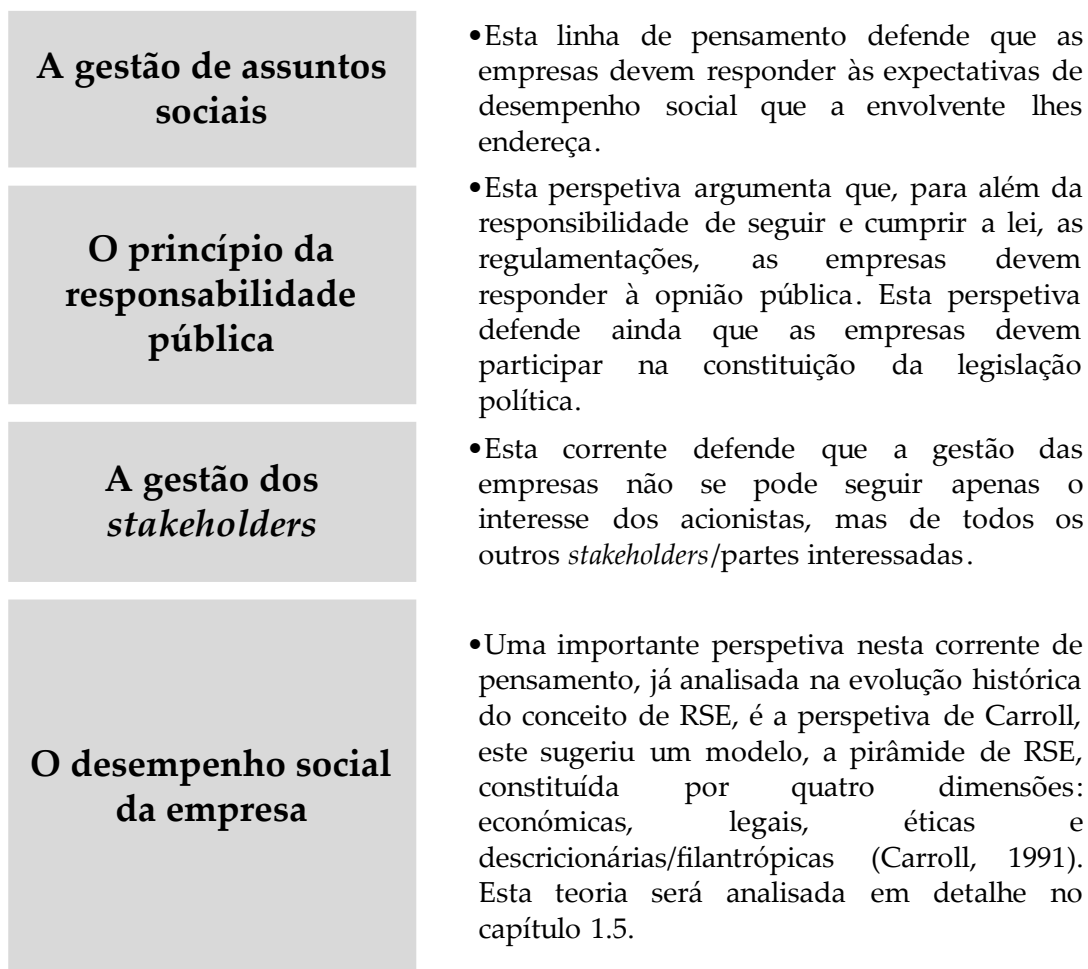


Figura 6 - Teorias Integrativas.

1.2.4 Teorias Éticas

As teorias éticas procuram determinar os princípios éticos que as empresas devem seguir. É também atribuído a estas teorias a procura pelo bem da sociedade, independentemente das consequências económicas que possam resultar para empresa. O bem da sociedade é considerado essencial e, desta forma, deve ser considerado o objetivo principal das empresas.

Existem quatro subtipos de teorias/abordagens para as teorias éticas.

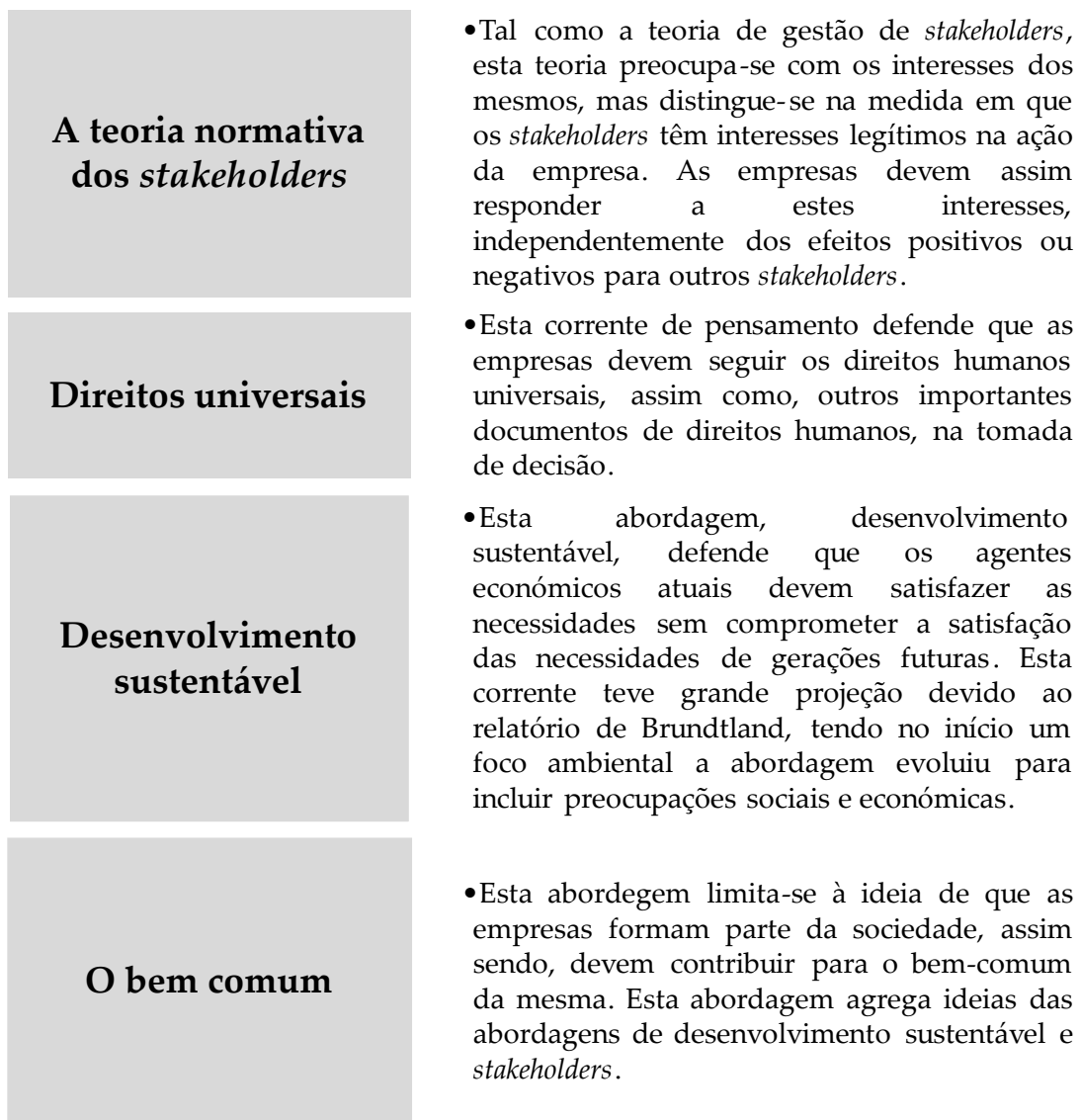


Figura 7 - Teorias Éticas.

1.3 Pirâmide de Responsabilidade Social Empresarial de Carroll

Em 1979, Carroll apresentou um conceito de RSE, referido no subcapítulo anterior, que apresenta quatro dimensões de RSE: a económica, a legal, a ética e a discricionárias (filantrópicas). O autor apresenta um modelo de *performance* social. Este modelo surge como um apoio aos gestores e académicos. Para académicos, serve de apoio à análise de literatura sobre o tema e, para gestores,

como apoio à implementação de RSE nas empresas (Carroll, 1979).

Em suma, de acordo com Carroll (1979), para uma empresa ter uma boa *performance* social deve adotar os passos do modelo. Primeiro, deve adotar uma definição de RSE, tendo em conta as quatro categorias de RSE que Carroll (1979) apresenta na sua definição. Segundo, a empresa deve numerar os problemas sociais para os quais tem uma responsabilidade social, ou seja, responder à questão “Quais são as áreas sociais em que temos uma responsabilidade?”. Por fim, devem especificar a filosofia da empresa face a estes problemas, ou seja, se agem ou reagem aos problemas (Carroll, 1979).

A pirâmide da responsabilidade social da empresa surge da abordagem de quatro categorias de Carrol ao conceito de RSE. Só uma definição que aborde os quatro elementos constitui uma definição completa de RSE (Carroll, 1991), (Figura 8)

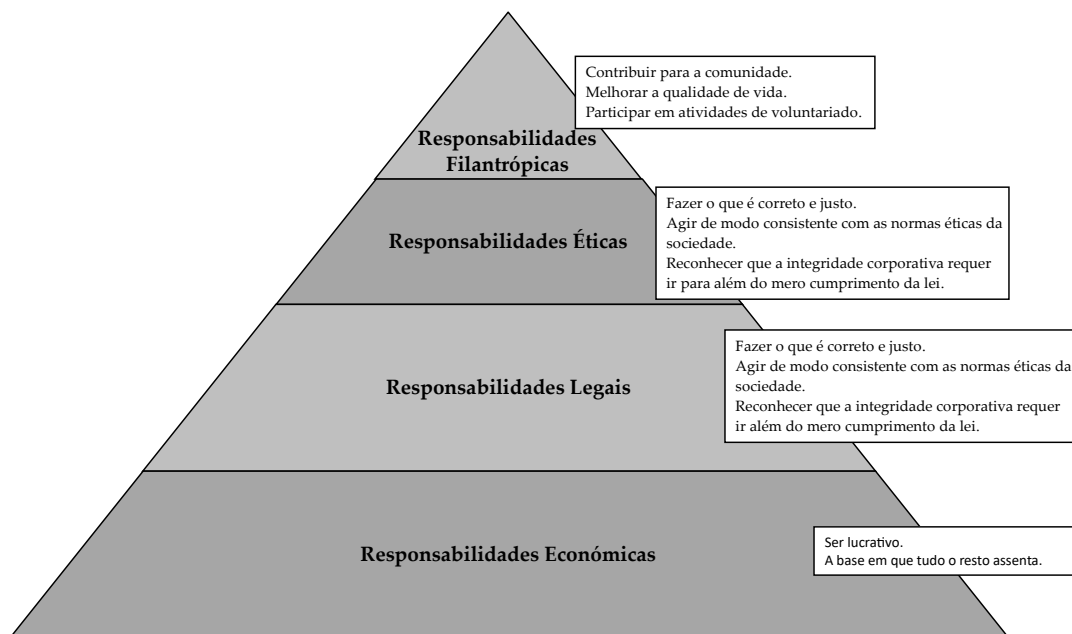


Figura 8 - Adaptação do Modelo de Pirâmide de Responsabilidade Social Empresarial de Carroll.

A primeira categoria é a responsabilidade económica. Historicamente, as empresas foram criadas como entidades económicas com o fim de gerar lucros, sendo este o seu principal incentivo. O primeiro papel das empresas na

sociedade é o papel económico, no entanto, de um momento para o outro, a ideia de gerar lucro transformou-se em maximizar os lucros e, desde então, é este o valor pelo qual se guiam. Esta categoria encontra-se, assim, na base da pirâmide, porque sem estes outros problemas e categorias não passam de considerações (Carroll, 1979).

A categoria que se encontra a seguir é a das responsabilidades legais. Assim, é esperado que as empresas procurem gerar lucros (responsabilidades económicas) respeitando a lei. As responsabilidades legais correspondem ao cumprimento parcial do contrato social entre as empresas e sociedade. Responsabilidades legais representam a segunda camada da pirâmide, uma vez que, historicamente, representam a seguinte fase na evolução das empresas. As responsabilidades económicas e legais representam as responsabilidades básicas para uma empresa (Carroll, 1979).

Embora as responsabilidades legais e económicas englobem ética e justiça, não abordam tudo o que é esperado das empresas. Há responsabilidades éticas que os consumidores, trabalhadores, fornecedores e outros grupos sociais esperam que as empresas cumpram mesmo que estas não estejam refletidas na lei. Os valores e a ética precedem a leis, movimentos como os direitos civis, direitos das mulheres, e muitos outros movimentos, levam a leis e regulamentos. Assim, as responsabilidades éticas representam os novos valores sociais que se espera que as empresas respeitem. Estes valores não se refletem na lei e a sua adoção depende dos princípios morais de cada empresa e respetivos administradores, no entanto, com o movimento da RSE, estes fazem parte do que é esperado destas. Estas responsabilidades surgem como a próxima etapa, no entanto, estas apresentam forte ligação às responsabilidades legais (Carroll, 1979).

Por último, as responsabilidades filantrópicas ocupam o topo da pirâmide. Estas responsabilidades resultam da ideia de as empresas serem parte da

sociedade, e desta forma, a responsabilidade de serem “bons cidadãos”. Responsabilidades filantrópicas distinguem-se de responsabilidades éticas porque não dependem de deveres morais e éticos, desta forma, estas responsabilidades são as mais discricionárias ou voluntárias (Carroll, 1979).

A metáfora da pirâmide não é perfeita, mas passa a mensagem de que só uma análise que aborde as diferentes responsabilidades é uma abordagem completa. Apesar das responsabilidades serem analisadas independentemente, elas tem uma inter-relação (Carroll, 1979).

1.3.1 Limitações do modelo de quatro domínios de RSE

O modelo de quatro responsabilidades de Carroll apresenta quatro limitações (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves, & Cabral-Cardoso, 2007). Carroll e Schwartz (2003) apresentam as limitações que procuram corrigir com o novo modelo de três domínios de RSE que apresentaram em 2003. A primeira limitação é a ideia de que a pirâmide transmite uma visão em que as responsabilidades de topo são as mais importantes face às demais, isto não se verifica (Schwartz & Carroll, 2003). Outra limitação é que a pirâmide não aborda as inter-relações entre as responsabilidades e as sobreposições entre as responsabilidades (Rego et al., 2007).

Os autores argumentam que as ações filantrópicas/discricionárias não devem ser denominadas como “responsabilidades”. Sendo ainda de grande dificuldade distinguir entre responsabilidades éticas e filantrópicas, uma doação a uma instituição de caridade pode ser esperada pela sociedade (responsabilidade ética). Outro motivo contra as responsabilidades filantrópicas é que, muitas vezes, as empresas só adotam iniciativas desta categoria por motivos económicos, argumentando que muitos gestos tidos como gestos de caridade são, na verdade, estratégias de marketing (Schwartz & Carroll, 2003).

Por fim, o modelo apresenta limitações/falhas sobre os critérios de classificação das responsabilidades económicas, éticas e legais (Schwartz & Carroll, 2003).

1.3.2 Modelo de três domínios de RSE

O modelo de três domínios de RSE resulta de uma tentativa de corrigir as limitações do modelo de quatro responsabilidades (Schwartz & Carroll, 2003). Os domínios económico, legal e ético são abordados de uma forma onde nenhum predomina face aos outros e onde as relações entre as responsabilidades não são evidentes. Schwartz e Carroll caracterizam as três categorias e as suas ligações, como se pode observar ver na adaptação do modelo (Figura 9), (Schwartz & Carroll, 2003):

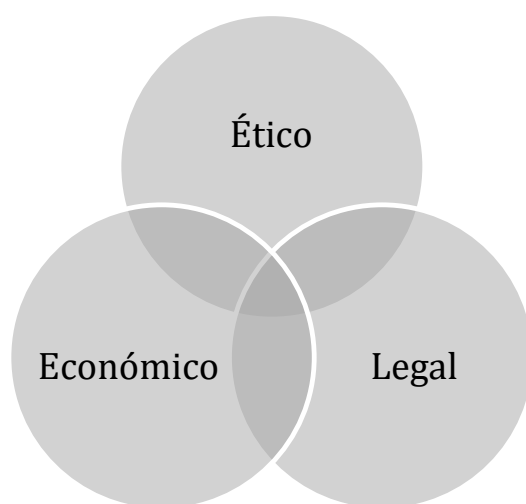


Figura 9 - Adaptação Modelo de Carroll e Schwartz (2003).

Todas as atividades que acarretem, diretamente ou indiretamente, benefícios económicos para a empresa, estão no domínio económico. A principal distinção na classificação desta categoria face ao modelo de quatro componentes passa pela adoção de atividades que, indiretamente, podem contribuir para benefícios económicos, ou seja, atividades como aumento da moral dos trabalhadores e a imagem da empresa podem entender-se como atividades com uma componente económica, uma vez que podem levar ao aumento da produtividade e das

vendas (Schwartz & Carroll, 2003). Assim, é esperado que a maior parte das atividades das empresas sejam de domínio económico.

Atividades legais são todas aquelas que representam a resposta das empresas às leis e regulamentações em vigor. Este domínio é analisado agora com mais detalhe. O cumprimento da lei pode ser: passivo, restritivo ou oportunista (Rego et al., 2007). O cumprimento da lei passivo ocorre quando a empresa, no desempenho da sua atividade, acaba por cumprir a lei por acaso, ou seja, sem mudar o seu comportamento. O cumprimento da lei restritivo resulta da alteração das ações por parte da empresa de modo a agir de acordo com as leis e regulamentos. Por fim, o cumprimento oportunista da lei ocorre em dois casos específicos: quando a empresa procura brechas na lei para poder seguir com as suas atividades sem consequências e quando a empresa opta por atuar numa certa jurisdição devido à leis e regulamentações menos apertadas para a sua atividade (Schwartz & Carroll, 2003).

O domínio ético refere-se às responsabilidades éticas da empresa esperadas pela sociedade (população em geral e *stakeholders*). Carroll desenvolve a análise deste domínio face ao modelo de quatro domínios ao englobar três padrões de ética. O padrão convencional fundamenta-se nas normas consideradas pelas empresas, setor, pela profissão ou pela sociedade como necessárias para um bom funcionamento das empresas. O padrão consequencialista foca-se nas consequências, ou seja, uma ação é politicamente correta se ao comparar com outras alternativas promove o maior bem comum. Por fim, o padrão deontológico focaliza-se nos deveres, direitos morais e justiça.

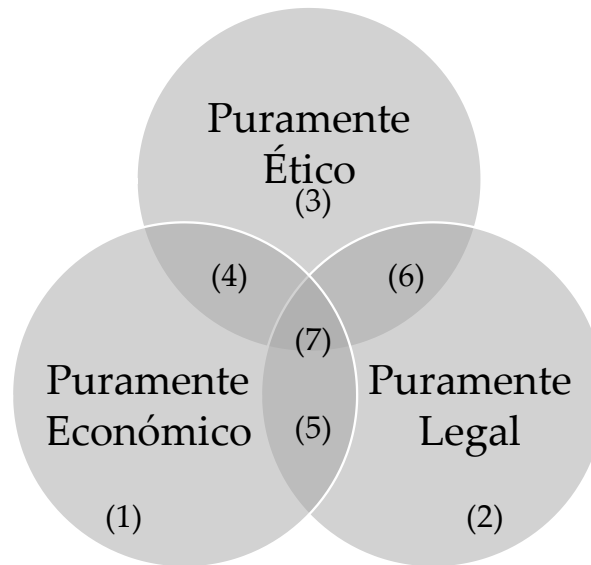


Figura 10 - Modelo de Carroll e Schwartz.

Carroll e Schwartz (2003) analisam os sete casos possíveis na conciliação dos domínios de RSE (Figura 10), sendo ideal conciliar os três domínios, o que nem sempre ocorre. Atentemos, detalhadamente, em cada um dos domínios:

1. Puramente Económico: Há atividades que seguem apenas este domínio. Situamo-nos neste domínio sempre que uma atividade com fins económicos viola a lei ou segue a lei de forma passiva e é considerada não moral e não ética (Schwartz & Carroll, 2003). Um exemplo é o da General Electric ao fixar preços, na década de 1950, durante a qual a empresa violou a lei e agiu de forma imoral e sem ética (Velasquez, 2002). No entanto, as empresas podem cumprir a lei de forma passiva. Um exemplo é a Nestlé, que continuou a vender uma fórmula de leite para bebés, apesar de saber que contribuía para a mortalidade infantil (Velasquez, 2002).

2. Puramente Legal: Embora sendo raro, há atividades que não são éticas nem têm benefícios económicos como, por exemplo, os avisos dissuasivos nos pacotes de tabaco (Rego et al., 2007).

3. Puramente Ético: assim como as puramente legais, são atividades muito raras e não tem efeitos económicos positivos para a empresa, nem implicações legais. Um exemplo é a distribuição por uma farmacêutica de um medicamento de forma gratuita em zonas desfavoráveis (Rego et al., 2007).
4. Económico/Ético: existem atividades que englobam dois domínios, neste caso, o domínio económico e ético. Estas são atividades motivadas pela ideia “boa ética é bom negócio”, ou seja, por praticar atividades que vão para lá de propósitos egoístas, como vender produtos com uma preocupação ambiental e fazer doações a instituições ou outras iniciativas que, ao mesmo tempo, têm o propósito de beneficiar a imagem da empresa (Schwartz & Carroll, 2003).
5. Económico/Legal: da mesma forma, existem práticas que englobam os domínios económico e legal, deixando o domínio ético de parte. Estas práticas são raras, uma vez que, normalmente, o que não é ético também não é legal. Um possível exemplo é utilizar de uma forma oportunista leis de insolvência das empresas. Este tipo de leis não é considerado não ético, mas o seu uso indevido ou oportunista sim. Outro exemplo pode ser o de empresas que mudam as operações para países em desenvolvimento para fugir a normas ambientais ou beneficiar de menor proteção legal dos trabalhadores, ou seja, agem de forma oportunista sem violar a lei (Schwartz & Carroll, 2003).
6. Legal/Ético: existem práticas de domínio legal e ético, no entanto, estas são raras porque, normalmente, práticas que conjugam estes domínios também promovem benefícios económicos, no entanto, neste caso, não

existem benefícios económicos. Exemplos podem passar por obrigações às empresas de cumprir certos critérios ambientais, sendo estes um custo para as empresas e não tendo benefícios económicos (Schwartz & Carroll, 2003).

7. Económico/Legal/Ético: algumas atividades conjugam os três domínios. Esta categoria recai na gestão moral defendida por Carroll, na qual as empresas procuram gerar lucros, não só enquanto obedecem às leis como agem em conformidade com os padrões éticos (Carroll, 1987).

O centro do gráfico, onde os três domínios se conectam, deve ser o ponto onde as empresas devem operar sempre que possível. Se tal não for possível, devem procurar atuar no ponto económico/ético, cumprindo a lei passivamente (Schwartz & Carroll, 2003). As dimensões económicas e legais já existem há muitos anos. Este modelo surge para entender o modo como o conceito de RSE é aplicado, conciliando a nova dimensão ética. Apenas ao conciliar as dimensões económica e legal com a dimensão ética encontram-se verdadeiros exemplos de RSE.

1.4 O conceito de Responsabilidade Social Empresarial

Como expusemos nos capítulos anteriores, o conceito de RSE tem vindo a assumir maior importância no meio empresarial e o debate sobre o conceito originou um conjunto de ideias e de abordagens complementares. A definição de RSE não é consensual perante a comunidade académica nem para as empresas. As abordagens são muitas e relativamente distintas e isso é evidente na análise de Garriga e Melé (Garriga & Melé, 2004) no seu artigo “Responsabilidade Social das empresas: cartografia do território”, analisado no subcapítulo anterior.

O conflito de ideias acerca da RSE ocorre desde que o conceito é discutido. Como referido no início deste capítulo, já em 1972, Votaw (1973) identificou que “a responsabilidade social empresarial significa algo, mas nem sempre o mesmo para todos” (p.11). O autor refere que, para alguns autores, RSE consiste em responsabilidades legais e, para outros, responsabilidades éticas, contribuições para caridade ou consciência social (Votaw, 1973).

Mesmo na análise da evolução histórica de RSE conseguimos verificar este problema, mas, mesmo assim, algumas definições destacaram-se ao longo do tempo. Uma das primeiras definições de grande relevância é a definição de Bowen. Sendo considerado por Carroll como o pai do conceito de RSE (Carroll, 2009), Bowen define RSE como as “obrigações dos gestores procurarem aquelas políticas, tomarem aquelas decisões, ou para seguirem as linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade.” (Bowen, 1953, p.6). Os gestores devem seguir os padrões sociais no desempenho das suas funções.

No conceito de RSE introduzido por Carroll, o autor estabelece que as responsabilidades da empresa para com a sociedade não estão limitadas por obrigações económicas e legais e que há também o dever de agir conforme as normas éticas da sociedade e de contribuir para o “bem-estar” da comunidade: “A responsabilidade social das empresas abrange as expectativas económicas, legais, éticas e filantrópicas que a sociedade tem das organizações em um determinado momento.” (Carroll, 1979, p.500). Só uma gestão que engloba expectativas económicas, legais e éticas de uma sociedade cumpre RSE (Schwartz & Carroll, 2003).

Nos últimos anos, o conceito de RSE tem crescido significativamente, o que resulta numa maior consciencialização das empresas e gestores para esta temática e, desta forma, entender que as decisões das empresas acarretam consequências transversais a toda a sociedade. Isto é o ponto fundamental para

entender o que leva as empresas a tomar decisões em que a preocupação não é apenas orientada para a maximização dos lucros. O que nas décadas anteriores podia ser visto como filantropia, na atualidade é visto como a resposta racional aos problemas que a empresa encontra na sociedade em que se insere, o comportamento empresarial é a base para o sucesso empresarial (Comissão Europeia, 2003).

Apesar de tanto debate sobre RSE na segunda metade do século XX e início do século XXI ainda existem perspectivas divergentes. Neste trabalho, vamos adotar uma definição que englobe as dimensões que se considerou serem as mais importantes para este estudo. As dimensões mais abordadas nas diferentes definições de RSE são: dimensão social, económica, ambiental, adoção voluntária, adoção em operações internas e adoção perante toda a comunidade. A dimensão social e ambiental é fundamental e uma definição de SER que não inclua estas dimensões não pode, no nosso entendimento, ser considerada uma boa definição de RSE.

Escolheu-se, também, a dimensão de adoção voluntária, uma vez que a adoção de RSE por imposição legal ou económica resulta de motivações que não são éticas (Schwartz & Carroll, 2003). Isto é, uma adoção de RSE por imposições legais e/ou por vantagens económicas resultaria numa instrumentalização de valores morais (Fevre, 2003), ou seja, a empresa não adota RSE por preocupações com problemas sociais, mas porque a adoção destas medidas de RSE resulta do cumprimento da lei ou da procura por vantagens económicas. Quando tal acontece, de acordo com Fevre (2003), estamos perante uma situação de desmoralização da sociedade: a ação moral tem um fim que não é moral, mas sim económico, o que reflete a sobreposição de valores económicos sobre valores morais.

Selecionou-se a dimensão de adoção perante operações internas e perante toda a comunidade, ou seja, uma adoção em todas as atividades da empresa.

Neste sentido, a definição da Comissão Europeia presente no Livro Verde (2001), “integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”(Comissão Europeia, 2003), é a definição que se destaca. Ou seja, aplicar RSE é ir além das questões legais no investimento em pessoas, ambiente e em relações com as partes interessadas e comunidades locais.

1.5 Responsabilidade Social Empresarial e vantagem competitiva

Cada vez mais as empresas são tidas como responsáveis por problemas sociais que não tinham em conta que ocorriam debaixo da sua alçada. As empresas de *fast-food* responsáveis por problemas de obesidade e má nutrição, ou empresas como a *Nik*, que têm fornecedores que usam mão de obra infantil, são bons exemplos. Estas empresas começaram a ser alvo de crítica por ativistas, e os problemas começaram a denegrir a sua reputação, desta forma, as empresas tiveram de ter uma maior consciencialização e adotar práticas de RSE. No entanto, muitas destas práticas estão completamente fora do âmbito de negócio das organizações, tendo como único objetivo, uma vantagem publicitária para as empresas. Michael E. Porter & Mark Kramer defendem que estas práticas de RSE estão desconectadas do negócio e escondem as verdadeiras oportunidades de vantagem para a sociedade e para as empresas (Porter & Kramer, 2006).

Segundo Porter & Kramer, as políticas de RSE são fundamentadas pelos seguintes quatro argumentos: obrigação moral, sustentabilidade, licença de operação e reputação (Porter & Kramer, 2006). O primeiro argumento, obrigação moral, resulta da ideia de que as empresas têm responsabilidade e obrigações para com a sociedade e assim como qualquer outro cidadão deve “fazer o que é certo”. O segundo argumento, o da sustentabilidade, apela à

preocupação pela preservação ambiental e resolução de problemas sociais alinhado ao sucesso económico de longo prazo. O terceiro argumento, licença de operação, resulta da ideia de que as empresas precisam dos vários *stakeholders* para operar e os seus problemas afetam a empresa, desta forma, este argumento apela às empresas para que adotem práticas de RSE que resolvam estes problemas. Por fim, no quarto argumento, reputação, defende-se que as empresas devem dar resposta a problemas pelos quais o público as pode responsabilizar e, desta forma, evitar a deterioração da imagem da empresa (Porter & Kramer, 2006).

1.5.1 Sustentabilidade Ambiental

O conceito de sustentabilidade ambiental (SA) é um conceito complexo e que depende de outras duas dimensões de sustentabilidade, sustentabilidade social e sustentabilidade económica. Embora sejam conceitos que se cruzam, SA procura melhorar o bem-estar das pessoas e, simultaneamente, visa assegurar um uso eficiente de recursos e redução de desperdícios. A humanidade deve assim aprender a viver dentro das limitações do ambiente biofísico, de forma a manter o capital natural, ou seja, o consumo de recursos deve respeitar os limites do ecossistema em que se insere. A nível de desperdícios, isto traduz-se em conter as emissões entre as capacidades de assimilação do ambiente e um uso de recursos renováveis dentro das taxas de renovação. O uso de recursos não renováveis não cumpre o critério de sustentabilidade, no entanto pode reduzir-se o seu impacto ao diminuir o seu consumo para taxas cujos substitutos renováveis podem ser gerados (Goodland, 1995).

Como foi referido anteriormente, o conceito de SA correlaciona-se com sustentabilidade social e económica, sendo a correlação com sustentabilidade económica muito mais acentuada. Introduzido durante a Comissão Mundial

para o Ambiente e Desenvolvimento de 1987 pela ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, o conceito de desenvolvimento sustentável é a "resposta às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras darem resposta às suas próprias necessidades" (Brundtland, 1987).

Para Porter e Kramer (2006), a sustentabilidade como argumento para a aplicação de RSE é um argumento que pode estar desalinhado dos melhores interesses da empresa e que pode desviar as empresas das práticas de RSE mais eficazes. Segundo Fevre (2003) esta abordagem seria uma instrumentalização das práticas de RSE, pois, no entendimento do autor, não existe problema em conciliar objetivos sociais e económicos, a menos que se deixe de adotar importantes iniciativas sociais por estas não estarem alinhadas com vantagens económicas. Porter e Kramer (2006) defendem que este é um argumento bem aplicado em casos em que os problemas estão alinhados com vantagens económicas e vantagens que resultam de leis e regulamentos. Por exemplo, a cadeia de restaurantes McDonald's, ao reformular as embalagens dos produtos, reduziu em 30% o volume de lixo gerado, isto foi uma decisão vantajosa do ponto de vista económico, independentemente das vantagens ambientais.

A sustentabilidade ambiental é uma questão fundamental para garantir o bem-estar de futuras gerações, conseqüentemente, as preocupações ambientais estabeleceram-se no seio da sociedade como uma das suas principais preocupações. Já muitas empresas apresentam relatórios ambientais e comprometem-se em reduzir o seu impacto ambiental nos próximos anos, por exemplo, empresas como a Super Bock Group comprometem-se a cumprir os objetivos de desenvolvimento sustentável definidos pela ONU.

Esta dimensão (ambiental) de RSE é assim uma parte importante na atualidade e fundamental para o futuro, as empresas devem assim integrar esta dimensão na sua estratégia.

Capítulo 2

Metodologia de Investigação

2. Metodologia

Neste estudo investigou-se se as pequenas empresas do setor da cerveja, neste caso, as empresas de cerveja artesanal, também adotam, tais como as grandes empresas, medidas de RSE.

Assim, a estratégia de investigação utilizada foi a de estudos de caso. Este método de investigação é o mais apropriado para o estudo de um fenómeno único, bem como num espaço temporal e de ação bem definido. Além disso, este é o método geralmente usado em situações de estudo em áreas como a psicologia, sociologia, ciências políticas e gestão, como é o caso (Sousa & Baptista, 2011). Daí a relevância no uso deste método nesta investigação, de modo a analisar o comportamento de empresas do setor cervejeiro em Braga em relação à RSE.

Após definido o método, isto é, a estratégia de investigação, é necessário definir que tipo de dados recolher e, para este estudo, escolheu-se recolher e analisar dados primários, ou seja, o investigador adquiriu diretamente a informação através da realização de entrevistas semi-estruturadas. Assim, para alcançar os objetivos propostos, recorreu-se ao método qualitativo e à técnica da entrevista como principal fonte de recolha de dados. As entrevistas foram aplicadas a responsáveis pela definição de políticas e estratégias de responsabilidade social, preferencialmente, membros da gestão de topo.

Neste capítulo, explica-se a metodologia de investigação e o tipo de amostragem utilizada, que resulta dos objetivos e da questão de investigação

formulada: “A RSE é uma dimensão presente no planeamento estratégico das empresas de cerveja artesanal?”.

2.1. Construção da amostra

De acordo com Ghiglione e Matalon (1997), a qualidade dos resultados que se obtém da investigação depende da amostra que utilizamos. Na impossibilidade de entrevistar toda a população da indústria de cerveja artesanal, devido às limitações de tempo, custo e distância, optou-se por definir uma amostra. A amostra selecionada inclui apenas a região de Braga, por ser a zona de residência do investigador e, como foi anteriormente referido, por limitações económicas e de tempo, limitou-se apenas a esta área. Além disso, Braga é uma região onde a indústria de cerveja artesanal tem crescido nos últimos anos. Braga é uma cidade jovem e sendo a cerveja uma bebida de eleição dos jovens, tem ajudado a que este setor se estabeleça na região.

No distrito de Braga, existem, de acordo com o diretório de empresas da Informa D&B, oito empresas do setor cervejeiro, todas de cerveja artesanal. Do diretório de empresas, a Fermentum, a Portuguese Craft Beer e a Régia são as empresas que estão no âmbito desta investigação. As empresas correspondem a 37,5% da população e representam três dos catorze municípios: Braga, Póvoa de Lanhoso e Vila Verde.

Empresas estudadas	Fermentum - Engenharia das Fermentações Lda. (Letra)
	PCB- Portuguese Craft Beer (Alma e Amphora)
	Régia - Cerveja Artesanal (Régia)

Figura 11 - Empresas estudadas

Recorreu-se à entrevista como uma técnica qualitativa para a obtenção dos dados. A entrevista consiste na recolha de dados através de conversas orais, que neste caso, foram entrevistas individuais, uma vez que foi entrevistada apenas uma pessoa na representação da empresa em questão. Cada entrevistado pertence à gestão de topo da empresa, de modo a garantir que a informação recolhida abordaria aspetos de gestão estratégica da empresa, de modo a cumprir os objetivos que nos propusemos a alcançar.

Através de um guião de entrevista previamente elaborado (Anexo 4), cada entrevistado respondeu às questões, fornecendo as informações necessárias para a investigação. Estas entrevistas são do tipo semiestruturado, existindo um guião base para a condução da entrevista. A entrevista semiestruturada é vantajosa, na medida em que permite sempre ao entrevistado alongar-se em determinadas questões, sem nunca fugir muito à linha de orientação definida previamente no guião.

As questões estão divididas em três grupos. No primeiro grupo visa-se entender, de uma forma geral, a Responsabilidade Social da Empresa e de que forma esta se alinha com a missão e valores da empresa. Num segundo grupo, o foco é perceber se as empresas aplicam, ou não, medidas de RSE e, por fim, num terceiro grupo, as perguntas visam entender a perspetiva futura das empresas em relação à RSE. Os nomes utilizados para se referir aos entrevistados são nomes fictícios, de modo a preservar o anonimato dos entrevistados.

2.1.1. Objetivos do Estudo

Com a análise de casos pretende-se uma recolha de informação que permita responder à questão de investigação. Pretende-se, igualmente, recolher informação que permita atingir os objetivos inicialmente traçados, isto é, avaliar

em que medida as empresas do setor de cerveja artesanal detêm medidas de RSE, bem como, identificar se as medidas de RSE aplicadas são do âmbito ambiental, cultural ou/e social. Pretendemos, ainda, entender as motivações dos gestores para aplicar estas políticas, ou seja, se o fazem por motivos legais, por preocupações éticas ou, ainda, se por interesse económico. Pretendemos, igualmente, determinar se a RSE se encontra integrada na estratégia da empresa.

As motivações serão classificadas de acordo com os seguintes tipos: económicos, legais e éticos (Schwartz & Carroll, 2003). No entanto, é importante referir que a implementação de práticas de SER pode ter mais do que uma motivação, como pudemos verificar no modelo elaborado por Schwartz e Carrol (2003) e previamente apresentado nos capítulos anteriores deste trabalho.

2.2.2. Análise do conteúdo

Após a realização das entrevistas e das transcrições (Anexo 1, 2 e 3), foi possível analisar os dados e, conseqüentemente, dissecar os principais resultados do estudo.

As entrevistas realizadas foram semi-estruturadas, o que permitiu ao entrevistado alongar-se nas questões, por isso torna-se mais complexa a análise, de qualquer modo, esta deve ser realizada com rigor, daí ser essencial aplicar um método de análise estruturado. Para tal, e tal como os autores Sampiere, Collado e Lucio (2006) propõem, este investigador decidiu utilizar a abordagem da entrevista semi-estruturada.

O primeiro passo consistiu em rever, preparar e organizar todos os dados recolhidos das entrevistas. De seguida, codificaram-se os dados,

estabelecendo quatro categorias de análise para conseguir classificar e analisar os dados recolhidos. Estas categorias consideram pontos chave abordados na entrevista, isto é, a missão da empresa, os valores da empresa, o conceito de RSE apresentado pelos entrevistados e as práticas de RSE da empresa e respetivas motivações.

Após definidas as categorias foi necessário analisar aprofundadamente as respostas dadas pelos entrevistados em cada uma das categorias, tendo sempre em consideração as perspetivas teóricas já existentes sobre esta problemática. Assim, foi possível analisar e encontrar padrões nos discursos dos representantes das empresas, como também situações de divergência.

No capítulo seguinte, apresenta-se a análise e a discussão dos resultados

Capítulo 3

Análise e Discussão de Resultados

3. Análise dos resultados obtidos através das entrevistas

No capítulo da metodologia fez-se uma caracterização dos métodos de estudo utilizados, explicou-se que o método deste estudo é a entrevista e análise de conteúdo dos respetivos resultados. Neste capítulo, procede-se à análise e discussão dos resultados. Com esta análise procura-se fazer uma reflexão crítica sobre as práticas de RSE na indústria de cerveja artesanal

Inicialmente, apresenta-se uma caracterização das empresas em estudo, assim como dos entrevistados... Após a caracterização das empresas, apresenta-se a análise de conteúdo. Na primeira parte, procura-se entender qual é a missão e quais os valores da empresa, com o intuito de perceber se há alguma menção, ainda que implícita, à RSE.

Numa segunda parte procura-se entender o conhecimento dos entrevistados sobre o conceito de RSE, de modo a perceber se a integração de RSE na gestão da empresa é consciente ou não. Numa terceira fase, analisam-se as iniciativas de RSE adotadas pelas empresas, classificando-as de acordo com quatro categorias: cultural, social, económica e ambiental e, ainda, analisam-se as motivações para as iniciativas de RSE adotadas. Esta análise terá por base o modelo de motivações de Schwartz e Carroll (2003): económicos, legais e éticos, as motivações das empresas para as iniciativas de RSE estudadas (Schwartz & Carroll, 2003).

3.1 Caracterização das empresas

Com esta análise procura-se fazer uma reflexão crítica sobre RSE da indústria de cerveja artesanal. A indústria da cerveja caracteriza-se por ter séculos de história e, em simultâneo, por ser uma indústria jovem. Aquela que é a bebida alcoólica mais consumida no mundo tem a sua origem na Mesopotâmia, há cerca de oito mil anos. Existem, ao longo da história, inúmeros registos do consumo de cerveja pelas mais diversas culturas, tendo o seu consumo sido espalhado por todo o mundo (Meussdoerffer, 2009).

Com o avanço tecnológico dos últimos séculos, a cerveja passou a ser produzida em grande escala. A industrialização da cerveja permitiu que grandes números de produção fossem possíveis e que a produção de cerveja conseguisse manter padrões de sabor, aroma e qualidade. A industrialização, devidos a avanços químicos, permite processos de fermentação e de maturação mais rápidos e uma maior durabilidade da cerveja (Meussdoerffer, 2009). Com a industrialização surgem as economias de escala e, desta forma, a monopolização de mercados pelas grandes empresas.

Nos últimos anos surgiu um crescimento da cultura cervejeira, ou seja, uma procura por cervejas com características diferentes da cerveja tradicional, de maior qualidade e que proporcionem uma experiência gastronómica única. A indústria da cerveja artesanal vem dar resposta a esta procura e, por este motivo, é uma indústria jovem, mas cujo processo de produção é ancestral.

De seguida, apresentamos os três casos de estudo, fazendo uma caracterização das empresas analisadas.

3.1.1 Cervejaria Letra - FermentUm

Em 2010, num projeto da Universidade do Minho surge a FermentUM, uma empresa que começou por estudar receitas de cervejas com características únicas para o mercado nacional, no qual consideraram haver “uma lacuna” devido à “muito pequena diversidade de cervejas” (Diário do Minho, 2013).

Com o apoio da Câmara de Vila Verde e da ATHACA (Associação de Desenvolvimento das Terras Altas do Homem, Cávado e Ave) os fundadores desta empresa montaram uma fábrica com capacidade para produzir 7 mil litros de cerveja por mês, sendo a maior unidade, a nível nacional, para cerveja tradicional. Assim, em 2013, chega ao mercado a cerveja LETRA, com objetivo de enriquecer, em Portugal, o conhecimento e a cultura cervejeira, inovando e elevando o *standard* do produto de cerveja tradicional. Numa estratégia de marketing diferente, o nome da cerveja visa associar letras ao estilo, ao sabor ou à forma como é feita a cerveja.

De forma a ter a cerveja tradicional minhota mas próxima do consumidor, os fundadores desenvolvem o conceito de Letraria Brewpub, um bar para os amantes de cerveja tradicional. Sendo o primeiro local em Vila Verde, adjacente ao local de produção, o espaço procura facultar uma experiência única aos clientes, um local onde pode associar gastronomia às cervejas tradicionais. Em 2017, a marca abriu o segundo local, na baixa do Porto e, em 2019, abriu em Braga um local com um conceito diferente. A Letraria Craft Beer Library Braga é um local para apreciar cerveja tradicional, no entanto, é também um local que serve como livraria comunitária, onde os clientes são encorajados a contribuir para um sistema de troca de livros: de modo a aumentar a coleção do bar, os clientes podem levar consigo livros, deixando livros e podendo levar consigo outros exemplares.

3.1.2 PCB - Portuguese Craft Beer

Nasceu em Braga, em 2013, a Portuguese Craft Beer (PCB), casa das marcas Alma e Amphora. A marca *Alma* apresenta uma estratégia de marketing diferenciadora, a marca explora o conceito de Portugalidade, em que as cervejas são associadas à gastronomia das diferentes regiões de Portugal, por estas serem produzidas com ingredientes e sabores característicos de cada região, tendo como objetivo, segundo as palavras do entrevistado, “valorizar a diversidade cultural.” Dada a ausência de informação no *site* da empresa, não foi possível obter mais informação a este respeito.

3.1.3 Régia

A Régia é o fruto de uma paixão do mestre Ricardo. Resultado de um sonho e de muita dedicação, em 2014 nasceu esta pequena empresa familiar, situada em Póvoa de Lanhoso. A Régia fabrica cerveja para comercialização própria e é também responsável pela produção da “cerveja da casa “de vários restaurantes locais.

3.2 Missão e valores das empresas

Para perceber se o conceito de RSE está integrado na gestão destas empresas de cerveja artesanal, perguntou-se aos representantes das empresas qual é a missão da empresa e quais os valores nela presente.

A missão reflete os objetivos da empresa, ou seja, o que a empresa pretende ser para todas as partes interessadas: clientes, colaboradores, investidores, assim como todos os outros *stakeholders* e comunidade em que a empresa se insere. Os valores de uma empresa são os princípios éticos da empresa, são a filosofia que rege o comportamento da empresa e, por consequência, a sua missão (Dicionário Financeiro, 2017).

Uma empresa que apresenta uma RSE integrada na sua gestão/estratégia deve ter uma missão e valores que o reflitam. Neste sentido, selecionou-se uma

definição de RSE que aborda as dimensões que o investigador considera mais importantes: ambiental, social, cultural e aplicação voluntária no desempenho das suas atividades internas e nas relações com a comunidade. Nesta lógica, escolhemos a definição da Comissão Europeia presente no Livro Verde: “integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (Comissão Europeia, 2003). Nesta perspetiva, pretende-se identificar nos discursos dos entrevistados a missão e valores e, conseqüentemente, se existe uma ligação com a definição e as dimensões de RSE selecionadas para análise.

A análise das entrevistas demonstra que há respostas muito diversas, sendo de destacar que um dos entrevistados não identifica nenhuma missão ou valores na sua respetiva empresa. Os outros dois entrevistados abordaram indiretamente dimensões que definimos para RSE, uma vez que, do seu discurso, retiram-se ilações sobre as suas preocupações, em termos de ser. No entanto, não referem diretamente nenhuma das dimensões definidas.

O entrevistado Ricardo da empresa Régia não apresenta uma missão ou valores da empresa, alegando que por ter um volume de produção muito baixo e o facto de considerar a empresa como um *“hobby”*, é justificação para o entrevistado para não ter que se preocupar em definir estes conceitos na empresa. O discurso do entrevistado apresenta, assim, um claro desinteresse sobre a missão de valores, o que nos impossibilita analisar algum tipo a existência de algum tipo de relação entre as dimensões de RSE e as dimensões da missão e valores da empresa Régia.

O discurso do entrevistado da empresa Portuguese Craft Beer (PCB) é assertivo e transmite o objetivo da empresa em fazer *“boa cerveja”*. A missão da empresa é ter um produto de cerveja artesanal de qualidade e que permita uma experiência gastronómica diferente para o consumidor. Analisando a missão da

empresa, o entrevistado refere que: “O que nos propomos a fazer é boa cerveja, que transfira uma experiência gastronómica diferente.” (Pedro, PCB)

O entrevistado Pedro, da PCB, demonstrou preocupação em desenvolver um produto de qualidade e diferenciador, não existindo uma relação com as dimensões em análise. Ou seja, analisando a missão, verifica-se que não existem preocupações ambientais e sociais na empresa. O discurso do entrevistado da empresa PCB relativamente à questão sobre os valores da empresa, revela que os valores da empresa são união e fraternidade com a comunidade cervejeira. Estes valores são claros indícios de uma relação interpessoal com a “comunidade cervejeira” relacionando-se com a dimensão social de RSE.

O discurso do entrevistado da cervejaria Letra transmite a ideia de que o entrevistado não identifica, de forma precisa, a missão que foi definida no passado: “Já nem sei o que escrevemos...” (Luís, Cervejaria Letra). No entanto, o entrevistado revela que a missão da empresa está de acordo com as preocupações e os objetivos da empresa. O discurso do entrevistado transmite uma preocupação da empresa para com a comunidade, qualidade e sustentabilidade. Assim, a missão da empresa é fazer com que o produto de cerveja artesanal seja de interesse para a comunidade, que seja uma marca em que o público pode confiar e conciliar uma política de qualidade com preocupações de sustentabilidade. Verifica-se uma clara relação entre as dimensões da missão da cervejaria Letra e as dimensões de RSE, dado que a dimensão ambiental está presente no objetivo de preocupação de sustentabilidade (ambiental) da empresa.

Assim como acontece com a missão, o entrevistado revela não saber, de forma exata, os valores definidos na empresa, mas revela uma preocupação da empresa para com a comunidade, qualidade e sustentabilidade. Noutra fase da entrevista, o entrevistado reforça que um dos valores da empresa é a “sustentabilidade” (ambiental), reforçando a ideia de que a dimensão ambiental

é uma dimensão de RSE presente na missão e valores da empresa. Assim como a empresa PCB, a cervejaria Letra apresenta uma preocupação com a comunidade cervejeira, neste sentido também existindo uma relação com a dimensão social de RSE.

Das empresas analisadas, pode-se concluir que a sua linha de atuação segue uma dimensão social e ambiental de RSE nos seus valores e missão. Destaca-se a preocupação das empresas com a comunidade, no entanto, no que toca a este ponto, as duas empresas, PCB e Cervejaria Letra, limitam a sua preocupação à comunidade cervejeira.

3.3 Conhecimento do tema RSE

Neste ponto pretende-se conhecer a familiaridade dos entrevistados com o conceito de RSE, assim, procura-se, mais uma vez analisar a relação entre a definição de RSE dada pelos entrevistados e a definição e dimensões de RSE definidas anteriormente e que servem de base para este estudo.

Para perceber se as empresas aplicam RSE de forma consciente e voluntária é fundamental conhecer o que sabem os entrevistados sobre RSE. Assim, à semelhança do que fizemos no ponto anterior, vamos procurar no discurso dos entrevistados pontos que se relacionem com a definição de SER que adoptámos: “integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (Comissão Europeia, 2003) e as dimensões de RSE em análise: ambiental, social, cultural e aplicação voluntária no desempenho da sua atividades internas e relações com a comunidade.

Os resultados obtidos nas entrevistas não permitem estabelecer uma relação direta entre o conhecimento dos entrevistados sobre RSE e as dimensões e definição de RSE selecionadas. Nenhum dos entrevistados apresenta uma

definição de RSE, sendo que apenas dois abordam no seu discurso algumas noções que podemos associar ao conceito teórico. O entrevistado da Cervejaria Letra refere apenas um exemplo do que não é uma prática de RSE: “Não é uma empresa que está focada 100% em faturar, em vender litros para ganhar dinheiro, não é isso (...)” (Luís, Cervejaria Letra). Por outro lado, o entrevistado da PCB afirma estar familiarizado com o conceito de RSE, apresentando como justificação o “facto de” se preocupar “com a comunidade”, transmitindo relação com a dimensão social de RSE.

A resposta fornecida pela Cervejaria Letra transmite a ideia de que as empresas têm um dever moral para com a sociedade, na medida em que o entrevistado afirma que as empresas devem adotar ser, e reporta-se ao “cariz humano da empresa”. O entrevistado entende que as empresas não se devem focar apenas nos lucros e afirma ser importante ter iniciativas de RSE. Podemos assim inferir que existe uma relação entre o discurso do entrevistado e as dimensões de RSE, destacando-se a o facto de ser um dever da empresa ter objetivos além de maximizar os lucros. Embora não aborde diretamente nenhuma das categorias definidas para a análise, o entrevistado entende que as empresas têm um dever para com a comunidade.

O entrevistado da empresa PCB afirma estar familiarizado com o conceito de RSE, no entanto, não apresenta uma definição de RSE. No seu discurso não emerge um conhecimento explícito sobre as categorias definidas. Não obstante, o entrevistado revela entender a importância de uma dimensão social, afirmando que a empresa se preocupa com a comunidade em que se insere e está sempre disponível a ajudar.

O entrevistado da empresa Régia não desenvolveu a resposta, afirmando apenas que caso a empresa tivesse uma maior dimensão se preocuparia com RSE. Assim, o entrevistado afirma que no momento atual não se preocupa em implementar práticas de RSE. O entrevistado afirma que apenas as empresas

estabelecidas no mercado aplicam medidas de RSE e se preocupam com o tema e que as pequenas empresas não adotam muitas medidas.

Concluindo, como foi referido, os entrevistados não mostraram estar familiarizados com o conceito teórico de RSE. Nos entrevistados que apresentaram noções de ser, destaca-se a ideia de que as empresas têm um dever além de “ganhar dinheiro”, um dever perante os interesses da comunidade. Podemos assim afirmar que os entrevistados, ainda que desconheçam o conceito teórico, apresentam algum conhecimento sobre o conceito de ser, no que respeita à sua operacionalização.

3.4 Práticas de RSE e respetivas motivações

Como já foi referido o objetivo deste estudo é entender se a RSE está integrada no planeamento estratégico da empresa. Para tal, é preciso averiguar se as empresas adotam, ou não iniciativas, de RSE e conhecer as motivações para as práticas de RSE. Para cumprir este objetivo, classificámos as iniciativas em quatro categorias: cultural, social, económica e ambiental, isto é, mobilizando para este trabalho modelo elaborado por Schwartz e Carroll (2003). Vamos, assim, classificar as motivações para as práticas de RSE das empresas estudadas de acordo com os sete casos possíveis: puramente económico, puramente ético, puramente legal, económico/legal, económico/ético, legal/ético e económico/legal/ético. Ou seja, pretende-se categorizar as práticas de acordo com as dimensões: económico, legal e ético, e respetivas combinações.

3.4.2 Cervejaria Letra

O entrevistado revela que a empresa recorre ao uso de *pellets* como fonte de energia para aquecer água na caldeira, durante o seu processo produtivo. Esta é

uma etapa do processo produtivo da cerveja onde se fervem os cereais. Esta é uma medida ambiental adotada pela empresa para reduzir o consumo de energia da rede pública. O entrevistado afirma ainda que não é totalmente eficiente, sendo uma medida com um *trade-off* nulo do ponto de vista económico. O que a empresa consegue em poupança em relação ao uso de gás ou de eletricidade perde em eficiência, em termos de tempo, uma vez que os *pellets* demoram três vezes mais para aquecer água. Conclui-se que é uma solução economicamente sustentável com vantagens ambientais. Assim, classifica-se esta iniciativa como puramente ética, devido às vantagens ambientais, uma vez que se trata de uma fonte de energia renovável e com um *trade-off* económico nulo.

O entrevistado revela ainda a intenção de adotar painéis fotovoltaicos, no futuro, no entanto, revela que é difícil para a empresa adotar esta medida sem aumentar o volume de produção, uma vez que é um investimento que requer um investimento financeiro elevado. O entrevistado afirma que as vantagens imediatas em termos de custos de energia não seriam suficientes: “Algumas vantagens seriam imediatas, mas numa perspetiva financeira, ia demorar muito tempo para recuperar o investimento.” (Luís, Cervejaria Letra). Pode-se verificar que a vertente económica é o ponto mais importante, no momento de decisão. Assim, a empresa não adota mais iniciativas ao nível de consumo energético por razões económicas.

O entrevistado enumerou algumas medidas utilizadas no processo para a redução significativa dos resíduos finais produzidos. Da produção de cerveja resulta um subproduto que é a *drèche*. A *drèche* é um resíduo sólido muito rico em fibras, minerais e alguns açúcares. Esse resíduo é reaproveitado para alimentação animal de vacas leiteiras, e também para fazer pão e bolachas. A empresa afirma fornecer parte da produção a um produtor de gado local e outra parte usa para fazer *snacks*, como bolachas, que vende nos restaurantes da

marca. Esta é uma medida ambiental, pois é um exemplo de economia circular, porque resulta num reaproveitamento de um subproduto que doutra forma seria desperdiçado. Esta iniciativa apresenta motivações económicas e éticas, uma vez que visa reduzir o impacto ambiental do processo produtivo da empresa e tem vantagens económicas para a empresa.

Em relação à forma de consumo da cerveja, o entrevistado realça a utilização de copos reutilizáveis em festivais. Embora consciente da relevância de políticas ambientais, garante que não conseguem implementar algumas medidas pelo facto de serem uma pequena empresa, dando como exemplo não terem logística para a reutilização das garrafas de vidro. Mas nem tudo é negativo, porque esta empresa criou uma forma de transporte da cerveja, concebendo modelos de barris recicláveis. Afirma também que se aplicasse uma política de retorno da garrafa teria que adotar um processo de limpeza de garrafas que iria aumentar o consumo de água e que, mesmo do ponto de vista de emissões de dióxido de carbono, não compensa. O entrevistado refere que uma logística de recolha de garrafas de vidro vazias dos clientes iria aumentar os gastos com transporte e, conseqüentemente, a pegada de carbono. Estas são medidas ambientais, pois refletem preocupação com a pegada de carbono, pegada hídrica e reciclagem de produtos. É difícil entender as verdadeiras motivações das medidas de RSE. Uma vez que não se conclui haver nenhum benefício, do ponto de vista económico, em utilizar barris recicláveis face a barris normais, conclui-se que esta medida é puramente ética.

A utilização de copos recicláveis é uma medida cada vez mais imposta pelos próprios organizadores de festivais, no entanto, esta medida da empresa estende-se a todos os eventos. Desta forma, consideramos que as motivações são éticas e legais: éticas quando é uma iniciativa da empresa e legais quando é uma medida imposta à empresa. A partir do discurso do entrevistado, conclui-

se que as motivações para não adotar uma política de retorno da garrafa são económicas e éticas.

Em relação ao acondicionamento da cerveja, o entrevistado realçou o facto de a sua ter sido a primeira empresa a inovar na forma de armazenamento, por questões ambientais. A utilização de latas para acondicionar cerveja artesanal é inovadora e apresenta vantagens em relação à utilização de vidro, devido às características da cerveja. Ao utilizar a lata como recipiente, a empresa está a contribuir para um armazenamento mais sustentável, porque, desta forma, a empresa consegue armazenar mais cervejas por palete e assim reduzir o número de entregas, logo, gasta-se menos combustível fóssil e reduz-se a poluição que daí decorre. As motivações para esta medida ambiental são económicas e éticas, uma vez que desta iniciativa resultam vantagens para o ambiente e vantagens para a empresa ao nível económico. Apesar de o entrevistado afirmar que adota esta medida por uma questão ambiental, existem claras vantagens económicas no transporte de lata, uma vez que é mais eficiente, ou seja, transportam-se mais litros por carregamento e o alumínio é mais barato por comparação às garrafas de vidro à tara perdida.

Relativamente à política de expansão da empresa, o entrevistado menciona que tem como base promover e apoiar eventos de carácter cultural, realizando eventos e festivais de cerveja artesanal abertos à comunidade e produtores. Estas iniciativas resultam, em grande parte, da parceria que a empresa tem com a Câmara de Vila Verde. Esta é uma iniciativa cultural com motivações económicas e éticas, uma vez que existe retorno financeiro para a empresa e um apoio à comunidade local e à comunidade cervejeira.

Esta empresa revela preocupações de cariz social, mostrando preocupação em sensibilizar a comunidade para causas importantes que afetam a sociedade e, em simultâneo, apoiar artistas. A Cervejaria Letra desenvolveu uma cerveja, a Equality Stain, que faz parte de uma campanha contra a violência doméstica.

Esta iniciativa social da empresa, em parceria com o artista plástico Francesco Zavattari e a Câmara de Vila Verde, procurou beneficiar uma causa que a empresa considera importante. Muitas vezes associada ao sexo masculino, a empresa decide fazer uma cerveja especialmente desenhada para o sexo feminino. As receitas desta iniciativa reverteram para associações de apoio à violência doméstica:

“E é um bocado isto, é estar atento aos problemas da sociedade, a sociedade não é aquilo que se vê na televisão, é estares atento aos problemas que afetam a tua comunidade. E, acima de tudo, de interação com entidades locais. As marcas cada vez mais têm que estar envolvidas em iniciativas (...)” (Luís, Cervejaria Letra)

Esta iniciativa de RSE tem motivações éticas, pelo discurso do entrevistado, consegue-se entender a clara preocupação da empresa com os problemas da comunidade e a vontade de ajudar, afirmando que as marcas têm de estar envolvidas em iniciativas de RSE.

3.4.3 Portuguese Craft Beer

Uma das preocupações que a empresa demonstra é o reaproveitamento da água. O consumo de água é muito elevado nesta indústria, o entrevistado afirma que esta é uma das principais despesas. Desta forma, reaproveitar água não contaminada que vem da pasteurização é fundamental, não apenas por questões ambientais, mas também por questões económicas. A água reaproveitada serve para limpar e desinfetar os fermentadores. Esta iniciativa ambiental apresenta motivações económicas e éticas.

No futuro, a empresa pretende investir em painéis fotovoltaicos. O entrevistado afirma que, no momento, não usam outras fontes de energia, uma vez que esperam deslocar a produção para outro local e, aí sim, fazer este tipo

de investimentos. O local onde se encontra atualmente a empresa não apresenta condições favoráveis à instalação de painéis fotovoltaicos. Esta iniciativa ambiental tem motivações éticas e económicas, uma vez que visa reduzir um dos principais gastos da empresa e reduzir a dependência de energia não renovável.

Neste momento, a empresa tem uma grande meta a atingir, que passa pelo reaproveitamento da *drèche*. Tal como a Cervejaria Letra, a PCB quer reaproveitar parte deste subproduto para o fabrico de outros produtos, que futuramente irá comercializar. A empresa espera estudar a aceitação dos produtos numa iniciativa cultural que irá promover e concluir se é uma boa estratégia. Esta iniciativa ambiental tem motivações económicas e éticas, pois ao reaproveitar a *drèche* a empresa vai gerar um retorno económico e reduzir os desperdícios do processo produtivo.

A empresa promove uma iniciativa de grande alcance, o *Saint Patrick's Day*, e um dia importante para a comunidade cervejeira. Assim, no dia do padroeiro da cerveja, a empresa promove uma iniciativa em que vende matéria prima e promove o convívio com pequenos produtores cervejeiros. O entrevistado afirma que a iniciativa é de grande ajuda para *homebrewers*: “Mais que tudo, é uma forma de ajudar a comunidade cervejeira. Muitas destas pessoas têm grande vantagem em comprar-nos a matéria prima!” (Pedro, PCB). O entrevistado afirma esta é uma forma “de se darem a conhecer” à comunidade e ajudar estes produtores a conseguir matéria-prima mais barata. A empresa aproveita também esta iniciativa para testar novos produtos. Esta iniciativa cultural da empresa tem motivações económicas e éticas, na medida em que há preocupação da empresa em “ajudar a comunidade”, no entanto, um grande objetivo é também aproveitar para promover as marcas Alma e Amphora.

A empresa promove uma estratégia de marketing com base no conceito de “Portugalidade”. Esta estratégia da marca Alma visa promover a cultura

gastronómica das diferentes regiões de Portugal, por exemplo “a Alma Ribatejana, que é feita com melancia crescida na zona”. Ao explorar este conceito, a empresa procura “ter uma relação próxima com o cliente e comunidade como um todo.”. O entrevistado afirma que a comunidade cervejeira está a crescer e que grande parte se deve à comunidade brasileira. A empresa procura, assim, desenvolver a Alma Brasileira, uma edição da cerveja Alma “com acerola, para a comunidade brasileira aqui em Portugal.”. Existem ainda outras edições especiais como a do Dia dos Namorados e de Natal. Estas iniciativas culturais, à semelhança da iniciativa *Saint Patrick’s Day*, visam promover a marca e criar uma “interação com o cliente”. Assim, as motivações são éticas e económicas.

3.4.4 Régia

Quando questionado sobre o tipo de energia que utiliza no processo de produção de cerveja artesanal, o representante da empresa Régia respondeu que usa energia da rede pública devido a um volume de produção baixo. A empresa usa, igualmente, um painel fotovoltaico, mas o entrevistado revela que este não é suficiente para dar resposta às necessidades. Ao usar várias fontes de energia renováveis, de modo a reduzir a dependência energética da rede pública, a Régia procura reduzir os gastos com eletricidade. Concluímos que as suas motivações são éticas e económicas, uma vez que se trata de um comportamento ambientalmente responsável e com vantagens económicas para a empresa. No entanto, é importante destacar a seguinte frase no discurso do entrevistado:

“Muitas das medidas que adotamos tem o objetivo de redução de custos, se estivermos a reduzir a pegada ambiental é um *plus*. Mas não é essa a nossa preocupação, pelo menos numa primeira fase.”
(Ricardo, Régia)

Esta frase revela que as motivações do entrevistado são predominantemente económicas. Conclui-se que existe uma instrumentalização de RSE, uma vez que os benefícios ambientais são vistos apenas como uma externalidade positiva (Fevre, 2003). Desta forma, as motivações desta empresa não se enquadram na dimensão ética do modelo de Schwartz e Carroll (2003), dado que são predominantemente económicas. Permanece a racionalidade económica, em detrimento da proteção ambiental. A proteção ambiental é tida em conta, mas não é primordial.

O entrevistado assume que a indústria cervejeira consome muita água: “fazer uma cerveja, provavelmente, gasta-se quatro litros de água, ou mais”. No entanto, afirma que pouco se pode fazer com baixos volumes de produção. Mais uma vez, o comportamento moralmente aceitável é visto como “um *plus*”, uma casualidade que resulta de objetivos económicos.

O entrevistado usa a *drèche*, um subderivado do processo produtivo, para a alimentação de gado que possui na sua quinta. Esta é uma iniciativa ambiental, uma vez que visa reutilizar produtos que, de outra forma, seriam desperdiçados.

3.5 Discussão dos resultados

Da análise das entrevistas, concluímos que as definições de missão e valores das empresas não contemplam várias das dimensões que o conceito engloba. Nos casos da PCB e da Cervejaria Letra a missão e valores apresentam as dimensões/noções ambiental e social. No caso da empresa Régia, estas dimensões não existem, impossibilitando qualquer comparação com as dimensões de RSE que o investigador considera mais importantes: ambiental, social, cultural e aplicação voluntária no desempenho das suas atividades

internas, relação com a comunidade e a definição de RSE definida: “integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (Comissão Europeia, 2003).

Da análise global das entrevistas conclui-se que, apesar de não se conseguir uma definição ou, pelo menos, uma definição completa de ser, os entrevistados afirmam entender o conceito e demonstram algumas noções sobre RSE. Desta forma, a comparação da resposta dos entrevistados à questão sobre o que entendem por RSE e a definição e dimensões de RSE não permite tirar ilações sobre o seu grau de conhecimento deste sobre a temática. Verifica-se um grande sentimento de comunidade, as empresas procuram sempre estar atentas aos problemas das comunidades em que se inserem. Muitas iniciativas são feitas pelas empresas PCB e Cervejaria Letra para atender às necessidades da comunidade cervejeira, destacando-se a PCB, que vende matéria-prima a preços mais acessíveis aos *homebrewers*. Neste sentido, a dimensão social é a dimensão de RSE mais presente nestas empresas.

A dimensão ambiental também está presente nas ações destas empresas, destacando-se a empresa Cervejaria Letra, pelo investimento feito numa fonte de energia alternativa. De forma geral, as iniciativas das empresas, a nível ambiental, resultam de motivações económicas. Nas empresas PCB e Cervejaria Letra verifica-se uma preocupação ambiental clara, e, neste sentido, uma motivação ética: “Um dos valores da empresa é a sustentabilidade, e nós preocupamo-nos com o nosso impacto ambiental.” (Luís, Cervejaria Letra)

A empresa Régia não apresenta as mesmas motivações, afirmando o seu representante que os benefícios ambientais são uma consequência positiva de motivações económicas:

“Muitas das medidas que adotamos tem o objetivo de redução de custo, se estivermos a reduzir a pegada ambiental é um *plus*. Mas não é essa a nossa preocupação, pelo menos numa primeira fase.”
(Ricardo, Régia)

À luz do Modelo de Schwartz e Carroll (2003), concluímos que as motivações das iniciativas de RSE da empresa Régia não se enquadram na dimensão ética, pois não apresentam uma preocupação moral com os problemas sociais.

Da análise das iniciativas das empresas Cervejaria Letra e PCB, verifica-se que existem motivações éticas, económicas e legais. Destaca-se que, na empresa PCB, das cinco iniciativas analisadas, todas se encontram simultaneamente presentes nas dimensões ética e económica, com um maior peso das motivações económicas, uma vez que estas são as motivações que condicionam, maioritariamente, decisões como a de não investir em fontes de energia alternativa que não apresentem benefícios em termos económicos.

A Cervejaria Letra é a empresa que apresenta maior diversificação nas motivações para as iniciativas analisadas. A empresa apresenta motivações económicas e legais, no entanto, destacam-se, igualmente, as motivações éticas. A empresa adotou duas iniciativas puramente éticas, iniciativas consideradas raras pelos autores Schwartz e Carroll (2013).

Concluindo, as empresas PCB e Cervejaria Letra apresentam indiretamente dimensões de RSE na sua missão e valores e adotam iniciativas com motivações éticas. Estes resultados contrastam com os da empresa Régia cujo representante afirma “não ter que se preocupar” com conceitos como missão, valores e RSE e que demonstra não se ter motivações éticas para iniciativas de RSE.

Capítulo 4

Conclusões

Os resultados da nossa pesquisa demonstram que, no que concerne à RSE, entre aquilo que é a teoria e a sua operacionalização prática ainda há muita distância a percorrer. Embora ainda exista muita controvérsia sobre o conceito de RSE e em definir o nível de responsabilidade das empresas, existe uma maior unanimidade sobre a importância do papel das empresas para a solução de problemas sociais.

Para este trabalho foram definidos vários objetivos e uma de questão de investigação: “A RSE é uma dimensão presente no planeamento estratégico das empresas de cerveja artesanal?”. Os resultados obtidos permitem concluir que a RSE está presente no planeamento estratégico de algumas empresas da indústria da cerveja artesanal, apesar de, por vezes, tal ser visto como uma oportunidade de negócio, em vez de uma filosofia de gestão.

Na análise das iniciativas culturais, sociais e ambientais promovidas por empresas, procurou-se entender as motivações dos gestores para aplicar estas políticas, ou seja, se o fazem por motivos legais, se por preocupações éticas ou, ainda, se por interesse económico. As empresas em estudo adotam iniciativas de RSE por motivos éticos? Os motivos para uma empresa adotar RSE podem ser diversos e variam de empresa para empresa. No entanto, embora se trate de um estudo exploratório, com base nesta análise, concluímos que os motivos para estas empresas adotarem práticas de RSE muitas vezes se prendem com uma oportunidade económica. Verificou-se uma elevada preocupação com a dimensão económica nas medidas de RSE adotadas. Esta forma de implementar medidas de RSE remete-nos para ideia de a gestão está preocupada com o desempenho económico e que as responsabilidades sociais da empresa surgem em segundo plano. Podemos assim afirmar que há uma prevalência dos valores

económicos em detrimento do valor moral, que seria desprovido intenção económica, de contribuir, de forma desinteressada, para a proteção ambiental.

Ainda assim, este estudo demonstra uma preocupação de algumas empresas com causas sociais. Assim sendo, grande parte das motivações das empresas prendem-se com motivos económicos, mas em algumas iniciativas adotadas pelas empresas existe uma clara motivação ética por fazer o que é o mais correto para a sociedade. Conseguiu-se encontrar, no discurso dos entrevistados, as motivações éticas enunciadas no modelo de Schwartz e Carroll (2013) e, desta forma, conclui-se que duas das três empresas em análise apresentam uma estratégia de RSE.

Decidiu-se estudar a missão e valores da empresa para determinar se nestas empresas, de facto, a RSE está presente na filosofia de gestão, no entanto, as definições encontradas nos *sites* das empresas em análise, assim como as palavras dos entrevistados, não permitem tirar conclusões claras. Os entrevistados apresentam definições vagas e, embora apresentem algumas noções de RSE, não foi possível estabelecer relações diretas com os critérios definidos. Assim, concluímos que existe desconhecimento teórico sobre o que é a RSE, mas que a RSE está presente em ações levadas a cabo por estas empresas.

Este estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente, as limitações de tempo para concretizar a investigação. A situação pandémica que o país atravessa também constituiu um obstáculo à prossecução desta investigação. A situação pandémica e o curto espaço de tempo de seis meses para concretizar a pesquisa limitaram o estudo a três empresas. Apesar de três empresas ser um número significativo para a região de Braga, pois existe um universo de oito empresas de cerveja artesanal, nesta cidade, entendemos que, com um horizonte temporal mais alargado, poder-se-ia, igualmente, ter alargado a zona em estudo, incluindo, por exemplo, a região do Porto.

Sendo este um estudo exploratório e no qual se abordam somente três estudos de caso, os resultados aqui descritos reportam-se apenas à amostra estudada, não podendo ser generalizados, o que constitui uma outra limitação do estudo. Outra limitação deste estudo foi a dificuldade em obter informação sobre as empresas. Os *websites* das empresas estudadas não apresentam informações relevantes para o estudo e não existem relatórios de contas ou qualquer outro tipo de informação que pudéssemos. Consequentemente, o estudo ficou muito dependente da informação obtida através da entrevista.

Em investigações futuras seria interessante analisar um maior número de empresas e em mais regiões, de forma a poder generalizar os resultados. De um modo geral, as empresas da indústria de cerveja artesanal são mais jovens, no entanto apresentam maiores limitações, em termos de recursos, face aos grandes produtores de cerveja. Seria também interessante estender esta análise a outras indústrias e averiguar se as conclusões deste estudo também se verificam noutros setores.

Consideramos que este estudo denota um contributo relevante na área de estudo da Gestão, uma vez que a RSE é um tema vasto e pouco estudado, a nível de estudos de caso, em Portugal. Além disso, acredita-se ser uma filosofia de gestão muito importante para alcançar uma sociedade mais justa e sustentável.

Referências Bibliográficas

- Acquier, A., Gond, J. P., & Pasquero, J. (2011). Rediscovering howard r. bowen's legacy: The unachieved agenda and continuing relevance of social responsibilities of the businessman. *Business and Society*, 50(4), 607–646. <https://doi.org/10.1177/0007650311419251>
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446–463. <https://doi.org/10.2307/256210>
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*.
- Bowman, E. H., & Haire, M. (1975). A strategic posture toward corporate social responsibility. *California management review*.
- Brundtland, G. H. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Oslo.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Corporate Social Responsibility*, (January 1979), 37–45. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Carroll, A. B. (1987). In search of the moral manager. *Business Horizons*, 30(2), 7–15. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(87\)90002-4](https://doi.org/10.1016/0007-6813(87)90002-4)
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (2009). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. Em *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>

- Comissão Europeia. (2001). Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias. *Comissão das Comunidades Europeias*, 1155–1167. Obtido de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11516946> [https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0960-9822\(01\)00369-4](https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0960-9822(01)00369-4) <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0960982201003694> <https://ac.els-cdn.com/S0960982201003694/1-s2.0-S0960982201003694-mai>
- Comissão Europeia. (2003). Livro Verde - Espírito Empresarial na Europa. *Comissão Europeia*. <https://doi.org/10.16309/j.cnki.issn.1007-1776.2003.03.004>
- Committee for Economic Development. (1971). *Social responsibilities of business corporations*.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management journal*, 312–322. https://doi.org/10.1386/slac.13.2.117_2
- Davis, K. (2012). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76. <https://doi.org/10.2307/41166246>
- Dicionário Financeiro. (2017). O que são valores de uma empresa?
- Eberstadt, N. (1977). What history tells us about corporate responsibilities. *Managing corporate social responsibility*, 17–22.
- Edward, T. (2005). Two Views of Virtue. *CFO*, 31(4).
- Fevre, R. (2003). *The new sociology of economic behaviour*. SAGE Publications.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California management review*.

- Frederick, W. C. (2006). *Corporation, be good!: the story of corporate social responsibility* (Dog Ear Publishing, Ed.).
- Friedman, M. (2007). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *Corporate Ethics and Corporate Governance*, 173–178. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *The Journal of Business Ethics*, 589. https://doi.org/10.1007/978-94-007-4126-3_4
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O Método Científico: Teoria e Prática* (Celta, Ed.). Oeiras.
- Goodland, R. (1995). The concept of environmental sustainability. *Sustainability*. <https://doi.org/10.4324/9781315241951-20>
- Heald, M. (1970). *The social responsibilities of business: Company and community, 1900-1960*. Cleveland, OH: Case Western Reserve University Press.
- Holmes, S. L. (1976). Executive perceptions of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 19(3), 34–40. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(76\)90049-5](https://doi.org/10.1016/0007-6813(76)90049-5)
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Wadsworth Publishing Company.
- Jones, T. M., & Dunne, S. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California management review*.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause* (I. John Wiley & Sons, Ed.). Hoboken, NJ.
- Krumsiek, B. (2004). *Voluntary codes of conduct for multinational corporations: Promises and challenges*.
- Lusa. (2013). Investigadores desenvolvem cerveja artesanal no Minho. *Diário de Notícias*.
- Lydenberg, S. (2005). *Corporations and the public interest*. Berrett-Koehler Publishers.

- McGuire, J. W. (1963). *Business and society* (McGraw-hill, Ed.).
- Meussdoerffer, F. G. (2009). A Comprehensive History of Beer Brewing. Em *Handbook of Brewing: Processes, Technology, Markets*. <https://doi.org/10.1002/9783527623488.ch1>
- Muirhead, S. A. (1999). Corporate contributions: The view from 50 years. *Conference Board*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society. *Management Models for Corporate Social Responsibility*, (December), 1–13. <https://doi.org/10.1007/3-540-33247-2>
- Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N. G., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. Editora.
- Ronald, S., Ng, S., & Daromes, F. E. (2019). Corporate Social Responsibility as Economic Mechanism for Creating Firm Value. *Indonesian Journal of Sustainability Accounting and Management*, 3(1), 22. <https://doi.org/10.28992/ijssam.v3i1.69>
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. McGrawhill.
- Samuelson, P. A. (1971). Love that corporation. *Mountain Bell Magazine*.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A THREE-DOMAIN APPROACH Mark S. Schwartz and Archie B. Carroll. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, 58–64.
- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios* (5.^a ed.; L. Lidel - edições técnicas, Ed.).
- Van Beurden, P., & Gössling, T. (2008). The worth of values - A literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 407–424. <https://doi.org/10.1007/s10551-008->

9894-x

Velasquez, M. G. (2002). *Business ethics: Concepts and cases*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Votaw, D. (1973). Genius Becomes Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt. I. *California Management Review*, 15(2), 25–31.
<https://doi.org/10.2307/41164415>

Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities* (Wadsworth Publishing Company, Ed.).

Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758–769.
<https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279099>

Anexos

Anexo 1 – Portuguese Craft Beer

Entrevistado: Pedro, mestre cervejeiro

Local: instalações da empresa em Braga

Data e hora: 03 de Março de 2020 pelas 18:30 horas

Duração da entrevista: 50 minutos

E: Como disse por telefone, vou fazer uma análise da responsabilidade social nas empresas produtoras de cerveja artesanal.

e: Muito bem, isso é fantástico! Vais ver o nosso processo, como acontece a magia, e espero que ajude. Também podes ir fazendo as tuas perguntas enquanto te mostro como fazemos a cerveja.

E: Obrigado, vamos lá!

e: Henrique aqui é onde fazemos a cerveja. Tens ideia quanto tempo demora a fazer uma cerveja?

E: Sei que a cerveja artesanal tem um processo mais demorado e sei que esta envelhece na garrafa.

e: Isso é o processo de maturação, esse processo pode demorar de 3 semanas a 1 mês para a cerveja ganhar sabor e aroma da adição das leveduras e dos lúpulos. Porque é que te perguntei o tempo que demora a fazer uma cerveja? Porque depois de termos a cerveja na fase de maturação, grande parte do nosso trabalho ainda não terminou!

E: Imagino que passem muito tempo no processo de higienização!

e: Exatamente! Grande parte do nosso tempo é precisamente nisso, até costumo brincar e digo que o meu trabalho é limpar! Aqui é onde produzimos

as leveduras, onde estamos a reinventar o nosso processo para fazer tudo mais rápido mantendo os critérios de limpeza! Isto é exemplo de economia circular, pois com desperdícios da farinha alimentamos os fungos. Assim, não temos que comprar leveduras e aproveitamos estes desperdícios. Uma iniciativa interessante que temos é no *Saint Patrick's Day*. Sabes o que é?

E: Sim, é um feriado irlandês.

e: Exatamente! Ele é o padroeiro dos cervejeiros e, por isso, vamos ter uma iniciativa onde convidamos pequenos produtores locais, *homebrewers* e entusiastas de cerveja, onde aproveitamos para conviver, partilhar novas ideias e opiniões. Este ano vamos testar a aceitação de bolachas e outros *snacks* feitos com a *drèche* e vamos vender matérias primas, quer seja leveduras, cereais ou vidros. Continuando, esta sala é uma sala que tem que estar a uma certa temperatura. Porquê? Porque aqui fazemos a pasteurização da cerveja a cerca de 60 graus, isto elimina os microrganismos estabilizando o sabor da cerveja e aumenta sua durabilidade. É uma forma de assegurarmos a qualidade da nossa cerveja.

E: Ou seja, faz com que o sabor se mantenha mais ou menos constante durante toda a vida da cerveja, certo?

e: Exato! Sendo que ainda assim existe alguma alteração de sabor, sobretudo se a cerveja depois não for armazenada em boas condições. Nesta sala armazenamos os cereais. Temos cerca de 20 tipos de cereais que utilizamos nas nossas cervejas.

E: Disse-me que vende parte destes cereais?

e: Nós compramos cereais. O que vamos fazer é, no *Saint Patrick's Day*, vender aos *homebrewers* que não precisam de grandes quantidades. Porquê? Porque nós conseguimos comprar paletes destes cereais a um melhor preço e porque para as pequenas produções que estas pessoas fazem pode ser muito difícil conseguir estes cereais. Continuando, aqui fazemos a brassagem, ou seja,

adicionamos água, sais minerais e cereais, e aquecemos a uma certa temperatura. Isto faz com que as propriedades dos cereais passe para a água, que chamamos mosto. Depois disto, fazemos uma segunda brassagem e filtramos para ficar apenas com o mosto, a “água” com estas propriedades dos cereais. Disto resulta um subproduto que é a *drèche*.

E: *Drèche* é o que utilizam para fazer os *snacks*?

e: É o que vamos utilizar, ou seja, estamos a fazer várias receitas e depois no *Saint Patrick's Day* vamos entender a aceitação dos produtos, para aí sim, entender se apostamos na ideia ou não. Aqui está a economia circular que cada vez mais procuramos implementar.

E: Isso é fantástico! Até agora, o que fazem com este subproduto?

e: Até agora, nós temos um senhor que tem uma vacaria e ele utiliza para alimentar os animais. Aqui o mosto é aquecido a 100 graus durante uma hora e meia. Porque só a esta temperatura é que algumas características dos cereais são apuradas. A adição do lúpulo é já aqui, ok? O lúpulo dá o amargor, dá aquele sabor específico da cerveja. Claro, que o sabor também depende dos cereais e de outros produtos que podes adicionar como o mel, entre outros. No futuro, também queremos cultivar o nosso próprio lúpulo de forma sustentável, para assim, também vender a *homebrewers*, e utilizar nos nossos processos. Isto também com o objetivo de reduzir gastos e ajudar a comunidade cervejeira.

E: Isso é uma excelente integração vertical.

e: Sim, claro que sim! E queremos continuar a estudar medidas assim no futuro! Continuando, aqui temos uma placa de refrigeração. O que ela faz? A cerveja passa aqui para arrefecer para 30 graus e passa para aqui onde fazemos a pasteurização. O que vês aqui?! Vês cerveja debaixo de água porquê? O que isto nos confere? A cerveja artesanal é muito volátil!

E: Pois e isto é como aquilo que vimos lá atrás, ajuda a conservar as características da cerveja.

e: Exatamente! Só que lá atrás estávamos a fazer a pasteurização de um pequeno lote de cervejas, uma edição limitada. Eu ao pôr a cerveja nesta água, a esta temperatura, consigo conservar as características da cerveja. Aqui, depois de passar na placa de refrigeração, a cerveja vem cá para dentro, para o fermentador tradicional, onde adicionámos os lúpulos e as leveduras. A cerveja fica aqui cerca de três a quatro semanas. Na primeira semana as leveduras, ao consumir o açúcar dos cereais, libertam os restos que se depositam aqui em baixo. Assim, no final da primeira semana tens que tirar o excesso de leveduras. Tens um respiradouro porque as leveduras para poderem fazer o seu papel precisam de oxigénio. Vamos controlando o sabor.

E: Adicionam o lúpulo por esta porta?

e: Sim. O mais importante nesta fase é, como podes ver, ter tudo extremamente limpo, mesmo aqui na parte dos filtros que vem a seguir. Porque o pior que podes ter é uma contaminação do produto. Como chega a ocorrer sempre a cada cervejeiro, já tivemos que mandar lotes pelo ralo abaixo. E vou-te contar, é um sofrimento... É semanas de trabalho pelo ralo! Assim, sempre que adicionamos inóculos e os lúpulos, temos que ser o mais rápido possível.

E: Por isso a parte da limpeza ser tão importante!

e: Sem dúvida! Se tudo correr bem, daqui a um mês, a cerveja já está maturada. A cerveja ao passar para aqui, para a cuba de enchimento, enchemos as garrafas. Depois, nesta máquina, nós fechamos com as caricas, uma a uma.

E: É feito com muito amor, uma a uma!

e: Com muito amor mesmo! Depois ficam nesta sala ou em outra, dependendo da temperatura ideal de cada tipo de cerveja. As Lagers têm a sua temperatura ideal, as Pilsen têm a sua e as ales também. Estes pormenores são muito importantes! As cervejas estão prontas a ser consumidas? Não. Agora temos que esperar 3 a 4 dias, para que o areómetro esteja na posição que nós

queremos. Aí sim, a cerveja está pronta a ser enviada. Para teres noção, uma cerveja demora cerca de um mês e pouco a ser produzida.

E: Vocês conseguem trabalhar com retorno de garrafas?

e: Não fazemos, mas há empresas que fazem. Mesmo nós, já tivemos casos em que tivemos que descartar cervejas. Pegamos nas garrafas e limpamos com peracético e todo o tipo de germicida que possas imaginar. Só aí é que voltamos a reutilizar essas garrafas. Isto porquê? Porque nós achamos que, até em termos de qualidade, utilizar sempre garrafas novas é o melhor. Sei que em termos de sustentabilidade não é o melhor.

E: Ou seja, vocês não têm que higienizar as garrafas que compram?

e: Não. Elas já chegam higienizadas e nós mantemos as paletes fechadas até ao momento de engarrafar.

E: O rótulo quando é que o adicionam?

e: Quando já temos a carbonização que pretendemos, é que colamos os rótulos um a um, com muito amor e carinho. Posso dar-te uma destas garrafas para tu provares. É uma edição especial do bananeiro do ano passado, é uma cerveja com banana e moscatel.

E: Muito obrigado, muito interessante! O sabor deve ser mesmo único! Obrigado!

e: Não tens de quê! Continuando, esta é uma das nossas cervejas mais antigas. Já existia quando mudamos o nome da empresa para Portuguese Craft Beer em 2013, que é a empresa que gere as duas marcas a Amphora e a Alma. Estas duas empresas juntaram-se para formar a Portuguese Craft Beer. Fazemos 5 produções anuais para a Amphora, mais as edições especiais e nas Almas temos 6 produções anuais. Depois ainda temos clientes específicos que entendem que ter a cerveja da casa é uma vantagem para eles e então nós produzimos uma cerveja com as características que eles querem. Conheces o manjar da francesinha em real?

E: Já ouvi falar mas nunca lá fui. Vocês fazem cerveja para eles?

e: Sim, eles são um dos restaurantes para quem fazemos cervejas personalizadas. Também fazemos para o Braguista e muitos outros. Deixa-me fazer-te uma pergunta, tu gostas mais de cerveja ou vinho?

E: Para ser sincero não sou grande apreciador de nenhum, mas bebo às vezes uma cerveja.

e: Porque é que te fiz esta pergunta? Porque imagina, que o restaurante que mais gostas de ir tem uma cerveja da casa, o que é que tu vais fazer?

E: Claramente vou estar mais disposto a provar uma cerveja diferente daquelas que estamos sempre a ver!

e: Exato! Vais experimentar a cerveja da casa. Estes restaurantes já perceberam isso. Além de ser uma cerveja artesanal, que já é diferente por si só, mas também é a cerveja da casa.

E: Isso também ajuda-vos a vender mais?

e: Sim, estes restaurantes são uma parte importante das nossas vendas. Que mais consegues ver aqui, além destas edições especiais da *Amphora*? Tens aqui a *Afrodisíaca* que é uma cerveja estimulante. Esta, é a nossa terceira edição, e o engraçado é que há casas que me dizem que vendem muito deste produto, sobretudo a senhores de mais idade, porque isto é mesmo estimulante. Lançamos esta edição sempre no dia dos namorados e tem sido um sucesso. Depois temos a cerveja do bananeiro que já te mostrei.

E: Estas edições são uma forma muito importante de promover a marca certo?

e: Sem dúvida, são uma excelente forma de dar a conhecer ao público este mundo, que é a cerveja artesanal. Os produtores de cerveja artesanal por conseguirem fazer lotes mais pequenos, têm muito mais flexibilidade para se aventurar nestas produções diferentes. Por exemplo, conseguimos fazer cervejas que são mesmo obras primas. Por exemplo, temos esta cerveja que é a

Minhota Selvagem, que esteve 8 meses a envelhecer numa barrica de madeira e ficou com um sabor incrível. Como podes ver, conseguimos brincar muito mais com os sabores das cervejas, do que uma empresa com lotes de produção muito altos.

E: Tinha visto no *site* que as Almas são inspiradas em diversas zonas de Portugal.

e: Sim, exatamente! Era isso que ia falar-te a seguir. Então, tens aqui a Alma Minhota, a Alma Vicentina, a Alma Lisboaeta, a Alma D'Ouro, a Alma Algarvia, a Alma Transmontana, a Alma Aveirense, a Alma Vimeirense, a Alma Açoreana e a Alma Alentejana. Como podes ver, temos aqui um tema de portugalidade. E estamos a pensar em mais zonas que vamos adicionar, como a *Alma Ribatejana*, que é feita com melancia crescida na zona. Ou seja, vamos a cada região, pegamos no ex-líbris da região e tentamos adaptar a uma cerveja. No caso de Trás-os-Montes é a castanha que vai bem com uma cerveja belga, escura, e assim juntamos os dois. Isto o que faz? Faz com que o conceito de portugalidade crie uma interação com o cliente, alguém da região vai gostar de sentir os sabores característicos da região.

E: É muito interessante, mas o seu consumidor como se caracteriza?

e: Uma coisa que temos, Henrique, é que tanto nas mulheres como nos homens é um produto com aceitação. Claramente, temos mais consumidores do sexo masculino mas também temos muitas mulheres. Depois há o tema que o típico português quer, que é pagar o mínimo possível, beber e está feito.

E: Exato! A cerveja artesanal tem muito esse problema, é uma cerveja muito mais cara para o consumidor. Como é que vocês lidam com isso?

e: O problema é a falta de informação.

E: Sim, muita gente não conhece o produto. Só bebem a cerveja tradicional, Sagres e Super Bock. Só mesmo no contexto de restaurantes de francesinha é

que se vê mais esta cultura, de acompanhar a refeição com uma cerveja mais diferente.

e: Por isso é que te digo que o problema é a falta de informação. De uns anos para cá, os consumos de vinho têm vindo a aumentar. As pessoas começam a utilizar porque a própria informação está a disseminar de que tipo de vinho acompanha bem certa refeição. Na cerveja o mesmo não acontece, a indústria está a trabalhar nisso mas regra geral o público não sabe. É um pouco por aí, porém se eu falar com um brasileiro, ele reconhece isto, eles já conhecem e procuram mais a cerveja tradicional. Até temos uma Alma que vai ser a Alma Brasileira com acerola para a comunidade brasileira aqui em Portugal. Assim ajuda a matar as saudades de casa! Eu quando vou vender a um restaurante, procuro logo falar com o chefe de sala e entender o que ele sabe sobre a cerveja artesanal, e tento mostrar que tipo de cerveja recomendamos para cada caso.

E: Como é a procura por cerveja ao longo do ano?

e: Regra geral, vendemos mais na primavera e verão, mas como podes ver não temos muito *stock* de certas cervejas, porque não estamos a conseguir dar resposta à procura. O que significa, que estamos a fazer um bom trabalho e a falar com as pessoas certas. Aqui tens outra edição especial, que é a Harry Porter, foi outra brincadeira que fizemos. É uma cerveja *porter*, que é uma cerveja preta, adicionamos amora e ficou a envelhecer numa barrica de vinho do porto. Isto é uma coisa que as pessoas que amam a cerveja artesanal, os *geeks* da cerveja, como nós chamamos, ficam mesmo deliciados. Isto é bom porque enquanto numa cerveja normal conseguimos a vender por cerca de 3 euros, estas cervejas especiais vendemos a 7 euros. Estas brincadeiras são muito rentáveis. E sabemos que vamos conseguir vender porque temos clientes que gostam mesmo destas nossas edições especiais.

E: Há pouco falou-me de aplicações para vinhos. Não existe para cervejas?

e: Para cervejas temos uma rede social que é a *Untappd*. Onde podes marcar as cervejas que já bebeste ao longo da vida, podes partilhar novas cervejas e consegues interagir com outras pessoas.

E: Acaba por existir uma boa comunidade de apaixonados da cerveja.

e: Com estes fãs esperamos ter sucesso no bar que pretendemos abrir aqui em Braga. Que é o caminho que quase todas as cervejarias adotam, consegues ver bares de várias empresas produtoras de cerveja artesanal. Até agora, só vendíamos cerveja a restaurantes e clientes do género, agora queremos vender ao consumidor final.

E: Isso pode ajudar muito a desenvolver a marca.

e: É mesmo isso. Mesmo para vender vai ser muito mais simples. Convido o cliente ao bar, dou-lhe a provar diversas cervejas e assim ele consegue entender melhor o que estou a falar. Como te disse, é necessário combater a falta de informação e acho que isto pode ajudar muito. Porque volta e meia levar uma cerveja para ele provar, ele não vai desenvolver interesse pelo produto.

E: Ou seja, o bar pode mesmo potenciar as vendas ao cliente final mas também a outros bares e restaurantes.

e: Isso é o que esperamos.

E: Isto pode potenciar muito o volume de produção, isso ajudaria muito nas margens de lucro?

e: Claro que é difícil vender um grande número de cervejas, mas consegues ter uma boa margem para operar.

E: Não sentem muita pressão por parte de clientes, bares e restaurantes, em relação ao preço do produto? Uma vez que estes querem vender ao cliente em cerca de 3€ e ter grandes margens.

e: Vejo que sabes bastante sobre isso, sim isso é uma verdade com que lidamos. Os nossos custos são altos pela qualidade do produto. Por exemplo, ainda esta semana tivemos que dizer que não a um cliente, uma distribuidora

no Porto que nos pedia uma margem muito grande. Eu fui mesmo muito direto, eu nunca vendi com essa margem e não posso mesmo trabalhar assim. E além disso, prefiro trabalhar com a única pessoa que tenho no Porto que me oferece melhores números e chega para atender toda a zona. Eu disse: “sei que tem a sua empresa, eu tenho a minha também, muito obrigado pelo contacto”. Mas é mesmo o que disseste! Se vais a um restaurante ou a um bar e vês uma cerveja a 5 euros, muito provavelmente ela custou 2 euros e meio. Mas lá está se é um produto de 5 euros só vai consumir quem aprecia o produto e é com esse cliente alvo que trabalhamos.

E: Recentemente cada vez mais consegue ver novas e mais cervejas artesanais. É mesmo um mercado em expansão, certo?

e: Isto muitas vezes é de modas, como é agora com o *gin*. Isto é muito importante e é o meu trabalho. Não queremos que isto seja uma moda, eu quando vou a um cliente procuro desenvolver um projeto duradouro e que crie ligação com o restaurante e com o bar, mas também com o consumidor final. Algo que chegue para ficar. Porque o cliente que quer cerveja artesanal por ter, vai nos abandonar mais tarde ou mais cedo. Aquele que se foca connosco a desenvolver um projeto só tem a ganhar com isso. O importante é criar um conceito na casa, algo tão simples como numa hamburgueria ter um menu a nível visual apelativo, onde tenha certo hamburger que acompanha muito bem com *Alma Transmontana*. Isto potencia-me a venda. O que eu não quero é um cliente que chega ao final de um ano e veja que as vendas não foram o que esperava, daí a importância de trabalharmos juntos. Os nossos clientes têm que ser os nossos melhores vendedores. Que mais perguntas queres colocar?

E: Gostava de saber qual é a missão e valores da empresa?

e: O que nos propomos a fazer é boa cerveja, que transfira uma experiência gastronómica diferente. Os nossos valores passam pela união e fraternidade com a comunidade cervejeira.

E: Está familiarizado com o conceito de Responsabilidade Social das Empresas? O que entende por Responsabilidade Social das Empresas (RSE)?

e: Sim, claramente. Até pelo facto de nos preocuparmos com a comunidade em que estamos inseridos e continuar a apoiar os aficionados da cerveja, por isso queremos ajudar quem quer fazer a sua própria cerveja.

E: Considera que as empresas do setor cervejeiro devem incluir práticas de Responsabilidade Social na sua gestão, ou não? Porquê?

e: Sim, claro que sim. Acho que dentro das nossas possibilidades, estamos sempre disponíveis a adotar novas medidas e estas acabam sempre por também ajudar a empresa.

E: A empresa tem uma estratégia de RSE integrada na sua gestão?

e: Sim. Nós trabalhamos o conceito de portugalidade com a cerveja *Alma* e tentamos ter uma relação próxima com o cliente e comunidade como um todo. A *Amphora* como não trabalha este conceito, não trabalhamos tanto, mas como já existia há mais tempo, ela já tem um espaço no mercado que não queremos perder. Basicamente o que nos propomos a fazer é produzir boa cerveja que produza uma experiencia gastronómica diferente, ou seja, que não seja água que estas a acompanhar com alguma coisa. Uma boa cerveja vicentina vai muito bem com um camarão, e que uma cerveja escura vai muito bem com um queijo e fazer de modo as pessoas entenderem isto e tirarem o maior proveito! De resto, sempre que pensamos numa boa medida, implementamos, não temos uma estratégia. Mas como disse, tudo o que seja uma iniciativa com mais valia para o conceito de cerveja artesanal e a sua produção, vamos procurar estudar e implementar.

E: Vocês conseguem desenvolver alguma iniciativa com entidades como a câmara de Braga?

e: Normalmente, essas iniciativas estão todas sobre o controlo da Super Bock.. Nós acabamos por estar por nossa conta. Estamos a tentar desenvolver

essa relação com a câmara e há alguma receptividade. Vamos talvez conseguir desenvolver um pequeno projeto, mas não te posso dizer mais que isso. Posso dizer que será sobre cerveja artesanal de Braga.

E: Em que dimensão (ambiental, cultural, social e económica) considera que se enquadram as iniciativas de RSE da empresa?

e: A nível cultural temos o conceito da portugalidade que te falei, no contexto ambiental temos o facto de querermos começar a reutilizar as nossas matérias primas, estamos nesse processo.

E: Por exemplo, que tipo de energia utilizam para aquecer a água?

e: Aquecemos através de uma resistência, ou seja, eletricidade da rede.

E: Não vê vantagens em outras fontes de energia?

e: Se eu pudesse, colocava já aqui painéis fotovoltaicos.

E: Ou seja, é um objetivo da empresa adotar essa fonte de energia no futuro?

e: Claro! Estamos a crescer muito e se o nosso plano de vendas correr bem nós vamos nos deslocar deste local que estás a ver e vamos para outro local onde possamos adotar medidas como essa!

E: Em relação ao consumo de água, tem alguma estratégia, de gestão?

e: Devo dizer-te, todos aqui têm o conceito de sustentabilidade connosco, quer aqui quer em casa. Aqui, podes ver que a água que utilizamos na pasteurização que não está contaminada utilizamos para limpar os fermentadores. Se tivermos que desinfetar garrafas, aproveitamos quando limpamos os fermentadores e desta forma poupamos água e até mesmo desinfetantes. Tentamos poupar o máximo que conseguimos! Devo dizer-te que de facto a luz e a água são duas das nossas maiores contas e sim, o que pretendemos é reduzir isso pelos diversos motivos!

E: Disse-me que à iniciativa de *Saint Patrick's Day* vinham pequenos produtores. Porque adotam estas medidas?

e: Mais que tudo, é uma forma de ajudar a comunidade cervejeira. Muitas destas pessoas têm grande vantagem em comprar-nos a matéria prima! Também é importante para nós darmos a conhecer a novas pessoas e testar novos produtos, como as bolachas que te falei. Sabes que como te disse, a comunidade brasileira tem crescido muito aqui em Braga e eles têm uma cultura cervejeira muitos anos à nossa frente. Assim, queremos receber esta comunidade, aprender com eles e oferecer o nosso produto. Um dos nossos novos trabalhadores é brasileiro e ele tem partilhado muitas novas ideias que para já ainda não pensamos muito mas podemos desenvolver no futuro.

E: Pensa ser possível articular os objetivos comerciais e económicos da empresa com a RSE?

e: Sim claro! E como te falei no caso da portugalidade andam lado a lado. Há muitas iniciativas que ajudam a empresa e a sociedade.

E: Que medidas espera adotar nos próximos 2/3 anos, relativamente a iniciativas de responsabilidade social empresarial?

e: Como podes ver aqui nesta tabela, esperamos aumentar as vendas significativamente nos próximos anos e assim conseguir financiar novos projetos. Mas do que já te falei não temos nada planeado mas se conseguirmos, gostávamos de, por exemplo, começar a procurar uma fonte de energia alternativa.

E: E em relação ao âmbito ambiental, que problema considera ser mais importante abordar no futuro da empresa?

e: Provavelmente é mesmo o tema da energia, que até em vez de usar painéis, podemos procurar ter uma caldeira a biomassa. Temos ainda que estudar as alternativas e ver qual melhor se adequa às nossas possibilidades.

E: Muito obrigado Pedro, por me receber, me apresentar o seu processo, assim como, dar a conhecer melhor a sua empresa! Acho que já tenho tudo que preciso.

e: Obrigado nós! É sempre muito bom ajudar estes estudos!

E: Obrigado e até à próxima!

e: Até à próxima!

Anexo 2 - Régia

Entrevistado: Ricardo, mestre cervejeiro

Local: café localizado em Braga.

Data e hora: 27 de Fevereiro de 2020 pelas 19:00 horas

Duração da entrevista: 25 minutos

E: Boa tarde, esta entrevista é no âmbito do estudo “Reflexão Crítica Sobre A Responsabilidade Social De Empresas Do Setor Da Cerveja Artesanal em Braga”, Trabalho Final de Mestrado em Gestão, desenvolvido na Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional do Porto. Com esta entrevista pretende-se conhecer de que forma as empresas produtoras de cerveja artesanal, como é exemplo a Régia, atuam no que concerne à sua responsabilidade social, nomeadamente, no que diz respeito à proteção ambiental.

Assim sendo, gostava de saber se na sua opinião como é que a Régia se enquadra no setor das cervejas artesanais a nível de volume de produção?

e: A produção é mais sazonal, neste momento, dado às características da cerveja, o preço da cerveja ... é mais numa cerveja de primavera, verão e outono. O inverno é uma época baixa ...

E: A Régia tem missão e valores definidos?

e: Esta empresa funciona como um *hobby* por isso não tenho isso definido, já tive projetos para os definir, mas de momento não tenho nada. Não tenho interesse neste momento em crescer. O mercado está muito saturado, apesar de ser um mercado recente há muitas empresas novas a fazê-lo. Além disso, devido ao preço ser mais elevado a procura é muito baixa, pois, a cerveja

estrangeira entra no país a um preço muito mais barato e muitas vezes com melhor qualidade.

E: Está familiarizado com o conceito de responsabilidade social nas empresas?

e: Como é um *hobby*, não tenho que me preocupar com isso. Não tenho margens para isso. Se industrializasse iria pensar nisso, que parte dos lucros pudessem ser direcionados para causas sociais e outros. Mas neste caso não tenho volume de vendas para isso, aliás nem dá para viver dela.

E: E não tem alguma política, como por exemplo, utilizar cereais biológicos?

e: Em termos de cerveja artesanal, se começasse a produzir cerveja a utilizar produtos biológicos, o preço da cerveja ficaria muito cara para o português. Não conseguimos competir com a cerveja estrangeira porque nós temos que importar o malte. Cá em Portugal os pequenos agricultores não conseguem malte nacional, que é controlado pelas grandes cervejeiras e ao fazer a importação os preços disparam. Então se for biológico ...

E: O processo de importação fica a responsabilidade dos produtores ou existe um importador que faz essa distribuição cá?

e: Neste caso, eu trabalho com outro produtor de cerveja que faz importação para ele e vendem-me uma parte.

E: Como sabe há vários focos que podem haver na responsabilidade social, ambiental, social ...

e: Em termos ambientais, a produção é tão pequena. Os resíduos da cerveja são residuais, por isso o impacto ambiental é muito pequeno porque os resíduos podem ser utilizados na alimentação dos animais. Eu faço isso porque tenho animais e consomem o cereal, mas existem outras estratégias, também poderá ser utilizado para fazer pão, bolachas, ...

E: Por acaso já vi essas medidas também.

e: Em termos de indústria poluidora acho que não se aplica.

E: Só para perceber o meu objetivo, o meu tema inicial era a responsabilidade social das empresas e depois decidi dedicar-me às empresas artesanais.

e: Mas na minha opinião, teria que se focar em empresas que estejam muito bem estabelecidas no mercado, só essas é que tem muitas medidas de responsabilidade social e nós (pequenos produtores) não temos muitas (medidas).

E: Mas o que você me disse já é responsabilidade social, por exemplo utilizar os resíduos da cerveja na alimentação dos animais já é uma medida! E é mesmo isso que eu quero estudar, porque as grandes empresas em princípio já têm princípios de responsabilidade social. Por exemplo, como é o aquecimento da sua caldeira?

e: O meu é elétrico, não utilizo gás, porque o volume é pequeno. Mas também faço, e nesse especto devo ser o mais ecológico, pois tenho que refrigerar o mosto e utilizo a refrigeração do mosto para o aquecimento da água da cerveja que vou fazer a seguir. Portanto, estou a recuperar energia e evito o consumo de outras formas de energia, como o gás ou eletricidade. Também tenho um painel fotovoltaico mas, não é suficiente para o gasto da panela. Inicialmente tinha planeado produção em massa e por isso teria que ter uma estrutura completamente diferente à que tenho hoje ... colocar painéis fotovoltaicos, mas tive problemas com a câmara municipal da Póvoa de Lanhoso. A minha ideia era fazer as instalações no meu próprio terreno, mas a câmara não permitia isso e depois o processo demorou tanto tempo a ser aprovado, que outras empresas do setor acabaram por ultrapassar-me, como por exemplo A Letra. Tornou inviável todo o investimento!

E: O seu projeto, portanto está parado?

e: E vai continuar mais ou menos parado porque o mercado português não comporta tantos produtores de cerveja artesanal e além disso o mercado português é muito direcionado para as (cervejas) comerciais. Ou tem que se estar sempre a alterar as receitas, ou tem que se colocar as cervejas em muitos sítios e depois ficar à espera do retorno. Para mim é errado colocar a cerveja em todo o lado e não obter o retorno em pouco tempo, porque querem o pagamento em 60 a 90 dias e isso torna-se logo inviável. Vamos esperar para ver como se desenvolve o futuro e se existem condições para pôr algumas das ideias já idealizadas. Mas a verdade é que somos muitos, só aqui na nossa região somos 8.

E: E quanto aos seus clientes, sei que os grandes centros urbanos, como Porto e Lisboa, é onde há maior procura de cerveja artesanal, é aqui onde atua?

e: Certo! Mas no meu caso eu só atuo em Braga, pois não me compensa levar a Régia ao Porto. Eu trabalho em pequena escala. Caso eu aumentasse o meu volume de negócios, seria para solidificar o negócio em braga e apostava mais nos restaurantes. Por exemplo, A Letra fez o mesmo estudo do mercado que eu fiz, e verificou que este tipo de cerveja tem pequenos nichos do mercado e por isso eles apostaram nos seus próprios locais, que é onde eles hoje em dia têm o maior volume de vendas. Vender estas cervejas em pequenos locais a preços de 3€, acaba por ser muito caro para um português e que por esse preço prefere comprar cerveja estrangeira. Não há mesmo hipótese de competir pois, mais uma vez importamos o malte. Caso tivéssemos malte nacional e conseguíssemos produzir a um preço mais baixo ...

E: Que impacto teria, na sua opinião, se a Sangres e a Super Bock tivessem lançado uma linha de cerveja artesanal?

e: No meu caso, já teve impacto. Tinha casas que vendiam bastante cerveja e de repente deixaram de vender, porque a Super Bock fez um jogo sujo. Chegou

lá e disse ou vendem a minha ou vendem as dos outros. Se venderem a minha têm mais x de bónus. Além disso dão os extras, como frigoríficos, chapéus, cadeiras E nós não podemos competir com isso.

E: Pois, de facto é muito difícil e isso para mim foi uma surpresa. Pensei que fosse mais fácil entrarem no mercado. Do que eu vi são as pessoas com idades mais avançadas e as que têm maior poder de aquisição, que aderem a este tipo de cervejas. Os jovens apostam mais nas comerciais. Além disso, a cultura em si, nós não estamos ainda com essa mentalidade de apreciar uma cerveja diferente à refeição.

e: Exato! Portugal tem mais a cultura do vinho para as refeições, enquanto, que no resto da europa é cerveja e vinho pontualmente. Além disso, a questão das proporções, nos países do Leste por exemplo, usam meio litro... Nós se lhe apresentássemos um copo de 33cl eles olhavam para aquilo e pensavam “o que é isto?!”. Eu fiz algumas feiras e em quase todas as feiras vinham 3 a 4 pessoas perguntar “e vinho tem?”. O vinho também tem um imposto mais baixo do que a cerveja e isso também não ajuda, porque a cerveja já é cara e depois mais 23% de IVA.

E: Para si, os melhores locais de venda neste momento são os restaurantes, como hamburguerias tradicionais, certo?

e: Ah sim, sem dúvida. A cerveja está mais direcionada a *fast food*, hambúrgueres e francesinhas, etc.

E: Quantos litros produz ao ano?

e: Eu produzo 3.000 litros atualmente.

E: A ideia que tenho é que a cerveja artesanal tem muita qualidade em Portugal, mesmo a nível internacional, as cervejas nacionais têm ganho prémios. Mas vejo que é muito difícil de a (cerveja nacional) encontrar num restaurante.

e: Porque não existe essa cultura! Há muito pouca gente a pedir cerveja artesanal num restaurante e o facto de não existir volume não compensa. Porque só no custo de transporte até ao restaurante já se vai a margem de lucro. Levar 12 garrafas a um restaurante não vale a pena, porque o mercado não é significativo. Se deixar 12 garrafas num restaurante e outras 12 em outro e passado um mês passar lá para ir buscar o retorno de 11... Definitivamente não vale a pena. Só tem interesse se for em volume. Se eu tivesse uma casa minha que só vendesse Régia, aí estaríamos a trabalhar com barris, aí sim ... Porque no caso anterior (de vender aos restaurante), temos que pensar no fator da garrafa. Nós não temos os preços de uma Sagres ou de uma Super Bock, aliás, nós quando compramos devemos estar a pagar pela garrafa o que custa uma cerveja Sagres ou Super Bock. Mesmo que o nosso setor aumentasse o volume, nunca baixaria muito o preço, estaríamos a falar de 3 a 5 cêntimos. Eles (Sagres e Super Bock) compram em volume de milhões.

E: No vosso caso, a política de retorno da garrafa seria impensável?

e: Sim, porque depois a logística disso tudo seria muito complexa. Teria que ter uma fase de higienização, o que é difícil de implementar e traria muitos custos para o produto final.

E: Nesse caso, como não há retorno, não consome mais água na higienização. E quanto às garrafas, usa recicláveis?

e: Não, a garrafa é a talha perdida. No nosso mercado, não conheço ninguém que use reciclável, acho que é tudo talha perdida.

E: Os coletores solares também dão para o aquecimento da água?

e: Não, o que eu tenho é um painel fotovoltaico. Tenho também é uma bomba de calor, que retiram energia do ar, fazendo com que a temperatura ambiente desça e aqueça a água. E em termos de consumo é 50 vezes menor em termos energéticos. No tempo frio, aqueço a água com lenha, utilizando o

recuperador. Isto tudo faz com que diminua os meus gastos em 50% em termos de energia.

E: Os gastos mais elevados que tem é a energia e a água, não é?

e: Sim, a água e a eletricidade. De facto, esta indústria consome muita água, apesar de que eu não lavo as garrafas! Para que tenha uma noção, para fazer 1 cerveja provavelmente gasta-se 4 litros de água ou mais.

E: Pelo que vejo, a Régia tem responsabilidade social, sobretudo no âmbito ambiental. Isto uma vez que tende adotar fontes de energia renováveis? Mesmo que estas não chegam para o consumo energético global.

e: Sim, sobretudo no processo de produção que é onde se pode atuar. Mas como lhe digo, a maioria neste setor não tem muitas possibilidades por isso utiliza os recursos que tem, depois se os volumes aumentarem é que se começa a pensar em mais medidas de redução. Muitas das medidas que adotamos tem o objetivo de redução de custo, se estivermos a reduzir a pegada ambiental é um *plus*. Mas não é essa a nossa preocupação, pelo menos numa primeira fase.

E: Como faz a promoção da Régia?

e: Ia às feiras antes de iniciar o Verão, mas eu acabei por me cansar disso. Dá imenso trabalho e nem sempre havia retorno. Tanto havia feiras a correr bem, como outras menos bem. Acho que a apostar seria em campanhas de Marketing, como por exemplo, os *influencers*. Há muita cerveja artesanal a vender-se bem, e não vale nada. Também acho que as câmaras também têm influência, veja a câmara de Vila Verde e também a Universidade do Minho acabaram por dinamizar muito a *Letra*. Eu já não tive tanta sorte com a câmara da Póvoa de Lanhoso.

E: Apenas produz cerveja Régia ou também faz para outros com o nome deles?

e: Sim, também faço para outros que queiram rotular com a marca deles. Um mau exemplo é a Real Taberna, eu ia produzir para a Real Taberna, mas

passaram-me a perna. O negócio estava quase fechado, é triste mas pronto. Somos poucos e acho que não era preciso isto, mas eu também não quero entrar em conflitos. Eu entendo que isto pra mim é um *hobby* e há outros concorrentes que vivem apenas disto e que sejam mais agressivos no mercado. Mas ainda assim era desnecessário.

E: Como caracteriza a sua cerveja?

e: A Régia, não é por estilos, eu não me orientei por estilos, fui construindo a cerveja pelo paladar das pessoas. Isto é como um cozido à portuguesa, há diferentes regiões que fazem o cozido à sua maneira, é o que algumas empresas do setor fazem, usam por exemplo o estilo da Bohemia e depois dão o seu toque. As minhas cervejas não têm nenhum estilo, são completamente diferentes. Por exemplo, a minha cerveja Foral, numa das feiras alguns dos entendidos quando beberam disseram que o nome tem mesmo tudo a ver com o paladar, tem mesmo característica floral. Isto fez com que depois viesse ser entrevistado por causa desta cerveja. As belgas também são assim, há muitos produtores que não se regem por estilos. Contudo, também tenho uma cerveja mais para o comercial e para quem realmente gosta de cerveja artesanal acha que é uma cerveja má, mas são paladares totalmente diferentes. A maioria não está habituada ao artesanal, por isso é que encaixam mais nesta cerveja cortesã. No fundo, eu produzo cerveja mais pela satisfação de produzir algo diferente. E é muito pela experiência e exploro e vou vendo o que as pessoas dizem e vou refinando.

E: Para si o que é mais difícil neste setor?

e: É assim, a cerveja tem muitos parâmetros e por isso, acabam por ser todas diferentes, algumas podem se aproximar de um estilo, mas nunca serão iguais, é o malte, as leveduras, o tempo de fermentação e de maturação, como outros fatores. Sendo que o malte, é um dos fatores críticos porque, como lhe disse, tem que vir de fora e acabava por encarecer a cerveja. Eu ainda tentei fazer a

maltagem, mas depois notei que um lote saia de uma maneira, e o outro lote de outra forma. É muito difícil e é preciso ter muito controlo no processo. A *Sagres* e a *Super Bock* têm o próprio processo de maltagem, mas eles têm estufa e conseguem controlar melhor a temperatura. Eu não tinha essas condições, e depois conforme o lote de cerveja o sabor era diferente e depois claro que o cliente notava que numa semana a cerveja tinha um paladar e na semana seguinte outro sabor, não era uniforme. E depois também há o problema da fermentação na garrafa, a nossa envelhece dentro da garrafa. No início é mais doce e no fim tem mais gás e é menos doce. O que é um problema para quem faz a fermentação em garrafa, que não controla a fermentação. E se depois a garrafa for exposta a temperaturas que nós desconhecemos e não conseguimos controlar, como por exemplo o armazenamento da garrafa no restaurante, pode ficar com mais gás ou menos gás, não conseguimos controlar a evolução da cerveja. Perdi muitos clientes com isso e continuo a perder. É muito inconstante a fermentação dentro da garrafa, porque nós não sabemos as condições pelas quais ela vai passar. Alguns concorrentes meteram gás no processo e assim envia a fermentação dentro da garrafa, assim ela sai sempre igual. Passa a ter apenas uma fermentação em vez de duas. Contudo, acabou por alterar uma das características da cerveja artesanal e deixa assim de ser autêntica. E na minha opinião, de artesanal já têm pouco. Há muitos fatores na cerveja artesanal não pasteurizada que não podemos controlar e por isso a quem se vende tem que vender logo, porque que se for para armazenamento, já não se garante que chega ao cliente final com o sabor que se pretende.

E: Obrigado pela sua colaboração. Espero que o seu "hobby" continue a melhorar e a progredir. Se tiver alguma dúvida, posso contactar?

e: Sim, claro. De nada.

3.1.1 Anexo 3 - Cervejaria Letra - FermentUm

Entrevistado: Luís, *beer sommelier* na Letra

Local: Letraria Brewpub de Vila Verde, instalações principais da empresa.

Data e hora: 30 de Janeiro de 2020 pelas 19:00 horas

Duração da entrevista: 35 minutos

E: Qual é a missão da empresa? Quais são os valores da empresa?

e: Já nem sei o que escrevemos, mas diria que é ter uma política de qualidade no produto tendo sempre em conta a questão da sustentabilidade, todos esses pontos e, mas acima de tudo, tornar o produto, o produto da cerveja artesanal como um produto de interesse para a comunidade, e as pessoas sentirem também que a fábrica e a própria marca está ao dispor para os fazer sentir melhor. No fundo é isso.

E: Muito bem, assim sendo você considera que as empresas do setor cervejeiro devem ter práticas de responsabilidade social?

e: Sim, todas elas vão fazendo, umas mais que outras, apesar de tudo todas estas empresas são empresas já com alguma estrutura. A nossa já é uma empresa com cerca de 20 pessoas, já é muita gente! No entanto muitas empresas do setor são empresas de duas, três pessoas. O que faz com que o tempo e disponibilidade não seja o maior, e até o dinheiro! Principalmente o tempo eu diria ser o principal problema. O tempo é o mais importante nestas situações e este é escasso. Mas apesar de tudo estas têm uma vertente de responsabilidade social muito forte. Eu lembro-me que a Musa, é uma marca de Lisboa, fez uma cerveja para um festival que era o Queer, um festival para apoiar a comunidade LGBT, o nome da cerveja era "No Label", para não ser associada ao homem ou a mulher ou ao transexual ou seja o que for e, portanto, existe um bocado esta noção.

E: A indústria é jovem e acaba por estar muito inserida nestes novos problemas da sociedade?

e: Sim e não, isto porquê? É um produto cada vez mais jovem e, como estás a dizer, a indústria é jovem, mas o cliente não é propriamente jovem. Ou seja, o cliente alvo já é de uma faixa etária superior àquela dos produtores. Porquê? Porque quem compra uma cerveja que custa 3€ uma garrafa, não é? Não é um jovem, ou seja, que está na faixa dos seus 20-25 anos, estes o que querem é um produto o mais barato possível, e pronto, é...Cerveja para aquele pessoal que já trabalha e já tem alguma independência financeira e que depois gosta de experimentar produtos diferenciados e que, acima de tudo, valoriza mais a qualidade que a quantidade.

E: Quais são os principais fatores que levam a empresas como a Letra a ter iniciativas de responsabilidade social?

e: A *Letra* teve uma cerveja de edição especial, em parceria com um artista plástico, que nos ajudou a fazer a imagem para a garrafa em que parte das receitas revertia para uma iniciativa do apoio à vítima. E é um bocado isto, é estar atento aos problemas da sociedade, a sociedade não é aquilo que se vê na televisão, é estares atento aos problemas que afetam a tua comunidade. E, acima de tudo, de interação com entidades locais. As marcas cada vez mais têm que estar envolvidas em iniciativas, por exemplo, nós começamos e como a cerveja é aqui de Vila Verde, a Câmara Municipal faz sempre uma iniciativa. Por exemplo, agora em Fevereiro, vai ser o mês dos namorados, e assim a Câmara desafia-nos a criar coisas: ou uma cerveja ou uma iniciativa aqui nos restaurantes ou no bar para estar enquadrado nessa dinâmica. E ao estares envolvido com a Câmara estás envolvido com uma série de departamentos e esses departamentos têm desafios, não é? E desafiam as empresas a criar algo com essas noções de responsabilidade social. E tem muito a ver com isso, nós como jovens isso afeta-nos de uma forma diferente, nunca tivemos grandes necessidades, mas vemos

que há pessoas com necessidades e pessoas que estão aqui ao lado e então queremos ajudar de alguma forma.

E: A literatura diz-nos que podemos dividir a responsabilidade social em quatro principais áreas: ambiental, cultural, social e económica. Em qual destas áreas a acha que melhor se enquadram as iniciativas da Letra?

e: Já tivemos iniciativas que englobam um bocado das quatro, não é? Portanto, na ambiental esta questão de utilizar copos reutilizáveis mesmo em festivais, na parte cultural realizamos eventos abertos à comunidade, realizamos um aqui (Vila Verde) e em Braga que são festivais de cerveja artesanal aberto a todos os produtores.

E: A nível social tem a medida que referiu...

e: Sim! Temos a cerveja de edição especial que desenvolvemos para angariar fundos para o apoio a vítima. Temos a angariação de bens em troca de cerveja para ajudar famílias carenciadas, já fizemos isso também! Aqui na parte económica não sei... Não sei o que poderá ser.

E: Uma medida económica pode ser o facto de estabelecer relações duradouras e sustentáveis com fornecedores de modo a criar valor para ambas as partes. Não sei se me fiz entender.

e: A nível de fornecedores não é que tenha grandes exemplos de parcerias mas em relação a clientes isso já se verifica. O caso de estabelecermos parcerias com certos clientes onde nós promovemos o seu negócio com diversas iniciativas e, em contrapartida, estes promovem a nossa cerveja, ou até mesmo, como já aconteceu desenvolver uma cerveja especial para o cliente.

E: Qual considera ser o principal motivo que leva a Cervejaria *Letra* a tomar estas iniciativas?

e: Nós estamos inseridos numa comunidade que nos tem muito carinho e nos preocupamos com retribuir da melhor forma. O nosso foco é estar atento às necessidades da comunidade.

E: Considera que ter práticas de responsabilidade social empresarial são importantes para a empresa? De que forma?

e: Estas práticas são importantes para a empresa, porque, acima de tudo, revela o cariz humano da empresa. Não é uma empresa que está focada 100% em faturar, em vender litros para ganhar dinheiro, não é isso... Devemos... Principalmente neste tipo de setor, mais artesanal, a relação interpessoal é muito importante, e, portanto, se nós somos uma empresa jovem e que acredita numa série de valores e não fizemos nada, não estamos a ser justos connosco. Até pode ser mais fácil para uma empresa de construção ter iniciativas de apoio social, mas todos temos o nosso papel a desempenhar. Nós como marca já conseguimos construir uma comunidade ao nosso redor, de amigos, de familiares, de pessoal que gosta de nós, que gosta da marca, e esses amigos são eles que, ao nós criarmos uma iniciativa solidária, são eles que vão aparecer e vão ser os primeiros a ajudar.

E: Ou seja, é só mais vantagens, a marca acaba por ser associada a estas iniciativas, estas iniciativas acabam por trazer mais clientes para a marca que, depois, vão ajudar nas iniciativas futuras.

e: Exatamente! Também é importante, quando consegues alinhar o bem da comunidade e os interesses económicos da empresa. Se desenvolvermos uma iniciativa que é publicitada nos jornais locais e nas notícias, claro que isto vai promover a marca ao nível de marketing, esta promoção é muito importante para nós!

E: Um dos principais temas discutidos nos últimos anos, e talvez o tema mais debatido no ano passado, foi o dos problemas ambientais. De uma forma geral, as empresas têm procurado ter maior consciência ambiental. O que é que a Cervejaria Letra fez a este nível?

e: Um dos valores da empresa é a sustentabilidade, e nós preocupamo-nos com o nosso impacto ambiental. Algumas das nossas medidas são: nós temos um

resíduo que é a *drèche*, que é o resíduo sólido. Resulta depois da produção da cerveja, e o que fazemos com esse resíduo é... E como este é muito rico em fibras, minerais e alguns açúcares, nós fornecemos para alimentação animal de vacas leiteiras. E, portanto, tentas sempre que a economia seja o mais circular possível. Depois, temos alguns problemas que resultam do facto de sermos uma pequena empresa, desta forma, não conseguimos ter logística para reutilizar garrafas de vidro, por exemplo. Criamos um modelo de barris *one-way*, ou seja, descartáveis, mas que são recicláveis Tentamos que o impacto seja mínimo, mas, ao analisar os números a 100%, acabam por ter uma pegada de carbono menor. Há sempre os prós e contras, numa empresa pequena como a nossa. É mais lógico comprar, encher e vender, do que comprar, encher, depois vender, o cliente tem que armazenar, e depois temos que ir buscar ao cliente, limpar e desinfetar para poder voltar a reutilizar as garrafas ou barris. Os nossos clientes estão centrados, sobretudo, no Porto e Lisboa, claro que Braga também, mas em Braga conseguimos fazer esta recolha relativamente simples, no resto do país já não conseguimos. É um bocado por aí!

E: Este resíduo, “*drèche*”, com base na minha pesquisa este resíduo pode ser utilizado para outros fins, além da alimentação animal como a produção de pão e outros alimentos. O que me pode dizer sobre isto? Li também que existe uma cervejaria que usa restos de pão velho para produzir cerveja, o que me pode dizer sobre isto?

e: Relativamente a essa cerveja deve ser uma edição especial, porque é muito difícil manter padrões de sabor e qualidade nessas condições. Sim, podemos pensar em desenvolver uma iniciativa assim, mas para uma edição limitada. Nós também utilizamos *drèche* para fazer pão e bolachas que vendemos aqui no restaurante. Ou seja, este também é matéria prima para vender nos nossos espaços.

E: Isso é muito bom!

e: Outra coisa importante, fomos a primeira marca a usar lata para armazenar cerveja artesanal e, mais uma vez, por questões ambientais. Primeiro, pela facilidade de reciclagem; segundo transporte: o custo de transporte é completamente diferente, porque o alumínio é muito mais leve que o vidro, consegues ter uma pegada de carbono menor.

E: Além da reutilização da *drèche*, que outras medidas ambientais conseguem implementar no processo produtivo?

e: No nosso caso, a nossa caldeira, porque no processo produtivo tu tens uma parte que é aquecer água para utilizar e quase todo o processo é quente, a nossa caldeira é alimentada a biomassa, ou seja, *pellets*, madeira prensada. Não é eficiente a 100% mas, pelo menos, não gastamos gás ou eletricidade por causa disso.

E: Até porque os maiores gastos acabam por ser nas contas de água e eletricidade, certo?

e: Sim, eletricidade e gás, dependendo do tipo de aquecimento que é utilizado. No nosso caso, usamos *pellets*.

E: Que medidas poderiam adotar para reduzir o consumo de água e eletricidade?

e: Nós sabemos que, e é algo que tencionamos fazer, é investir (não sei se este ano ou no próximo,) em painéis solares, uma vez que a nossa fábrica ainda tem uma dimensão considerável. E também em painéis fotovoltaicos para o aquecimento de água e o objetivo é precisamente evitar este gasto energético na eletricidade mais elevado. Assim, reduzimos a nossa pegada de carbono e o nosso consumo energético.

E: A minha próxima pergunta era, de facto, relativamente a energias renováveis. Já sei que tem intenções de desenvolver através da energia solar. Mas, relativamente aos *pellets*, encontrou vantagens económicas na utilização desta fonte de energia?

e: Sim, os *pellets* acaba por ser mais barato, é mais barato utilizar biomassa do que eletricidade ou gás, mas isto acarreta outros problemas de eficiência: a biomassa deixa o processo mais lento. Enquanto com gás em 30 minutos consigo aquecer 30 para 100 graus, agora preciso de 90 minutos. Em termos de eficiência e custo para a empresa... Porque é mais uma hora e meia que eu estou a empregar uma pessoa para controlar o processo.

E: Ou seja, à primeira vista pode aparentar ter menores custos, mas isso pode não se verificar na realidade?

e: Sim, a nível geral o *trade-off* pode ser nulo, mas depois, temos que ter em conta, que é muito melhor em termos ambientais.

E: Em relação ao consumo de água, existe espaço para melhoria no consumo de água?

e: Sim, há tantas coisas que se pode fazer! Não é o nosso caso, mas eu conheci uma fábrica artesanal que eles, para um litro de cerveja, gastavam um litro e meio de água para tudo.

E: Isso é muito interessante, porque normalmente os consumos tendem a ser mais elevados.

e: O que eles fazem é usar, efetivamente, imagina, mil litros; estes mil litros do processo de produção, depois uma parte é descartada, mas quase todas as águas que saem do processo de fabrico, cuja origem não seja de limpeza, ou seja, que tenham apenas carga orgânica, vão para um tanque de compostagem. Esta água depois passa por uma série de filtros e processos para poder ser reutilizada. Nós ainda não conseguimos aplicar este sistema, e toda a água acaba por ser desperdiçada, digamos assim.

E: O que os levam a não ter aplicado este processo?

e: Este sistema é extremamente caro! Esse é o grande problema, os novos sistemas e investimentos que possamos fazer exigem um volume de produção

muito elevado para serem rentáveis no curto/médio prazo. Assim, só podemos ir adotando um processo de cada vez.

E: Ou seja, as vantagens que decorreriam de adotar um processo destes só se verificariam no longo prazo?

e: Não! Algumas vantagens seriam imediatas, mas numa perspetiva financeira, ia demorar muito tempo para recuperar o investimento. Além disso, o custo de água não é assim tão significativo para uma indústria como a nossa. O custo não é o mesmo do custo da água doméstica, não é! Ou seja, nós como somos uma indústria transformadora, o custo é menor. E nós acabamos por não ter um consumo muito elevado, nós acabamos por gastar talvez o dobro que o exemplo que te dei, ou seja, gastamos mais ou menos 3 litros de água para cada litro de cerveja produzido. Este consumo inclui limpeza das instalações, que acaba por ser uma parte significativa, uma vez que é fundamental ter tudo muito bem desinfetado. Temos que limpar a fábrica todos os dias.

E: Numa perspetiva mais de longo prazo, além dos painéis fotovoltaicos, que outras medidas pretendem adotar no futuro?

e: No fundo é isso, otimizar sempre o processo tendo em conta os resíduos que vamos criando, minimizando o consumo do plástico, da eletricidade, do gás e implementar essas medidas de energias renováveis o quanto antes.

E: Então, ainda têm consumos de gás?

e: Sim, temos, aqui na parte do restaurante, essencialmente, mas tentar, acima de tudo, criar esses processos mais eficientes. Algo importante será investir nos revestimentos das caldeiras para melhorar a eficiência, e reduzir os gastos com perdas de calor. Isso acabaria por rentabilizar muito o processo.

E: Pode revelar-me alguma iniciativa social que vão fazer? Outras iniciativas como a da cerveja de edição especial, como mencionou?

e: Não te consigo dizer, porque muitos dos projetos e novas cervejas que vamos tendo nesse âmbito são temas muito específicos. Por exemplo, nós

fizemos a cerveja para sensibilizar as pessoas contra a violência doméstica, porque um artista italiano vinha fazer uma palestra cá e então fazia sentido desenvolver uma cerveja específica para aquele momento e ele propôs-se a fazer o rótulo e a desenhar o rótulo. A ideia, depois, era criar um *buzz* em volta do produto, porque esse é o objetivo... O objetivo é chamar atenção do consumidor para o problema.

E: Onde posso encontrar mais sobre esta iniciativa?

e: Há um artigo sobre a Quality Stain (nome da cerveja) no *site* do município.

E: Muito obrigado por me ter recebido, é muito interessante o testemunho que me deu e fico muito contente em saber sobre as medidas sociais que adotam.

e: Obrigado nós, agora podemos dar uma volta pela fábrica para ver um pouco o processo.

E: Isso seria muito bom obrigado.



Anexo 4 – Guião de Entrevista

O presente guião integra-se no âmbito do estudo “Reflexão Crítica Sobre A Responsabilidade Ambiental De Empresas Do Setor Da Cerveja Artesanal no Norte de Portugal”, Trabalho Final de Mestrado em Gestão, desenvolvido na Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional do Porto. Com esta entrevista pretende-se conhecer de que forma as empresas produtoras de cerveja artesanal atuam, no que concerne à sua responsabilidade social, nomeadamente, no que diz respeito à proteção ambiental.

Grupo I

- 1- Qual é a missão desta empresa? Quais são os valores da empresa?
- 2- Está familiarizado com o conceito de Responsabilidade Social das Empresas? Se sim, o que entende por Responsabilidade Social das Empresas (RSE)?
- 3- Considera que as empresas do setor cervejeiro devem incluir práticas de Responsabilidade Social na sua gestão, ou não? Porquê?
- 4- A empresa tem uma estratégia de RSE integrada na sua gestão?
- 5- Se sim, como é que a empresa coloca em prática essas estratégias? Pode dar alguns exemplos?
- 6- Quais são os principais motivos que fazem com que a empresa integre as práticas de RSE na sua gestão?
- 7- Se a sua empresa não integra práticas de RSE, quais são as razões que subjazem a essa decisão?
- 8- Em que dimensão (ambiental, cultural, social e económica) considera que se enquadram as iniciativas de RSE da empresa? Considera ser essa a dimensão mais importante no contexto em que a empresa se insere? Se sim, porquê? Se não, qual?
- 9- Pode falar-nos sobre algumas das iniciativas que já levaram a cabo?

- 10- Porque é que a empresa decidiu fazer parte dessas iniciativas?
- 11- Considera que as práticas empresariais, no âmbito da RSE, são benéficas para a empresa? Em que medida?
- 12- Considera que levar a cabo práticas de RSE pode comportar desvantagens para a empresa, ou não? Porquê? Se sim, quais?

Grupo II

1. A empresa tem preocupações ao nível da proteção ambiental? Se sim, que ações concretizam, relativamente à forma em que a empresa realiza as suas operações?
2. Se aplicam medidas de responsabilidade ambiental, o que levou a adoção dessas medidas?
3. Se não tem, pode indicar-nos as razões pelas quais a empresa não tem iniciativas de proteção ambiental?
4. Que medidas de responsabilidade ambiental é que a empresa aplica nos processos de produção?
5. Na pesquisa cheguei a conclusão que o setor apresenta um consumo muito elevado de eletricidade e de água. Concorda? Porquê?
6. Que medidas aplicam, ou pensa que poderiam adotar, para diminuir este consumo?
7. Utiliza fontes de energia renovável? Se sim, encontrou vantagens na adoção de tais fontes de energia renovável? Quais?
8. Se não, consideraria instalar painéis fotovoltaicos ou outras fontes de energia renovável? Se não considera adotar estas fontes de energia, quais são as motivações para essa decisão?
9. Considera que no seu processo produtivo existe espaço para melhorias no que diz respeito ao desperdício de água?
10. Se sim, que medidas considera pertinentes adotar, ou que já adotou?

11. Outra forma de reduzir o impacto ambiental da indústria seria encontrar formas de reutilizar os subprodutos do processo produtivo. Por exemplo, é possível que os produtores de cerveja utilizem pão duro, de padarias locais, para fazer cerveja e depois essas padarias podem utilizar as sobras de cereais do processo produtivo da cerveja para fazer pão. Consideraria adotar esta prática na sua empresa?

Grupo III:

- 13- De que forma é que perspectiva, no futuro, o papel da sua empresa no que concerne a práticas de RSE?
- 14- Pensa ser possível articular os objetivos comerciais e económicos da empresa com a RSE?
- 15- Existe alguma medida de RS que saiba que a empresa pretende adotar no futuro?

16- **Missão da empresa**

Empresa	Informação Fornecida pelo Entrevistado	Análise do Discurso
Letra	<p>“Já nem sei o que escrevemos, mas diria que é ter uma política de qualidade no produto tendo sempre em conta a questão da sustentabilidade, todos esses pontos e, mas acima de tudo, tornar o produto, o produto da cerveja artesanal como um produto de interesse para a comunidade, e as pessoas sentirem também que a fábrica e a própria marca está ao dispor para os fazer sentir melhor. No fundo é isso.”</p>	<p>O discurso do entrevistado transmite a ideia de que não sabe de forma exata a missão que definiram no passado (“Já nem sei o que escrevemos, ...”). No entanto, o entrevistado revela uma missão da empresa de acordo com as preocupações/objetivos da empresa. O discurso do entrevistado transmite uma preocupação da empresa/marca com a comunidade, qualidade e sustentabilidade, e o objetivo de ter produto de interesse para comunidade. Assim a missão da empresa é fazer que o produto de cerveja artesanal seja de interesse para comunidade, ser uma marca em que o público pode confiar e conciliar uma política de qualidade com preocupação sobre sustentabilidade.</p>
Portuguese Craft Beer	<p>“O que nos propomos a fazer é boa cerveja, que transfira uma experiência</p>	<p>O discurso do entrevistado é assertivo e transmite o objetivo da empresa em fazer “boa cerveja”. A missão da empresa é ter</p>

	gastronómica diferente.”	um produto de cerveja artesanal de qualidade e que permita uma experiência gastronómica diferente para o consumidor.
Régia	“Esta empresa funciona como um hobby por isso não tenho isso (missão e valores) definido, já tive projetos para os definir, mas de momento não tenho nada. Não tenho interesse neste momento em crescer.”	O discurso revela falta de interesse sobre definir uma missão para empresa. Partindo da ideia de neste momento a empresa ter uma escala de produção pequena e ser um “hobby” como justificação para não ter que se preocupar com uma missão para empresa.

Valores da empresa		
Empresa	Informação Fornecida pelo Entrevistado	Análise do Discurso
Letra	<p>“Já nem sei o que escrevemos, mas diria que é ter uma política de qualidade no produto tendo sempre em conta a questão da sustentabilidade”</p> <p>“... e as pessoas sentirem também que a fábrica e a própria marca está ao dispor para os fazer sentir melhor. No fundo é isso. “</p> <p>“Um dos valores da empresa é a sustentabilidade, e nós preocupamo-nos com o nosso impacto ambiental.”</p>	<p>O entrevistado revela não saber, de forma exata, os valores que definiram, mas revela uma preocupação da empresa/marca com a comunidade, qualidade e sustentabilidade. Noutra fase da entrevista o entrevistado reforça a que um dos valores da empresa é a sustentabilidade (ambiental), sendo o valor um das preocupações da empresa nos momentos de decisão.</p>
Portuguese Craft Beer	<p>“Os nossos valores passam pela união e fraternidade com a comunidade cervejeira.”</p>	<p>O discurso do entrevistado, analisado apenas na resposta à questão, revela os valores da empresa são união e fraternidade com a comunidade cervejeira.</p>
Régia	<p>“ Esta empresa funciona como um <i>hobby</i> por isso não tenho isso (missão e valores) definido, já tive projetos para os definir, mas de momento não tenho nada.”</p>	<p>O discurso revela falta de interesse sobre definir os valores da empresa. Partindo da ideia de neste momento a empresa ter uma escala de produção pequena e ser um “<i>hobby</i>” como justificação para não</p>

		definir os valores da empresa.
--	--	--------------------------------

Definição de RSE

“integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (Comissão Europeia, 2001)

Empresa	Informação Fornecida pelo Entrevistado	Análise do Discurso
Letra	<p>“Estas práticas são importantes para a empresa, porque, acima de tudo, revela o cariz humano da empresa.”</p> <p>“Não é uma empresa que está focada 100% em faturar, em vender litros para ganhar dinheiro, não é isso...”</p>	<p>A resposta fornecida pelo entrevistado transmite a ideia de que as empresas têm um dever moral para com a sociedade. O entrevistado entende que as empresas não se devem focar apenas nos lucros e afirma ser importante ter iniciativas de RSE.</p>
Portuguese Craft Beer	<p>“Até pelo facto de nos preocuparmos com a comunidade em que estamos inseridos e continuar a apoiar os aficionados da cerveja, por isso queremos ajudar quem quer fazer a sua própria cerveja.”</p>	<p>O entrevistado afirma estar familiarizado com o conceito, no entanto não apresenta uma definição de RSE. De acordo com a resposta à questão não se pode concluir o conhecimento do entrevistado sobre o conceito de RSE. No entanto, o entrevistado revela entender a importância de uma dimensão social da empresa, afirmando que a empresa</p>

		se preocupa com a comunidade em que se insere e está disponível a ajudar.
Régia	<p>“Como é um <i>hobby</i>, não tenho que me preocupar com isso. Não tenho margens para isso. Se industrializasse iria pensar nisso, que parte dos lucros pudessem ser direcionados para causas sociais e outros. Mas neste caso não tenho volume de vendas para isso, aliás nem dá para viver dela.”</p> <p>“...teria que se focar em empresas que estejam muito bem estabelecidas no mercado, só essas é que tem muitas medidas de responsabilidade social e nós (pequenos produtores) não temos muitas (medidas). “</p>	<p>O entrevistado não desenvolveu a questão, afirmando apenas que se tivesse maior dimensão se preocuparia com RSE. Afirmando que no momento atual não se preocupa com RSE. Noutra fase da entrevista afirma que a apenas as empresas estabelecidas no mercado aplicam medidas de RSE e se preocupam com o tema e que as pequenas empresas não adotam muitas medidas. A resposta dada a esta pergunta, por si só, não permite concluir o conhecimento do entrevistado acerca de RSE.</p>

Iniciativas de RSE e Motivações

<p>Letra</p>	<p>1. Consumo de energético – ambiental, económica</p> <p>“No nosso caso, a nossa caldeira, porque no processo produtivo tu tens uma parte que é aquecer água para utilizar e quase todo o processo é quente, a nossa caldeira é alimentada a biomassa, ou seja, <i>pellets</i>, madeira prensada. Não é eficiente a 100% mas, pelo menos, não gastamos gás ou eletricidade por causa disso.”</p> <p>“Um dos valores da empresa é a sustentabilidade, e nós preocupamo-nos com o nosso impacto ambiental.”</p> <p>“Nós sabemos que, e é algo que tencionamos fazer, é investir (não sei se este ano ou no próximo,) em painéis solares, uma vez que a nossa fábrica ainda tem uma dimensão considerável. E também</p>	<p>1. O entrevistado revela o uso de <i>pellets</i> como fonte de energia para aquecer na caldeira. Esta é uma medida ambiental adotada pela empresa para reduzir o consumo de energia da rede pública. O entrevistado afirma ainda que não é totalmente eficiente, sendo uma medida com um <i>trade-off</i> nulo do ponto de vista económico. O que a empresa consegue em poupança em relação ao uso de gás ou de eletricidade perde em eficiência em termos de tempo, os <i>pellets</i> demoram três vezes mais para aquecer água. Podemos concluir que é uma solução economicamente sustentável com vantagens ambientais. Assim classificamos esta iniciativa como puramente</p>
--------------	--	---

	<p>em painéis fotovoltaicos para o aquecimento de água e o objetivo é precisamente evitar este gasto energético na eletricidade mais elevado. Assim, reduzimos a nossa pegada de carbono e o nosso consumo energético.”</p> <p>“Sim, os <i>pellets</i> acaba por ser mais barato, é mais barato utilizar biomassa do que eletricidade ou gás, mas isto acarreta outros problemas de eficiência: a biomassa deixa o processo mais lento. Enquanto com gás em 30 minutos consigo aquecer 30 para 100 graus, agora preciso de 90 minutos. Em termos de eficiência e custo para a empresa...”</p> <p>“Sim, a nível geral o <i>trade-off</i> pode ser nulo, mas depois, temos que ter em conta, que é muito melhor em termos ambientais.”</p> <p>“Esse é o grande problema, os novos sistemas e investimentos que possamos fazer exigem um</p>	<p>ética devido às vantagens ambientais, uma vez que se trata de uma fonte de energia renovável, e ter um <i>trade-off</i> económico nulo. O entrevistado revela ainda a intenção de adotar painéis fotovoltaicos no futuro, no entanto revela que é difícil para a empresa adotar esta medida sem aumentar o volume de produção, uma vez que é um investimento que requer um investimento financeiro elevado. O entrevistado que as vantagens imediatas em termos de custos de energia não seriam suficientes. “Algumas vantagens seriam imediatas, mas numa perspetiva financeira, ia demorar muito tempo para recuperar o investimento.”</p>
--	---	---

	<p>volume de produção muito elevado para serem rentáveis no curto/médio prazo. Assim, só podemos ir adotando um processo de cada vez.”</p> <p>“Algumas vantagens seriam imediatas, mas numa perspetiva financeira, ia demorar muito tempo para recuperar o investimento.”</p> <p>“...otimizar sempre o processo tendo em conta os resíduos que vamos criando, minimizando o consumo do plástico, da eletricidade, do gás e implementar essas medidas de energias renováveis o quanto antes.”</p> <p>2. Economia circular – ambiental, económica</p> <p>“Algumas das nossas medidas são: nós temos um resíduo que é a <i>drèche</i>, que é o resíduo sólido. Resulta depois da produção da cerveja, e o que fazemos com esse resíduo é... E como este é muito</p>	<p>2. Foi-nos mencionado algumas medidas utilizadas no processo para a redução significativa dos resíduos finais produzidos. Após produção da cerveja resulta a <i>drèche</i>, um subproduto que é um resíduo sólido muito</p>
--	---	--

	<p>rico em fibras, minerais e alguns açúcares, nós fornecemos para alimentação animal de vacas leiteiras. E, portanto, tentas sempre que a economia seja o mais circular possível.”</p> <p>“Nós também utilizamos <i>drèche</i> para fazer pão e bolachas que vendemos aqui no restaurante. Ou seja, este também é matéria prima para vender nos nossos espaços. “</p> <p>3. Copos reutilizáveis - ambiental</p> <p>“Portanto, na ambiental esta questão de utilizar copos reutilizáveis mesmo em festivais...”</p> <p>“Depois, temos alguns problemas que resultam</p>	<p>rico em fibras, minerais e alguns açúcares. Esse resíduo é reaproveitado para alimentação animal de vacas leiteiras, e também para fazer pão e bolachas, para mais tarde ser comercializado no restaurante da empresa. Esta é uma medida ambiental, uma vez que é uma medida que de economia circular. Esta iniciativa apresenta motivações económicas/éticas, uma vez que visa reduzir o impacto ambiental do processo produtivo da empresa e tem vantagens económicas para a empresa.</p> <p>3. Em relação à forma de consumo da cerveja, o entrevistado realça a utilização de copos reutilizáveis em festivais. Embora consciente da relevância de políticas ambientais, garante</p>
--	--	---

	<p>do facto de sermos uma pequena empresa, desta forma, não conseguimos ter logística para reutilizar garrafas de vidro, por exemplo. Criamos um modelo de barris <i>one-way</i>, ou seja, descartáveis, mas que são recicláveis.”</p> <p>“Tentamos que o impacto seja mínimo, mas, ao analisar os números a 100%, acabam por ter uma pegada de carbono menor. Há sempre os prós e contras, numa empresa pequena como a nossa.</p> <p>“É mais lógico comprar, encher e vender, do que comprar, encher, depois vender, o cliente tem que armazenar, e depois temos que ir buscar ao cliente, limpar e desinfetar para poder voltar a reutilizar as garrafas ou barris. Os nossos clientes estão centrados, sobretudo, no Porto e Lisboa, claro que Braga também, mas em Braga conseguimos fazer esta recolha relativamente simples, no resto do país</p>	<p>que não conseguem implementar algumas medidas pelo facto de serem uma pequena empresa, dando como exemplo, não terem logística para a reutilização das garrafas de vidro. Mas nem tudo é negativo na situação, porque conseguiram criar uma forma de transporte da cerveja, criando modelos de barris recicláveis, apesar de serem descartáveis. Afirma também que se aplica-se uma política de retorno da garrafa teria que adotar um processo de limpeza de garrafas que iria aumentar o consumo de água e que mesmo do ponto de vista de pegada de carbono não compensa devido à escala. Estas são medidas ambientais, pois preocupam-se com pegada de carbono, pegada hídrica e reciclagem de produtos. As motivações são</p>
--	---	--

	<p>já não conseguimos.”</p> <p>4. Armazenamento sustentável - ambiental</p> <p>“...fomos a primeira marca a usar lata para armazenar cerveja artesanal e, mais uma vez, por questões ambientais.”</p> <p>“Primeiro, pela facilidade de reciclagem; segundo transporte: o custo de transporte é completamente diferente, porque o alumínio é muito mais leve que o vidro, consegues ter uma pegada de carbono menor.”</p>	<p>éticas para o caso do barril reciclável, uma vez que só apresenta vantagens ambientais. E motivações éticas/legais para os copos recicláveis em festivais uma vez que resultam políticas ambientais.</p> <p>4. Em relação ao condicionamento da cerveja, o entrevistado realçou o facto de terem sido a primeira empresa a inovar na forma de armazenamento por questões ambientais. A utilização de latas para cervejas artesanais é inovador uma vez existe vantagens em utilização de vidro devido às características da cerveja. Ao utilizarem a lata como recipiente, estão a contribuir para um armazenamento forma sustentável. Iniciativa é ambiental, devido a preocupações</p>
--	---	---

	<p>5. Responsabilidade cultural - cultural “...na parte cultural realizamos eventos abertos à comunidade, realizamos um aqui (Vila Verde) e em Braga que são festivais de cerveja artesanal aberto a todos os produtores.”</p>	<p>reciclagem do produto. As motivações são económico/éticas uma vez que desta iniciativa resultam vantagens para o ambiente e vantagens para a empresa ao nível económico, uma vez que o transporte de lata é mais eficiente, ou seja mais litros por carregamento e o alumínio é mais barato, face às garrafas de vidro à tara perdida.</p> <p>5. Na sua política de expansão, o entrevistado menciona que têm como base promover e apoiar eventos de carácter cultural, realizando eventos e festivais de cerveja artesanal abertos à comunidade e produtores. Iniciativa cultural com motivações económicas/éticas, uma vez que existe retorno</p>
--	--	--

	<p>6. Edições sociais/especiais - social</p> <p>“A Letra teve uma cerveja de edição especial, em parceria com um artista plástico, que nos ajudou a fazer a imagem para a garrafa em que parte das receitas revertia para uma iniciativa do apoio à vítima.”</p> <p>“Temos a cerveja de edição especial que desenvolvemos para angariar fundos para o apoio a vítima. Temos a angariação de bens em troca de cerveja para ajudar famílias carentes, já fizemos isso também!”</p> <p>“...nós fizemos a cerveja para sensibilizar as pessoas contra a violência doméstica, porque um</p>	<p>financeiro para a empresa e um apoio à comunidade local e comunidade cervejeira.</p> <p>6. O tipo de produto que a empresa implementa no mercado, tem a preocupação e o cuidado de sensibilizar a comunidade, com causas importantes que afetam a sociedade, e em simultâneo apoiar artistas. Cervejaria Letra desenvolveu uma cerveja com o apoio de um artista plástico italiano em que parte das receitas reverte para instituições que promovem a igualdade de género. Esta é uma iniciativa social visto que procura apoiar uma causa social. As motivações são económico/éticas uma vez que visa apoiar uma causa social e apresenta vantagens em</p>
--	---	--

	<p>artista italiano vinha fazer uma palestra cá e então fazia sentido desenvolver uma cerveja específica para aquele momento e ele propôs-se a fazer o rótulo e a desenhar o rótulo.”</p> <p>“E é um bocado isto, é estar atento aos problemas da sociedade, a sociedade não é aquilo que se vê na televisão, é estares atento aos problemas que afetam a tua comunidade. E, acima de tudo, de interação com entidades locais. As marcas cada vez mais têm que estar envolvidas em iniciativas...”</p> <p>“Nós estamos inseridos numa comunidade que nos tem muito carinho e nos preocupamos com retribuir da melhor forma. O nosso foco é estar atento às necessidades da comunidade.”</p> <p>“Se desenvolvermos uma iniciativa que é publicitada nos jornais locais e nas notícias, claro que isto vai promover a marca ao nível de</p>	<p>termos de marketing “importantes” para a empresa e um retorno económico.</p>
--	---	---

	<p>marketing, esta promoção é muito importante para nós!”</p> <p>“A ideia, depois, era criar um <i>buzz</i> em volta do produto, porque esse é o objetivo... O objetivo é chamar atenção do consumidor para o problema.”</p>	
Portuguese Craft Beer	<p>1. Consumo de energia e de água – ambiental</p> <p>“Aquecemos através de uma resistência, ou seja, eletricidade da rede.”</p> <p>“Aqui, podes ver que a água que utilizamos na pasteurização que não está contaminada utilizamos para limpar os fermentadores. Se tivermos que desinfetar garrafas, aproveitamos quando limpamos os fermentadores e desta forma poupamos água e</p>	<p>1. Uma das preocupações que a empresa demonstra é o reaproveitamento da água não contaminada que vem da pasteurização, essa água serve para limpar e desinfetar os fermentadores. No futuro pretendem investir em painéis fotovoltaicos, afirma que no momento não usam outras fontes de energia uma vez</p>

	<p>até mesmo desinfetantes. Tentamos poupar o máximo que conseguimos!”</p> <p>“Estamos a crescer muito e se o nosso plano de vendas correr bem nós vamos nos deslocar deste local que estás a ver e vamos para outro local onde possamos adotar medidas como essa!”</p> <p>“Devo dizer-te que de facto a luz e a água são duas das nossas maiores contas e sim, o que pretendemos é reduzir isso pelos diversos motivos!”</p> <p>“Mas do que já te falei não temos nada planeado mas se conseguirmos, gostávamos de, por exemplo, começar a procurar uma fonte de energia alternativa.”</p> <p>2. Economia circular – ambiental, económica</p> <p>“Aqui é onde produzimos as leveduras, onde estamos a reinventar o nosso processo para fazer tudo mais rápido mantendo os critérios de limpeza!</p>	<p>que esperam deslocar a produção para outro local e ai sim fazer este tipo de investimentos. Estas iniciativas ambientais têm motivações éticas e económicas uma vez que visam reduzir dois dos principais gastos e apresenta vantagens ambientais.</p>
--	---	---

	<p>Isto é exemplo de economia circular, pois com desperdícios da farinha alimentamos os fungos. Assim, não temos que comprar leveduras e aproveitamos estes desperdícios.”</p> <p>“...aqui fazemos a brassagem, ou seja, adicionamos água, sais minerais e cereais, e aquecemos a uma certa temperatura. Isto faz com que as propriedades dos cereais passe para a água, que chamamos mosto. Depois disto, fazemos uma segunda brassagem e filtramos para ficar apenas com o mosto, a “água” com estas propriedades dos cereais. Disto resulta um subproduto que é a <i>drèche</i>.”</p> <p>“Até agora, nós temos um senhor que tem uma vacaria e ele utiliza para alimentar os animais.”</p> <p>“...estamos a fazer várias receitas e depois <i>no Saint Patrick's Day</i> vamos entender a aceitação dos produtos...”</p>	<p>2. Neste momento a empresa tem uma grande meta a atingir, que passa pelo reaproveitamento da <i>drèche</i>, que vai servir para a alimentação de animais e bem como o fabrico de outros produtos, que futuramente irá ser comercializado após haver a aceitação dos consumidores. Esta iniciativa ambiental tem motivações económicas e éticas, ao reaproveitar a <i>drèche</i> a empresa vai gerar um retorno económico e reduzir os desperdícios do processo produtivo. A empresa no futuro também quer plantar o próprio lúpulo de forma sustentável, fazendo uma integração vertical. O entrevistado afirma também que espera que a produção de</p>
--	---	--

	<p>“...no contexto ambiental temos o facto de querermos começar a reutilizar as nossas matérias primas, estamos nesse processo.”</p> <p>“No futuro, também queremos cultivar o nosso próprio lúpulo de forma sustentável, para assim, também vender a <i>homebrewers</i>, e utilizar nos nossos processos. Isto também com o objetivo de reduzir gastos e ajudar a comunidade cervejeira.”</p> <p>3. <i>Saint Patrick’s Day</i> – cultural, económica</p> <p>“...vamos ter uma iniciativa onde convidamos pequenos produtores locais, <i>homebrewers</i> e entusiastas de cerveja...”</p> <p>“Este ano vamos testar a aceitação de bolachas e outros snacks feitos com a <i>drèche</i> e vamos vender matérias primas, quer seja leveduras, cereais ou vidros.”</p>	<p>lúpulo sirva para vender a pequenos produtores locais, os <i>homebrewers</i>. Desta forma esta é uma iniciativa com motivações puramente económicas.</p> <p>3. A empresa promove uma grande iniciativa, o <i>Saint Patrick’s Day</i>, este dia é um dia importante para a comunidade cervejeira. Assim, no dia do padroeiro da cerveja a empresa promove uma iniciativa para produtores cervejeiros. O entrevistado afirma que a iniciativa é de grande ajuda para <i>homebrewers</i>, “Mais que</p>
--	--	--

	<p>“O que vamos fazer é, no <i>Saint Patrick’s Day</i>, vender aos <i>homebrewers</i> que não precisam de grandes quantidades.”</p> <p>“Mais que tudo, é uma forma de ajudar a comunidade cervejeira. Muitas destas pessoas têm grande vantagem em comprar-nos a matéria prima! Também é importante para nós darmos a conhecer a novas pessoas e testar novos produtos, como as bolachas que te falei. Sabes que como te disse, a comunidade brasileira tem crescido muito aqui em Braga e eles têm uma cultura cervejeira muitos anos à nossa frente. Assim, queremos receber esta comunidade, aprender com eles e oferecer o nosso produto.”</p> <p>“...onde aproveitamos para conviver, partilhar novas ideias e opiniões.”</p> <p>“Porque nós conseguimos comprar paletes destes</p>	<p>tudo, é uma forma de ajudar a comunidade cervejeira. Muitas destas pessoas têm grande vantagem em comprar-nos a matéria prima!”. A matéria prima pode ser muito cara para pequenos produtores e o entrevistado esta é a forma de dar a conhecer à comunidade e ajudar estes produtores a conseguir matéria prima mais barata. A empresa aproveita também esta iniciativa para testar novos produtos. Esta iniciativa cultural da empresa tem motivações económicas e éticas, grande preocupação da empresa é em “ajudar a comunidade” mas também aproveita para promover as marcas Alma e Amphora.</p>
--	--	---

	<p>cereais a um melhor preço e porque para as pequenas produções que estas pessoas fazem pode ser muito difícil conseguir estes cereais.”</p> <p>4. Edições culturais/especiais - cultural</p> <p>“Fazemos 5 produções anuais para a Amphora, mais as edições especiais e nas Almas temos 6 produções anuais.”</p> <p>“Lançamos esta edição sempre no dia dos namorados e tem sido um sucesso.”</p> <p>“Como podes ver, temos aqui um tema de portugalidade. E estamos a pensar em mais zonas que vamos adicionar, como a Alma Ribatejana, que é feita com melancia crescida na zona. Ou seja, vamos a cada região, pegamos no ex-líbris da região e tentamos adaptar a uma cerveja.”</p> <p>“Até temos uma Alma que vai ser a Alma</p>	<p>4. A empresa promove uma estratégia de marketing com base no conceito de “Portugalidade”. A marca Alma visa promover as regiões de Portugal, por exemplo “a Alma Ribatejana, que é feita com melancia crescida na zona”. Ao explorar este conceito a empresa procura “ter uma relação próxima com o cliente e comunidade como um todo.”. O entrevistado afirma a comunidade cervejeira está a crescer e que grande parte se deve à comunidade brasileira. A</p>
--	--	---

	<p><i>Brasileira</i> com acerola para a comunidade brasileira aqui em Portugal.”</p> <p>“Aqui tens outra edição especial, que é a Harry Porter, foi outra brincadeira que fizemos.”</p> <p>“Nós trabalhamos o conceito de portugalidade com a cerveja <i>Alma</i> e tentamos ter uma relação próxima com o cliente e comunidade como um todo.”</p> <p>“Além de ser uma cerveja artesanal, que já é diferente por si só, mas também é a cerveja da casa.”</p> <p>“Faz com que o conceito de portugalidade crie uma interação com o cliente, alguém da região vai gostar de sentir os sabores característicos da região.”</p> <p>“Assim ajuda a matar as saudades de casa!”</p>	<p>empresa procura assim também desenvolver a Alma Brasileira “com acerola para a comunidade brasileira aqui em Portugal.”. Existem ainda outras edições especiais como a do dia dos namorados e de natal. Assim estas iniciativas culturais visam também promover a marca ao criar uma “interação com o cliente”. As motivações são éticas e económicas visto que visa promover a marca mas também a comunidade cervejeira e iniciativas culturais.</p>
Régia	<p>1. Consumo de energia e de água - ambiental</p> <p>“O meu é elétrico, não utilizo gás, porque o</p>	<p>1. Quando o entrevistado é perguntado sobre o tipo de energia que utiliza no processo de</p>

	<p>volume é pequeno. Mas também faço, e nesse aspecto devo ser o mais ecológico, pois tenho que refrigerar o mosto e utilizo a refrigeração do mosto para o aquecimento da água da cerveja que vou fazer a seguir. Portanto, estou a recuperar energia e evito o consumo de outras formas de energia, como o gás ou eletricidade. Também tenho um painel fotovoltaico mas, não é suficiente para o gasto da panela.”</p> <p>“Tenho também é uma bomba de calor, que retiram energia do ar, fazendo com que a temperatura ambiente desça e aqueça a água. E em termos de consumo é 50 vezes menor em termos energéticos. No tempo frio, aqueço a água com lenha, utilizando o recuperador. Isto tudo faz com que diminua os meus gastos em 50% em termos de energia.”</p>	<p>produção de cerveja artesanal para aquecer a água da panela, responde que usa energia da rede pública devido a um volume de produção baixa. O entrevistado no processo de fabrico usa também um painel fotovoltaico mas que não chega para dar resposta às necessidades, parte da produção é também aquecida com biomassa. Este afirma que deve ser o produtor mais ecológico a nível energético. Usa várias fontes de energia renováveis de modo a reduzir a dependência energética da rede pública. Esta iniciativa ambiental tem motivações éticas e económicas, uma vez que se trata de um comportamento ambientalmente responsável e com vantagens económicas para a empresa. O</p>
--	--	---

	<p>“De facto, esta indústria consome muita água, apesar de que eu não lavo as garrafas! Para que tenha uma noção, para fazer 1 cerveja provavelmente gasta-se 4 litros de água ou mais.”</p> <p>“Sim, sobretudo no processo de produção que é onde se pode atuar. Mas como lhe digo, a maioria neste sector não tem muitas possibilidades por isso utiliza os recursos que tem, depois se os volumes aumentarem é que se começa a pensar em mais medidas de redução. Muitas das medidas que adotamos tem o objetivo de redução de custo, se estivermos a reduzir a pegada ambiental é um <i>plus</i>. Mas não é essa a nossa preocupação, pelo menos numa primeira fase.”</p> <p>2. Economia circular- ambiental, económica</p>	<p>entrevistado assume que a indústria consome muita água, para “fazer uma cerveja provavelmente gasta-se quatro litros de água ou mais”. No entanto, afirma que pouco se pode fazer com pouco volumes de produção e que muitas “medidas que adotamos tem o objetivo de redução de custo, se estivermos a reduzir a pegada ambiental é um <i>plus</i>. Mas não é essa a nossa preocupação, pelo menos numa primeira fase.” o que pode revelar motivações puramente económicas no seu comportamento. O comportamento moral “é um <i>plus</i>”, uma casualidade que resulta de objetivos económicos.</p> <p>2. O entrevistado usa a <i>drèche</i>, um subderivado</p>
--	--	---

	<p>“Em termos ambientais, a produção é tão pequena. Os resíduos da cerveja são residuais, por isso o impacto ambiental é muito pequeno porque os resíduos podem ser utilizados na alimentação dos animais. Eu faço isso porque tenho animais e consomem o cereal, mas existem outras estratégias, também poderá ser utilizado para fazer pão, bolachas, ...”</p>	<p>do processo produtivo, para a alimentação de gado que possui na sua quinta. Esta é uma iniciativa ambiental uma vez que visa reutilizar produtos que de outra forma seriam desperdiçados. As motivações são económico/éticas, uma vez que a iniciativa apresenta vantagens económicas para a empresa.</p>
--	--	--