

UNIVERSIDADE ABERTA



A Responsabilidade Social na *Volkswagen*:
Carregar a Bandeira ou apenas um *Smilie*?

Hélder Manuel de Moura Martins

Mestrado em Gestão/MBA

2021

UNIVERSIDADE ABERTA



A Responsabilidade Social na *Volkswagen*:
Carregar a Bandeira ou apenas um *Smilie*?

Hélder Manuel de Moura Martins

Dissertação de mestrado orientada pelo Professor Doutor João Simão

Mestrado em Gestão/MBA

2021

Resumo: Este trabalho pretende aferir se o grupo empresarial Volkswagen efetua o reporte de Responsabilidade Social por via de uma abordagem substantiva ou apenas simbólica ao reporte. Para aferir da abordagem é avaliada a qualidade do discurso de *Responsabilidade Social das Empresas* presente nos relatórios de sustentabilidade do grupo Volkswagen em 2014 e 2016 anos imediatamente anterior e posterior a um escândalo “*Dieselgate*”. A uma abordagem apenas simbólica corresponderá uma baixa qualidade de reporte. É apresentado o conceito de Responsabilidade Social das Empresas, nomeada uma definição e as funções a desempenhar pelo reporte destas responsabilidades. É apresentada uma metodologia baseada em análise de conteúdo quantitativa com avaliação em separado de quatro dimensões distintas mas complementares de qualidade de discurso e os indicadores correspondentes antes de integrados num único indicador de qualidade normalizado. Uma análise de conteúdo qualitativa é efetuada em paralelo. O esquema de classificação base é apresentado e aplicado à informação existente nestes relatórios. Os relatórios no seu global têm qualidade média a elevada pela metodologia baseada em análise de conteúdo quantitativa embora diminuindo de 2014 para 2016. Os mesmos resultados decompostos por grupos de indicadores sociais e ecológico-ambientais bem como o confronto com os resultados de análise de conteúdo qualitativa possível revelam as fragilidades de avaliações de qualidade de discurso com base em frequências estatísticas e que aproveitam à avaliação da qualidade destes relatórios: O uso de focos no reporte em grupos de tópicos onde o desempenho a reportar é positivo, omitindo reporte em tópicos onde o desempenho é negativo; O reporte de desempenho apresentado como positivo e voluntário mas corresponder apenas ao cumprimento de legislação; A utilização da terminologia ambígua em relação a que empresa em particular os desempenhos reportados se referem, expandindo bons desempenhos na Alemanha para o grupo como um todo; A multiplicação de peças de informação de bom desempenho ou acerca de atividades ou desempenhos quase irrelevantes para a dimensão do grupo. A avaliação final é de que estes relatórios apresentam indícios de uma comunicação sem sinceridade e manipulativa (Laufer, 2003) aumentando a transparência sobretudo quando a empresa

tem bons desempenhos a reportar a que corresponde “*um Smilie*”, uma abordagem apenas simbólica ao reporte e a abordagem não se alterou de 2014 para 2016.

Palavras-Chave: RSE, Reporte de Sustentabilidade, Qualidade de Reporte, Abordagem ao Reporte, Volkswagen.

Abstract: This work intends to assess whether the Volkswagen Group reports its Social Responsibilities through a substantive or just symbolic approach. To assess this approach, the quality of the Corporate Social Responsibility discourse present in the Volkswagen Group Sustainability reports of 2014 and 2016 is evaluated, immediately before and after the “Dieselgate” scandal. A just symbolic approach corresponds to a low reporting quality. The concept of Corporate Social Responsibility is presented, a definition is nominated and the roles to be fulfilled by the reporting of these responsibilities are discussed. A quantitative contents analysis based methodology is presented, evaluating four distinct but complementary speech quality dimensions and the corresponding indicators are presented before integrated into a single global normalized indicator. The qualitative contents analysis was performed in parallel. The base classification scheme is presented and applied to the information presented in these reports. The reports have medium to high quality under a quantitative analysis based methodology although it decreased from 2014 to 2016. The same results decomposed by groups of social and environmental-ecological indicators, as well as by confronting with the results from the possible qualitative analysis do reveal the fragilities of such a discourse quality evaluation scheme supported on statistical frequencies from which these reports do profit for quality evaluation purposes: The focus on groups of topics with positive performance to report omitting topics where the performance is negative; Reporting as positive and voluntary performance achievements that correspond to regulation limits; Using ambiguous terminology regarding which particular company the performance refers to, expanding good performance in Germany to the entire group as a whole; The multiplication of good performance pieces of information or almost irrelevant good performance considering the group size. The final evaluation is that these reports show signs of a non-sincere and manipulative communication (Laufer, 2003) increasing transparency mainly when the group has good performance to report, to which corresponds a *Smilie*, one just symbolic approach to the reporting and such an approach did not change from 2014 to 2016.

Key Words: CSR, Sustainability Reporting, Reporting Quality, Approach to Reporting, Volkswagen.

Dedicatória: Ao meu irmão Nuno Martins, falecido no Nordeste do Brasil no passado mês de Setembro de 2019, que sempre foi uma referência de persistência e resiliência na família.

Agradecimentos: À minha mulher Katharina porque muito me ajudou e tornou possível a realização deste trabalho e ao meu filho Robin porque merece estar mais comigo do que no tempo que dediquei a esta dissertação.

Índice:

Capítulo 1 – Introdução

1.1	Problema de credibilidade da RSE no sector de fabrico automóvel.....	3
1.2	Oportunidade de Pesquisa	4
1.3	Questões e objectivos de Investigação	5

Capítulo 2 – Revisão da literatura e fundamentos teóricos

2.1	A importância atual da Responsabilidade Social das Empresas	8
2.2	A definição de Responsabilidade Social das Empresas	9
2.3	A evolução histórica do conceito de Responsabilidade Social das Empresas.....	16
2.4	Reporte de RSE. Definição e as motivações reporte de RSE.....	39
2.5	Discussão sobre a evolução do conceito de RSE, as motivações para RSE e reporte de RSE	52

Capítulo 3 – A indústria automóvel, a Volkswagen, e os desafios da sustentabilidade

3.1	A indústria e mercado automóvel, evolução recente	59
3.2	O fenómeno europeu das motorizações <i>a gasóleo</i> no século XXI.....	66
3.3	A posição da Volkswagen na indústria automóvel	70
3.4	Especificidades do grupo Volkswagen na indústria automóvel.....	71
3.5	Os desafios de sustentabilidade na indústria automóvel	75
3.6	O escândalo " <i>Dieseltgate</i> " em 2015	81
3.7	Súmula do capítulo 3	85

Capítulo 4 – Os *standards* de reporte, o G.R.I. e a qualidade de reporte

4.1	Os <i>standards</i> de reporte de RSE ou sustentabilidade	88
4.2	A estrutura de reporte da <i>Global Reporting Initiative</i> (G.R.I.)	88
4.3	Sobre a qualidade de reporte neste estudo.....	90

Capítulo 5 – Metodologia

5.1	Identificação, tipificação e formas de obtenção dos dados	93
-----	---	----

5.2	Os dados e a análise dos dados.....	95
5.3	Estrutura conceptual para avaliação qualitativa dos relatórios de RSE.....	96
5.4	As dimensões qualitativas de divulgação de informação de RSE	97
5.5	Esquema de classificação da informação nos relatórios da Volkswagen	101

Capítulo 6 – Resultados da pesquisa, discussão e conclusões

6.1	Caracterização global dos relatórios	109
6.2	A avaliação da qualidade dos relatórios	110
6.3	A Avaliação da qualidade dos Relatórios dissecada por grupos de tópicos de RSE.	111
6.4	Discussão dos Resultados	121
6.5	Conclusões	130
6.6	Limitações do estudo	132

Bibliografia	135
--------------------	-----

Anexo A: Exemplos de classificação	171
--	-----

Índice de Gráficos:

3.01 Taxa de Motorização em 2015 por Regiões no Mundo (Em Inglês)	62
---	----

Índice de Quadros:

4.01 <i>Standards</i> GRI específicos de tópicos de sustentabilidade.....	88
5.01 <i>A Orientação de Gestão</i> no Discurso.....	98

Índice de Tabelas:

3.01	Vendas de Veículos Novos: Comparativo 2005-2017 por Mercado Geográfico.....	62
3.02	Peso percentual da produção anual no país de origem no total da produção.....	64
3.03	Fabrico de Veículos Ligeiros Comparativo 2005-2017 por Mercado Geográfico	65
3.04	Os padrões Euro de emissões poluentes de veículos ligeiros de passageiros.....	68
3.05	Comparativo entre o padrão de emissões de poluentes nos E.U.A. e U.E.	69
3.06	Ranking Mundial de Fabricantes na Produção de Veículos Automóveis.....	71
3.07	Comparativo entre 6 maiores produtores mundiais 2012, 2015 e 2017.....	72
5.01	Indicadores de desempenho social na Cadeia de Abastecimentos	103
5.02	Esquema de classificação da informação de RSE.....	104
6.01	Caracterização dos relatórios analisados.....	109
6.02	Indicadores de Qualidade dos Relatórios anuais da Volkswagen.....	110
6.03	Indicadores de Qualidade e Frases por Tópicos de Sustentabilidade.....	113
6.04	Indicadores de qualidade por áreas geográficas (Trabalho).....	118
6.05	Indicadores de qualidade por áreas geográficas (<i>Stakeholder</i> Sociedade)	120

Índice de Figuras:

2.01 Pirâmide de Responsabilidade Social das Empresas.....	30
5.01 A Estrutura para avaliação de sustentabilidade automóvel	103

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos:

ACEA	<i>European Automobile Manufacturers Association</i>
CARB	<i>California Air Resources Board</i> (Agência de Proteção Ambiental Estadual)
CED	<i>(United States of America's) Committee for Economic Development</i>
CERES	<i>Coalition for Environmentally Responsible Economies</i>
CC	Cidadania Corporativa (do Inglês " <i>Corporate Citizenship</i> ")
CO2	Dióxido de Carbono
CSV	<i>Creating Shared Value</i>
DJSI	<i>Dow Jones Sustainability Index</i>
DSE	Desempenho Social das Empresas
ECU	<i>Engine Control Unit</i> /Unidade do Controle do Motor
EUA	Estados Unidos da América
EU/UE	European Union/União Europeia
EPA	<i>Environmental Protection Agency</i> (Agência Federal-EUA)
FES	<i>Friedrich Ebert Stiftung</i> (Fundação Friedrich Ebert)
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
ICCT	<i>International Council for Clean Transportation</i> (ONG)
ISO	International Standards Organization
MDGs	<i>(United Nations) Millenium Development Goals</i>
NOx	Óxido de Nitrogénio
OEM	<i>Original Equipment Manufacturer</i>
OICA	<i>Organization Internationale des Constructeurs d'Automobiles</i>
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONG(s)	Organização(ões) Não-Governamental(ais)
PD	(Tecnologia de combustão diesel) <i>Pumpe-Duse</i>
RSE	Responsabilidade Social das Empresas
SC	Sustentabilidade Corporativa (do Inglês " <i>Corporate Sustainability</i> ")
SCR	<i>Selective Catalyst Reduction</i> (Tecnologia de redução de emissões de NOx)
VW	<i>Volkswagen</i>
WCED	<i>World Commission on Environment and Development</i>
WEF	<i>World Economic Forum</i>

Capítulo 1: Introdução

Capítulo 1: Introdução

1.1. Apresentação do conceito de responsabilidade social das empresas

O mundo dos negócios está confrontado atualmente com a noção de responsabilidade social das empresas, doravante RSE. As empresas são encorajadas a atuar nos mercados de uma forma socialmente responsável (Engle, 2006; Welford & Frost, 2006) e estas por sua vez estão conscientes de que terão de atuar nos mercados dessa forma, seja em termos ambientais seja em termos sociais, ou seja, os lucros nos negócios e o aumento do valor para os acionistas (*“shareholders”*) têm de ser obtidos com crescimento sustentável dos negócios e aumento do valor para os restantes *stakeholders* (Roselle, 2005), aqui entendidos como “qualquer grupo que pode afetar ou pode ser afetado pela prossecução dos objetivos da organização” (Freeman, 1984: 49). A RSE é percebida de forma generalizada como um conceito que inclui três componentes, responsabilidade social em sentido estrito, responsabilidade ambiental (ou ecológica) e responsabilidade económica (ou financeira). Uma forma comum alternativa de apresentar este conceito com estas três componentes é o modelo de *“Triple Bottom Line”*, apresentado pela primeira vez por John Elkington em 1994.

Apesar do interesse crescente pelo conceito, existe um certo grau de incerteza acerca da definição de RSE, não existe um consenso seja entre académicos seja entre profissionais de negócios, ou, de outra forma, não existe uma definição única e inequívoca de RSE (Crane *et al.*, 2008; Dahlsrud, 2008) nem “RSE” é o único termo para descrever este mesmo conceito (Dahlsrud, 2008). O conceito de RSE enquanto conceito importante nos negócios é recente (Carroll, 2008) tem tido um interesse crescente sobretudo devido à crescente globalização dos negócios, levando a que os *stakeholders* exijam cada vez mais informação transparente (Hopkins, 2003). Como resultado das exigências de prestação de contas e de transparência pelos diferentes *stakeholders*, as empresas que operam nos mercados globais estão já conscientes da importância crucial desempenhada pela RSE (Nielsen & Thomsen, 2007) e o reporte das suas práticas de

sustentabilidade é cada vez mais frequente, entre estas, a emissão de relatórios dedicados de sustentabilidade (Birth, Lurati & Zamparini, 2006; KPMG, 2017)

Sustentabilidade e RSE embora não sendo dois conceitos absolutamente coincidentes são considerados ao nível empresarial como intercambiavam. O conceito de sustentabilidade abarca ambições mais vastas pois diz respeito à utilização presente de recursos a nível global não comprometendo a sua utilização futura, representa uma agenda comum para o planeta. A primeira definição de desenvolvimento sustentável foi elaborada pela *World Commission on Environment and Development* [WCED], num relatório de 1987 (*Brundtland Report*) e apresentada na Cimeira da Terra, que teve lugar na cidade do Rio de Janeiro em 1992, “desenvolvimento que vai ao encontro das necessidades do presente sem comprometer as necessidades de gerações futuras” (*World Commission on Environment and Development* [WCED], 1987). Percebida a nível empresarial corresponde a um conjunto de práticas que concorrem para a sustentabilidade a nível global, assim coincide em grande medida com o conceito de RSE (Montiel, 2008).

1.2. Problema de credibilidade da RSE no sector de fabrico automóvel

Após a conferência anual do “Fórum Económico Mundial” (*World Economic Forum* [WEF], 2018) realizada em Davos-Suíça no ano de 2018, Stiglitz (2018), antigo prémio nobel de Economia, manifestou a sua frustração e desalento extremos. Por um lado, o mundo está a “ser assolado por problemas quase incontroláveis”, desigualdade crescente, uma revolução digital com riscos para a privacidade, segurança, emprego e democracia, alterações climáticas que representam uma ameaça existencial, e por outro lado, mais desanimadores que os problemas, são as respostas dos responsáveis das maiores multinacionais, seus maiores acionistas e dos políticos. Embora mencionem no discurso a importância dos valores da sustentabilidade, Stiglitz constata que as mesmas elites económicas mundiais celebravam na ocasião a desregulamentação e políticas de menos impostos sobre as empresas, considerando Stiglitz que estas elites económicas

usam um discurso de sustentabilidade apenas aparente, como mecanismo dissuasor de eventuais reações populares contra o tipo de globalização desregulada atual.

A indústria de produção automóvel é uma indústria importante e global, pela sua dimensão de negócios e quantidade de recursos utilizados os seus impactos na envolvente social e ambiental podem ser enormes. O segundo maior grupo mundial do fabrico de automóveis, o grupo *Volkswagen* (*Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles* [OICA], 2018), tem sido objeto de investigação por práticas ilegais e/ou lesivas dos interesses dos consumidores e vários escândalos têm assolado esta empresa e a indústria automóvel em geral nos últimos anos (Cowan, 2014; Hotten, 2015) fazendo crescer uma onda de ceticismo em relação quer às práticas quer ao reporte de RSE nesta indústria (Corner, 2015; Doron, 2015; Lynn, 2015).

Este estudo pretende aferir da qualidade do discurso de responsabilidade e sustentabilidade do grupo *Volkswagen* e da evolução da qualidade do discurso no período 2014 a 2016, presente nos relatórios dedicados de sustentabilidade ou de RSE, período que coincide com a ocorrência de escândalos relacionados com esta empresa. A qualidade do discurso nos relatórios será avaliada pelo uso de uma metodologia baseada em análise de conteúdo quantitativa (Krippendorff, 2004), mas análise de conteúdo qualitativa será também utilizada sempre que se encontre alguma evidência de limitações aos resultados obtidos na avaliação efetuada pela metodologia principal (Lacity & Jansson, 1994:139-140).

1.3. Oportunidade da Pesquisa

Vários estudos já aferiram da qualidade do reporte de informação de sustentabilidade ou de RSE das empresas, sobretudo grandes empresas ou multinacionais (Skouloudis & Evangelinos, 2009; Costa & Menichini, 2013; Mahoney, Thorne, Cecil & LaGore, 2013; Hąbek, 2014; Herbohn, Walker & Monica Loo, 2014; Menichini & Rosati, 2014; Romolini, Fissi & Gori, 2014; Liao, Xue, Liu & Fang, 2015; Schons & Steinmeier,

2015; Hąbek & Wolniak, 2016; Hummel & Schlick, 2016; Sethi, Martell & Demir, 2017; Thabrew, Perrone, Ewing, Abkowitz & Hornberger, 2018) no entanto, até onde o autor tem conhecimento, nenhum sobre a indústria automóvel em particular. Fazendo uso de uma abordagem positivista, onde a linguagem é encarada como correspondendo à expressão objetiva da realidade transmitida (Lacity & Janson, 1994: 139-140), este estudo de caso explora se esta prática de reporte indica um compromisso efetivo com RSE pelo reconhecimento e discussão de desafios e problemas ambientais e sociais, estando então associada a uma maior qualidade de divulgação (Abordagem Substantiva ao reporte, correspondente aqui a “Carregar a Bandeira”) ou apenas para construir uma imagem de compromisso concebida apenas para influenciar positivamente as perceções dos *stakeholders*, sugerindo uma imagem positiva das organizações, como refere Stiglitz (Stiglitz, 2018), sendo assim unilateral e incompleta (Abordagem apenas Simbólica, “apenas um *Smilie*”) associada assim a uma menor qualidade de divulgação. Paralelamente, existem indícios na média dos últimos anos de que terão acontecido violações graves por este grupo em termos de respeito de normas ambientais e de direitos dos consumidores por um lado, mas ainda assim o grupo foi considerado “o fabricante mais sustentável de automóveis” (VW, 2015b) por via da sua classificação no *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) em 2014. Este trabalho pretende aferir da qualidade de partida e a evolução da qualidade da divulgação desta informação entre 2014 e 2016 e retirar conclusões.

1.4. Questões de Investigação e Objetivos de Investigação

Questão 1) A Volkswagen efetuou, no período 2014-2016, o reporte de sustentabilidade numa abordagem simbólica ou substantiva de RSE?

Questão 2) A Volkswagen alterou a abordagem do reporte de sustentabilidade de 2014 a 2016?

Para responder a estas duas questões esta pesquisa tem como objetivo principal avaliar a qualidade do discurso de sustentabilidade desta empresa de 2014 a 2016, presente nos relatórios dedicados de sustentabilidade, tentando aferir se o mesmo é efetuado numa abordagem substantiva (“Carregar a bandeira”) ou simbólica (ou apenas um *Smilie*) de RSE e a sua evolução neste período.

Capítulo 2: Revisão da literatura e fundamentos teóricos

Capítulo 2: Revisão da literatura e fundamentos teóricos

A ideia de responsabilidade social das empresas existe faz já bastante tempo no entanto nos últimos 30 anos assistiu-se a um crescimento sem precedentes na linguagem, estratégias, ferramentas e práticas. Iniciada a partir do conceito simples de que as empresas têm obrigações perante a sociedade que vão além das atividades geradoras de lucros, académicos têm tentado alcançar um paradigma claro de RSE. Apesar das continuadas deliberações sobre o que significa e o que abrange, a definição de RSE não é simples nem fácil, pois é um campo em contínua evolução e desenvolvimento nas comunidades académicas e nas práticas empresariais pelo mundo inteiro.

Este capítulo apresenta uma visão global da importância do conceito e de como o conceito e as práticas de RSE emergiram, cresceram e se manifestaram. Para isso faz recurso a uma evolução histórica do conceito de RSE, sobretudo após a década de 50 do século passado até ao presente. Ainda neste capítulo procura-se encontrar as possíveis motivações alternativas das organizações para o seu empenhamento em práticas de RSE e qual o papel desempenhado pela prestação de contas ou de reporte destas práticas. Para encontrar estas motivações alternativas, este trabalho faz uso do racional de várias teorias de gestão, teoria da legitimidade, teoria dos *stakeholders* e teoria institucional apresentando abordagens mais recentes que serão também apresentadas.

A concluir este capítulo é efetuada uma discussão da literatura de RSE e os fundamentos teóricos que irão suportar este estudo.

2.1. A importância atual da Responsabilidade Social das Empresas

O mundo dos negócios está confrontado atualmente com a noção de RSE. As empresas são encorajadas a atuar nos mercados de uma forma socialmente responsável (Engle, 2006; Welford & Frost, 2006) e estas por sua vez estão conscientes de que terão de atuar nos mercados de forma responsável, seja em termos ambientais seja em termos

sociais, ou seja, os lucros nos negócios e o aumento do valor para os acionistas (*shareholders*) têm de ser obtidos com crescimento sustentável dos negócios e aumento do valor para os restantes *stakeholders* (Roselle, 2005), aqui entendidos como “qualquer grupo que pode afetar ou ser afetado pela prossecução dos objetivos da organização” (Freeman, 1984: 49).

O conceito de RSE enquanto conceito importante nos negócios é recente (Carroll, 2009) tem tido um interesse crescente sobretudo devido à crescente globalização dos negócios, levando a que os *stakeholders* exijam cada vez mais informação transparente (Hopkins, 2003), como resultado das exigências de prestação de contas e de transparência pelos diferentes *stakeholders*, as empresas que operam nos mercados globais estão já conscientes da importância crucial desempenhada pela RSE (Nielsen & Thomsen, 2007). Como exemplo do interesse crescente na RSE, a evolução do número de relatórios de RSE ou de sustentabilidade corporativa presentes na base de dados oficial da *Global Reporting Initiative* [GRI] de 438 relatórios depositados por empresas nesta base de dados em 2005, o número cresceu para 1962 em 2009 e 6248 em 2016. A consultora KPMG refere que relatórios de sustentabilidade corporativa são uma prática corrente e crescente, 93% das G250, as 250 maiores empresas do mundo e 75% das N100, as 100 maiores empresas dos 49 países onde operava em 2015, emitem relatórios de “Responsabilidade Empresarial” (KPMG, 2017).

2.2. A definição de Responsabilidade Social das Empresas

O conceito de RSE refere-se à convicção geral crescente de que as empresas modernas têm responsabilidades perante a sociedade que vão além das suas obrigações para com os seus acionistas ou investidores. A obrigação perante os acionistas e investidores é a de gerar lucros e maximizar o valor para os acionistas no longo prazo. Outras partes interessadas da sociedade perante as quais as empresas também terão responsabilidades incluem tipicamente os consumidores, empregados, a comunidade em geral onde operam, o governo e o ambiente natural. O conceito de RSE aplica-se a

empresas de todas as dimensões mas as discussões tendem a focar-se nas grandes empresas, porque são mais visíveis e detêm mais poder e ao maior poder corresponderá maior responsabilidade.

Um conceito relacionado com RSE é o de Desempenho Social das Empresas, doravante “DSE”. De uma forma simplificada, DSE corresponde a uma extensão do conceito de RSE com foco na capacidade de resposta, ação concreta e, em especial, resultados alcançados para além da mera noção de motivações ou crenças das empresas acerca de responsabilidades para com a sociedade. DSE será então a consequência natural da RSE, sem resultados verificáveis em desempenho, a RSE é um conceito vazio. Na discussão de RSE passa frequentemente a ideia de que a assunção de responsabilidades levará a resultados, assim esta distinção entre os dois conceitos é mais de foro académico e de menor interesse para os praticantes na gestão empresarial. O conceito e definição a apresentar nesta dissertação é focada na RSE mas assumindo que DSE é a sua consequência e evidência.

Uma definição atual de RSE ainda hoje contém ambíguas, apesar de estar em evolução durante várias décadas, não existe um consenso seja entre académicos seja entre profissionais de negócios. As definições iniciais eram frequentemente ambíguas e gerais quanto ao tipo de atividades e de práticas empresariais que poderiam estar abraçadas pelo conceito. Durante décadas as definições de RSE refletiram preocupações em como considerar o impacto das ações da empresa noutros agentes da sociedade, a obrigação dos gestores de proteger e melhorar o bem-estar da sociedade e cumprir responsabilidades económicas e legais, mas ir mais além.

Uma definição abrangente de RSE é a de que “abrange as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias (ou filantrópicas) que a sociedade tem das organizações num determinado momento” (Carroll, 1979: 500). Esta definição apresenta quatro categorias de responsabilidades diferentes, mas relacionadas entre si, perante a sociedade. Esta tentativa de colocar as expectativas tradicionais (económicas e legais) em contexto combinando-as com preocupações mais orientadas socialmente, ética e

filantropia. Adicionalmente, não é estática porque as expectativas da sociedade podem alterar-se no tempo (Carroll, 1979).

Em primeiro lugar a empresa enquanto instituição é uma unidade económica básica na sociedade, como tal tem a responsabilidade de produzir bens ou serviços que a sociedade requer ou necessita e de os vender com lucro, é assim que o sistema económico capitalista funciona, todas as restantes responsabilidades da empresa partem deste pressuposto. Assim como a sociedade espera que uma empresa tenha lucros (como incentivo ou prémio), a sociedade tem a expectativa e requer que as empresas cumpram o seu papel económico obedecendo à lei, que pode ser entendida como comportamento reconhecido formalmente como ético, já codificado (em lei). As duas responsabilidades seguintes tentam especificar o carácter das obrigações para além do cumprimento da lei. Responsabilidades éticas representam expectativas da sociedade de ações, decisões ou práticas pela empresa que vão além do que a lei determina. As responsabilidades discricionárias (ou filantrópicas) representam iniciativas, práticas e papéis voluntários que as empresas assumem mas para os quais a sociedade não fornece expectativas tão claras como nas responsabilidades éticas, como tal, estão entregues à avaliação e escolha individual dos gestores ou julgamento discricionário das próprias empresas. Apesar da sua natureza voluntária, a expectativa da sociedade é de que a empresa assuma estas responsabilidades. As atividades específicas são orientadas pelo desejo da empresa de se empenhar em papéis sociais, não exigidos nem requeridos pela lei, nem esperados pela sociedade da empresa num sentido ético, mas impulsionada por normas sociais.

Embora esta definição em quatro partes inclua a responsabilidade económica, ainda é frequente a ideia de que a componente económica é o que a empresa faz por si mesmo e de que as componentes legais, éticas e discricionárias correspondem ao que as empresas fazem pelos outros. Embora essa distinção seja frequente e comum, é importante compreender o desempenho económico como algo que a empresa faz também pela sociedade.

Haveria imensas definições alternativas, e a definição apresentada em si mesmo pode ser objeto de interpretações diferenciadas de acordo com o contexto de negócios e sociedade onde a RSE é implementada (Kolk, 2005; Matten & Moon, 2008; Steurer *et al.*, 2011) e o momento do tempo a que se refere. Não existe ainda consenso numa definição única e inequívoca de RSE seja entre académicos seja entre profissionais de negócios, nem RSE é o único termo para descrever as relações entre as empresas e a sociedade (Dahlsrud, 2008).

A incerteza deriva de o conceito ser uma construção social, e, como tal, não ser possível desenvolver uma definição imparcial (Berger & Luckmann, 1966) através de discurso (Dahlsrud, 2008), as definições serão também enviesadas de acordo com interesses específicos dos seus emissores (Van Marrewijk, 2003).

O problema da definição exata de RSE deriva também das diferentes dimensões que terão de ser incluídas numa única definição. Dahlsrud (2008) depois de uma extensa revisão da literatura sobre a definição de RSE e de ter em conta revisões de literatura anteriores com o mesmo objetivo (Carroll, 1999; O'Dwyer, 2002; Van Marrewijk, 2003; Matten & Crane, 2005) e tendo já por base de partida 37 definições de RSE destacadas nos trabalhos anteriores com o mesmo objetivo, identifica, por via de maior frequência estatística, que a definição mais utilizada, muito mais que outras, é a da Comissão das Comunidades Europeias, onde RSE é “um conceito através do qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas operações de negócio e nas interações com os seus *stakeholders* numa base voluntária” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001), ou seja, a RSE é percebida de forma generalizada como um conceito que inclui três componentes, responsabilidade social, ambiental (ou ecológica) e económica (ou financeira). Dahlsrud conclui na mesma pesquisa, que embora existindo muitas definições disponíveis de RSE, na generalidade e de forma consistente as definições referem cinco dimensões:

- A dimensão ambiental, com referência explícita ao ambiente natural;

- A dimensão social, com referência explícita ao relacionamento entre os negócios e a sociedade;
- A dimensão económica, com referência explícita a aspetos socioeconómicos ou financeiros, descrevendo RSE em termos de operação do negócio;
- A dimensão *stakeholder*, com referência explícita à interação com *stakeholders* ou com grupos de *stakeholders*;
- A dimensão de voluntariedade, com referência a ações e comportamentos da empresa voluntários, não obrigatórios (assim diferente de *compliance*) de acordo com a legislação.

Estas conclusões são corroboradas por Rahman (2011). Na sua análise da evolução histórica do conceito e definição de RSE deteta 10 dimensões que se vão acumulando com o passar do tempo no conceito e definição de RSE. Apenas uma dimensão muito recente por si identificada, e a que se fez referência de forma indireta na introdução deste trabalho, merece algum destaque a dimensão “x. Transparência e Prestação de Contas” (Rahman, 2011: 174). As práticas de RSE das empresas deverão ser objeto de prestação de contas, sentimento cada vez mais frequente nas definições. Todas as restantes nove dimensões identificadas serão coincidentes ou apenas decomposições das cinco dimensões identificadas por Dahlsrud. Esta dimensão destacada poderia também ser percebida como implícita nas dimensões *stakeholder* e de voluntariedade identificadas por Dahlsrud.

Uma definição também abrangente de RSE como a de Carroll mas pondo ênfase não apenas nas expectativas da sociedade mas sobretudo na ação é a definição de RSE de Dirk Matten e Jeremy Moon, definindo RSE como “as políticas e práticas das empresas que refletem responsabilidade das empresas por algum bem societal. No entanto a manifestação precisa e a direção da responsabilidade ficam a critério da empresa” (Matten & Moon, 2008: 405).

Sarkar e Searcy em 2016 procederam a um exercício sistemático de análise quantitativa das definições e da evolução das definições de RSE de 1953 a 2014 considerando definições propostas na literatura por académicos, defensores da RSE (ONGs, governos) e grupos do mundo empresarial. O seu trabalho de pesquisa selecionou 110 definições originais e da análise destas definições resultou a identificação de seis dimensões principais, resultado de “convergência dos elementos conceptuais constituintes de RSE com o decorrer do tempo” (Sarkar & Searcy, 2016: 1433):

- A dimensão económica integrada, consistindo em elementos conceptuais relacionados com responsabilidade económica, a perseguição de objectivos económicos pela empresa, ainda estratégia de negócio, mas integrando o respeito pelas leis e a propriedade da empresa. Uma perspectiva *shareholder* das responsabilidades da empresa, no sentido restrito que Friedman (1970) expressou das responsabilidades da empresa mas integrando *nuances* estratégicas, de integração de RSE nas atividades da empresa. A empresa a produzir bens e serviços com a maior responsabilidade a residir na maximização do retorno aos acionistas, mas sempre obedecendo à lei, considerado vital em RSE (Fifka, 2009: 317);
- A dimensão social, implicando que as empresas devem não só aceitar e assumir responsabilidades pelas consequências diretas das suas ações, mas também alinhar as suas responsabilidades económicas com obrigações tendentes a melhorar a sociedade (contribuir para igualdade do género, ou para qualidade de vida);
- A dimensão ética, identificada como central nas definições analisadas é percebida de modo variado entre autores, no entanto em comum a noção de que a visão estritamente económica da empresa é insuficiente e é necessária uma postura de justiça, abertura, transparência, prestação de contas e preservação da reputação em todos os negócios da empresa;

- A dimensão *stakeholder*, em contraste com a dimensão económica ou *shareholder*, que enfatiza a primazia das responsabilidades perante *shareholders*, esta dimensão alarga o leque de atores perante os quais uma empresa tem obrigações. *Stakeholders* são “qualquer grupo que pode afetar ou ser afetado pela prossecução dos objetivos da organização” (Freeman, 1984: 49). As definições de RSE, mesmo antes do termo *stakeholder* existir já identificavam explicitamente vários beneficiários da RSE, cidadãos, a comunidade local, empregados (e suas famílias), fornecedores, clientes e até competidores;
- A dimensão de voluntariedade, com referência a ações e comportamentos da empresa voluntários que vão além do que é exigido pela lei, mas que são desejáveis em termos de valores e objetivos da sociedade, similar às responsabilidades discricionárias da definição de Carroll (1979);
- A dimensão de sustentabilidade, uma dimensão mais recente a ganhar importância nas definições analisadas, mas que emergiu mais recentemente como central no debate de RSE, referindo-se não só a preocupações ecológico-ambientais mas também com o bem-estar de gerações futuras. A necessidade de uma perspetiva de longo prazo fica implícita nesta dimensão. Esta dimensão também implica uma visão integrada dos problemas económicos, sociais e ambientais.

Os mesmos autores utilizam depois as seis dimensões identificadas e propõem uma definição suportada empiricamente de RSE:

“RSE implica que as empresas devem assumir a sua responsabilidade económica central e voluntariamente vão além dos mínimos legais, para que sejam éticas em todas as suas atividades e que levem em consideração o impacto das suas ações em *stakeholders* da sociedade, contribuindo simultaneamente para a sustentabilidade global.”

(Sarkar & Searcy, 2016: 1433)

Será esta a definição de RSE a utilizada neste trabalho.

2.3. A Evolução histórica do conceito de Responsabilidade Social das Empresas

As origens de uma componente social no comportamento empresarial têm origem remota. Para Chafee (2017) as origens remontam às Leis Romanas já com evidência no patrocínio por negociantes de entidades como asilos, casas para pobres e idosos, hospitais e orfanatos. A noção de empresas como instituições com responsabilidades sociais foi continuada na lei inglesa durante a Idade Média em instituições académicas, municipais e religiosas. Nos séculos XVI e XVII, expandiu-se com a influência da coroa Inglesa, que via as empresas privadas como um instrumento para desenvolvimento social (Chafee, 2017). Nos séculos seguintes com a expansão territorial do império colonial Inglês, a legislação societária inglesa foi exportada para as colónias americanas, onde as empresas desempenhavam, até certa medida, uma função social (Chafee, 2017). Durante os séculos XVIII e XIX uma abordagem moral cristã foi a resposta ao contexto social envolvente, percebido como falha moral da sociedade, visível em termos de pobreza generalizada na maioria da população do império inglês e em partes da Europa. Esta abordagem religiosa abriu caminho para reformas sociais e à filantropia que percebia uma série de problemas sociais com origem na pobreza e ignorância assim como no trabalho feminino e infantil (Carroll, 2008). As raízes religiosas da consciência social Victoriana deram aos filantropos victorianos um grau elevado de idealismo e humanismo. Nos finais do século XIX estes esforços filantrópicos estavam focados na classe dos trabalhadores e na criação de esquemas de assistência social, quer na Europa, quer nos Estados Unidos da América. Os negócios de maior sucesso e dimensão eram pertença de uma família, a filantropia discricionária pela administração não era objeto de potenciais conflitos com os detentores do capital.

Estes esquemas de assistência social permaneceram no início do século XX, com uma abordagem paternalista orientada para a proteção e retenção dos trabalhadores, nalguns casos tentando mesmo melhorias da qualidade de vida. Para Carroll (2008) estes esquemas de assistência social procuravam precaver ou evitar problemas laborais e melhorar o desempenho no trabalho podendo ser interpretadas como decisões de puro negócio e como decisões de apoio social, exemplos incluíam a criação de clínicas

hospitalares, balneários, refeitórios, instalações recreativas e participação nos lucros, sendo questionável já nestas práticas empresariais se as mesmas refletiriam a assunção de alguma responsabilidade adicional sobre os seus funcionários para além dos requisitos normais de negócio (responsabilidades sociais) ou apenas decisões racionais de gestão para aumento da produtividade laboral no negócio. Do crescimento dos negócios na década de 1940 e com a segunda guerra mundial, as grandes empresas começaram a ser percebidas como instituições com responsabilidades sociais, também por serem uma instituição emblemática de um modelo económico (capitalismo) num mundo que se estava a separar em blocos políticos opostos. Esta perceção deu origem aos primeiros debates acerca destas responsabilidades (Spector, 2008).

Os anos 50: As “Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios”

Nos anos 50 muitas das maiores empresas americanas já não eram pertença de indivíduos ou de famílias talvez por isso a designação comum que antes já se tinha instalado para executivos de negócios era “homens de negócios” equivalente na época do termo “empresários”. Os mercados de capitais começaram a movimentar ações e instrumentos de dívida e as empresas começam por esta altura a ser posse de muitos acionistas distintos e a preocupação de como deviam ser administradas, agora que não eram pertença de apenas uma família, foi objeto de debate. Abrams (1951) nessa fase já um ex-executivo da *Standard Oil Company* apresentou responsabilidades mais amplas da administração num mundo complexo, “argumentando que, à medida que a administração se profissionalizava, as empresas precisavam pensar não apenas nos lucros, mas também nos seus funcionários, clientes e público em geral” (Carroll & Shabana, 2010: 86).

A publicação do livro “*Social Responsibilities of the Businessman*” em 1953 por Howard Bowen é considerada o momento chave inicial do debate moderno acerca das questões e responsabilidades que os negócios devem considerar enquanto participantes da sociedade. Este livro representa uma mudança de atitude face à discussão anterior de responsabilidades sociais das empresas. Se até aqui se debatia se as empresas teriam ou

não outras responsabilidades que não apenas operar para obter lucros, este livro representa uma primeira tentativa de definir quais seriam essas outras responsabilidades. Para Bowen (1953) as grandes empresas do seu tempo acumulavam enorme poder e as suas ações tinham um impacto visível na vida dos cidadãos e da sociedade como um todo, como tal, haveria necessidade das empresas alterarem os seus processos de tomada de decisão para incluir considerações sobre os seus impactos (Carroll, 2008). Bowen postula que as organizações assim como os seus empregados são responsáveis pelas consequências das suas ações, adicionalmente ao desempenho financeiro e á prestação de contas desse mesmo desempenho financeiro. Desta crença Bowen partiu para uma tentativa de definição das responsabilidades sociais dos executivos de negócios e/ou empresários como “as obrigações dos empresários de perseguir aquelas políticas, de tomar aquelas decisões, ou de seguir aquelas linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade” (Bowen, 1953: 6). Na sua essência Bowen efetuou uma questão razoável: Que responsabilidades para com a sociedade se podem esperar de homens de negócios? A abordagem de Bowen á gestão de empresas, que pretendia melhorar a resposta empresarial ao seu próprio impacto social, e a tentativa de definição dessas responsabilidades sociais, fez do seu trabalho académico o primeiro trabalho especificamente dedicado à responsabilidade social. O livro de Bowen estava à frente do seu tempo e moldou o pensamento futuro neste tema, sendo por isso considerado por Carroll o “pai da RSE” (Carroll, 2006: 5).

Os anos 60: A proliferação de responsabilidades

O conceito de RSE continuou a tomar forma nos anos 60. Algumas das preocupações principais da sociedade durante este período referiam-se ao rápido crescimento da população, à poluição e à escassez e esgotamento de recursos naturais (Du Pisani, 2006) ou de outra forma, começaram a ser questionados os limites ao crescimento económico percebendo-se já na altura os limites finitos da disponibilidade de recursos naturais e o impacto que as sociedades com população sempre crescente e as

empresas empenhadas em proporcionar cada vez maiores quantidades de bens de consumo estavam a ter no ambiente natural/ecológico. Esta década ficou marcada por um contexto social de crescente consciência por estes temas, do ativismo de movimentos ambientalistas de protesto em relação à degradação do ambiente natural, e de movimentos sociais em defesa dos direitos humanos em geral, e dos direitos laborais, dos direitos das mulheres e dos direitos dos consumidores mais em particular (Carroll, 1999; Carrol & Shabanna, 2009). Estes movimentos percebiam as grandes empresas como sendo responsáveis pela situação que pretendiam alterar (Waterhouse, 2017).

Os académicos nos anos 60, tendo em conta esta conjuntura social, perceberam a importância das mudanças sociais, económicas e políticas em curso e a pressão que representava para que os homens de negócios e as empresas reexaminassem o seu papel na sociedade e as suas responsabilidades sociais. A abordagem à responsabilidade social das empresas foi de resposta aos problemas e desejos da nova sociedade, havendo um interesse académico crescente pelo tema, a literatura de RSE cresceu significativamente, assistindo-se a numerosas tentativas de articular o que RSE era e o que realmente significava, enfatizando a sua importância para os negócios e para a sociedade (Carroll, 2008).

Davies (1960) reconheceu que a RSE na altura era ainda um conceito vago mas referiu-a como “as decisões e ações de um homem de negócios tomadas por razões, pelo menos parcialmente, além do interesse económico ou técnico direto da empresa” (Davies, 1960: 70). Davies indicou ainda que “a responsabilidade social dos homens de negócios deverão ser proporcionais ao seu poder social” (Davies, 1960: 71). A sua premissa é a de que a responsabilidade e o poder seguem lado a lado quanto mais socialmente responsável for um negócio mais poder deverá deter. Evitar responsabilidades sociais levaria a uma erosão do poder social (Davies, 1960).

Na mesma linha de raciocínio Frederick (1960) afirmou que as empresas também deveriam usar os seus recursos para perseguir objetivos sociais amplos, que possam permitir os máximos benefícios a toda a sociedade para além da empresa e os seus

detentores (Frederick, 1960: 60). McGuire (1963) depois de ter revisto a evolução da tipologia das empresas, tendo constatado mudanças quer na dimensão, escala e tipo de empresas, quer ainda nas alterações das políticas públicas nos controles e regulação dos mercados, para além das alterações das condições socioeconómicas já referidas, como resposta a todas estas mudanças, McGuire argumenta que as responsabilidades de uma empresa vão além das suas obrigações económicas e legais e exorta as empresas a assumir essas responsabilidades. McGuire (1963) tentou compilar uma definição de RSE introduzindo os domínios económico e legal, incluindo o bem-estar de empregados e da comunidade e as necessidades política e educacionais da sociedade. O seu trabalho é premonitório pois espelha já a realidade das sociedades de hoje, em que as empresas e negócios implementam programas de satisfação de empregados e desenvolvem programas extensivos às comunidades onde se instalam para servir a comunidade e educar o público em geral.

Walton (1967) abordou a ligação entre a responsabilidade social de uma empresa e o seu desempenho financeiro, salientando que haverá custos associados para os quais poderá não ser possível encontrar ou ser possível avaliar impactos nos resultados económicos diretos. Nesta preocupação Walton é precursor do debate acerca da dificuldade de avaliação dos benefícios económicos de comportamentos empresariais socialmente responsáveis, um ponto de debate, pesquisa e discussão que decorre ainda nos dias de hoje, o *“business case”* da RSE (Carroll & Shabana, 2010). A RSE compensa ou não em termos de custo-benefício para a empresa?

Enquanto alguns académicos aumentavam o âmbito de responsabilidades sociais das empresas, outros permaneciam cépticos à noção de RSE. O mais notável de todos terá sido Milton Friedman, que em 1962 publica o livro *“Capitalism and Freedom”* (Friedman, 1962) onde apresenta uma perspetiva do papel das empresas num sistema de mercado capitalista livre apenas limitado à prossecução de benefícios económicos, dos lucros. Mais tarde Friedman iria desenvolver esta noção no artigo *“A responsabilidade social dos negócios é aumentar os seus lucros”* (Friedman, 1970) onde expressa a ideia de que quaisquer recursos da empresa afetos a atividades de RSE é um uso desadequado de

recursos que resultariam sempre em custos injustificáveis e gastos de meios financeiros da empresa para interesse social geral. Percebido de uma outra forma, para Milton Friedman as atividades de RSE de uma empresa só poderiam fazer sentido se aumentassem o valor económico de uma empresa para os seus acionistas (Friedman, 1962, 1970), algo que Friedman não perspetivava na época.

Se Walton (1967) e Friedman (1962, 1970) perceberam custos com impacto negativo nos resultados financeiros das empresas pela assunção de responsabilidades sociais pelas empresas, não eram ainda sequer percebidos como possíveis quaisquer impactos positivos nos resultados financeiros. As responsabilidades sociais assumidas pelas empresas eram impulsionadas até esta altura por motivações externas às empresas, de resposta a pressões da sociedade da época, mas as empresas não esperavam algum retorno específico de positivo para a própria empresa em troca (Lee, 2008).

Os anos 70: “Responsabilidade por interesse próprio”

Nos anos 70, o entendimento de RSE continuou influenciado pelos movimentos sociais que nesta década conseguiram a formalização em nova legislação reguladora do comportamento empresarial. As publicações académicas tentavam fornecer às empresas novas abordagens que dessem pistas em como cumprir com as novas responsabilidades que eram atribuídas às empresas pela nova legislação que agora cobria aspetos ambientais bem como a segurança dos produtos de consumo e os direitos laborais (Carroll, 2008).

Para Carroll (1999) e Lee (2008) em 1970 aconteceu um avanço de rutura no desenvolvimento do conceito de RSE, com a publicação pelo the *United States of America's Committee for Economic Development* [CED] de um novo estudo que reformulou o debate ao fornecer uma perspetiva mais alargada de análise à RSE (Baumol *et al*, 1970), especialmente importante porque o CED era composto por empresários e por académicos e como tal refletia uma visão prática e pragmática do contexto em mudança

(Carroll, 2008). Em especial o último artigo escrito por Wallich e McGowan (1970) onde pretenderam apresentar um novo racional para fazer um esforço de fornecer uma reconciliação entre os interesses sociais e económicos das empresas, reconhecendo que se a RSE for inconsistente com os interesses dos acionistas será sempre controversa, nesse sentido exploraram em que medida era justificável para as empresas envolverem-se em problemas sociais. A sua proposta assentou numa redefinição do interesse dos acionistas.

O seu novo racional assenta na convenção económica clássica de maximização da utilidade para os acionistas, e de que numa perspetiva restrita de curto prazo Milton Friedman estaria certo no sentido em que as empresas não se deveriam envolver em RSE pelos custos associados para a empresa. No entanto nos anos 70 os acionistas possuíam portfólios diversificados para minimizar o risco, ou investindo diversificadamente de forma indireta, investindo em fundos de investimento ou fundos de pensões. No longo prazo interessaria aos acionistas não o sucesso individual de uma empresa do seu portfólio mas o maior sucesso possível de todas em conjunto, e nesse sentido, todas as empresas beneficiariam de um ambiente de negócios reforçado. A suposição subjacente era de que os negócios das empresas perderiam a sua estrutura de suporte fundamental se a sociedade se deteriorasse e que no longo prazo, seria do interesse das empresas prevenirem a degradação do tecido social a que pertencem e serem socialmente responsáveis sob pena de erosão da sua estrutura de suporte e da sua base de clientes (Wallich & McGowan, 1970; Lee, 2008)

Esta perspetiva foi apelidada por Baumol *et al.* (1970: 3) de “*enlightened self-interest*”, “autointeresse iluminado” em tradução literal, expressão usada também numa segunda publicação do mesmo *Committee for Economic Development* [CED] onde são analisadas as novas expectativas que a sociedade depositava no sector empresarial (CED, 1971: 25-26).

Para Carroll (1979) e Lee (2008) estas duas publicações do CED refletem um novo racional em relação quer ao papel a desempenhar quer às responsabilidades das

empresas. O CED (1971) reconhece que o contrato social entre os negócios e a sociedade estava a evoluir de forma substancial e importante havendo

“Um entendimento crescente de que a empresa está dependente da boa vontade da sociedade, que pode sustentar ou impedir a sua existência através de pressões públicas sobre o governo. E tem ficado claro que os recursos essenciais e a boa vontade da sociedade não surgem de forma natural às empresas sempre que necessitam, mas têm de ser trabalhados e desenvolvidos”

(CED, 1971: 27)

Tendo já antes notado que

“Os negócios estão a ser questionados mais que nunca para assumir um leque mais alargado de valores humanos. As empresas... .. estão a ser solicitadas para assumir responsabilidades alargadas perante a sociedade e para servirem valores humanos com alcance mais vasto... . Embora os negócios existam para servir a sociedade, o futuro (dos negócios) dependerá da qualidade da resposta da gestão às expectativas em mudança do público”

(CED, 1971:16).

Este modelo era mais um conceito do que um modelo teórico rigoroso, não oferecendo uma estrutura teórica de partida para grande evolução nem evidência empírica de suporte, os interesses económicos e interesses sociais apresentavam-se relacionados mas sem especificação dos mecanismos que promoviam a relação causal entre RSE e o desempenho financeiro das empresas. Apesar destas limitações esta abordagem gerou entusiasmo na pesquisa sobre RSE nos anos 70 e a maior parte dos estudos posteriores deixam de estar focados em se as empresas devem ou não assumir as novas responsabilidades e passam a estar focados no conteúdo e no processo de implementação de RSE que não entre em conflito com o interesse fundamental da empresa (Lee, 2008). O termo RSE começou a generalizar-se o que criou incerteza acerca do seu significado (Sethi, 1975).

Para Ackerman (1973) e Murray (1976) o que era realmente importante não era se as empresas assumiam responsabilidades em termos abstratos mas sim a resposta que as empresas davam em ações concretas para fazer face a essas responsabilidades,

surgindo o conceito de Desempenho Social das Empresas (DSE) como uma evolução (Carroll, 1979), conciliando uma postura socialmente responsável e os atos de gestão empresarial para alcançar essa postura responsável em relação à sociedade. Frederick (1978) foi o primeiro a efetuar esta distinção.

Em 1979 Archie Carroll apresentou um modelo integrando as responsabilidades sociais das empresas num modelo conceptual de DSE emergindo como académico proeminente em pesquisa sobre RSE e permanecendo até hoje o autor mais citado nesta matéria. Neste modelo apresenta uma análise estruturada onde propõe uma definição em quatro partes de RSE, “a responsabilidade social dos negócios abrange as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias (ou filantrópicas) que a sociedade tem das organizações num determinado momento” (Carroll, 1979: 500). Identificando assim quatro tipos de “obrigações que os negócios têm perante a sociedade” (idem: 499) ou quatro tipos de responsabilidade social: 1) Económica; 2) Legal; 3) Ética; e 4) Discricionária, ou seja, uma empresa deve ser lucrativa, deve obedecer à lei, deve ser ética nas suas operações e deve ser um bom cidadão corporativo (Carroll, 1979).

Embora tenha sido um dos primeiros académicos a fazer uma distinção entre os diferentes tipos de responsabilidade da organização empresa, para Carroll a responsabilidade económica é algo que as empresas fazem também pela sociedade ao perpetuarem o sistema de negócios, mais tarde descrita como a base de uma “pirâmide de RSE” (Carroll, 1991), com a responsabilidade económica como a base ou fundação dessa pirâmide.

O contributo maior deste modelo de Carroll foi o de não tratar os objetivos económicos e os objetivos sociais como incompatíveis ou mutuamente exclusivos (Lee, 2008) e de que não haveria um tipo de resposta única mas cada empresa poderia definir a sua própria estratégia de ação de entre várias possíveis (reativa, defensiva, acomodativa ou pró-ativa) em termos de desempenho social.

Algo também importante que Carroll apresenta em 1979 de forma implícita mas descreve mais tarde de forma detalhada em 1991 é a noção de que, além das

responsabilidades económicas do negócio em obter resultados e das responsabilidades legais de cumprimento com as normas e regras de comportamento correto e de justiça vigentes na sociedade atual já convertidas em leis e regulamentos a empresa deverá também cumprir com (novas) normas e regras de comportamento justo emergentes ou já latentes na sociedade, as responsabilidades éticas, que mais cedo ou mais tarde poderão ser convertidas em leis e regulamentos de cumprimento legalmente obrigatório. Como a sociedade evolui, estas normas evoluem, e a gestão das empresas deverá estar atenta e perceber o que é esperado das empresas, neste particular, Carroll antecipa a gestão das responsabilidades sociais em termos estratégicos, que terá novos desenvolvimentos nas décadas seguintes.

Os anos 80: Desempenho financeiro e os *Stakeholders*

Nos anos 80 emergiu uma nova era na pesquisa em RSE, os pesquisadores em vez de elaborarem novas definições começam agora a criar novas estruturas temáticas (Carroll, 1999). Em 1984, Freeman publica "*Strategic Management: A Stakeholders Approach*" (Freeman, 1984; 1994) que fornece a base para a "teoria dos *stakeholders*".

A teoria dos *stakeholders* sustenta que as obrigações dos negócios deveriam ir além dos deveres tradicionais para com os acionistas, sendo estendidas a outros grupos, incluindo clientes, funcionários, fornecedores, comunidades vizinhas e a sociedade em geral, para além dos acionistas (Jones, 1980). Freeman (1984) descreveu os *stakeholders* como aqueles grupos que "podem afetar ou são afetados pela prossecução dos objetivos de uma organização" (Freeman, 1984: 49). Freeman construiu uma teoria de gestão dos *stakeholders* de forma coerente e sistemática, apresentando uma visão dos propósitos e objetivos de uma empresa de uma forma totalmente diferente e inovadora, "a diferença entre objetivos económicos e sociais de uma empresa já não é relevante, porque a questão central é a sobrevivência da empresa" (Lee, 2008: 61) e a sobrevivência da empresa é afetada não só por acionistas mas também por vários outros *stakeholders* como empregados, governos e clientes.

“A palavra “social” em RSE tem sido sempre vaga faltando-lhe uma direção específica sobre a quem a empresa é responsável” (Carroll, 1991: 43). A teoria dos *stakeholders* foi muito apelativa e amplamente aceite em gestão de empresas como um modo útil para investigar uma abordagem organizacional à RSE, com os primeiros estudos relevantes nos anos 90 (Carroll, 1991; Clarkson, 1995; Jones, 1995). Para Carrol aparece como “natural” o ajustamento entre “a ideia de RSE e os *stakeholders* de uma organização” (Carroll, 1991: 43) pela ênfase nos relacionamentos de um negócio e na sua fundação normativa que reconhece o valor intrínseco do interesse dos *stakeholders* não acionistas. Os primeiros autores que contribuíram neste campo de estudo tentaram aumentar a consciencialização entre as empresas para uma atuação de forma responsável para com os *stakeholders*. Se as empresas se comportarem de forma responsável, evitarão pressões desnecessárias das partes interessadas, dos *stakeholders*. A teoria dos *stakeholders* foi considerada como uma teoria normativa que levou os gestores a considerar deveres morais em relação aos interesses legítimos de todas as partes interessadas.

Jones (1980) considerou a RSE como um processo de tomada de decisão que influencia o comportamento da empresa, esclareceu que as empresas também tinham obrigações alargadas para com a sociedade e seus grupos constituintes, para além dos *stakeholders* mais óbvios e próximos à empresa (Jones, 1980: 59-60). Outros contributos importantes foram a noção de que a RSE corresponde a obrigações assumidas perante *stakeholders* de forma voluntária, não prescritas pela lei de forma coerciva, apontando argumentos razoáveis a favor e contra o conceito de RSE (Jones, 1980: 61) e admitindo que era difícil chegar a um consenso entre todos os *stakeholders* sobre o que poderia constituir um comportamento socialmente responsável. Jones acaba por expressar um entendimento de RSE não como um conjunto de resultados mas como um processo (Jones, 1980: 65) onde as expectativas dos *stakeholders*, em especial, e as expectativas da sociedade como um todo estariam sempre em revisão e a ser redefinidas, com impacto na perceção dos comportamentos da empresa entendidos como socialmente responsáveis, que estariam também sempre em evolução.

Ao mesmo tempo outros pesquisadores procuravam desenvolver uma estrutura teórica de ligação entre RSE e os negócios.

Fazendo uso da definição de RSE de Carroll (1979) e da hierarquia de necessidades da teoria da motivação de Maslow (1954), Tuzzolino e Armandi (1981) apresentaram uma estrutura de hierarquia de necessidades através da qual o desempenho socialmente responsável da empresa poderia ser avaliado com base em cinco critérios (lucratividade, segurança organizacional, afiliação e contexto do sector, posição competitiva no mercado e Auto atualização) mostraram que as organizações têm necessidades fisiológicas, de segurança, de filiação, estima e auto-atualização semelhantes às dos seres humanos, afirmando que as necessidades fisiológicas das organizações estão relacionadas com a lucratividade. Para estes autores os negócios e empresas não podem operar se não forem lucrativos, tal como os humanos não podem sobreviver sem ar, água ou comida. Esta conceptualização marcou o início de uma investigação extensa sobre a ligação entre desempenho financeiro e comportamentos socialmente responsáveis pelas empresas.

Em 1984 Peter Drucker foi mais longe e enfatizou que os objetivos de responsabilidade social deverão estar embutidos na estratégia das empresas, deixando de ser meras declarações de boas intenções. O que é novo na sua abordagem, já além da compatibilidade entre lucros e outras responsabilidades, é a ideia de que as empresas podem converter as suas responsabilidades sociais em oportunidades económicas e benefícios para a empresa (Drucker, 1984). Esta ideia foi a base para uma alteração profunda na RSE no futuro (ver Anos 2000: RSE estratégica).

Muitas questões controversas acerca do comportamento empresarial surgiram durante os anos 80, alguns escândalos chamaram a atenção do público para erros de gestão, comportamentos irresponsáveis e mesmo ilegais ou criminosos, fórmulas de leite infantil tóxicas comercializadas durante os anos 70 e 80 na Índia, a explosão da *Union Carbide* em Bhopal também na Índia matando milhares de pessoas, a descoberta de negócios de muitas multinacionais com o regime de *apartheid* vigente na África do Sul contornando o embargo internacional são alguns exemplos. Carroll menciona

genericamente questões de saúde e segurança dos trabalhadores, deterioração da qualidade de vida no trabalho, discriminação no emprego, abuso de consumidores, poluição ambiental, deterioração da vida urbana e outras práticas questionáveis de empresas multinacionais (Carroll, 2008: 36), a atenção da população estava muito mais focada nas “causas e curas de comportamento empresarial ilícito muito mais que em filantropia ou atividades de relacionamento com a comunidade” (Carroll, 2015: 88) o que fez emergir novas preocupações e uma consciência crescente de problemas sociais globais que abriram caminho para que na comunidade internacional se fizessem esforços de criação de instituições ou de princípios para promoção do desenvolvimento sustentável e de regulação do comportamento empresarial.

Foi nesta década que ocorreu a criação da *World Commission on Environment and Development* (1983), a publicação do relatório *Our Common Future*, pela comissão Brundtland que desenvolveu a primeira definição abrangente de Desenvolvimento Sustentável (1987) a adoção pelas Nações Unidas do Protocolo de Montreal (1987) e a criação do *Intergovernmental Panel on Climate Change* [IPCC] em 1988. Um discurso de sustentabilidade ao nível da empresa haveria de ganhar peso na década seguinte.

Os anos 90: Globalização, Cidadania Corporativa e Sustentabilidade Corporativa

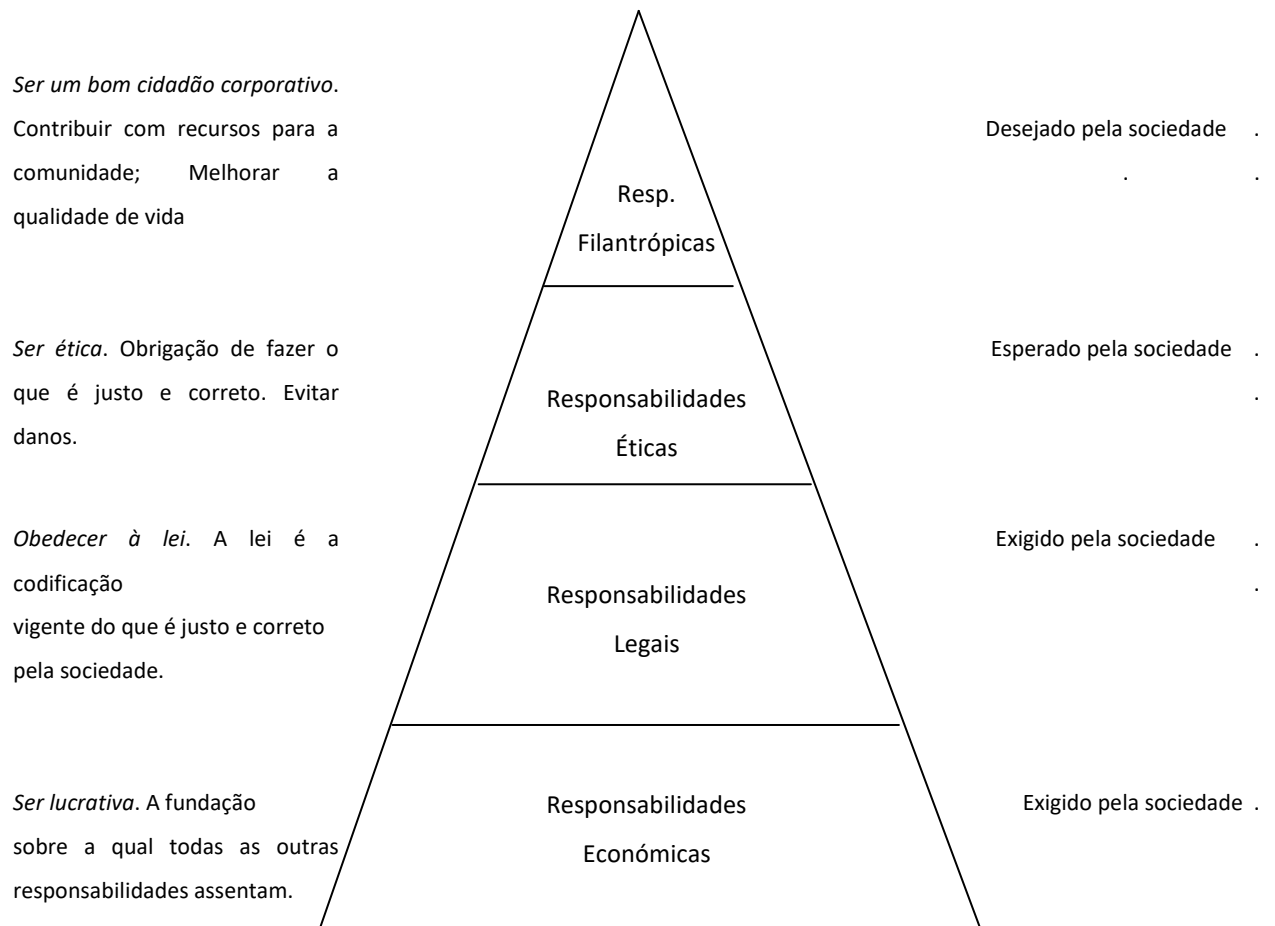
Nos anos 90 o conceito de RSE ganhou importância global. Para Carroll (2015) durante os anos 90 o processo de globalização dos negócios aumentou as operações das empresas multinacionais em mercados com ambientes de negócios diversificados, alguns com estruturas reguladoras muito frágeis. Para estas empresas globais este movimento significava novas oportunidades mas também um crescimento da competição global por novos mercados, onde havia maiores riscos em termos de reputação devido ao aumento de exposição e visibilidade agora também global, para além disso, existiam conflitos entre as solicitações, expectativas e pressões dos países de origem e as dos países destino dos investimentos (Carroll, 2015). Muitas empresas multinacionais perceberam que uma postura socialmente responsável tinha o potencial de ser um caminho seguro para

equilibrar os desafios e as oportunidades do processo de globalização em que estavam mergulhadas e como resultado a institucionalização da RSE nas empresas saiu reforçada.

Os temas de RSE expandiram-se e fragmentaram-se em tópicos relacionados com desenvolvimentos em desempenho social das empresas (DSE), novas aplicações da teoria dos *stakeholders* à RSE, ética nos negócios, cidadania corporativa e sustentabilidade corporativa. Em qualquer dos casos estes temas e conceitos permaneceram consistentes com a teoria de RSE, apenas tendo uma ênfase ou foco diferente ou âmbito mais restrito (Carroll & Brown, 2018).

Em 1991 Archie Carroll efetuou uma revisão à sua definição de RSE e criou a “Pirâmide de RSE” (Figura 2.01), que na sua perspetiva identifica os quatro tipos de responsabilidades de uma empresa que já tinha apresentado em 1979 (Carroll, 1991; 1979), mas desta vez de uma forma hierárquica. As “responsabilidades económicas” estão na base, para Carroll o propósito dos negócios é a maximização das suas perspetivas financeiras de longo prazo. O segundo nível de responsabilidade, “responsabilidades legais” referem-se a cidadania legal, ao cumprimento das leis nacionais e internacionais a que uma empresa tem de obedecer, “responsabilidades éticas” referem-se aos valores morais estabelecidos já vigentes ou ainda emergentes na sociedade e que uma empresa deve antecipar a qualquer lei e cumprir. Por último, no topo da pirâmide, aparecem as “responsabilidades filantrópicas”, que se referem às atividades discricionárias da empresa de cariz voluntário e que têm por objetivo ajudar outras pessoas ou entidades e contribuir para o bem-estar na sociedade, releva-se aqui a expressão “ser um bom cidadão corporativo” na legendagem das responsabilidades filantrópicas nessa pirâmide (Carroll, 1991: 43). Neste seu trabalho tenta operacionalizar a gestão de RSE via gestão dos relacionamentos com *stakeholders* (Carroll, 1991: 44) oferecendo uma matriz simples de dupla entrada para nomeação dos *stakeholders* e os tipos de responsabilidades de uma empresa perante cada grupo *stakeholder* e propõe uma gestão “moral” por oposição a “amoral” ou “imoral” dessas relações (Carroll, 1991: 44-45).

Figura 2.01: Pirâmide de Responsabilidade Social das Empresas



Fontes: (Carroll, 1991:42, inclui as legendagens de Carroll, 2016: 5 à direita)

Em 1995 dois outros artigos efetuam a aplicação da teoria dos *stakeholders* à RSE. Clarkson (1995) refere uma distinção da natureza das questões (do inglês “*issues*”) com *stakeholders* e questões com a sociedade como um todo (do inglês “*social issues*”) sendo estas, na sua perspetiva, as que sendo suficientemente públicas são ou irão eventualmente ser objeto de legislação ou regulação pelos poderes públicos, se não for o caso, então serão uma questão/responsabilidade perante *stakeholders*. Da identificação da natureza das questões (“*issues*”) haveria a necessidade de definir o nível adequado de

análise (institucional, organizacional ou individual) e só após esses passos seria possível a avaliação do desempenho social de empresas e gestores. Jones (1995) relaciona o modelo RSE de *stakeholders* com um conjunto de teorias económicas como a teoria da agência e economia dos custos de transação, para estabelecer premissas de comportamento das empresas e dos *stakeholders* apresentando várias hipóteses em teste, na tentativa de construir uma teoria de *stakeholders* instrumental com capacidade de previsão, procurando esclarecer as ligações entre ações e resultados.

Rowley em 1997 propôs um modelo de RSE baseado numa rede de múltiplas e variadas influências de *stakeholders* para tentar prever as respostas empresariais a essas influências (Rowley, 1997). Um estudo empírico de Berman *et al.* (1999) compara as duas perspetivas distintas na teoria dos *stakeholders*, no seu estudo o modelo estratégico de *stakeholders* que se baseia numa lógica de “*business case*” (Schwartz & Carroll, 2003) aparenta ter mais suporte empírico que o modelo intrínseco dos *stakeholders* cuja ênfase está nos aspetos morais da RSE.

Para Lee desde a publicação dos estudos de Clarkson (1995) e Jones (1995) a teoria dos *stakeholders* “moveu-se para o cenário central da pesquisa das relações entre negócios e sociedade” (Lee, 2008: 61) mas as tentativas de adaptar a RSE à teoria dos *stakeholders* forçou os investigadores a especificar a RSE nas relações da empresa com cada *stakeholder* específico. “Ironicamente... ...teve como resultado o alargamento do significado e alcance da RSE... ...com a criação de mais e mais categorias de RSE como a responsabilidade ambiental, biodiversidade, ação afirmativa e práticas de prestação de contas transparente” (Lee, 2008: 62) a RSE expandiu-se para poder abarcar as novas categorias e as novas relações com *stakeholders*.

No final dos anos 90 e início do século XXI os conceitos de “cidadania corporativa” [CC], e sustentabilidade (corporativa) [SC] atraíram a atenção das empresas e cresceram em popularidade.

O conceito original de CC estava intimamente ligado ao que Carroll nomeou como responsabilidades filantrópicas. Fazia décadas que os líderes de empresas envolviam as

suas empresas em atividades filantrópicas e efetuavam donativos para as comunidades onde operavam os seus negócios, este fenómeno era largamente percebido como uma expressão de apropriação de “boa cidadania corporativa” (Carroll, 1991: 43), como resultado o conceito de CC foi criado e aceite pelo público em geral. Segundo Epstein (1989) o termo era já usado com frequência desde os anos 60 e 70 tendo notado que uma boa cidadania corporativa era simplesmente evidenciado por comportamento empresarial socialmente responsável (Epstein, 1989: 586).

Para Melé (2008) o conceito de CC tem no seu núcleo o termo “cidadania” que tem a sua origem na ciência política, “evocando deveres e direitos individuais dentro de uma comunidade política. No entanto, também contém a ideia geral de ser parte de uma comunidade” (Melé, 2008: 69). O termo faz uma analogia das responsabilidades das empresas às de um cidadão numa comunidade, como tal não atribui obrigações ou responsabilidades especiais às empresas que não sejam atribuíveis aos indivíduos, soando mais neutral e menos acusador, assim se percebendo o interesse das empresas nesta terminologia.

O conceito de CC é usado num sentido mais estreito e num sentido mais alargado. O conceito de CC mais estreito corresponde às relações da empresa com a comunidade local envolvente e às atividades e modos através dos quais as empresas interagem com grupos de *stakeholders* (grupos de cidadãos, Organizações Não Governamentais [ONGs], associações) ao nível de comunidade local (Altman, 1998; 1999). Num sentido mais alargado de CC o termo é usado como substituto do termo RSE (Carroll, 1998). No decurso do processo de globalização o termo foi crescendo ainda mais em alcance. Uma perspectiva ainda mais alargada correspondeu a “cidadania corporativa global” uma vez que foram identificados riscos associados ao facto de as grandes empresas multinacionais poderem estar a substituir governos eleitos e a assumir de facto a administração de direitos de cidadania, especialmente em países onde os governos falhavam nas suas responsabilidades (Matten & Crane, 2005), assim o conceito de “CC global” procura introduzir alguns padrões éticos universais de respeito pelas diferenças culturais entre espaços geográficos: Respeito pelas culturas locais sempre que consistentes com os

padrões éticos universais; Experimentar formas de reconciliar as práticas locais com os padrões éticos universais sempre que não forem consistentes; Promover processos sistemáticos de ensino para benefício da organização, *stakeholders* locais, e a comunidade global alargada (Logsdon & Wood, 2005). “CC global” poderia assim corresponder a “RSE global”.

Não é objeto deste trabalho caracterizar a evolução do conceito de sustentabilidade, no entanto, porque a relação de responsabilidades entre as empresas e a sociedade assumiu esta linguagem dos anos 90 em diante e os relatórios a analisar são relatórios denominados “de sustentabilidade” procede-se aqui à apresentação sucinta mas cuidada de sustentabilidade, sustentabilidade corporativa e a sua larga coincidência com o conceito de RSE.

O conceito de sustentabilidade abarca ambições mais vastas que o conceito de RSE como entendido até então, pois diz respeito à utilização presente de recursos a nível global e a manutenção de condições de habitabilidade do planeta não comprometendo de forma irreversível a utilização de recursos ou a habitabilidade futura do planeta, representa uma agenda comum para o planeta e tem uma perspetiva de longo prazo.

O termo sustentabilidade começou por ser eminentemente do foro ambiental-ecológico e relacionado com os limites ecológico-ambientais de regeneração do planeta face aos problemas de poluição industrial e utilização de recursos naturais não renováveis, logo finitos, requeridos pelos processos de crescimento e desenvolvimento económico, sobretudo pelo previsível agravamento da situação ao nível planetário dada a urgência dos países ainda não desenvolvidos em iniciarem os seus processos de industrialização para desenvolvimento e o aumento da população esperado no planeta (Kidd, 1992; Giovannoni & Fabietti, 2013). A componente económico-social do conceito emergiu mais tarde como parte de “desenvolvimento sustentável”, em grande parte refletida nos objetivos de desenvolvimento do milénio expressos pelas Nações Unidas (*Millenium Development Goals* [MDGs]) de 2000 (Drexhage & Murphy, 2010). A primeira definição de desenvolvimento sustentável foi elaborada pela *World Commission on*

Environment and Development [WCED], num relatório de 1987 (*Brundtland Report*) e apresentada na Cimeira da Terra, que teve lugar na cidade do Rio de Janeiro em 1992 “desenvolvimento que vai ao encontro das necessidades do presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras” (*World Commission on Environment and Development* [WCED], 1987).

Se pelo lado das empresas a perspectiva *stakeholder* de RSE cada vez mais alargada incluía a componente ambiental e sociedade em geral (Lee, 2008), o conceito global de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade ganhava forma tripartida, componentes económica, ambiental-ecológica e social. Um modelo que fez a ponte entre as duas perspetivas é a estrutura “*Triple Bottom Line*” de John Elkington (1994; 2004) para prestação de contas de sustentabilidade pelas empresas, não só nos aspectos económico-financeiros, mas também no desempenho ecológico-ambiental e social.

Pode-se questionar se a abordagem tripartida de desempenho e prestação de contas de sustentabilidade ao nível de uma organização concorre ou não para a sustentabilidade a nível global entendida como sistémica e não solucionável em iniciativas individuais isoladas, pode-se também questionar se uma empresa pode algum dia ser sustentável, o que implicaria em termos ambientais-ecológicos ou sociais, algo como não ter impactos negativos (Gray, 2010) ou a utilização abusiva do discurso de sustentabilidade adotado pela empresas na prestação de contas (Ihlen & Roper, 2014) todas essas questões estão fora do âmbito deste trabalho, pelo que ao que este trabalho importa, Sustentabilidade Corporativa corresponde sobretudo a uma maior eficiência na utilização de recursos e diminuição de impactos negativos na dimensão ambiental e promoção de maiores impactos positivos nas dimensões económica e social, ao nível da empresa individual (Dyllick & Hockerts, 2002). É um conceito alternativo mais apelativo para as empresas porque retira o foco centrado na componente social de RSE, cujos impactos são mais complexos e difíceis de quantificar e atribuir ao nível de cada produto específico (Zanchi *et al.*, 2018) e como tal menos sedutores em termos estratégicos para as empresas, e permite um foco mais de eficiência tecnológica vocacionado para a componente ambiental-ecológica, onde novas eco-eficiências podem ser documentadas

quantitativamente, mais facilmente comunicadas e/ou associadas a reduções de custos absolutos/vantagem competitiva ou evidência de cumprimento de regulação de desempenho ambiental. Para Bansal e Song (2017) os dois conceitos (RSE e SC) tratam da intersecção dos negócios com o bem-estar da sociedade e convergiram no início do século XXI. Para Ashrafi *et al.* (2018) RSE pode ser integrada em SC. Para Montiel (2008) a sustentabilidade percebida a nível empresarial corresponde a um conjunto de práticas das empresas que concorrem para a sustentabilidade a nível global, assim coincide em grande medida com o conceito de RSE. Em conformidade com a definição de RSE escolhida, será esta a perspetiva considerada neste trabalho.

Anos 2000: RSE estratégica

No início deste século vários estudos procuraram estabelecer uma relação entre desempenho social (DSE) e desempenho financeiro das empresas, sendo difícil quantificar os ganhos para as empresas derivados de comportamentos responsáveis, porque os fatores até então identificados e que poderiam contribuir para a criação de valor para as empresas eram geralmente qualitativos: Moral dos colaboradores; Imagem da empresa; Reputação; Opinião pública e assim sendo difíceis de medir ou quantificar. No entanto alguma pesquisa mostrava já que empresas que praticavam responsabilidade social e ambiental prosperavam no longo prazo (McWilliams & Siegel, 2001a; 2001b; Orlitzky *et al.*, 2003).

Foi crescendo a convicção de que as empresas são capazes de comportamentos socialmente responsáveis enquanto perseguem as suas atividades geradoras de lucros, sem que esses comportamentos tenham de ser apenas considerados como custos adicionais. Se essas atividades contribuírem de alguma forma para gerar lucros então a RSE pode ser considerada estratégica. A RSE estratégica reside no foco em gerar impactos positivos nos negócios derivados das atividades sociais e ambientais da empresa.

Para Lantos (2001) no século XXI a sociedade iria esperar que as empresas integrassem problemas sociais nas suas estratégias de negócio e expressa a ideia de que a RSE tem o potencial para gerar benefícios para *stakeholders* sociais e a empresa. A RSE podia tornar-se estratégica quando é uma parte dos planos da gestão das empresas para gerar lucros. A RSE estratégica para Lantos correspondia ao cumprimento de responsabilidades filantrópicas (Carroll, 1979) que em simultâneo beneficiassem os resultados económicos, outras atividades socialmente responsáveis sem retorno para a empresa deveriam ser descartadas. Para Moon (2001) os comportamentos responsáveis pelas empresas são sempre motivados por algum tipo de interesse económico. Para Porter e Kramer (2002) a filantropia deveria estar enraizada nas competências da empresa mas ligada ao seu ambiente de negócios.

Para Werther e Chandler (2005) a RSE deixou de ser um compromisso mínimo possível das empresas, mas passou a ser uma necessidade estratégica, num trabalho focado em RSE estratégica como parte de gestão de marcas globais para alcançar e manter a legitimidade das empresas. Kotler e Lee (2005) demonstraram com exemplos que a abordagem RSE estabeleceu uma nova forma de fazer negócios que combina a criação de valor e sucesso nos mercados com uma atitude respeitadora e proactiva perante os *stakeholders* da empresa (Freeman *et al.*, 2004). Por esta altura um conjunto alargado e influente de autores expressam a crença de que as empresas podem implementar RSE de forma afirmativa, RSE que produz benefício social e ganhos para a própria empresa (Wheeler *et al.*, 2003; Freeman *et al.*, 2004; Kotler & Lee, 2005; Porter & Kramer, 2006; Falck & Heblich, 2007).

A RSE estratégica corresponde a uma alteração grande na motivação das empresas para os comportamentos responsáveis, se antes a RSE era entendida como uma obrigação moral, ou reação a expectativas dinâmicas da sociedade e/ou de manutenção de legitimidade perante a comunidade onde opera, agora era encarada como capaz de incrementar os ganhos financeiros das empresas. Simultaneamente a RSE estratégica também corresponde a uma alteração nos propósitos a alcançar pelos comportamentos responsáveis das empresas, se antes eram percebidos como comportamentos altruístas

com contributo positivo (ou menos negativo) para *stakeholders* variados ou a sociedade em geral, agora era percebida como comportamentos a implementar se contribuírem para um possível benefício económico da empresa. Uma perspetiva de RSE compatível com a perspetiva *shareholder* da empresa (Friedman, 1970).

Década de 2010: *Creating Shared Value*

Em 2011 Porter e Kramer apresentaram o conceito de *Creating Shared Value* (“criando valor partilhado” em tradução literal), doravante “CSV”, que definem como “as políticas e práticas operacionais que reforçam a competitividade de uma empresa enquanto em simultâneo fazem avançar as condições económicas e sociais das comunidades onde opera” (Porter & Kramer, 2011: 68). Já em 2006 estes autores tinham apresentado o princípio de *valor partilhado*, indicando à época exemplos relevantes de como processos eficientes criavam valor para as empresas e para a sociedade em geral. Todos os processos na cadeia de valor (Porter, 1986) operam num ambiente natural-ecológico parte de um contexto comunitário muito mais amplo. A abordagem CSV foca-se na identificação e potencial expansão das ligações possíveis entre progresso societal e progresso económico e na criação de novas oportunidades de negócio que poderão resultar desse processo. A proposta de valor partilhado requer o foco em áreas específicas dentro do contexto dos locais de operação do negócio assim como em cuidar dos interesses da sociedade (englobando o ambiente-ecológico, o mercado e a comunidade) para servir o próprio interesse da empresa.

Como resultado desse processo, as organizações investem recursos nas áreas onde existe maior potencial para *valor partilhado* e buscam ação colaborativa com *stakeholders* relevantes. Porter e Kramer (2011) identificaram três formas que se reforçam mutuamente pelas quais as empresas podem descobrir novas oportunidades de gerar riqueza numa abordagem CSV: 1-Reconcebendo produtos e mercados; 2-Redefinindo a produtividade na cadeia de valor e 3-Desenvolvimento económico localizado baseado em *Clusters*.

Para Porter e Kramer (2011) a sua abordagem de *valor partilhado* criou novas oportunidades de negócios pois criou novos mercados, aumentou a lucratividade e reforçou a posição competitiva de empresas, argumentando que quando os negócios das empresas estão de boa saúde, existe mais emprego disponível na comunidade local resolvendo-se problemas de desemprego, resultando em mais contribuições tributárias para autoridades governamentais.

Para Elkington (2012) Porter e Kramer (2011) reduziram a Sustentabilidade Corporativa a eficiência na utilização de recursos e que o valor partilhado pode ter um papel importante na destruição de recursos chave, na redução da biodiversidade e na desestabilização climática. Para Crane *et al.* (2014) o valor partilhado é baseado numa conceção superficial do papel das empresas na sociedade e ignora as tensões entre social e económico inerente à atividade económica responsável, questões de RSE negativas como direitos humanos, suborno ou corrupção não são incorporadas.

Mesmo os mais críticos concordam que uma das grandes forças conceptuais do *valor partilhado* é a sua “inequívoca elevação de objetivos sociais para o nível estratégico” (Crane *et al.*, 2014: 134). Em vez de tratar os problemas sociais e ambientais como impostos externamente à empresa, a perspetiva *valor partilhado* encoraja as empresas a perceber esses problemas como alvos para decisões de negócios com importância estratégica.

Porter e Kramer (2014) admitiram mais tarde que o *valor partilhado* tem limitações não vai curar todos os males da sociedade porque nem todos os negócios são bons para a sociedade nem perseguir *valor partilhado* eliminará toda a injustiça.

2.4. Reporte de RSE. Definição e as motivações para reporte de RSE.

O Reporte de RSE e a sua definição

A prática de prestação de contas não financeira começou nos anos 70 do século passado com os “Balanços Sociais”, onde as empresas reportavam quantitativamente os benefícios sociais que pagavam aos seus empregados (Fifka, 2015). Mais tarde incluíram também informação sobre a qualidade dos produtos e dados sobre envolvimento social. Nos anos 80 as empresas começaram a incluir os aspetos ambientais dos seus esforços, na sequência de várias catástrofes ambientais ocorridas. O primeiro relatório ambiental autónomo foi publicado em 1989 (Kolk, 2004). Nos anos seguintes o foco alterou-se para os relatórios ambientais que de um estilo argumentativo foram evoluindo para um estilo proactivo com elementos competitivos (Fifka, 2015). Como consequência os relatórios de sustentabilidade são frequentemente percebidos como instrumentos de *marketing*. O envolvimento de departamentos de relações públicas na compilação dos relatórios, assim como o foco específico de cada indústria nos seus *stakeholders* também específicos também sugere que estes relatórios são muitas vezes usados como instrumentos de *marketing* (Sweeney & Coughlan, 2008; Freundlieb & Teuteberg, 2013).

Por volta dos anos 2000 o foco alterou-se para incluir mais aspetos sociais e financeiros dos esforços das empresas (Sweeney & Coughlan, 2008; Freundlieb & Teuteberg, 2013; Liew *et al.*, 2014; Fifka, 2015). Se em 1999, 98% dos relatórios publicados pelas 250 maiores multinacionais apenas se focavam em aspetos ambientais em 2002 essa percentagem tinha caído para 71% (Kolk, 2004). Paralelamente a designação dos relatórios foi mudando de nome. De relatórios de *Cidadania Corporativa* (com ênfase nos aspetos sociais e em ética da governação) mudaram para relatórios de *Responsabilidade (Social)* e finalmente para relatórios de *Sustentabilidade*.

Definição de Reporte de RSE

Reporte de RSE para efeitos deste trabalho, refere-se à

“Divulgação sistemática de informação por uma empresa do seu desempenho social. O termo desempenho social é entendido num sentido alargado e refere-se a questões sociais, ambientais e de governação que não são tipicamente abordadas em métricas de desempenho financeiro. Em contraste com a prestação de contas de gestão, os relatórios de RSE destinam-se prioritariamente a *stakeholders* externos tais como clientes, investidores e o público em geral. Na ausência de regras formais obrigatórias, os relatórios de RSE são variáveis na sua forma (desenho, meio de distribuição, frequência de reporte) e no seu conteúdo (âmbito, qualidade)”

(Schrek, 2013).

As motivações para o reporte de RSE nas teorias de gestão.

Várias perspetivas teóricas têm sido usadas para explicar a razão das empresas assumirem, ou não, práticas e/ou reporte de RSE (Amran & Siti-Nabiha, 2009; Bayoud, Kavanagh & Slaughter, 2012). Deegan (2002; 2009) refere que as teorias de gestão mais utilizadas são a teoria da legitimidade, a teoria dos *stakeholders* e a teoria institucional (embora esta menos que as duas anteriores) e sublinhou o facto de que as três teorias se relacionam no que diz respeito a práticas e reporte de RSE. Alguns desenvolvimentos teóricos resultantes de aplicações em estudos recentes serão também apresentados. As abordagens teóricas serão apresentadas, serão relacionadas com as práticas de RSE e que motivações para RSE se podem esperar do seu racional.

A teoria da legitimidade.

Pela teoria da legitimidade, as organizações tentam assegurar que são percebidas como funcionando dentro das normas da sociedade na qual operam (Deegan, 2009). Legitimidade foi definida como “a perceção generalizada ou assunção de que as ações de uma entidade são desejáveis, apropriadas dentro de um sistema construído socialmente de normas, valores, crenças e definições” (Suchman, 1995: 574). Existe um “contrato social” entre uma empresa e a respetiva sociedade. Este contrato social refere-se tanto a

normas vigentes na sociedade, como a expectativas. Os termos deste contrato podem ser em parte implícitos, por exemplo expectativas da comunidade, e em parte explícitos, por exemplo, obrigações legais (Deegan, Rankin & Voght, 2000). Nesta teoria a sociedade é encarada como um todo, as organizações não existem em isolamento e necessitam um relacionamento contínuo com a sociedade e, para que a sociedade permita a continuidade das organizações, a sociedade espera que os benefícios sejam maiores que os custos para a sociedade (Belal, 2008) e só enquanto estas expectativas da sociedade são atendidas, esta permite à organização continuar as suas operações e assegurar a sua existência ou sobrevivência (An, Davey & Eggleton, 2011). Empresas socialmente responsáveis ganham legitimidade quando estão em conformidade com as expectativas da sociedade (Bansal & Roth, 2000; Delmas & Toffel, 2008). A legitimidade provoca respostas positivas da sociedade e a sua ausência ou erosão podem retirar à empresa a licença para operar. Assim, o nível de legitimidade de uma organização é de importância máxima para a sua continuidade.

De acordo com Lindblom (Lindblom, 1993) as organizações podem implementar quatro estratégias (de legitimização): Educar/informar *stakeholders* relevantes acerca do seu desempenho real; Alterar as perceções dos *stakeholders* sem alterar o seu desempenho real; Distrair ou dirigir as atenções para desempenhos parciais positivos e desviando de outros desempenhos parciais negativos; E/ou tentar modificar as expectativas externas, da sociedade, acerca do desempenho desejado da organização. Qualquer destas quatro estratégias pode ser utilizada ao adotar (ou não) práticas de RSE e para divulgação e reporte de RSE. Para a teoria da legitimidade, o desejo de legitimar as operações de uma organização através de divulgação e reporte de RSE é considerada a motivação para decisões de divulgação (Deegan, 2002).

A teoria dos *stakeholders*

A declaração clássica da teoria dos *stakeholders* está contida em *Strategic Management: A Stakeholder Approach* de Freeman (1984), desenvolvida e aprofundada

em imensos artigos teóricos posteriores (Clarkson, 1991; 1995; Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1999; Freeman & McVea, 2001; Jawahar & McLaughlin, 2001; Preble, 2005; Rasche & Esser, 2006; Roloff, 2008; Verbeke & Tung, 2013) entre muitos outros. Conforme articulado por Freeman, o modelo básico geralmente usado para representar a teoria dos *stakeholders* mostra a empresa como um elemento central cercada por *stakeholders*, considera as relações entre a empresa e os seus clientes, empregados, comunidade, financiadores e fornecedores como o mecanismo básico através do qual o valor é criado numa economia de mercado. Esta multiplicidade de relacionamentos com os *stakeholders* por vezes dá origem a conflitos baseados nos interesses de diferentes grupos, mas existem muitas áreas onde os interesses estão alinhados. A teoria dos *stakeholders* sugere que as maiores oportunidades de negócio se encontram onde os interesses dos *stakeholders* estão alinhados e pode ser criado valor para múltiplos *stakeholders*.

Donaldson e Preston (1995) incluem como *stakeholders* governos, grupos políticos e associações empresariais numa representação gráfica que sugere igualdade no posicionamento dos *stakeholders*. Clarkson (1995) sugere uma distinção entre *stakeholders* primários e secundários, os principais *stakeholders* são aqueles sem cuja participação contínua a empresa não pode sobreviver em contínuo como uma empresa, e os *stakeholders* secundários aqueles que influenciam ou afetam ou são influenciados ou afetados pela empresa, mas que não estão envolvidos em transações com a empresa e, assim sendo, não essenciais para a sua sobrevivência, dando como exemplo, a imprensa. Carroll (2004) inclui concorrentes e o ambiente natural. Fassin (2012) discute diferentes raciocínios utilizados para identificar ou delinear os *stakeholders*, incluindo o interesse (ou risco) do *stakeholder*, a dependência da empresa do *stakeholder*, a dependência recíproca da empresa e dos *stakeholders*, a responsabilidade empresarial e legitimidade, muitas vezes formulada em termos de “poder, legitimidade e urgência” (Mitchell, Agle & Wood, 1997). A relação entre o elemento central do modelo dos *stakeholders*, a empresa, e os seus *stakeholders*, geralmente é representada como bidirecional ou interativa (Donaldson & Preston, 1995). Esta teoria sugere que se espera da gestão de uma empresa

que preste contas aos seus *stakeholders* pela implementação de ações consideradas importantes para os seus *stakeholders* e que divulgue essa informação.

Algumas premissas se foram desenvolvendo à volta desta teoria, aparecem em aplicações desta teoria em estudos de diferentes áreas da gestão, gestão estratégica, RSE, ética e negócios (Freeman, 1984; Harrison & Freeman, 1999; Belal, 2008) e podem ser sumarizadas da seguinte forma:

- Os *stakeholders* são identificados do ponto de vista de uma organização;
- Uma organização tem de gerir os seus *stakeholders* de forma efetiva para atingir os seus objetivos;
- Existem diferentes categorias de *stakeholders* e frequentemente têm interesses conflituosos;
- Uma organização tem de ser capaz de equilibrar os interesses conflituosos dos seus *stakeholders* no seu ambiente externo com os seus *stakeholders* no seu ambiente interno;
- Os *stakeholders* pressionam a organização pois esperam algo ou têm interesse (*stakes*) em algo da organização;
- A capacidade de pressão dos *stakeholders* depende dos atributos organizacionais dos *stakeholders*;
- Uma organização tem responsabilidades financeiras, sociais e ambientais para com os seus *stakeholders*.

A teoria dos *stakeholders* enfatiza a prestação de contas de uma organização como também os direitos dos *stakeholders*. No processo de prestação de contas aos *stakeholders*, a divulgação de informação desempenha um papel importante. Assim de acordo com a teoria dos *stakeholders* uma empresa pode envolver-se em atividades de

RSE e na divulgação de informação de responsabilidade social para cumprir a prestação de contas perante os seus *stakeholders*. Ao divulgar informação de RSE uma empresa aceita de forma clara o direito dos *stakeholders* à informação acerca de alguns aspetos das suas operações, em troca, uma organização pode recolher alguns benefícios pela melhoria das relações com os *stakeholders*, daí pretender conquistar o seu apoio e aprovação. De acordo com a teoria dos *stakeholders* as motivações para a divulgação de informação de RSE são a prestação de contas a todos os seus *stakeholders* independentemente do seu poder, e a gestão da relação com os seus *stakeholders* mais poderosos.

A teoria institucional

A teoria institucional emergiu nos finais dos anos 1970 como uma reação contra a perspectiva prevalecente de racionalidade económica no comportamento das empresas e resultou da observação de que as empresas frequentemente agem e comportam-se de forma que contradiz as expectativas de racionalidade económica. Esta está baseada em algumas premissas centrais, que assume que as organizações estão muito atentas e respondem a pressões do seu ambiente social e simbólico que emergem do seu ambiente institucional (Suddaby, 2013). As organizações operam dentro de uma estrutura social de normas, valores e de premissas dadas como adquiridas acerca do que é o comportamento económico apropriado ou aceitável. Uma premissa chave é o de *mitos racionais* (Meyer & Rowan, 1977), assunções ou crenças socialmente construídas, geralmente aceites mas nunca provadas, acerca do que é o comportamento apropriado que se pensa contribuir para o funcionamento efetivo da organização. Estes mitos de desempenho são adotados rapidamente e difundidos através de populações de organizações, explicando as razões pelas quais as organizações que se situam num mesmo campo organizacional têm características, ou formas, homogéneas. As organizações adotam práticas não por razões de desempenho mas por efeitos de legitimidade. “Campo organizacional”, considerado “aquelas organizações que agregadas

constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores, consumidores de recursos e de produtos, agências reguladoras e outras organizações que produzam produtos e serviços similares” (Di Maggio & Powell, 1983: 147). As organizações tentam permanecer em conformidade com o seu campo organizacional (Carpenter & Feroz, 2001).

De acordo com esta teoria, assim que um campo organizacional se estrutura, várias forças emergem da sociedade, causadoras de uma maior similaridade entre organizações do mesmo campo organizacional. Esta teoria tem duas dimensões, o isomorfismo e a dissociação. Isomorfismo é o processo de homogeneização, pode ser coercivo, mimético ou normativo (Di Maggio & Powell, 1983). Homogeneização coerciva está relacionada com fatores externos, como a influência dos acionistas, dos empregados, ou dos poderes públicos, em resumo, da pressão de *stakeholders* com poder e influência. A homogeneização mimética ocorre porque as organizações tentam imitar ou copiar práticas de outras organizações, para obterem ou não perderem vantagens competitivas em termos de legitimidade, ou seja, a incerteza como incentivo à imitação (Di Maggio & Powell, 1983). Homogeneização normativa está relacionada com pressões que emergem das normas e valores para adoção de certas práticas institucionais. A adoção de práticas e divulgação de informação e reporte de RSE pode aqui ser enquadrada, numa abordagem substantiva da RSE pela empresa.

A outra dimensão da teoria institucional é a dissociação (“*Decoupling*”) (Walker & Wan, 2012), particularmente interessante para o propósito deste trabalho, relacionada com a separação entre a imagem externa de uma organização e as suas práticas e procedimentos reais. As práticas reais da organização não cumprem com as expectativas externas, mas a imagem que a organização transmite é de que cumpre. Esta separação pode ser intencional ou não, mas a estrutura formal da organização ou as suas práticas percebidas são distintas das práticas reais da organização. Relacionando dissociação com divulgação de informação e RSE, “a dissociação pode ser ligada a algumas perspetivas da teoria da legitimidade, onde informação de sustentabilidade pode ser usada para construir uma imagem que pode ser muito diferente do desempenho ambiental e social

real” (Deegan, 2009: 364). A dissociação pode ter diferentes níveis, uma empresa pode apresentar-se como sendo responsável e com elevado desempenho social mas na realidade não apresentar resultados, porque é incapaz ou porque não os pretende, muito mais grave será o caso em que uma empresa se apresenta como sendo responsável e com elevado desempenho mas deliberadamente nas ações é irresponsável (Lin-Hi & Muller, 2013). A dissociação corresponderia a uma abordagem apenas simbólica do reporte pela empresa.

Do exposto, a teoria institucional relaciona práticas da organização, incluindo práticas de prestação de contas, às normas e valores da sociedade na qual a organização opera, pelo que organização tem necessidade de manter ou ganhar legitimidade. Estruturas e práticas já legitimadas são transmitidas às organizações por coerção, imitação ou por pressão normativa, através destes processos isomórficos as organizações adotam práticas institucionais, a divulgação de informação de sustentabilidade ou de RSE pode ser considerada uma prática institucional (Deegan, 2009). De acordo com a teoria institucional, várias forças influenciam as organizações para adoção de práticas de RSE e do seu reporte, nesta teoria, os gestores têm de estar em conformidade com normas que são impostas, que a sociedade considera como “normais”, por homogeneização, as práticas de RSE e o seu reporte ocorrerão pelo desejo de se tornarem similares às outras organizações, por dissociação, pelo desejo de serem percebidas como similares às outras organizações.

As três teorias e as práticas e reporte de RSE.

Estas três teorias têm uma perspetiva da empresa como parte de um sistema, a empresa é uma parte, mas uma parte importante de um sistema social vasto, a teoria dos *stakeholders* considera os *stakeholders* individualmente e percebe-os pela sua maior ou menor visibilidade, a teoria da legitimidade considera uma visão holística dos *stakeholders* e não considera a sua visibilidade individual e a teoria institucional considera normas e valores geralmente aceites e práticas institucionais que são indiretamente

influenciadas pelos *stakeholders* de uma organização. As duas teorias iniciais explicam porque é que os gestores da empresa tentam legitimar ou prestar contas face a um conjunto ou total dos *stakeholders*, enquanto pela teoria institucional se espera dos gestores que estejam em conformidade com normas que lhes são sobretudo impostas. De tudo o exposto se pode sintetizar que as possíveis razões para uma empresa implementar a divulgação de informação de RSE serão as necessidades de:

- 1) Legitimar a empresa,
- 2) Executar prestação de contas, sobretudo aos seus *stakeholders* mais poderosos;
- 3) Estar em conformidade com as normas e crenças de legitimidade que são impostas às empresas.

Outras abordagens e desenvolvimentos teóricos

Perspetiva Baseada nos Recursos (“*Resource Based Perspective*”)

A perspetiva baseada nos recursos, doravante pela sigla do inglês “RBP”, percebe a RSE como uma ferramenta de gestão estratégica, logo corresponde a uma perspetiva de RSE estratégica, a grande diferença para as três teorias anteriores é que o incentivo principal para as práticas e reporte de RSE é económico. As empresas acreditam que sendo percebidas como socialmente responsáveis obterão uma vantagem competitiva, permitindo-lhes melhores resultados económicos.

Como a RSE tem custos, requer investimentos de recursos financeiros ou humanos e cria novas oportunidades baseadas em recursos através de mudanças em tecnologia, legislação e forças de mercado, o racional da perspetiva baseada nos recursos, pode ser aplicado às práticas de RSE e ao seu reporte (Bansal, 2005). A RBP examina a ligação entre

as características internas da empresa e o seu desempenho. As diferenças de desempenho são explicadas em primeiro lugar pela existência de recursos específicos de cada empresa que são valiosos, raros, de difícil imitação por rivais porque não são facilmente comprados ou vendidos em mercados (não-substituíveis). Os recursos são os meios pelos quais as empresas realizam as suas atividades. Outro conceito relevante é o de competências. Competências da empresa são as ações através das quais os recursos da empresa são usados para cumprir os seus objetivos, ou a capacidade de uma empresa de implementar o uso dos recursos de forma coordenada, usando processos organizacionais, para obter um objetivo desejado. Competências são o resultado de aprendizagem organizacional, pertencem à organização como um todo e são construídas pela aprendizagem de membros ou unidades individuais da organização (Mathews, 2003), referem-se a processos organizacionais, rotinas e procedimentos estabelecidos. Recursos e competências são utilizados pelas empresas para implementação das suas estratégias, como as empresas têm conjuntos de competências e recursos diferentes e como alguns são difíceis ou impossíveis de imitar, a sua capacidade de implementar uma estratégia específica será diferente de empresa para empresa. De acordo com Galbreath (2005) pode-se estabelecer a seguinte tipologia: 1) Recursos tangíveis incluem ativos financeiros e ativos físicos da empresa; 2) recursos e competências intangíveis que incluem: a) Ativos de propriedade intelectual; b) Ativos organizacionais; c) Ativos reputacionais. Os recursos tangíveis são mais fáceis de imitar ou substituir, mesmo que sejam de elevado valor ou raros, os recursos ou capacidades intangíveis são acumulados no tempo e não são objeto de um mercado, tornando-se quase impossíveis de imitar e assim tendo um contributo para a vantagem competitiva da empresa.

Para Orlitzky *et al.* (2003) a RSE oferece benefícios internos e benefícios externos à empresa que podem servir para alcançar uma vantagem competitiva sustentada e o reporte de RSE poderá ter um valor diferente consoante o tipo de benefícios divulgados. Investimentos em atividades socialmente responsáveis podem gerar benefícios internos ao ajudar a desenvolver novos recursos ou competências que estão relacionadas com *know-how* e cultura de empresa estes, uma vez alcançados pela empresa, levarão a um

uso mais eficiente dos recursos. Neste caso o reporte para o exterior da empresa é irrelevante no desenvolvimento (interno) destes recursos e competências e da eficiência organizacional (Orlitzky *et al.*, 2003).

Os benefícios externos das atividades de RSE estão ligados ao efeito na reputação da empresa. A reputação das empresas molda as respostas dos atores externos, porque sumariza muita informação acerca da posição e comportamento da empresa atual mas também o seu provável comportamento futuro (Teece *et al.*, 1997). Para estes autores os atores externos baseiam as suas respostas no que sabem ou conhecem da empresa, não na totalidade do que pode ser conhecido acerca da empresa. Porque existe uma assimetria entre o que é conhecido dentro e fora da empresa, a reputação pode ser por vezes mais importante que a realidade dos factos ao moldar as respostas de atores externos. Neste caso o reporte de RSE pode ser usado como um sinal sobre os quais os atores externos baseiam as suas avaliações de reputação sob condições de informação incompleta.

Branco e Rodrigues (2006; 2008) utilizam o referencial das teorias já apresentadas e a RBP e fazem uma ponte entre os conceitos, atores internos/externos convertem-se em *stakeholders* internos/externos às empresas e fazem uma ponte entre o conceito de legitimidade já abordado atrás e o conceito de reputação, “legitimidade requer uma reputação que tem de ser retida. Requer à empresa que convença os seus públicos relevantes de que as suas atividades são congruentes com os seus valores” (Branco & Rodrigues, 2008: 687-688).

Alta e baixa proximidade dos stakeholders e RSE simbólica ou substantiva

Schons e Steinmeier (2015) combinam conceitos da teoria institucional e da teoria dos *stakeholders* e investigaram se e quando esforços de RSE simbólicos e substantivos pelas empresas, independentes ou combinados, afetam o desempenho financeiro das empresas, dependendo de as ações de RSE serem direcionadas a *stakeholders* da

empresa de “alta-proximidade” como empregados ou de “baixa-proximidade”, como clientes ou a sociedade em geral.

Da teoria institucional usam os conceitos de ações (RSE) *simbólicas* ou *substantivas* (DiMaggio & Powel, 1983; Ashford & Gibbs, 1990). Ações simbólicas de RSE são todas as ações relacionadas com tópicos de RSE que uma empresa desenvolve para mostrar “conformidade cerimonial” enquanto ações RSE substantivas envolvem “alterações reais a um nível operativo” (Schons & Steinmeier, 2015: 359) geralmente implicando atividade real e mensurável que requer a utilização de recursos da empresa (Zott & Huy, 2007).

Os autores usam também elementos da teoria dos *stakeholders* para distinguir entre grupos de *stakeholders* de *alta-proximidade* e de *baixa-proximidade* à empresa. A *proximidade do stakeholder* que é definida como a proximidade espacial à empresa e implica um elevado grau de envolvimento nos processos da empresa permitindo uma melhor visão e controle das atividades (reais) da empresa (Driscoll & Starik, 2004). *Stakeholders* com alta-proximidade, como empregados, mais facilmente identificam ações simbólicas porque são até parte da empresa e como tal não serão tão facilmente convencidos por ações apenas simbólicas e como tal estas ações serão ineficazes, porque não irão gerar suporte por estes *stakeholders*. Em contraste *stakeholders* de baixa-proximidade terão dificuldade em identificar ações apenas simbólicas, ou em distinguir entre ações simbólicas e substantivas. Estão tipicamente situados fora da empresa e dependem de comunicação emitida pela empresa nos media, terão dificuldade em distinguir entre ações concretas implementadas ou apenas retórica, e poderão ser mais facilmente convencidos por ações apenas simbólicas. Como as ações substantivas são tipicamente menos visíveis para os *stakeholders* de baixa-proximidade as ações apenas simbólicas poderão aumentar a legitimidade da empresa por melhor relacionamento com estes *stakeholders*. Qualquer destes dois grupos de *stakeholders* estarão interessados em ações substantivas socialmente responsáveis pela empresa no entanto os *stakeholders* com baixa-proximidade terão dificuldade em tomar conhecimento destas ações, e as

empresas não irão melhorar de forma significativa o seu relacionamento com estes *stakeholders* e como tal terão ganhos mais limitados de legitimidade.

Ações simbólicas e substantivas de RSE podem ser combinadas, podem existir empresas que apenas enfatizam ações simbólicas, numa estratégia de comunicação de “*greenwashing*” ou dissociação (Walker & Wan, 2012), ainda empresas que apenas executam ações substantivas mas que não fazem divulgação e promoção das suas práticas reais e finalmente empresas que fazem ambas, ações substantivas e simbólicas de RSE, ação com divulgação. *Stakeholders* de alta-proximidade irão facilmente perceber ações RSE simbólicas que não são suportadas por ações substantivas, e se detetadas, ações dissociativas levarão a menor suporte e lealdade do grupo de *stakeholders* em causa e reduzirá a legitimidade da empresa. Em contraste, *stakeholders* de baixa-proximidade têm dificuldade em perceber discrepâncias entre ações simbólicas e substantivas de RSE.

Do seu estudo resultaram conclusões de que ações apenas simbólicas poderão gerar ganhos de reputação no caso de ações na dimensão social de RSE destinadas a *stakeholders* de baixa-proximidade (*Governance*) como o público em geral, mas que para *stakeholders* de alta-proximidade Ação simbólica sem ação substantiva é contraproducente (empregados). Para *stakeholders* de baixa proximidade ação substantiva é de baixa perceção pelos *stakeholders* pelo que deverá ser sempre acompanhada de ação simbólica. Dado algum desapontamento com os resultados, apresentam nas conclusões alguns avisos de que estes resultados não deverão ser considerados uma apologia de *greenwashing* para com *stakeholders* de baixa proximidade. Por já existir um elevado ceticismo instalado acerca da comunicação empresarial em especial acerca da publicidade e porque existe um risco elevado de ser detetado com implicações na atenção da média acerca de conduta não ética e *hipocrisia corporativa* (Wagner *et al.*, 2009).

2.5. Discussão sobre a evolução do conceito de RSE, as motivações para RSE e reporte de RSE.

O desenvolvimento do conceito de RSE pode ser categorizado de acordo com o ênfase teórico percebido por académicos (Carroll, 1999; Van Marrewijk, 2003; Garriga & Melé, 2004; Kurucz, Colbert & Wheeler, 2008; Inoue & Kent, 2014). Em alternativa a evolução do conceito de RSE pode ser percebida de acordo com a ênfase dada pela realidade do pensamento que guia as práticas dos gestores (Porter & Kramer, 2011). A grande distinção fundamental de teorias que competem entre si é a de RSE com o foco para a sociedade (RSE normativa) e em contraste, a de RSE com o foco para os negócios (RSE instrumental). Esquecendo estas motivações alternativas, RSE (ou SC) poderia ser descrita de forma mais simples como a “inclusão de preocupações sociais e ambientais nas operações de negócios e nas interações com os *stakeholders*” (pelas empresas) (van Marrewijk, 2003: 102).

As primeiras conceções de responsabilidade empresarial percebiam o papel das grandes empresas como embaixadores de um sistema político-económico (Spector, 2008) tendo consciência de que, na sequência de limitações nos resultados para a sociedade do funcionamento dos mercados, as expectativas da sociedade em evolução, manifestadas em movimentos sociais ativos, questionavam o comportamento das empresas (Waterhouse, 2017) e de que à gestão das empresas era apresentado um novo desafio que não poderia ser ignorado (Baumol *et al*, 1970). O conceito de RSE emergiu de uma postura normativa entre estudiosos e praticantes de gestão que reconheciam e questionavam as limitações do capitalismo a funcionar apenas autorregulado por mecanismos de livre mercado (Bansal & Song, 2017) e foram uma resposta direta a estas preocupações. Estas correntes de pensamento baseadas em ética e em princípios de economia do bem-estar normativos evoluíram de simples filantropia empresarial para responsabilidade para com a sociedade.

A RSE para a sociedade faz uso de teorias normativas de gestão e tentam explicar como é que as empresas incorporam solicitações da sociedade, o raciocínio começa pela

premissa de que os negócios “dependem da sociedade para a sua existência, continuidade e crescimento” (Garriga & Melé, 2004: 52), ou percebido pelo lado das empresas estas teorias são importantes porque “têm um interesse comum, explicam como as organizações asseguram a sobrevivência e crescimento. Mais importante, todas elas enfatizam que o desempenho financeiro e eficiência podem ser necessários mas não são suficientes para as organizações sobreviverem continuamente.” (Chen & Roberts, 2010: 661). As três teorias de gestão apresentadas, teoria da legitimidade, teoria dos *stakeholders* e teoria institucional, são muito utilizadas separadamente em estudos de RSE mas têm pontos convergentes e complementares, pelo que não devem ser consideradas como concorrentes mas como complementares na explicação do comportamento ou motivações para RSE e práticas de RSE convergentes (Fernando & Lawrence, 2014). As três teorias percebem as empresas como organizações parte de um sistema social mais vasto, “as duas primeiras teorias explicam como é que os gestores tentam legitimar e/ou prestar contas a um conjunto de *stakeholders* ou a todos os *stakeholders*” (Fernando & Lawrence, 2014: 167) enquanto a teoria institucional tenta descrever como é que dos gestores é esperado que entrem em conformidade com normas que lhes são impostas (Deegan, 2002; Fernando & Lawrence, 2014). O conteúdo da RSE é definido de acordo com as solicitações sociais, no sentido de que a sociedade interage com as empresas providenciando legitimidade e prestígio ou reputação. O foco é na deteção e resposta a solicitações sociais de acordo com os valores da sociedade para obtenção de uma maior aceitação da qual resultará manutenção de legitimidade, prestígio e eventualmente vantagem competitiva.

Enquanto a teoria da legitimidade vê a sociedade como um todo, a teoria dos *stakeholders* reconhece seletivamente alguns grupos de entre a sociedade como mais poderosos que outros. Embora complementares, a teoria de gestão incontornável neste racional é a teoria dos *stakeholders*, declarando que o propósito de uma organização é gerir as necessidades, interesses e pontos de vista de todos os *stakeholders* (Friedman & Miles, 2006) e tem implícito que a responsabilidade da gestão é procurar um equilíbrio

ideal na resposta às necessidades diversas de todos os constituintes da sociedade afetados pelas suas decisões (Schiebel & Pöchtrager, 2003).

A RSE para os negócios reflete teorias de gestão baseadas na premissa de que uma empresa é um instrumento para criação de riqueza, e as suas atividades sociais são apenas um meio para criar um valor económico. A RSE apenas para a sociedade é rejeitada e só aceita se percebida como “uma ferramenta estratégica para atingir objetivos económicos, no final criação de riqueza” (Garriga & Melé, 2004: 53). Havendo vantagens económicas para a empresa, a empresa reconhece a RSE nas suas atividades. O problema passa a ser identificar que atividades implementar e quais os mecanismos pelos quais os benefícios económicos acontecem.

A teoria do *shareholder* tem subjacente a teoria económica neoclássica e é uma abordagem muito conhecida para avaliar atividades específicas de RSE (Melé, 2008) e no seu limite qualquer solicitação da sociedade que implique apenas um custo deve ser descartada. No entanto é já reconhecido que a satisfação de interesses sociais pode contribuir para aumentar o valor dos acionistas, mas que tendo custos deverá ser parte de uma estratégia da empresa, e que a RSE é estratégica quando trás benefícios para a organização relacionados com os negócios, em particular, ao suportar atividades críticas da empresa e contribuindo para a efetividade na realização dos seus objetivos. Não muito distante já, o princípio fiduciário para com *stakeholders* (Evan & Freeman, 1988, referido por Boatright, 1994) que reconhece explicitamente o dever da gestão em agir no melhor interesse de longo prazo da empresa quando os interesses do grupo superam os interesses das partes individuais.

A perspetiva baseada nos recursos que no essencial assume a empresa em geral como “narcisista e egoísta” (Starkey & Crane, 2003: 229) porque se baseia no parâmetro fundamental de desenvolvimento, crescimento, potencial e inovação (Crane, 2000) também é útil nesta visão instrumental de RSE pois realça o ajustamento entre o ambiente externo e as competências internas da empresa. A RSE pode elícitar novas

competências, tais como recursos humanos e o conhecimento que nesta perspetiva pode ser um elemento chave na vantagem competitiva, nesse caso a RSE justifica-se.

A teoria dos *stakeholders* é fundamental qualquer que seja a perspetiva de RSE ou as suas motivações. Para Wood e Jones (1995) os *stakeholders* desempenham três papéis distintos perante a empresa:

- 1) Definem as expectativas de desempenho da empresa, definindo normas e em geral o que constitui comportamento desejado ou indesejado;
- 2) Sentem os efeitos do comportamento da empresa, vivenciam estes efeitos enquanto recipientes de ações ou contributos da empresa;
- 3) Avaliam os resultados do comportamento da empresa, efetuando juízos de valor definindo até que ponto a empresa vai de encontro às suas expectativas ou os afetam.

Estes papéis diferenciados estarão na origem de diferentes mecanismos que contribuem para os resultados na empresa, independentemente das motivações de partida para atividades de RSE.

O primeiro papel está associado a ganhos de legitimidade pela instituição empresa (Wang & Qian, 2011; Werner, 2015) logo com ligações à teoria institucional e à teoria da legitimidade.

O segundo papel, vivenciar resultados ao nível interno da organização está associado à construção de novos ativos ou competências e assim pode ser percebido pela perspetiva baseada em recursos (Aragon-Correa & Sharma, 2003; Tang *et al.* 2012) e ao nível dos indivíduos recipientes, por induzir reciprocidade ou estimular atitudes positivas dos *stakeholders*, sobretudo clientes (Luo & Bhattacharya, 2009; Lacey, Kennett-Hensel & Manolis, 2015) e empregados (Rupp *et al.*, 2006; Cohn, Fehr & Goette, 2015; Flammer & Kacperczyk, 2016) envolvidos ou destinatários das iniciativas de RSE.

O terceiro papel, avaliação, ao nível da organização os impactos de atividades de RSE estão associados a efeitos ao nível institucional, como reputação e capital moral (Godfrey, 2005; Bermiss, Zajac & King, 2014; Hur, Kim & Woo, 2014; Wang & Berens, 2015). Um outro efeito é multinível, a confiança, pode ser gerada em indivíduos e em organizações (consumidores individuais e fornecedores por exemplo) (Schuler & Cording, 2006; Lacey & Kennett-Hensel, 2010; Valenzuela, Mulki, & Jaramillo, 2010; Singh, Iglesias & Batista-Foguet, 2012).

Percebidos os resultados desejados pelas atividades de RSE, sejam apenas motivados para a sociedade, do qual se espera manutenção de prestígio e legitimidade, ou motivações económicas mais explícitas, o papel do reporte de RSE pode ter duas funções principais, aumentar a informação e transparência para com os *stakeholders* para que os benefícios para os *stakeholders* possam ser melhor percebidos e avaliados e o benefício recíproco possa acontecer (Ramus & Montiel, 2005; Zott & Huy, 2007; Crane and Glozer, 2016) ou apenas cumprir um ritual formal sem atos de suporte ou benefícios relevantes para os *stakeholders*, mas tentando passar uma imagem de cumprimento com as expectativas dos *stakeholders* (Elving, 2013) para que os benefícios possam acontecer sem serem suportados os custos das ações que estariam a ser reportadas, sendo uma comunicação sem sinceridade, manipulativa (Laufer, 2003) e superficial (Porter & Kramer, 2006).

O conceito de RSE evoluiu focado nas empresas a praticar ações com algum benefício para a sociedade/*stakeholders* por oposição a não praticar essas ações. O conceito de “*greenwashing*” é percebido sobretudo como a oposição entre a empresa não fazer, mas parecer que faz no discurso. No entanto o reporte de RSE, dependendo da *proximidade* dos *stakeholders* alvo e da estratégia de comunicação, o cumprimento *cerimonial* das expectativas dos *stakeholders* (Marquis & Toffel; 2012; Lyon & Montgomery, 2015) poderia até recompensar com legitimidade e reputação empresas eventualmente com algum desempenho social numas áreas mas comportamentos ilegais ou não éticos, em resumo irresponsáveis, noutras áreas (Wagner *et al.*, 2009; Schons & Steinmeier, 2015).

Este trabalho pretende aferir se a Volkswagen supre estas necessidades por via de uma abordagem substantiva, resultado de um sentido de prestação de contas de práticas reais de sustentabilidade, motivadas por um genuíno interesse em aumentar a transparência e nesse caso a qualidade da informação é superior ou por via de uma abordagem apenas simbólica, “*greenwashing*” (Lindblom, 1993) em que a informação divulgada é usada para construção de uma imagem diferente ou oposta da realidade, correspondendo a menor qualidade da informação na prestação de contas de RSE.

Capítulo 3 – A indústria automóvel, a Volkswagen e os desafios da sustentabilidade

Capítulo 3 – A indústria automóvel, a Volkswagen e os desafios da sustentabilidade

3.1. A indústria e mercado automóvel, evolução recente

Adotados inicialmente como uma tecnologia libertadora, que permitia às pessoas viver, trabalhar e disfrutar de lazer de formas inimagináveis há um século atrás, os automóveis e autocarros fornecem o acesso direto a mercados, cuidados de saúde, educação e ao emprego. Qualquer viagem de automóvel acaba numa transação económica ou em qualquer outro benefício para a qualidade de vida do seu utilizador. Camiões e carrinhas comerciais fazem a entrega dos bens necessários na nossa vida diária, transportando 76,7% de toda a carga transportada em terra e entregando 14,7 mil milhões de toneladas de bens por ano (ACEA, 2019). Muitos dos serviços públicos essenciais, correio, serviços de recolha de lixo, serviços de emergência médica são realizados com recurso a carros, camiões e carrinhas ou comerciais ligeiros.

A indústria automóvel, aqui entendida como todas as empresas envolvidas na produção de automóveis ou seja “conceção, teste, fabrico e venda” de carros (Haugh, Mourougane & Chatal, 2010: 6), encorajou o crescimento de um sistema de estradas extensivo, tornou possível o crescimento dos subúrbios à volta das cidades e desempenhou um papel chave no crescimento de outras indústrias como a indústria do petróleo/combustíveis e os negócios de turismo e viagens.

A indústria automóvel, o negócio de produzir e vender veículos automovidos é global, capital intensiva, com um rácio de capital/trabalho relativamente elevado, com integração vertical e economias de escala. É uma indústria diversificada, com uma coleção complexa de cadeias de suprimentos e é uma força de crescimento económico chave por todo o mundo. O sector automóvel é importante pelo seu impacto direto na economia mas também pelo seu impacto na tecnologia. O sector é responsável pelo desenvolvimento e gestão de inovações tecnológicas constantes mas também pela maior alteração de sempre nos processos de produção industrial (Schulze, MacDuffie & Taübe, 2015).

Produzir 63 milhões de veículos ligeiros (2005) requer o emprego direto de cerca de 9 milhões de pessoas no fabrico dos veículos, peças e partes que os compõem, com um peso acima dos 5 por cento do total de emprego mundial na indústria. Os automóveis são fabricados utilizando bens de muitas outras indústrias (OICA, 2019). A produção do sector automóvel representa 7% do PIB da U.E., e 6.1% de todo o emprego da U.E. correspondentes a 13.8 milhões de Europeus que trabalham direta ou indiretamente nesta indústria (ACEA, 2019; European Commission, 2019).

Esta indústria tem efeitos colaterais em toda a economia, pela dimensão enorme da cadeia de valor. Aço, ferro, alumínio, indústria química, plásticos, vidro, têxteis, chips de computador e componentes eletrónicos, borracha e transportes são alguns exemplos de indústrias e serviços *upstream*. Financiamento automóvel, seguros auto e serviços de manutenção são exemplos de serviços *downstream*. É estimado que por cada posto de trabalho direto criado, outros 5 postos de trabalho indireto sejam suportados na comunidade (OICA, 2019). O sector automóvel é o segundo maior consumidor de aço, 15% da produção mundial de aço, só o sector da construção a nível global consome mais. Outros sectores intimamente relacionados com a indústria automóvel são o sector do alumínio (5% do consumo mundial), petroquímico (em especial plásticos, 7%) e vidro (Itacarambi, 2012).

A geografia económica da indústria é complexa, e em muitos países produtores uma grande parte da produção é exportada mas apenas alguns segmentos são totalmente globais. Os fabricantes de automóveis e os fabricantes de componentes estabelecem relações cliente-fornecedor a uma escala global (Sturgeon & Biesebroeck, 2011).

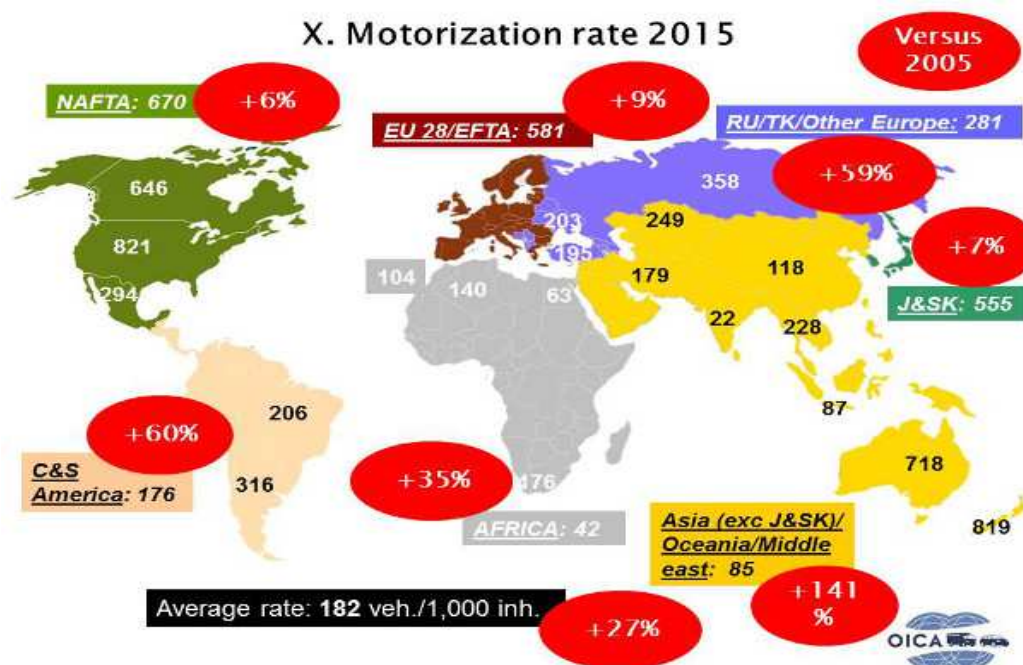
O comércio inter-regiões de veículos e componentes é importante mas limitado por considerações políticas e operacionais. A produção tende a ser organizada regionalmente, a produção de peças volumosas, pesadas e específicas de modelos concentram-se perto das fábricas de montagem final para garantia da sua entrega pontual e menos onerada em transporte (motores, transmissão, assentos e outras peças

internas) e peças mais leves e genéricas produzidas à distância para tirar proveito de economias de escala e baixos custos de mão-de-obra (pneus, baterias, cabos elétricos). As atividades de conceção e *design* de (novos) produtos ou a montagem de veículos tende a ser geograficamente concentrada em *clusters* de atividade especializada dentro de países. A produção na região destino é ainda muito forte em muitos mercados e o padrão operacional dominante é o comércio inter-regional de veículos finais e de componentes. Como resultado a indústria automóvel global é organizada geograficamente em *clusters* regionais de estruturas de produção em macrorregiões (América do Norte, América do Sul, a União Europeia, Japão-Coreia do Sul) ou países individuais com grande mercado doméstico (China, Índia). Estes *clusters* regionais de produção refletem a necessidade de proximidade geográfica dos fornecedores mais importantes às operações de montagem e à necessidade dos fabricantes *Original Equipment Manufacturers* [OEM] de veículos, de conceção e produção de veículos adequados às preferências dos consumidores em cada mercado particular. Também refletem pressões políticas para incorporação/produção local e a necessidade de cumprirem com vários requisitos de regulação que são diferentes em partes distintas do mundo (Pavlinek, 2012; Sturgeon & Van Biesebroeck, 2011).

No século XXI ocorreram grandes mudanças na dinâmica do mercado automóvel global. No início do século os carros de passageiros eram em grande parte vendidos e fabricados na tríade E.U.A/Canadá, E.U.15 e Japão/Coreia do Sul. Desde então o equilíbrio do mercado mundial alterou-se profundamente dos dois lados da equação económica. A procura nesta tríade ficou estagnada e a maior parte das vendas aqui são de veículos de substituição, enquanto os mercados de outras regiões, economias emergentes, estão em grande crescimento. A produção também migrou para as mesmas zonas e tem crescido em novos países, sobretudo na Ásia com a China e Índia em especial destaque. Esta tendência resulta da saturação dos mercados da referida tríade cujas taxas de motorização por mil habitantes são já extremamente elevadas (Gráfico 3.01), dos elevados custos de fretes marítimos para o produto final e dos esforços dos fabricantes em ganhar quota de mercado optando por localizar a produção onde vendem (Gráfico 3.01 e Tabela 3.01).

Gráfico 3.01: Taxa de Motorização em 2015 por Regiões no Mundo (Em Inglês)

(Veículos em circulação por mil habitantes, taxa crescimento 2005-2015 em %)



Fonte: Retirado de O.I.C.A., 2019b

Tabela 3.01: Vendas de Veículos Novos: Comparativo 2005-2017 por Mercado Geográfico

VENDAS de Veículos Novos	Carros de Passageiros			Veículos Comerciais			Vendas Totais		
	2 005	2 017	Var%	2 005	2 017	Var%	2 005	2 017	Var%
Europa	17 906 455	17 974 281	0,4%	3 156 871	2 780 818	-11,9%	21 063 326	20 755 099	-1,5%
UE28+EFTA	15 622 035	15 631 283	0,1%	2 564 001	2 290 635	-10,7%	18 186 036	17 921 918	-1,5%
Rússia, Turquia Outra Europa	2 284 420	2 342 998	2,6%	592 870	490 183	-17,3%	2 877 290	2 833 181	-1,5%
América	11 618 929	11 283 401	-2,9%	11 719 925	14 169 953	20,9%	23 338 854	25 453 354	9,1%
EUA	7 659 983	6 080 229	-20,6%	9 784 346	11 470 292	17,2%	17 444 329	17 550 521	0,6%
México+Canadá	1 561 446	1 624 086	4,0%	1 237 204	2 699 661	118,2%	2 798 650	4 323 747	54,5%
Brasil	1 439 822	1 856 450	28,9%	274 822	316 288	15,1%	1 714 644	2 172 738	26,7%
Restante Am. Central e Sul	957 678	1 722 636	79,9%	423 553	438 162	3,4%	1 381 231	2 160 798	56,4%
Ásia+Oceânia e Méd.Oriente	15 097 677	40 594 317	168,9%	5 310 920	7 720 355	45,4%	20 408 597	48 314 672	136,7%
China (Excl.HK e Taiwan)	3 971 101	24 718 321	522,5%	1 787 088	4 160 583	132,8%	5 758 189	28 878 904	401,5%
Coreia do Sul	893 159	1 526 660	70,9%	252 071	303 328	20,3%	1 145 230	1 829 988	59,8%
Índia	1 106 863	3 229 109	191,7%	333 592	830 346	148,9%	1 440 455	4 059 455	181,8%
Indonésia	364 319	833 681	128,8%	169 598	235 993	39,1%	533 917	1 069 674	100,3%
Irão	730 000	1 361 456	86,5%	127 500	67 716	-46,9%	857 500	1 429 172	66,7%
Japão	4 748 482	4 386 378	-7,6%	1 103 552	847 788	-23,2%	5 852 034	5 234 166	-10,6%
Restantes países da A+O+MO	3 283 753	4 538 712	38,2%	1 537 519	1 274 601	-17,1%	4 821 272	5 813 313	20,6%
África	784 237	842 835	7,5%	328 780	294 646	-10,4%	1 113 017	1 137 481	2,2%
Todo o Mundo	45 407 298	70 694 834	55,7%	20 516 496	24 965 772	21,7%	65 923 794	95 660 606	45,1%

Fonte: Compilado pelo autor com base em estatísticas anuais da OICA (OICA, 2019a)

Dados sobre localização geográfica da produção não têm correspondência direta com marcas ou empresas nacionais desde que os gigantes americanos GM, Chrysler e Ford investiram em produção local na Europa no pós segunda guerra mundial. A indústria Japonesa desenvolveu-se inicialmente baseada no mercado nacional e numa lógica de substituição de importações a partir dos anos 50, e, lideradas pela Toyota e Nissan, incorporaram tecnologia ainda estrangeira na época, assistiu-se a um crescimento espetacular da produção de veículos de passageiros, tornando as empresas Japonesas os líderes mundiais no fabrico e exportação de automóveis nos anos 80.

O *boom* económico em muitas indústrias alterou as taxas de câmbio e os custos do trabalho e os fabricantes japoneses, para manter a sua competitividade, desviaram capacidade de produção para outros países da Ásia e mais tarde para a Europa e Estados Unidos da América. Na Coreia do Sul a produção automóvel começou uma década depois do Japão, em cooperação entre fabricantes Japoneses e Americanos. O primeiro veículo coreano puro, fabricado pela Hyundai, apenas saiu de uma linha de produção em 1975 e o mercado doméstico restrito obrigava a exportações desde logo, sendo a Coreia do Sul e suas marcas um dos últimos casos de crescimento internacional baseado quase exclusivamente em marca com fabrico nacional.

A indústria alemã, em especial a VW através de aquisições ou através de investimento em *joint-ventures* investiu em outros países europeus, mas também fora da Europa, em especial, na China e Brasil. (Traub-Merz, 2017).

Tabela 3.02: Peso percentual da produção anual no país de origem no total da produção (da empresa)

Empresa	País de Origem	2000	2009	2014
GM	EUA	37.77	8.84	12.51
Renault	França	57.09	20.95	12.81
Ford	EUA	31.90	10.37	15.02
Nissan	Japão	55.81	32.78	17.86
Honda	Japão	50.96	27.22	20.60
FIAT	Itália	62.25	33.47	20.81
VW	Alemanha	38.84	34.91	25.14
Suzuki	Japão	58.86	36.04	32.47
PSA	França	66.83	38.31	34.62
Toyota	Japão	74.82	50.33	39.97
Hyundai	Coreia do Sul	100.00	57.13	42.06
BMW	Alemanha	85.01	65.84	51.62
Mitsubishi	Japão	57.21	51.06	53.16
Daimler	Alemanha	45.62	72.02	56.36
Mazda	Japão	87.61	75.32	72.81
Média (Não Ponderada)		60.71	40.97	33.85

Fonte: Traub-Merz, 2017: 15.

Ainda assim a produção e vendas até às décadas de 80/90 estava fortemente ancorada em mercados nacionais e foi o crescimento económico das economias emergentes a partir de 2000 que tornou os maiores produtores automóveis em empresas que se empenham em produção predominantemente fora do seu país de origem. Em 2000 apenas três dos maiores produtores mundiais (GM, Ford e VW) tinham transferido o grosso da sua capacidade de produção para locais internacionais. Catorze anos depois apenas quatro empresas continuavam ainda baseadas no seu país de origem (BMW, Daimler, Mazda e Mitsubishi).

A terciarização de grande parte dos componentes e de peças também cresceu entre os principais fabricantes e os fornecedores de 1º nível (*Tier 1*). Ao mesmo tempo, a escala mínima eficiente de produção tem aumentado com o tempo, o que provocou fusões e aquisições entre grupos com o objetivo de ganhos de economias de escala (Haugh *et al.*, 2010).

A indústria automóvel sofre há muitas décadas de desajustamento entre a oferta e a procura existindo uma situação crónica de sobre capacidade produtiva sobretudo na Europa e Estados Unidos da América. Uma análise da consultora PricewaterhouseCoopers detetou em 2012 que 13 das fábricas europeias com capacidade mínima de cem mil veículos por ano estavam a operar abaixo dos 50% de utilização da capacidade, bastante abaixo do nível que garante o *break-even* (75-80%) o que representaria só para essas 13 fábricas o equivalente a dois milhões de unidades de capacidade em excesso, com impacto na estrutura de custos dos produtores afetados (PwC, 2014).

Tabela 3.03: Fabrico de Veículos Ligeiros Comparativo 2005-2017 por Mercado Geográfico

FABRICO de Veículos Novos	Carros			Veículos Comerciais Ligeiros			Total	Veículos Ligeiros		
	2 005	2 017	Var%	2 005	2 017	Var%		2 005	2 017	Var%
Europa	17 636 131	19 595 025	11,1%	2 405 212	2 250 324	-6,4%	20 041 343	21 845 349	9,0%	
UE28+EFTA	15 955 580	16 973 088	6,4%	1 824 172	1 607 451	-11,9%	17 779 752	18 580 539	4,5%	
Rússia, Turquia Outra Europa	1 680 551	2 621 937	56,0%	581 040	642 873	10,6%	2 261 591	3 264 810	44,4%	
							0	0		
América	8 956 858	8 190 677	-8,6%	9 608 904	11 907 293	23,9%	18 565 762	20 097 970	8,3%	
EUA	4 321 272	3 033 216	-29,8%	7 202 978	7 876 073	9,3%	11 524 250	10 909 289	-5,3%	
México+Canadá	2 346 038	2 649 487	12,9%	1 884 369	3 431 473	82,1%	4 230 407	6 080 960	43,7%	
Brasil	2 009 494	2 269 468	12,9%	365 648	326 647	-10,7%	2 375 142	2 596 115	9,3%	
Restante América Central e Sul	280 054	238 506	-14,8%	155 909	273 100	75,2%	435 963	511 606	17,4%	
							0	0		
Ásia+Oceânia e Médio Oriente	19 096 260	44 964 533	135,5%	5 030 279	5 034 434	0,1%	24 126 539	49 998 967	107,2%	
China (Excl.HK e Taiwan)	3 078 153	24 806 687	705,9%	1 988 912	1 772 800	-10,9%	5 067 065	26 579 487	424,6%	
Coreia do Sul	3 357 094	3 735 399	11,3%	299 827	279 421	-6,8%	3 656 921	4 014 820	9,8%	
Índia	1 264 000	3 952 550	212,7%	142 101	504 116	254,8%	1 406 101	4 456 666	217,0%	
Indonésia	233 492	982 356	320,7%	240 336	145 183	-39,6%	473 828	1 127 539	138,0%	
Irão	725 000	1 418 550	95,7%	88 000	77 205	-12,3%	813 000	1 495 755	84,0%	
Japão	9 016 375	8 347 836	-7,4%	1 047 498	818 208	-21,9%	10 063 873	9 166 044	-8,9%	
Restantes países da A+O+MO	1 422 146	1 721 155	21,0%	1 223 605	1 437 501	17,5%	2 645 751	3 158 656	19,4%	
África	319 598	706 296	121,0%	174 790	195 764	12,0%	494 388	902 060	82,5%	
Todo o Mundo	46 008 847	73 456 531	59,7%	17 219 185	19 387 815	12,6%	63 228 032	92 844 346	46,8%	

Fonte: Compilado pelo autor com base em estatísticas anuais da O.I.C.A. (OICA, 2019)

Existiam na U.E. em 2012, 177 fábricas de automóveis ligeiros de passageiros, sendo enumerada pelo parlamento europeu para o ano 2012 uma taxa geral de 15% de excesso de capacidade produtiva na União Europeia (European Parliament, 2013: 1).

3.2. O fenómeno europeu das motorizações a *gasóleo* no século XXI

Nos anos 1990 quase todos os veículos ligeiros de passageiros eram movidos a gasolina, quer na Europa, quer no resto do mundo, o *gasóleo* era sobretudo usado em comerciais ligeiros e veículos pesados, de transporte-comerciais, de transporte público ou veículos de trabalho pesado e apenas uma pequena percentagem de veículos ligeiros de passageiros a *gasóleo* que eram conduzidos de forma intensiva em grandes distâncias, Taxis e carros de pessoal comercial/de vendas ou de pessoal de assistência técnica e/ou manutenção de equipamentos.

Nas duas últimas décadas assistiu-se a um processo de crescimento das motorizações a *gasóleo* que transformaram a frota de automóveis na Europa. A quota de novos veículos a *gasóleo* em circulação cresceu de 15% em 1990 para 52% em 2015, representando em 2016 já mais de um terço do total de veículos em circulação (ICCT, 2016a). Esta percentagem elevada de veículos a *gasóleo* é única no mundo, nos restantes grandes mercados automóveis, E.U.A., China, Japão quase todos os novos carros têm motores a gasolina ou são híbridos (gasolina e elétricos). Nos E.U.A. os carros a *gasóleo* sempre foram raros, no Japão nos anos 1990 a quota de mercado rondava os 10% e parecia numa trajetória semelhante à Europa, no entanto as vendas com esta motorização caíram sendo hoje quase nulas (Cames, & Helmers, 2013).

Esta tendência de crescimento de motorizações a *gasóleo* é consistente em todos os membros da U.E. sendo mais acentuada em países como a França, Espanha ou Bélgica, onde os novos veículos registados a *gasóleo* representam quase 60% dos novos carros, nos restantes países à exceção dos Países Baixos, representam cerca de 50% dos novos veículos em circulação (ICCT, 2016b). Para as marcas o mercado europeu de veículos a *gasóleo* é importante, das marcas alemãs *premium* (Audi, BMW e Mercedes) mais de 70% das vendas são de veículos a *gasóleo*, a Volvo atingiu os 88% e todas as restantes marcas vendem pelo menos metade dos seus carros a *gasóleo* com exceção da Ford (45%), Opel (37%), Fiat (35%) e Toyota (23%) (ICCT, 2016b).

O gasóleo foi desde sempre o combustível preferido para aplicações de trabalho pesado, camiões, autocarros, comboios, barcos, tratores e maquinaria móvel como a da construção. Nestas aplicações o gasóleo tem vantagem, um litro de gasóleo contém mais 15% de energia que um litro de gasolina, para além disso os motores a gasóleo são mais eficientes, robustos e têm maior longevidade em aplicações exigentes. No entanto para veículos de passageiros o cenário foi sempre diferente. Os veículos a gasolina geralmente trabalhavam com maiores velocidades de motor e davam melhor resposta nas condições típicas de condução, eram considerados mais fáceis de conduzir, mais silenciosos e geralmente mais baratos, porque os motores a gasolina trabalham com menores taxas de compressão, não precisam ser tão robustos e acabam geralmente por ser mais baratos de construir.

Nos finais dos anos 1990 o cenário mudou. A quota de mercado dos veículos a gasóleo cresceu para uns 10% entre os anos 1980 até meados dos anos 1990, este crescimento foi em parte uma resposta ao declínio do mercado de consumo de petróleo para aquecimento derivado da introdução do gás natural na Europa e da energia nuclear em França. Um mercado de destilados intermédios do petróleo (gasóleo automóvel) permitiu um aproveitamento integral de todas as frações de crude que as refinarias europeias produziam, agora que o consumo para aquecimento diminuía, havia agora também um incentivo financeiro para escolher um veículo a gasóleo para quem efetuava grandes quilometragens, como por exemplo os condutores de táxi, os menores custos em combustível por quilómetro em relação à gasolina compensavam um custo inicial superior de um veículo a gasóleo (Ricardo-AEA, 2014).

Por esta altura os veículos a gasolina foram onerados com custos e complexidade para cumprir novas regulações de emissões poluentes, gasolina agora sem chumbo e obrigações de catalisadores nos veículos. Nos finais dos anos 1990 preocupações acerca das alterações climáticas criaram pressão nos fabricantes automóveis para melhorarem a eficiência na utilização de combustível nos carros que vendiam, rapidamente traduzida pela indústria automóvel em “menos CO₂” por via de maior utilização de gasóleo em aplicações de longa quilometragem. Os padrões de emissão de óxidos de nitrogénio

(NOx) foram mantidos menos exigentes que os de CO₂, assistiu-se ao desenvolvimento de tecnologias nos motores a gasóleo, turbocompressores, injeção direta, sistemas de gestão *Common-Rail*.

Tabela 3.04: Os padrões Euro de emissões poluentes de veículos ligeiros de passageiros
(em Inglês)

Euro stage	Year of entry into force for new models*	CO g/km	HC	HC+NO _x	NO _x	PM	PN number/km
Compression ignition (diesel)							
Euro 1	1992	2.72	-	0.97	-	0.14	-
Euro 2	1996	1.0	-	0.7	-	0.08	-
Euro 3	2000	0.64	-	0.56	0.50	0.05	-
Euro 4	2005	0.50	-	0.30	0.25	0.025	-
Euro 5a	2009	0.50	-	0.23	0.18	0.005	-
Euro 5b	2011	0.50	-	0.23	0.18	0.005	6.0x10 ¹¹
Euro 6	2014	0.50	-	0.17	0.08	0.005	6.0x10 ¹¹
Positive ignition (petrol/gasoline/LPG/CNG)							
Euro	1992	2.72	-	0.97	-	-	-
Euro 2	1996	2.2	-	0.5	-	-	-
Euro 3	2000	2.3	0.20	-	0.15	-	-
Euro 4	2005	1.0	0.10	-	0.08	-	-
Euro 5	2009	1.0	0.10	-	0.06	0.005 ^a	-
Euro 6	2014	1.0	0.10	-	0.06	0.005 ^a	6.0x10 ¹¹ **

* models already in production must comply typically around one year later ** applicable only to direct injection engines

Retirado de Transport & Environment, 2017: 23

Em 1998 um acordo voluntário entre a Comissão Europeia e a European Automobile Manufacturers Association [ACEA] materializado em reduções fiscais para o gasóleo, com impacto no preço ao consumidor final, criou o incentivo para uma muito maior apetência e procura por veículos com gasóleo como combustível (Comissão Europeia, 1998).

Desde os anos 1990 que a regulação para controlo de emissões de gases de exaustão na U.E. existe (Tabela 3.04), focalizada sobretudo no controle de emissões de gases com efeitos de estufa (CO₂). Os padrões de exigência para gasolina e gasóleo são

diferentes, enquanto por exemplo nos E.U.A. (Tabela 3.05) o padrão é neutro em termos de tecnologia, as limitações de gases com efeito de estufa são mais permissivas, mas os limites para poluentes da qualidade do ar respirável são muito mais restritivos (European Parliament, 2016: 15).

A regulação europeia de emissões poluentes sendo neutra no combustível acerca de emissões de gases de efeito de estufa (CO₂) favorece também as motorizações a gásóleo pelo lado da oferta no mercado, cujas emissões de CO₂ são tipicamente menos 15 a 20% para motores de dimensão equivalente a gasolina, logo para alcançar as metas de CO₂ médio por unidades vendidas seria sempre mais fácil com recurso a motorizações a gásóleo, com menor necessidade de recurso a sistemas dispendiosos de controlo ou redução de gases de exaustão.

Tabela 3.05: Comparativo entre o padrão de emissões de poluentes nos E.U.A. e U.E.

Padrões de emissão de poluentes (gr/km)	E.U.A.	E.U.	E.U.
Combustível	Gasolina Gásóleo	Gasolina	Gásóleo
Oxido de Nitrogénio (NOx)	0,04	0,06	0,08
Monóxido de Carbono (CO)	2,61	1,00	0,50
Dióxido de Carbono (CO ₂ , em 2016)	155,00	130,00	130,00
Dióxido de Carbono (CO ₂ , em 2020)	132,00	95,00	95,00

Retirado de European Parliament, 2016: 15.

Adicionalmente para cada fabricante este valor médio a alcançar é ajustado em função do peso médio dos veículos vendidos, e por cada 100 kgs de peso adicional em média o limite permitido sobe 3,3 gr/km. Assim vender veículos a gásóleo oferece um benefício de 20 gr/km face a versões gasolina por menor emissão de CO₂ (que seriam também veículos mais leves) mas também um benefício adicional de 5-7 gr/km de “bónus” por aumentar o peso médio dos veículos com a motorização a gásóleo. Com este desenho da regulação quem beneficia são sobretudo os fabricantes de veículos a gásóleo mais pesados de gamas *premium* (Transport & Environment, 2017).

As associações de ambientalistas rapidamente alertaram para os efeitos para a saúde das partículas sólidas e dos óxidos de nitrogénio e os efeitos cancerígenos dos gases de exaustão dos motores a gasóleo. Foram introduzidos já neste século padrões mais rígidos para controlo de emissões de poluentes pelos automóveis, os padrões Euro 3, 4, 5 e 6, no entanto na prática, devido a regimes de testes de emissões com muitas fragilidades, regimes de autorização e certificação de novos “tipos” (modelos) de automóveis pouco exigentes e descentralizados entre todos os países da U.E., não haver uma única entidade fiscalizadora e certificadora, as empresas puderam contornar o espírito de toda a regulação por muitos anos e promover na Europa como *green-diesel* veículos que eram extremamente poluentes da qualidade do ar local, em particular por emissões de NOx (European Parliament, 2016).

3.3. A posição da Volkswagen na indústria automóvel

O grupo empresarial Volkswagen é um dos maiores grupos mundiais do fabrico automóvel. Apesar da marca VW ser a mais conhecida, a companhia automóvel adquiriu várias outras empresas e suas marcas ao longo dos anos, qualquer delas bastante reconhecida Audi, Porsche, Lamborghini, Bentley, Bugatti, SEAT, Porsche e Škoda estão nos vários segmentos do mercado de ligeiros de passageiros. Ducati é a marca do grupo dedicada a motociclos. Scania, MAN e Volkswagen Commercial Vehicles são também parte do grupo mas só se dedicam a veículos comerciais pesados. Nenhum outro grupo automóvel rival dispõe de tantas marcas dedicadas a segmentos específicos (Bartlett, 2019).

Em número de veículos fabricados o grupo Volkswagen é o segundo maior fabricante mundial, com números muito semelhantes ao do primeiro, a Toyota (Tabela 3.06).

Tabela 3.06: Ranking Mundial de Fabricantes na Produção de Veículos Automóveis

(Fabricantes com mais de 1 milhão de unidades em 2017)

2017		2012	2015	2017
Ranking	Total Ano	84 236 171	90 297 736	96 922 080
1	TOYOTA	10 104 424	10 083 831	10 466 051
2	VOLKSWAGEN	9 254 742	9 872 424	10 382 334
3	HYUNDAI	7 126 413	7 988 479	7 218 391
4	G.M.	9 285 425	7 484 452	6 856 880
5	FORD	5 595 483	6 393 305	6 386 818
6	NISSAN	4 889 379	5 170 074	5 769 277
7	HONDA	4 110 857	4 543 838	5 236 842
8	FIAT	2 127 295	4 865 233	4 600 847
9	RENAULT	2 676 226	3 032 652	4 153 589
10	PSA	2 911 764	2 982 035	3 649 742
11	SUZUKI	2 893 602	3 034 081	3 302 336
12	SAIC	1 783 548	2 260 579	2 866 913
13	DAIMLER AG	2 195 152	2 134 645	2 549 142
14	B.M.W.	2 065 477	2 279 503	2 505 741
15	GEELY	922 906	999 802	1 950 382
16	CHANGAN	1 063 721	1 540 133	1 616 457
17	MAZDA	1 189 283	1 540 576	1 607 602
18	DONGFENG MOTOR	1 137 950	1 211 355	1 450 999
19	BAIC	720 828	1 169 894	1 254 483
20	MITSUBISHI	1 109 731	1 218 853	1 210 263
21	SUBARU	753 320	938 553	1 073 057
22	GREAT WALL	624 426	869 592	1 041 025

Fonte: Compilado pelo autor com base em estatísticas da OICA (OICA, 2019 a;b)

3.4. Especificidades do grupo Volkswagen na indústria automóvel

A indústria automóvel alemã efetua investimentos elevados em Investigação e Desenvolvimento (I&D), 39 mil milhões de euros só no ano de 2016, correspondentes a cerca de um terço do total das despesas em I&D de todo o sector a nível mundial, deste valor, a sua quase totalidade (32 mil milhões) foi em centros de investigação localizados em território da Alemanha. Como resultado no ano de 2016 32% das patentes no sector automóvel foram registadas por empresas alemãs (FES, 2018). Destes 39 mil milhões de euros mais de um terço (13,7 mil milhões) foi efetuado pelo grupo Volkswagen (VW, 2017).

É a inovação e liderança tecnológica que permitem o sucesso dos fabricantes alemães no segmento *premium* de margens de rentabilidade mais elevadas (Panait,

2018). A indústria automóvel alemã é a maior produtora de veículos no segmento *premium*, aqui entendidos como veículos de alta qualidade no que respeita a tecnologia e/ou conforto. Os fabricantes alemães (Audi, BMW e Mercedes) atingiram uma quota de mercado em 2016 de 63% de todos os veículos *premium* vendidos no mundo (FES, 2018: 6), com particular destaque nos veículos *SUV* que representaram 26% de todos os veículos de ligeiros de passageiros vendidos (Transport & Environment, 2018:2).

Tabela 3.07: Comparativo entre 6 maiores produtores mundiais 2012, 2015 e 2017.

Produção, Produção por empregado e valor médio por unidade 2012, 2015 e 2017

	2012	2015	2017	2012	2015	2017
	Toyota			Volkswagen		
Veículos Fabricados	10 104 424	10 083 831	10 466 051	9 254 742	9 872 424	10 382 334
Nº. Empregados	325 905	344 109	364 445	549 763	610 076	642 292
Vendas (Milhões USD)	226 106	247 834	256 654	192 626	213 292	230 682
Veículos/Empregado	31,0	29,3	28,7	16,8	16,2	16,2
USD Vendas/Veic. Fabricado	22 377	24 577	24 523	20 814	21 605	22 219
	G.M.			Daimler AG		
Veículos Fabricados	9 285 425	7 484 452	6 856 880	2 195 152	2 134 645	2 549 142
Nº. Empregados	213 000	215 000	180 000	275 087	284 015	289 321
Vendas (Milhões USD)	152 256	135 725	145 588	146 997	165 864	185 742
Veículos/Empregado	43,6	34,8	38,1	8,0	7,5	8,8
USD Vendas/Veic. Fabricado	16 397	18 134	21 232	66 964	77 701	72 865
	FORD			B.M.W.		
Veículos Fabricados	5 595 483	6 393 305	6 386 818	2 065 477	2 279 503	2 505 741
Nº. Empregados	171 000	199 000	202 000	106 358	122 244	134 682
Vendas (Milhões USD)	133 559	149 558	156 776	98 834	102 287	111 536
Veículos/Empregado	32,7	32,1	31,6	19,4	18,6	18,6
USD Vendas/Veic. Fabricado	23 869	23 393	24 547	47 850	44 873	44 512

Fonte: Compilado pelo autor com base em dados dos relatórios e contas anuais dos construtores

O grupo Volkswagen tem algumas características distintas face aos principais concorrentes, parte dessas características é comum entre os fabricantes alemães. A Volkswagen é muito integrada verticalmente, em especial nas fábricas em território alemão, um pouco à semelhança dos restantes construtores alemães. A aposta entre os fabricantes de outras origens é no *outsourcing* de componentes e partes. A aposta da

Volkswagen é em manter autonomia de gestão, *design*, engenharia e fabrico entre as várias marcas do grupo, que apostam em segmentos de mercado diferentes, ainda que com sobreposição pontual de posicionamento dos produtos entre marcas, mas aproveitando as sinergias de grupo, na partilha de plataformas, motorizações, de compras de componentes e dos resultados da I&D (Baudin, 2015). Esta integração vertical permite controlar a qualidade da maior parte dos componentes do automóvel, que são de fabrico interno, no entanto tem implicações na flexibilidade produtiva e na utilização da capacidade instalada, que é capital intensiva, altamente mecanizada e com elevados custos de capital, com consequências nos resultados do grupo, com menores lucros por automóvel fabricado para os segmentos de mercado utilitário (Ulrich, 2016).

Esta característica de rigidez estrutural da Volkswagen na Alemanha resulta em grande parte da sua estrutura de governação. Uma característica especial das estruturas empresariais na Alemanha é a participação dos empregados na supervisão da gestão executiva da empresa, uma co-determinação (*Mitbestimmung*). Legado de uma democratização da indústria no pós 2ª guerra mundial forçada pelas forças de ocupação Britânicas desde 1947, obrigando inicialmente as grandes companhias de indústria primária (mineração, aço) a dividir os conselhos de supervisão em igual parte entre representantes de accionistas e de trabalhadores, este decreto foi passado a Lei Federal Alemã e ainda está em vigor. Legislação aprovada nos anos 50 e 70 estendeu a paridade entre trabalhadores e accionistas para além destas indústrias e a todas as empresas com mais de dois mil trabalhadores (Wimmer & Muni, 2012).

A representação dos trabalhadores é estruturada pelo conselho de trabalho (*Betriebsrat*). Em todas as empresas com mais de cinco empregados as empresas têm de permitir aos empregados a formação de um *conselho de trabalho* cujos membros são eleitos pelos empregados com mandatos de quatro anos. Os conselhos de trabalho têm o direito legal de serem informados e consultados em todas as matérias que afectem salários e condições de trabalho, e, independentemente da dimensão da empresa, têm o poder de bloquear medidas como alterações dos horários de trabalho, impedir trabalho em horas-extra, reduções de salários ou diminuições de postos de trabalho redundantes

ou excedentes. Em empresas com dois mil ou mais assalariados, detêm metade dos assentos nos conselhos de supervisão e podem vetar decisões tomadas ao nível executivo. Embora cooperem e tenham proximidade com sindicatos, os conselhos de trabalho permanecem à parte e não podem convocar greves. No entanto o direito de veto pode ser uma ferramenta poderosa em grandes empresas. Cumulativamente a Alemanha é uma federação de estados e o estado da Baixa-Saxónia, onde a sede da empresa está localizada (Wolfsburg) detém 20% das ações da empresa, o que lhe permite também nomear membros para o conselho de supervisão.

O sindicato dos metalúrgicos *IG Metall* é muito poderoso na sede em Wolfsburg/Alemanha, 95% dos trabalhadores são sindicalizados e seus filiados. Nenhum presidente do Estado da Baixa Saxónia conseguiu sobreviver a algo que pudesse pôr em causa os 90 mil postos de trabalho direto e os muitos outros milhares em fornecedores dependentes da Volkswagen AG, a empresa líder do grupo e com sede neste estado. Os representantes dos trabalhadores na Alemanha usam acordos como ferramentas estratégicas e várias fábricas supérfluas quer na Alemanha quer na Europa têm sido impedidas de encerrar pelos representantes dos trabalhadores. Outras fábricas na Alemanha ou na Europa onde o número de postos de trabalho seja elevado são impossíveis de reduzir postos de trabalho, fechar ou até vender (Wimmer & Muni, 2012: 104-107).

A empresa é no entanto global. Na empresa-sede do grupo, Volkswagen AG na Alemanha, os trabalhadores têm representação no conselho de supervisão para influenciar as decisões a nível executivo e poder negocial para impor condições de trabalho, planos de formação continuada, planos de progressão profissional e níveis de remuneração que poderão ser invejáveis para trabalhadores com competências e desempenho equiparável no grupo Volkswagen noutras partes do mundo, o “custo do trabalho” na indústria automóvel, em média na Alemanha em 2014 era “mais de 40 euros por hora comparado com 11 euros na Europa de Leste e menos de 10 euros na China” (Neuman, 2015: 56). Essa representação não é facultada aos restantes trabalhadores do

grupo com o mesmo poder de veto da gestão executiva local nas operações do grupo fora da Alemanha.

A gestão executiva no grupo Volkswagen é complexa, os presidentes executivos da empresa líder do grupo dependem do apoio dos representantes dos trabalhadores na Alemanha até para poderem ser eleitos para os seus próprios cargos, pelo que os interesses em conflito dos vários grupos, acionistas, trabalhadores alemães, poderes públicos regionais, terão sempre de ser integrados e coexistir na gestão da empresa líder do grupo. Os objetivos de lucro e manutenção dos postos de trabalho da Volkswagen na Alemanha têm igual prioridade (Wimmer & Muni, 2012: 104-107). Daqui resulta que nos conselhos de supervisão do grupo possa nem sempre existir competência de gestão e/ou visão de negócios alternativa e, salvaguardando adequadamente os interesses dos *stakeholders* regionais, trabalhadores locais do grupo e poderes públicos regionais alemães, poderá nem sequer haver motivação no conselho de supervisão para uma perspetiva ou visão crítica relativamente à gestão executiva do grupo.

3.5. Os desafios de RSE e Sustentabilidade na indústria automóvel

Desde a publicação do relatório Brundtland (WCED, 1987) que o conceito de desenvolvimento económico é percebido como crescimento económico que só será possível no longo prazo se diminuir as desigualdades sociais e promover a proteção ambiental. As áreas de intervenção para o desenvolvimento sustentável foram identificadas pelo secretário-geral das Nações Unidas no relatório *“Resilient People, Resilient Planet: A future worth choosing”* (UN, 2012). A lista de ações a serem implementadas a nível global consiste em: Erradicação da pobreza; Redução das desigualdades tornando o crescimento inclusivo; Tornar a produção e consumo mais sustentável, combater as alterações climáticas e respeitar outras limitações planetárias; Permitir aos consumidores efetuar escolhas mais sustentáveis, individual e coletivamente; Uma melhor gestão dos recursos permitindo no século XXI uma revolução “verde” na agricultura, energia e tecnologia.

A indústria automóvel pela sua dimensão, com a sua enorme cadeia de abastecimentos é considerada um dos maiores contribuintes potenciais para garantir uma maior sustentabilidade na produção e menores consumos de energia e recursos a nível global. Por um lado a indústria automóvel garante estabilidade económica e bem-estar social em muito países produtores de automóveis, em todos os países a disponibilidade de meios de transporte é essencial para a produção e para fazer chegar aos mercados todo o tipo de bens, por outro lado, também pela sua grande cadeia de abastecimentos, é frequentemente a causa de impactos ambientais e sociais negativos.

O produto desta indústria, o automóvel, é apenas um elemento de um sistema de mobilidade, um elemento objeto de regulação extensiva, restringido pela necessidade de combustível ou energia motriz e dependente de uma estrutura de estradas, ruas e parques de estacionamento. Os automóveis tornaram-se numa força para mudança. A expansão e sucesso do transporte baseado no automóvel trouxe também um conjunto de impactos ecológicos e sociais, ruído, congestionamento de tráfego nas áreas urbanas, acidentes, poluição com impacto na qualidade do ar respirável e na água, alterações climáticas e intensificou a procura de recursos globais, não renováveis, que terão limites (Mayyas *et al.*, 2016; Gao, Hensley & Zielke, 2014).

Impõe-se então fazer uma distinção essencial. Tendo em conta o *ciclo de vida* (Arena, Azzone & Conte, 2013, Finkbeiner *et al.*, 2006; ISO, 2006a; 2006b) inteiro do produto automóvel, os impactos podem ser distribuídos a montante (*up-stream*) e a jusante (*down-stream*) da produção do automóvel, para além dos impactos diretos da produção dos próprios fabricantes OEM de automóveis. No passado o foco esteve na redução dos impactos ecológico-ambientais negativos associados à fase do uso do automóvel, sendo objeto de regulação crescente, em especial a recente regulação sobre emissões de gases de exaustão abordada atrás no capítulo 3.2., mais tarde o foco abrangeu também a produção e fabrico dos automóveis e finalmente todo o *ciclo de vida* do automóvel. As técnicas de avaliação de impactos e gestão ambiental de produtos ou serviços entretanto desenvolveram-se e foram criadas as normas ISO 14040 (*LCA: Life-Cycle Assessment*) e ISO 14044 (*LCM: Life Cycle Management*). Estas normas ISO 14040 e

ISO 14044 estão limitadas ao registo inventarial normalizado de consumos de matérias e energia, permitindo avaliação de impactos ecológico-ambientais dos produtos pela inventariação dos seus consumos, desta forma contribuindo para uma avaliação e gestão de impactos ecológico-ambientais desde o início do processo de desenvolvimento de novos produtos, no caso, novos veículos, mas ignoram os impactos económicos e sociais. (Finkbeiner et al., 2006; ISO, 2006a; 2006b).

Na U.E. a regulação de impactos ambientais no fabrico automóvel é já vasta. As diretivas europeias 2009/443/EC para limitação de emissões de CO₂/Poluentes pelos novos automóveis produzidos; 2000/53/EC para reciclagem de veículos em fim de vida e 2005/64/EC para recuperação/reciclagem de motores (European Commission, 2017b) em que os fabricantes OEM são responsáveis pelo impacto ambiental do desmantelamento de veículos e motores em fim de vida, tem sido impulsionadora de eco-inovações no sector levando ao desenvolvimento de novos materiais e tecnologias relacionadas, capazes de reduzir o impacto ambiental dos veículos e componentes, são disso exemplo, *lightweight design* (menor peso, para menores consumos de combustível na fase de uso do automóvel) desenvolvimento de combustíveis alternativos menos poluentes, eficiências no desempenho das motorizações e a utilização de materiais no fabrico que permita a sua reciclagem ou recuperação no fim do ciclo de vida dos automóveis (Bein et al., 2016).

A avaliação de impactos sociais no sector automóvel e o desempenho social é sobretudo efetuado ao nível das empresas, considerando todo o *ciclo de vida* do automóvel. Os impactos sociais e económicos ao nível do produto são de muito complexa definição, é difícil estabelecer uma relação causal entre os consumos específicos de um automóvel e impactos sociais desses mesmos consumos, embora existam tentativas para identificar, pelo menos, eventuais pontos críticos de risco social na cadeia de suprimentos, “*social hot-spots*” (Thies et al., 2019) que podem sempre ser utilizados para avaliações prévias de risco, em processos de seleção/aprovação de potenciais fornecedores ou avaliação de risco social de fornecedores atuais, que acabam mais úteis ao nível da organização que de um produto específico. É ao nível da empresa que existe

um nível de influência que permite perceber e tomar decisões sobre os aspetos sociais que poderão ser preocupantes ao longo da cadeia de valor. As atividades RSE mais frequentes no domínio social são baseadas em códigos da Organização Internacional do Trabalho [O.I.T.] com foco nas condições essenciais de trabalho, formação, códigos (internos) de conduta em cada empresa, responsabilidade pela conduta de respeito de direitos humanos, de condições de trabalho e remuneração na cadeia de abastecimentos (Martinuzzi *et al.*, 2011), no entanto esses padrões elevados são estabelecidos na empresa e geralmente aferidos de forma simplificada nos fornecedores com relação direta com as empresas. O padrão de exigência das empresas produtoras OEM de automóveis não é aferido pelas empresas de igual forma nos seus fornecedores diretos, muito menos no restante da cadeia de valor.

Um dos grandes problemas em termos de responsabilidade pelos impactos das atividades das empresas de fabrico automóvel e a tentativa de melhorar desempenhos ecológicos e sociais é o eventual *trade-off* de desempenho social e ambiental-ecológico entre várias fases do ciclo de vida dos produtos ou da cadeia de valor da indústria. Progressos em termos de impacto ambiental na fase de utilização do automóvel (*down-stream*), por redução, por exemplo, do peso do veículo pela utilização de materiais mais leves poderá corresponder apenas a transferir esses impactos para outras fases do ciclo de vida. A conceção de veículos mais leves por alteração de materiais em especial nos blocos de motor e outras peças estruturais de peso relevante num automóvel leva geralmente à utilização de mais alumínio ou plásticos em substituição de aço para obtenção de melhores desempenhos ambientais na fase de uso é comum, nomeadamente por pressão para diminuição crescente de emissões derivadas de regulação de controlo de emissões nos gases de exaustão. A preparação de alumínio tem muito maior impacto ambiental (energia consumida, emissões de CO2 associadas) que a preparação de aço industrial, embora seja um material mais leve e permita a conceção de veículos mais leves que consomem menos combustível, esse ganho de desempenho ambiental na fase de uso corresponde a transferir grande parte dos impactos ambientais para a fase da preparação de materiais (*up-stream*) não sendo completamente linear o

melhor desempenho ambiental do total de ciclo de vida do produto apenas por melhor desempenho ambiental na fase de utilização do automóvel (Jolly & Saloitis, 2017; Ashby *et al.*, 2009: 9-10). Em termos de organização ainda será maior o desafio para casuisticamente, face a cada novo modelo em conceção, integrar o desempenho ambiental de todo o ciclo de vida na conceção sempre tendo também em conta o diferente custo final de cada alternativa possível, que será a principal variável para definição de um futuro preço de venda aos consumidores.

Existe sempre em qualquer indústria que consuma recursos não renováveis um conflito latente de sustentabilidade ou entre as responsabilidades económicas e as responsabilidades sociais e ambientais até agora sem completa solução à vista no funcionamento do modelo de negócio da indústria automóvel atual. Os maiores impactos económicos e benefícios para as comunidades locais de uma qualquer empresa industrial decorrem da criação de riqueza, e dos contributos por via da criação de (novos) postos de trabalho remunerados e consumos locais, que permitirão também outros contributos de cariz social para essas comunidades. Qualquer destes contributos para a comunidade local aumenta mais quanto maior for a produção e emprego. Pelo lado ambiental corresponde a um consumo de recursos com maior impacto no ambiente quanto maior for a produção (e o impacto positivo na comunidade local). O caso da Volkswagen para o período considerado é exemplo desse paradigma, eco-eficiências com redução de consumos (energia, água, emissões CO₂e) ao nível de produção nunca compensaram os aumentos derivados do aumento de número de automóveis produzidos pelo que os valores totais absolutos são sempre crescentes, apesar dos valores por unidade produzida serem decrescentes. A solução para este conflito passa por eco-eficiências mas não serão suficientes, um cenário ainda ideal de “economia circular” em que todos os materiais ou grande maioria são reciclados e reutilizados sem perderem a sua utilidade inicial no final do ciclo de vida seria a solução. Esse cenário está ainda longe de acontecer (Wells, 2013; Gray, 2010).

Os grandes desafios futuros para a indústria automóvel em 2015 que hoje são mais evidentes estavam já identificados em 2015/2016. A mobilidade como serviço e não

como posse de veículo, decorrente da combinação de população mundial crescente, de maior concentração em áreas urbanas e de maior necessidade de flexibilidade à variedade de estilos de vida modernos, em que a posse de um veículo é encarada como um obstáculo sobretudo nos meios urbanos. Novos modelos de negócio estão centrados não na posse de veículo automóvel, mas em mobilidade partilhada como serviço, suportada em plataformas digitais (*Ride-Sharing e Car-Sharing*). As empresas produtoras de veículos arriscam-se a passar a ser apenas vendedoras de “*hardware*” num negócio que não lideram (F.E.S., 2018; Thomson Reuters, 2015). Outra tendência impulsionada pela regulação é a necessidade de as empresas rapidamente apresentarem novos modelos baseados em motorizações elétricas, única forma de cumprir com os limites de emissões de CO₂ médios de frotas de novos veículos vendidos sobretudo na U.E. a partir de 2020/2021. Embora as motorizações elétricas transfiram muito do impacto ambiental da fase de uso para a fase de *up-stream* do ciclo de vida do automóvel (Reuter, 2016), com risco de (novos) impactos sociais negativos devido à incorporação em larga escala de baterias nos veículos (Thies *et al.*, 2019; Reuters, 2016). Como estratégia imediata de recurso, as empresas de fabrico automóvel estão a criar ou a comprar empresas de serviços de mobilidade partilhada, *ride-sharing, car-sharing, rental car* baseadas em plataformas digitais e a equipar essas empresas com frotas de veículos elétricos do seu *portfólio* (*Free Now/My Taxi*: Parceria entre BMW e Mercedes; *MOIA, GreenWheels, WeShare, Euromobil*: VW; *Moov’in*: Renault; *Free2Move*: Grupo PSA; *Mocean*: Hyundai). Esta estratégia serve três propósitos imediatos, permitem aos fabricantes a liderança de negócios de mobilidade partilhada, dão conhecimento sobre a definição do produto automóvel ideal para funcionamento destes serviços de quem pretendem ser os fornecedores de veículos e finalmente servem também para colocação de vendas automóveis de veículos elétricos em números que permitam alcançar mais rapidamente os valores médios de emissões das unidades vendidas a partir de 2020/2021, para os quais estes veículos não contabilizam emissões de CO₂.

Do exposto pode-se enumerar os principais desafios de sustentabilidade para a indústria automóvel. No âmbito ecológico-ambiental diminuir os impactos sobre o meio

ambiente por redução da quantidade de recursos naturais em especial os não renováveis utilizados e redução da emissão de poluentes e resíduos efetuados quer nas fases de fabrico, de uso e em final de ciclo de vida do automóvel. No âmbito económico e social, contribuir para maior inclusão e para a diminuição das desigualdades sociais, promovendo o cumprimento e respeito dos direitos humanos, tudo isto enquanto cumpre o seu papel de fornecedor de automóveis oferecendo soluções para a mobilidade individual e o transporte de pessoas e bens. Estes desafios apresentam diferentes níveis de dificuldade às empresas, se a redução da quantidade de recursos consumidos no fabrico pode ser facilmente compatibilizada com uma lógica de produção para obtenção de lucros (diminuição de custos por *eco-eficiências*) qualquer das restantes implicará algum nível de conflito com objetivos de maximização de lucros pelo menos no curto prazo.

3.6. O escândalo “*dieselgate*” em 2015

Em 1974, depois de várias décadas de vendas suportadas no modelo “Carocha” a Volkswagen introduziu uma nova linha de modelos no mercado europeu. Pensado para ser o modelo competidor no segmento de pequenos familiares, o modelo “Golf” foi introduzido inicialmente no mercado europeu, e pouco depois nos E.U.A (com a designação “*Rabbit*”), um pequeno carro familiar com novas motorizações mais adequadas (tração e motor frontal arrefecido a água) aos novos tempos e com menores consumos de combustível em resposta às novas preocupações dos consumidores na sequência dos preços dos combustíveis em alta resultado da primeira crise petrolífera (Mujkic & Klingner, 2019). O Golf estabeleceu-se rapidamente como o modelo mais importante em vendas da empresa. Em 1976 uma versão com um pequeno e inovador motor a gasóleo desenvolvido dentro da própria empresa foi introduzido e obteve um sucesso que nem a própria empresa em rigor esperava. Desde então permitiu uma liderança na tecnologia *diesel* e abriu caminho para uma maior aceitação pelos consumidores ao gasóleo enquanto combustível automóvel (Mujkic & Klingner, 2019;

Auer, 2001). Em finais dos anos 1980 a Volkswagen introduziu a tecnologia de injeção direta (*direct injection*, “DI”) inicialmente nos veículos Audi para aumentar a potência do motor e reduzir o consumo de combustível. Esta tecnologia foi um sucesso imediato, sendo utilizada por todo o grupo Volkswagen que consolidou o domínio do mercado de veículos de passageiros a gasóleo (Mujkic & Klingner, 2019; MacRae, 2014).

Em 1997 a Fiat e a BMW introduziram a tecnologia *diesel* “*Common Rail*” (“CR”) em motores, adotada a seguir também pela Mercedes-Benz, que alterou as posições competitivas no mercado automóvel. A Volkswagen pouco depois em 1998 introduziu uma tecnologia *diesel* alternativa “*unit injector*” (“*Pumpe-Düse*” na designação da empresa, “PD”). A tecnologia PD conseguia mais potência e menores consumos de combustível em motores de igual tamanho e eram mais silenciosos, algo que era um problema desde sempre nos motores *diesel*, mas também produzia maiores níveis de NOx nos gases de exaustão (Mujkic & Klingner, 2019; Meiner, 2005). As emissões de NOx são causadoras de cancro (Carrington, Topham & Walker, 2016). Nos Estados Unidos a regulação da altura para limitação dos gases de exaustão definia limites para NOx e CO2 emitidos. A U.E. favorecendo as motorizações *diesel* a preocupação era sobretudo com os níveis de CO2. Na Europa a regulação com limitações de níveis de NOx apenas começaram em 2009 com a introdução das normas EURO V, mas ainda assim menos restritivas que as normas americanas de regulação U.S. Tier II/Bin5 do mesmo ano. Os motores *diesel* Volkswagen PD não conseguiam sequer cumprir os padrões mínimos da norma 2009EURO V NOx, muito menos os mínimos da posterior norma 2014EURO VI, que eram quase tão restritivas como as normas americanas (Nesbit *et al.*, 2016). Poucos anos depois a Volkswagen abandona a sua própria tecnologia e adota a tecnologia *Common Rail* (CR) então já licenciada à Bosch e perde de alguma forma a liderança tecnológica *diesel* (Meiners, 2005).

Bem posicionada nos mercados em ascensão no contexto mundial no início deste século, apenas no mercado dos E.U.A. a Volkswagen não possuía quotas de mercado relevantes. A estratégia para o conseguir passou por apresentar algum tipo de vantagem competitiva, decidindo apostar nas fórmulas de sucesso na Europa em veículos equipados

com um motor *diesel* CR, o EA189 de 2.0 litros, de grande sucesso na Europa. Apresentando a vantagem de os veículos terem maior autonomia e menores consumos de combustível, paralelamente empenha-se em campanhas de *marketing* apresentado o desempenho destas motorizações como “*clean diesel*” (Mujkic & Klingner, 2019; Buss, 2012). Apesar das campanhas publicitárias este motor só conseguia cumprir os novos *standards* americanos 2009 U.S. Tier II/Bin5, ou 2009EPA se os veículos fossem equipados com tecnologia *Selective Catalyst Reduction* (“SCR”) para redução de emissões de NOx. Os modelos, concebidos na Europa, não estavam equipados com esta tecnologia SCR, que custava vários milhares de euros por automóvel para instalar, não oferecia nenhum benefício particular aos consumidores em termos de outro desempenho e poderia tornar não-competitivo o preço dos veículos da Volkswagen neste mercado (Mujkic & Klingner, 2019; Sanchez, Bandivadekar & German, 2012), aparentemente esta estratégia estaria condenada ao fracasso.

Em 2006 uma solução foi encontrada por um perito técnico, não para o desempenho efetivo do motor, mas para alteração dos resultados em testes e, com aprovação da liderança executiva da empresa, a Volkswagen começou a instalar um software que alterava o mapeamento (“*mapping*”) da unidade de controlo do motor (“*Engine Control Unit*”, ECU). Esta ECU era capaz de reconhecer testes de emissões de gases de exaustão por alguns indicadores simples como alterações da pressão dos pneus, rodas traseiras sem rotação e/ou volante sem movimentos e reduzia em testes a potência do motor, alterava a proporção de ar e gásóleo injetados no motor e assim baixando as emissões de NOx em testes. Em condições normais de utilização a ECU voltava ao mapeamento normal com emissões de NOx muito acima dos limites permitidos (Mujkic & Klingner, 2019; ICCT, 2015; Vidal, 2015).

Em 2014 um grupo de estudantes da *West Virginia University*, apoiados por uma O.N.G. (*the International Council for Clean Transportation* [ICCT]), no âmbito de uma pesquisa acerca de “*Clean Diesel*” começam a realizar testes de emissões poluentes produzidas em condições normais de estrada pelos VW Jetta TDI, Passat TDI e o BMW X5 xDrive35d. Os estudantes rapidamente constataram que os modelos VW equipados com

o motor EA189 emitiam até 40 vezes mais NOx que o permitido. Em Setembro de 2014 apresentaram os resultados da sua pesquisa numa conferência na Califórnia onde vários membros presentes da agência de proteção ambiental do Estado da Califórnia ("*California Air Resources Board*" [CARB]), que facilitaram melhores condições para mais testes e começaram a sua própria investigação. Os resultados posteriores foram consistentes com os resultados iniciais e certificados mais tarde pela CARB e pela agência de proteção ambiental federal ("*Environmental Protection Agency*" [EPA]). A princípio a Volkswagen questionou os resultados, ambas as agências CARB e EPA persistiram e em Dezembro de 2014 a Volkswagen concordou em chamar às suas oficinas para proceder a intervenções 482 mil veículos, prometendo resolver o problema. Em 20 de Agosto de 2015 representantes da CARB e da Volkswagen reuniram-se para discutir os progressos alcançados na redução de emissões e após várias perguntas técnicas sem resposta, contrariando instruções da liderança da Volkswagen, os técnicos presentes admitiram que a Volkswagen esteve a falsear os resultados dos testes de emissões durante anos. A 3 de setembro de 2015, executivos da Volkswagen nos E.U.A. admitiram à CARB e EPA que o *software* para alteração de resultados dos testes ("*defeat software*") foi instalado em veículos de passageiros *diesel* nos Estados Unidos e no dia 18 de Setembro a EPA tornou pública essa informação (ICCT, 2015). A Volkswagen admitiu então publicamente que falseou os dados de emissões. O CEO do grupo Volkswagen na altura, Martin Winterkorn, foi pouco depois forçado a demitir-se, insistindo em que desconhecia o "*defeat software*", algo que todos os inquiridos após prisão, nomeadamente Oliver Schmidt, engenheiro chefe da equipa de conformidade da VW nos Estados Unidos desmentiram. O plano era conhecido e aprovado pela liderança executiva da Volkswagen. A Volkswagen para além das multas e compensações a que se iria sujeitar ofereceu-se para comprar de volta 500 mil veículos equipados com o motor EA189 (2009-2014) e a melhorar a eficácia dos sistemas SCR que tinham sido instalados nos motores *diesel* EA288 então muito recentes introduzidos nos E.U.A. em 2015 (Mujkic & Klingner, 2019).

Este caso ficou conhecido como "*Dieseldgate*", e é um dos escândalos com maiores custos na história da indústria automóvel. Os custos finais para a empresa eram

estimados em 2017 entre 30 a 40 mil milhões de USD (Ridley & Sterling, 2017), mas provavelmente serão muito maiores (Jung & Sharon, 2019; Kerler, 2018a). Este escândalo terá repercussões de longo prazo na indústria automóvel global. Enquanto os fabricantes Japoneses investiram fortemente em tecnologias híbridas (Tan, 2017), os fabricantes europeus, numa lógica de redução de emissões de gases com efeito de estufa, redução de CO₂ possível com inovações tecnológicas incrementais, mas penalizando emissões de gases com impacto na qualidade do ar local, e com resultados limitados no tempo, apostaram no *diesel* (Transport & Environment, 2017; European Parliament, 2016). Este caso pode ter terminado com esta estratégia (Kerler, 2018b).

3.7. Súmula do capítulo 3

Neste capítulo apresentou-se a dimensão do mercado automóvel, de 65 milhões de automóveis novos vendidos em 2005 este cresceu para mais de 96 milhões em 2017, crescimento ocorrido sobretudo por vendas em economias emergentes (China e Índia) com estagnação dos restantes principais mercados (E.U.A., Europa). Enquanto estes novos mercados emergem e os mercados antes tradicionais estagnam, assiste-se a um fenómeno de deslocalização da produção e terceirização de componentes e partes para fornecer estes novos mercados que concorrem para a existência de uma sobrecapacidade produtiva na Europa e E.U.A.

O grupo Volkswagen é o maior fabricante mundial de automóveis a par do grupo Toyota, com valores de unidades vendidas e volume de negócios semelhante, mas o grupo Volkswagen apresenta um número de trabalhadores empregados cerca de 40% superior a este seu competidor, o que resulta de os fabricantes alemães serem mais integrados verticalmente fazendo menor recurso ao *outsourcing* de componentes e partes em termos globais. Este facto deriva de os trabalhadores da empresa líder do grupo na Alemanha deterem poder decisivo sobre a presidência executiva, em que os objetivos de lucro e de manutenção de postos de trabalho na Alemanha terão sempre de

coexistir. Este poder e influência dos trabalhadores na gestão não existe noutras partes do mundo onde o grupo exerce as suas atividades.

A indústria automóvel pela sua dimensão e enorme cadeia de suprimentos é decisiva para a sustentabilidade global, garante bem-estar e emprego em países produtores, fornece meios de transporte essenciais para toda a produção chegar aos mercados mas o seu fabrico, uso e fim de vida, relevam impactos negativos, sobretudo consumo elevado de recursos não-renováveis e finitos, poluição com efeito de estufa e de degradação do ar respirável e da água, entre outros. Os maiores impactos positivos são o bem-estar proporcionado pela disponibilidade de mobilidade individual, o transporte, e a distribuição de rendimento por via de emprego remunerado gerado e impostos suportados nas comunidades onde opera. A sustentabilidade apresenta desafios, aumentar a produção, aumenta quer impactos sociais positivos quer impactos ecológico-ambientais negativos. Outro desafio essencial é que esforços para redução de impactos ambientais negativos numa fase do ciclo de vida do produto automóvel podem originar aumentos dos mesmos impactos noutras fases do ciclo de vida do produto automóvel.

Os esforços de regulação para diminuição de impactos ambientais desta indústria e seu produto centraram-se desde o início do século XXI na diminuição de emissões de gases com efeitos de estufa. Na Europa originou um fenómeno de resposta pelos fabricantes, apostando em motorizações diesel, com menores emissões de CO₂ mas mais poluentes em termos de qualidade do ar respirável (emissões NO_x). A Volkswagen apostou no sucesso dos seus veículos a diesel na Europa e procurou vender os mesmos veículos no mercado dos E.U.A. onde regulação era muito mais restritiva em termos de emissões NO_x, não tendo conseguido uma solução economicamente viável para a redução destas emissões nos veículos, o grupo praticou uma estratégia de falsear resultados de testes de emissões, que terá terminado com a ocorrência do escândalo “Dieselgate”. Indeterminado neste processo se os trabalhadores, de forma mais ou menos alargada, teriam tido conhecimento desta estratégia.

Capítulo 4: Os *standards* de reporte, o GRI e a qualidade de reporte

Capítulo 4: Os *standards* de reporte, o GRI e a qualidade de reporte

4.1 Os *standards* de reporte de RSE ou de sustentabilidade

Os dados presentes nos relatórios de sustentabilidade são a materialização do discurso de RSE apresentando os resultados das ações socialmente responsáveis da empresa num documento próprio, emitido pelas empresas, de forma voluntária, obrigatório na U.E. para empresas com mais de 500 empregados a partir de 2018 (European Commission, 2017; European Union, 2014). Existem vários *standards* para reporte de RSE ou sustentabilidade corporativa. Os *standards* da *Global Reporting Initiative* [GRI], as diretrizes do programa *United Nations-UN Global Compact* e as normas da *International Standards Organization* [ISO] ISO26000 (para RSE) e ISO14000 (só para sustentabilidade ambiental-ecológica) são os *standards* mais utilizados (Morimon, Alonso-Almeida, Rodríguez & Alejandro, 2012; Tschopp & Nastanski, 2014). Destes formatos o GRI é o mais universalmente aplicado e considerado o mais completo para reporte de sustentabilidade, sendo a Norma ISO 26000 também importante em termos globais (Morimon *et al.*, 2012; Menichini & Rosati, 2014; Tschopp & Nastanski, 2014; KPMG, 2017).

A prática de reporte utilizando qualquer destes *standards*, permite referenciar todos os assuntos relacionados com RSE e sustentabilidade ao nível organizacional, os indicadores de desempenho a reportar e a qualidade de apresentação adequada (*Global Reporting Initiative* [GRI], 2017) (International Standards Organization [ISO], 2018).

4.2 A estrutura de reporte da *Global Reporting Initiative* [GRI]

A *Global Reporting Initiative* foi criada em 1997 resultado de um projecto financiado e gerido pela *Coalition for Environmentally Responsible Economies* [CERES] (Brown, Jong, & Lessidrenska, 2009; Christof, Christof & Sisaye, 2012; P.Morimon *et al.*, 2012; Menichini & Rosati, 2014; Tschopp & Nastanski, 2014; KPMG, 2017). Desde a

introdução dos princípios do CERES em 1989, os relatórios dedicados de sustentabilidade têm sido a ferramenta mais utilizada pelas empresas para mostrar ao mundo exterior a sua responsabilidade social (Brown *et al.*, 2009; Menichini & Rosati, 2014). A missão da GRI é oferecer uma estrutura fiável para reporte de sustentabilidade, com uma estrutura de conceitos partilhada, uma linguagem consistente e métricas compreensíveis para a comunicação de assuntos relacionados com sustentabilidade de uma forma clara e transparente que podem ser utilizadas por organizações e empresas de qualquer dimensão, sector ou localização. O objetivo explícito do GRI é de harmonizar o reporte não financeiro e pretende elevar o reporte de sustentabilidade a um nível semelhante ao do reporte financeiro em termos de comparabilidade, rigor e aceitação geral. A sua atividade principal é desenvolver e promover a aplicação de uma estrutura coerente para o reporte de desempenho económico, social e ambiental.

A estrutura de reporte do GRI, porque considerada a mais completa e detalhada (KPMG, 2017; Menichini & Rosati, 2014; Tschopp & Nastanski, 2014; Morimon *et al.*, 2012), será utilizada como a estrutura de suporte à análise dos relatórios. Esta estrutura está organizada por tópicos com indicadores de desempenho económico (série 200), indicadores de desempenho ambiental (série 300) e indicadores de desempenho social (série 400). O quadro 4.01 apresenta os *standards* de reporte GRI específicos de tópicos de sustentabilidade, estes são decompostos em vários indicadores, são estes os indicadores materiais base de análise neste estudo.

Quadro 4.01

***Standards* GRI específicos de tópicos de sustentabilidade**

<i>Standards</i> GRI série 200 Económicos	<i>Standards</i> GRI série 300 Ambientais	<i>Standards</i> GRI série 400 Sociais
GRI 201: Desempenho Económico GRI 202: Presença no mercado	GRI 301: Materiais GRI 302: Energia	GRI 401: Emprego GRI 402: Relações Laborais e Gestão

GRI 203: Impactos Económicos Indiretos	GRI 303: Água	GRI 403: Saúde e Segurança no Trabalho
GRI 204: Práticas de Compras	GRI 304: Biodiversidade	GRI 404: Formação Laboral e Educação
GRI 205: Anticorrupção	GRI 305: Emissões	GRI 405: Diversidade e Igualdade de Oportunidades
GRI 206: Comportamento anticoncorrencial	GRI 306: Efluentes e Resíduos	GRI 406: não discriminação
	GRI 307: Conformidade Ambiental	GRI 407: Liberdade de Associação e de Negociação Coletiva
	GRI 308: Avaliação Ambiental de Fornecedores	GRI 408: Trabalho Infantil
		GRI 409: Trabalho Forçado
		GRI 410: Práticas de Segurança
		GRI 411: Direitos dos Povos Indígenas
		GRI 412: Avaliação dos direitos humanos
		GRI 413: Comunidades Locais
		GRI 414: Avaliação Social de Fornecedores
		GRI 415: Políticas Públicas
		GRI 416: Saúde e segurança do cliente
		GRI 417: Marketing e Etiquetagem
		GRI 418: Privacidade do cliente
		GRI 419: Conformidade Socioeconómica

Fonte: (GRI, 2018)

4.3 Sobre a qualidade de reporte neste estudo

A maior parte dos estudos de avaliação da qualidade do reporte de RSE faz uso de análise de conteúdo, dado o carácter qualitativo da informação. Para verificação da presença de informação de sustentabilidade usam como suporte uma estrutura de um *standard* de reporte (sobretudo, a estrutura do *Global Reporting Initiative-GRI*) e usam uma Escala de *Likert* para cada tópico a abordar, onde introduzem várias dimensões qualitativas de discurso numa única avaliação qualitativa. As escalas começam pela presença ou não de referência ao tópico de sustentabilidade, presença vaga sem quantificação de impactos, presença quantificada sem contextualização ou orientação com resultados passados/objetivos futuros, presença quantificada com evolução histórica mas sem objetivos futuros e finalmente presença quantificada com evolução histórica do

indicador e objetivos quantificados a alcançar no futuro. (Hummel & Schlick, 2016; Skouloudis *et al.*, 2011; Skouloudis & Evangelinos, 2009). Assim avaliados, muitas referências vagas a todos os indicadores podem propiciar melhor avaliação a relatórios que a outros onde muito menos indicadores são abordados, mas divulgados com dados quantitativos exaustivos, devidamente contextualizados quanto à evolução passada e objetivos futuros.

Neste estudo exploratório, a avaliação de “qualidade” dos relatórios será diferente, pretende-se capturar cada uma das dimensões de qualidade em separado e só no final integrá-las num único indicador. Na linha da estrutura de avaliação de divulgação voluntária de informação de risco proposta por Beretta e Bozzolan (2004; 2008) e aproveitando do primeiro exercício de aplicação desta estrutura de avaliação a práticas de RSE efetuado pelas professoras de contabilidade Michelon, Pilonato e Ricceri (2015) é aceite também neste trabalho que a qualidade de divulgação depende da quantidade da informação divulgada mas também da “riqueza da informação em qualidade ... as propriedades semânticas da divulgação acerca de perspetivas futuras” (Beretta & Bozzolan, 2004: 266). Esta avaliação de qualidade de divulgação de informação será estendida a grupos de tópicos de responsabilidade social, tentando aferir se haverá divergências entre a qualidade aferida para os relatórios na sua totalidade e a qualidade de divulgação para grupos de tópicos específicos. A aplicação de uma estrutura desta natureza a grupos de tópicos de responsabilidade específicos, social ou ambiental, permite identificar as prioridades do discurso e tópicos negligenciados ou ausentes no discurso.

Capítulo 5: Metodologia

Capítulo 5: Metodologia

Neste capítulo faz-se a apresentação da metodologia utilizada, caracteriza-se e descreve-se a obtenção dos dados e a análise dos dados. A análise de conteúdo quantitativa e qualitativa são apresentadas e justifica-se a sua utilização. O conceito de qualidade de reporte é explicitado apresentando quatro dimensões distintas mas complementares de qualidade de discurso e os indicadores de qualidade que lhes correspondem.

A dificuldade para estabelecer indicadores para alguns tópicos de sustentabilidade é apresentada e discutida e por fim é apresentado o esquema de classificação dos dados utilizado.

5.1. Identificação, tipificação e formas de obtenção dos dados

De acordo com a tipologia de dados apresentada por Saunders, Lewis e Thornhill (Saunders *et al.*, 2009:256-289) os dados a recolher na pesquisa são **dados secundários**:

- O discurso presente em relatórios de sustentabilidade, por definição, consta de relatórios emitidos pelas próprias empresas, os dados presentes em relatórios desta tipologia, correspondem a **Dados Secundários Documentais, Materiais Escritos** (Saunders *et al.*, 2009:256-257), estes dados são de acesso público;
- Adicionalmente, artigos de notícias, relatórios ou estudos de outras origens foram estudados, com o objetivo de identificar acontecimentos ou factos relacionados com esta empresa, que, tratando de assuntos de sustentabilidade e/ou da relação da empresa com *stakeholders* teriam de ser abordados nestes relatórios. O critério para a seleção destas fontes de dados será explicitado abaixo.

Pela utilização de dados secundários “o pesquisador não tem qualquer controle sobre a sua emissão, e correspondem a material útil quando não é possível o acesso a dados primários, o que é um problema em ética de negócios” (Cowton, 1998: 430). Para Lock e Seele (2015) a RSE e Sustentabilidade Empresarial são subdisciplinas de Ética nos Negócios, para estes autores, dados primários, entrevistas e questionários implicariam autojulgamento pelo emissor pelo que não serão dados fiáveis nesta disciplina, fazendo pleno sentido a utilização de dados secundários.

Adicionalmente relatórios ou estudos de outras origens foram analisados, com o objetivo de identificar acontecimentos ou factos relacionados com esta empresa, que, tratando de assuntos de sustentabilidade e/ou da relação destas empresas com *stakeholders* teriam necessariamente de ser abordados nos relatórios de sustentabilidade- Estes dados também são na sua maioria classificáveis como **dados secundários documentais**. O critério para a seleção destas fontes de dados obedeceu a três critérios, que:

- Abordem acontecimentos significantes que tenham ocorrido de 2014 a 2016 implicando responsabilidade desta empresa;
- Envolvam problemas de desenvolvimento sustentável cobertos por um ou mais indicadores dos *standards* de reporte de sustentabilidade;
- Estejam baseados em factos concretos bem documentados.

Adicionalmente, para evitar problemas de validade e confiabilidade (Saunders *et al.*, 2009: 274) em todos os artigos aqui a considerar, o respetivo autor, organização emissora, e a data de emissão deverão estar claramente identificados. Para limitar o enviesamento, qualquer acontecimento considerado relevante para efeitos de estudo teve de ser mencionado em pelo menos duas fontes distintas e independentes entre si. Foram usadas fontes de informação de três tipos:

- Bases de dados científicas e jornais científicos de acesso *on-line* via serviço Biblioteca Online do Conhecimento *B-On* e *Google Académico*;

- Artigos publicados na internet, de jornais, de revistas *online*, em *websites* de ONGs, de associações de direitos do consumidor, e de relatórios ou *working papers* de agências governamentais;
- *Websites* de organizações especializadas em contra-contabilidade ou contra-prestação de contas, como é o caso do *Corporate Watch* (corporatewatch.org) ou do *Business and Human Rights* (www.business-humanrights.org).

Por razões de limitações linguísticas do autor, só artigos publicados em Português, Inglês, Espanhol, Francês, Italiano e Alemão foram considerados.

5.2. Os dados e a análise dos dados

Os dados presentes nos relatórios dedicados de sustentabilidade/RSE são sobretudo qualitativos, alguns indicadores de desempenho poderão ser numéricos ou ser expressos numericamente, mas correspondem apenas nesses casos à representação de grandezas físicas/monetárias. Se correspondem, ou não, a informação de sustentabilidade e em que grau informam os leitores acerca das práticas de sustentabilidade associadas é o que está neste estudo em avaliação. A sustentabilidade tem dimensões distintas, económica, social e ambientais, pelo que os dados presentes nos relatórios não são homogêneos. A informação é apresentada sobretudo num formato textual narrativo com indicadores técnicos de desempenho, gráficos e figuras ilustrativas complementares.

Análise de Conteúdo para Krippendorff (Krippendorff, 2004) tem níveis de análise quantitativos e qualitativos. Análise de conteúdo quantitativa é o exame sistemático e replicável de símbolos de comunicação, aos quais foram atribuídos valores numéricos de acordo com regras de validade de medida e a análise desses valores usando métodos estatísticos, com o fim de descrever a comunicação, retirar inferências acerca do seu significado, ou inferir da comunicação no seu contexto, seja produção ou consumo” (Riffe, Lacy & Fico, 1998:20). Quanto à quantificação de comunicação pela codificação, os

computadores não são habilitados em linguagem como os humanos, têm dificuldade em homónimos, identificar ironia, categorizar sinónimos. “Se a codificação requerer níveis interpretativos que não possam ser efetuados por computador, como avaliação de texto como neutral ou ajuizadora, e desenhos, a codificação deverá ser humana.” (Lock & Seele, 2015: 44). Neste estudo será efetuada apenas codificação humana.

Os dados qualitativos baseiam o seu significado expresso através de palavras, a sua recolha resulta em dados não padronizados necessitando de classificação em categorias e a sua análise deve ser conduzida através do uso de conceptualização (Saunders *et al.*, 2009: 482). Lacity e Jansson (1994: 139-140) propõem uma estrutura de métodos para entender texto. Um dos métodos de análise de texto é a análise de conteúdo, cujas fases iniciais correspondem a desenvolvimento de um esquema de codificação e à codificação do texto. Assim, procedendo à análise de conteúdo destes relatórios, será necessário numa primeira fase ler os relatórios, efetuar análise do conteúdo dos relatórios e categorizar os dados presentes nesses relatórios.

5.3. Estrutura conceptual para avaliação qualitativa dos relatórios de RSE

Já referido, neste estudo exploratório pretende-se capturar cada uma das dimensões de qualidade em separado e só no final integrá-las num único indicador. Na linha da estrutura de avaliação de divulgação voluntária de informação de risco proposta por Beretta e Bozzolan (2004; 2008) e aproveitando do primeiro exercício de aplicação desta estrutura de avaliação a práticas de RSE efetuado pelas professoras de contabilidade Michelon, Pilonato e Ricceri (2015) é aceite também neste trabalho que a qualidade de divulgação depende da quantidade da informação divulgada mas também da “riqueza da informação em qualidade ... as propriedades semânticas da divulgação acerca de perspetivas futuras” (Beretta & Bozzolan, 2004: 266).

Os indicadores de qualidade de reporte

O propósito final da pesquisa é aferir se esta prática de reporte é o resultado de uma abordagem simbólica ou substantiva de RSE. Assim procede-se à investigação da utilização desta prática relacionando-a com qualidade de reporte em quatro dimensões distintas, mas complementares, de qualidade de discurso no reporte:

- O conteúdo da informação divulgada (o quê?) e quanto? É divulgado;
- A diluição/densidade da informação presente no relatório;
- O tipo de informação usada para descrever e discutir os tópicos de RSE (como?/precisão da informação);
- A orientação de gestão (a abordagem da gestão ao reporte de RSE, Chavões-Clichés ou evolução histórica quantificada e/ou objetivos futuros quantificados).

Adicionalmente será aferido se a informação prestada se refere ao grupo como um todo, apenas à empresa líder de grupo na Alemanha, a participadas na Europa ou no Resto do Mundo e ainda sobre *metas ou resultados a alcançar/alcançados* se estes expressam compromissos voluntários acima do mínimo exigido por regulação, até onde o autor tem conhecimento, ou se apenas coincidem com esses mínimos (*Compliance*). Acresce que se pretende aferir da evolução no tempo da informação divulgada por esta empresa, pelo que de alguma forma terá de se estabelecer uma estrutura de avaliação qualitativa da divulgação/reportes de RSE que permita comparações de avaliação qualitativa entre dois momentos no tempo.

Assim o primeiro procedimento a implementar nos relatórios de gestão é a contagem de unidades de análise (frases) e classificação de cada frase de acordo com as várias dimensões de qualidade propostas (4).

5.4. As dimensões qualitativas de divulgação de informação de RSE

A dimensão *conteúdo* apresentado considera o número de tópicos de sustentabilidade abordados (ou não). Para identificação dos tópicos de sustentabilidade nos relatórios, à semelhança de quase todos os exercícios de avaliação qualitativa de divulgação de informação de RSE, foram utilizados como referência os tópicos identificados apenas nos indicadores materiais da estrutura de reporte do GRI. No entanto foram identificados todos os tópicos materiais de sustentabilidade considerados relevantes para a indústria automóvel, quer a empresa os tenham considerado ou não. O tópico ou está presente ou não no relatório. Do número de tópicos presentes sobre o total de tópicos possíveis resulta um indicador de 0 a 1, onde 1 representará presença dos tópicos, e 0 nenhum tópico presente no relatório. Atenção especial foi dada a tópicos onde possíveis impactos das atividades da Volkswagen ou seus fornecedores tenham sido referenciados por ONGs ou sociedade civil.

Para Bereta e Bozzolan a efetividade do reporte narrativo está associada com o estilo de escrita e a relevância da informação é afetada “quanto é diluído na massa de outras peças de informação” (Beretta & Bozzolan, 2004: 272), diluir a informação relevante pode servir um interesse oposto ao de informar, ao ofuscar informação relevante e desviar atenções. Para este efeito foram contadas todas as frases do relatório. Informação apresentada em gráficos ou tabelas foi convertida pelo investigador em frases e incluída como tal. O número total de frases com informação de RSE dividida pelo número de frases total presentes no relatório será um indicador de *densidade* de informação presente no relatório (de 0 a 1) (Michelon *et al.*, 2015:65-66).

Para medir a *precisão* da informação de RSE divulgada, para cada frase foi identificado se a informação apresentada é qualitativa sendo nesse caso atribuído 1 ponto, sendo apresentada informação quantitativa dos indicadores são atribuídos 3 pontos. Aqui, divergindo do estudo de Michelon, Pilonato e Ricceri (2015: 67) não é considerado mais importante a apresentação de valores monetários. Estas três autoras são professoras de contabilidade, a prestação de contas ideal na sua ótica será a expressa em termos financeiros. Neste trabalho foram consideradas como adequadas grandezas

físicas, expressas em termos absolutos ou rácios, em especial para indicadores de sustentabilidade ecológica-ambiental, em concordância com a generalidade da literatura em termos de avaliação de desempenho de sustentabilidade (Azevedo & Barros, 2017; Salvado, Azevedo, Matias & Ferreira, 2015) e de acordo com as métricas e indicadores de sustentabilidade propostos pela generalidade dos autores de outras áreas científicas (Cohen *et al.*, 2014; IchemE, 2002). Para a construção de um indicador de *precisão* o total de pontos/valores atribuído foi dividido pelo (número de frases categorizadas*3). Desta forma um indicador de precisão foi construído com valor final maior que zero, mas menor ou igual a 1 (neste caso limite toda a informação divulgada seria quantitativa).

Adams e Evans (conforme citados por Michelin, Pilonato & Ricceri, 2015: 67) sugerem que, para prestação de contas, a divulgação de informação deverá ser completa. Bouten, Everaert, Van Liedekerke, De Moor & Christiaens (também conforme citados por Michelin, Pilonato & Ricceri, 2015: 67) referem que as empresas devem não só divulgar as suas intenções mas também as suas ações e desempenho.

Para avaliar a *orientação de gestão*, uma avaliação por um duplo critério é efetuada, semelhante ao “perfil de perspetiva” proposto por Bereta e Bozzolan (2004), mas adaptado por Michelin, Pilonato e Ricceri (2015: 67) à especificidade de divulgação de RSE. O Quadro 5.01 apresenta a tipologia de classificação destas autoras, que foi adotada para avaliação da orientação de gestão no discurso.

Quadro 5.01

A Orientação de Gestão no Discurso

Orientação de Gestão	Visão Prospetiva	Visão Histórica
Chavões-Clichés em RSE	Contexto-Expectativas-Hipóteses	Políticas, Programas, Iniciativas e Estratégias
Compromisso efetivo com RSE	Objetivos e Metas Futuras	Resultados Alcançados

Fonte: Retirado de Michelin, Pilonato & Ricceri, 2015: 67

Todas as frases foram classificadas no sentido de aferir se verificam uma *orientação de gestão* de compromisso com RSE, quer prospetiva quer histórica. Assim, a cada frase foi atribuído o valor 1 se a frase contem informação sobre objetivos e metas futuras concretas e/ou resultados concretos alcançados, senão atribuído o valor 0.

Um indicador de qualidade média global final para cada relatório será compilado pela média aritmética simples destes 4 indicadores. Os indicadores parciais e global de qualidade de divulgação de informação de RSE para a totalidade do relatório são normalizados (de 0 a 1) permitem comparações entre dois momentos do tempo diferentes para a mesma empresa.

Duas dimensões adicionais serão aferidas em simultâneo no processo anterior para controlo da informação prestada decorrentes da exposição efetuada pela empresa. O *âmbito geográfico* da informação expressa, se respeita a operações na Alemanha, na Europa, a todo o grupo Volkswagen de forma indefinida no espaço ou apenas informação respeitante a operações no Resto do Mundo, porque a importância dos *stakeholders* “empregados” será diferente na empresa alemã líder de grupo Volkswagen AG e demais participadas com sede na Alemanha, onde a codeterminação e peso de representantes dos trabalhadores é decisiva para a gestão executiva pelo seu peso (metade) nos conselhos de supervisão das empresas. A *voluntariedade dos objetivos e metas* ou *resultados alcançados* expressos, verificar-se-á se correspondem a compromissos voluntários das empresas do grupo além das exigências de regulação existente ou se correspondem apenas a cumprir os limites impostos pela regulação, nomeadamente regulação europeia sobre emissões de poluentes pelos automóveis, emissões de poluentes no fabrico ou reciclagem possível de materiais usados no fabrico (*Compliance*).

A aplicação desta estrutura proposta por Michelon, Pilonato e Ricceri (2015) para avaliação de qualidade do discurso nestes relatórios será então extendida a cada grupo específico de tópicos de sustentabilidade e os resultados serão decompostos por grupos de indicadores, pois estão associados a “*stakeholders*” diferentes, sendo descartado para este efeito apenas o indicador de densidade da informação nos relatórios que é global,

incide sobre a totalidade do relatório. Estes exercícios adicionais permitirão perceber se existiram focos específicos de quantidade e de qualidade de informação em tópicos que acabaram decisivos para os valores globais médios dos indicadores de qualidade já obtidos.

5.5 Esquema de classificação da informação nos relatórios da Volkswagen

Da pesquisa de tópicos de RSE/Sustentabilidade Corporativa em fontes que não publicações académicas, alguns casos de desrespeito pelos direitos humanos ou direitos laborais aparecem referenciados quer em notícias quer em relatórios de ONGs com relação á cadeia de abastecimentos e às próprias operações de empresas do grupo Volkswagen:

- Na província de Xinjiang na China, onde a SAIC Volkswagen, parceria entre a Volkswagen e o fabricante chinês SAIC Motors, tem uma fábrica de automóveis a operar desde 2013, existem relatos da prática de trabalho forçado imposto a minorias étnicas muçulmanas Uigures locais faz vários anos (Mistreanu, 2019; Allen-Ebrahimian, 2019);
- Na fábrica de Changchun na província de Jilin na China onde uma parceria entre a FAW e o grupo Volkswagen tem uma fábrica a operar desde 1990, há relatos de tratamento desigual a trabalhadores com contratos temporários, alguns nessa situação faz dez anos, contrariando a própria Carta sobre Trabalho Temporário do grupo Volkswagen, existindo relatos de repressão com prisão e intimidação policial a grupos de trabalhadores em regime de subcontratados que pretendem iguais condições de remuneração (China Labour Bulletin, 2017);
- Relatos de que os direitos humanos não são respeitados nas cadeias de abastecimentos de produção de baterias, na mineração de cobalto por crianças em países do continente africano (Frankel, 2017; Amnesty

International, 2016) e efeitos negativos da mineração de lítio em comunidades nativas na América do Sul (Frankel & Whoriskey, 2016);

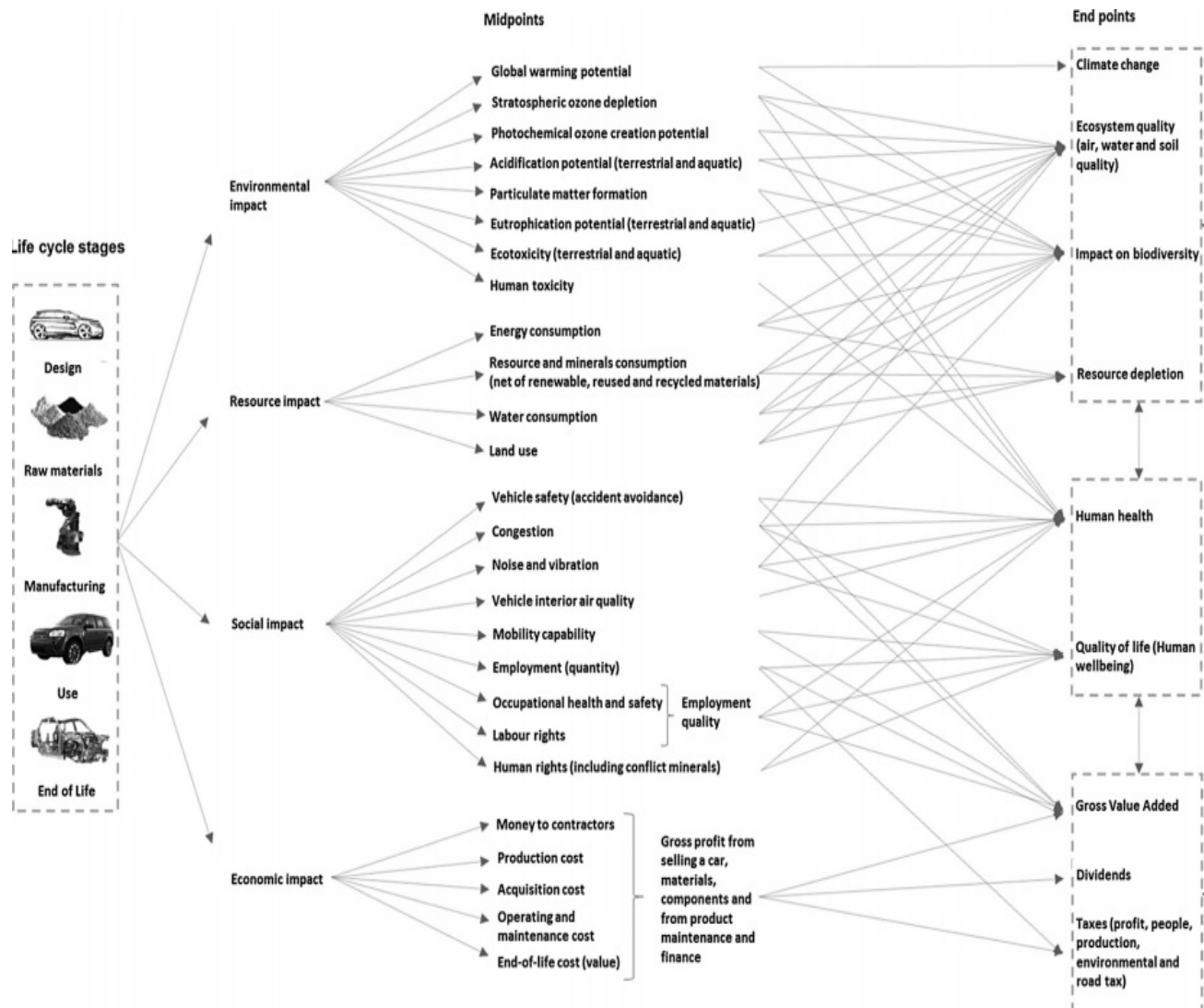
- O escândalo das emissões “*Diesalgate*”, que tem mais de 40 milhões de resultados no motor de pesquisa internet “Google” (pesquisa “Volkswagen emissions” em 02/01/2020), já abordado aqui no Capítulo 3 (3.4.).

Da pesquisa efetuada em literatura académica, resulta que existe uma pulverização de abordagens e tópicos com uma miríade infindável de indicadores e/ou estruturas de indicadores propostos. Da literatura mais recente, os trabalhos que mais exaustivamente compilam indicadores de sustentabilidade na indústria automóvel estão associados a abordagens de *ciclo de vida* do automóvel.

O trabalho mais exaustivo, que faz recurso a uma revisão de literatura relevante à data, incluindo estruturas e modelos, integra relatórios de empresas e trabalhos originais de pesquisa teóricos e práticos, para além de recomendações de instituições relevantes como a Comissão Europeia é a estrutura *para avaliação de sustentabilidade automotiva* de Jasinski, Meredith & Kirwan (2016). Depois de criarem uma estrutura inicial com 28 tópicos de sustentabilidade com base nos elementos de pesquisa bibliográfica, numa segunda fase essa estrutura é ainda complementada com sugestões obtidas em entrevistas semiestruturadas com 24 peritos experientes em trabalho na indústria *automotiva*.

O resultado final apresenta em detalhe os vários tópicos intermédios ou instrumentais de sustentabilidade possíveis e como se relacionam para concorrer para as três diferentes dimensões de sustentabilidade ou RSE. Para cada tópico intermédio vários indicadores poderiam ser criados, gerando um esquema de classificação enorme que tornaria impraticável a aplicação a este trabalho no espaço temporal definido.

Figura 5.01: A Estrutura para avaliação de sustentabilidade *automóvel* (em Inglês)



Retirado de Jasinski, Meredith & Kirwan (2016): 1041

A dimensão que apresenta maior dificuldade na definição de indicadores concretos de RSE ou sustentabilidade a nível empresarial é sempre a dimensão social. *Stakeholders* como “sociedade” ou “comunidade local” são de difícil especificação e delimitação de impactos a nível empresa ou produto específico, e nem sempre acessíveis em métricas ou quantificação, por oposição o *stakeholder* “empregados” que é sempre mais acessível a indicadores que se prestam a quantificação em métricas como horas de formação por trabalhador, numero e gravidade de acidentes de trabalho ou absentismo. Um trabalho recente também emanado da sustentabilidade de produto por análise do

ciclo de vida que compila já indicadores sociais resultantes de pesquisa bibliográfica é o conjunto de indicadores sociais apresentados por Schögg, Fritz & Baumgartner (2016). Os indicadores apresentados (Tabela 06) são úteis como indicadores de desempenho empresarial bem como indicadores de desempenho na cadeia de valor (*up-stream* e/ou *dowm-stream*).

Tabela 5.01: Indicadores de desempenho social na Cadeia de Abastecimentos (Em Inglês)

Sustainability Aspect [18]	Social Performance Level		
	Performance Indicator	Equation	Unit
Corruption and bribery	Incidents of corruption	Σ Incidents of corruption	#
Child labors	Incidents of child labor	Σ Incidents of child labor	#
Occupational Health and Safety	Injuries, occupational diseases, lost days, absenteeism and fatalities	<i>(Total number of injuries × working hours per week × working weeks)/Total amount of hours worked by all employees per year</i>	%
		<i>(Total number of occupational diseases cases × working hours per week × working weeks)/Total amount of hours worked by all employees per year</i>	%
		<i>(Total number of lost days × working hours per week × working weeks)/Total amount of hours worked by all employees per year</i>	%
		<i>(Total number of missed (absentee) days over the period × working hours per week × working weeks)/Total amount of hours worked by all employees per year</i>	%
		<i>(Total number of fatalities × working hours per week × working weeks)/Total amount of hours worked by all employees per year</i>	%
Employee training	<i>Employees receiving OHS training</i>	<i>Total number of trained employees on OHS/Total number of employees</i>	%
	Training per employee per year	Total training hours/ Total number of employees	%
Non-discrimination	Incidents of discrimination	Total number of incidents of discrimination/ Total number of employees	%
Use of conflict minerals	Conflict minerals used	Amount of Tantalum, Tin, Tungsten, Gold used	kg
Securing minimum wages	Employees covered by minimum wages	Total number of employees covered by at least the legal local minimum wages/ Total number of employees	%
Confidentiality of data	Confidentiality of data	Σ Conflicts regarding disclosure of confidential data	#
Freedom of association and collective bargaining, protection of worker's representatives	Freedom of association and collective bargaining	Number of incidents of violations of freedom of association	#
		<i>Employees covered by collective bargaining agreements</i>	<i>Total number of employees covered by collective bargaining agreements/Total number of all employees</i>
Community engagement	Expenses for local community projects and donations	Σ Expenses	€
Gender awareness	Female employees in the company	Total number of female employees/ Total number of employees	%

Retirado de Schögg, Fritz & Baumgartner (2016): 13

Para efeitos de classificação das unidades de informação, frases, presentes nos relatórios de sustentabilidade da Volkswagen neste trabalho é usada como referência de partida a estrutura de indicadores dos *standards* do GRI, cujos tópicos já foram apresentados atrás (Quadro 4.01: 63). É este o *standard* utilizado pela Volkswagen no relatório de sustentabilidade de 2016. Nos relatórios anteriores a Volkswagen utilizou as diretrizes G4 que correspondem a uma versão anterior dos mesmos *standards*. No entanto tal como no estudo que empresta a metodologia a este trabalho (Michelon, Pilonato & Ricceri, 2015) e até tendo em conta a diretiva europeia de 2014 para o reporte de “informação não-financeira” 2014/95/EU (European Union, 2014) apenas as dimensões Ambiental-Ecológica e Social serão analisadas. A dimensão Económica apenas terá aqui interesse sempre que a informação prestada se referir a impactos da empresa para outros *stakeholders* que não acionistas. Das dimensões de qualidade de informação apresentadas no capítulo 5.4 e das duas dimensões de controlo da informação *âmbito geográfico* da informação apresentada e *voluntariedade* dos resultados alcançados ou metas a atingir, resulta então o seguinte esquema de classificação (Tabela 5.02).

Tabela 5.02: Esquema de classificação da informação de RSE

<p>Tópicos- de Sustentabilidade – Indicadores Seleccionados</p> <p>Ambiente (Organização)</p> <p>100-Ambiente ORG-Impactos Ambientais Genéricos</p> <p>101-Ambiente ORG-MATERIAS CONSUMOS</p> <p>102-Ambiente-ORG-MATERIAS-RECICLAGEM</p> <p>103-Ambiente-ORG-ENERGIA CONSUMOS</p> <p>104-Ambiente-ORG-ENERGIA PROD/CONSUMO ENERG.RENOVAVEIS</p> <p>105-Ambiente-ORG-AGUA-CONSUMOS</p> <p>106-Ambiente-ORG-INICIATIVAS PROT. BIODIVERSIDADE</p> <p>107-Ambiente-ORG-EMISSÕES GASES EFEITOS ESTUFA</p> <p>108-Ambiente-ORG-EMISSÕES POLUENTES QUALID.AR RESPIRAVEL</p> <p>109-Ambiente.ORG-EFLUENTES E RESIDUOS</p> <p>110-Ambiente ORG-LOGISTICA E TRANSPORTE CONSUMOS/EMISSOES</p> <p>111-Ambiente ORG-INICIATIVAS PROT/INVEST. AMBIENTAL</p> <p>112-Ambiente ORG-DONATIVOS-Filantropia Ambiental</p> <p>Ambiente (Produto)</p> <p>201-Ambiente PROD-MATERIAS CONSUMOS</p> <p>202-Ambiente PROD-MATERIAS-RECICLAGEM</p> <p>203-Ambiente PROD-ENERGIA CONSUMOS</p> <p>204-Ambiente PROD-ENERGIA CONSUMOS-AUTONOMIA-ELETRICOS</p> <p>205-Ambiente PROD-EMISSOES GASES EFEITOS ESTUFA</p> <p>206-Ambiente PROD-EMISSOES POLUENTES QUALID. AR RESPIRAVEL</p> <p>207-Ambiente-PROD-Outras Iniciativas Para Diminuir Emissões</p>	<p>Propriedades Semanticas PRECISAO/3</p> <p>T-QT-3-Quantitativa-3</p> <p>L-QL-1-Qualitativa-1</p> <hr/> <p>Orientação de Gestão</p> <p>BL-F-Expectativas e Contexto - 0</p> <p>BL-H-Programas, Políticas, Iniciativas e Processos - 0</p> <p>OBJ-F-Objectivos e Metas Futuras "AIMS/GOALS" - 1</p> <p>RES-H-Resultados Alcançados - 1</p> <hr/> <p>Âmbito Geográfico-Controlo</p> <p>Alem - Alemanha</p> <p>EUR - Europa (Restantes países da)</p> <p>RM - Resto do Mundo</p> <p>Glob - Grupo na Totalidade (Mundo)</p> <hr/> <p>Voluntariedade-Controlo</p> <p>VOL - "Voluntariamente acima do minimo exigido por Regulação"</p> <p>CPL - Compliance</p>
---	--

Sociedade (Parceiros Comerciais)
301-Social ORG-DHi-Praticas/Exigências Dir.Hum no PROCUREMENT/CAD.ABASTECIMENTOS
302-Social ORG-DHi-Não Discriminação/Igualdade do Género
303-Social ORG-DHi-Prevenção Trab.Infantil/Forçado
304-Social ORG-DHi-Direitos Povos Indigenas
Praticas Laborais e Trabalho
401-Trabalho ORG-Qualidade Emprego e Trabalho Temporário
402-Trabalho ORG-Flexibilidade Horarios/Relação Trab-Vida Familiar
403-Trabalho ORG-Relacionamento Gestão/Mec. Representação Empregados
404-Trabalho ORG-Formação/Treino/Educação de Empregados
405-Trabalho ORG-Saúde e Segurança no Trabalho
406-Trabalho ORG-Remuneração e Esquemas Rendimento/Pensão Garantidos
407-Trabalho ORG-Remuneração Extra Função dos Resultados da Empresa
Sociedade (Comunidade e Responsabilidade Produto)
351-Social ORG-DONATIVOS-Filantropia Causas Sociais
352-Social ORG-Iniciativas apoio/suporte Comunidades Locais-Meios da Empresa
353-Social ORG-Iniciativas Suporte Comunidade Local - Meios Trabalhadores/Voluntariado
354-Social ORG-Combate á Corrupção
355-Social ORG-Combate Comportamento Ilegal/Anti-competitivo/Não Ético
356-Social ORG-Criação de Empregos e Riqueza nas Localizações
357-Social-PROD-Responsabilidade Produto Segurança Utiliz
358-Social-PROD-Responsabilidade Produto-Privacidade Data Clientes

A classificação incidiu sobre a totalidade dos documentos escritos “VW group sustainability report 2014” e “VW group sustainability report 2016”. A classificação partiu do pressuposto de que é o desempenho a consequência e evidência da RSE (Cap.2, 2.2), pelo que meras declarações sem propósitos explícitos da empresa, embora contextualizáveis com sustentabilidade ou responsabilidade empresarial não são consideradas como peças de informação a classificar. Exemplos típicos de classificação encontram-se no final deste trabalho em anexo (Anexo A).

Não dispondo de meios de controlo da veracidade da informação prestada pela empresa, e à posteriori sabe-se da ocorrência do caso “Dieselgate”, a prioridade deste trabalho foi sempre registar se a empresa fornece ou não informação e a sua qualidade. Existem no entanto quadros com elementos estatísticos obrigatórios, peças de informação de desempenho relevantes, para cumprimento dos *standards*/diretrizes GRI que permitem em tópicos muito específicos, confrontar a evidência da evolução dos indicadores quantificados de desempenho real com o discurso apresentado (ou omitido) pela empresa sobre o mesmo desempenho onde a busca de informação para avaliar ocorreu. Essas situações muito específicas e limitadas foram consideradas importantes

para contextualizar os resultados da qualidade da informação prestada (ou omissa) nos tópicos de sustentabilidade a que se referem.

Capítulo 6 – Resultados da pesquisa, discussão e conclusões.

Capítulo 6 – Resultados da pesquisa, discussão e conclusões.

6.1 Caracterização global dos relatórios

A tabela 6.01 sumariza os resultados da prática de reporte no período de observação de acordo com a metodologia utilizada. Os relatórios são de dimensão distinta, o relatório de 2016 tem muito mais páginas e frases que o de 2014. Os tópicos considerados na grelha de classificação não foram reportados por completo em qualquer dos anos, dos trinta e nove tópicos possíveis apenas foi divulgada informação para trinta e dois em 2014 e trinta e um em 2016.

Tabela 6.01: Caracterização dos relatórios analisados

Ano	Páginas	Frases	Frases Classific.	Tópicos Presentes
2014	133	2633	348	82,1%
2016	189	3765	579	79,5%

Percebe-se destes elementos que a informação presente nos relatórios é essencialmente de outra índole que não de responsabilidade social ou sustentabilidade empresarial, mais de oitenta por cento do conteúdo escrito destes relatórios não oferece nenhuma posição concreta da empresa ou porque não tem conteúdo diretamente associado a tópicos de responsabilidade ou sustentabilidade empresarial ou tendo é meramente descritivo e genérico não se percebendo uma posição concreta da empresa.

Alguns elementos essenciais de informação de sustentabilidade só se alcançam de forma indireta, em lado algum os relatórios mencionam explicitamente a quantidade de emissões de CO2 de um *ciclo de vida completo* de um automóvel individual por exemplo. Adicionalmente a sustentabilidade ambiental é percebida neste reporte de forma apenas incremental, quase tudo o que é reportado se refere a “reduções” de consumos, ou “aumentos” de efeitos positivos sem aumento dos efeitos negativos, não sendo

apresentados nem os valores absolutos de partida nem os de chegada, apenas as variações.

Da análise dos relatórios perceberam-se algumas “táticas” para possível incremento de resultados de avaliação de relatórios, a apresentar na secção seguinte, onde estes resultados são dissecados por grupos de tópicos de RSE e contextualizados com as declarações de intenções expressas nos mesmos relatórios. Não dispondo de meios de controlo da veracidade da informação prestada pela empresa, e *à posteriori* sabe-se da ocorrência do caso “Dieselgate”, a prioridade deste trabalho foi sempre registar se a empresa fornece ou não informação e a sua qualidade. Existem no entanto quadros com elementos estatísticos obrigatórios para cumprimento dos *standards/diretrizes* GRI que permitem em tópicos muito específicos, confrontar a evidência da evolução dos indicadores quantificados de desempenho real com o discurso apresentado (ou omitido) pela empresa sobre o mesmo desempenho onde a busca de informação para avaliar ocorreu. Essas situações muito específicas e limitadas foram consideradas importantes para contextualizar os resultados da qualidade da informação prestada (ou omissa) nos tópicos de sustentabilidade a que se referem.

6.2 A Avaliação da qualidade dos relatórios

Dos resultados da análise dos relatórios resulta que a qualidade dos relatórios avaliada por esta metodologia sofreu alterações, seja no indicador composto de qualidade, seja nos indicadores intermédios (tabela 6.02).

Tabela 6.02: Indicadores de Qualidade dos Relatórios anuais da Volkswagen

INDICADORES\Relatórios	2014	2016
Conteúdo	0,821	0,795
Densidade	0,132	0,154
<i>Precisão(/3)</i>	<i>0,774</i>	<i>0,719</i>
Orient. Gestão	0,739	0,784
Qualidade	0,616	0,578

A empresa devido ao caso “*Dieseldgate*” nem sequer publicou o relatório para o ano 2015, referido eufemisticamente como “*diesel crisis*” (termo usado dez vezes no relatório de 2016), “*diesel issue*” (oito vezes), “*emissions issue*” (duas vezes), “*misconduct uncovered in 2015*”, sendo apenas por duas vezes usado o termo “*diesel scandal*”. O tratamento deste assunto inflaciona o relatório de 2016 com o tema da necessidade de integridade nas operações, cumprimento de regras de códigos de conduta internos, embora não sejam apresentados detalhes de quais as consequências concretas internas e qual é a cadeia de responsabilidade por incumprimentos.

A primeira evidência é que a dimensão dos relatórios cresceu bastante, seja em número de páginas quer em frases incluídas, no entanto, isso não significou um aumento da qualidade dos relatórios, tendo diminuído de 2014 para 2016.

6.3 A avaliação da qualidade dos relatórios dissecada por grupos de tópicos de RSE

Dadas as características específicas do modelo de governação (codeterminação) e o peso dos trabalhadores na gestão da empresa da Volkswagen na Alemanha (Cap.3, 3.4) assim como a existência de diferentes desafios de sustentabilidade da indústria automóvel e seu diferente grau de dificuldade apresentado à lógica de maximização de lucros (Cap.3, 3.5) procurou-se identificar a existência de focos específicos no discurso. Para esse efeito foi utilizada uma avaliação qualitativa por grupos de tópicos para cada ano, semelhante à utilizada para a totalidade de cada relatório. Esta avaliação por tópicos descarta o *indicador de densidade*, que é muito baixo em ambos os casos, mas ajuda a perceber em que tópicos a empresa procurou fornecer mais informação, em quais ofereceu menos ou até nenhuma informação, e quais os tópicos onde a qualidade da informação foi maior ou menor, pois de acordo com o conceito partilhado pela própria empresa no relatório de sustentabilidade referente ao ano de 2014 (em inglês),

“As we understand it, sustainable development means taking equal account of economic, environmental and social interests and maintaining an appropriate balance between them.”

(VW, 2015a:17)

e ainda

“For the Volkswagen Group, sustainability means that we conduct our business activities on a Responsible and long-term basis and do not seek short-term success at the expense of others. Our intention is that everyone should profit from our growth - our customers and investors, society and, of course, our employees. In this way, good jobs and careful treatment of resources and the environment form the basis for generating lasting values.”

(VW, 2015a:14).

Uma conceção de sustentabilidade ao nível da empresa que não sendo incompatível com a definição aqui escolhida de RSE (Cap. 2,2.3) parece no entanto subordinada a crescimento da produção, é com o crescimento que *stakeholders* importantes beneficiam, clientes e investidores, empregados e a própria sociedade. A importância dos trabalhadores é destacada. A dimensão social é enfatizada mas não são nomeados *stakeholders* senão os trabalhadores, clientes e acionistas, e a dimensão ecológico-ambiental aparenta ser secundarizada. Não se percebe desta definição se a empresa pretende diminuir a quantidade de recursos naturais (finitos) a utilizar nos processos de fabrico. Esta conceção de sustentabilidade é omissa acerca do desempenho ambiental dos produtos e os impactos provocados no ambiente natural durante a totalidade do ciclo de vida dos produtos, sobretudo a emissão de gases com efeitos de estufa na fase de uso do automóvel, onde os maiores impactos estão concentrados, 75,16% do total das emissões em 2014, está ausente. Esta informação que é decisiva para aferir da sustentabilidade ambiental proposta pela empresa só uma vez é mencionada no relatório de 2014 (VW, 2015a: 91), apenas se obtendo por cálculo a partir dos indicadores ambientais apresentados nos quadros finais, em rigor no quadro “Group GHG Emissions (Scope 3)...” ainda assim a empresa nessa oportunidade dilui essa informação

apresentando-a nos comentários a esse quadro em conjunto com “bens e serviços comprados” “...mais de 93%...” (VW, 2015a: 128).

Os resultados da avaliação de qualidade por tópicos presentes na tabela 6.03 de alguma forma ilustram esta perspetiva de sustentabilidade da empresa.

Tabela 6.03:
Indicadores de Qualidade e Frases por Tópicos de Sustentabilidade

	Relatório 2014		Relatório 2016	
Ambiente - Organização (Tópicos 100-112)				
Frases	139	39,9%	183	31,6%
Conteúdo	1,000		1,000	
Precisão (/3)	0,939		0,803	
Or.Gestão	0,899		0,776	
Indicador Parcial	0,946		0,860	
Ambiente - Produto (Tópicos 201-207)				
Frases	6	1,7%	12	2,1%
Conteúdo	0,571		0,286	
Precisão (/3)	0,667		1,000	
Or.Gestão	0,500		0,917	
Indicador Parcial	0,579		0,734	
Sociedade - Filatrop. DirsHum. Com.Locais (Tópicos 301-358)				
Frases	109	31,3%	273	47,2%
Conteúdo	0,667		0,833	
Precisão (/3)	0,645		0,634	
Or.Gestão	0,615		0,491	
Indicador Parcial	0,642		0,653	
Trabalhadores e Relações Trabalho (Tópicos 401-408)				
Frases	94	27,0%	111	19,2%
Conteúdo	0,875		0,750	
Precisão (/3)	0,716		0,760	
Or.Gestão	0,660		0,766	
Indicador Parcial	0,750		0,759	

No relatório de 2014 a empresa propunha-se ser o fabricante “mais ambientalmente compatível em 2018” enumera alguns objetivos em termos de desempenho ambiental mas embora refira que pretenda ser o

“Nº. 1 em conservação de recursos em todo o ciclo de vida automóvel: Nós consideramos o impacto ambiental dos nossos produtos, **em particular as suas emissões de CO2, em todas as fases do seu**

ciclo de vida. Junto com a proteção climática, o principal objetivo desta abordagem é conservar recursos finitos.”

(VW, 2015a: 86)

se nesta introdução em termos de impactos ambientais e empenho da empresa, a redução de emissões de CO₂ (“...proteção climática...”) no ciclo de vida inteiro dos automóveis aparenta ser pelo menos tão importante como a conservação de recursos finitos, a evidência de frases nos relatórios com compromissos da empresa não o confirma, pelo contrário, se o desempenho ambiental na produção merece mais de 30% do conteúdo com informação dos relatórios em ambos os anos, o desempenho ambiental dos produtos é quase inexistente, para além de revelar um grau de voluntariedade pelo grupo Volkswagen completamente distinto.

A informação divulgada em 2014 oferece muitas referências a compromissos de desempenho ambiental ou resultados alcançados ao nível do fabrico automóvel, em grande parte associados ao programa “Think Blue. Factory.”. Um “programa de fabrico sustentável” lançado em 2011 (VW, 2015a: 89) ou em 2012 (VW, 2015a: 100) “pela marca Volkswagen” (VW, 2015a: 89) mas com objetivos ambientais “para o Grupo” (VW, 2015a: 100) para “a redução em 25% na energia e água consumida, no volume de resíduos resultantes para eliminação, nas emissões de solventes e nas emissões de CO₂, **por cada unidade produzida**, em todas as fábricas pelo mundo, até 2018 face aos níveis de 2010” (VW, 2015a: 89). Em termos de sustentabilidade ambiental-ecológica global percebe-se que se a produção automóvel do grupo aumentar mais que 25% todos estes consumos poderão aumentar em valor absoluto, apesar destes objetivos enunciados pela empresa.

A enumeração destes objetivos e alguns resultados parcelares já alcançados gerou múltiplas ocorrências de frases no relatório de 2014, quer como objetivos quantificados, quer como resultados alcançados quantificados (VW, 2015a: 10, 82, 86, 89, 90, 100) para além das ocorrências geradas pela evolução no tempo dos consumos em valor absoluto nos quadros de indicadores ambientais (VW, 2015a: 125-133). No relatório de 2016 ocorre fenómeno semelhante, este programa é referido várias vezes e é apresentada a evolução dos consumos, da quantidade de resíduos produzidos e das emissões poluentes

com dados quantitativos (VW, 2017: 75, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 180) para além da evolução no tempo dos consumos totais em valor absoluto nos quadros de indicadores ambientais (VW, 2017: 111-120). Os compromissos ambientais assumidos pela empresa para o fabrico automóvel são na generalidade de cariz voluntário, correspondem a eco-eficiências na produção assim sendo correspondem em simultâneo a diminuição de custos, logo compatíveis com uma lógica de maximização de lucros pelo grupo, especialmente se não estão associadas a investimentos de vulto, como aparenta ser o caso pois em caso algum são mencionados tais investimentos.

Estes compromissos em eco-eficiências em qualquer dos anos revelam-se voluntários pelo grupo mas percebe-se o seu alcance limitado, o aumento de número de automóveis produzidos nestes dois anos é superior às diminuições de consumos alcançados por unidade, pelo que todos estes desempenhos ambientais no fabrico (consumos de água e energia, produção de resíduos, emissões de solventes e de CO₂) se degradam, crescem em termos globais absolutos apesar de revelarem diminuições nas quantidades por veículo produzido. Estes objetivos quantificados são expressos para 2018 mas não são expressos objetivos ou compromissos com outro horizonte temporal mais alargado.

No que respeita ao impacto ambiental dos produtos, “em particular as suas emissões de CO₂”, que de acordo com o grupo Volkswagen no relatório de 2014 “um dos nossos objetivos chave é diminuir as emissões de CO₂ da nossa frota Europeia de automóveis novos para 95 g/Km em 2020” (VW, 2015a: 86), apresentado já antes como um compromisso voluntário da empresa “A Volkswagen comprometeu-se **desde cedo com o limite de emissões de 95 g CO₂/Km na União Europeia** que foi **estabelecido em 2014**” (idem, pág. 24; pag.92) este limite foi regulado em detalhe apenas em 2014 (European Union, 2019) mas constava já como limite definido para 2020 desde a regulação implementada **em 2009** (European Union, 2009, Artigo 1). Este “compromisso” da empresa é repetido várias vezes nos relatórios **apresentado como voluntário**, quando de facto é já derivado de limites impostos pela legislação europeia. Este compromisso do grupo é também delimitado apenas para o espaço europeu, não estando o grupo a fazer um esforço semelhante noutros mercados como demonstram os valores médios de

emissões CO₂ g/Km em 2014 expressos na página 82, onde os valores médios nas novas frotas de veículos vendidos nos E.U.A (168 g/Km) e China (163 g/Km) são substancialmente superiores aos valores na União Europeia (126 g/Km) (VW, 2015a: 82). Os compromissos da empresa em termos de desempenho ambiental do produto, dos automóveis, em que a fase de uso representa cerca de 75% das emissões de CO₂, mencionados em ambos os relatórios, são limitados ao Espaço Europeu e decorrem de imperativos de regulação, os objetivos a atingir são os limites máximos autorizados expressos em regulação pelo que não podem ser considerados como apenas voluntários. Para além do grau compromisso que revelam em termos de voluntariedade, existem pouquíssimas referências em ambos os relatórios, quase inexistentes, apenas 6 (2014) e 12 (2016) frases presentes nos relatórios. Decorre destes dois elementos que a empresa quase não reporta neste grupo de tópicos **embora refira no discurso de intenções o oposto e os seus objetivos mais ambiciosos correspondem a limites impostos por regulação, logo não podem ser considerados como voluntários, nem pretendem sequer ser abaixo dos limites máximos impostos pela regulação.** De registo também que nenhum estudo efetuado sobre a Volkswagen ou sobre o caso “*Dieseldgate*” de entre todos os analisados alguma vez ter efetuado qualquer menção a estes elementos de desempenho que aqui se revela.

A importância dos trabalhadores é relevada na definição de sustentabilidade corporativa apresentada na página anterior. Atendendo ao modelo de governação da Volkswagen AG líder do grupo, a importância dos *stakeholders* empregados é decisiva para a gestão (Cap.3, 3.4) daí não ser de todo uma surpresa que a quantidade de informação referente às relações de trabalho no grupo Volkswagen ser abundante em ambos os relatórios. A qualidade da informação neste grupo de tópicos é sempre superior à qualidade da totalidade dos relatórios. O grupo Volkswagen é um enorme empregador (Tabela 3.07, p.52) facto que é realçado em ambos os relatórios, é um empregador com prestígio reconhecido na Alemanha (VW, 2015a: 57), promove a qualificação e formação profissional dentro da empresa num modelo de educação dualista, com componente teórica convencional em academias criadas pela empresa mas com componente prática em ambiente de trabalho fabril integrados numa “*berufsfamilie*”, *família profissional* em

tradução literal, que inclui todos os trabalhadores com “perícia partilhada e cujo trabalho requer competências relacionadas” (VW, 2015a: 57). A empresa pratica um sistema de remunerações que apelida de “desempenho e participação” (VW, 2015a:62) com incentivos, ou seja, com uma base fixa, uma componente adicional dependente de desempenho pessoal, e ainda uma terceira componente resultante de distribuição de lucros aos trabalhadores que “*depende de acordo coletivo*”, no entanto já em 2014 era mencionado desde logo que “*este esquema de remuneração tripartido está a ser implementado de forma crescente pelo grupo*” o que de alguma forma indicia que não é uma prática já generalizada em todo o grupo pois “12 acordos coletivos foram estabelecidos em localizações fora da Alemanha” (VW, 2015a: 63), não se percebendo o alcance e onde para além de três casos nomeados, Sitech na Polónia, Volkswagen Eslováquia e Volkswagen India. A empresa realça preocupações com a segurança e saúde no trabalho (VW, 2015a: 67) e apresenta casos. O relatório de 2016 em relação às relações de trabalho diverge um pouco, é menos narrativo e com um discurso mais objetivo (VW, 2017: 54-73).

De registar também que apesar de ser reconhecida como um empregador exemplar, providenciar formação abundante num sistema dualista e de ter em vigor políticas, onde princípios e obrigações de segurança e saúde no trabalho aplicados a todas as empresas do grupo, alegadamente desde 2004 (VW, 2015a: 67), os indicadores de desempenho em termos de acidentes de trabalho e de severidade desses mesmos acidentes estão a aumentar desde 2010 (VW, 2015a:124; VW, 2017:110) em momento algum nos relatórios estes elementos de desempenho negativo são referidos, comentados, explicados ou justificados. Aqui também em nenhum estudo efetuado sobre a Volkswagen ou sobre o caso “*Diesalgate*” de entre os analisados alguma vez ter efetuado qualquer menção a estes elementos de desempenho negativo que se encontraram no decorrer do processo de classificação, que poderiam ter ajudado a perceber mesmo antes do “*Diesalgate*” que o desempenho da empresa poderia não ser o melhor.

Foi efetuado um exercício adicional de decomposição dos resultados deste grupo de tópicos por referência geográfica apenas referentes ao relacionamento das empresas

do grupo com os trabalhadores e relações de trabalho (Tópicos de classificação 401 a 408) para perceber se haveria foco em informação em alguma zona geográfica específica e perceber distinções de qualidade da informação de acordo com a área geográfica a que diriam respeito. Optou-se por juntar a informação sobre atividades ou iniciativas na “Alemanha” com “Outros países da Europa” pois a proximidade é elevada, e na sua quase totalidade estão no mesmo espaço económico, a União Europeia. Por “grupo VW” entendeu-se a informação que não fazia menção a qualquer área geográfica específica ou que era explicitamente referida como sendo referente a todo o grupo, e por “resto do Mundo” informação que respeitava a atividades ou iniciativas implementadas noutras áreas geográficas determinadas que não na Europa (tabela 6.04).

Tabela 6.04: Indicadores de qualidade por áreas geográficas (Trabalho)

Tópicos de classificação 401 a 408: Trabalhadores e Relacionamento com trabalhadores

Trabalhadores e Relac.Trabalhadores (Tópicos 401-408)			
2014			
	Alem. Eur.	Grupo VW	R. Mundo
Frases	54	33	7
Conteúdo	0,750	0,500	0,250
Precisão (/3)	0,654	0,879	0,429
Or.Gestão	0,593	0,879	0,143
Indicador	0,666	0,753	0,274
2016			
Frases	50	40	21
Conteúdo	0,750	0,500	0,125
Precisão (/3)	0,720	0,883	0,619
Or.Gestão	0,760	0,275	0,048
Indicador	0,743	0,553	0,264

A informação prestada nestes tópicos cresceu um pouco em quantidade e a qualidade global cresceu um pouco (Tabela 6.04). No entanto, da distinção geográfica das peças de informação classificadas percebe-se que o aumento de quantidade deve-se a aumento de quantidade de informação que se refere a operações do grupo mas fora da Europa. O aumento da qualidade da informação para estes tópicos entre 2014 e 2016 deve-se apenas à informação referente às áreas geográficas “Alemanha” e “Outros países

da Europa” pois para as restantes áreas a informação de 2016 embora tendo maior número de frases associadas, os indicadores de qualidade diminuem.

A dimensão social extra relações de trabalho (tópicos de classificação 301 a 358) é objeto de poucas páginas exclusivamente dedicadas em ambos os relatórios. As relações com as comunidades locais, por exemplo apoio de projetos sociais tem apenas 6 páginas dedicadas no relatório de 2014 (págs. 72 a 77), mas existem várias outras referências dispersas pelos relatórios, seja em termos de responsabilidade social para com as comunidades locais, seja em questões de responsabilidade pela segurança dos produtos e muitas peças de informação que comunicavam objetivos e resultados em termos de quotas de trabalho feminino pretendido no grupo acabaram aqui consideradas.

A prioridade do grupo para com as comunidades locais é o apoio a projetos “sociais, culturais e sociais” e “orientados para o futuro, projetos de educação e sociais” é referido apoiar “mais de 200 projetos” mas “o nosso alvo é de que empregados, acionistas, a população local e os clientes devem todos beneficiar do que fazemos” (VW, 2015a:72), o número de projetos apoiados nas comunidades não se alterou em 2016 (VW, 2017:60). Aparentemente as comunidades locais não são a maior prioridade mesmo em termos de responsabilidade social em sentido estrito. Alguma da informação referente a projetos de ensino-formação profissional de população local, presentes nas secções dos relatórios dedicadas a trabalhadores e relações de trabalho, acabam classificadas nestes tópicos se não mencionam que as pessoas em assunto são ou serão empregados do grupo no futuro.

A exemplo do que aconteceu no conjunto de tópicos de classificação anterior foi também efetuado um exercício adicional de decomposição dos resultados deste grupo de tópicos por referência geográfica, com o mesmo objetivo, optando-se também pela mesma decomposição geográfica (Tabela 6.05).

Tabela 6.05: Indicadores de qualidade por áreas geográficas

Tópicos de classificação 301 a 358 - Tópicos de Responsabilidade Social

(Sentido estrito – Stakeholder Sociedade)

Sociedade - DirHum ProjCom RespProd(Tópicos 301-358)			
	2014		
	Alem. Eur.	Grupo VW	R. Mundo
Frases	29	77	3
Conteúdo	0,333	0,583	0,083
Precisão (/3)	0,678	0,619	1,000
Or.Gestão	0,655	0,584	1,000
	0,556	0,596	0,694
2016			
Frases	115	49	109
Conteúdo	0,583	0,583	0,417
Precisão (/3)	0,635	0,687	0,609
Or.Gestão	0,522	0,673	0,376
	0,580	0,648	0,467

A tabela 6.03 já explicitava que a quantidade de informação reportada nestes tópicos (301-358) tinha sofrido um aumento muito elevado no número de frases com informação no relatório de 2016 face ao de 2014. A tabela 6.05 evidencia que a informação é em 2016 muito mais concreta em termos de referência geográfica e possui mais qualidade que a informação do relatório de 2014. A informação de casos concretos com localização geográfica definida cresceu nas duas áreas geográficas consideradas, sendo que a informação vaga quanto à localização (“grupo VW”) diminuiu bastante mas ainda assim cresceu em qualidade. Percebe-se um esforço da empresa no pós “Dieselgate” em aumentar a visibilidade no relatório de sustentabilidade de 2016 do seu desempenho na componente de responsabilidade social em sentido mais estrito, seja reporte dos seus objetivos e práticas em termos de igualdade de oportunidades e objetivos de quotas de trabalhadores do sexo feminino, seja da responsabilidade para com as comunidades locais, seja na Alemanha/Europa seja nas restantes localizações onde opera, enquanto simultaneamente reduz a quantidade de informação genérica de grupo, em grande parte correspondente a responsabilidade pela segurança na utilização dos produtos, os automóveis.

De relevo também que o crescimento de informação para 2016 ocorre em larga medida pelo reporte acerca da igualdade do género (de 25 frases para 63 frases) e de

ações de voluntariado pelos trabalhadores (51 frases em 2016) que embora corresponda a desempenho em RSE da empresa, revela um grau de empenhamento diferente que os tópicos de classificação (tópicos 351 ou 352) em que são meios da própria empresa os utilizados (53 frases em 2016), aqui nestes dois tópicos quase se esgotando a totalidade do crescimento das frases entre os dois relatórios.

A escala e dimensão dos projetos referidos para a zona “Alemanha” é em geral elevada, por exemplo uma parceria com a Cidade de Wolfsburg (VW, 2017:60; 2015a :73) pretende encontrar soluções de futuro para melhorar perspectivas de emprego no Estado alemão da Baixa-Saxónia. As iniciativas “no resto do mundo” reportadas são de escala muito menor, por exemplo, o treino de 410 jovens no Brasil parcialmente financiado por incentivos fiscais à Volkswagen Brasil (VW, 2017: 170) ou uma clínica móvel com 2 médicos que providencia assistência médica a duas pequenas vilas na Índia (VW, 2017: 179).

Em termos de donativos a diferença é ainda maior, só são mencionados os valores para a Alemanha de 14 milhões de euros em 2014 (VW, 2015a: 75) e de 33,2 milhões de euros em 2016 (VW, 2017: 60) pela Volkswagen AG, ou seja, na Alemanha. Os valores não sendo irrelevantes deverão ser contextualizados face aos lucros do grupo, 11068 (2014) e 5379 (2016) milhões de euros, representando uma percentagem respetivamente de 0,126% (2014) e de 0,62% (2016) dos lucros após impostos do grupo. Percebe-se um reforço desta opção pelo grupo, o valor nominal mais que duplica enquanto os resultados do grupo reduzem-se a menos de metade de 2014 a 2016, no entanto este esforço reportado acontece só na Alemanha e, face à dimensão económica do grupo, pode ser considerado como não sendo uma prioridade do grupo empresarial.

6.4 Discussão dos Resultados

A divulgação de informação e o reporte de RSE, independentemente das motivações para as atividades de RSE (para a sociedade *versus* motivações económicas mais explícitas) pelas empresas tem como objetivos legitimar a empresa, executar

prestação de contas sobretudo aos *stakeholders* mais poderosos e estar em conformidade com normas e crenças de legitimidade que são impostas às empresas (Cap.2, 2.5) no entanto o papel desempenhado pela divulgação pode ter duas funções principais, aumentar a informação e transparência para com os *stakeholders* ou apenas cumprir um ritual formal sem atos de suporte ou benefícios relevantes para os *stakeholders* mas tentando passar uma imagem de cumprimento com as expectativas dos *stakeholders* (Cap.2, 2.6).

A qualidade da informação prestada nos relatórios, onde mais de oitenta por cento do conteúdo não oferece informação, considerada na sua totalidade e pela metodologia aqui proposta, e com os indicadores de qualidade obtidos pela média aritmética dos quatro indicadores propostos resulta como razoável, mas de 2014 para 2016 diminuiu.

Uma decomposição dos resultados por grupos de tópicos releva uma concentração da informação prestada em tópicos para os quais o desempenho aparentemente é positivo e nos quais a qualidade de informação prestada é superior. Esta decomposição dos resultados parcelares por grupos de tópicos permite abordagens teóricas diferenciadas.

Em termos de tópicos ecológico-ambientais constatou-se que apesar de em termos de conceito de sustentabilidade global expressa o desempenho no consumo de recursos e produção de emissões poluentes na fase de fabrico e o desempenho na emissão de poluentes na fase de uso automóvel aparentarem estar equiparados em termos de importância, a evidência de informação nos relatórios é de que a informação para os consumos de recursos e emissões no fabrico automóvel é mais abundante e a de maior qualidade existente nos relatórios, seja do desempenho já alcançado seja nos objetivos a alcançar, coincidentes com compromissos voluntários do grupo Volkswagen e já com evolução positiva nos desempenhos, em linha com os objetivos traçados no passado, em que os consumos por automóvel produzido diminuem, embora de alcance limitado dado que os aumentos de quantidade de veículos produzidos é superior às

diminuições por automóvel reportadas, pelo que os valores absolutos globais destes consumos aumentam.

A informação acerca do desempenho ambiental dos automóveis na fase de uso, responsável pela maior parte (75%) das emissões de gases na totalidade do ciclo de vida do produto, quase não é reportada e quando é reportada são afirmados como objetivos voluntários de desempenho limites que são decorrentes de regulação, pouca ou nenhuma voluntariedade expressam senão a vontade de cumprimento da lei, em especial na União Europeia, algo que terá passado despercebido á generalidade de análises à informação da Volkswagen em outros estudos (por exemplo Ventini & Kruckeberg, 2018 ou Siano *et al.*,2017) pois nunca este simples facto foi mencionado, tendo-se notado ainda, da informação reportada acerca do desempenho noutras regiões onde a regulação é menos exigente, que os resultados alcançados em diminuições de emissões são muito menores.

Os resultados destes dois conjuntos de tópicos podem ser compreendidos em conjunto. Avaliações e análises de relatórios de sustentabilidade vão sempre desagregar a informação dos relatórios em informação ambiental-ecológica, social em sentido estrito e económica. A parca informação relativamente ao desempenho ambiental do produto teria de ser compensada com outra informação de cariz ecológica-ambiental, melhor ainda se associada a bom desempenho. A empresa ao comprometer-se com objetivos em termos de menores quantidades de recursos e energia utilizados no fabrico de cada automóvel está a desenvolver benefícios internos perfeitamente compreensíveis sob uma *perspetiva baseada nos recursos* (RBP) estará a desenvolver novas competências (Mathews, 2003; Orlitsky *et al.*2003; Aragon-Correa & Sharma, 2003; Tang *et al.*,2012) no entanto o seu reporte seria irrelevante em termos de benefícios (Orlitsky *et al.*, 2003) a teoria institucional aqui fornece pistas que permitem compreender a divulgação abundante de informação de desempenho ecológico-ambiental (positivo) ao nível da empresa no fabrico automóvel. Lindblom (1993) nomeia como estratégias possíveis de legitimação distrair ou dirigir as atenções para desempenhos parciais positivos desviando atenções de outros desempenhos menos positivos ou negativos e/ou, no caso da

afirmação como objetivos voluntários pela empresa dos limites de gases de exaustão decorrentes de regulação, pretender alterar as percepções dos *stakeholders* acerca do desempenho *percebido* sem alterar o desempenho real da empresa. Algo que pelo lado da teoria institucional corresponderia a *dissociação* (Walker & Wan, 2012) informação de sustentabilidade ecológica ambiental usada, em especial as afirmações acerca dos objetivos de limites de gases de exaustão, para construir uma imagem diferente do desempenho real (Deegan, 2009) neste caso, a voluntariedade de tais objetivos. O facto de nenhum estudo anterior ter feito nota do “pormenor” de que antes do “*Dieselgate*” em 2015 a empresa apresentava como compromissos voluntários limites de emissões na fase de uso automóvel que correspondiam a legislação em vigor já desde 2009, remete também para a apreciação da generalidade do público, analistas de relatórios de sustentabilidade, comentadores e mesmo até alguns académicos incluídos, como “*stakeholders* de baixa proximidade” em relação a estes tópicos, com aparente dificuldade em distinguir entre ações simbólicas e ações substantivas da empresa (Schons e Steinmeier, 2015).

As relações de trabalho ou com trabalhadores têm um peso importante no total da informação prestada e a qualidade da informação nestes tópicos é superior à qualidade geral, no entanto, pela decomposição espacial da informação, a qualidade da informação decorre sobretudo de informação referente á área geográfica Alemanha e/ou Europa, tendo muito menor quantidade e qualidade a informação referente a outras áreas geográficas.

Decorre das especificidades da empresa alemã líder do grupo Volkswagen, a Volkswagen AG, em especial o enorme poder dos representantes dos trabalhadores no conselho de supervisão onde detêm metade dos assentos de um órgão com poder de veto de todas as decisões do órgão executivo, conselho de gestão e até da nomeação do presidente executivo da empresa, detalhadas no Capítulo 3 (Cap.3, 3.4). Para além deste poder direto sobre a gestão, acresce o facto do Estado da Baixa-Saxónia, onde se situam as maiores instalações e unidades empregadoras na Alemanha ser também um acionista de referência, o que confere às organizações de trabalhadores da empresa, porque um

enorme empregador local, poder adicional quase desmesurado para um mero *stakeholder* conforme percebido pela teoria dos *stakeholders*. Os trabalhadores assim percebidos serão, no mínimo, *stakeholders* muito poderosos.

Este modelo de governação pode ser considerado como “orientado para os *stakeholders*” por oposição a uma governação orientada para os acionistas que pratique a gestão de *stakeholders* percebidos de forma mais convencional e sem o poder direto sobre a gestão da empresa (Bottenberg, Tuschke & Flickinger, 2017). Este modelo de governação poderá ser até apelidado de “maximização do lucro dos *stakeholders*” (Sharpe, 2017: 53) não é propósito deste trabalho discutir modelos de governação alternativos e as suas virtudes ou defeitos. No entanto os resultados da avaliação da qualidade da informação nos tópicos referentes às relações de trabalho permitem pelo menos questionar estas abordagens genéricas que consideram trabalhadores de empresas multinacionais como *stakeholders* muito ou pouco poderosos sem fazer a distinção da área geográfica onde estes trabalhadores operam. Os *stakeholders* muito poderosos neste caso aparentam ser apenas os trabalhadores da Volkswagen AG, empresa alemã líder do grupo. Peças de informação que distinguem variações enormes no custo da hora de trabalho entre várias localizações indiciam tratamento muito distinto dos trabalhadores pelo grupo Volkswagen consoante a área geográfica onde operam (Neuman, 2015: 56). A informação prestada pelo grupo, quer na sua quantidade e qualidade quer nos detalhes de informação que se analisaram, evidenciaram que os trabalhadores de empresas do grupo noutras áreas geográficas não têm a mesma prioridade em termos de reporte de informação nem em termos de quantidade nem em termos de qualidade. A prioridade da informação sobre as relações de trabalho e com os trabalhadores em quantidade e qualidade é sobre as relações de trabalho na Alemanha e na Europa. A empresa ao oferecer esta informação está a prestar contas a um *stakeholder* muito poderoso, correspondente aos trabalhadores na Alemanha (e Europa).

Para estes tópicos foram também encontrados alguns elementos de informação de desempenho negativo, acidentes de trabalho em número crescente e severidade dos acidentes de trabalho também crescente, que a empresa reportou apenas nos quadros

finais de indicadores obrigatórios pelos *standards*/diretrizes GRI, mas que ignorou por completo nas secções escritas dos relatórios dedicadas a estes assuntos, omitindo quaisquer comentários, explicações ou justificações sobre o desempenho negativo, mas prestando informação em quantidade e de qualidade sobre outros assuntos, em especial os planos de carreira e de formação ou detalhando os planos de remuneração tripartida na Alemanha. De novo aqui neste conjunto de tópicos uma estratégia de reporte de legitimação (Lindblom, 1993) que desvia atenções de desempenhos negativos que se abstém de referir ou comentar para enfatizar desempenhos positivos sobre os quais reporta em quantidade e qualidade.

A informação sobre tópicos sociais extra relações de trabalho, igualdade do género, relações com as comunidades locais, filantropia, responsabilidade pela segurança do produto, era abundante e cresceu imenso em termos de quantidade de informação prestada após 2014 com um aumento da qualidade da informação oferecida. Importante aqui o facto de que a quase totalidade da informação prestada se referir a iniciativas de igualdade do género e a ações de voluntariado dos trabalhadores, não a iniciativas suportadas por meios da própria empresa.

Para este conjunto de tópicos a empresa no reporte de 2014 e de 2016 faz uso de bom desempenho na Alemanha/Europa, igualdade do género e iniciativas de suporte da comunidade local, para “tentar transferir” esse bom desempenho para o grupo empresarial como um todo usando *nuances* de linguagem que se detetaram no decorrer da classificação. Em termos de classificação, objetivos quantificados ou resultados alcançados expressos nos relatórios para “Volkswagen” ou “grupo Volkswagen” teriam de ser classificados como referentes ao “grupo Volkswagen” como um todo, no entanto os casos concretos apresentados de imediato a seguir no discurso como exemplos de bom desempenho já alcançado referiam-se quase em exclusivo a casos na Alemanha. Quando são os meios da empresa a suportar iniciativas de apoio à comunidade local, a dimensão percebida dos projetos suportados é completamente distinta, sendo muito maior a dimensão percebida destas iniciativas para a zona “Alemanha”. Quanto aos donativos, só o valor para donativos efetuados na Alemanha é apresentado, tendo crescido bastante

em termos nominais de 2014 para 2016, mas tendo um peso pouco significativo se contextualizados com os lucros após impostos do grupo.

Para este conjunto de tópicos a empresa reporta com abundância e qualidade bons desempenhos que se referem sobretudo à zona Alemanha, tentando “transportar” por expedientes de linguagem esse desempenho para outras zonas, que a apresentação de exemplos no discurso não confirma. Após o *Dieseltgate* em 2015, a empresa aumentou a quantidade de informação prestada neste conjunto de tópicos, enfatizando a importância dos impactos das suas iniciativas sobre as comunidades locais. Há uma tentativa de apropriação pelo grupo empresarial do mérito social das iniciativas de apoio às comunidades locais suportadas pelos trabalhadores, foi esta rubrica que teve um maior crescimento na quantidade de informação prestada.

A ação e o reporte nestes tópicos pelo grupo Volkswagen faz sentido percebido enquanto cumprimento das expectativas da sociedade para obter legitimidade ou reputação. O facto de a empresa reportar inicialmente com maior qualidade e quantidade para a zona Alemanha pode ser compreendida como uma prestação de contas para com *stakeholders* muito poderosos, no caso, as comunidades envolvidas às operações da Volkswagen AG no estado da Baixa-Saxónia, que é acionista de referência na empresa líder do grupo e onde estarão presentes enquanto habitantes outros *stakeholders* muito poderosos, os trabalhadores da empresa na Alemanha. Após o *Dieseltgate* o grupo sente a necessidade de aumentar em larga medida a informação prestada nestes tópicos, enfatizando os seus impactos nas comunidades onde opera em todo o mundo, fazendo uso de bom desempenho na Alemanha e Europa e tentando transportar através de linguagem indefinida em relação à geografia a que respeita, esse bom desempenho para outras zonas geográficas. A empresa nestes tópicos apropria-se de iniciativas suportadas por meios dos trabalhadores para aumentar a quantidade e qualidade de informação prestada. Se em relação às comunidades na Alemanha a função do reporte é aumentar a transparência, reportando bom desempenho, em relação a outras partes do mundo, ocorre o oposto e percebeu-se a tentativa de transporte na linguagem do bom desempenho na Alemanha para um desempenho muito menos relevante noutras áreas

geográficas onde as iniciativas são de muito menor dimensão e com âmbito de impactos muito mais restrito. Foi sobretudo a estes tópicos que a empresa recorreu para aumentar a quantidade de informação prestada em 2016. Ao aumentar a presença destes tópicos, reforça no reporte o seu papel perante as comunidades enquanto grupo global mas resulta também que diminui em termos relativos a presença de todos os outros tópicos. Aqui novamente, intencional ou não, ao conceder mais importância a este conjunto de tópicos onde o desempenho é positivo desvia-se atenções de desempenhos negativos ou menos positivos, porque após o *Dieseldgate*, em especial do desempenho ecológico-ambiental dos produtos.

Os relatórios de sustentabilidade do grupo Volkswagen conseguem avaliações de qualidade elevadas pela metodologia proposta, mas uma análise mais detalhada por grupos de tópicos de sustentabilidade permitiu evidenciar focos no reporte em grupos de tópicos onde o desempenho a reportar era positivo, negligenciando ou omitindo reporte em tópicos onde o desempenho era negativo, permitiu identificar reporte de desempenho apresentado como positivo e voluntário mas corresponder apenas ao cumprimento de legislação, nesse sentido não ir além do previsto na lei e em rigor, nem dever ser classificado como RSE. No reporte identificaram-se tentativas de utilização da terminologia ambígua em relação a que empresa em particular os desempenhos reportados se tratavam, permitindo expandir bons desempenhos reportados em relação a uma área geográfica específica (sobretudo Alemanha) para o grupo como um todo no caso de uma leitura e análise menos atenta ao conteúdo. Os relatórios também fazem uso de expedientes que expõem as limitações de avaliações de reporte em abordagens de frequências estatísticas de peças de informação como a utilizada, repetições de informação de bom desempenho, multiplicação de muitas peças de informação acerca de atividades ou desempenhos quase irrelevantes para a dimensão deste grupo empresarial são consideradas de igual peso em termos finais na avaliação da qualidade da informação presente nos relatórios. Todos estes argumentos poderão ajudar a explicar as razões pelas quais o grupo Volkswagen era considerado um líder em sustentabilidade e responsabilidade empresarial, estando muito bem classificado em *rankings* de

responsabilidade e sustentabilidade empresarial (VW, 2015b) liderando o *Dow Jones Sustainability Index* [DJSI] na categoria de fabricantes de automóveis em 10/09/2015, apenas dias antes do escândalo “*Dieselmate*” ser tornado público. O DJSI considerado pela própria empresa a “referência mais importante para medição do desenvolvimento das empresas mais sustentáveis do mundo” para investidores (VW, 2015b) é também permeável à imagem percebida da empresa pelos vários *stakeholder*, (Gardner, 2015) para além de depender em larga medida em informação declarada e fornecida pela própria empresa (Gaffuri, 2017: 4).

Em todas as peças de informação prestada ou omitida que se puderam confrontar com os dados presentes em quadros de indicadores obrigatórios pelos *standards/diretrizes* GRI, o discurso da empresa foi omissivo para desempenhos negativos, acidentes de trabalho e severidade desses acidentes, embora tenha dedicado muito espaço nos seus relatórios às relações de trabalho. Percebeu-se uma tentativa de apresentar de forma repetida à exaustão um relativo bom desempenho ambiental na fase de fabrico automóvel mas o grupo evita também comunicar de que não é na fase de fabrico que os maiores impactos ambientais ocorrem, é na fase de uso do automóvel e os compromissos do grupo para essa fase limitam-se apenas a cumprir a regulação.

Ênfases já expostas a desempenhos positivos e omissões a desempenhos negativos, com uso de alguns expedientes no discurso do reporte que permitem inflacionar uma avaliação de qualidade de reporte por uma metodologia deste tipo levam a uma avaliação final de que no reporte do grupo Volkswagen referente aos anos 2014 e 2016 há indícios de uma comunicação sem sinceridade e manipulativa (Laufer, 2003) aumentando a transparência sobretudo quando a empresa tem bons desempenhos a reportar, relacionando com as questões de investigação, o reporte da Volkswagen corresponde a “*um Smilie*” uma abordagem simbólica ao reporte e a abordagem não se alterou de 2014 para 2016.

6.5 Conclusões

Na revisão da literatura sobre o que é a Responsabilidade Social das Empresas foi nomeada uma definição que se procurou ser o mais consensual com todas as revistas e que integrasse os elementos recentes de contributo empresarial para a sustentabilidade global e foi efetuada uma apresentação algo exaustiva sobre a evolução do conceito de RSE. Foram apresentadas as motivações para as práticas de RSE e para o reporte de RSE. Foi apresentada a evolução recente da indústria automóvel detalhando o fenómeno europeu das motorizações a gasóleo, a posição do grupo Volkswagen na indústria e as especificidades do grupo empresarial Volkswagen.

Foram apresentados os *standards* de reporte do G.R.I. e o conceito de qualidade de reporte utilizado neste exercício de avaliação de qualidade de reporte. A estrutura de classificação foi apresentada e aplicada aos elementos constantes nos relatórios de sustentabilidade do grupo Volkswagen referentes aos anos de 2014 e 2016.

No processo de classificação perceberam-se algumas limitações de uma metodologia baseada em ocorrências estatísticas de peças de informação por tópicos de sustentabilidade como a proposta, baseada exclusivamente em análise de conteúdo quantitativa, mas foram também reveladas algumas peças de informação de divulgação obrigatória pelos *standards* G.R.I., nos quadros de indicadores finais que permitiram nos casos em que retratavam desempenho menos positivo ou negativo, conferir se a empresa teria efetuado alguma menção a esse desempenho negativo ou se teria omitido essa informação no seu discurso. Estas situações de desempenho negativo foram omitidas no discurso de sustentabilidade do grupo.

A qualidade dos relatórios pela metodologia proposta foi considerada elevada em média para a globalidade dos relatórios, mas uma análise em detalhe dos resultados, por decomposição dos resultados em grupos de tópicos associados quer à responsabilidade ecológica-ambiental quer à responsabilidade social em sentido estrito, permitiu identificar focos de quantidade e qualidade de informação, evidenciando que existiu divulgação de informação em quantidade e qualidade em tópicos onde o grupo

Volkswagen teria bom desempenho a apresentar, tendo-se evidenciado também omissão de reporte em tópicos onde haveria mau desempenho a reportar. Apenas por análise de conteúdo qualitativo se percebeu algumas tentativas de apresentar como compromissos voluntários limites de emissões de gases poluentes com efeitos de estufa que eram impostos por regulação, nomeadamente na fase de uso automóvel, responsável por 75% das emissões de gases de exaustão poluentes com efeitos de estufa do ciclo de vida inteiro de um automóvel, informação crucial que a empresa não divulga. Entre omissão de informação sobre tópicos com mau desempenho e reporte excessivo fazendo uso de expedientes de linguagem para inflacionar uma avaliação de qualidade de reporte por uma metodologia baseada exclusivamente em análise de conteúdo quantitativa que faça uso de frequências estatísticas como a utilizada, embora a qualidade de reporte tenha de ser considerada “elevada” pela metodologia utilizada, o processo de classificação evidenciou algumas limitações desta metodologia, que foram identificadas, com recurso a uma análise de conteúdo qualitativa efetuada em paralelo sempre que justificada.

Apesar da qualidade do reporte de sustentabilidade referente ao ano de 2014 e de 2016 pela metodologia utilizada poder ser caracterizada pela metodologia utilizada como elevada, as fragilidades da metodologia foram constatadas, verificou-se que o reporte pela grupo Volkswagen aproveita na sua avaliação qualitativa de muitas fragilidades desta metodologia, promovendo na divulgação de informação bons desempenhos com informação de qualidade, mas omitindo informação sobre os desempenhos negativos de que se conseguiu evidencia e mesmo apresentando como compromissos voluntários limites que eram já impostos por legislação à época.

Foi constatado que a empresa já apresentava nos quadros de indicadores de desempenho finais obrigatórios pelos *standards/diretrizes* G.R.I. mau desempenho em termos de acidentes de trabalho e de severidade desses mesmo acidentes e que a empresa no seu discurso referente a compromissos assumidos em termos de emissões de gases de exaustão com efeitos de estufa (CO₂) apresentava como compromissos assumidos voluntariamente em 2014 limites que já existiam na regulação europeia desde 2009, algo nunca mencionado nas análises ao caso “*Dieselgate*”. Outras fragilidades de

uma metodologia baseada em frequências estatísticas de informação foram aproveitadas pelo reporte do grupo Volkswagen para a obtenção desses resultados de avaliação, depois de explicitadas foi considerado que o reporte só pretendeu ser transparente para informação na qual a empresa tinha bom desempenho para apresentar, sendo omissa ou desviando atenções de informação sobre tópicos onde possuía mau desempenho ou não se perceba desempenho positivo, assim sendo o reporte em 2014 e 2016 foi considerado como sendo uma comunicação sem sinceridade e manipulativa, associada a uma abordagem apenas simbólica do reporte de RSE, ao que corresponde “um *Smilie*” nas questões de investigação em apreciação, não se tendo alterado a abordagem de 2014 para 2016.

6.6 Limitações do estudo

As limitações deste estudo decorrem sobretudo das limitações da própria metodologia utilizada para avaliação da qualidade de discurso em relatórios de sustentabilidade.

Se os resultados agregados da avaliação da qualidade dos relatórios pela metodologia utilizada indiciam que a qualidade do reporte não é baixa, uma análise mais detalhada por conjuntos de tópicos permitiu relevar algumas limitações de metodologias baseadas em frequências estatísticas de informação e em valores médios globais:

- Não permitem verificar da veracidade da informação prestada, apenas o confronto de peças de informação fornecida com os elementos estatísticos contantes nos quadros finais obrigatórios pelos *standards*/diretrizes GRI permitiram descobrir omissões óbvias de informação no discurso, sendo apenas exceções e não a regra para a generalidade da informação avaliada. A classificação da informação por meios computadorizados nunca permitiria estas observações;
- Não permitem avaliar a qualidade de informação que não é fornecida;

- Tratam informação presente (e ausente) com igual peso ponderado, a informação ausente acerca do desempenho em termos de emissões na fase de uso automóvel representa 75% do peso em termos de desempenho ambiental dos produtos em emissões de gases com efeitos de estufa, a sua omissão no reporte diminui a relevância de qualquer conclusão que se possa elaborar acerca de desempenho ambiental de um grupo empresarial como o grupo Volkswagen;
- Oferecer muitas referências de informação com objetivos ou desempenho já alcançado acerca de atividades ou ações de dimensão muito pequena ou quase irrelevante em termos de grupo empresarial, permite uma avaliação de qualidade mais alta que o reporte com apenas algumas peças de informação acerca de ações, objetivos e desempenhos com dimensão crítica;
- Repetir informação ligeiramente alterada no formato pode permitir múltiplas ocorrências estatísticas de reporte acerca da mesma informação, aqui neste exercício foi obviamente o que aconteceu com os objetivos e desempenhos eco-ambientais no fabrico automóvel associados ao programa “Think Blue. Factory.” Fenómeno descrito em detalhe na página 113, permitindo inflacionar os resultados desta avaliação, com peças de informação que analisadas com muito maior detalhe teriam de ser consideradas como repetições da mesma informação, ou a mesma informação com aparência diferente e eventualmente descartadas desta avaliação.

A fragilidade da metodologia é no entanto reveladora quanto à fragilidade de avaliações de sustentabilidade baseadas em análises de elementos declarados pelas próprias empresas. Este trabalho decorreu num espaço de tempo alargado, dissecando os relatórios frase a frase, havendo a oportunidade de confrontar os resultados de uma

análise de conteúdo quantitativa com análise de conteúdo qualitativa. Não havendo este confronto entre as diferentes análises a percepção da qualidade do reporte poderia ser diferente, já mencionado atrás, este estudo consegue fazer uma ponte entre uma avaliação de sustentabilidade exemplar do grupo Volkswagen como a do DJSI apenas dias antes do escândalo *dieselgate* rebentar e uma avaliação muito mais crítica a dois relatórios de sustentabilidade do mesmo grupo, mas no qual se justificam eventuais fragilidades de avaliação que poderão estar na origem.

Bibliografia:

- Abrams, F.K. (1951). Management's responsibilities in a complex world. *Harvard Business Review*, 29, pp.29-34.
- ACEA (2019) Automobile Industry: The engine of Europe. Disponível em <https://www.acea.be/automobile-industry/facts-about-the-industry> . Visitado em 12/11/2019.
- Ackerman, R. (1973). How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, July/August, pp. 88-98.
- Adams, C. A., Evans, R. (2004). Accountability, completeness, credibility and the audit expectations gap. *Journal of Corporate Citizenship*, Vol.14, pp. 97–115.
- Allen-Ebrahimian, B., (2019) Exposed: China's Operating Manuals For Mass Internment And Arrest By Algorithm. China Cables. International Consortium of Investigative Journalists. Disponível em <https://www.icij.org/investigations/china-cables/exposed-chinas-operating-manuals-for-mass-internment-and-arrest-by-algorithm/> . Visitado em 15/01/2020.
- Altman, B.W. (1998) Corporate Community Relations in the 1990s: A Study in Transformation, *Business & Society*, Vol. 37, No. 2, pp. 221-227.
- Altman, B.W. (1999) Transformed Corporate Community Relations: A Management Tool for Achieving Corporate Citizenship. *Business and Society Review*. Vol.102/103. pp. 43-51.
- Amnesty International (2016). "THIS IS WHAT WE DIE FOR": HUMAN RIGHTS ABUSES IN THE DEMOCRATIC REPUBLIC OF THE CONGO POWER THE GLOBAL TRADE IN COBALT". Amnesty International. U.K.. Disponível em <https://www.amnesty.org/download/Documents/AFR6231832016ENGLISH.PDF> . Recuperado em 17/01/20120.

- Amran, A., Siti-Nabiha, A.K. (2009) Corporate social reporting in Malaysia: A case of mimicking the west or succumbing to local pressure, *Social Responsibility Journal*, Vol.5, No.3, pp 358-373.
- An, Y., Davey, H., Eggleton, I.R.C. (2011). Towards a comprehensive theoretical framework for voluntary IC disclosure, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 12, No. 4, pp. 571-585.
- Aragón-Correa, J. A., Sharma, S. (2003). A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. *Academy of Management Review*, Vol.28, No.1, pp. 71-88.
- Arena, M., Azzone, G., Conte, A. (2013). A streamlined LCA framework to support early decision making in vehicle development. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 41, pp. 105-113.
- Ashby, M., Coulter, P., Ball, N., Bream, C. (2009). "The CES EduPack Eco Audit Tool – A White Paper," Version 1.3. Granta Design, Cambridge. Disponível em <http://www.kp.pollub.pl/files/ecoaudit.pdf> . Recuperado em 23/12/2019.
- Ashforth, B.E., Gibbs, B.W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, Vol.1, pp. 177-194.
- Ashrafi, M., Adams, M., Walker, T.R., Magnan, G. (2018) How corporate social responsibility can be integrated into corporate sustainability: a theoretical review of their relationships, *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, Vol.25, No.8, pp. 672-682.
- Auer, G. (2001). How Volkswagen built a diesel dynasty. *Automotive News Europe*. Disponível em <https://europe.autonews.com/article/20010521/ANE/105210844/how-volkswagen-built-a-diesel-dynasty> . Visitado em 22/11/2019.

- Azevedo, S., Barros, M. (2017). The Application of the Triple Bottom Line Approach to Sustainability Assessment: the Case Study of the UK Automotive Supply Chain, *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 10, No.2, pp. 286-322. <https://doi.org/10.3926/jiem.1996>.
- Bansal, P. (2005). Evolving Sustainability: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development, Which Resources Matter the Most to Firm Success? An Exploratory Study of Resource-Based Theory, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 197-218.
- Bansal, P., Song, H.C. (2017). Similar but not the same: Differentiating Corporate Sustainability from Corporate Responsibility, *Academy of Management Annals*, Vol. 11, No. 1, 105-149.
- Bartlett, J.S. (2019) Who Owns Which Car Brands? A road map to auto industry ownership and partnerships. Disponível em <https://www.consumerreports.org/cars-who-owns-which-car-brands/> Visitado em 20/10/2019.
- Baudin, M. (2015) Cars Per Employee And Productivity At Volkswagen Versus Toyota. Michel Baudin's Blog. Disponível em <https://michelbaudin.com/2015/11/03/cars-per-employee-and-productivity-at-volkswagen-versus-toyota/> . Visitado em 12/11/2019.
- Baumol, W.J., Likert, R., Wallich, H.C., McGowan, J.J. (1970). *A New Rationale for Corporate Social Policy*. New York: Committee for Economic Development. Disponível em <https://www.ced.org/reports/single/a-new-rationale-for-corporate-social-policy> . Visitado e Recuperado em 05/03/2019.
- Bayoud, N.S., Kavanagh, M., Slaughter, G. (2012) Factors influencing levels of corporate social responsibility disclosure by Libyan firms: a mixed study, *International Journal of Economics and Finance*, Vol. 4, No. 4, pp.13-29.

- Belal, A.R. (2008). *Corporate social responsibility reporting in developing countries: The case of Bangladesh*, Ashgate Publishing, Aldershot, U.K, Edição de 2016, Routledge NY, USA.
- Bein, T., Mayer, D., Hagebeuker, L., Bachinger, A., Bassan. D., Pluymers, B., Delogu, M. (2016). Enhanced Lightweight Design - First Results of the FP7 Project ENLIGHT. *Transportation Research Procedia*, Vol. 14, pp-1031-1040.
- Beretta, S., Bozzolan, S. (2004). A framework for the analysis of firm risk communication. *The International Journal of Accounting*, Vol.39, pp. 265–288.
- Beretta, S., Bozzolan, S. (2008). Quantity vs quality: The case of forward looking disclosure. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, Vol.3, pp. 333–375.
- Berger P., Luckmann T. (1966). *The Social Construction of Reality – a Treaty in the Sociology of Knowledge*. Penguin: London.
- Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S., Jones, T.M. (1999). Does stakeholder orientation matter?: The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *The Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, Special Research Forum on Stakeholders, Social Responsibility, and Performance (Oct., 1999), pp. 488-506.
- Bermiss, Y.S., Zajac, E.J., King, B.G. (2014). Under Construction: How Commensuration and Management Fashion Affect Corporate Reputation Rankings. *Organization Science*, Vol.25, No.2, pp.591-608.
- Birth, G., Illia, L., Lurati, F., Zamparini, A. (2006). Communicating CSR: The practice in the top 300 companies in Switzerland. 10th International Conference on Corporate Reputation, Identity and Competitiveness, 25–28 May 2006.
- Boatright, J.R. (1994). Fiduciary duties and the shareholder management relation: Or, whats so special about shareholders? *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, No.4, pp. 393-407.

- Bottenberg, K., Tuschke, A., Flickinger, M. (2017) Corporate Governance between Shareholder and Stakeholder Orientation: Lessons from Germany. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 26, No.2, pp. 165-180.
- Bouten, L., Everaert, P., Van Liedekerke, L., De Moor, L., Christiaens, J. (2011). Corporate social responsibility reporting: A comprehensive picture? *Accounting Forum*, Vol.35, No.3, pp: 187–204.
- Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Branco, M.C., Rodrigues L.L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource Based Perspectives, *Journal of Business Ethics*, Vol. 69, No.2, pp. 111-132.
- Branco, M.C., Rodrigues L.L. (2008). Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies, *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, pp. 685-701.
- Buss, D. (2012,). Diesels join hybrids showing stronger growth in U.S. sales. Forbes. Disponível em <https://www.forbes.com/sites/dalebuss/2012/08/07/diesel-joins-hybrids-showing-stronger-growth-in-u-s-sales> Visitado em 26/11/2019.
- Cames, M., Helmers, E. (2013), Critical evaluation of the European diesel car boom – global comparison, environmental effects and various national strategies. *Environmental Sciences Europe*, Vol. 25, No.15, pp.1-22.
- Carpenter V.L., Feroz E.H. (2001). Institutional Theory and Accounting Rule Choice: An Analysis of Four Us State Governments' Decisions to Adopt Generally Accepted Accounting Principles. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26, No.7, pp. 565-596.
- Carrington, D., Topham, G., Walker, P. (2016). Revealed: Nearly all new diesel cars exceed official pollution limits. The Guardian. Disponível em <https://www.theguardian.com/business/2016/apr/23/diesel-cars-pollutionlimits-nox-emissions> . Visitado em 12/11/2019.

- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *The Academy of Management Review*, Vol.4, pp. 497-505.
- Carroll, A.B. (1991).The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, Vol. 34, No.4, pp. 39-48.
- Carroll, A.B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review*, Vol.100/101, p. 1-7.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility. *Business & Society*, Vol.38, No.3, pp. 268-295.
- Carroll, A.B. (2004) Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *The Academy of Management Executive*, Vol.18, No.2, pp. 114-120.
- Carroll, A.B. (2006). 'Corporate Social Responsibility: A Historical Perspective', in Marc J. Epstein and Kirk O. Hanson (eds.), *The Accountable Corporation*, vol. 3. Westport, Conn.: Praeger Publishers, pp. 3-30.
- Carroll, A.B. (2008). A history of corporate social responsibility: concepts and practices. Em A. M. Andrew Crane, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 19-46). New York: Oxford University Press.
- Carroll A.B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, Vol.44, No.2, pp.87-96.
- Carroll, A.B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, Vol.1, No.3, pp.1-5.
- Carroll, A.B., Shabana, K.M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, Vol.12, No.1, pp.85-105.

- CED (1971). *Social responsibilities of business corporations*. USA: Committee for Economic Development. Disponível em <https://www.ced.org/reports/single/social-responsibilities-of-business-corporations> . Visitado e Recuperado em 05/03/2019.
- Chaffee, E. C. (2017). The origins of corporate social responsibility. *University of Cincinnati Law Review*, Vol. 85, pp. 347-373.
- Chen, J.C., Roberts, R.W. (2010). Toward a More Coherent Understanding of the Organization-Society Relationship: A Theoretical Consideration for Social and Environmental Accounting Research. *Journal of Business Ethics*, Vol. 97, pp.651-665.
- China Labour Bulletin (2017). Chinese Volkswagen workers call on German parent company to assume responsibility for violations. Disponível em <https://clb.org.hk/content/chinese-volkswagen-workers-call-german-parent-company-assume-responsibility-violations> . Visitado em 14/01/2020.
- Clarkson, M. (1991). The moral dimension of corporate social responsibility. Em M. Coughlin (Ed.), *Morality, rationality, and efficiency: New perspectives on socio-economics* (pp. 185-196). Ormond, NY: M.S. Sharpe Inc.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No.1, pp. 92-117.
- Cohen, S.A, Bose, S., Guo, D., DeFrancia, K., Berger, O., Filiatraut, B., Miller, A.C., Loman, M., Qiu, W., Zhang, C. (2014). The Growth of Sustainability Metrics (Sustainability Metrics White Paper Series: 1 of 3). Earth Institute – Columbia University. <https://doi.org/10.7916/D8RN36RW>.
- Cohn, A., Fehr, E., Goette, L. (2015). Fair Wages and Effort Provision: Combining Evidence from a Choice Experiment and a Field Experiment. *Management Science*, Vol.61, No.8, pp.1777-1794.

Committee for Economic Development. Ver CED.

Comissão Europeia (1998). Commission and ACEA agree on CO2 emissions from cars. Disponível em https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_98_734 . Visitado em 25/11/2019.

Corner, A. (2015) After the VW scandal, how can we trust business to act on climate change?, Disponível em: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/oct/13/how-companies-can-keep-the-faith-on-climate-change> Visitado em 13/07/2018.

Costa, R., Menichini , T. (2013). A multidimensional approach for CSR assessment: The importance of the stakeholder perception. *Expert Systems with Applications* Vol. 40, pp. 150-161. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2012.07.028>

Cowan, J. (2014) “Toyota to pay \$1.3 billion for deadly defect cover-up”, Disponível em <http://www.abc.net.au/news/2014-03-20/toyota-pays-1-3-billion-for-defect-cover-up-statements/5332894> Visitado em 02/05/2018.

Cowton, C.J. (1998). The Use of Secondary Data on Business Ethics Research, *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, pp. 423-434.

Crane, A. (2000). Corporate greening as amoralization, *Organization Studies*, Vol. 21, No.4, pp. 673-97.

Crane, A., Glozer, S. (2016). Researching corporate social responsibility communication: Themes, opportunities and challenges. *Journal of Management Studies*, Vol. 53, No.7, pp.1223-1252.

Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., Siegel, D. (2008). The Corporate Social Responsibility Agenda. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 3–15). New York: Oxford University Press

- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L.J., Matten, D. (2014). Contesting the value of “creating shared value”. *California Management Review*, Vol.56, pp.130-153.
- Cruz, M.J.V., Rolim, C.F.C. (2010) The Brazilian automotive industry in the BRICs context: the case of the Metropolitan Region of Curitiba. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, Vol.3, No.3, pp. 319-334.
- Comissão das Comunidades Europeias (2001) -COM(2001)366 final- Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas 18.7.2001, Bruxelas, Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681>
- Dahlsrud, A. (2008) How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol.15, pp.1-13 DOI: 10.1002/csr.132
- Davis, K. (1960) Can business afford to ignore social responsibilities?, *California Management Review*, Vol. 2, No. 3, pp. 70-76.
- Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15 No.3, pp. 282-311.
- Deegan, C., Rankin, M., Voght, P. (2000). Firms' disclosure reactions to major social incidents: Australian evidence. *Accounting Forum (Adelaide)*, Vol.24, No.1, pp. 101-130.
- Deegan C. (2009). *Financial accounting theory*. McGraw Hill.
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48, No.2 (Apr., 1983), pp. 147-160. DOI: 10.2307/2095101

- Donaldson, T., Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, Vol.20, No.1, pp. 65-91.
- Doron, L. (2015) Here are some of worst car scandals in history, Disponível em: <http://fortune.com/2015/09/26/auto-industry-scandals/> . Visitado em 13/07/2018.
- Driscoll, C, Starik, M. (2004). The primordial stakeholder: advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. *Journal of Business Ethics*, Vol.49, pp.55-73.
- Drucker, P.F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility, *California Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 53-63.
- Du Pisani, J.A. (2006). Sustainable development – historical roots of the concept. *Environmental Sciences*, Vol. 3, No.2, pp. 83-96.
- Dyllick, T., Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, Vol.11, pp. 130-141.
- Elkington, J. (1994) Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, Vol. 36, No.2, pp. 90-100.
- Elkington, J. (2004) Enter the Triple Bottom Line. In A. Henriques & J. Richardson *The triple bottom line, does it all add up?: assessing the sustainability of business and CSR* (pp.1-16). Earthscan. London, Sterling, VA.
- Elkington, J. (2012). Sustainability should not be consigned to history by shared value. Disponível em <http://www.guardian.co.uk/sustainable-business/sustainabilitywith-john-elkington/shared-value-john-elkington-sustainability> . Visitado em 12/Agosto/2019.

- Elving, W.J. (2013). Scepticism and corporate social responsibility communications: The influence of fit and reputation. *Journal of Marketing Communications*, Vol.19, No.4, pp.277-292.
- Engle R.L. (2006). Corporate social responsibility in host countries: a perspective from American managers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol.14, pp. 16-27.
- Epstein, E.M. (1989). Business ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A view from the United States. *Journal of Business Ethics*, Vol.8, pp. 583-595.
- European Commission (2019). European Commission-Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs - Sectors - Automotive industry. Disponível em https://ec.europa.eu/growth/sectors/automotive_en . Consultado em 17/12/2019.
- European Commission (2017a). Guidelines on non-financial reporting (methodology for reporting non-financial information) 2017/C 215/01. Disponível em [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52017XC0705\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52017XC0705(01)) . Consultada em 15/11/2019.
- European Commission (2017b). End-of life vehicles – Legislation. Disponível em https://ec.europa.eu/environment/waste/elv/legislation_en.htm . Consultado em 10/01/2020.
- European Parliament (2016) Comparative study on the differences between the EU and US legislation on emissions in the automotive sector. Study for the EMIS committee. Directorate-General for Internal Policy. Policy Department A: Economic and Scientific Policy. Disponível em [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/587331/IPOL_STU\(2016\)587331_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/587331/IPOL_STU(2016)587331_EN.pdf) . Recolhido em 30/11/2019.

- European Parliament (2013). A picture of the EU car industry. Library of the European Parliament, Library briefing 28/12/2013, Disponível em [http://www.europarl.europa.eu/RegData/bibliotheque/briefing/2013/130469/LDM_BRI\(2013\)130469_REV1_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/bibliotheque/briefing/2013/130469/LDM_BRI(2013)130469_REV1_EN.pdf) . Recuperado em 18/12/2019.
- European Union (2009). Regulation (EC) No 443/2009 of the European Parliament and of the Council of 23 April 2009 setting emission performance standards for new passenger cars as part of the Community's integrated approach to reduce CO₂ emissions from light-duty vehicles. Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2009/443/oj> . Consultado em 15/12/2019.
- European Union (2014). DIRECTIVE 2014/95/EU. Disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups (Non-Financial Reporting Directive, NFRD). Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095> . . Visitada em 12/07/2019.
- European Union (2019) Reducing CO₂ emissions from passenger cars - before 2020 Disponível em https://ec.europa.eu/clima/policies/transport/vehicles/cars_en Consultado em 23/12/2019.
- Evan, W.E., Freeman, R.E. 1998, 'A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism', in T. Beauchamp & N. Bowie (eds), *Ethical theory and business*, 4th edn, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Falck, O., Hebllich, S. (2007). Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Business Horizons*, Vol.50, pp. 247-254.
- Fassin, Y. (2012). Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol.109, No.1, pp. 83-96.
- Fernando, S., Lawrence, S., (2014). A theoretical framework for CSR practices: integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory. *Journal of Theoretical Accounting Research*, Vol. 10, No.1, pp.149-178.

- F.E.S. (2018). The future of the German auto industry: Transformation by disaster or by design? Friedrich Ebert Stiftung Wiso-Diskurs 10/2018, Disponível em <https://library.fes.de/pdf-files/wiso/14450.pdf> . Recuperado em 01/10/2019.
- Fifka, M.S. (2015) Zustand und Perspektiven der Nachhaltigkeitsberichterstattung. In A. Schneider & R. Schmidpeter *Corporate Social Responsibility*: Springer. pp. 835–848.
- Finkbeiner, M., Inaba, A., Tan, R.B.H., Christiansen, K., Klüppel, H.J. (2006). The New International Standards for Life Cycle Assessment: ISO 14040 and ISO 14044. *International Journal of Life Cycle Assessment*, Vol. 11, pp. 80-85.
- Flammer, C., Kacperczyk, A. (2016). The Impact of Stakeholder Orientation on Innovation: Evidence from a Natural Experiment. *Management Science*, Vol.62, No.7, pp. 1982-2001.
- Frankel, T.C. (2017). Companies respond to questions about their cobalt supply chains. The Washington Post 30/09/2016. Disponível em https://www.washingtonpost.com/business/economy/companies-respond-to-questions-about-their-cobalt-supply-chains/2016/09/30/910f94de-7b51-11e6-bd86-b7bbd53d2b5d_story.html . Visitado em 13/01/2020.
- Frankel, T.C., Whoriskey, P. (2016). Tossed aside in the ‘white gold’ - Indigenous people are left poor as tech world takes lithium from under their feet. Disponível em https://www.washingtonpost.com/graphics/business/batteries/tossed-aside-in-the-lithium-rush/?wpisrc=al_alert-COMBO-economy%252Bnation . Visitado em 13/01/2020.
- Frederick, W. (1960) The growing concern over business responsibility, *California Management Review*, Vol. 2, No. 4, pp. 54-61.
- Frederick, W. (1978). From CSR1 to CSR2: the maturing of business and society thought. Working Paper 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh. Publicação (1994) *Business & Society*, Vol.33, No.2, pp.150-164.

- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA. Pitman.
- Freeman, R.E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, No.4, pp. 409-421.
- Freeman, R.E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, Vol.24, No.2, pp.233-236.
- Freeman, R.E, McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *Darden Business School Working Paper No. 01-02*. Disponível em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511 .
- Freeman, R.E., Wicks, A.C., Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “The corporate objective revisited”. *Organization Science*, Vol.15, No.3, pp.364-369.
- Freundlieb, M., Teuteberg, F. (2013). Corporate social responsibility reporting-a transnational analysis of online corporate social responsibility reports by market-listed companies: contents and their evolution.*International Journal of Innovation and Sustainable Development*, Vol. 7, pp. 1-26.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. United States of America: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits.The New York Times Magazine. September 13, 1970. Disponível em <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>. Recolhido em 25/03/2019.
- Friedman, M., Miles, S. (2006). *Stakeholders: theory and practice*, Oxford University Press, New York.
- Gaffuri, J. (2017) RobecoSAM Corporate Sustainability Assessment (CSA). Disponível em <http://www.bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2013/10/JVAN-GAFFURI.pdf>
Recuperado em 21.12.2019

- Galbreath, J. (2005). Which Resources Matter the Most to Firm Success? An Exploratory Study of Resource-Based Theory, *Technovation*, Vol.25, pp. 979-987.
- Gao, P., Hensley, R., Zielke, A. (2014). A road map to the future for the auto industry: As the sector transforms itself, will the automobile keep its soul? , McKinsey Quarterly, October 2014 Article . Disponível em <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/a-road-map-to-the-future-for-the-auto-industry#> . Recuperado em 23/11/2019.
- Gardner, S. (2015). EthicsWatch: DJSI – credible sustainability measurement?. When the world’s most high-profile system of ranking sustainability depends on companies’ own declarations, its validity must be called into question. Reuters Events-Sustainable Business . Disponível em <https://www.reutersevents.com/sustainability/communications-reporting/ethicswatch-djsi-credible-sustainability-measurement> . Visitado em 12/04/2020.
- Garriga, E., Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory’, *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, No. 1, pp.51-71.
- Giovannoni, E., Fabietti, G. (2013). What is sustainability? A review of the concept and its applications. In C. Busco, M. L. Frigo, A. Riccaboni, & P. Quattrone (Eds.), *Integrated reporting, concepts and cases that redefine corporate accountability* (pp. 21-40). Cham: Springer.
- Glinton, S. (2015). How a little lab in West Virginia caught Volkswagen’s big cheat. NPR. Disponível em <https://www.npr.org/2015/09/24/443053672/how-a-little-lab-in-west-virginia-caught-volkswagens-big-cheat> . Visitado em 29/11/2019.
- Global Reporting Initiative (2017) Facts and Figures. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/gri-20/Pages/Facts-and-figures.aspx> “GRI’s Sustainability Disclosure Database (per report year)”, com base na informação á data de 21/08/2017. Visitado em 09/01/2018.

- Global Reporting Initiative (2018) GRI Standards. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/standards> . Visitado em 25/01/2018.
- Godfrey, P.C. (2005). The Relationship Between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective. *Academy of Management Review*, Vol.30, No.4, pp.777-798.
- Grober, U. (2007). Deep Roots: A conceptual history of “sustainable development” (Nachhaltigkeit). Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) Discussion papers. Disponível em <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2007/p07-002.pdf>.
- Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability?...and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet, *Accounting, Organizations and Society*, No. 35, pp. 47-62.
- Guthrie, J., Mathews, M.R. (1985). Corporate social accounting in Australasia. Em L.E. Preston (Ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy* (Vol. 7, pp. 251-277). Greenwich, CN: JAI Press.
- Hąbek, P. (2014) Evaluation of sustainability reporting practices in Poland. *Quality & Quantity*, Vol.48, No.3, pp 1739–1752
- Hąbek, P., Wolniak, R. (2016) Assessing the quality of corporate social responsibility reports: the case of reporting practices in selected European Union member states. *Quality & Quantity*. Jan 2016, Vol. 50, No.1, pp:399-420.
- Harrison, J.S., Freeman, R.E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *The Academy of Management Journal*, Vol.42, No.5, pp. 479-485.
- Haugh, D., Mourougane, A., Chatal, O. (2010). The Automobile Industry in and Beyond the Crisis, OECD Economics Department Working Papers, No. 745, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5kmmp8wg6cmq-en>.

- Herbohn, K., Walker, J., Monica Loo, H.Y. (2014) Corporate Social Responsibility: The Link Between Sustainability Disclosure and Sustainability Performance, *ABACUS*, Vol.50, No.4. DOI:10.1111/abac.12036
- Hotten, R. (2015) “Volkswagen: The scandal explained” Disponível em <http://www.bbc.com/news/business-34324772> Visitado em 03/05/2018.
- Hopkins, M. (2003) *Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Matters*. London: Earthscan.
- Hummel, K., Schlick, C. (2016) The relationship between sustainability performance and sustainability disclosure – Reconciling voluntary disclosure theory and legitimacy theory, *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol.35, No.5, pp:455–476.
- Hur, W.M., Kim, H., Woo, J. (2014). How CSR Leads to Corporate Brand Equity: Mediating Mechanisms of Corporate Brand Credibility and Reputation. *Journal of Business Ethics*, Vol.125, No.1, pp. 75-86.
- ICCT, (2016a). Pocketbook, Disponível em http://www.theicct.org/sites/default/files/publications/EU_vehiclemarket_pocketbook_2015_Web.pdf . Recuperado em 18/11/2019
- ICCT, (2016b). Pocketbook, , Disponível em http://www.theicct.org/sites/default/files/publications/ICCT_Pocketbook_2016.pdf (Figure 4.1) . Recuperado em 18/11/2019.
- IChemE (2002) The sustainability metrics - Sustainable Development Progress Metrics recommended for use in the Process Industries, The institution of chemical engineers, Rugby, UK. Disponível em <http://www.icheme.org/communities/special-interest-groups/sustainability/resources/sustainability%20tools.aspx>, Visitado e recuperado em 25/09/2018.

- Ihlen, Ø., Roper, J. (2014) Corporate Reports on Sustainability and Sustainable Development: 'We Have Arrived', *Sustainable Development*, No.22, pp. 42-51.
- Inoue, Y., Kent, A. (2014). A conceptual framework for understanding the effects of corporate social marketing on consumer behaviour, *Journal of Business Ethics*, Vol. 121, No. 4, pp. 621-33.
- International Council on Clean Transportation (ICCT). (2015). EPA's notice of violation of the Clean Air Act to Volkswagen. ICCT News. Disponível em <https://www.theicct.org/news/epas-noticeviolation-clean-air-act-volkswagen-press-statement> . Visitado em 15/12/2019.
- International Standards Organization (2018) ISO26000. Disponível em: www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html , Visitado em 09/01/2018.
- Itacarambi, P. (2012). O sector automotivo e o desenvolvimento sustentável. Disponível em <https://www.ethos.org.br/cedoc/o-setor-automotivo-e-o-desenvolvimento-sustentavel/> . Visitado em 17/10/2019.
- ISO (2006a). ISO 14040 - Environmental Management—Life Cycle Assessment—Principles and Framework; ISO - International Standards Organization: Geneva, Switzerland.
- ISO (2006b). ISO 14044 - Environmental Management—Life Cycle Assessment—Requirements and Guidelines; ISO - International Standards Organization: Geneva, Switzerland.
- Jasinsk, D., Meredith, J., Kirwan, K. (2016). A comprehensive framework for automotive sustainability assessment. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 135, pp.1034-1044.
- Jawahar, I.M., McLaughlin, G.L. (2001) Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *The Academy of Management Review*, Vol.26, No.3, pp. 397-414.
- Jolly, M.R., Salonitis, K. (2017). Primary Manufacturing, Engine Production and on-the-road CO₂: How can the Automotive Industry Best Contribute to Environmental

Sustainability?. Conference Paper. Conference: 38th International Vienna Motor Symposium, Volume: 2.

Jones, T.M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, Vol. 22, No. 3, pp. 59-67.

Jones, T.M. (1995). Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *The Academy of Management Review*, Vol.20, No.2, pp.404-437.

Jung, J.C., Sharon, E. (2019). The Volkswagen emissions scandal and its aftermath. *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 38, No.4, pp. 6-15. DOI: 10.1002/joe.21930.

Kerler, W. (2018a). You thought Dieselgate was over? It's not. The scandal of Volkswagen caused political turmoil in Germany. The Verge. Disponível em <https://www.theverge.com/2018/9/18/17876012/dieselgate-volkswagen-vw-diesel-emissions-test-epa-german-auto-industry-mercedes-benz-bmw> . Visitado em 13/12/2019.

Kerler, W. (2018b) How Dieselgate saved Germany's auto industry. The Verge. Disponível em <https://www.theverge.com/2018/9/19/17878730/dieselgate-saved-germanys-car-industry-vw-volkswagen-bmw-eu> . Visitado em 13/12/2019.

Kidd, C.V. (1992). The evolution of sustainability. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, Vol.5, No.1, pp. 1-26.

Kolk, A. (2004) A decade of sustainability reporting: developments and significance. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, Vol. 3, pp. 51-64.

Kolk, A. (2005). Corporate social responsibility in the coffee sector: The dynamics of MNC responses and code development. *European Management Journal*, Vol.23, pp. 228-236.

- Kotler, P., Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken-N.J.-USA. Wiley.
- KPMG (2017). The road ahead: The KPMG survey on Corporate Responsibility Reporting in 2017. Disponível em: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/10/the-kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.html> . Visitado/recolhido em 15-01-2018.
- Krippendorff, K. (2004). Reliability in Content Analysis: Some Common Misconceptions and Recommendations, *Human Communication Research*, Vol.30, No.3, pp. 411-433.
- Kurucz, E.C., Colbert, B.A., Wheeler, D. (2008), 'The business case for corporate social responsibility', in A. Crane, A. McWilliams, D. Matten & J. Moon (eds), *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, Oxford University Press, Oxford, pp. 83-112.
- KPMG (2017) The road ahead: The KPMG survey on Corporate Responsibility Reporting in 2017. Disponível em <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/10/the-kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.html> . Visitado e recolhido em 15-01-2018.
- Lacey, R., Kennett-Hensel, P.A. (2010). Longitudinal Effects of Corporate Social Responsibility on Customer Relationships. *Journal of Business Ethics*, Vol.97, No.4, pp.581-597.
- Lacey, R., Kennett-Hensel, P., Manolis, C. (2015). Is corporate social responsibility a motivator or hygiene factor? Insights into its bivalent nature. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.43, No.3, pp.315-332.
- Lacity, M.C., Janson, M.A. (1994) Understanding Qualitative Data: A Framework for Text Analysis Methods, *Journal of Management Information Systems*, Vol.11, No.2, pp. 137-155.

- Lantos, G.P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, Vol.18, pp.595-630.
- Laufer, W.S. (2003). Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of Business Ethics*, Vol.43, No.3, pp.253-261.
- Lee, M.P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, No.1, pp. 53-73.
- Liao, P., Xue, J., Liu, B., Fang, D. (2015) Selection of the approach for producing a weighting scheme for the CSR evaluation framework. *KSCE Journal of Civil Engineering*, Vol.19, No.6, pp. 1549-1559.
- Liew, W.T., Adhitya, A., Srinivasan, R. (2014) Sustainability trends in the process industries: A text miningbased analysis. *Computers in Industry*, Vol.65, pp.393-400.
- Lin-Hi, N.,Muller, K. (2013). The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility. *Journal of Business Research*, Vol.66, No.10, pp.1928-1936.
- Lindblom, C.K. (1993) *The Implications of Organisational Legitimacy for Corporate Social Performance and Disclosure*. Conference Paper, Critical Perspectives on Accounting Conference, New York.
- Lock, I., Seele, P. (2015). Quantitative Content Analysis as a Method for Business Research, *Business Ethics: European Review*, Vol.24, No.1, pp. 24-40.
- Lockett, A., Moon, J., Visser, W. (2006). Corporate social responsibility in management research: Focus, nature, salience and sources of influence. *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No.1, pp. 115–136.
- Logsdon, J., Wood, D. (2005). Global Business Citizenship and Voluntary Codes of Ethical Conduct'. *Journal of Business Ethics*, Vol.59, No.1-2, pp. 55-67.

- Luo, X., Bhattacharya, C.B. (2009). The Debate over Doing Good: Corporate Social Performance, Strategic Marketing Levers, and Firm-Idiosyncratic Risk. *Journal of Marketing*, Vol.73, No.6, pp. 198-213.
- Lynn, M. (2015) Corporate Social Responsibility has become a racket - and a dangerous one, Disponível em: <https://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/industry/11896546/Corporate-Social-Responsibility-has-become-a-racket-and-a-dangerous-one.html> Visitado em 15/07/2018.
- Lyon, T.P., Montgomery, W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, Vol.28, No.2, pp.223-249.
- MacRae, C. (2014). Analysis: TDI technology at the core of Audi's powertrain strategy. Just-Auto. Disponível em: https://www.just-auto.com/analysis/tdi-technology-at-the-core-of-audis-powertrain-strategy_id148291.aspx . Visitado em 24/11/2019.
- Mahoney, L.S., Thorne, L., Cecil, L., LaGore, W. (2013) A research note on standalone corporate social responsibility reports: Signaling or greenwashing? *Critical Perspectives on Accounting*, Vol.24, No.4-5, pp. 350-359.
- Marquis, C., Toffel, M.W., Zhou, Y. (2015). Scrutiny, Norms, and Selective Disclosure: A Global Study of Greenwashing (November 23, 2015). Forthcoming in *Organization Science*; Harvard Business School Organizational Behavior Unit Working Paper No. 11-115; Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper No. 11-115. Disponível em SSRN:<https://ssrn.com/abstract=1836472> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1836472>. Visitado e recolhido em 19/04/2019.
- Martinuzzi, A., Kudlak, R., Faber, C., Wiman, A. (2011). CSR Activities and Impacts of the Automotive Sector, Research Institute for Managing Sustainability RIMAS Vienna University of Economics and Business, Vienna Austria, pp. 1-31.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*, Harper and Row, New York-N.Y.-USA.

- Matten, D., Crane, A. (2005) Corporate citizenship: toward an extended theoretical conceptualization. *The Academy of Management Review*, Vol.30, No.1, pp. 166-179.
- Matten, D., Moon, J. (2008) "Implicit" and "Explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, Vol. 33, No.2, pp. 404-424.
- Mathews, J.A. (2003). Competitive Dynamics and Economic Learning: An Extended Resource-Based View, *Industrial and Corporate Change*, Vol.12, No.1, pp.115-145.
- Mayyas, A., Qattawi, A., Omar, M., Shan, D., (2012). Design for sustainability in automotive industry: a comprehensive review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, Elsevier, Vol. 16, No.4, pp. 1845-1862.
- McWilliams, A., Siegel, D. (2001a). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *The Academy of Management Review*, Vol.26, pp.117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D. (2001b). Profit-maximizing corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*, Vol.26, pp.504-505.
- Meadows, D., Meadows, D., Randers, J., Behrens, W. (2004) *The Limits to Growth: The 30-Year Update*, White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing Co. 3ª. Edição do original *The Limits to Growth* (1972)
- Mebratu, D. (1998). Sustainability and sustainable development: Historical and conceptual review. *Environmental Impact Assessment Review*, Vol. 18, No. 6, pp. 493-520.
- Meiners, J. (2005). VW adopts common-rail fuel injection. *Automotive News*. Disponível em <http://www.autonews.com/article/20051107/SUB/511070715/vw-adopts-common-rail-fuel-injection> . Visitado em 25/11/2019.

- Melé, D. (2008). Corporate Social Responsibility Theories. In Andrew Crane, Abigail McWilliams, Dirk Matten, Jeremy Moon & Donald Siegel (eds.) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, pp. 47-89.
- Menichini T., Rosati F. (2014). A Fuzzy Approach to Improve CSR Reporting: An Application to the Global Reporting Initiative Indicators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.109, pp. 355-359 <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.471>
- Michelon G., Pilonato S., Ricceri F. (2015). CSR reporting practices and the quality of disclosure: An empirical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol.33, pp. 59-78.
- Mistreanu, S. (2019). Foreign Companies In China Forced To Reckon With Xinjiang Camps. *Forbes*. Disponível em <https://www.forbes.com/sites/siminamistreanu/2019/12/14/fore.ign-companies-in-china-forced-to-reckon-with-xinjiang-camps/#3f8a83333b51> . Visitado em 16/01/2020.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, Vol.22, No. 4, pp. 853-886.
- Montiel, I. (2008). Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability, Separate Pasts, Common Futures. *Organization & Environment*, Vol.21, No.3, pp. 245-269.
- Moon, J. (2001). Business social responsibility: A source of social capital. *Philosophy of Management*, Vol.1, pp. 35-45.
- Morimon, F., Alonso-Almeida, M.M., Rodríguez, M.P., Alejandro, K.A.C. (2012). The worldwide diffusion of the global reporting initiative: what is the point? , *Journal of Cleaner Production*, Vol.33, pp. 132-144. Doi:10.1016/j.jclepro.2012.04.017

- Mujkic, E., Klingner, D. (2019) Dieselgate: How Hubris and Bad Leadership Caused the Biggest Scandal in Automotive History, *Public Integrity*, Vol.21, No.4, pp.365-377. DOI: 10.1080/10999922.2018.1522180
- Murray, E.A., Jr (1976). The social response process in commercial banks: an empirical investigation. *The Academy of Management Review*, Vol.1, No.3, pp.5-15.
- Nesbit, M., Fergusson, M., Colsa, A., Ohlendorf, J., Hayes, C., Paquel, K. (2016). Comparative study on the differences between the EU and US legislation on emissions in the automotive sector. European Parliament. Disponível em [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/587331/IPOL_STU\(2016\)587331_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/587331/IPOL_STU(2016)587331_EN.pdf) . Recuperado em 27/11/2019.
- Neumann, H. (2015). “Industry 4.0” – A major employment opportunity – Essay –“People” , Volkswagen Sustainability Report 2014, pp.54-55. Disponível em <https://ddd.uab.cat/pub/infosos/146241/isVOLKSWAGENa2014ieng.pdf>. Recuperado em 12/01/2018.
- Nielsen, A.E., Thomsen, C. (2007). Reporting CSR – what and how to say it? *Corporate Communications. An International Journal*. Vol.12, No.1, pp. 25-40.
- O’Dwyer, B. (2002). Conceptions of corporate social responsibility: the nature of managerial capture. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol, 16, No.4, pp. 523-557.
- OICA (2019a) Economic Contributions. Disponível em <http://www.oica.net/category/economic-contributions/#> Visitado em 15/11/2019
- OICA (2019b) Motorization Rates Disponível em <http://www.oica.net/category/vehicles-in-use/> Visitado em 15/11/2019
- Organisation Internationale des Constructeurs d’Automobiles (2018) World Ranking of Motor Vehicle Manufacturers 2016. Disponível em <http://www.oica.net/wp-content/uploads/World-Ranking-of-Manufacturers.pdf> , Última informação

atualizada, por fabricante até 11/05/2018. Visitado em 11/05/2018. Quadro de síntese PDF recuperado nesta data.

- Orlitzky, M., Schmidt, F.L., Rynes, S.L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, Vol.24, No.3, pp.403-441.
- Panait, M. (2018) Industry Study: Ferrari Profits 69,000 Euros Per Vehicle on Average. Disponível em <https://www.autoevolution.com/news/industry-study-ferrari-profits-69000-euros-per-vehicle-on-average-127719.html> . Consultado em 05/10/2019.
- Pavlinek, P. (2012). The impact of the 2008-2009 crisis on the automotive industry: global trends and firm-level effects in Central Europe. *European Urban and Regional Studies*, Vol.0, No.0, pp.1-21.
- Porter, M.E. (1986). *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School Press
- Porter, M., Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, Vol.80, pp. 56-68.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, Vol.84, No.12, pp. 78-92.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism-And unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89, (1-2), pp. 62-77.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2014). A response to Andrew Crane et al.'s article. Em A. Crane, G. Palazzo, L.J. Spence, D. Matten (Eds.), *Contesting the value of "creating shared value"*(Vol. 56, pp. 130-153). London: California Management Review.
- Preble, J.F. (2005) Toward a comprehensive model of stakeholder management. *Business and Society Review*, Vol. 110, No. 4, pp. 407-431.

- PwC, (2014). How to be No. 1- Facing future challenges in the automotive industry. PriceWaterhouseCoopers. Disponível em <https://www.pwc.com/gx/en/automotive/industry-publications-and-thought-leadership/assets/pwc-how-to-be-no1-facing-future-challenges-in-the-automotive-industry.pdf> . Recuperado em 19/11/2019.
- Rahman S. (2011) Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility, *World Review of Business Research*, Vol. 1., No.1, March., pp. 166-176.
- Ramus, C., Montiel, I. (2005). When are corporate environmental policies a form of greenwashing? *Business & Society*, Vol.44, No.4, pp. 377-414.
- Rasche A, Esser D.E. (2006) From stakeholder management to stakeholder accountability. *Journal of Business Ethics*, Vol.65, No.3, pp. 251-267.
- Riffe, D., Lacy, S., Fico, F. (1998). Analyzing media messages: using quantitative content analysis in research, New York, Routledge.
- Reuter, B. (2016). Assessment of sustainability issues for the selection of materials and technologies during product design: a case study of lithium-ion batteries for electric vehicles. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing*, Vol. 10, No.3, pp. 217-227.
- Ricardo-AEA, (2014). Data gathering and analysis to improve understanding of the impact of mileage on the costeffectiveness of Light-Duty Vehicles CO2 Regulation. Disponível em https://ec.europa.eu/clima/sites/clima/files/transport/vehicles/docs/ldv_mileage_en.pdf
- Ridley, K., Sterling, T. (2017). Dutch, English drivers team up to sue VW over “Dieselgate.” Reuters. Disponível em <https://www.reuters.com/article/us-volkswagen-emissions-claims/dutch-english-drivers-team-upto-sue-vw-over-dieselgate-idUSKBN1940NL> . Visitado em 13/12/2019.

- Roloff, J. (2008). Learning from multi-stakeholder networks: Issue-focused stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, Vol.82, No.1, pp.233-250.
- Romolini, A., Fissi, S., Gori, E. (2014). Scoring CSR Reporting in Listed Companies – Evidence from Italian Best Practices, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol.21, pp. 65-81. DOI:10.1002/csr.1299
- Roselle, J. (2005). The Triple Bottom Line: Building Shareholder Value. Em R. Mullerat & D. Brennan (Eds.), *Corporate Social Responsibility: The Corporate Governance of the 21st Century* (pp. 113-139). The Hague: Kluwer Law International.
- Rowley, T.J. (1997). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 887-910.
- Rupp, D.E., Ganapathi, J., Aguilera, R.V, Williams, C.A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.27, No.4, pp.537-543.
- Salvado, M.F., Azevedo, S.G., Matias, J.C.O., Ferreira, L.M.F. (2015). Proposal of a sustainability index for the automotive industry. *Sustainability*, Vol.7, No.2, pp. 2113-2144.
- Sanchez, F.P., Bandivadekar, A., German, J. (2012). Estimated cost of emission reduction technologies for lightduty vehicles. International Council on Clean Transportation. Washington DC/USA Disponível em https://www.theicct.org/sites/default/files/publications/ICCT_LDVcostsreport_2012.pdf . Recuperado em 27/11/2019.
- Sarkar, S., Searcy, C. (2016). Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 135, pp.1423-1435.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009) *Research Methods for Business Students*, 5th Ed., FT Prentice Hall.

- Schiebel, W., Pöchtrager, S. (2003). Corporate ethics as a factor for success: the measurement instrument of the University of Agricultural Sciences, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 8, No. 2, pp. 116-21.
- Schögg, J.P, Fritz, M.M.C., Baumgartner, R.J. (2016). Sustainability Assessment in Automotive and Electronics Supply Chains-A Set of Indicators Defined in a Multi-Stakeholder Approach. *Sustainability*, Vol.8, No.1185.
- Schlör, H., Fischer, W., Hake J.F. (2012). The history of sustainable development and the impact of the energy system. *International Journal of Sustainable Society*, Vol. 4, No. 4, pp. 317-335.
- Schons, L., Steinmeier, M. (2016). Walk the Talk? How Symbolic and Substantive CSR Actions Affect Firm Performance Depending on Stakeholder Proximity, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* Vol.23, No.6, pp. 358-372. ISSN: 1535-3958 Online ISSN: 1535-3966
- Schreck P. (2013). Disclosure (CSR Reporting). In: Idowu S.O., Capaldi N., Zu L., Gupta A.D. (eds) *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Springer, Heidelberg- Berlin-Germany. pp.801-810. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_145 .
- Schuler, D.A., Cording, M. (2006). A Corporate Social Performance-Corporate Financial Performance Behavioral Model for Consumers. *Academy of Management Review*, Vol.31, No.3, pp. 540-558.
- Schulze, A., MacDuffie, J.P., Taübe, F.A. (2015). Introduction: Knowledge generation and innovation diffusion in the global automotive industry-change and stability during turbulent times. *Industrial and Corporate Change*, Vol.24, No.3, pp. 1-9.
- Sethi, S.P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, Vol.17, No.3, pp. 58-64.

- Sethi, S., Martell, T., Demir, M. (2017). An Evaluation of the Quality of Corporate Social Responsibility Reports by Some of the World's Largest Financial Institutions. *Journal of Business Ethics*, Vol.140, No.4, pp. 787-805.
- Sharpe, N.F. (2017) Volkswagen's Bad Decisions & Harmful Emissions: How Poor Process Corrupted Codetermination in Germany's Dual Board Structure. *Michigan Business & Entrepreneurial Law Review*, Vol. 7, No. 1, pp..49-92.
- Siano, A., Vollero, A., Conte, F., & Amabile, S. (2017). "More than words": Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal. *Journal of Business Research*, Vol.71, pp..27–37. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.002>
- Singh, J.J., Iglesias, O., Batista-Foguet, J.M. (2012). Does Having an Ethical Brand Matter? The Influence of Consumer Perceived Ethicality on Trust, Affect and Loyalty. *Journal of Business Ethics*, Vol.111, No.4, pp.541-549.
- Skouloudis, A., Evangelinos, K. (2009). Development of an Evaluation Methodology for Triple Bottom Line Reports Using International Standards on Reporting. *Environmental Management*, Vol.44, No.2, pp. 298-311.
- Skouloudis, A., Evangelinos, K., Moraitis, S. (2011). Accountability and stakeholder engagement in the airport industry: An assessment of airports' CSR reports. *Journal of Air Transport Management*, Vol.18, pp.1 6-20. DOI:10.1016/j.jairtraman.2011.06.001
- Spector, B. (2008) Business Responsibilities in a Divided World: The Cold War Roots of the Corporate Social Responsibility Movement. *Enterprise & Society*, Vol. 9, No. 2, pp. 314-336.
- Starkey, K., Crane, A. (2003). Toward green narrative: management and the evolutionary epic', *Academy of Management Review*, Vol. 28, No.2, pp. 220-38.

- Steurer, R., Marinuzzi, A., Margula, S. (2012) Public Policies on CSR in Europe: Themes, Instruments, and Regional Differences. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol.19, pp. 206-227.
- Stiglitz, J.E. (2018) “Depressão pós Davos”, Disponível em: <https://www.project-syndicate.org/commentary/davos-ceos-tax-cuts-trump-by-joseph-e--stiglitz-2018-02/portuguese?barrier=accessreg> . Visitado em 03/05/2018
- Sturgeon, T.J., Van Biesebroeck, J. (2011). Global value chains in the automotive industry: an enhanced role for developing countries?, *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, Vol. 4, No. 1/2/3, pp. 181-205.
- Suddaby, R. (2013) “Institutional Theory,” in E. Kessler (ed.) *SAGE: Encyclopedia of Management Theory*, pp. 379-84. Thousand Oaks, CA, USA. Sage.
- Sweeney L, Coughlan J (2008) Do different industries report corporate social responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory. *Journal of Marketing Communications*, Vol.14, pp. 113-124.
- Tan, E. (2017). How VW overtook Toyota in sales despite emissions scandal. Campaign. Disponível em <https://www.campaignlive.co.uk/article/vw-overtook-toyota-sales-despite-emissions-scandal/1422632> Visitado em 13/12/2019.
- Tang, Z., Hull, C.E., Rothenberg, S. (2012). How Corporate Social Responsibility Engagement Strategy Moderates the CSR-Financial Performance Relationship. *Journal of Management Studies*, Vol.49, No.7, pp. 1274-1303.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp.509-533.
- Thabrew, L., Perrone, D., Ewing, A., Abkowitz, M., Hornberger, G.(2018) Using triple bottom line metrics and multi-criteria methodology in corporate settings *Journal of Environmental Planning and Management*, Vol. 61, No.1, pp.49-63.

- Thies, C., Kieckhäfer, K., Spengler, T.S., Sodhib, M.S. (2019). Assessment of social sustainability hotspots in the supply chain of lithium-ion batteries. *Procedia CIRP*, Vol.80, pp. 292-297.
- Thomson Reuters (2015). Uncertainty and Risk in the Global Automotive Industry – Changing behaviours and Growing Disruption. Disponível em <https://www.thomsonreuters.com/en/products-services/automotive/automotive-industry-risk.html> . Recuperado em 11/10/2019.
- Transport & Environment (2017). Diesel: the true (dirty) story. Why Europe’s obsession with diesel cars is bad for its economy, its drivers & the environment. Disponível em https://www.transportenvironment.org/sites/te/files/2017_09_Diesel_report_final.pdf . Recuperado em 23/10/2019.
- Transport & Environment (2018). CO2 emissions from Cars: The facts. William Todts Ed. European Federation for Transport and Environment AISBL. Disponível em https://www.transportenvironment.org/sites/te/files/publications/2018_04_CO2_emissions_cars_The_facts_report_final_0_0.pdf . Recuperado em 25/10/2019.
- Traub-Merz, R. (2017) Emerging Economies and the Global Automotive Industry Policies between Import Substitution, Global Supply Chains and the Emergence of Concepts of New Mobility in Rudolf Traub-Merz (Ed.) *The Automotive Sector in Emerging Economies: Industrial Policies, Market Dynamics and Trade Unions. Trends & Perspectives in Brazil, China, India, Mexico and Russia*, pp.8-40. FES-Friedrich Ebert Stiftung - Global Policy and Development, Berlin, Germany. Disponível em <https://library.fes.de/pdf-files/iez/13154.pdf> . Recuperado em 15/10/2019.
- Tschopp, D., Nastanski, M. (2014). The Harmonization and Convergence of Corporate Social Responsibility Reporting Standards, *Journal of Business Ethics*, Vol.125, No.1, pp. 147-162. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1906-9>

- Tuzzolino, F., Armandi, B.R. (1981). A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility, *The Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 1, pp. 21-28.
- Ulrich, K. (2016) Big Carmakers, big profits? Deutsche Welle (DW) Top Stories/Business. Disponível em <https://www.dw.com/en/big-carmakers-big-profits/a-19480709> . Visitado em 19/10/2019.
- UN (2012) United Nations secretary-general's high-level panel on global sustainability. Resilient people, resilient planet: a future worth choosing. United Nations, New York. Disponível em https://en.unesco.org/system/files/GSP_Report_web_final.pdf . Recuperado em 16/09/2019.
- Valentini, C., Kruckeberg, D. (2018). "Walking the environmental responsibility talk" in the automobile industry: An ethics case study of the Volkswagen environmental scandal, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 23 No. 4, pp.528-543. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2018-0045>
- Valenzuela, L.M., Mulki, J.P., Jaramillo, J.F. (2010). Impact of Customer Orientation, Inducements and Ethics on Loyalty to the Firm: Customers' Perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol.9, No.2, pp. 277-291.
- Van Biesebroeck, J., Sturgeon, T.J. (2010) Effects of the 2008-09 crisis on the automotive industry in developing countries: a global value chain perspective. In: Cattaneo O., Gereffi G. and Staritz C. (eds) *Global Value Chains in a Postcrisis World: A Development Perspective*. Washington, DC: The World Bank, pp. 209-244.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, Vol.44, pp. 95-105.
- Verbeke, A., Tung, V. (2013). The future of stakeholder management theory: A temporal perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol.112, No.3, pp. 529-543.

- Vidal, J. (2015). The rise of diesel in Europe: The impact on health and pollution. The Guardian. Disponível em <https://www.theguardian.com/environment/2015/sep/22/the-rise-diesel-in-europe-impact-onhealth-pollution> . Visitado em 05/12/2019.
- VW (2017). Volkswagen - Responsibility and Change – Sustainability Report 2016. Disponível em https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2016/VW_Sustainability-Report_2016_EN.pdf. Consultado/Recuperado em 12/01/2018.
- VW (2015a). Volkswagen – Sustainability Report 2014. Disponível em https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2014/VW_Sustainability-Report_2014_EN.pdf. Consultado/Recuperado em 12/01/2018.
- VW (2015b). Volkswagen is world's most sustainable automotive group. Disponível em <https://media.vw.com/en-us/releases/566>. Consultado em 12/12/2019.
- Wagner, T., Lutz, R.J., Weitz, B.A. (2009). Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, Vol.73, pp. 77-91.
- Wallich, H.C., McGowan, J.J. (1970). Stockholder interest and the corporation's role in social policy. Em Baumol, W.J., Likert, R., Wallich, H.C., McGowan, J.J. (ed.), *A New Rationale for Corporate Social Policy*, pp.39-59. New York: Committee for Economic Development. Disponível em <https://www.ced.org/reports/single/a-new-rationale-for-corporate-social-policy> . Visitado e Recuperado em 05/03/2019.
- Walker, K., Wan, F. (2012). The harm of symbolic actions and green-washing: corporate actions and communicationson environmental performance and their financial implications. *Journal of Business Ethics* Vol.109, pp.227-239.
- Walton, C.C. (1967). *Corporate social responsibilities*, Wadsworth, Belmont,CA, USA.

- Wang, H., Qian, C. (2011). Corporate Philanthropy and Corporate Financial Performance: The Roles of Stakeholder Response and Political Access. *Academy of Management Journal*, Vol.54, No.6, pp. 1159-118.
- Waterhouse, B. C. (2017). The personal, the political and the profitable: Business and protest culture, 1960s-1980s. *Financial History*, Spring, 2017, pp. 14–17. Disponível em https://www.moaf.org/publications-collections/financial-history-magazine/121/_res/id=Attachments/index=0/Business%20and%20Protest.pdf. Visitado e Recolhido em 15/03/2019.
- Welford, R., Frost, S. (2006) Corporate social responsibility in Asian supply chains. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol.13, No.3, pp.166-176.
- Wells, P. (2013). Sustainable business models and the automotive industry: A commentary. *Indian Institute of Bangalore Management Review*, Vol.25, pp.228-239.
- Werner, T. (2015). Gaining Access by Doing Good: The Effect of Sociopolitical Reputation on Firm Participation in Public Policy Making. *Management Science*, Vol.61, No.8, pp. 1989-2011.
- Werther, W.B., Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, Vol.48, No. 4, pp. 317-324.
- Wimmer, E., Muni, A. (2012) *Motoring the Future: VW and Toyota Vying for the Pole Position*. Palgrave Macmillan Publish., London
- Wheeler, D., Colbert, B., Freeman, R.E. (2003). Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. *Journal of General Management*, Vol.28, No.3, pp. 1-28.

- Wood, D.J., Jones, R.E. (1995). Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.3, No.3, pp. 229-267.
- World Commission on Environment and Development (1987) Brundtland Report, Disponível em: https://www.are.admin.ch/dam/are/en/dokumente/nachhaltige_entwicklung/dokumente/bericht/our_common_futurebrundtlandreport1987.pdf . Visitado e Recuperado em 15/07/2018.
- World Economic Forum (2018) Annual meeting 2018 Disponível em: <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2018> . Visitado em 03/05/2018.
- Zanchi, L., Delogu, M., Zamagni, A., Pierini, M. (2018). Analysis of the main elements affecting social LCA applications: challenges for the automotive sector. *International Journal of Life Cycle Assessment*, Vol. 23, pp.519-535.
- Zott, C, Huy, QN. (2007). How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. *Administrative Science Quarterly*, Vol.52, No.1, pp. 70-105.

Anexo A: Exemplos de Classificação

Anexo A: Exemplos de classificação

Página do Relatório 2016	Frase(s)	Classificação
4	“It is not just a matter of recycling vehicles at the end of their service life – on the contrary, even at the development stage for new vehicles, we pay attention to the recyclability of the required materials, the use of high-quality recycled material and the avoidance of pollutants.”	102-Ambiente-ORG-MATERIAS-RECICLAGEM BL-F-Expectativas e Contexto – 0 L-QL-1-Qualitativa-1 Glob - Grupo
6 (2 frases)	“Over the last year, Volkswagen also substantially extended the Company’s voluntary commitment to behave ethically and with integrity.” ... “This makes it all the more essential for us to establish a solid framework of values, in the form of our renewed commitment to sustainable, responsible business practices.”	355-Social ORG-Combate Comportamento Ilegal/Anti-competitivo/Não Ético BL-F-Expectativas e Contexto – 0 L-QL-1-Qualitativa-1 Glob - Grupo
7	“It is our aim to create lasting values, offer good working conditions, and conserve resources and the environment”	401-Trabalho ORG-Qualidade Emprego e Trabalho Temporário OBJ-F-Objectivos e Metas Futuras "AIMS/GOALS" – 1 L-QL-1-Qualitativa-1 Glob - Grupo
10	“We wish to promote their satisfaction and motivation by means of equal opportunities, a modern and attractive working environment, and a forward-looking work organization.”	401-Trabalho ORG-Qualidade Emprego e Trabalho Temporário BL-F-Expectativas e Contexto – 0 L-QL-1-Qualitativa-1 Glob - Grupo
34	“By taking full responsibility for our products, we aim to keep our customers as safe as possible on the road by offering a comprehensive range of road-safety solutions and a broad spectrum of efficient, affordable and practical powertrain technologies.”	357-Social-PROD-Responsabilidade Produto Segurança Utiliz OBJ-F-Objectivos e Metas Futuras "AIMS/GOALS" – 1 L-QL-1-Qualitativa-1 Glob - Grupo
39	“In Pune, India, for example, 69 new supplier businesses have been founded since our plant was set up, creating around 13,500 direct and indirect jobs.”	356-Social ORG-Criação de Empregos e Riqueza nas Localizações RES-H-Resultados Alcançados – 1 T-QT-3-Quantitativa-3 RM - Resto do Mundo
42	Alongside the well-established Volkswagen survey, in the reporting year 1,336 of our suppliers filled out this multi-OEM industry questionnaire, which also includes questions addressing the issue of conflict minerals.	301-Social ORG-DHi-Praticas/Exigências Dir.Hum no PROCUREMENT/CAD.ABASTECIMENTOS RES-H-Resultados Alcançados – 1 T-QT-3-Quantitativa-3

		Glob - Grupo
58	Because they are collectively agreed with trade unions, however, nearly everywhere our rates of pay are considerably higher than the prevailing minimum levels.	406-Trabalho ORG-Remuneração e Esquemas Rendimento/Pensão Garantidos RES-H-Resultados Alcançados – 1 L-QL-1-Qualitativa-1 Glob - Grupo
58 3 frases	Salaried employees at Volkswagen AG are paid according to a three-tier system: § basic pay in the form of a competitive monthly salary, § a performance-related component which additionally rewards individual performance and § an entitlement to profit-sharing, which is laid down in the collective agreement.	407-Trabalho ORG-Remuneração Extra Função dos Resultados da Empresa RES-H-Resultados Alcançados – 1 L-QL-1-Qualitativa-1 Alem - Alemanha
66	(impaired performance program) Almost 2,000 employees have benefited from this program in recent years, and 541 people are currently employed in Work2Work jobs in Wolfsburg across some 100 different activities.	302-Social ORG-DHI-Não Discriminação/Igualdade do Género RES-H-Resultados Alcançados – 1 T-QT-3-Quantitativa-3 Alem - Alemanha
69 2 frases	Volkswagen AG has set the following targets for increasing the proportion of women in management: § by the end of 2021, 13.0% of employees at the first level of management should be female § and by the same deadline, women should make up 16.9% of employees at the second level	302-Social ORG-DHI-Não Discriminação/Igualdade do Género OBJ-F-Objectivos e Metas Futuras "AIMS/GOALS" - 1 T-QT-3-Quantitativa-3 Alem - Alemanha
89 consideradas 5 frases	By 2018, the Volkswagen Group is aiming to reduce levels of the five key environmental indicators per vehicle manufactured – energy and water consumption, waste for disposal, and CO2 and VOC emissions – by 25% compared with the 2010 baseline.	101-Ambiente ORG-MATERIAS CONSUMOS 108-Ambiente-ORG-EMISSÕES POLUENTES QUALID.AR RESPIRAVEL 107-Ambiente-ORG-EMISSÕES GASES EFEITOS ESTUFA 103-Ambiente-ORG-ENERGIA CONSUMOS 105-Ambiente-ORG-AGUA-CONSUMOS OBJ-F-Objectivos e Metas Futuras "AIMS/GOALS" - 1 T-QT-3-Quantitativa-3 Glob - Grupo
89 consideradas 5 frases	In terms of environmental impact reduction per unit (UEP), we had already reached our goal by the end of 2016, having cut production-related environmental impacts by 25.3%. The status at the end of 2016 compared with the 2010 baseline breaks down as follows (2015 figures in brackets): § specific energy consumption: –17.0% (–16.4%) § specific CO2 emissions: –19.5% (–19.5%) § specific VOC emissions: –41.3% (–30.5%)	101-Ambiente ORG-MATERIAS CONSUMOS 108-Ambiente-ORG-EMISSÕES POLUENTES QUALID.AR RESPIRAVEL 107-Ambiente-ORG-EMISSÕES GASES EFEITOS ESTUFA 103-Ambiente-ORG-ENERGIA CONSUMOS 105-Ambiente-ORG-AGUA-CONSUMOS RES-H-Resultados Alcançados – 1

	§ specific water consumption: -14.2% (-8.8%) § specific waste for disposal: -34.6% (-32.1%)	T-QT-3-Quantitativa-3 Glob - Grupo
--	--	---------------------------------------