



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Jerónimo Martins Social Lab: um programa de empreendedorismo social corporativo aplicado ao Grupo Jerónimo Martins

Tânia Meneses

Mestrado em Economia Social e Solidária

Orientadora:

Professora Doutora Ana Margarida Simaens, Professora Auxiliar,
ISCTE Business School

dezembro, 2020



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Jerónimo Martins Social Lab: um programa de empreendedorismo social corporativo aplicado ao Grupo Jerónimo Martins

Tânia Meneses

Mestrado em Economia Social e Solidária

Orientadora:

Professora Doutora Ana Margarida Simaens, Professora Auxiliar,
ISCTE Business School

dezembro, 2020

Agradecimentos

Expresso a minha profunda gratidão a todos os que colaboraram para a concretização de mais uma etapa do meu percurso académico:

A Deus, pelo maior exemplo de amor e superação.

À minha família, pelo exemplo de vida e sacrifício e pela missão que me legaram de em tudo amar e servir.

Aos amigos mais próximos, pela coragem e a amizade incondicionais.

À Professora Doutora Ana Margarida Simaens, pela sua orientação, pela confiança e o tempo que em mim dedicou e pelos conhecimentos transmitidos.

Ao Grupo Jerónimo Martins, onde tenho tido o privilégio de crescer enquanto profissional, pelos exemplos de responsabilidade social e de compromisso com o Bem Comum. Um agradecimento especial à Ana Nogueira que me acompanhou nesta jornada enquanto tutora, à Ana Gonçalves Pereira e ao Vítor Araújo, pela ajuda preciosa através dos seus valiosos contributos e à Susana Correia de Campos, pela generosa disponibilidade e o seu admirável testemunho profissional.

Obrigada!

Resumo

O presente trabalho de projeto procura impulsionar o empreendedorismo social corporativo como uma ferramenta que visa endereçar os problemas negligenciados da sociedade a partir da criação de soluções inovadoras que contribuam para a sua mitigação e, simultaneamente, para o desenvolvimento sustentável.

O projeto constitui um plano de ação para a implementação de um programa corporativo aplicado ao contexto do Grupo Jerónimo Martins, designado *Jerónimo Martins Social Lab*. Estruturado em três fases – *bootcamp*, capacitação e aceleração –, oferece aos colaboradores a possibilidade de identificar desafios sociais na comunidade envolvente à sua operação, transformando-os em ideias com potencial de gerar impacto social positivo, garantido as ferramentas e o acompanhamento necessários durante o seu desenvolvimento, no domínio do empreendedorismo social.

O *Jerónimo Martins Social Lab* surge da necessidade identificada internamente, pelo departamento de Responsabilidade Social Interna, em aprofundar o vínculo social com a comunidade, sobretudo, na relação com a população mais frágil e está alinhado com a estratégia de responsabilidade social corporativa e os objetivos de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas.

Palavras-chave: responsabilidade social das empresas, desenvolvimento sustentável, empreendedorismo social corporativo

JEL Classification System: L31 (instituições sem fins lucrativos, ONGs, empreendedorismo social); M14 (cultura corporativa, diversidade, responsabilidade social)

Abstract

This work project seeks to boost corporate social entrepreneurship as a tool that aims to address the neglected problems of society by creating innovative solutions that contribute to their mitigation and, simultaneously, for the sustainable development.

The project constitutes an action plan for the implementation of a corporate program applied to the context of the Jerónimo Martins Group, called Jerónimo Martins Social Lab. Structured in three phases – bootcamp, training and acceleration –, it offers employees the possibility to identify social challenges in the community surrounding its operation, transforming them into ideas with the potential to generate positive social impact, ensuring the necessary tools and monitoring during their development, in the field of social entrepreneurship.

The Jerónimo Martins Social Lab arises from the need identified internally, by the Internal Social Responsibility department, to deepen the social bond with the community, above all, in the relationship with the most fragile population and is aligned with the strategy of corporate social responsibility and the sustainable development goals of the United Nations.

Keywords: corporate social responsibility, sustainable development, corporate social entrepreneurship

JEL Classification System: L31 (nonprofit institutions, NGOs, social entrepreneurship); M14 (corporate culture, diversity, social responsibility)

Índice geral

Índice de figuras	xiii
Índice de quadros	xiii
Glossário de siglas.....	xv
Introdução.....	17
Capítulo 1. Metodologia de investigação	21
1.1. Problemática e abordagem metodológica.....	21
1.2. Questão de investigação e objetivos	22
1.3. Instrumentos de recolha de dados.....	22
Capítulo 2. Caracterização da empresa.....	25
2.1. O Grupo Jerónimo Martins	25
2.1.1. Perfil.....	25
2.1.2. Posicionamento estratégico.....	26
2.1.3. Estratégia de responsabilidade social corporativa.....	26
2.1.4. Responsabilidade Social Interna	27
Capítulo 3. Revisão de literatura	31
3.1. A responsabilidade social das empresas	31
3.1.1. Evolução conceptual	31
3.1.2. RSE na União Europeia.....	35
3.2. O desenvolvimento sustentável	36
3.2.1. Evolução conceptual	36
3.2.2. Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.....	38
3.3. O empreendedorismo social corporativo	39
3.3.1. Abordagem conceptual.....	39
3.4. Síntese teórica.....	41
Capítulo 4. Proposta de projeto	43
4.1. Análise <i>SWOT i</i>	43
4.2. <i>Jerónimo Martins Social Lab</i>	49
4.2.1. Descrição do programa.....	51

4.2.2. Plano de implementação.....	54
Conclusões	57
Referências bibliográficas	59
Anexos.....	63

Índice de figuras

Figura 3.1: Pirâmide da RSE (Fonte: adaptado de Carroll & Elkington (1991)).....	33
Figura 3.2: Modelo dos três domínios de RSE (Fonte: adaptado de Carroll & Schwartz (2003))	34
Figura 3.3: <i>Triple Bottom Line</i> (Fonte: adaptado de Elkington (1997))	35
Figura 3.4: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Fonte: UN (2015))	38
Figura 4.1: Fases do programa <i>Jerónimo Martins Social Lab</i> (Fonte: elaboração própria)	52
Figura 4.2: Cronograma do plano de implementação do programa (Fonte: elaboração própria)	56

Índice de quadros

Quadro 4.1: Exemplos de entidades promotoras do ES (Fonte: elaboração própria)	54
--------------------------------------------------------------------------------------	----

Glossário de siglas

CMAD – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

DS – Desenvolvimento Sustentável

ES – Empreendedorismo Social

ESC – Empreendedorismo Social Corporativo

FES – Fundo de Emergência Social

IBEI – Instituto do Banco Europeu de Investimento

IES-SBS – *IES-Social Business School*

JM – Jerónimo Martins

ODM – Objetivos de Desenvolvimento do Milénio

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

RSE – Responsabilidade Social das Empresas

RSI – Responsabilidade Social Interna

UE – União Europeia

UNESCO – *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura)

Introdução

O presente trabalho de projeto, realizado no âmbito do Mestrado em Economia Social e Solidária e vinculado ao *Jerónimo Martins Academic Thesis Programme*, incide sobre a construção de um projeto piloto de promoção do empreendedorismo social corporativo no Grupo Jerónimo Martins (JM), elencado à área de Responsabilidade Social Interna (RSI), baseando-se nos conceitos de responsabilidade social das empresas (RSE), desenvolvimento sustentável (DS) e empreendedorismo social corporativo (ESC).

A RSE é definida como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001, 7). Com base nesse pressuposto, a gestão de uma empresa deve integrar três pilares de sustentabilidade – o lucro, as pessoas e o planeta –, também conhecido como *triple bottom line* (Elkington, 1997). Isto significa que uma empresa socialmente responsável deverá ter em atenção, não só os interesses dos acionistas mas também dos *stakeholders*, numa gestão equilibrada que envolve todas as partes interessadas (Freeman, 1984). Nas últimas décadas, esta área tem despertado uma maior preocupação na esfera empresarial, seja pelas pressões exercidas pela sociedade civil, consumidores e investidores, seja pelos benefícios duradouros que lhe são reconhecidos, sendo cada vez mais assumida como parte central da identidade de uma organização e ocupando um lugar de visibilidade na sua missão e estratégia competitiva.

A RSE está estreitamente associada ao conceito de DS, uma vez que a adoção de uma abordagem estratégica que incorpora as considerações sociais e ambientais, focada em contribuir positivamente para o progresso económico, ambiental e social, visa alcançar o desenvolvimento sustentável. Com o enraizar dos conceitos de RS e DS na gestão atual das empresas, verifica-se a existência de uma nova tendência em que as empresas assumem o compromisso de desempenhar um papel ativo nas sociedades, com vista à satisfação das suas necessidades.

No debate sobre RSE, o ESC é frequentemente introduzido como conceito complementar, embora comportem sentidos distintos. O ESC difere da RSE e do DS na medida em que os dois últimos pressupõem o cumprimento de um certo dever moral societário e contributivo das empresas para com a sociedade. O ESC, por seu turno, privilegia a inovação para a criação de valor social, limitando-se a uma natureza não lucrativa, sendo a responsabilidade social a matriz que origina este tipo de empreendedorismo (Austin, Stevenson e Wei-Skillern, 2006). O seu objetivo basilar consiste na procura de soluções sustentáveis e inovadoras para resolver

problemas sociais (Santos, 2009). A integração desta metodologia numa cultura organizacional, gera impulsos decisivos para o desenvolvimento sustentável por meio dos recursos, *know-how* e soluções internas derivados do seu próprio *core business*.

Esta perspetiva encontra também eco no percurso do Grupo JM, que procura perpetuar o espírito empreendedor do seu fundador. O Grupo segue uma política de responsabilidade social ativa, a partir da qual espelha os seus valores, refletindo o empenho na procura contínua em gerir de forma equilibrada a relação entre prosperidade económica, desenvolvimento social e preservação ambiental, nos países onde está presente.

O contexto atual global, marcado pela instabilidade e pelos constrangimentos financeiros, derivado do surto de Covid-19, veio agravar as assimetrias sociais e reforçar a reflexão sobre o papel das empresas na sociedade contemporânea. Ao considerar a relevância da ação das organizações ao serviço da comunidade, emerge a importância de compreender modelos organizacionais capazes de contribuir para a mitigação dos problemas sociais vigentes. Acredita-se que as circunstâncias que se vivem, enfatizam a necessidade de colaboração e alinhamento entre a atividade económica e as necessidades humanas e constituem uma janela de oportunidade para projetos que visam estreitar os laços entre as pessoas, através de critérios orientadores como a cooperação, a inovação e a solidariedade. É um momento oportuno para que as empresas coloquem a sua influência, os seus recursos, talentos e competências e a sua capacidade empreendedora ao serviço da sociedade, especialmente, dos grupos mais afetados pela pandemia.

Face ao desafio que foi colocado e, considerando a relevância dos temas supra descritos no panorama atual de crise, a proposta de valor que é apresentada consiste na implementação de um programa interno de valorização do empreendedorismo social corporativo, designado *Jerónimo Martins Social Lab*. A iniciativa é destinada aos colaboradores que operam nas estruturas centrais e pretende promover a sua participação ativa na construção de projetos com impacto positivo na sociedade. Esta solução é devidamente enquadrada e está alinhada com o posicionamento e a estratégia de responsabilidade social do Grupo JM.

O trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos: no capítulo I, é enquadrada a problemática em foco neste trabalho, justificando-se a opção metodológica e os instrumentos de recolha e tratamento de informação utilizados na fase de planeamento do trabalho. No capítulo II, é caracterizada a empresa JM, que serviu de objeto de estudo, e retratada a sua estratégia de responsabilidade social corporativa, bem como a área de RSI. O capítulo III incide sobre a revisão do estado da arte e da literatura dos temas abordados, onde são revistos os conceitos que dão sustento à construção do projeto. O capítulo IV apresenta a arquitetura da

proposta de solução a implementar, iniciando com a análise *SWOT* i, sucedendo-se a identificação da proposta de valor, segmento-alvo, descrição do programa e respetivo plano de ação. Encerra-se com as conclusões, com referência às considerações finais, principais contributos e limitações à prática do projeto.

Capítulo 1. Metodologia de investigação

1.1. Problemática e abordagem metodológica

O presente trabalho é submetido ao *Jerónimo Martins Academic Thesis Programme*, um programa de colaboração entre o meio académico e a empresa JM, que tem como objetivo dar a oportunidade aos alunos de projetar soluções inovadoras para responder a desafios reais identificados pelas diferentes áreas da organização, através da elaboração de teses de mestrado ou doutoramento, acompanhadas por um tutor da área que lhes é endereçado. Neste caso em particular, o projeto advém de uma necessidade detetada pela área de Responsabilidade Social Interna, tendo sido atribuída a tutora Ana Nogueira, *Employee Relations Manager*. O desafio identificado pela área, consiste em reforçar o compromisso entre os colaboradores e as comunidades locais onde a empresa está inserida, a fim de minimizar os problemas urgentes da sociedade. O objeto de estudo sobre o qual irá incidir a análise principal e reflexão crítica é o próprio JM, um grupo empresarial português com projeção internacional, que atua no ramo alimentar.

Atendendo à necessidade apresentada, opta-se por uma metodologia de investigação-ação. O conceito investigação-ação tem a sua origem em meados do século XX, nos Estados Unidos da América, e o seu impulsionador foi Kurt Lewin que se envolveu ativamente na implementação e análise de vários projetos que procuravam contribuir para a solução de problemas sociais, concebendo o que se entende por *action research* (investigação-ação) (Máximo-Esteves, 2008). Trata-se de uma metodologia de pesquisa essencialmente prática e aplicada, orientada para a resolução de problemas reais, que resulta de uma simbiose entre ação e reflexão. Inspirado no modelo clássico de Kurt Lewin, esta abordagem metodológica pressupõe uma sequência cíclica composta por um conjunto de fases que se desenvolvem continuamente: planificação, ação, observação (avaliação) e reflexão (teorização) (Coutinho *et al.*, 2009). A investigação-ação apresenta diferentes modalidades de acordo com os objetivos, o papel do investigador, o tipo de conhecimento produzido, as formas de ação e o nível de participação: técnica, prática ou emancipadora (crítica). Para efeitos deste projeto tomaram-se as fases representativas da lógica investigação-ação emancipadora (crítica), caracterizada por uma dinâmica colaborativa que implica uma postura crítica, autorreflexiva e criativa ao longo do seu processo de criação. Uma vez estabelecida a idealização do projeto (planificação), assiste-se a um trabalho conjunto entre a orientação académica e a perspetiva empresarial (ação), influenciada por uma lente pessoal derivada da própria integração na organização

(observação). Esta forma permitiu um reajuste constante do projeto com a intenção de alcançar uma opção ideal (reflexão).

1.2. Questão de investigação e objetivos

De acordo com Quivy & Campenhoudt (2005), um projeto de investigação em ciências sociais inicia-se com a identificação de um problema e a formulação da pergunta de partida. Face à problemática apresentada, formulou-se a seguinte questão de investigação que constitui o fio condutor do trabalho: “à luz dos valores de responsabilidade social do Grupo JM, como pode a organização contribuir para a mitigação de problemas sociais, através da interação entre os colaboradores e a comunidade?”

Tendo por base a questão inicial e enquanto orientadores da investigação, estabeleceram-se os seguintes objetivos:

- Compreender a origem e as principais características que delimitam os conceitos-chave estruturantes para o enquadramento do projeto, nomeadamente, a RSE, o DS e o ESC;
- Conhecer o posicionamento estratégico e a política de responsabilidade social no Grupo JM, com ênfase nas práticas que promovem as relações com as comunidades;
- Desenhar uma proposta de solução para responder ao desafio enunciado;
- Auscultar o nível de aceitação da área no que diz respeito ao projeto proposto.

Como solução, propõe-se a implementação de um programa interno que promove o empreendedorismo social corporativo, alinhado com os princípios de responsabilidade social do Grupo e pautado pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas. Esta perspetiva pretende envolver os colaboradores na construção de projetos inovadores com impacto social, disponibilizando formação e mecanismos próprios do ES.

1.3. Instrumentos de recolha de dados

Para a elaboração deste projeto recorre-se a diferentes instrumentos de recolha de dados que permitem o cruzamento de informação e conferem maior fiabilidade à sua análise e às conclusões decorrentes. Para este efeito, privilegiam-se os seguintes recursos: análise documental e entrevistas de carácter informal e formal.

A análise documental implica uma pesquisa e leitura de documentos escritos que representam uma fonte de informação apropriada (Coutinho *et al.*, 2009). Neste caso em

particular, as fontes documentais combinam artigos científicos, livros e documentação institucional, designadamente, Relatórios e Contas e Relatórios de Responsabilidade Corporativa, referentes ao ano de 2019, Relatório de Responsabilidade Social Interna, relativo ao ano de 2018, bem como as publicações produzidas no âmbito de atuação dos pilares de responsabilidade corporativa do Grupo, divulgados no *website* institucional e disponíveis para consulta de todos os *stakeholders*.

A entrevista consiste numa interação verbal entre, pelo menos, duas pessoas: o entrevistado, que fornece respostas, e o entrevistador, que coloca questões a fim de extrair conclusões após a interpretação dos elementos obtidos. As entrevistas podem ser categorizadas como informais, se ocorrerem em formato de conversação, enquanto complemento à investigação, ou formais, se desenvolvidas de forma mais estruturada, podendo ser utilizadas de forma isolada, ou seja, como único elemento de recolha de dados (Máximo-Esteves, 2008).

- Entrevistas informais

Como sugerem Carmo e Ferreira (2008), revela-se a grande utilidade de realizar entrevistas exploratórias direcionadas a informadores qualificados, ou seja, pessoas cujo conhecimento e experiência no campo da investigação em curso são relevantes para a recolha de informação. Neste sentido, a fundamentação do projeto é complementada por reuniões informais (presenciais e por videoconferência), realizadas num ambiente de partilha voluntária e de colaboração, junto de profissionais da organização que exercem as suas funções em áreas relacionadas com a problemática em análise, nomeadamente, Susana Correia de Campos, *Head of Employee Relations*, Ana Gonçalves Pereira, *Head of Diversity & Inclusion*, Vítor Araújo, *Diversity & Inclusion Specialist*. Foram ainda realizadas reuniões, numa base regular, de acompanhamento com a tutora Ana Nogueira, com o objetivo de discutir os avanços e validar as metodologias utilizadas no processo de desenvolvimento do projeto.

- Entrevistas formais

Opta-se por uma entrevista semi-estruturada (ou semi-diretiva), com perguntas abertas, em virtude de revelar um grau de liberdade no diálogo e profundidade de informações que são partilhadas, favorecendo as respostas espontâneas do entrevistado (Quivy e Campenhoudt, 2005). A entrevista foi aplicada a Susana Correia de Campos, detentora de uma vasta experiência na área da responsabilidade social e do empreendedorismo social, permitindo uma recolha de informação fidedigna e relevante que acrescenta valor e aporta novos contributos à construção do projeto. A entrevista ocorreu no dia 18 de Agosto de 2020, por videoconferência,

e foi conduzida a partir de um guião de entrevista (Anexo B) concebido segundo três categorias de análise: a sustentabilidade, a exequibilidade e a aceitabilidade do projeto apresentado (Courtney, 2013).

Capítulo 2. Caracterização da empresa

2.1. O Grupo Jerónimo Martins

2.1.1. Perfil

O JM é um grupo empresarial português que atua nos setores da distribuição alimentar e do retalho especializado, com posições de liderança de mercado na Polónia e em Portugal, presente também na Colômbia. Com uma dimensão de mais de 115.000 colaboradores, partilha uma visão comum nas geografias onde opera: democratizar o acesso a produtos de qualidade e soluções alimentares, através de uma estratégia focada na criação de valor e no desenvolvimento sustentável (Jerónimo Martins, 2019a).

A sua história remete para o ano de 1792, quando um jovem galego, chamado Jerónimo Martins, abre uma mercearia no Chiado, em Lisboa. A sua sólida progressão e expansão para a indústria nas décadas seguintes é perpetuada pela família Soares dos Santos, que dirige, atualmente, os negócios da organização, cotada na bolsa de valores *Euronext Lisbon* desde 1989.

A distribuição alimentar é a sua principal área de negócio e representa mais de 95% das vendas consolidadas¹, assumindo um posicionamento que consiste em desenvolver produtos e soluções alimentares convenientes, de elevada qualidade, a preços competitivos. Em Portugal, lidera o segmento de supermercados, através da cadeia Pingo Doce e do segmento grossista, através do Recheio *Cash & Carry*, que serve os clientes do retalho tradicional (com a marca Amanhecer) e o canal HoReCa (com as marcas *MasterChef* e *Gourmês*). Incorpora ainda, nalgumas lojas, uma área de restauração (Refeições no Sítio do Costume), opera cozinhas centrais que abastecem esta última e a operação de *take away* e, paralelamente, tem investimentos nas parafarmácias Bem-Estar, em postos de abastecimento de combustível e nas marcas exclusivas *Code* (vestuário) e *Spot*, (calçado e acessórios). Na Polónia, detém a *Biedronka*, líder nacional destacado no retalho alimentar e responsável por cerca de dois terços das vendas globais do Grupo. Com uma presença mais recente na Colômbia, é representado pelas lojas de proximidade Ara.

O retalho especializado é desenvolvido, em Portugal, a partir da *Hussel*, cadeia especializada em chocolates e confeitaria, e das cafetarias *Jeronymo*. No mercado polaco, atua

¹ <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/o-que-fazemos/>, consultado em maio de 2020.

através de uma rede de lojas *Hebe*, especializada em produtos e serviços de saúde e beleza, incluindo as farmácias *HebeApteka*.

A Jerónimo Martins Agro-alimentar tem como objetivo apoiar a operação de distribuição alimentar em Portugal, garantindo o abastecimento direto de produtos estratégicos, a partir de três áreas de negócio – laticínios (Terra Alegre), agro-pecuária (*Best Farmer*) e aquacultura (*Seaculture*).

2.1.2. Posicionamento estratégico

Jerónimo Martins tem como missão “satisfazer as necessidades e expectativas dos seus *stakeholders* e os legítimos interesses dos seus acionistas a curto, médio e longo prazos, ao mesmo tempo que contribui para o desenvolvimento sustentável das regiões onde opera” (Jerónimo Martins, 2019a, p. 21).

A sua visão estratégica assenta na promoção do crescimento rentável e sustentável da sua atividade, focado no consumidor e no colaborador, norteada por três princípios-chave: liderança nos mercados onde opera; responsabilidade na operação do negócio, contribuindo ativamente e de forma sustentável para a melhoria de qualidade de vida das comunidades e do ambiente; e, independência na tomada de decisões estratégicas, numa gestão cuidada do balanço e das fontes de abastecimento, tendo em consideração os seus *stakeholders*.

2.1.3. Estratégia de responsabilidade social corporativa

A preocupação pela contínua criação de valor, através do equilíbrio entre o desenvolvimento económico, ambiental e social, conduziu à definição de uma política de responsabilidade social corporativa, transversal às suas companhias. Esta estratégia pretende responder aos desafios identificados pelos *stakeholders* e aos ODS definidos pelas Nações Unidas e é formada por cinco pilares de atuação (Jerónimo Martins, 2019b):

I – Promover a saúde pela alimentação

A promoção da saúde pela alimentação materializa-se na aposta da qualidade e diversidade das marcas próprias, disponibilizando produtos nutricionalmente equilibrados e menos processados e fomentando hábitos alimentares saudáveis, e do investimento contínuo na segurança alimentar.

II – Respeitar o ambiente

Procura estabelecer práticas de produção e consumo sustentáveis com o objetivo de reduzir os impactos ambientais dos processos e da cadeia de fornecimento, nomeadamente, pela redução de resíduos e emissões poluentes e pela utilização racional dos recursos materiais e energéticos. Foca-se em três áreas de atuação prioritárias: preservar a biodiversidade, combater as alterações climáticas e gerir os resíduos de forma responsável.

III – Comprar com responsabilidade

Incorpora critérios éticos, sociais e ambientais ao longo da cadeia de abastecimento, acompanhando a origem e os processos de desenvolvimento dos produtos que comercializa. Privilegia relações duradouras e de proximidade com os fornecedores e o apoio à produção local e procura promover práticas de produção sustentáveis.

IV – Apoiar as comunidades envolventes

Através de apoios a projetos e causas junto dos grupos mais vulneráveis da sociedade (idosos, crianças e jovens carenciados), promove a coesão social e procura contribuir para a quebra dos ciclos de pobreza e malnutrição, nas comunidades onde tem operação. Procura ainda desenvolver iniciativas que promovem o conhecimento sobre nutrição e alimentação saudável, bem como de sensibilização para a preservação ambiental, a educação, a cultura, o empreendedorismo, a cidadania e os Direitos Humanos.

V – Ser um empregador de referência

Assente numa cultura de justiça, meritocracia, diversidade e igualdade de oportunidades, procura manter os níveis de compromisso e motivação dos colaboradores, contribuindo de forma sustentada para a melhoria da sua qualidade de vida, através da disponibilização de formação e oportunidades de desenvolvimento das suas carreiras e de programas de responsabilidade social interna extensíveis às suas famílias.

2.1.4. Responsabilidade Social Interna

Com a missão de contribuir para a qualidade de vida dos colaboradores e seus familiares, o Grupo JM criou um departamento de Responsabilidade Social Interna que se dedica à criação

e implementação de programas e medidas com impacto no seu bem-estar e motivação, atendendo às necessidades individuais e os desafios de cada um dos países onde opera. A ação da RSI foi iniciada formalmente em 2009 e abrange três eixos prioritários: saúde, educação e bem-estar familiar (Jerónimo Martins, 2018). Em seguida são apresentados alguns dos programas desenvolvidos no âmbito da área de RSI, em Portugal.

Saúde

Em 2019, o Grupo investiu cerca de 1,7 milhões de euros em programas que procuram complementar a oferta dos serviços públicos ao nível da saúde, promovendo estilos de vida saudáveis e criando iniciativas vocacionadas para a sua prevenção².

- “SOS Dentista” – destinado aos colaboradores com maiores dificuldades económicas, permite o acesso a tratamentos dentários a custo reduzido. Complementarmente, foi lançado o programa “SOS Dentista Júnior” aplicado aos filhos dos colaboradores (entre 2013 e 2019, foram concluídos cerca de 3.500 tratamentos dentários);
- “Mais Vida” – desenvolvido em parceria com a Fundação Champalimaud e com a Cruz Vermelha Portuguesa, oferece apoio complementar aos colaboradores e familiares diretos com doença oncológica (em 2019, 42 colaboradores e familiares beneficiaram do apoio);
- “Psicologia Infantil e Juvenil” – disponibiliza consultas de psicologia infantil e juvenil para os filhos dos colaboradores até aos 18 anos (em 2019, foram acompanhados 198 filhos de colaboradores);
- “Protocolo Lusíadas Saúde” – destinado aos colaboradores e familiares, facilita o acesso à prestação de cuidados médicos com condições de pagamento especiais nas unidades hospitalares do Grupo Lusíadas Saúde (em 2019, foram utilizadas 900 credenciais).

Educação

Considerada uma área fundamental na promoção da qualidade de vida, a longo prazo, dos seus colaboradores e das suas famílias, foram investidos 1,8 milhões de euros em iniciativas de apoio à educação.

² <https://www.jeronimomartins.com/pt/responsabilidade/ser-um-empregador-de-referencia/responsabilidade-social-interna/>, consultado em maio de 2020.

- “Bolsas de Estudo” – destinado aos colaboradores com rendimentos mais baixos, disponibiliza bolsas de estudo aos colaboradores e filhos que desejam frequentar uma licenciatura. A atribuição da bolsa pressupõe o desenvolvimento de um projeto de cariz social como forma de retribuição simbólica do apoio concedido (desde o lançamento, em 2012, foram atribuídas mais de 724 bolsas de estudo);
- “Regresso às Aulas” – criado para os filhos dos colaboradores entre o 1º e o 12º ano de escolaridade, reúne um conjunto de medidas de apoio ao início do ano letivo, tais como, a oferta do *kit* escolar, vales de compra em material e oferta de manuais a famílias numerosas com rendimentos mais baixos (em 2019, foram entregues 1.150 *kits* e mais de 15.000 vales escolares);
- “Campos de Férias” – organizados para ocupação de tempos livres dos filhos dos colaboradores com idades entre os 6 e os 17 anos, promovem atividades lúdicas, desportivas e pedagógicas, em regime residencial e não residencial. Em 2019, foi lançado o primeiro campo de férias de voluntariado, permitindo aos filhos de colaboradores colaborarem em atividades solidárias de apoio à comunidade (entre 2011 e 2019 participaram nos campos de férias mais de 11.500 crianças).

Bem-estar familiar

O Grupo promove o bem-estar pessoal e familiar dos colaboradores através de diversas iniciativas, tendo investido 16,5 milhões de euros, no ano de 2019.

- “Celebrar o Natal”, “Dia da Criança” e “*Kit* Bebê” – com o objetivo de celebrar os acontecimentos especiais das vidas dos colaboradores e das suas famílias, foram criadas iniciativas através das quais são oferecidos presentes aos filhos dos colaboradores, em momentos como o Natal, o dia mundial da Criança, bem como o nascimento de um filho.
- “Fundo de Emergência Social” (FES) – criado em 2011, tem como objetivo melhorar a qualidade de vida dos colaboradores que se encontram em comprovada carência económica ou em contexto social ou familiar de risco. O FES é desenvolvido com o suporte de assistentes sociais que garantem uma resposta profissional e especializada aos casos identificados, apoiando em áreas como a alimentação, a saúde, a educação, o aconselhamento jurídico e a orientação financeira (em 2019, foram apoiados 971 colaboradores).

Os programas acima enunciados, desenvolvidos pela área de RSI, realçam o valor que é atribuído ao bem-estar dos colaboradores da organização, reforçando um dos pilares estratégicos do Grupo JM – ser um empregador de referência.

Capítulo 3. Revisão de literatura

3.1. A responsabilidade social das empresas

É sobretudo a partir da segunda metade do século XX que o debate e a produção de literatura em torno do conceito de RSE³ começa a desenvolver-se, com maior expressão nos Estados Unidos da América e, posteriormente, na Europa e na Ásia, onde se evidencia uma preocupação crescente com as políticas e práticas que lhe estão associadas (Carroll, 2008).

O objetivo deste capítulo é apresentar a evolução do conceito, sintetizando as diferentes abordagens e teorias desenvolvidas desde os anos 50 do século XX aos tempos atuais, com ênfase no papel da União Europeia (UE) para promover o desenvolvimento da RSE a nível europeu e internacional.

3.1.1. Evolução conceptual

A construção do conceito de RSE tem associadas diversas perspetivas e correntes de pensamento que foram emergindo ao longo do tempo e que estão diretamente relacionadas com a mudança do paradigma de gestão. São consideradas, fundamentalmente, perspetivas da RSE (Crane, Matten e Spense, 2009):

- Clássica – representada pelo economista americano da Escola de Chicago, Milton Friedman, baseia-se numa lógica centrada nos *shareholders*, isto é, toda a atividade da empresa deve ser direcionada para a obtenção de lucro para os proprietários ou acionistas, respeitando as regras do mercado e da concorrência livre (Friedman, 1970);
- Contemporânea – os seus defensores argumentam que a empresa tem responsabilidade perante todos os seus parceiros e não apenas para com os seus acionistas. Nesta ótica, a ênfase é colocada na relação com os *stakeholders*, ou seja, qualquer grupo ou indivíduo que tenha capacidade de influenciar ou ser influenciado pela concretização dos objetivos da organização (Freeman, 1984).

A definição de RSE é intensificada pelo contributo de Howard R. Bowen, considerado o “pai” da RSE, através da publicação do livro “*Social Responsibilities of the Businessman*”, em

³ Para efeitos desta tese, e reconhecendo que há diferenças que vão além do escopo da mesma, os termos responsabilidade social das empresas e responsabilidade social corporativa serão usados indiferenciadamente.

1953, dando início à era moderna da RSE (Carroll, 1979). Neste livro, Bowen introduz a questão sobre quais as responsabilidades que o empresário deveria assumir para com a sociedade, definindo o termo como a obrigação social dos empresários na adoção de orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação compatíveis com os fins e valores da sociedade (Bowen, 1953).

Durante a década de 60 verificou-se a evolução da formalização do conceito, destacando-se autores como Keith David, William C. Frederick, Joseph W. McGuire e Clarence C. Walton que sugerem que as empresas devem assumir obrigações para além das responsabilidades económicas (Carroll, 1999). Esta linha de raciocínio vem contrapor a escola de pensamento predominante da época, segundo a qual a única responsabilidade social de uma empresa é para com os seus acionistas, através da maximização do lucro, cumprindo com os requisitos mínimos legais e éticos (Friedman, 1970).

A década de 70 é caracterizada pela proliferação de definições e interpretações e, simultaneamente, pela sua associação a conceitos alternativos. De entre os vários autores e trabalhos desenvolvidos na época destaca-se o Modelo de Desempenho Social Corporativo, introduzido por Carroll, que sugere a existência de quatro categorias de expectativas que a sociedade tem relativamente à atuação das empresas – económicas, legais, éticas e filantrópicas ou discricionárias (Carroll e Schwartz, 2003).

Na década de 80 constata-se um aumento dos estudos empíricos que dão origem a novos conceitos, teorias e modelos alternativos e complementares.

Os anos 90 foram assinalados pela articulação da RSE com outros tópicos compatíveis, como a teoria dos *stakeholders*, a teoria da ética empresarial, o desempenho social corporativo e a cidadania corporativa (Carroll, 1999). A década fica marcada também pela revisão do modelo original de Carroll, em 1991, estabelecendo uma estrutura piramidal que denominou de Pirâmide da RSE (Figura 3.1). O modelo engloba as quatro componentes – económica, social, ética e filantrópica – dispostas em níveis sucessivos, de acordo com as expectativas da sociedade quanto à responsabilidade social de uma organização. O autor sublinha que as quatro dimensões não devem ser consideradas isoladamente, mas simultaneamente, afirmando que “uma empresa socialmente responsável deve esforçar-se por realizar lucro, obedecer à lei, ser ética, e ser uma boa cidadã empresarial” (Carroll & Elkington, 1991, p. 43).

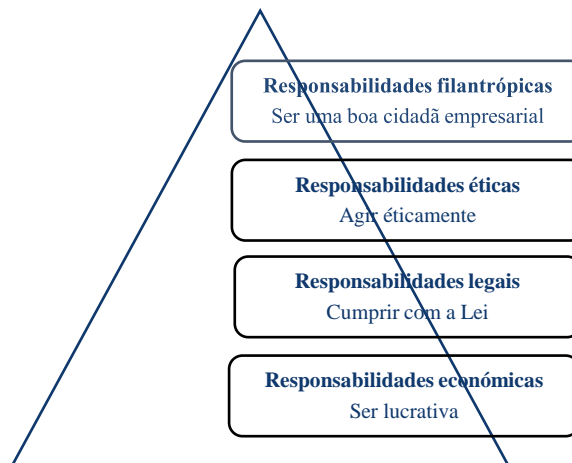


Figura 3.1: Pirâmide da RSE (Fonte: adaptado de Carroll & Elkington (1991))

Assim, na base da pirâmide encontram-se as responsabilidades de natureza económica, consideradas a fundação sobre a qual todas as outras dimensões se estruturam e que sustenta o funcionamento de uma empresa; seguem-se as responsabilidades legais, que dizem respeito ao cumprimento das leis e regulamentos estabelecidos pelas várias instâncias legais; sucedem-se as responsabilidades éticas, traduzindo-se na adoção de normas e comportamentos éticos que refletem uma conduta ética e que vão além do que é exigido pela Lei; e, por fim, ocupando o topo da pirâmide estão as responsabilidades filantrópicas que compreendem as ações de carácter voluntário desempenhadas pelas organizações para suprir as expectativas sociais, através de contribuições financeiras ou de recursos humanos, em ações que visam melhorar o bem-estar da comunidade, excedendo as obrigatoriedades legais e éticas.

No início do século XXI é registada uma difusão dos estudos empíricos que colocam a ênfase na relação com outros conceitos como a teoria dos *stakeholders*, a ética empresarial, a sustentabilidade e a cidadania corporativa (Carroll, 2008). Neste período destacam-se a definição atribuída pela Comissão Europeia, através da publicação do “Livro Verde” em 2001, apresentada no sub-capítulo seguinte, e a reformulação do modelo de Carroll em 2003. Com a publicação do artigo “*Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach*” (Carroll e Schwartz, 2003), surge uma nova abordagem ao conceito: o Modelo de três domínios de RSE. Os autores começam por constatar as limitações do modelo piramidal de Carroll: (1) a estrutura em forma de pirâmide, por um lado, insinua que as quatro dimensões de RSE estão organizadas de forma hierárquica, consoante o grau de importância, e, por outro lado, não ilustra a sobreposição e a influência mútuas entre elas; (2) a existência de uma dimensão filantrópica

sugere uma categoria obrigatória da RSE e excluída das demais. No novo modelo proposto (Figura 3.2), a estrutura da pirâmide dá lugar a um diagrama de *Venn* que integra os domínios económico, legal e ético e a componente filantrópica é diluída nos domínios económico e ético. Neste ponto de vista, nenhuma categoria se sobrepõe a outra, ao invés, existem interceções entre os três domínios e ainda extremidades que permitem classificar as decisões de uma organização em sete formas diferentes. O melhor desempenho ocorre quando a empresa consegue conciliar os três domínios, o que se verifica na possibilidade (vii).

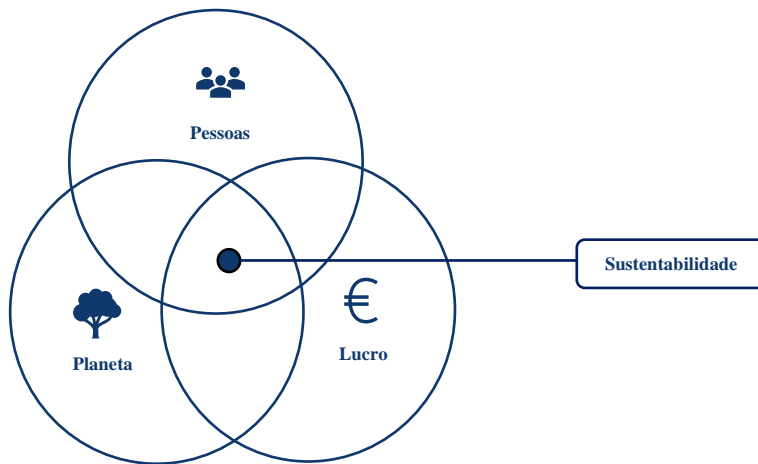


Figura 3.2: Modelo dos três domínios de RSE (Fonte: adaptado de Carroll & Schwartz (2003))

O debate estendeu-se ao longo dos anos, marcado por profundas mudanças impulsionadas pela revolução tecnológica, pela massificação dos meios de comunicação social, pela globalização dos mercados e conseqüente enfraquecimento das políticas protecionistas e ainda pelo desenvolvimento de uma sociedade cada vez mais informada, reivindicativa, consciente dos seus direitos e com expectativas cada vez mais exigentes quanto ao papel das empresas na sociedade. No decurso destas transformações surgem os modelos de DS, entre eles, o *Triple Bottom Line*, apresentado em 1997 por John Elkington. Na sua visão, os resultados de uma organização devem ser medidos segundo três pilares: económico, social e ambiental. A RSE é então considerada numa orientação tripartida, como ilustra a Figura 3.3, que visa a sustentabilidade global, através do equilíbrio entre os três elementos: o lucro, as pessoas e o planeta. Segundo o autor, uma organização socialmente responsável deve ter uma boa performance financeira, minimizar os seus impactos ambientais negativos e agir em conformidade com as expectativas sociais (Elkington, 1997). Este modelo constituiu um

contributo essencial para a definição de responsabilidade social das empresas, em contexto europeu, que se estende aos dias de hoje.

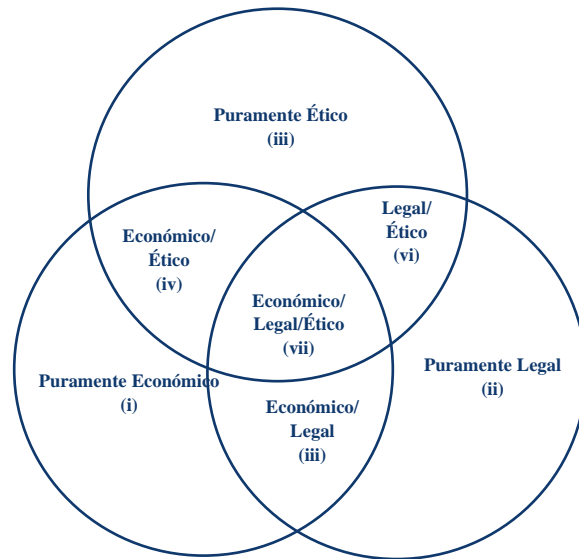


Figura 3.3: *Triple Bottom Line* (Fonte: adaptado de Elkington (1997))

3.1.2. RSE na União Europeia

Com o intuito de fomentar o debate sobre as formas de promoção da RSE pela União Europeia, a nível europeu e internacional, a Comissão Europeia publica em 2001 o “Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a RSE a União Europeia”. O documento convida as autoridades públicas, as empresas, os parceiros sociais e outras partes interessadas com as quais interagem, a discutirem e trabalharem em conjunto para o desenvolvimento de um novo quadro de RSE baseado em valores europeus. A RSE é designada como a “integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001, p. 7), num esforço que implica ir mais além do cumprimento das suas obrigações legais. Traduz-se assim no conjunto de práticas que as empresas devem realizar, numa base voluntária, alicerçadas por um equilíbrio entre objetivos económicos, sociais e ambientais, a fim de promover o desenvolvimento de todos os *stakeholders*.

De acordo com o documento, a RSE pode ser analisada segundo as dimensões interna e externa, e é com base nesta distinção que as empresas devem fazer incidir os seus esforços para aplicação dos princípios de responsabilidade social:

- Dimensão interna – está ao nível da própria empresa e compreende as práticas socialmente responsáveis associadas aos seus colaboradores, nomeadamente, nas áreas de gestão dos recursos humanos, saúde e segurança no trabalho e adaptação à mudança. Por outro lado, esta dimensão abrange as práticas ambientalmente responsáveis, relacionadas com a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais que são explorados no processo de produção;
- Dimensão externa – ultrapassa os processos internos da empresa e estende-se à comunidade local, envolvendo as partes interessadas para além dos colaboradores e acionistas, em particular, os parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, as autoridades públicas e ONG's que exercem a sua atividade ao nível das comunidades locais ou do ambiente. Incorpora, portanto, as áreas alusivas às comunidades locais, aos parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, aos direitos humanos e às preocupações ambientais globais.

O documento apela ainda à necessidade de adoção de um modelo de gestão integrado de responsabilidade social, como parte integrante do seu planeamento estratégico e normal funcionamento das empresas, destacando importantes instrumentos de implementação destas práticas: a elaboração de relatórios e auditorias em matéria de responsabilidade social, como forma de monitorar a eficiência das políticas e iniciativas desenvolvidas e de as disponibilizar à sociedade, garantindo a sua transparência e fiabilidade, a aplicação de normas, que pressupõem o cumprimento de parâmetros mínimos nos domínios sociais e ambientais e a criação de rótulos sociais e ecológicos.

3.2. O desenvolvimento sustentável

3.2.1. Evolução conceptual

A origem do DS remonta ao século XVIII, associada às políticas de proteção dos recursos naturais criadas na sequência da intensificação da desflorestação e da destruição dos ecossistemas locais (Ebner e Baumgartner, 2006). A visão económica e política que marcou o pós II^a Guerra Mundial colocava a expansão económica como caminho do progresso, impulsionado pela tecnologia e voltada para o consumo. As desigualdades sociais, as assimetrias mundiais e as repercussões ao nível da degradação ambiental despoletadas fizeram

emergir a necessidade de construir novos modelos de desenvolvimento mais justos para a sociedade e o ambiente (Amaro, 2017). A Organização das Nações Unidas (ONU), criada em 1945, após a IIª Guerra Mundial, com a finalidade de promover a paz e a segurança internacional, exerce um papel fundamental na impulsão do desenvolvimento sustentável a nível mundial.

A discussão internacional é potencializada a partir de dois acontecimentos assinalados em 1972: a Conferência Das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (também conhecida como Conferência de Estocolmo), o primeiro evento organizado pela ONU, onde se discutiu a urgência da preservação ambiental e da qual deriva a criação, em 1983, da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMAD), responsável por estudar as relações entre Ambiente e Desenvolvimento; a publicação do relatório “*Limits to Growth*”, pelo Clube de Roma, onde se estabelece uma abordagem alternativa à conceção convencional, designada por “ecodesenvolvimento”, que defende a proteção dos recursos e do ambiente em prol das gerações seguintes (Meadows *et al.*, 1972).

A formalização do conceito dá-se em 1987, com a publicação do relatório elaborado pela CMAD, intitulado “*Our Common Future*”. O documento, também conhecido como “*The Brundtland Report*”, clarifica a definição de DS, descrevendo-o como o desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras darem resposta às suas próprias necessidades (UN, 1987). Esta definição, que se estende aos dias de hoje pressupõe que o desenvolvimento deve ser refletido e planeado estrategicamente, para não comprometer os recursos e as possibilidades de consumo das gerações seguintes.

A confirmação do conceito de Brundtland surge vinte anos depois, em 1992, na Cimeira da Terra, uma Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente e Desenvolvimento (Eco-92), realizada no Rio de Janeiro, onde se discute a urgência de se estabelecer uma política global e efetiva de desenvolvimento sustentável. Deste debate resulta, entre outros trabalhos, a aprovação da resolução da “Agenda 21”, um documento celebrado entre 178 países, que estabelece um plano de ação a implementar a nível global, nacional e local, no século XXI, alicerçado em três pilares: social, ambiental e económico (UN, 1992). Em 2000, por ocasião da Cimeira do Milénio, realizada em Nova Iorque, os líderes mundiais assinam a Declaração do Milénio (UN, 2000), onde assumem o compromisso de alcançar um conjunto de oito objetivos internacionais, conhecidos como Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM), estabelecidos no período de 2000 a 2015, para reduzir a pobreza extrema. O papel do DS na agenda internacional é reforçado na Conferência Mundial para o Desenvolvimento Sustentável

(Rio +10), realizada em 2002, em Joanesburgo, com o objetivo de rever e ajustar as metas propostas na Agenda 21, bem como debater novas estratégias para combater a pobreza e proteger o ambiente (UN, 2002). Em 2012, decorre a Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável (Rio +20), no Rio de Janeiro, com o objetivo de se discutir a renovação do compromisso político com o desenvolvimento sustentável, de onde resulta a declaração final “*The Future We Want*” (UN, 2012), que contribui para o processo de definição dos ODS estabelecidos mais tarde.

3.2.2. Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável

A 1 de Janeiro de 2016 entrou em vigor a resolução da ONU intitulada “Transformar o nosso mundo: Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável” (UN, 2015) aprovada pelos 193 Estados-membros, reunidos em Assembleia-Geral, a 25 de Setembro de 2015, em Nova Iorque. A nova Agenda das Nações Unidas constitui um plano de ação para o desenvolvimento até 2030, tendo como objetivo final a erradicação da pobreza e o desenvolvimento sustentável global, através do compromisso de 17 ODS (Figura 3.1), desdobrados em 169 metas.



Figura 3.4: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Fonte: UN (2015))

Baseada nos progressos e lições aprendidas com a implementação dos anteriores ODM, a nova agenda vem renovar o apelo universal para alcançar o bem-estar humano e do planeta. Trata-se de uma agenda universal, alargada e ambiciosa que promove a paz, a justiça e instituições eficazes em todos os países (e não apenas nos países em desenvolvimento), num

trabalho conjunto, onde todos os países, organizações dos setores público e privado e sociedade civil têm um papel a desempenhar (Leal Filho *et al.*, 2019).

A incorporação dos ODS nas estratégias, planos e políticas nacionais articula-se por cinco áreas estruturantes – Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz e Parcerias (5P):

- Pessoas – erradicar a pobreza e a fome e garantir a dignidade e a igualdade (ODS 1, 2, 3, 4, 5 e 6);
- Prosperidade – garantir vidas prósperas e plenas em harmonia com a natureza (ODS 7, 8, 9 e 10);
- Planeta – proteger os recursos naturais e o clima do planeta, atendendo às necessidades das gerações presentes e futuras (ODS 11, 12, 13, 14 e 15);
- Paz – promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas (ODS 16);
- Parcerias – implementar a agenda através de parcerias globais sólidas (ODS 17).

O processo de aplicação da Agenda 2030 tem exigido a realização de encontros de trabalho subsequentes com o intuito de aferir e refletir sobre progressos conseguidos bem como sobre as fragilidades do processo, de forma a repensar otimizar as estratégias e os esforços empreendidos. A monitorização dos progressos é acompanhada regularmente, a nível nacional, regional e global, a partir de um conjunto de indicadores globais, cujos resultados são compilados num relatório anual (UN, 2015).

3.3. O empreendedorismo social corporativo

3.3.1. Abordagem conceptual

O conceito de ESC⁴ é estruturado a partir da combinação entre os três conceitos – empreendedorismo, empreendedorismo corporativo e empreendedorismo social (Austin e Reficco, 2009).

O termo “empreendedor” deriva da palavra francesa *entrepreneur* e encontra as suas origens entre os séculos XVII e XVIII, fortemente disseminado por autores como Richard Cantillon, Jean-Baptiste Say e Joseph Schumpeter, que contribuíram para a sua conceptualização (Dana, 2011). De forma geral, o empreendedorismo consiste no processo de implementar negócios ou mudanças em organizações já existentes e é caracterizado pelos

⁴ Para efeitos desta tese, e reconhecendo que há diferenças que vão além do escopo da mesma, os termos empreendedorismo social corporativo e intraempreendedorismo social serão usados indiferenciadamente.

principais elementos: a criação de valor, a inovação e a capacidade de identificar e explorar oportunidades de mercado (Dees, 2001). A partir das diferentes perspetivas teóricas que evoluíram em torno do conceito, foram atribuídas diferentes tipologias, tais como empreendedorismo social, empreendedorismo *startup* e intraempreendedorismo (Portugal, 2017).

O empreendedorismo corporativo, também conhecido como intraempreendedorismo, consiste na prática empresarial de produzir novos empreendimentos, com o objetivo de explorar novas oportunidades e criar valor económico (Parker, 2011). Antoncic & Hisrich (2003) determinam o intraempreendedorismo como o empreendedorismo dentro de uma organização, independentemente da sua dimensão, materializando-se na criação de uma nova área de negócios ou no desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos. Os autores especificam o conceito através das suas dimensões características: a criação de novos empreendimentos, o processo de inovação, a renovação estratégica e organizacional e a proatividade, associada à assunção do risco e a uma postura de agressividade face à concorrência, a fim de estabelecer superioridade competitiva.

A noção de ES, por sua vez, encontra as suas raízes na década de 1980, vulgarizando-se na década seguinte, e está fortemente associada às teorias desenvolvidas pelos economistas Say, Schumpeter e Drucker e aos atributos que definem o conceito clássico de empreendedorismo – a criação de valor, a inovação e a capacidade de identificar e explorar oportunidades (Parente e Quintão, 2014). Para Santos (2009), o ES é o processo de procura e implementação de soluções inovadoras e sustentáveis para problemas importantes e negligenciados da sociedade, priorizando a criação de valor em detrimento da apropriação de valor. O ES é, pois, comumente considerado como um fenómeno híbrido que combina elementos de empreendedorismo com uma missão social (Martin e Osberg, 2007), em que o empreendedor social procura retorno social numa perspetiva de longo prazo (Dees, 2001). Apesar do interesse académico crescente sobre o tema, a área da gestão denota ainda lacunas no que respeita à compreensão conceptual do papel económico e lógica de ação do ES, manifestado pelas inúmeras definições que lhe são associadas (Santos, 2009). A medição dos resultados obtidos, derivados da criação de valor social, é outro desafio que o ES enfrenta, em termos de mensurabilidade (Dees, 2001). Neste sentido, apresentam-se metodologias de medição dos resultados e impacto social, como é exemplo a análise SROI (*Social Return on Investment*), baseada nos princípios da avaliação custo-benefício, que permite verificar se existe uma relação positiva entre a unidade monetária investida e a unidade de impacto social resultante (The SROI Network, 2012).

Quando se aborda o ESC, o foco está na procura interna de soluções inovadoras para resolver problemas importantes e negligenciados que estão refletidos na cadeia de valor das empresas. O objetivo passa por maximizar a criação de valor para a sociedade e para a empresa, seja pela utilização mais eficiente de recursos ou pela implementação de iniciativas com impacto positivo, alinhadas com a principal atividade da organização. Assim, o ESC concretiza-se numa mudança da cultura organizacional, resultante da ação do agente intraempreendedor, que assume a função de catalisador desse processo, sendo responsável por cruzar a missão organizacional e as oportunidades de criação de valor para a sociedade (Melro, Carlos e Azevedo, 2015). De acordo com um estudo experimental desenvolvido pela *Yunus Social Business*⁵, são evidenciados os benefícios correlacionados com a aplicação de iniciativas de ESC, nomeadamente, no que diz respeito ao aumento do compromisso dos colaboradores com o propósito da organização, os níveis de *engagement* dos colaboradores que participam ativamente nessas mesmas iniciativas e a reputação organizacional (Bruysten, Ramos e Nowack, 2020). Em suma, o ESC assume uma estrutura *win-win-win*, ao entregar benefícios à sociedade, aos colaboradores e à organização, numa perspetiva de longo prazo.

3.4. Síntese teórica

A partir da análise de cada umas das temáticas expostas anteriormente, enumeram-se as seguintes reflexões que correlacionam os conceitos de RSE, DS e ESC:

- Multiplicidade de definições – existe um número elevado de significados empregues a cada um dos conceitos, derivados da diversidade de visões de vários autores, não sendo encontrada uma definição generalista;
- Relevância crescente – evidencia-se o interesse crescente em torno das problemáticas associadas e na procura da construção de conceções claramente estabelecidas;
- Interesse comum – apesar da inexistência de uma delimitação exata entre os conceitos, ambos apontam no sentido do equilíbrio entre as suas várias dimensões – ambiental, económica e social.
- A RSE é amplamente definida como a responsabilidade assumida por uma organização pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por

⁵ *Yunus Social Business* é uma organização internacional fundada pelo Prof. Muhammad Yunus, cuja missão é fomentar o conceito e acelerar a prática de negócios sociais autossustentáveis (<https://www.yunussb.com/>, consultado em setembro de 2020).

meio de um comportamento ético e transparente que aspira o desenvolvimento sustentável.

- O DS refere-se a um modo de desenvolvimento capaz de responder às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de crescimento das gerações vindouras.
- O ESC expressa o desenvolvimento de novas soluções para problemas importantes e negligenciados da sociedade, dinamizado no interior de uma organização, distinguindo-se do empreendedorismo tradicional pelo seu objetivo de criar valor para a sociedade.

Capítulo 4. Proposta de projeto

4.1. Análise *SWOT i*

De forma a compreender a precedência do projeto e para auxiliar o seu planeamento estratégico, considera-se relevante analisar as forças e as fraquezas da organização, bem como as oportunidades e as ameaças do mercado.

A formulação estratégica será o resultado de uma leitura externa e interna, procurando o equilíbrio entre a adaptação aos desafios e pressões da envolvente externa e a manutenção da eficiência organizacional baseada na conquista de vantagens competitivas sustentáveis. Neste trabalho recorre-se a uma nova adaptação da análise *SWOT*, denominada, *SWOT i* ou *SWOT ISCTE Business School*. A matriz *SWOT i* integra os valores e o impacto na sociedade no centro da formulação estratégica, impelindo a uma ponderação sobre o alinhamento entre as ações futuras e os valores da organização, bem como sobre o impacto que estas poderão gerar em termos ambientais, sociais e económicos (Lopes da Costa, Pereira e António, 2019).

Apresentam-se, em seguida, oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, que servem de base ao desenvolvimento do projeto.

Oportunidades

(1) Emergência do ES no contexto formativo e institucional

O ES tem vindo a suscitar um crescente interesse no meio académico e na sociedade em geral, fazendo emergir novas soluções empreendedoras, assim como organizações empenhadas em potencializar a sua dinamização. No âmbito do sistema educativo português, verifica-se o aumento da oferta formativa na área do ES (cursos pós-graduados, mestrados, ações de formação, palestras, congressos e fóruns de debate) (Parente, Costa e Diogo, 2013). A nível institucional, evidencia-se a mobilização de organizações com a missão de impulsionar o ES, tais como a Fundação *Calouste Gulbenkian*, a *Ashoka Portugal*, a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) e o *IES-Social Business School (IES-SBS)*. Estes esforços têm contribuído para o aumento da relevância científica e prática do ES no âmbito nacional, posicionando Portugal no panorama internacional dos debates neste campo (Parente, Costa e Diogo, 2013).

(2) Emergência do ES no contexto empresarial

O investimento responsável e sustentável é uma das tendências globais da década entre os empreendedores e as empresas. Segundo o estudo desenvolvido em 2020 pelo *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, no qual Portugal está incluído, foram introduzidas novas motivações entre os empreendedores, nomeadamente, a emergência de um sentido de propósito (*purpose-driven*). A atividade empreendedora tem-se comprovado como uma importante via para o desenvolvimento social e o crescimento económico, que para além de promover a inovação, potenciar a produtividade e gerar novas oportunidades de emprego, permite ainda a criação de soluções inovadoras que visam atender grandes desafios sociais e ambientais, contribuindo para o cumprimento dos ODS. Da mesma forma, cada vez mais empresas incorporam na sua gestão estratégica a preocupação com os impactos sociais e ambientais, adotando uma abordagem sistémica de atuação que visa o desenvolvimento sustentável (Global Entrepreneurship Monitor, 2020). Aliada a esta tendência encontra-se a confirmação de uma relação positiva entre o investimento em práticas de responsabilidade social efetivas e retorno positivo para a empresa, incluindo, financeiro.

(3) Apoios à implementação de projetos de ES

Atualmente, existem em Portugal dois tipos de apoios financeiros ao empreendedorismo social: apoios governamentais e institucionais. Ao nível dos apoios governamentais, notabilizam-se as medidas lançadas pelo Portugal 2020, designadamente, o programa “+ CO3SO Emprego”⁶, que visa apoiar a criação de emprego e o empreendedorismo, incluindo empreendedorismo social, exclusivamente financiado pelo Fundo Social Europeu (FSE). Já no setor privado, o destaca-se o programa “+ PLUS”⁷, um programa de apoio a ideias de negócio em fase de conceção inicial e que visem providenciar soluções a desafios sociais e ambientais, dinamizado pela Santa Casa da Misericórdia de Lisboa.

(4) Novas aspirações no trabalho: a importância da sustentabilidade para os *millennials*

Representando uma importante parcela da atual e futura força de trabalho, os *millennials* são conhecidos por representarem uma geração disruptiva, principalmente quando comparada com as gerações anteriores. Compreender os seus interesses e aspirações e adaptar as estratégias

⁶ <https://www.portugal2020.pt/>, consultado em setembro de 2020.

⁷ <https://casadoimpacto.scml.pt/>, consultado em setembro de 2020.

de gestão face às mesmas, pode traduzir-se em vantagens competitivas para a organização. O estudo “*Millennials@Work*” (BCSD Portugal, 2017) permite conhecer as expectativas dos *millennials*⁸ relativamente às empresas e lideranças em Portugal. Os resultados indicam que esta geração valoriza ter um trabalho com significado, onde existam oportunidades de crescimento, desenvolvimento e aplicação das suas competências. Em termos da sua visão sobre questões como ética e sustentabilidade organizacionais, consideram que são aspetos relevantes e que influenciam a tomada de decisão do empregador onde desejam trabalhar, valorizando uma cultura orientada para o propósito (que ultrapassa a obtenção de lucro), com impacto positivo para a sociedade.

As expectativas e necessidades profissionais desta geração de trabalhadores colocam novos desafios à forma como as lideranças gerem as suas pessoas, tornando-se crucial para a atração e retenção de talento que estas calibrem as suas práticas e políticas em concordância com as aspirações dos jovens, nomeadamente, através do reforço das suas estratégias de sustentabilidade, procurando envolvê-los na sua concretização.

(5) Covid-19: aumento de assimetrias e necessidades sociais

A somar às tendências assinaladas, vivemos tempos sem precedentes, ao enfrentar a pandemia Covid-19 que afetou o país e o mundo, resultando em impactos económicos negativos expondo inúmeras desigualdades entre a sociedade: de acesso a oportunidades, bens, à saúde, à tecnologia e à educação. Neste contexto particularmente desafiador, as organizações foram obrigadas a redefinir as suas prioridades, de forma a garantir a sua sobrevivência no mercado. Por outro lado, o vírus veio intensificar as assimetrias sociais, afetando, principalmente, os idosos e a população mais desfavorecida. Assistiu-se, porém, a uma rápida mobilização da sociedade civil e da comunidade empreendedora, coordenadas com o tecido empresarial, através de iniciativas relacionadas com a inclusão social digital, o isolamento social ou o apoio aos pequenos comerciantes, de modo a dar resposta aos desafios resultantes da pandemia.

Num período complexo, em que as necessidades da sociedade se tornam mais prementes, é fundamental reforçar a importância da ação das empresas, enquanto agentes económicos relevantes, assente no apoio humano. Do mesmo modo, a atenção deverá ser colocada nas dificuldades sentidas pelos próprios colaboradores, procurando estimular uma unidade coletiva e um sentimento de pertença, que transmita confiança, segurança e *empowerment*. A crise

⁸ O segmento de geração *millennials* considerado no estudo diz respeito aos jovens nascidos entre 1983 e 1998, atualmente no mercado de trabalho em Portugal.

oferece a oportunidade de se estabelecer um propósito comum dentro da organização, a partir do envolvimento de todos os que fazem parte na procura de soluções para os desafios das comunidades onde está inserida.

Ameaças

(1) Covid-19: crise económica e gestão de custos

De entre as tendências identificadas que representam riscos para a implementação de novos projetos, destaca-se a crise económica decorrente da atual situação pandémica, provocando graves consequências socioeconómicas. Os seus efeitos refletem-se no aumento do desemprego e no recurso ao *lay-off*, traduzindo-se uma quebra de rendimentos e limitando o poder de compra das famílias que, por seu turno, provoca o decréscimo das receitas das empresas. Num enquadramento de elevada exigência e incerteza, tanto do ponto de vista científico, como económico, as organizações vêem-se forçadas a um ajuste nos orçamentos e a uma retração no investimento projetado, como medidas defensivas para proteger os seus negócios e assegurar a manutenção e viabilidade da sua atividade empresarial.

Pontos fortes

(1) Empresa socialmente responsável

A adoção de uma estratégia de responsabilidade social estruturada e formalizada, adaptada às necessidades de cada geografia onde opera, mostra a necessidade que o Grupo JM tem de assumir o seu papel ativo enquanto promotor do desenvolvimento sustentável. A responsabilidade social é considerada um vetor estratégico da gestão dos seus negócios, na relação com os vários agentes, procurando o equilíbrio contínuo entre a prosperidade económica, o desenvolvimento social e preservação ambiental. A interação com a comunidade é também um esforço crescente do Grupo, que mobiliza e envolve os colaboradores em ações e projetos comunitários, consubstanciando a cultura e os valores da organização.

O empenho demonstrado através das práticas de RSE, desenvolvidas ao longo da cadeia de valor, e os compromissos assumidos em cada um dos cinco pilares de atuação, revela o esforço investido na construção de uma empresa socialmente responsável e com forte sentido de cidadania corporativa, constituindo-se uma referência para os seus *stakeholders*.

(2) Parcerias sólidas com instituições sociais que promovem a inclusão social e o ES

Ao longo da sua existência, o Grupo tem estabelecido diversas parcerias que fomentam a inclusão social e a sustentabilidade financeira das instituições do terceiro setor. O projeto “Mercado Social”, lançado em 2018, é uma iniciativa que permite a instituições de solidariedade social, nomeadamente, dedicadas ao apoio de pessoas com deficiência, doenças mentais ou em situação de sem-abrigo, comercializar os seus produtos artesanais nas lojas Pingo Doce, revertendo a totalidade do valor das vendas para as suas causas. O programa “Incluir”, tem como meta a criação de oportunidades de emprego para pessoas com deficiência, migrantes e refugiados, e pessoas expostas a situação social de risco, oferecendo formação e experiência laboral nas suas lojas. No âmbito da dinamização do voluntariado interno e com o objetivo de promover o ES, destaca-se a colaboração com a *Junior Achievement Portugal*, associação que se dedica à formação de crianças e jovens em temas como cidadania e literacia financeira, empreendedorismo e competências para a empregabilidade, aproximando as escolas e as empresas, e com a *Girl Move Academy*, organização que tem como missão capacitar jovens e mulheres moçambicanas, através da formação em competências de liderança e empreendedorismo social, potenciando as suas carreiras enquanto principais agentes de mudança nas suas comunidades.

A colaboração ativa em projetos de apoio à sociedade, baseada em parcerias sólidas e diversificadas com instituições sociais, constitui uma vantagem para a implantação de novos projetos em matéria de ES.

(3) Visibilidade internacional ao nível das suas práticas de sustentabilidade

A participação em várias redes de cooperação internacionais que fomentam a adoção de políticas ambientais, sociais e económicas refletem a importância reconhecida pelo Grupo em incluir a sustentabilidade no centro da sua gestão. Estas alianças permitem aos associados um alinhamento com as melhores práticas mundiais para o desenvolvimento sustentável, bem como a troca de experiências e geração de soluções coletivas para um bem comum. A inclusão em diversos índices de sustentabilidade e o reconhecimento obtido por organizações nacionais e internacionais pela relação entre prosperidade económica, desenvolvimento social e preservação ambiental, é outro indicador que revela o empenho neste âmbito. Em 2019, o Grupo passou a ser integrado no *Euronext Vigeo-Eiris Europe 120*, como resultado do seu desempenho em 2017, avaliado em tópicos como direitos humanos, recursos humanos, envolvimento com a

comunidade, *corporate governance*, ambiente e conduta empresarial, sendo o único retalhista português a figurar neste índice.

Neste sentido, e com as crescentes evidências do impacto positivo da responsabilidade social no desempenho dos negócios, as organizações atribuem cada vez mais importância à adoção de práticas e estratégias de negócio sustentáveis. Importa ressaltar que a pressão exercida pelos *stakeholders* é igualmente um fator determinante para a implementação de iniciativas sustentáveis que comprometem o posicionamento competitivo da organização. Assim, a ligação a redes internacionais e a cotação em índices de sustentabilidade conferem ao Grupo uma maior credibilidade e legitimidade social, mas também um compromisso sucessivo e permanente para com a sociedade e a conservação do ambiente.

Pontes fracas

(1) Elevado nível de exigência no desempenho da sua atividade

Com mais de dois séculos de experiência acumulada no negócio alimentar, JM é líder de mercado na distribuição alimentar, em Portugal e na Polónia. A par da forte responsabilidade inerente, constata-se uma forte pressão concorrencial para manter a sua posição de liderança num setor altamente competitivo e em constante evolução. A excelência do desempenho operacional e financeiro, assim como o diálogo regular com as várias partes impactadas e interessadas na atividade são determinantes para a sua competitividade e êxito no longo prazo. Esta realidade coloca uma elevada exigência sobre os colaboradores, especialmente, os afetos às equipas operacionais, limitando a sua disponibilidade para participar em projetos de longa duração.

(2) Área do ES em desenvolvimento

O Grupo JM tem assumido, desde sempre, uma postura comprometida com a melhoria da qualidade de vida da comunidade onde opera, assim como de todos os seus colaboradores. A adoção de boas práticas e de elevados padrões de qualidade ao longo da cadeia de valor, a definição de parcerias duradouras com várias instituições sociais que acompanham de perto os grupos mais vulneráveis da sociedade, a dinamização de ações de voluntariado interno, assim como a oferta de programas que promovem o bem-estar, a saúde e a educação dos colaboradores e respetivas famílias, são exemplos concretos que exprimem uma estratégia de RSE consistente e em permanente evolução. Porém, no que concerne ao desenvolvimento e acompanhamento de projetos alusivos ao ES, o Grupo revela ainda um caminho por amadurecer. Sendo este um

conceito pouco divulgado entre a organização, a dinamização de novas iniciativas, e sobretudo, a mobilização dos colaboradores enquanto participantes, afiguram-se como desafios à sua eficácia, exigindo um maior esforço em sensibilizar e motivar os elementos que compõem a organização para a sua adesão.

(3) Covid-19: corte ao investimento de novos projetos

Se por um lado o contexto provocado pela pandemia resulta numa retração na aquisição de bens e serviços, decorrente da generalizada perda de capacidade de compra do consumidor, causada pelo crescente desemprego ou pela diminuição dos rendimentos, por outro lado, também as empresas manifestam o retrocesso ao nível do investimento. Esta realidade é transversal ao Grupo JM, cujo negócio do retalho alimentar tem sido fortemente afetado com a diminuição do volume de vendas entre as várias companhias. Em Portugal, a economia está a sofrer pela sua sobre-exposição ao sector do turismo e pelas consequências das fortes restrições impostas à atividade de retalho, com impacto imediato na rentabilidade dos seus modelos de negócio. Os elevados custos incorridos nas várias unidades de negócio e estruturas da organização para garantir a segurança e a sustentabilidade das atividades e a incerteza relativamente aos curto e médio prazos dos impactos da pandemia, conduziram à suspensão de projetos de expansão da sua operação em Portugal, nomeadamente no que respeita à abertura de novas lojas e à renovação das existentes. Face a este cenário, e considerando as prioridades estratégicas o Grupo poderá tomar uma posição conservadora no que respeita ao desenvolvimento de novos projetos de natureza distinta da sua atividade principal.

Face a esta análise, e tendo os valores de JM como farol na reflexão e tomada de decisão, a opção que melhor se afigura para dar resposta ao problema é através do projeto apresentado em seguida.

4.2. *Jerónimo Martins Social Lab*

Sustentada no quadro teórico apresentado e alinhada com o compromisso de responsabilidade social tomado pela empresa, a proposta de projeto elaborada pretende dar resposta à questão central deste trabalho – como contribuir para a mitigação de problemas sociais, através do envolvimento dos colaboradores com a comunidade, à luz dos valores de responsabilidade

social do Grupo JM. As linhas que sucedem constituem um guia para a implementação de um programa piloto, denominado de *Jerónimo Martins Social Lab*.

Proposta de valor

O *Jerónimo Martins Social Lab* é um programa de incentivo ao empreendedorismo social, que visa promover o pensamento crítico dos colaboradores sobre os desafios da sociedade e a criação de soluções inovadoras com potencial de gerar impacto social, alinhadas com a política interna de Apoio às Comunidades Envolventes e com os ODS da Agenda 2030 da ONU.

Concretiza-se num programa interno que fomenta a criação de projetos de intervenção comunitária, em particular, junto dos grupos mais vulneráveis da sociedade (crianças e jovens em risco e idosos carenciados, nas suas múltiplas dimensões – saúde, justiça, educação, família, etc.), numa dinâmica colaborativa, composto por três fases: *bootcamp*, aceleração e incubação (Anexo B).

Objetivos

1. Criar projetos com impacto positivo, capazes de minimizar problemas importantes e negligenciados da sociedade;
2. Estimular o desenvolvimento de atitudes e competências empreendedoras;
3. Consciencializar os colaboradores para os grandes desafios da sociedade contemporânea;
4. Fortalecer o compromisso dos colaboradores com a responsabilidade social do Grupo, enquanto cidadãos ativos e parte integrante da comunidade;
5. Contribuir para o progresso social e a performance do Grupo.

Escala e segmento-alvo

Para a escolha da dimensão do piloto, entende-se que o mesmo deve atingir uma massa crítica suficiente e, simultaneamente, reduzida para ser possível geri-lo com facilidade. Opta-se pela implementação em Portugal, com a possibilidade de ser replicado nas restantes geografias, com base no êxito do programa. Poderão participar no programa todos os colaboradores que operam nas estruturas centrais de Lisboa (sede do Campo Grande, Alvalade, Rego, Azambuja e Alverca), não discriminando áreas, posições ou níveis de formação. O programa foca-se na resolução de problemas identificados nos grupos de risco da população, entre crianças, jovens e idosos carenciados, situados na região de Lisboa e Vale do Tejo.

4.2.1. Descrição do programa

Estrutura do programa

O programa, com a duração total de 9 meses, decorre em três fases:

- (1) *Bootcamp*: tem a duração de 3 dias e consiste numa formação intensiva, composta por módulos de exposição teórica e workshops práticos, lecionada por uma equipa de formadores certificados, dirigida às 10 equipas que passaram na pré-seleção. No final desta fase, cada equipa irá apresentar o seu projeto, em modo de *pitch* e serão eleitos, pelo painel de júri, os 5 projetos que passam à fase seguinte.
- (2) *Aceleração*: tem a duração de 3 meses e nela participam as 5 equipas que foram apuradas anteriormente. Nesta fase serão dinamizadas sessões de capacitação em grupo e de apoio técnico individualizado, personalizadas às necessidades específicas de cada projeto, com o suporte de mentores externos à organização, que visam a modelação dos planos de negócio e a sua sustentabilidade. Terminadas as sessões, as equipas irão apresentar os seus projetos num *final pitch*. A equipa melhor classificada passa à fase seguinte.
- (3) *Incubação*: durante 6 meses, a equipa vencedora receberá suporte de mentores especializados, bem como apoio ao investimento, no valor de 25.000€ para a implementação do projeto.

Seleção

Ao longo do programa existem 3 momentos de avaliação:

1. *Pré-seleção*: terminado o prazo de candidaturas, a equipa responsável pelo programa irá validar o cumprimento dos critérios de elegibilidade dos formulários submetidos e selecionar os 10 projetos, do universo total de candidaturas, que passam à fase seguinte.
2. *Pitch da ideia de projeto*: no final da fase de *bootcamp*, as equipas são avaliadas num *pitch* de 5 minutos, dirigido ao painel de júri (constituído por membros da Direção de áreas relevantes para o programa e representantes das entidades parceiras), que irá apurar os 5 finalistas.
3. *Avaliação contínua e final pitch*: ao longo da fase de aceleração, as equipas são avaliadas pelo júri, tendo como referência elementos solicitados de avaliação contínua

e o *final pitch* de 5 minutos, elegendo apenas uma equipa vencedora que irá receber suporte técnico e financeiro para a implementação do projeto.

A imagem seguinte ilustra os momentos-chave que compõem o programa:

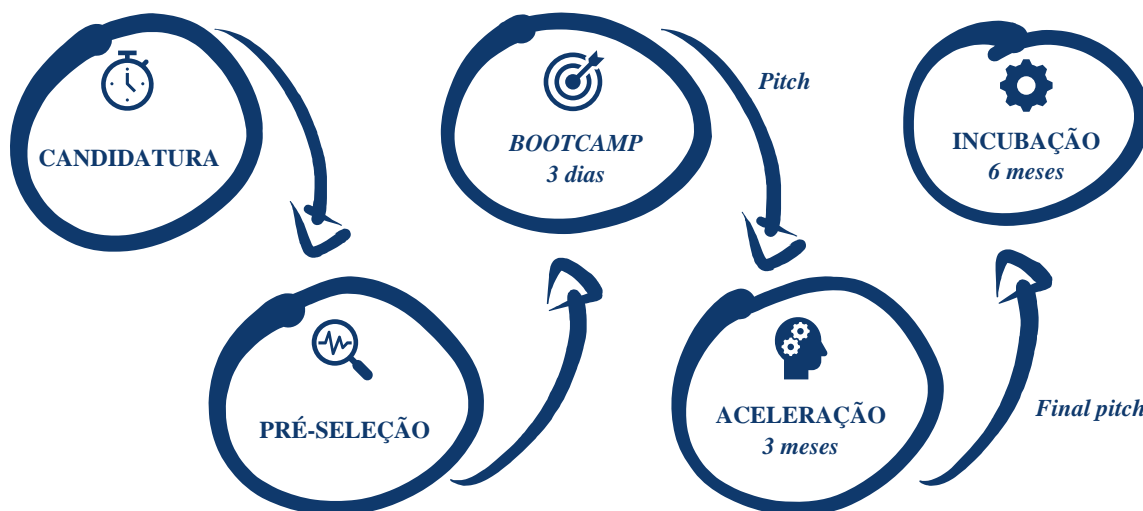


Figura 4.1: Fases do programa *Jerónimo Martins Social Lab* (Fonte: elaboração própria)

Candidatura e elegibilidade

No momento de candidatura os participantes deverão ter em conta os seguintes elementos:

- A candidatura de participação no programa deve ser realizada em grupo (entre 2 a 6 elementos) e cada equipa de trabalho pode submeter um único projeto;
- Os projetos deverão ter um carácter inovador e potencial para gerar impacto positivo na sociedade, respondendo a uma necessidade social identificada num segmento-alvo específico;
- Os projetos deverão estar associados a, pelo menos, um dos ODS da Agenda 2030 e em sintonia com os compromissos do Grupo em matéria de responsabilidade social;
- A inscrição será realizada mediante o preenchimento de um formulário *online*, divulgado nos meios de comunicação internos (ex: *intranet* e *e-mail*);
- As candidaturas serão analisadas por uma comissão de avaliação constituída por elementos da equipa projeto;
- A comunicação dos resultados será efetuada pelos mesmos meios da inscrição.

Critérios de seleção

As candidaturas serão objeto de um processo de avaliação com base nos seguintes critérios:

- Relevância do problema social (é um problema social importante e negligenciado?);
- Grau de inovação e impacto que poderá ser gerado pelo projeto (é um conceito inovador?);
- Potencial de implementação (está alinhado com o ADN do Grupo e com a estratégia de sustentabilidade?).

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

O programa privilegia o foco nos seguintes ODS, onde se acredita que se pode contribuir de forma mais significativa: ODS 1 (Erradicar a pobreza), ODS 2 (Erradicar a fome), ODS 4 (Educação de qualidade), ODS 5 (Igualdade de género), ODS 10 (Reduzir as desigualdades) e ODS 17 (Parcerias para a implementação dos objetivos).

Esta priorização encontra-se em consonância com a identificação dos principais compromissos assumidos internamente em termos da concretização dos ODS, derivada da estratégia de negócio do grupo.

Parcerias

Através de parcerias com entidades ligadas ao empreendedorismo social, os participantes terão formação e acesso a um conjunto de recursos necessários para o desenvolvimento de projetos canalizados para o impacto social, baseados em modelos de negócio sustentáveis. Encontram-se em seguida exemplos de entidades com potencial para esta colaboração.

Entidade	Descrição
<i>IES-Social Business School (IES-SBS)</i>	Associação sem fins lucrativos inaugurada em 2008, que tem como missão inspirar e capacitar para a construção de uma economia de impacto através do Empreendedorismo Social. Desenvolve programas de capacitação promovidos pela <i>INSEAD Business School</i> (https://www.ies-sbs.org/pt/ , consultado em setembro de 2020).
IRIS – Incubadora Regional de Inovação Social	Fundada em 2017 pelo Instituto do Banco Europeu de Investimento (IBEI) e pela Associação do Parque de Ciência e Tecnologia do Porto (<i>PortusPark</i>), cofinanciado pela Estrutura de Missão Portugal Inovação Social, dedica-se à captação de ideias e à aceleração de iniciativas de inovação e empreendedorismo social. Disponibiliza espaço de trabalho partilhado, ações de capacitação, acompanhamento de mentores e incubação (https://iris-social.org/ , consultado em setembro de 2020).
LABS Lisboa	Inaugurada em 2013 pela Câmara Municipal de Lisboa, a Fundação Calouste Gulbenkian e o Audax-ISCTE, é uma incubadora de inovação centrada na criação e no crescimento de novos empreendimentos, disponibilizando espaço, capacitação e mentoria (http://labslisboa.pt/labslisboa/ , consultado em setembro de 2020).
Beta-i	Consultora global criada em 2010, com foco na inovação colaborativa (https://beta-i.com/ , consultado em setembro de 2020).
Startup Lisboa	Associação privada sem fins lucrativos, inaugurada em 2012 por iniciativa da Câmara Municipal de Lisboa, do Montepio e do IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, que se dedica ao apoio do desenvolvimento de <i>start-ups</i> (https://www.startuplisboa.com/ , consultado em setembro de 2020).

Quadro 4.1: Exemplos de entidades promotoras do ES (Fonte: elaboração própria)

4.2.2. Plano de implementação

O processo para a implementação do programa engloba os procedimentos necessários para acionar o projeto, respeitando as fases de iniciação, planeamento, execução e avaliação, elencadas de forma esquemática.

I – Início

1. Formação da equipa de trabalho: designar elementos que irão integrar a equipa responsável pela coordenação e operacionalização do programa. Dada a sua natureza, sugere-se que a sua gestão seja atribuída à área de RSI.

II – Planeamento

1. Identificação dos recursos necessários:
 - Financeiros: estimar custos por atividade e elaborar orçamento global;
 - Intelectuais e humanos: nomear o painel de júri que irá acompanhar as fases de seleção do programa;
 - Físicos: designar os espaços necessários para o funcionamento do programa (salas de reuniões da empresa ou outros espaços apropriados).
2. Seleção de entidade parceira: avaliar e selecionar associações e incubadoras que promovem o ES para colaboração na execução do programa;
3. Calendarização das atividades: definir datas para a realização dos momentos-chave do programa;
4. Definição da política de monitorização e avaliação: estabelecer os parâmetros, métodos e indicadores de avaliação do programa. Apresentam-se como referência os seguintes indicadores de avaliação: nº de candidaturas recebidas, satisfação dos participantes, volume de formação (nº de horas), impacto e nº de beneficiários do projeto vencedor;
5. Elaboração do plano de comunicação: desenvolver campanha de *marketing* e comunicação interna para divulgação do programa junto do público-alvo, através da utilização dos vários canais internos de comunicação (ex: *intranet* e *e-mail*). Com uma função complementar, recomenda-se a realização de um conjunto de iniciativas de atração, tais como, a dinamização de sessões dedicadas à apresentação de projetos de empreendedorismo social, ações de voluntariado na comunidade local e a designação de colaboradores como embaixadores do programa entre os colegas de equipa.

III – Execução

1. Implementação do plano de comunicação (de acordo com o estabelecido no ponto 5. da fase anterior);
2. Abertura de candidaturas, pré-seleção e divulgação dos resultados;
3. Início do programa.

IV – Controlo

1. Monitorização e avaliação: a monitorização do programa incide sobre os recursos mobilizados, a sua difusão junto do público-alvo, as atividades desenvolvidas e os resultados alcançados, propondo reajustes ao longo da sua execução. A avaliação permite analisar o funcionamento e o impacto do programa junto dos colaboradores, da comunidade e da empresa. A produção de um relatório final, que sintetize os resultados alcançados, as recomendações para melhorias do projeto, bem como as principais conclusões extraídas, será essencial para determinar a validade e sustentabilidade do programa.

A figura seguinte ilustra o cronograma do plano de implementação do programa, de acordo com as fases e tarefas acima recomendadas.

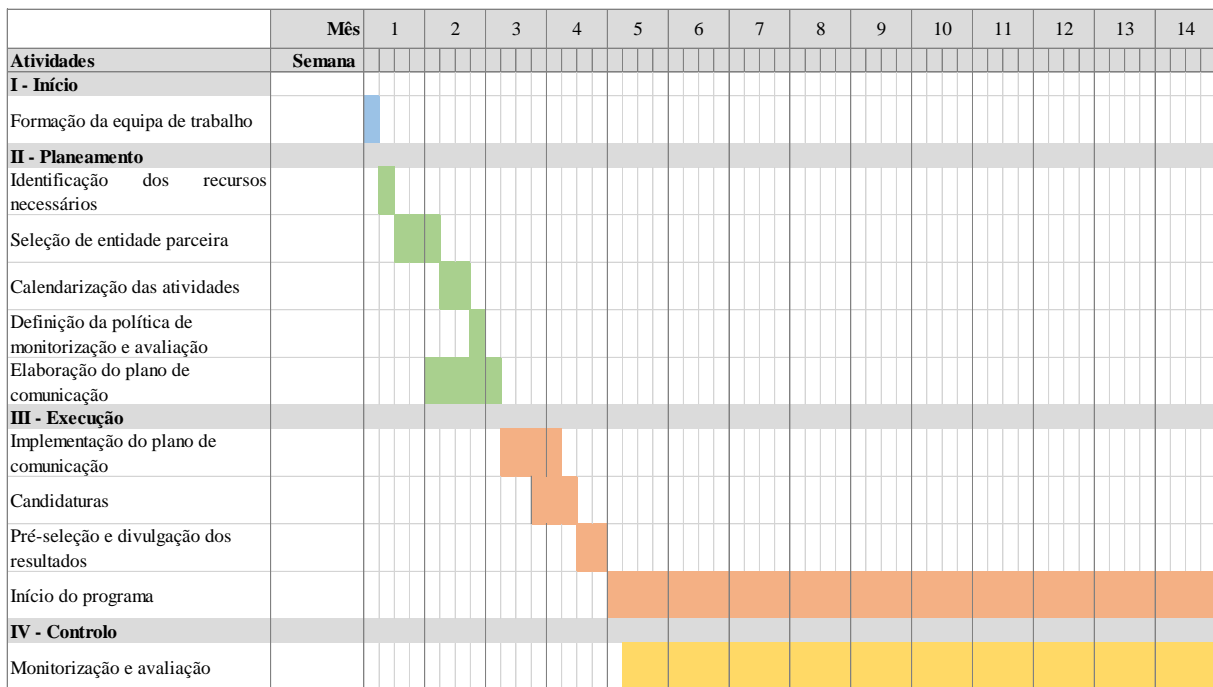


Figura 4.2: Cronograma do plano de implementação do programa (Fonte: elaboração própria)

Conclusões

Nas considerações finais do presente trabalho de projeto, considera-se oportuno recordar o seu objetivo primordial, retratado na questão de investigação que conduziu o seu desenvolvimento: “à luz dos valores de responsabilidade social do Grupo JM, como pode esta organização contribuir para a mitigação de problemas sociais, através da interação entre os colaboradores e a comunidade?”.

Para responder à problemática enunciada, privilegiou-se o método investigação-ação, caracterizado pela existência de uma dinâmica colaborativa e criativa, que permitiu o reajuste constante no decorrer do processo de criação do projeto. O quadro de referência que fundamentou o âmago do projeto centrou-se nos conceitos de RSE, DS e ESC. A sua análise conceptual permitiu reconhecer que, apesar de existir uma falta de consenso relativamente às suas delimitações teóricas e uma necessidade da sua disseminação, existe uma relação estreita entre ambos que se prende com o compromisso que é assumido pelas empresas em contribuir para um mundo mais sustentável, promovendo o equilíbrio tripartido entre um desenvolvimento economicamente eficaz, socialmente equitativo e ecologicamente sustentável.

Posteriormente, partiu-se para o retrato da empresa que constituiu objeto de estudo, o Grupo JM, cuja informação recolhida foi complementada com várias reuniões de carácter informal e uma entrevista, junto de colaboradores da empresa, bem como pela própria experiência e observação no terreno, que contribuíram de forma crucial para a elaboração do projeto. Ao analisar o percurso e o comportamento no que respeita à responsabilidade social do Grupo JM, comprovou-se a importância estratégica que é conferida à criação de valor através do desenvolvimento sustentável, num desejo de cumprir um legado social, devolvendo à sociedade o que dela recebe diariamente. Através de uma cultura assente em valores que incluem a humanidade, o mérito, o empreendedorismo e a cidadania, o Grupo compromete-se profundamente em contribuir para o bem-estar das comunidades às quais pertence, assim como para a qualidade de vida de todos os seus colaboradores e famílias.

A partir da análise do contexto externo, foi possível evidenciar o progressivo incremento da experimentação de novos modelos de negócio focados em dar resposta a problemas sociais e ambientais, retratados no empreendedorismo social. Tomando esta tendência como exemplo, e reconhecendo os desafios globais que confrontam a sociedade e a própria sustentabilidade das empresas, intensificados pelo cenário de pandemia que assola o mundo, considera-se premente redirecionar o foco da organização para as necessidades da população mais vulnerável, impulsionando práticas organizacionais em prol do bem comum.

A solução apresentada consiste na criação do programa *Jerónimo Martins Social Lab*, que tem como objetivo a mitigação de problemas importantes e negligenciados da sociedade, por meio da mobilização do talento interno para a construção de projetos inovadores e impactantes, em linha com os objetivos de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas, atendendo as necessidades dos grupos mais vulneráveis da comunidade envolvente.

Os contributos que o presente trabalho de projeto apresenta constituem uma referência para um plano de ação que pode ser utilizado pelo Grupo JM, aportando acréscimo de valor, tanto para a comunidade, como para a própria organização, servindo de veículo impulsionador de maior diálogo e consciencialização sobre os problemas sociais e inspirando à intervenção de todos os membros da organização ao serviço da comunidade.

No que concerne às limitações da execução do projeto, salienta-se o atual contexto de pandemia e o conseqüente impacto na economia global, realidade que conduz a uma mobilização dos recursos para a principal atividade que sustenta o funcionamento da organização. Por outro lado, acredita-se que este período de emergência social e económica, que veio intensificar as desigualdades sociais, enfatiza a necessidade de colaboração e alinhamento entre a atividade económica e as necessidades humanas para fazer face aos desafios atuais.

Em suma, conclui-se que o programa *Jerónimo Martins Social Lab* representa uma oportunidade com potencial de reforçar o apoio ao mais importante ativo reconhecido por JM, as Pessoas.

Referências bibliográficas

- Amaro, R. R. (2017) «Desenvolvimento ou Pós-Desenvolvimento? Des-Envolvimento e... Noflay!», *Cadernos de Estudos Africanos*, pp. 75–111. doi: 10.4000/cea.2335.
- Antoncic, B. e Hisrich, R. D. (2003) «Clarifying the intrapreneurship concept», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), pp. 7–24. doi: 10.1108/14626000310461187.
- Austin, J. e Reficco, E. (2009) «Corporate Social Entrepreneurship», *Harvard Business School*, pp. 305–331. doi: 10.4018/978-1-5225-5837-8.ch014.
- Austin, J., Stevenson, H. e Wei-Skillern, J. (2006) «Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?», *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- BCSD Portugal (2017) *Millennials@Work: expectativas sobre as empresas e as lideranças em Portugal*. Disponível em: <https://www.bcsdportugal.org/noticias/millennialswork-expetativas-sobre-as-empresas-e-liderancas-em-portugal>.
- Bowen, H. R. (1953) *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Bruysten, S., Ramos, S. L. e Nowack, D. (2020) *Business As Unusual. Making the Case for Social Intrapreneurship, Yunus Social Business*. doi: 10.1108/jocm.2011.02324aaa.002.
- Carmo, H. e Ferreira, M. M. (2008) *Metodologia da Investigação - Guia para Auto-Aprendizagem*. 2ª Edição. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carroll, A. B. (1979) «A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance», *The Academy of Management Review*, 4, pp. 497–505. doi: 10.2307/257850.
- Carroll, A. B. (1999) «Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct», *Business & Society*, 38, pp. 268–295. doi: 10.1177/000765039903800303.
- Carroll, A. B. (2008) «A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices», *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, pp. 19–46. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002.
- Carroll, A. B. e Elkington, J. (1991) «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders», *Business Horizons*, 34, pp. 39–48. doi: 10.1016/0007-6813(91)90005-G.
- Carroll, A. B. e Schwartz, M. S. (2003) «Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach», *Business Ethics Quarterly*, 13, pp. 503–530. doi: 10.5840/beq200313435.
- Comissão das Comunidades Europeias (2001) *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas. doi: 10.1021/ja003690f.
- Courtney, R. (2013) *Strategic Management in the Third Sector*. New York: Palgrave Macmillann.
- Coutinho, C. et al. (2009) *Investigação-Ação: Metodologia Preferencial nas Práticas Educativas, Psicologia Educação e Cultura*.
- Crane, A., Matten, D. e Spense, L. J. (2009) *Corporate Social Responsibility. Readings and Cases in a Global Context*. 2.ª ed. London/New York: Routledge.
- Dana, L.-P. (2011) *World Encyclopedia of Entrepreneurship*. United Kingdom: Edward Edgar Publishing.
- Dees, J. G. (2001) «The Meaning of “Social Entrepreneurship”», pp. 1–5. Disponível em: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deas_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf.
- Ebner, D. e Baumgartner, R. J. (2006) «The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility», *Corporate Responsibility Research Conference 2006*, (September), p. 17. Disponível em: http://www.crrconference.org/Previous_conferences/downloads/2006ebnerbaumgartner.pdf.
- Elkington, J. (1997) *Cannibais with Forks - The Triple Bottom Line of 21st Century*

Business. Oxford: Capstone Publishing.

Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Friedman, M. (1970) «The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits», *New York Times Magazine*. doi: 10.1007/978-3-540-70818-6_14.

Global Entrepreneurship Monitor (2020) *Global Entrepreneurship Monitor: 2019/2020 Global Report*. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report>.

Jerónimo Martins (2018) *Responsabilidade Social Interna*. Disponível em: <https://www.jeronimomartins.com/pt/responsabilidade/ser-um-empregador-de-referencia/responsabilidade-social-interna/>.

Jerónimo Martins (2019a) *Relatório & Contas 2019*. Disponível em: <https://www.jeronimomartins.com/pt/investidor/apresentacoes-e-relatorios/>.

Jerónimo Martins (2019b) *Relatório de Responsabilidade Social Corporativa*. Disponível em: <https://www.jeronimomartins.com/pt/responsabilidade/>.

Leal Filho, W. *et al.* (2019) «Using the sustainable development goals towards a better understanding of sustainability challenges», *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*. Taylor & Francis, 26(2), pp. 179–190. doi: 10.1080/13504509.2018.1505674.

Lopes da Costa, R., Pereira, A. F. e António, N. dos S. (2019) *Estratégia Organizacional. Do estado da Arte à Implementação Prática*. Actual Editora.

Martin, R. L. e Osberg, S. (2007) «Social Entrepreneurship: The Case for Definition», *Stanford Social Innovation Review*. doi: 10.1002/jcu.22137.

Máximo-Esteves, L. (2008) *Visão Panorâmica da Investigação-Ação*. Porto: Porto Editora.

Meadows, D. H. *et al.* (1972) *The Limits To Growth*. New York: Universe Books. doi: 10.1128/iaj.65.9.3944-3946.1997.

Melro, A., Carlos, F. e Azevedo, C. (2015) *Empreendedorismo Social Corporativo - Conceitos e Práticas*.

Parente, C., Costa, D. e Diogo, V. (2013) *Mapeamento da oferta de educação, formação e investigação na área do empreendedorismo social: uma aproximação preliminar*.

Parente, C. e Quintão, C. (2014) *Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social*.

Parker, S. C. (2011) «Intrapreneurship or entrepreneurship?», *Journal of Business Venturing*, 26(1), pp. 19–34. doi: 10.1016/j.jbusvent.2009.07.003.

Portugal, M. N. (2017) *Empreendedorismo - Gestão Estratégica*. 2ª Edição. Escolar Editora.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. Van (2005) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Santos, F. M. (2009) *A Positive Theory of Social Entrepreneurship. Working Paper*, INSEAD Social Innovation Centre.

The SROI Network (2012) «A guide to Social Return on Investment». doi: 10.4135/9781412973793.n132.

UN (1987) *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Disponível em: <http://www.un-documents.net/a42r187.htm>.

UN (1992) *United Nations Conference on Environment and Development*. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.un-documents.net/k-001962.htm>.

UN (2000) *United Nations Millennium Development Goals*. New York. Disponível em: <http://www.un-documents.net/mdg.htm>.

UN (2002) *Plan of Implementation of the World Summit on Sustainable Development. Johannesburg Declaration on Sustainable Development*. Johannesburg. Disponível em: <http://www.un-documents.net/jburgdec.htm>.

UN (2012) *The Future We Want: Outcome document of the United Nations Conference on Sustainable Development, Rio+20 United Nations Conference on Sustainable Development*. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/733FutureWeWant.pdf>.

UN (2015) *Transforming Our World: The 2030 Agenda For Sustainable Development*. New York. doi: 10.1201/b20466-7.

Anexos

Anexo A – Práticas de responsabilidade social exercidas pelo Grupo JM

Promover a saúde pela alimentação	Respeitar o ambiente	Comprar com responsabilidade	Apoiar as comunidades envolventes	Ser um empregador de referência
Redução dos teores de sal, açúcar ou gorduras, conservantes e outros ingredientes artificiais, na oferta de Marca Própria e Percíveis.	Lançamento de iniciativas de sensibilização ambiental dirigidas aos colaboradores, como por exemplo, os projetos <i>Let's Go Green</i> , nos escritórios, e “Equipas para Gestão dos Consumos de Água e Energia”, nas lojas, que promovem práticas responsáveis na utilização de energia, água e papel e de reciclagem.	Preferência pela compra dos produtos alimentares e não alimentares a fornecedores locais.	Avaliação do impacto social das atividades, através de visitas de acompanhamento às instituições com as quais são celebrados acordos de cooperação e da monitorização segundo o modelo <i>London Benchmarking Group (LBG)</i> ⁹ .	Divulgação interna do Código de Conduta, que reflete os princípios e valores éticos que guiam o comportamento e as decisões do Grupo, no qual o seu cumprimento é assegurado por uma Comissão de Ética.

⁹ O modelo *London Benchmarking Group (LBG)*, de adesão voluntária, é uma ferramenta internacional que permite que as empresas avaliem e reportem o impacto do investimento social, de modo mais coerente e rigoroso (<http://www.lbg-online.net/>, consultado em setembro de 2020).

<p>Oferta de produtos para pessoas de diferentes faixas etárias e com necessidades ou preferências nutricionais específicas (gamas <i>Go Bio</i>, <i>Go Vege</i> e <i>Pura Vida</i>).</p>	<p>Aplicação de sistemas de energias renováveis nas infraestruturas.</p>	<p>Divulgação da origem dos produtos locais/nacionais através de etiquetas e selos específicos.</p>	<p>Doação de géneros alimentares e em valor monetário a instituições sociais que intervêm junto dos grupos desfavorecidos da sociedade.</p>	<p>Promoção da igualdade de género. Exemplo: adesão ao <i>Target Gender Equality</i>, um programa exclusivo para os membros do <i>Global Compact</i> das Nações Unidas.</p>
<p>Comunicação transparente e intuitiva na rotulagem dos produtos, para além do exigido pela lei, por forma a tornar a decisão de compra do consumidor mais informada.</p>	<p>Implementação de sistemas de otimização de rotas e maximização de carga nos processos logísticos.</p>	<p>Redução da utilização do óleo de palma e substituição por óleos alimentares com um melhor perfil nutricional.</p>	<p>Lançamento de programas que visam fortalecer o vínculo com as comunidades locais e contribuir para o seu bem-estar. Exemplos: o programa “Bairro Feliz”, lançado pelo Pingo Doce em 2019, apoia financeiramente causas locais identificadas pela população; na Polónia, o programa “Para as compras do dia-a-dia” é</p>	<p>Aposta na oferta de programas de atração e desenvolvimento de talento jovem, nomeadamente, o <i>Operations Management Trainee Programme</i>, o <i>Student Internship Programme</i>, o <i>Campus Ambassador</i> e o <i>JM Academic Thesis</i>.</p>

			<p>uma iniciativa de assistência financeira dirigida à população sénior em situação de vulnerabilidade, através do acesso a cartões mensais pré-pagos <i>Biedronka</i>).</p>	
<p>Colaboração em projetos de promoção de hábitos alimentares saudáveis, como é o caso do programa “Menos Sal Portugal”, resultante de uma parceria entre o Pingo Doce e a CUF Portugal, com o objetivo de alertar e os portugueses para o consumo excessivo de sal.</p>	<p>Implementação de tecnologias que visam a redução das emissões de gases com efeito de estufa (GEE) associadas aos gases de refrigeração.</p>	<p>Promoção de práticas de bem-estar animal no processo de desenvolvimento de novos produtos. Exemplos: proibição de realização de testes em animais; disponibilização de ovos de galinhas criadas em modo de produção biológica, ao ar livre ou no solo (<i>cage-free</i>) (Marca Própria).</p>	<p>Doação dos excedentes alimentares a instituições de apoio social, no combate à fome e subnutrição e ao desperdício alimentar.</p>	<p>Investimento na formação contínua dos colaboradores. Exemplos: modelo de atendimento “SPA” (Sorrir, Perguntar e Agradecer) dirigido aos colaboradores de loja; programas desenhados para reforçar as competências de liderança dos managers.</p>

<p>Publicação bimestral da revista do Pingo Doce “Sabe Bem”, com receitas que seguem os Princípios da Dieta Mediterrânica, classificada como Património Imaterial da Humanidade pela UNESCO.</p>	<p>Comercialização apenas de espécies cuja captura ou produção não provoca sobre-exploração, redução ou extinção das mesmas (Política de Pescado Sustentável).</p>	<p>Criação de produtos de Marca Própria e Perecíveis sem a presença de aditivos transgénicos, de origem vegetal ou animal (OGM).</p>	<p>Dinamização de ações de voluntariado e campanhas de solidariedade e angariação de fundos, em parceria com instituições da sociedade civil, envolvendo os colaboradores. Exemplos: colaboração com a Associação <i>Junior Achievement</i> Portugal, a Associação <i>Just a Change</i>, a <i>Serve the City</i>.</p>	<p>Investimento no desenvolvimento interno e na criação de oportunidades de crescimento profissional, através da mobilidade interna.</p>
<p>Investimento na certificação e monitorização dos produtos, instalações e processos, através de auditorias de qualidade e segurança alimentar e análises laboratoriais, bem</p>	<p>Desenvolvimento do “Manual de Agricultura Sustentável” com o objetivo de promover boas práticas agrícolas de sustentabilidade ambiental.</p>	<p>Adoção de práticas de bem-estar animal na JMA. Exemplos: utilização de antibióticos apenas para fins terapêuticos; produção de peixe de aquacultura em mar aberto,</p>	<p>Envolvimento em campanhas de recolha de alimentos e em iniciativas de angariação de verbas para apoiar instituições de solidariedade social, como o Banco Alimentar Contra a Fome, os Filhos do</p>	<p>Promoção do método de gestão de performance a todos os colaboradores, abrangendo momentos diferenciados como a definição de objetivos, auto-avaliação e partilha de <i>feedback</i>.</p>

<p>como na formação dos colaboradores em Higiene e Segurança Alimentar.</p>		<p>permitindo que se desenvolvam no seu habitat natural; existência de escovas automáticas de massagem e música ambiente nas cavarias, contribuindo para a redução do stress dos animais.</p>	<p>Coração e HELPO, entre outras.</p>	
	<p>Apoio a projetos de recuperação de habitats naturais, de proteção da diversidade biológica e de sensibilização ambiental, como por exemplo, a parceria com Fundação ProAves, um projeto de proteção de araras na Colômbia.</p>	<p>Realização de auditorias a fornecedores de perecíveis e Marca Própria focadas em aspetos relacionados com qualidade e segurança alimentar e critérios ambientais e laborais.</p>	<p>Promoção da literatura e de hábitos de leitura junto do público infantil, através da dinamização de concursos de literatura infantil, em Portugal e na Polónia, e de ações complementares como a campanha “Bando do Bosque”, em parceria com o Plano Nacional de Leitura.</p>	<p>Adoção de políticas equilibradas e competitivas que reforçam a cultura de meritocracia, num reconhecimento do desempenho individual e coletivo, através de uma remuneração variável.</p>

	<p>Desenvolvimento de embalagens e produtos reutilizáveis e/ou recicláveis. Exemplo: lançamento da garrafa reutilizável ECO, que permite o enchimento de água filtrada nas lojas Pingo Doce.</p>		<p>Promoção da inclusão social e do empreendedorismo. Exemplos: parceria com a <i>Girl Move</i> e comercialização de produtos desenvolvidos por instituições que se dedicam ao combate da exclusão social.</p>	<p>Criação de oportunidades de emprego para pessoas com deficiência, migrantes e refugiados e pessoas em situação social de risco, através do programa “Incluir”.</p>
	<p>Introdução de embalagens de detergente feitas a partir de plástico reciclado pós-consumo e lixo marinho recolhido pela <i>Waste Free Oceans (WFO)</i> (gamas <i>Ultra Pro</i> e <i>Kraft</i>).</p>			<p>Investimento em projetos de responsabilidade social interna que contribuem para a melhoria contínua da qualidade de vida dos colaboradores e das suas famílias.</p>
	<p>Comercialização de produtos alimentares a granel.</p>			

	<p>Transformação de fruta e legumes não-calibrados em soluções alimentares vendidos ao cliente ou incorporados na alimentação de gado nas operações da JMA, contribuindo para a redução do desperdício alimentar.</p>			
	<p>Valorização das cápsulas de café e tampas/rolhas/caricas recolhidas nas lojas, revertendo para instituições de solidariedade social.</p>			
	<p>Disponibilização de ecopontos nas lojas para recolha de resíduos dos clientes.</p>			

Fonte: elaboração própria (Fonte: Jerónimo Martins (2019b))

Anexo B – Guião da entrevista

1. No seu entendimento, esta opção está alinhada com a missão organizacional e é consistente com os valores espelhados na política de Responsabilidade Social Corporativa do Grupo?
2. Na sua opinião, o projeto acrescenta valor à organização?
3. Existe sinergia entre esta opção e outras estratégias que a organização tem adaptado ou está a pensar adotar no futuro?
4. Quais os principais desafios que podem ser encontrados na realização deste projeto?
5. Qual o potencial de implementação do projeto?
6. Qual a receptividade expectável por parte dos colaboradores?
7. Na sua opinião, esta opção tem potencial para incrementar o compromisso dos colaboradores com a Responsabilidade Social Corporativa do Grupo?
8. Na sua opinião, esta opção tem potencial para incrementar o compromisso dos colaboradores com a Responsabilidade Social Corporativa do Grupo?