

**O Impacto da Responsabilidade Social Corporativa
no Desempenho Inovador Empresarial
Um Estudo de Caso da Twintex**

Versão Final após Defesa

Catarina Ascensão Gonçalves

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Empreendedorismo e Criação de Empresas
(2º ciclo de estudos)

Orientadora: Professora Doutora Maria José Aguilar Madeira

novembro de 2025

Declaração de Integridade

Eu, Catarina Ascensão Gonçalves, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M13349 do Mestrado de Empreendedorismo e Criação de Empresas da Universidade da Beira Interior, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referência de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 06/11/2025

Dedicatória

Em primeiro lugar, gostaria de dedicar este trabalho aos meus pais por todo o amor, apoio e incentivo constante e, acima de tudo, pelos valores de perseverança e dedicação que me transmitiram desde sempre.

Em segundo lugar, agradeço à minha irmã e ao meu namorado por nunca me deixarem desistir quando tudo parecia estar menos bem.

Gostaria ainda de dedicar esta conquista aos meus avós que, apesar de já não estarem entre nós, sei o orgulho que teriam por me ver alcançar mais uma etapa tão importante.

Finalmente, dedico ainda esta dissertação a todos aqueles que acreditam na importância da responsabilidade social e da inovação como motores de um futuro mais sustentável.

Agradecimentos

É com enorme satisfação e sentido de responsabilidade que agradeço a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização desta dissertação.

Numa primeira instância, quero agradecer à Professora Doutora Maria José Aguilar Madeira, pela disponibilidade, orientação, paciência e rigor científico, extremamente fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Deixo ainda um agradecimento especial ao corpo Administrativo da Twintex, Bruno Mineiro (*CEO*) e Mico Mineiro (*COO*) pela disponibilização dos recursos necessários e pela permissão à realização deste estudo, bem como aos colaboradores que, prontamente, aceitaram participar e partilhar as suas experiências e conhecimentos.

Agradeço, ainda, à minha família e amigos, pelo apoio incondicional, pela compreensão nos momentos de maior exigência e pela motivação constante ao longo de todo este percurso académico.

Finalmente, expresso ainda a minha gratidão a todos os colegas e professores do Mestrado em Empreendedorismo e Criação de Empresas que, de diferentes formas, contribuíram para o meu crescimento académico e pessoal.

Resumo

Esta dissertação, desenvolvida no âmbito do Mestrado em Empreendedorismo e Criação de Empresas da Universidade da Beira Interior (UBI), tem como objetivo analisar de que forma as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) influenciam o Desempenho Inovador Empresarial, utilizando a empresa Twintex como estudo de caso. A investigação parte da crescente consciencialização em torno da RSC, que se tem vindo a afirmar como um elemento essencial para a competitividade e sustentabilidade das organizações.

A investigação procura compreender de que modo as empresas podem conciliar objetivos económicos com compromissos sociais e ambientais, promovendo simultaneamente a inovação. Seguindo uma abordagem qualitativa, o estudo utiliza a aplicação de um guião de entrevista a oito colaboradores com funções relevantes no contexto da empresa, complementado pela análise de documentos internos e informação pública disponível.

Os objetivos da investigação consistem em: (i) identificar as principais práticas de RSC desenvolvidas pela Twintex; (ii) examinar as práticas de inovação implementadas ao nível de produtos, processos e organização; (iii) explorar as perceções dos colaboradores acerca da relação entre RSC e inovação; e (iv) comparar os resultados empíricos com a literatura existente, de modo a identificar convergências e divergências.

Os resultados obtidos evidenciam que a integração de práticas de RSC está associada ao reforço da capacidade de inovação, tanto em produtos e processos como na promoção de uma cultura organizacional orientada para a melhoria contínua. Conclui-se, assim, que a RSC, além de representar um compromisso ético, pode ser entendida como um motor de inovação e de competitividade empresarial, contribuindo para a sustentabilidade de longo prazo.

Palavras-chave

Responsabilidade Social Corporativa; Inovação Empresarial; Sustentabilidade; Twintex; Estratégia Empresarial.

Abstract

This dissertation, developed within the scope of the Master's Degree in Entrepreneurship and Business Creation at the University of Beira Interior (UBI), aims to analyze how Corporate Social Responsibility (CSR) practices influence business innovation performance, using the company Twintex as a case study. The research builds on the growing awareness surrounding CSR, which has increasingly established itself as an essential element for organizational competitiveness and sustainability.

The research seeks to understand how companies can reconcile economic objectives with social and environmental commitments while simultaneously promoting innovation. Following a qualitative approach, the study applies an interview guide to eight employees with relevant roles within the company, complemented by the analysis of internal documents and publicly available information.

The objectives of the research are as follows: (i) to identify the main CSR practices developed by Twintex; (ii) to examine the innovation practices implemented at the level of products, processes, and organization; (iii) to explore employees' perceptions regarding the relationship between CSR and innovation; and (iv) to compare the empirical results with the existing literature, in order to identify convergences and divergences.

The findings show that the integration of CSR practices is associated with the strengthening of innovation capacity, both in products and processes and in the promotion of an organizational culture focused on continuous improvement. It is concluded that CSR, in addition to representing an ethical commitment, can be understood as a driver of innovation and business competitiveness, contributing to long-term sustainability.

Keywords

Corporate Social Responsibility; Business Innovation; Sustainability; Twintex; Business Strategy.

Índice

Resumo	v
Abstract	vi
Lista de Figuras	viii
Lista de Tabelas	ix
Lista de Acrónimos	x
Capítulo 1 - Introdução	1
Capítulo 2 - Enquadramento Teórico	4
2.1. Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	4
2.1.1. Importância da RSC na Gestão Corporativa	7
2.1.2. Abordagens da Responsabilidade Social Corporativa.....	12
2.2. Inovação Empresarial	14
2.2.1. Tipos de Inovação Empresarial	19
2.2.2. Impactos da Inovação Empresarial na Gestão Corporativa.....	21
2.3. Relação entre Responsabilidade Social Corporativa e Inovação Empresarial	22
2.4. Modelo Conceptual Proposto	24
Capítulo 3 - Metodologia	29
3.1. Desenho de Investigação	29
3.2. Amostra e critérios de seleção	30
3.3. Recolha de Dados	32
3.2.1. Entrevistas	33
3.2.2. Análise Documental	35
3.4. Análise de Dados	36
Capítulo 4 - Resultados e Discussão	37
4.1. Apresentação da Empresa Twintex	37
4.2. Análise e Discussão dos Resultados	39
4.2.1. Responsabilidade Social Corporativa na Twintex	39
4.2.2. Práticas de Inovação na Twintex	40
4.2.3. Relação entre RSC e Inovação	41
4.3. Síntese dos Resultados: Análise Comparativa	42
Capítulo 5 - Conclusão	46
5.1. Principais Conclusões do Estudo	46
5.2. Contributos do Estudo	47
5.2.1. Contributos Teóricos	47
5.2.2. Contributos Práticos.....	48
5.3. Limitações do Estudo	49
5.4. Sugestões para Pesquisas Futuras	49
5.5. Considerações Finais	50
Referências	51
Webgrafia	58
Anexos	59

Lista de Figuras

Figura 1 - Pirâmide de Carroll (1991).....	4
Figura 2 - <i>Tripple Bottle Line</i>	6
Figura 3 - Pilares <i>ESG</i>	10
Figura 4 - Proposições de Investigação Representadas no Modelo Conceptual da Investigação	27

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Dimensões de Análise e Variáveis na Responsabilidade Social Corporativa	25
Tabela 2 - Dimensões de Análise e Variáveis do Desempenho Inovador Empresarial	26
Tabela 3 - Características da Amostra.....	31
Tabela 4 - Enquadramento Teórico das Questões de Investigação e da Entrevista	33
Tabela 5 - Tabela de Comparação entre os Resultados e a Literatura	44

Lista de Acrónimos

GRP	Gabinete de Relações Públicas
UBI	Universidade da Beira Interior
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
I&D	Investigação e Desenvolvimento
DIE	Desempenho Inovador Empresarial
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
ONGs	Organizações Não Governamentais

Capítulo 1 - Introdução

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem-se afirmado como um elemento estratégico essencial para as empresas que procuram equilibrar os seus objetivos económicos com as exigências sociais e ambientais (Carroll & Shabana, 2010). A Pirâmide de Carroll (1991) estrutura a RSC em quatro dimensões fundamentais: responsabilidade económica, legal, ética e filantrópica, destacando que as organizações devem ir além da maximização do lucro, adotando práticas que considerem os impactos sociais e ambientais das suas atividades.

Neste contexto, Porter e Kramer (2011) introduzem o conceito de Criação de Valor Partilhado, demonstrando que as iniciativas socialmente responsáveis podem gerar vantagens competitivas e fortalecer a sustentabilidade empresarial. Num ambiente empresarial globalizado e altamente competitivo, as organizações enfrentam o desafio de integrar a RSC nas suas estratégias de inovação.

A inovação empresarial, definida por Schumpeter (1934) como um motor de crescimento económico, assume um papel central na diferenciação competitiva, permitindo o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos. Estudos como os de Porter e Kramer (2006) sugerem que práticas de RSC bem implementadas promovem um ambiente organizacional propício à criatividade e à experimentação, fomentando a inovação e a eficiência operacional.

A interseção entre RSC e inovação tem sido amplamente debatida na literatura. Cheng, Ioannou e Serafeim (2014) argumentam que empresas que adotam políticas de RSC são mais inovadoras, desenvolvendo soluções para desafios como mudanças climáticas e escassez de recursos naturais. Além disso, Nie e Wang (2024) enfatizam que a inovação não só fortalece a cultura organizacional, promovendo a colaboração e a criatividade, mas também responde às crescentes exigências dos consumidores, que valorizam produtos e serviços sustentáveis (Rauf *et al.*, 2024).

Neste contexto, este estudo propõe-se a analisar o impacto das práticas de RSC no desempenho inovador empresarial, tendo como objeto de análise a Twintex, uma empresa portuguesa reconhecida pelo seu compromisso com a sustentabilidade e pela adoção de políticas socialmente responsáveis. A escolha deste caso visa explorar de que

forma a RSC pode ser um motor para a inovação, criando valor a longo prazo para a empresa e para a sociedade.

Posto isto, a literatura revela diversas lacunas que justificam a necessidade de aprofundamento deste tema, nomeadamente a escassez de estudos empíricos que explorem esta relação em contexto nacional, especialmente no setor têxtil, apresentando assim desafios ambientais e sociais significativos.

Além disso, a maior parte das investigações existentes tende a adotar abordagens quantitativas, deixando de lado análises qualitativas que permitam a compreensão detalhada das perceções dos colaboradores e gestores sobre o impacto da RSC no desempenho inovador (Cheng, Ioannou & Serafeim, 2014).

Adicionalmente, observa-se uma desvalorização das inovações não tecnológicas — como as organizacionais e de marketing — em detrimento das inovações de produto e processo, limitando a compreensão abrangente do fenómeno inovador (Crossan & Apaydin, 2010; OECD, 2018).

Por sua vez, a ausência de modelos conceptuais integradores que considerem as capacidades dinâmicas como elementos mediadores entre a RSC e a inovação — nomeadamente a aprendizagem organizacional, a adaptação estratégica e a gestão de stakeholders — constitui uma lacuna importante identificada por Teece (2007), dado que estes elementos são fundamentais para a tradução da RSC em resultados inovadores sustentáveis."

Adicionalmente os fatores contextuais — como o setor de atividade, o grau de internacionalização e o investimento em I&D — também são frequentemente negligenciados enquanto moderadores da relação entre responsabilidade social e inovação (Cheng, Ioannou & Serafeim, 2014; Bas & Poussing, 2017). Assim, esta dissertação procura colmatar estas lacunas, propondo uma análise aprofundada da empresa Twintex, com o objetivo de compreender o impacto estratégico da RSC no desempenho inovador empresarial, através de uma abordagem qualitativa e contextualizada.

A questão central que orienta esta investigação é: **Como é que as práticas de Responsabilidade Social Corporativa impactam o desempenho inovador da Twintex?** Para responder a esta questão, a investigação adota uma abordagem

qualitativa baseada num estudo de caso, fundamentada através da aplicação de um guião de entrevista a oito colaboradores com funções relevantes no contexto da empresa, que se complementa pela análise de documentos internos e informação pública disponível.

De forma a concretizar este objetivo, foram ainda definidos objetivos específicos que orientam a investigação, consistindo nomeadamente na identificação das principais práticas de RSC desenvolvidas pela empresa, na análise das práticas de inovação implementadas ao nível de produtos, processos e organização, na exploração das perceções dos colaboradores relativamente à relação entre RSC e inovação no contexto da Twintex e, finalmente, no confronto dos resultados empíricos com a literatura científica existente, de modo a compreender as convergências e divergências encontradas.

Esta combinação metodológica visa proporcionar uma compreensão aprofundada das práticas de RSC e da sua influência sobre a capacidade de inovação, considerando ainda os fatores contextuais específicos do setor têxtil.

Assim, a presente dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo introduz o tema a ser estudado na dissertação, definindo a contextualização do tema e a relevância deste no contexto empresarial atual, abordando a importância da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e a sua relação com a inovação empresarial. Apresenta as motivações/razões que levam ao estudo, abordando os gaps/lacunas de investigação identificados nos artigos lidos. Além disso, é descrito o objetivo geral, bem como a principal questão da investigação.

O segundo capítulo realiza o Enquadramento Teórico sobre Responsabilidade Social Corporativa e Inovação Empresarial. O terceiro capítulo detalha a metodologia adotada para a investigação. No quarto capítulo, apresentam-se e analisam-se os resultados obtidos. Por fim, o quinto capítulo conclui o estudo, destacando as principais contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

Capítulo 2 - Enquadramento Teórico

Este capítulo apresenta o enquadramento teórico ao tema escolhido para a dissertação, com abordagem aos conceitos e definições de “Responsabilidade Social Corporativa (RSC)” e “Inovação Empresarial”, destacando a relação existente entre ambos. Para complementar a informação será apresentada a ligação da Indústria Têxtil com a Sustentabilidade e, por fim, apresenta-se o desenvolvimento do modelo concetual.

2.1. Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

Segundo Bu-Kyung Choi, Ji-Young Ahn e Myeong-Cheol Choi (2021), a **Responsabilidade Social Corporativa (RSC)** é definida como a obrigação de uma empresa em adotar e tomar decisões sobre políticas que sejam desejáveis do ponto de vista de objetivos e valores sociais.

Langer (2024) defende ainda que a RSC assenta na oferta de serviços sociais que procuram beneficiar as comunidades com as quais a própria empresa trabalha, tendo em conta que estas ações são desenvolvidas a partir do pressuposto de ajuda dos seus membros. Nesse sentido, Archie Carroll (1979) – professor da Universidade da Geórgia nos EUA -, propôs quatro dimensões da RSC, posteriormente organizadas em pirâmide e descritas com uma ordem hierárquica clara e consistente, nomeadamente a **Pirâmide de Carroll** (1991), subdividida em Responsabilidade Económica, Responsabilidade Legal, Responsabilidade Ética e Responsabilidade Filantrópica.



Figura 1 - Pirâmide de Carroll (1991)
Fonte: Adaptado de Kusyik, 2021

A pirâmide baseia-se numa sólida fundação de responsabilidades económicas, onde as empresas devem ser financeiramente sustentáveis e rentáveis, por forma a garantir criação de valor para os seus investidores (Kusyk, 2021).

Por sua vez, a responsabilidade legal salienta que as empresas devem procurar o cumprimento das leis e regulamentos vigentes, de modo a assegurar transparência e conformidade com as normas éticas e jurídicas (Bu-Kyung Choi, 2021).

Além destes, Carroll (1991) defende ainda que as empresas devem possuir práticas justas e moralmente responsáveis, de maneira a respeitar os direitos humanos, as boas práticas laborais e promover a equidade dentro e fora da organização, sendo estas as responsabilidades éticas; bem como contribuir, voluntariamente, para o bem-estar da sociedade através do apoio de causas sociais, ações ambientais e desenvolvimento comunitário (Kusyk, 2021) - responsabilidade filantrópica.

Nos últimos anos, a definição de Responsabilidade Social Corporativa tem vindo a expandir-se para “**Criação de Valor Partilhado**”, sendo este um conceito estratégico que estimula o crescimento sustentável (Ji-Young Ahn, 2021).

Esta teoria é defendida por Porter e Kramer (2011) e vem corroborar que a RSC pode ser uma vantagem competitiva, tendo em conta que permite que as empresas alinhem os seus objetivos financeiros com a resolução de desafios ambientais e sociais.

A criação de novos modelos de negócio que têm como principal foco a inovação de produtos e serviços através de atividades de RSC que melhorem a imagem corporativa junto dos consumidores (Rotondo *et al.*, 2019), sugere que as empresas podem gerar lucro enquanto promovem a resolução de problemas de cariz social, bem como criar benefícios tanto para a própria empresa como para a sociedade (Bu-Kyung Choi, 2021).

Adicionalmente, é também introduzido o conceito de **Triple Bottom Line (TBL)** por John Elkington (1997), como sendo um modelo para medir o desempenho das empresas para além do lucro, incorporando as preocupações sociais e ambientais.

O TBL desafia a visão tradicional de que o sucesso empresarial é medido, exclusivamente, por métricas financeiras, argumentando que um verdadeiro desempenho sustentável deve equilibrar três dimensões: Desempenho Económico (*Profit*); Desempenho Social (*People*); Desempenho Ambiental (*Planet*) – Elkington, 1998.

Zhang *et al.* (2021) defende que o desempenho económico representa o sucesso financeiro das empresas, incluindo as receitas, a rentabilidade e o crescimento a longo prazo, analisando assim o retorno sobre o ativo, o crescimento das vendas e o retorno sobre o investimento.

Por sua vez, Liute & De Giacomo (2022) defendem que o desempenho social se refere ao impacto que uma empresa tem nos stakeholders internos e externos – sejam funcionários, clientes ou comunidades. Finalmente, para Gabler, Richey Jr. & Rapp (2015), o desempenho ambiental é referente ao impacto que a empresa assume no meio ambiente, incluindo a pegada ecológica, a gestão e resíduos e a eficiência energética.

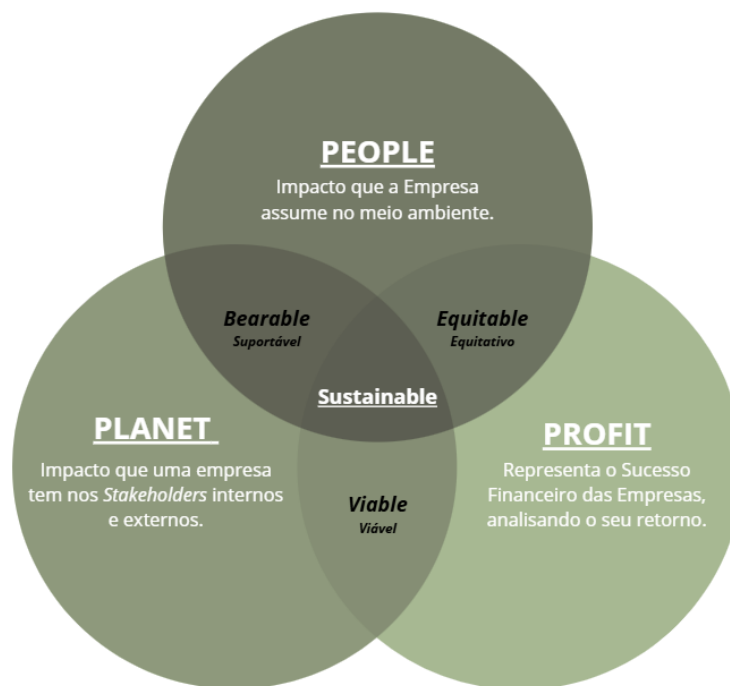


Figura 2 - Triplice Botão de Linha
Fonte: Adaptado de Muñoz-Pascual, Curado & Galende, 2019

Além das abordagens apresentadas, Freeman (1984) formalizou ainda a **Teoria dos Stakeholders**, defendendo que as empresas não devem focar-se exclusivamente na maximização do lucro e nos interesses dos acionistas, mas sim, considerar o impacto das suas atividades sobre todos os *stakeholders* envolvidos, nomeadamente clientes, colaboradores, fornecedores, governos, organizações não governamentais (ONGs) e a sociedade em geral, cujas expectativas e necessidades devem ser integradas na tomada de decisões estratégicas.

A **Teoria dos Stakeholders** surge, assim, como uma resposta à crescente complexidade do mundo empresarial, que exige das organizações uma abordagem mais ampla e responsável na gestão dos seus recursos e operações (Awa, Hart O., 2024).

Donaldson & Preston (1995) argumentam que a evolução das exigências sociais e ambientais contemporâneas forçou as empresas a reconsiderarem os seus papéis na sociedade, levando a um modelo de governação corporativa que reconhece a interdependência entre negócios e os seus múltiplos stakeholders.

Além disso, a **Responsabilidade Social Corporativa (RSC)** pode assumir ainda duas abordagens distintas: a **Filantrópica** e a **Estratégica**. Enquanto algumas empresas implementam a RSC através de ações pontuais de caridade, outras incorporam-na de forma estruturada na sua estratégia de negócios, garantindo um impacto sustentável e duradouro (Halme & Laurila, 2009; Porter & Kramer, 2006).

2.1.1. Importância da RSC na Gestão Corporativa

A **Responsabilidade Social Corporativa (RSC)** tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante na gestão das empresas, transcendendo a sua função tradicional de maximização do lucro para abranger questões sociais, ambientais e éticas (Costa & Menichini, 2013; Flammer, 2013). A RSC não deve ser vista apenas como uma obrigação regulatória, mas também como uma estratégia empresarial que fortalece a reputação, mitiga riscos e impulsiona a competitividade (Cavaco, Crifo & Guidoux, 2020).

A evolução do conceito de RSC demonstra que esta está intrinsecamente ligada à gestão corporativa moderna, funcionando como um fator diferenciador no mercado (Porter & Kramer, 2011; Cherrafi *et al.*, 2018). Para além de permitir que as empresas minimizem os impactos negativos das suas operações, possibilita também a criação de valor partilhado entre a organização e os seus stakeholders, promovendo o crescimento sustentável a longo prazo (Flammer, 2013).

Segundo Halme & Laurila (2009) e Carroll & Shabana, (2010), a RSC é um conjunto de práticas e abordagens distintas, que variam conforme o setor, a cultura organizacional e as expectativas da sociedade. Alguns autores enfatizam que a forma como a RSC é aplicada pode ser categorizada em abordagens filantrópicas, integradas e inovadoras (Godfrey, 2005; Blowfield & Frynas, 2005).

A filantropia corporativa consiste em ações isoladas de caridade, como doações a instituições sociais e patrocínio de eventos comunitários, sem que haja necessariamente uma conexão com o core business da empresa (Kotler & Lee, 2005; Halme & Laurila, 2009). Embora esta prática possa melhorar a reputação corporativa, o seu impacto tende a ser limitado e pouco sustentável a longo prazo (Hillman & Keim, 2001).

Já a integração da RSC refere-se à adoção de práticas responsáveis dentro das operações principais da empresa, incorporando critérios éticos, sociais e ambientais na tomada de decisões empresariais (Porter & Kramer, 2006; Cavaco, Crifo & Guidoux, 2020), sendo exemplo disso a adoção de certificações ambientais, políticas de diversidade e inclusão e melhoria das condições de trabalho (Burke & Logsdon, 1996; Aguilera *et al.*, 2007).

A inovação em RSC representa uma abordagem ainda mais avançada, pois vai além da mitigação de impactos negativos e procura criar produtos, serviços e modelos de negócio sustentáveis (Halme & Laurila, 2009). Empresas que investem nesta abordagem conseguem alcançar um equilíbrio entre objetivos financeiros e impacto social positivo, criando oportunidades de mercado (Porter & Kramer, 2011; Cherrafi *et al.*, 2018).

Para além do impacto direto na reputação e no desempenho financeiro das empresas, a RSC também influencia a inovação e a eficiência operacional (Flammer, 2013; Cherrafi *et al.*, 2018). Por exemplo, a implementação de práticas sustentáveis na cadeia de fornecimento pode gerar vantagens competitivas e redução de custos (Porter & Kramer, 2006).

A gestão eficaz da RSC depende, em grande parte, da governança corporativa e da cultura organizacional (Cavaco, Crifo & Guidoux, 2020). Algumas empresas já associam a compensação dos executivos a metas ambientais e sociais, incentivando práticas mais sustentáveis (Aguilera *et al.*, 2007). Quando a RSC é vista como um compromisso estratégico e não apenas como uma obrigação regulatória, os seus benefícios tornam-se mais evidentes e duradouros (Porter & Kramer, 2011).

A implementação da RSC também está alinhada com normas e diretrizes internacionais, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU e os Princípios do Pacto Global das Nações Unidas (Costa & Menichini, 2013; Cherrafi *et al.*, 2018). O cumprimento dessas diretrizes reforça a transparência e a responsabilidade social das empresas, garantindo que operam de forma ética e sustentável (Flammer, 2013).

A crescente consciencialização dos consumidores sobre questões sociais e ambientais está a moldar as expectativas em relação às empresas (Kotler & Lee, 2005; Porter & Kramer, 2011), tendo em conta que os consumidores já estão mais dispostos a apoiar marcas que demonstram compromisso para com a sustentabilidade, procurando evitar empresas que estejam envolvidas em práticas antiéticas (Smith, 1996).

Um forte exemplo disso é a indústria têxtil, uma vez que é reconhecida pelo seu impacto ambiental e social significativo, devido ao elevado consumo de recursos naturais, como água e energia, e à produção intensiva de resíduos e emissões de carbono (Fletcher & Tham, 2020). Além disso, as condições laborais na cadeia de fornecimento do setor têxtil frequentemente levantam preocupações relacionadas à exploração da mão de obra e à falta de transparência nas práticas empresariais (Geissdoerfer *et al.*, 2023).

Porém, por forma a enfrentar esses desafios, muitas empresas têxteis estão a investir em estratégias inovadoras voltadas para a sustentabilidade (Geissdoerfer *et al.*, 2023). A adoção da economia circular tem-se mostrado uma das abordagens mais promissoras, uma vez que permite reduzir a dependência de matérias-primas virgens e minimizar o desperdício através da reutilização e reciclagem de materiais (Fletcher & Tham, 2020).

Além disso, Geissdoerfer *et al.* (2023) destaca que a implementação de sistemas de logística reversa no setor têxtil contribui para prolongar o ciclo de vida dos produtos, tornando o processo produtivo mais eficiente e sustentável.

Para além da reputação e do impacto nos consumidores, a RSC também influencia o relacionamento com investidores (Barnett, 2020; Godfrey, 2005), visto que o crescimento dos investimentos sustentáveis, como os fundos ESG (Environmental, Social and Governance), demonstra que os mercados financeiros estão a valorizar cada vez mais empresas que adotam práticas responsáveis (Flammer, 2013; Cavaco, Crifo & Guidoux, 2020).

O conceito de **ESG (Environmental, Social, and Governance)** tornou-se um dos principais referenciais para avaliar a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa das empresas, tendo em conta as três dimensões que abrange: a ambiental, que se refere à gestão de recursos naturais e à redução de impactos ecológicos; a social, que envolve o relacionamento com colaboradores, clientes e comunidades; e a governança, que trata da transparência, ética e estrutura de gestão das organizações (Doe, Smith e Martínez, 2022).

Nos últimos anos, o ESG deixou de ser uma preocupação secundária e passou a ser um critério essencial na tomada de decisão de investidores e gestores empresariais (Rauf *et al.*, 2024).

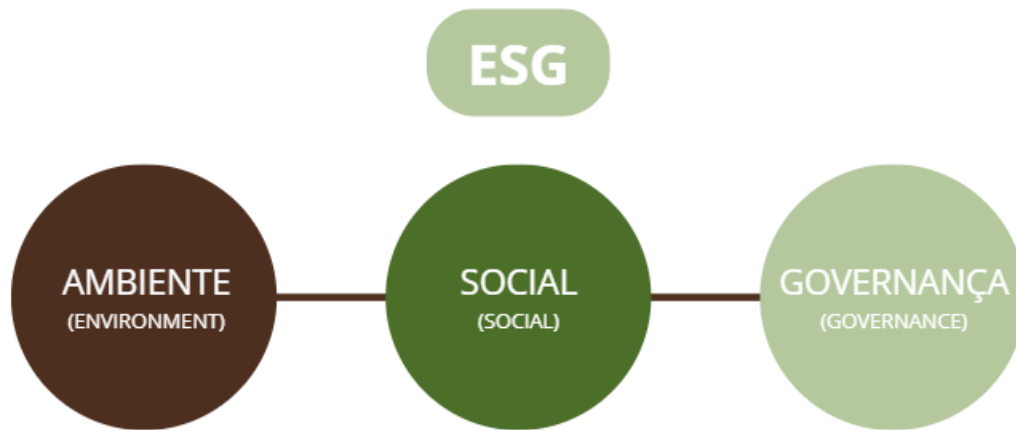


Figura 3 - Pilares ESG
Fonte: Adaptado de Lan & Zhou, 2024

De acordo com Huo, Hameed e Zhang (2022), a adoção de práticas ESG desempenha um papel determinante na relação entre o investimento em I&D verde e o desempenho da inovação verde corporativa (GIP), porque as empresas que publicam relatórios ESG apresentam uma melhoria significativa na inovação sustentável.

Doe, Smith e Martínez (2022) também reforçam a importância do ESG, embora sob uma perspectiva diferente, nomeadamente a relação das práticas ESG com o desempenho financeiro das empresas. Doe, Smith e Martínez (2022) defendem que as empresas que possuem elevadas pontuações ESG tendem a apresentar melhores indicadores financeiros, como maior retorno sobre ativos (ROA).

Huo, Hameed e Zhang (2022) defendem ainda que, mesmo em setores tradicionalmente poluentes, a divulgação de práticas ambientais e sociais pode atenuar os efeitos negativos percebidos pelos *stakeholders*, sendo esta uma função compensatória por parte dos relatórios ESG.

Além do impacto positivo na inovação e na performance financeira, Doe, Smith e Martínez (2022) destacam que empresas com forte governança corporativa e transparência nas suas operações são mais atrativas para investidores, uma vez que um

ambiente de governança sólido reduz a probabilidade de fraudes, corrupção e práticas antiéticas, sendo estes elementos que podem comprometer a confiança do mercado.

Assim, a governança dentro do ESG desempenha um papel crucial na construção de uma empresa estável e confiável, beneficiando tanto seus acionistas quanto a sociedade como um todo (Zhang, 2022).

No entanto, é importante ressaltar que a adoção de práticas ESG não é isenta de desafios. Segundo Huo, Hameed e Zhang (2022), um dos principais obstáculos enfrentados pelas empresas é o alto custo inicial dos investimentos na inovação verde. Muitas empresas hesitam em destinar recursos significativos para iniciativas sustentáveis devido à incerteza sobre o retorno financeiro desses investimentos.

Contudo, Huo, Hameed e Zhang (2022) acreditam que a longo prazo, essas ações podem gerar benefícios substanciais, como a redução de custos operacionais, o aumento da eficiência energética e a fidelização de clientes e investidores; ao contrário de Doe, Smith e Martínez (2022) que alertam que a ausência de padrões regulatórios globais claros pode dificultar a adoção do ESG por parte das empresas. Nesse sentido, os autores defendem a necessidade de um padrão internacional para garantir que as métricas ESG sejam comparáveis e de confiança em diferentes mercados e setores.

Por exemplo, o crescimento do mercado da moda sustentável demonstra que há uma mudança de comportamento tanto por parte das empresas quanto dos consumidores, impulsionando novas práticas que conciliam inovação e responsabilidade social (Costa & Menichini, 2013).

A digitalização e a adoção de tecnologias inovadoras também têm ajudado a otimizar processos produtivos e a reduzir desperdícios na indústria têxtil, onde ferramentas como a inteligência artificial e a manufatura aditiva estão a ser utilizadas para melhorar a eficiência na utilização de materiais e para desenvolver processos produtivos com menor impacto ambiental (Nie & Wang, 2024).

Adicionalmente, Doe, Smith e Martínez (2022) sugerem que o ESG não deve ser vista apenas como um mecanismo de compliance ou de responsabilidade social, mas sim como um motor de inovação e crescimento económico. Empresas que adotam práticas sustentáveis tendem a estar mais bem preparadas para lidar com desafios futuros, como mudanças climáticas, escassez de recursos e novas demandas dos consumidores por produtos e serviços mais responsáveis (Doe, Smith e Martínez, 2022).

O envolvimento dos colaboradores em práticas de RSC também tem um impacto significativo na produtividade e no clima organizacional (Aguilera *et al.*, 2007; Porter & Kramer, 2011). Empresas que promovem programas de voluntariado corporativo, bem-estar no trabalho e diversidade registam maiores níveis de motivação e retenção de talento (Smith, 1996; Costa & Menichini, 2013).

A RSC pode ainda atuar como um mecanismo de autorregulação em contextos onde as leis e regulamentações são fracas (Blowfield & Frynas, 2005; Halme & Laurila, 2009). Nestes casos, as empresas adotam práticas responsáveis de forma voluntária, garantindo um padrão ético elevado mesmo na ausência de fiscalização governamental (Carroll & Shabana, 2010).

Posto isto, a integração da RSC na gestão corporativa permite reduzir riscos, melhorar a reputação, impulsionar a inovação e criar vantagens competitivas (Porter & Kramer, 2006; Smith, 1996); uma vez que empresas que negligenciam a responsabilidade social podem enfrentar boicotes de consumidores, perda de investidores e sanções regulatórias, colocando em risco a sua viabilidade (Barnett, 2020).

Neste sentido, a RSC não deve ser encarada apenas como um custo ou uma obrigação legal, mas sim como um motor de crescimento sustentável e de inovação empresarial (Flammer, 2013; Cherrafi *et al.*, 2018). Quando bem implementada, a RSC equilibra objetivos económicos, sociais e ambientais, permitindo que as empresas assegurem o seu sucesso num mercado cada vez mais exigente e consciente (Porter & Kramer, 2011; Cavaco, Crifo & Guidoux, 2020).

2.1.2. Abordagens da Responsabilidade Social Corporativa

De acordo com o discutido ao longo do capítulo 2, a Responsabilidade Social Corporativa pode ser analisada através de duas abordagens distintas: a **Filantrópica** e a **Estratégica** (Halme & Laurila, 2009), tendo em conta que as empresas podem optar por implementar ações de RSC de forma mais espontânea, enquanto que outras procuram fazer um planeamento organizado de acordo com a sua estratégia de negócios, por forma a garantir um impacto sustentável e de longo prazo (Halme & Laurila, 2009; Porter & Kramer, 2006).

Nesse sentido, a abordagem filantrópica da RSC está frequentemente associada a iniciativas desvinculadas das operações principais da empresa, onde as organizações procuram contribuir para causas sociais através de doações monetárias, patrocínios ou ações de voluntariado, sem necessariamente esperar um retorno financeiro direto (Halme & Laurila, 2009).

Embora esta abordagem possa fortalecer a imagem e reputação da empresa, o seu impacto tende a ser limitado e pouco sustentável a longo prazo (Godfrey, 2005; Blowfield & Frynas, 2005).

Halme & Laurila (2009) definem o conceito de **Filantropia** como a prática de realizar ações de caridade sem ligação direta com a atividade principal da empresa, uma vez que as empresas adotam esta estratégia por motivações éticas, de reputação ou altruísmo, sem a integrar na sua gestão ou estrutura operacional (Carroll, 1991; Kotler & Lee, 2005).

As autoras enumeram ainda alguns exemplos de filantropia corporativa, sendo eles as doações para ONGs e instituições de solidariedade, patrocínios de eventos sociais e culturais e ações de voluntariado organizadas pela empresa.

Estas iniciativas, apesar de poderem trazer reputação às empresas, raramente influenciam o desempenho financeiro ou promovem mudanças estruturais na organização (Hillman & Keim, 2001).

Por sua vez, a **RSC Estratégica** baseia-se na integração da responsabilidade social no próprio modelo de negócio da empresa, onde as empresas alinham práticas sustentáveis às suas operações, cultura organizacional e objetivos estratégicos, garantindo um impacto contínuo (Burke & Logsdon, 1996; Porter & Kramer, 2011).

Assim, a **Integração da Responsabilidade Corporativa (CR Integration)** ocorre quando as empresas ajustam os seus processos internos para reduzir impactos ambientais e sociais. Esta abordagem vai além das doações e envolve, por exemplo, a adoção de certificações ambientais, como a ISO 14001 (Camilleri, 2022), políticas de diversidade e inclusão e melhoria das condições laborais. Estas práticas ajudam as empresas a reduzir riscos operacionais e a fortalecer a sua reputação (Porter & Kramer, 2006; Aguilera *et al.*, 2007).

Já a **Inovação em Responsabilidade Corporativa (CR Innovation)** vai um passo além da integração, uma vez que procura promover novos modelos de negócios sustentáveis. Este tipo de RSC não se limita a mitigar impactos negativos, mas procura gerar impacto social positivo através da inovação (Halme & Laurila, 2009).

A adoção de uma estratégia de inovação em RSC pode gerar vantagens competitivas, porque permite a expansão para novos mercados, a diferenciação face à concorrência e um crescimento sustentável que equilibra objetivos financeiros e sociais (Smith, 1996; Barnett, 2020).

Neste sentido, é importante salientar que, apesar da filantropia corporativa pode ser útil para melhorar a reputação da empresa e reforçar a sua imagem pública, a RSC estratégica – seja pela integração ou pela inovação – gera um impacto mais profundo e sustentável, trazendo benefícios tanto para a sociedade como para o desempenho da organização (Porter & Kramer, 2011; Halme & Laurila, 2009).

Esta abordagem permite não apenas fortalecer a reputação corporativa, como também atuar como um diferencial competitivo e um motor de inovação, impulsionando o desenvolvimento de soluções social e ambientalmente responsáveis (Smith, 1996; Barnett, 2020).

2.2. Inovação Empresarial

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2018), a inovação é definida como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou a implementação de um processo novo ou melhorado, enfatizando que a inovação não está relacionada apenas com a invenção, mas também com a aplicação prática e o valor que esta traz por parte dela (Manual de Oslo, 2018).

Neste sentido, a inovação empresarial pode também ser definida como um processo contínuo de desenvolvimento e implementação de novas ideias, produtos, serviços e modelos de negócio que proporcionam vantagens competitivas às empresas (Porter & Kramer, 2011; Cherrafi *et al.*, 2018).

De acordo com o Manual de Oslo (2018), a inovação não requer originalidade global, uma vez que o essencial é que a inovação seja nova para a empresa, mesmo que já exista em outras organizações ou setores (OCDE, 2018). Bocquet *et. al*, (2017) reforça ainda que a inovação é um processo cumulativo de aprendizagem, que pode ocorrer de maneira incremental ou radical, e depende do contexto em que a empresa atua.

Além da definição geral, o Manual de Oslo (2018) destaca também que atividades de inovação são todas aquelas que contribuem para o desenvolvimento e implementação de inovações, mesmo que não resultem diretamente num produto ou processo inovador finalizado, incluindo I&D, aquisição de tecnologia, formação, design e outras ações voltadas para o aperfeiçoamento das capacidades inovadoras (OCDE, 2018).

Segundo Schumpeter (1934), a inovação não é apenas um resultado, mas um processo dinâmico de destruição criativa, no qual as antigas formas de fazer negócios são substituídas por novas.

A OCDE (2018) ressalta que a inovação não está limitada à tecnologia, podendo envolver mudanças organizacionais, processos internos e práticas de gestão. A edição de 2018, porém, deixa de classificar explicitamente as inovações em organizacionais e de marketing, categorias que estavam presentes na 3ª edição (OCDE, 2005).

De acordo com a OCDE (2018), a inovação é sempre uma novidade implementada, o que significa que ideias ou invenções que não foram aplicadas não são consideradas inovações. Essa abordagem enfatiza o papel da execução na inovação, o que se alinha à visão de Dodgson, Gann e Salter (2008), que argumentam que a vantagem competitiva das empresas inovadoras está na sua capacidade de transformar conhecimento em resultados concretos por meio da implementação efetiva.

O Manual de Oslo (OCDE, 2018) também aponta que a inovação pode ocorrer de forma planejada ou não, e em qualquer setor da economia, podendo ser resultado de uma necessidade interna da empresa ou de pressões externas, como mudanças no mercado, regulamentações ou novas exigências dos consumidores.

Freeman e Soete (1997) complementam esta visão, ao argumentarem que a inovação emerge frequentemente da interação dinâmica entre empresas, clientes, fornecedores e instituições de pesquisa, formando um verdadeiro sistema de inovação onde o fluxo

contínuo de conhecimento é essencial para o desenvolvimento de novos produtos e processos.

De acordo com Crossan e Apaydin (2010), a inovação deve ser vista de forma abrangente, sendo entendida como o processo que conduz à geração e aplicação de ideias que resultam em melhorias significativas de produtos, processos ou modelos organizacionais, independentemente do setor económico. Esta abordagem ampla está em linha com a definição proposta no Manual de Oslo (OCDE, 2018), que reconhece a inovação como um fenómeno transversal a todas as áreas de atividade.

Christensen (1997) destaca, por sua vez, que as inovações de processo — como mudanças operacionais, logísticas ou na gestão de recursos humanos — podem ser tão disruptivas quanto as inovações tecnológicas tradicionais, uma vez que alteram de forma significativa a forma como o valor é entregue ao cliente.

Quanto à natureza da inovação, Henderson e Clark (1990) distinguem entre inovação incremental, caracterizada por melhorias contínuas e progressivas, e inovação radical, associada a mudanças profundas que têm o potencial de transformar mercados inteiros. Esta distinção é também enfatizada pelo Manual de Oslo (OCDE, 2018), que identifica ambas as formas como essenciais para a competitividade e adaptação empresarial.

Lundvall (1992), por sua vez, através da teoria dos sistemas nacionais de inovação, reforça que o ambiente institucional, político e económico exerce uma influência determinante sobre a capacidade inovadora das empresas.

A OCDE (2018) corrobora esta visão ao destacar que fatores como políticas públicas, acesso a financiamentos, infraestruturas de pesquisa e sistemas educacionais robustos são determinantes para impulsionar o desempenho inovador nas organizações.

Segundo Porter e Kramer (2011), a inovação não deve ser vista apenas como um mecanismo de crescimento financeiro, mas também como um fator estratégico essencial para a criação de valor sustentável.

Cherrafi *et al.* (2018) complementa essa visão, destacando que a inovação permite que as organizações se diferenciem no mercado global, otimizem processos produtivos e maximizem o retorno sobre os seus investimentos (Flammer, 2013; Cavaco, Crifo & Guidoux, 2020).

Flammer (2013) argumenta que a inovação está cada vez mais interligada às práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e sustentabilidade, sendo um componente essencial para a reputação e a competitividade das empresas. Cavaco, Crifo e Guidoux (2020) acrescentam que a incorporação de princípios sustentáveis na estratégia de inovação permite que as empresas reduzam riscos operacionais e aumentem a confiança dos investidores e consumidores.

Segundo Nie e Wang (2024), a inovação não apenas melhora a capacidade de adaptação das empresas ao mercado, como também influencia diretamente o desempenho organizacional. Estes autores defendem ainda que a inovação desempenha um papel determinante na segmentação de clientes, uma vez que permite às empresas oferecer produtos e serviços personalizados, atendendo às necessidades de diferentes públicos-alvo. Dessa forma, a inovação torna-se um diferencial competitivo fundamental para a conquista e fidelização de clientes.

Rauf *et al.* (2024) reforça a importância da inovação para a sustentabilidade corporativa, defendendo que as empresas que investem em inovação conseguem desenvolver tecnologias mais eficientes e modelos de negócios sustentáveis, reduzindo o impacto ambiental das suas operações.

Além disso, a inovação sustentável promove a utilização de energias renováveis, a redução do desperdício e a otimização do uso de matérias-primas, fatores que são essenciais para a viabilidade a longo prazo das organizações (Rauf *et al.*, 2024).

A relação entre inovação e governança corporativa também tem sido amplamente discutida por diversos autores, como é o caso de Doe, Smith e Martínez (2022) que afirmam que as empresas inovadoras são mais propensas a adotar práticas de governança alinhadas com os princípios ESG (ambientais, sociais e de governança).

Segundo Doe, Smith e Martínez (2022), essa abordagem permite que as organizações fortaleçam a sua credibilidade perante os stakeholders, minimizem riscos regulatórios e aumentem a sua atratividade para investidores institucionais. Desta forma, a inovação não apenas impulsiona a competitividade empresarial, mas também melhora a transparência e a responsabilidade corporativa (Martínez, 2022).

Outro aspecto relevante é a capacidade da inovação empresarial em responder a desafios globais. Cheng, Ioannou e Serafeim (2014) destacam que as empresas inovadoras conseguem desenvolver soluções eficazes para questões críticas, como as alterações climáticas, a escassez de recursos naturais e a desigualdade social. A implementação de tecnologias inovadoras e sustentáveis, por exemplo, pode contribuir para a transição energética e para a redução da pegada ecológica das indústrias.

Além disso, Bas e Poussing (2017) defendem que a inovação não deve ser vista apenas como uma resposta a desafios externos, mas também como um mecanismo de transformação interna, tendo em conta que as empresas que investem em inovação sustentável criam vantagens competitivas ao longo do tempo, porque conseguem melhorar a sua eficiência operacional e, simultaneamente, contribuir para o bem-estar da sociedade.

Segundo Nie e Wang (2024), o impacto da inovação na cultura organizacional também merece destaque, uma vez que empresas que promovem a inovação de forma contínua estimulam a criatividade e a colaboração entre os seus colaboradores, resultando num ambiente de trabalho mais dinâmico e propício à geração de novas ideias.

Nie e Wang (2024), defendem que esta abordagem aumenta a motivação das equipas e impulsiona a produtividade, criando um ciclo virtuoso em que a inovação impulsiona a melhoria contínua dentro da organização.

Além do impacto interno, a inovação empresarial também transforma a relação entre empresas e consumidores, segundo Rauf *et al.* (2024). Este autor afirma que os consumidores valorizam cada vez mais produtos e serviços inovadores, especialmente aqueles que demonstram compromisso com a sustentabilidade, significando que a inovação não apenas responde às necessidades do mercado, como também molda as preferências dos consumidores, incentivando um consumo mais consciente e responsável (Rauf *et al.*, 2024).

Neste sentido, a inovação empresarial deve ser vista como um fator essencial para o sucesso a longo prazo das organizações, conforme sustentam Porter e Kramer (2011), uma vez que as empresas inovadoras conseguem antecipar tendências, adaptar-se rapidamente às mudanças e diferenciar-se dos concorrentes (Cheng, Ioannou & Serafeim, 2014).

Assim, a inovação não é apenas um elemento estratégico para o crescimento empresarial, mas também um pilar fundamental para a construção de um futuro mais sustentável e equilibrado para a sociedade (Bas & Poussing, 2017).

2.2.1. Tipos de Inovação Empresarial

A **Inovação Empresarial** pode ser classificada em diferentes tipos, cada um desempenhando um papel fundamental na forma como as empresas operam e se destacam no mercado (Bas & Poussing, 2017).

Segundo Nie e Wang (2024), a segmentação de mercado e a estratégia de inovação devem estar alinhadas para garantir que os recursos sejam aplicados de maneira eficiente, significando que as organizações precisam de conseguir identificar quais as áreas que necessitam de inovação e como essa inovação pode agregar valor, seja através de novos produtos, processos otimizados ou estratégias empresariais diferenciadas (Waheed *et al.*, 2020).

As empresas que investem em inovação conseguem aumentar a sua vantagem competitiva e responder de maneira mais ágil às mudanças nas exigências dos consumidores e nas regulamentações do setor (Waheed *et al.*, 2020).

Nesse sentido, a OCDE (2005) identifica quatro tipos de inovação empresarial, nomeadamente a Inovação do Produto; a Inovação do Processo; a Inovação Organizacional; e a Inovação de Marketing. – tendo sido adotado, nesta investigação, o termo **Desempenho Inovador** para integrar as duas componentes resultantes do processo de inovação de uma empresa, nomeadamente: a Inovação do Produto e a Inovação do Processo, de acordo com a ODCE (2018).

A **Inovação do Produto** está entre as formas mais comuns de inovação empresarial e envolve tanto o desenvolvimento de novos produtos como a melhoria significativa de produtos existentes (Kumar, 2020), tratando-se da introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado em termos de características, uso ou desempenho; podendo envolver melhorias técnicas, componentes, materiais, software incorporado, facilidade de uso, entre outros (OCDE & Eurostat, 2018).

Rauf *et al.* (2024) destaca que empresas que investem em I&D conseguem criar soluções mais eficientes e sustentáveis, conseguindo garantir resposta às crescentes demandas dos consumidores por produtos inovadores e ecologicamente corretos.

Além disso, o desenvolvimento de produtos inovadores permite que as empresas diversifiquem as suas ofertas, reduzindo a dependência de um único mercado ou linha de produção (Nadeem *et al.*, 2020; Derchi *et al.*, 2021), sendo fundamental a existência deste tipo de diversificação para mitigar riscos económicos e garantir um posicionamento mais sólido no setor de atuação (Smith, 1996 e Derchi *et al.*, 2021).

A **Inovação do Processo** está diretamente relacionada à eficiência operacional e à otimização da produção (Cherrafi *et al.*, 2018), referindo-se à implementação de métodos de produção ou distribuição novos ou significativamente melhorados, incluindo mudanças tecnológicas, equipamentos ou técnicas que aumentem a eficiência e reduzam custos (OCDE & Eurostat, 2018).

Segundo Nie e Wang (2024), a adoção de novas tecnologias e métodos produtivos melhora significativamente a produtividade e a qualidade dos bens e serviços oferecidos, incluindo a digitalização de processos, a automação industrial e a implementação de sistemas inteligentes para a gestão da cadeia de suprimentos (Nadeem *et al.*, 2020; Derchi *et al.*, 2021).

Empresas que investem nesse tipo de inovação conseguem reduzir custos operacionais, minimizar desperdícios e aumentar a capacidade de adaptação às exigências do mercado, garantindo um desempenho superior em relação aos concorrentes (Nadeem *et al.*, 2020; Derchi *et al.*, 2021).

Essas mudanças também impactam positivamente a sustentabilidade empresarial, ao promoverem maior eficiência no uso de recursos (Cherrafi *et al.*, 2018).

Por sua vez, no que diz respeito à Inovação Organizacional e à Inovação de Marketing, o Manual de Oslo (2018), atualizou a classificação dos tipos de inovação em relação às edições anteriores, uma vez que a Inovação Organizacional e a Inovação de Marketing deixam de ser consideradas categorias autónomas, passando a ser integradas no âmbito da inovação de processos de negócio.

Esta alteração surgiu pela constatação de que a Inovação de Produto e a Inovação de Processo são mais tangíveis, mensuráveis e suscetíveis de serem comparadas entre empresas e sectores de atividade, ao contrário da Inovação Organizacional e da Inovação de Marketing que revelam maior dificuldade de definição precisa e inconsistências na sua medição empírica (OCDE, 2018).

Assim, o Manual de 2018 reforça a abordagem na implementação efetiva de melhorias que acrescentem valor ao Desempenho Empresarial, consolidando a análise em torno das inovações que se materializam diretamente em novos produtos, serviços ou processos de produção e entrega.

2.2.2. Impactos da Inovação Empresarial na Gestão Corporativa

A inovação empresarial desempenha um papel fundamental na gestão corporativa, não apenas ao nível da eficiência operacional, como também na forma como as empresas se posicionam no mercado e se relacionam com os seus stakeholders (Derchi *et al.*, 2021).

As empresas inovadoras conseguem adaptar-se com maior agilidade às transformações económicas e sociais, garantindo um desempenho sustentável e uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes (Nie & Wang, 2024).

Além disso, a inovação fortalece a cultura organizacional, promovendo um espírito de criatividade e adaptação constante às mudanças do mercado (Aguilera *et al.*, 2007). A implementação de práticas inovadoras permite que as empresas desenvolvam um ambiente de trabalho mais dinâmico, onde os colaboradores se sentem motivados a contribuir com novas ideias e soluções (Doe, Smith & Martínez, 2022).

As organizações que incentivam a inovação entre os seus colaboradores criam um ambiente aberto à experiência e à aprendizagem contínua (Porter & Kramer, 2011). De acordo com Rauf *et al.* (2024), a inovação organizacional é essencial para promover práticas de governança mais eficientes, aumentando a transparência e a confiança entre os *stakeholders*.

A inovação empresarial não deve ser vista apenas como um mecanismo de crescimento económico, uma vez que esta é uma ferramenta estratégica para impulsionar a sustentabilidade e a responsabilidade social (Flammer *et al.*, 2019).

A relação entre a inovação e a responsabilidade social corporativa permite que as empresas desenvolvam soluções que beneficiam os seus resultados financeiros e a sociedade em geral (Cavaco, Crifo & Guidoux, 2020).

A interligação entre RSC e inovação verde demonstra que empresas que investem em práticas inovadoras sustentáveis reduzem o impacto ambiental das suas operações, e aumentam a sua competitividade e resiliência a longo prazo (Luo & Du, 2022).

Segundo Bas e Poussing (2017), a inovação sustentável é uma das principais estratégias para garantir a longevidade empresarial, permitindo às organizações anteciparem-se a regulamentações ambientais cada vez mais rigorosas.

Além disso, a adoção de práticas inovadoras voltadas para a sustentabilidade reforça a reputação corporativa e atrai consumidores cada vez mais atentos às questões ambientais (Flammer & Kacperczyk, 2019) e, as empresas que investem na inovação verde conseguem posicionar-se como líderes do setor, conquistando um diferencial competitivo e fortalecendo a fidelização dos seus clientes (Costa & Menichini, 2013).

A inovação sustentável também tem um impacto positivo na estrutura organizacional, incentivando modelos de gestão mais flexíveis e colaborativos (Cheng, Ioannou & Serafeim, 2014), através de estratégias inovadoras baseadas na economia circular, na eficiência energética e na digitalização dos processos produtivos que permitem às empresas melhorar o seu desempenho e reduzir desperdícios, alinhando o crescimento económico com a responsabilidade ambiental (United Nations, 2018).

Por outro lado, a inovação na gestão empresarial permite que as organizações desenvolvam políticas mais eficazes para integrar os princípios ESG (ambientais, sociais e de governança) nos seus modelos de negócio (Doe, Smith & Martínez, 2022), fortalecendo a confiança dos investidores com a garantia de maior transparência às expectativas do mercado global (Flammer *et al.*, 2017).

2.3. Relação entre Responsabilidade Social Corporativa e Inovação Empresarial

A inovação empresarial e a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) estão cada vez mais interligadas, refletindo a necessidade das empresas em equilibrar objetivos económicos, sociais e ambientais (Carroll & Shabana, 2010).

Segundo Flammer *et al.* (2019) e Waheed *et al.* (2020), a adoção de práticas de inovação verde permite que as organizações reduzam significativamente os impactos ambientais, enquanto conquistam vantagens competitivas no mercado. Este alinhamento estratégico tem-se tornado um fator essencial para garantir a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo das empresas (Flammer *et al.*, 2019).

A inovação sustentável vai além da simples mitigação de danos ambientais, representando uma oportunidade para as empresas desenvolverem novos produtos e processos mais eficientes e alinhados às exigências regulatórias e das partes interessadas (Rauf *et al.*, 2024).

Ao investirem em tecnologias limpas e modelos de produção mais responsáveis, as empresas conseguem diferenciar-se no mercado, fortalecendo a sua reputação e conquistando consumidores que priorizam marcas comprometidas com a sustentabilidade (Nie & Wang, 2024).

Além disso, a inovação orientada pela RSC reforça a relação das empresas com os consumidores, que estão cada vez mais atentos às práticas éticas e sustentáveis das organizações (Costa & Menichini, 2013).

As empresas que adotam estratégias inovadoras baseadas na sustentabilidade sentem a melhoria da sua imagem perante o público, assim como uma maior fidelização e preferência por parte dos consumidores (Doe, Smith & Martínez, 2022), tornando-se num fator diferencial competitivo importante num mercado onde a consciência ambiental tem influência crescente sobre as decisões de compra (Doe, Smith & Martínez, 2022).

A inovação organizacional também desempenha um papel crucial na incorporação da RSC dentro das empresas e, de acordo com Nie e Wang (2024), as mudanças na estrutura e na cultura empresarial facilitam a adoção de práticas sustentáveis e impulsionam a governança corporativa alinhada aos princípios ESG (ambientais, sociais e de governança).

Neste sentido, Cavaco, Crifo e Guidoux (2020) defendem que a inovação e a RSC também influenciam a atratividade das empresas para os investidores porque as empresas que

incorporam práticas inovadoras e sustentáveis na sua estratégia empresarial tendem a ter maior valorização no mercado financeiro.

A longo prazo, a inovação empresarial orientada pela RSC promove assim benefícios internos para as organizações e impactos positivos para toda a sociedade, tendo em conta que Flammer *et al.* (2019), defende que as empresas que inovam com base em princípios sustentáveis contribuem para o desenvolvimento económico sustentável, garantindo um equilíbrio entre crescimento empresarial e preservação ambiental.

Neste sentido, a relação entre inovação e RSC é uma tendência irreversível no contexto empresarial atual (Nie e Wang, 2024). À medida que regulamentações ambientais se tornam mais rigorosas e os consumidores exigem maior transparência e compromisso das empresas, torna-se imperativo que as organizações alinhem as suas estratégias inovadoras com objetivos de sustentabilidade (Cavaco, Crifo & Guidoux, 2020).

2.4. Modelo Conceptual Proposto

O desenvolvimento do modelo conceptual proposto tem como objetivo estruturar as relações entre a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e o Desempenho Inovador Empresarial (DIE), considerando a literatura existente e os artigos analisados ao longo do estudo, concentrando-se especificamente na inovação do produto e na inovação do processo (OCDE, 2018).

O enquadramento teórico apresentado ao longo da investigação mostra que as práticas de RSC, abordadas através das dimensões ambiental, social e económica, têm uma influência positiva no desempenho inovador das organizações (Carroll & Shabana, 2010; OCDE, 2018), entendendo-se, assim, que a RSC pode atuar como um motor de promoção da inovação, através do incentivo à criação de novos produtos e constante melhoria de processos internos (OCDE, 2018).

Posto isto, o modelo conceptual proposto, tem por base a relação entre a Responsabilidade Social Corporativa e o Desempenho Inovador Empresarial, estabelecendo relações causais diretas entre cada uma das dimensões da RSC e os dois tipos de inovação.

Para a construção do modelo conceptual, foram definidas duas dimensões principais: a **Responsabilidade Social Corporativa** (RSC) e o **Desempenho Inovador Empresarial** (DIE). Cada uma destas dimensões é composta por um conjunto de

variáveis que capturam diferentes aspectos da relação entre a RSC e o DIE, conforme mencionado em estudos de Flammer (2013), Porter & Kramer (2011) e Cheng, Ioannou e Serafeim (2014).

a) Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

A literatura demonstra que a RSC tem um papel estratégico na diferenciação empresarial, para além do cumprimento de normas regulatórias para se tornar um vetor de inovação e vantagem competitiva (Flammer, 2013).

Neste estudo, a RSC é analisada sob três principais dimensões, nomeadamente a Dimensão Ambiental; a Dimensão Social; e a Dimensão Económica – conforme descritas na tabela 1 -, sendo estas variáveis independentes do modelo.

Tabela 1 - Dimensões de Análise e Variáveis na Responsabilidade Social Corporativa

Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	
Dimensão Ambiental	Envolve práticas que procuram minimizar os impactos ambientais, a promoção de eficiência energética, a redução de desperdícios e adoção de novas tecnologias, sendo a dimensão referente ao impacto que a empresa assume no meio ambiente (Gabler, Richey Jr. & Rapp, 2015)
Dimensão Social	Procura incluir iniciativas direcionadas com o bem-estar dos trabalhadores, garantindo equidade de género, segurança no trabalho, relações éticas com os Clientes e apoio à comunidade (Carroll & Shabana, 2010), sendo referente ao impacto que a empresa tem nos seus <i>Stakeholders</i> (Liute & De Giacomo, 2022).
Dimensão Económica	Representa o sucesso financeiro das empresas, incluindo as receitas, a rentabilidade e o crescimento a longo prazo, analisando assim o retorno sobre o ativo, o crescimento das vendas e o retorno sobre o investimento (Zhang <i>et al.</i> , 2021).

Fonte: Elaboração própria com base em (Kumar, 2020), (OCDE, 2018), (Zhang *et al.*, 2021), (Cherrafi *et al.*, 2018) e (Nadeem *et al.*, 2020; Derchi *et al.*, 2021).

b) Desempenho Inovador Empresarial

Por sua vez, a relação entre RSC e inovação reflete-se diretamente na capacidade da empresa de desenvolver soluções inovadoras e sustentáveis. Segundo Rauf *et al.* (2024), as empresas que integram práticas sustentáveis tendem a apresentar maior eficiência e competitividade. Neste sentido, considera-se o Manual de Oslo com os dois tipos de Inovação Empresarial: Inovação do Produto e Inovação do Processo, (OCDE, 2018), sendo essas as variáveis a analisar ao longo desta investigação, de acordo com a tabela 2.

Tabela 2 - Dimensões de Análise e Variáveis do Desempenho Inovador Empresarial

Desempenho Inovador Empresarial	
Inovação do Produto	Envolve tanto o desenvolvimento de novos produtos como a melhoria significativa de produtos já existentes (Kumar, 2020), tratando-se da introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado em termos de características, uso ou desempenho (OCDE, 2018); com o envolvimento de possíveis melhorias técnicas, componentes e materiais, através do investimento em I&D (Huo, Hameed e Zhang, 2022).
Inovação do Processo	Encontra-se relacionada com a eficiência operacional e otimização da produção (Cherrafi <i>et al.</i> , 2018), através da adoção de novas tecnologias e métodos produtivos que promovam a produtividade e a qualidade dos bens e serviços oferecidos, incluindo a digitalização de processos, a automação industrial e a implementação de sistemas inteligentes para a gestão da cadeia de suprimentos (Nadeem <i>et al.</i> , 2020; Derchi <i>et al.</i> , 2021), de maneira a aumentar a eficiência e a reduzir custos (OCDE,2018).

Fonte: Elaboração própria com base em (Kumar, 2020), (OCDE, 2018), (Huo, Hameed e Zhang 2022), (Cherrafi *et al.*, 2018) e (Nadeem *et al.*, 2020; Derchi *et al.*, 2021).

Com base na revisão da literatura, o modelo conceptual pode ser representado por um diagrama que ilustra a interligação entre a Responsabilidade Social Corporativa e o Desempenho Inovador Empresarial, servindo assim como base para a análise empírica desta dissertação, através da validação das relações propostas por meio das entrevistas e da análise documental realizada no estudo.

Desta forma, o desenvolvimento do presente modelo concetual proposto reforça o papel estratégico da Responsabilidade Social Corporativa como impulsionadora da Inovação nas organizações, visando ilustrar as relações entre a RSC e o DIE.

O modelo conceptual desenvolvido é composto por três categorias principais de elementos, nomeadamente as dimensões da Responsabilidade Social Corporativa, os tipos de Inovação Empresarial presentes no DIE e as relações causais que ligam estas dimensões à inovação. Nesse sentido, a RSC é representada no modelo através de três dimensões distintas, amplamente reconhecidas na literatura, nomeadamente a Dimensão Ambiental; a Dimensão Social; e a Dimensão Económica – atuando enquanto variáveis independentes e sendo consideradas como fatores impulsionadores do desempenho inovador nas empresas.

Por sua vez, o DIE é analisado através de dois tipos de inovação, em consonância com as definições apresentadas pelo Manual de Oslo (OCDE, 2018) – atuando enquanto variáveis dependentes e refletindo o impacto que se espera com as práticas de RSC sobre a capacidade inovadora da empresa.

Assim, este modelo conceptual propõe relações diretas entre cada dimensão da RSC e os dois tipos de inovação de acordo com o enquadramento teórico apresentado, onde a proposta central é de que cada dimensão da RSC exerce uma influência positiva, tanto na Inovação de Produto como na Inovação de Processo, sendo esta relação testada através das proposições de investigação apresentadas.

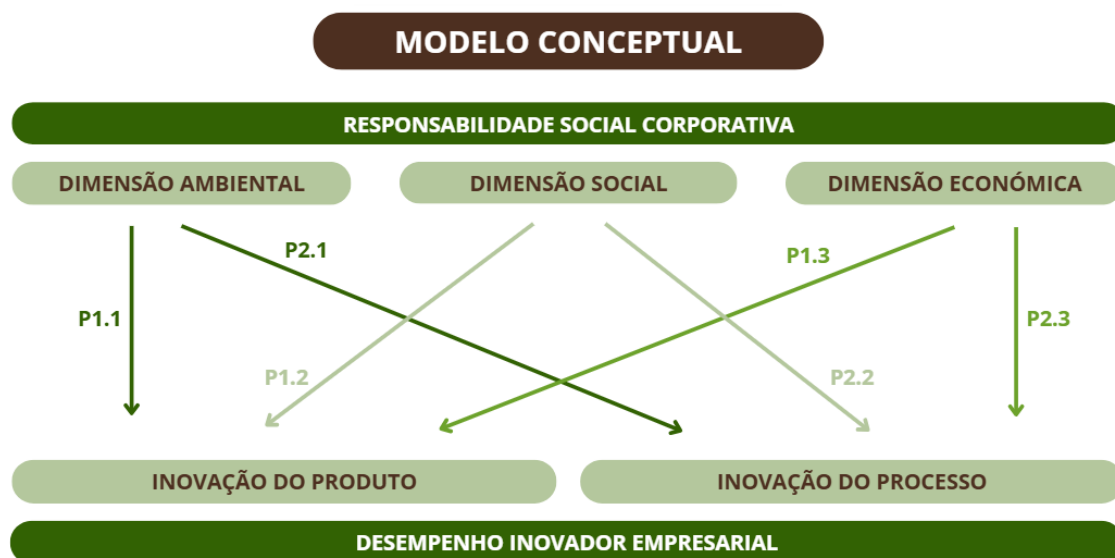


Figura 4 - Proposições de Investigação Representadas no Modelo Conceptual da Investigação
Fonte: Elaboração Própria

A partir do enquadramento teórico e dos elementos definidos no modelo conceptual, é delineado um conjunto de proposições que orientam a investigação empírica do presente estudo. Estas proposições têm como objetivo testar as relações diretas entre as três

dimensões da Responsabilidade Social Corporativa (ambiental, social e económica) e os dois tipos de inovação empresarial (inovação do produto e inovação do processo).

Com base na revisão da literatura realizada e nos pressupostos teóricos estabelecidos, formulam-se as seguintes proposições de investigação que sustentam a estrutura analítica deste trabalho:

- **P1.1:** *A dimensão ambiental da RSC influencia positivamente a Inovação do produto.*
- **P1.2:** *A dimensão social da RSC influencia positivamente a Inovação do produto.*
- **P1.3:** *A dimensão económica da RSC influencia positivamente a Inovação do produto.*
- **P2.1:** *A dimensão ambiental da RSC influencia positivamente a Inovação do processo.*
- **P2.2:** *A dimensão social da RSC influencia positivamente a Inovação do processo.*
- **P2.3:** *A dimensão económica da RSC influencia positivamente a Inovação do processo.*

Capítulo 3 - Metodologia

Este capítulo tem como objetivo descrever a metodologia utilizada para a realização do estudo de caso sobre a empresa Twintex, procurando utilizar uma abordagem qualitativa para a análise das práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e o impacto da mesma na Inovação Empresarial, com o objetivo de identificar oportunidades e desafios à integração da RSC e à Inovação para a maximização dos benefícios destas, tanto para a empresa como para a sociedade.

3.1. Desenho de Investigação

A presente investigação assenta numa abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, que se integra no paradigma interpretativo da investigação social, uma vez que procura valorizar uma leitura compreensiva dos fenómenos que se centralizam com base na forma dos sujeitos construírem sentido tendo por suporte as suas experiências (Denzin, 2018).

Esta abordagem é especialmente relevante para a investigação de relações complexas e contextualmente enraizadas, como é o caso da ligação entre a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e o Desempenho Inovador Empresarial (DIE).

A opção pela investigação qualitativa justifica-se pela natureza do problema de investigação, que exige sensibilidade à linguagem, subjetividade e contexto, bem como a necessidade de interpretar o significado que os atores organizacionais atribuem às práticas de RSC e à sua relação com a inovação, permitindo explorar não apenas "o quê", mas, também, o "como" e o "porquê" de determinados comportamentos organizacionais.

De acordo com Yin (2017), o estudo de caso é particularmente indicado para examinar fenómenos contemporâneos que se inserem em contextos reais, principalmente quando os limites entre o fenómeno e o ambiente envolvente não são claramente definidos.

Esta investigação, incorre assim num estudo de caso único, instrumental e intrínseco (Yazan, 2016), o que significa que a empresa Twintex foi escolhida pelo valor representativo que apresenta e pela sua singularidade enquanto referência no setor têxtil português, tanto ao nível das práticas de sustentabilidade como de inovação.

Assim, a metodologia utilizada permite uma análise contextualizada, holística e aprofundada, que procura fortalecer a articulação dos dados empíricos com o suporte teórico que sustenta a investigação. Como referem Creswell e Poth (2018), a ligação entre a teoria e os dados obtidos em campo constitui um dos pilares fundamentais da investigação qualitativa, promovendo uma compreensão crítica e fundamentada do objeto de estudo.

3.2. Amostra e critérios de seleção

A amostra é constituída por 8 colaboradores da Twintex, com funções relevantes e complementares perante as suas áreas de atuação. Para garantir a relevância do contributo dos participantes para os objetivos do estudo os critérios de inclusão foram os seguintes: os entrevistados pertencem a empresa do estudo de caso; ocupam cargos de responsabilidade nos demais departamentos, nomeadamente Administração, Recursos Humanos, Desenvolvimento do Produto, Sustentabilidade, entre outros; envolvimento direto dos mesmos com as demais iniciativas de RSC e Inovação praticadas pela empresa Twintex.

Este grupo apresenta diferentes tipos de formação académica e, com isso, diferentes perspetivas em relação às práticas em estudo, tendo sido escolhidos pela sua pertinência e envolvimento direto nos processos.

Posto isto, é importante reforçar que a escolha dos participantes foi intencional tendo em conta o envolvimento direto dos mesmos com as demais iniciativas de RSC e Inovação praticadas pela empresa Twintex, assim como a experiência adquirida com os anos de experiência dos mesmos, procurando garantir a pertinência e a profundidade da informação recolhida.

Além disso, importa ainda referir que o objetivo deste estudo de caso centra-se em assegurar a recolha de perspetivas informadas e diversificadas sobre as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Inovação na Twintex, permitindo uma análise mais ajustada ao modelo conceptual definido.

A Tabela 3 apresenta, de forma resumida, as principais características da amostra.

Tabela 3 - Características da Amostra

<i>Entrevistado</i>	<i>Idade</i>	<i>Género</i>	<i>Formação Académica</i>	<i>Cargo</i>	<i>Departamento</i>	<i>Antiguidade</i>
E1	25	Feminino	Licenciatura em Design de Moda e Têxtil	<i>Fabric Technician & Product Developer</i>	Tecidos	3 anos
E2	26	Feminino	Licenciatura em Ciências da Comunicação	<i>Ambassador for Social and Environmental Sustainability</i>	Sustentabilidade e Relações Públicas	3 anos
E3	53	Masculino	Licenciatura em Gestão e Pós-Graduação em Gestão e Negócios	<i>Chief Executive Officer - CEO</i>	Administração	> 15 anos
E4	33	Feminino	Licenciatura em Gestão	<i>Financial Assistant</i>	Financeiro	5 anos
E5	53	Feminino	12º Ano de Escolaridade	<i>Pattern Maker</i>	Modelista	14 anos
E6	45	Masculino	Licenciatura em Engenharia Automóvel	<i>Chief Operations Officer - COO</i>	Administração	> 15 anos
E7	44	Feminino	Licenciatura em Design de Moda e Têxtil	<i>Product Developer Manager</i>	Desenvolvimento do Produto	14 anos
E8	36	Feminino	Licenciatura em Economia	<i>Human Resources Manager</i>	Recursos Humanos	14 anos

Fonte: Elaboração própria com base em informação partilhada pelos entrevistados.

É importante sublinhar que a investigadora (Catarina Gonçalves) exerce funções na empresa como Gestora de Clientes (*Client Manager*), conferindo à mesma um duplo

papel neste estudo: por um lado, facilita o acesso privilegiado a informações internas e o contacto direto com os participantes; enquanto, por outro, exige uma postura crítica e reflexiva para assegurar a neutralidade analítica e reduzir possíveis enviesamentos decorrentes da proximidade com a organização (Creswell & Poth, 2018).

Por forma a mitigar estes riscos, foi adotada uma metodologia relevante em relação à estruturação do guião de entrevista, uma vez que o mesmo tem por base as dimensões teóricas analisadas e validadas ao longo da revisão da literatura, cruzando a informação recolhida do guião de entrevista com os documentos institucionais disponíveis no website e nas redes sociais da empresa.

Deste modo, reconhece-se explicitamente a posição da investigadora como colaboradora da Twintex e assumem-se as medidas implementadas para assegurar a credibilidade, a validade e a robustez analítica dos resultados, em consonância com as recomendações de Creswell e Poth (2018) no campo da investigação qualitativa.

De acordo com Lincoln e Guba (1985), a credibilidade e a validade em investigação qualitativa dependem de uma postura reflexiva do investigador, que reconheça a sua influência no campo. Neste sentido, também Denzin (2018) sublinha que o investigador não é neutro, mas um ator que co constrói os dados.

Tendo em conta esta perspetiva, a posição da investigadora como colaboradora da empresa é assumida de forma transparente, em linha com a discussão de Berger (2015) sobre os desafios e potencialidades da investigação de tipo *insider*.

Em síntese, a informação recebida por parte dos colaboradores entrevistados, aliada ao conhecimento interno da investigadora, proporciona uma oportunidade única de aprofundar a análise qualitativa, permitindo uma leitura crítica e fundamentada sobre as dinâmicas entre RSC e Inovação no contexto específico da empresa.

3.3. Recolha de Dados

Com o objetivo de reunir informação diversificada e relevante para a compreensão da investigação em estudo, foram utilizadas duas técnicas de recolha de dados, nomeadamente a utilização de entrevistas e análise documental. Esta combinação metodológica enquadra-se na lógica da triangulação de métodos, que contribui para

aumentar a credibilidade e a validade dos dados recolhidos, permitindo que diferentes fontes de informação se complementem (Flick, 2018).

3.2.1. Entrevistas

Numa fase inicial, tendo como principal intuição a validade teórica e empírica do guião de entrevistas aplicado neste estudo, procedeu-se à elaboração do mesmo com base nas dimensões previamente identificadas na revisão de literatura e no modelo conceptual construído.

Assim, cada questão incluída no guião de entrevistas foi formulada e fundamentada em contributos teóricos sólidos, que resultaram da análise de autores de referência nas áreas da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e da Inovação, permitindo a garantia de coerência interna do instrumento de recolha de dados e a sua pertinência face aos objetivos de investigação traçados.

Nesse sentido, o guião de entrevistas foi estruturado de forma a contemplar diferentes dimensões de análise – Económica, Social, Ambiental e Cultural – assegurando uma ligação abrangente dos fatores que relacionam a RSC com o Desempenho Inovador Empresarial. As perguntas foram formuladas de modo a capturar perceções, práticas e resultados associados à implementação da RSC e à sua ligação com os diferentes tipos de inovação, nomeadamente de processo e de produto.

Posto isto, a tabela 4 apresenta o enquadramento teórico das questões de investigação, evidenciando de que forma cada dimensão se traduz em questões específicas presentes no guião de entrevistas, já com indicação dos autores que serviram de suporte conceptual à sua formulação. Este procedimento reforça a ligação entre teoria e prática, salientando que as questões não foram apenas de carácter exploratório, mas sim o resultado de um alinhamento claro com a literatura existente sobre o tema.

Tabela 4 - Enquadramento Teórico das Questões de Investigação e da Entrevista

Tema de Investigação	Questões que vão ser Analisadas	Autores que fundamentam a Questão
Estratégia e Práticas Ambientais de RSC	- Como descreveria a estratégia de RSC da Twintex? - Quais são as principais áreas de atuação da empresa em termos de responsabilidade social?	Carroll (1991) – Pirâmide da RSC; Porter & Kramer (2006) – valor partilhado; Elkington (1997) – Triple

	<ul style="list-style-type: none"> - Que tipos de medidas ambientais foram implementadas nos últimos anos? - Alguma dessas medidas resultou na criação ou reformulação de produtos sustentáveis? - De que forma estas iniciativas ambientais afetaram os processos internos? - Na sua opinião, a consciência ambiental impulsiona ou condiciona a inovação nos produtos e processos? 	<p>Bottom Line; Matten & Moon (2008) – RSC explícita/implícita</p>
<p>Dimensão Económica e Inovação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa avalia economicamente os resultados das práticas sustentáveis? - O desempenho económico da empresa tem incentivado inovação em produtos sustentáveis? - Em termos de processos internos, como os objetivos económicos influenciam soluções inovadoras? - Pode descrever um exemplo de inovação em processos motivada por eficiência económica? 	<p>Schumpeter (1934) – inovação como motor do crescimento; Christensen (1997) – inovação disruptiva; Henderson & Clark (1990) – inovação incremental vs radical; Dodgson, Gann & Salter (2008) – implementação do conhecimento; OCDE (2018) – Manual de Oslo (tipologias de inovação)</p>
<p>Dimensão Social da RSC e Cultura Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De que forma a RSC está presente na cultura da empresa? - Como os valores da RSC influenciam a gestão de pessoas? - Que iniciativas de bem-estar estão implementadas? - Estas práticas sociais têm influenciado novos produtos/processos? - Como é incentivada a participação dos trabalhadores no desenvolvimento de ideias inovadoras? 	<p>Freeman (1984) – teoria dos stakeholders; Carroll (1991) – dimensão ética/social; Aguilera et al. (2007) – drivers institucionais da RSC; Donaldson & Preston (1995) – legitimidade dos stakeholders</p>
<p>Stakeholders e Inovação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De que forma a relação com comunidade, clientes e stakeholders influencia escolhas de inovação? - A empresa recolhe feedback dos stakeholders? Este feedback é incorporado em melhorias/inovações? - Pode partilhar um exemplo de inovação baseada em necessidades dos stakeholders? 	<p>Freeman (1984) – stakeholders; Donaldson & Preston (1995) – legitimidade e poder dos stakeholders; Lundvall (1992) – sistemas de inovação; Freeman & Soete (1997) – inovação como sistema de interação; Matten & Moon (2008) – contexto institucional</p>

Desafios e Recomendações na Integração RSC e Inovação	- Quais os principais desafios enfrentados ao conciliar sustentabilidade, desempenho económico e inovação? - Que recomendações faria a outras empresas para alinhar sustentabilidade e inovação?	Teece (1997, 2007) – capacidades dinâmicas; Crossan & Apaydin (2010) – inovação como processo multifacetado; Aguinis & Glavas (2012) – integração RSC-estratégia; Dodgson, Gann & Salter (2008) – conhecimento e inovação
--	---	--

Fonte: Elaboração própria com base em Carroll (1991), Porter & Kramer (2006), Elkington (1997), Matten & Moon (2008), Schumpeter (1934), Christensen (1997), Henderson & Clark (1990), Dodgson, Gann & Salter (2008), OCDE (2018), Freeman (1984), Aguilera

3.2.2. Análise Documental

Para além da aplicação das entrevistas, a presente investigação recorreu também à análise documental, tendo como o objetivo a contextualização dos dados obtidos junto dos trabalhadores da Twintex.

A análise documental, de acordo com Cellard (2008), constitui uma técnica essencial em estudos qualitativos, uma vez que possibilita a exploração de informações secundárias que ajudam na compreensão do enquadramento institucional e social de determinado fenómeno.

Neste caso em concreto, os documentos analisados foram disponibilizados pela própria empresa em fontes públicas, nomeadamente o *website* institucional e as suas páginas oficiais de redes sociais, sendo materiais que fornecem dados relevantes sobre as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) adotadas pela organização, evidenciando iniciativas ambientais, sociais e económicas, bem como o modo como estas se articulam com os demais processos de Inovação.

A consulta destes conteúdos digitais permitiu validar algumas das respostas obtidas através dos entrevistas, mas também identificar informações complementares sobre a estratégia de Sustentabilidade e Inovação da empresa.

Desta forma, a análise documental funciona como uma ferramenta de triangulação metodológica (Flick, 2018), que veio reforçar a credibilidade dos resultados e contribuir para uma compreensão mais vincada da realidade organizacional da Twintex.

Em síntese, a utilização combinada pelo guião de entrevistas e pela análise documental permitiu reforçar a consistência metodológica deste estudo, uma vez que os entrevistados permitiram aceder às perceções e experiências diretas dos colaboradores da empresa, e a análise dos conteúdos disponíveis no *website* e nas redes sociais ajudaram a criar uma perspetiva institucional sobre as práticas de Responsabilidade Social Corporativa e Inovação.

3.4. Análise de Dados

Os dados recolhidos através das entrevistas foram submetidos a um processo sistemático de organização, análise e interpretação, por forma a responder às questões de investigação e alcançar os objetivos definidos.

Segundo Bardin (2016), a análise de dados implica três fases essenciais: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, permitindo transformar informação bruta em conhecimento estruturado.

No presente estudo, as questões abertas incluídas no guião de entrevistas foram analisadas por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2016), de modo a captar os significados e interpretações atribuídos pelos participantes. Este processo envolveu a leitura integral das respostas, a identificação de unidades de registo relevantes e a sua posterior categorização em função das dimensões previamente definidas no modelo conceptual (económica, social, ambiental e inovação). A análise foi realizada manualmente, tendo sido seguidas as orientações de Miles, Huberman e Saldaña (2020) relativamente à construção de categorias e à procura de padrões entre os dados.

Este duplo tratamento — quantitativo e qualitativo — possibilitou uma análise mais abrangente, que permitiu conjugar a objetividade das estatísticas descritivas com a interpretação da análise de conteúdo. Desta forma, foi possível não só caracterizar as perceções gerais dos colaboradores, como também compreender com maior profundidade os sentidos e significados que estes atribuem às práticas de RSC e à sua relação com o Desempenho Inovador Empresarial.

Capítulo 4 - Resultados e Discussão

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os resultados obtidos através das entrevistas e da análise documental realizada no âmbito do estudo de caso da Twintex, sendo descritas as principais evidências recolhidas relativamente às práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e de Inovação e, posteriormente, ser apresentada a discussão crítica em concordância com a revisão da literatura.

Esta análise procura então compreender de que forma a RSC se encontra integrada na estratégia organizacional da empresa, identificar as práticas de inovação que dela decorrem e explorar a relação entre as duas dimensões, evidenciando as oportunidades e os desafios que emergem da sua articulação.

4.1. Apresentação da Empresa Twintex

A Twintex é uma empresa portuguesa do setor têxtil e do vestuário, localizada no Fundão, distrito de Castelo Branco. A sua sede situa-se na Aldeia de Joanes – Fundão, dispondo ainda de uma segunda infraestrutura no parque industrial do Fundão – o Centro Logístico (*Logistic Centre*).

Esta infraestrutura, com cerca de 6.000 m², representa um investimento de aproximadamente três milhões de euros e tem como objetivo aumentar a capacidade de armazenamento e expedição, garantindo uma gestão mais eficiente das matérias-primas e produtos acabados, por forma a responder às exigências dos mercados internacionais.

Sendo a Twintex uma PME com 45 anos e de caráter familiar, fundada por António Mineiro, esta tem sido liderada pela segunda geração da família, nomeadamente Bruno Mineiro – *CEO* -, e Mico Mineiro – *COO* -, reforçando a continuidade da sua identidade organizacional e a agilidade estratégica.

A empresa posiciona-se como uma fábrica de vestuário de alta qualidade, exportando 100% da sua produção anual. A sua produção, centrada em casacos, blazers, calças e vestidos de alfaiataria, baseia-se em elevados padrões de qualidade, garantindo certificação contínua nas suas produções.

A inauguração do centro logístico no Fundão é um exemplo da sua capacidade de adaptação, permitindo responder de forma mais eficiente às necessidades de clientes globais e consolidação da sua posição competitiva.

A inovação constitui um eixo fundamental na estratégia empresarial. Entre os projetos mais destacados encontra-se o desenvolvimento do primeiro blazer reciclável do mundo, integrado no conceito *EcoLife*. Este projeto assenta no design mono-material — tecido e linha da mesma composição —, o que facilita a reciclagem no fim de vida útil da peça e posiciona a Twintex na vanguarda da moda circular.

Esta iniciativa traduz o compromisso da empresa em alinhar as exigências do mercado da moda com práticas sustentáveis e inovadoras, reforçando a sua diferenciação face aos concorrentes existentes.

No campo da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), a Twintex tem vindo a adotar práticas que evidenciam a preocupação com a dimensão ambiental, através da utilização de matérias-primas sustentáveis e de processos produtivos mais eficientes, mas também com a dimensão social, ao promover condições de trabalho dignas e ao desenvolver programas de apoio aos colaboradores e à comunidade local.

Um exemplo é o programa de benefícios Twintex *LifeCard*, que concede vantagens em serviços locais a trabalhadores e familiares, aproximando a empresa do tecido social da região.

A nível de comunicação institucional, a empresa aposta numa presença digital ativa, com site oficial e contas em redes sociais como *Instagram*, *Facebook* e *LinkedIn*. Estes canais são utilizados não apenas para divulgar produtos e iniciativas, mas também para reforçar a imagem da Twintex como empresa inovadora, responsável e próxima da comunidade.

Desta forma, a Twintex constitui-se como um exemplo paradigmático de como uma organização do setor têxtil pode articular Responsabilidade Social Corporativa e inovação empresarial para reforçar a sua competitividade e criar valor sustentável, sendo, por isso, um caso de estudo particularmente relevante no âmbito da presente investigação.

4.2. Análise e Discussão dos Resultados

Os resultados apresentados neste ponto decorrem da análise das respostas dos oito entrevistados, complementadas pela consulta de documentos internos da empresa e de informação pública disponível. Esta abordagem permitiu compreender de forma integrada as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) da Twintex, as suas práticas de inovação e a forma como estas duas dimensões se relacionam.

4.2.1. Responsabilidade Social Corporativa na Twintex

A análise das respostas evidencia que a Responsabilidade Social Corporativa é entendida, por parte dos entrevistados, como parte integrante da identidade organizacional, uma vez que se mostraram unânimes no destaque de que a RSC vai além de uma mera exigência normativa ou de marketing (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 e E8).

O primeiro entrevistado – E1 -, *Fabric Technician & Product Developer* na Twintex, salienta que a Responsabilidade Social da Empresa “assenta num compromisso forte com sustentabilidade ambiental, social e económica, incorporando certificações internacionais e inovação em produtos 100% recicláveis”, vindo corroborar a proposição P1.1. *A dimensão ambiental da RSC influencia positivamente a Inovação do produto.*

Na mesma linha de pensamento, o segundo entrevistado (E2) – *Ambassador for Social and Environmental Sustainability* na Twintex -, reforça a transversalidade da RSC, defendendo que esta representa “um investimento que reforça a competitividade e a capacidade inovadora da empresa”, semelhante à perspetiva do oitavo entrevistado (E8) – *Human Resources Manager* na Twintex -, que afirma que esta se “caracteriza pela integração da sustentabilidade em todas as dimensões da atividade empresarial”.

Este posicionamento é ainda corroborado pelo terceiro entrevistado – E3 -, *CEO* da empresa, que considera que a Twintex integra de forma consciente a sustentabilidade ambiental, social e ética empresarial, visando “um impacto positivo conjunto para a comunidade e para o ambiente”, assim como pelo sexto entrevistado (E6) – *COO* da empresa -, que defende que a RSC “assenta numa visão integrada de sustentabilidade, onde procuramos equilibrar a performance económica com a responsabilidade ambiental e social”, com foco em condições dignas de trabalho e compromisso ambiental, confirmando as proposições P1.3. *A dimensão económica da RSC influencia*

positivamente a Inovação do produto e P2.3. A dimensão económica da RSC influencia positivamente a Inovação do processo.

O sétimo entrevistado (E7), *Product Developer Manager*, ressalta ainda a existência dos 3 conceitos que constituem a espinha dorsal da empresa, nomeadamente a *Twintex Ecolife* – conceito que sustenta a Responsabilidade Social, Ambiental e Ética, com especial foco num sistema sustentável e circular e diferentes medidas implementadas; *Twintex Academy* – conceito que visa a qualificação e requalificação dos Recursos Humanos, por forma a preparar os mesmos para trabalhar com as marcas de referência com as quais a Twintex colabora; e *Twintex Evolution* – conceito que mobiliza toda a equipa dedicada ao desenvolvimento criativo e tecnológico de todos os departamentos, tendo como objetivo o aumento e melhoria da oferta da Twintex.

Estes testemunhos refletem a perspetiva defendida por Carroll (1991), segundo a qual a RSC deve ser entendida em várias dimensões – económica, social, ética e filantrópica – e ainda a ideia de Elkington (1997) sobre o *triple bottom line*, onde o desempenho empresarial integra objetivos económicos, sociais e ambientais.

4.2.2. Práticas de Inovação na Twintex

No que diz respeito às práticas de Inovação descritas pelos entrevistados, e segundo os resultados apurados, a Twintex encontra-se fortemente orientada para a sustentabilidade e surge como consequência direta das políticas de Responsabilidade Social Corporativa.

A maioria dos entrevistados (E2, E3, E6, E7 e E8), destacou medidas ambientais concretas, nomeadamente a instalação de painéis solares, a gestão circular da água, o uso de fibras recicladas e a implementação de sistemas automáticos de corte e monitorização de processos, tendo esta informação sido, uma vez mais, corroborada pelo *CEO* da empresa, E3, afirmando que “a Twintex tem na sua espinha dorsal o conceito *Twintex Ecolife* (...) a implementar medidas de eficiência energética, redução de desperdício tanto domésticos como industriais e a consequente valorização dos mesmos e aposta em energias renováveis”, permitindo corroborar a proposição P2.1, respeitante à influência positiva da dimensão ambiental na Inovação do Processo.

Além disso, o E6 ressalva ainda que, sendo a RSC “desenvolvida de forma transversal”, é importante referenciar os “projetos de *ecodesign*, como a criação de coleções totalmente

recicláveis”, assim como a promoção da “integração de trabalhadores de diferentes culturas e nacionalidades, garantindo condições de trabalho seguras, dignas e igualitárias, e apostando fortemente na formação contínua em parceria com entidades especializadas”, corroborando também as proposições P1.2. *A dimensão social da RSC influencia positivamente a Inovação do produto* e P2.2. *A dimensão social da RSC influencia positivamente a Inovação do processo*.

A Inovação em Produtos foi igualmente salientada, com vários entrevistados (E1, E2, E3, E4 e E6) a referenciar a criação do blazer 100% reciclável como um marco na indústria, uma vez que foram desenvolvidas duas coleções sustentáveis, em 2024, com “foco em *ecodesign*, redução de desperdício e seleção criteriosa de materiais com menor impacto ambiental” como refere o E3, onde a equipa recorreu à utilização de tecidos reciclados e desenvolveu, pela primeira vez, peças de vestuário 100% recicláveis, conseguindo assim “apresentar uma novidade transformadora para o setor: o primeiro blazer reciclável do mundo”.

Por sua vez, ao nível do plano dos processos, a modernização tecnológica também foi um ponto transversalmente apontado, incluindo a adoção de automação, a digitalização, os sistemas inteligentes de monitorização e as práticas de economia circular (E3, E4, E5, E6, E7 e E8).

Estes testemunhos encontram-se assim alinhados com a visão de Christensen (1997), que descreve como as inovações disruptivas emergem da introdução de novas tecnologias, e com a perspetiva de Crossan e Apaydin (2010), que sublinham a natureza multidimensional da inovação, abrangendo produtos, processos e práticas organizacionais.

4.2.3. Relação entre RSC e Inovação

Um dos contributos mais relevantes da presente investigação centra-se na evidência conforme a RSC e a Inovação são entendidas pelos colaboradores como dimensões indissociáveis.

Para o quinto entrevistado – E5 -, *Pattern Designer* na Twintex, “o compromisso ambiental impulsiona a inovação como diferencial competitivo, promovendo novas soluções tecnológicas e práticas sustentáveis”. Na mesma linha, o sétimo entrevistado (E7) - *Product Development Manager* na Twintex -, sublinha que a sustentabilidade é

um fator motivador para “inovar em processos produtivos, produtos com menor impacto ambiental e eficiência decorrente de práticas ecológicas”.

Ainda assim, também surgiram divergências relativamente ao impacto económico da RSC. Enquanto a Embaixadora da Sustentabilidade da Twintex, E2, enfatiza que a redução de custos e a retenção de talentos são indicadores claros do retorno das práticas sustentáveis, o *CEO* – E3 - relativiza esta visão, salientando o valor intangível associado à reputação e à satisfação dos colaboradores.

A análise das respostas sugere ainda que o desempenho económico positivo da empresa tem funcionado como catalisador para o investimento em inovação sustentável (E1, E4 e E8). Esta perspetiva dialoga com os contributos de Porter e Kramer (2006), ao defenderem que a integração da RSC com a inovação cria vantagens competitivas e fortalece a sustentabilidade empresarial.

Em síntese, os entrevistados reconhecem que a RSC atua como motor de inovação, permitindo simultaneamente ganhos ambientais, sociais e económicos, mas também reconhecem desafios, como os custos iniciais elevados, a resistência à mudança e a necessidade de alinhamento entre curto e longo prazo (E2, E3, E6 e E8).

4.3. Síntese dos Resultados: Análise Comparativa

Em forma de síntese, é importante salientar que, com a análise das respostas adquiridas com base das entrevistas realizadas aos 8 colaboradores da Twintex, é possível identificar convergências, divergências e relações claras com a revisão da literatura apresentada no capítulo 2, reforçando a relevância da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) enquanto motor da Inovação Empresarial.

Transversalmente, todos os entrevistados reconheceram que a RSC se encontra profundamente integrada na identidade da Twintex. De acordo com a referência do segundo entrevistado (E2), a Responsabilidade Social Corporativa é percecionada como um “investimento estratégico que reforça a competitividade e capacidade inovadora da empresa”, visão corroborada também por E1, que a descreve como “um compromisso forte com sustentabilidade ambiental, social e económica”.

Esta percepção vai ao encontro das propostas de Carroll (1991) e Porter e Kramer (2006), que defendem que a RSC, quando incorporada nas práticas centrais das organizações, potencia não apenas a legitimidade social, mas também a diferenciação competitiva.

No plano ambiental, a convergência é evidente. Os entrevistados destacaram iniciativas concretas como a instalação de painéis solares (E3 e E5), a implementação de sistemas circulares de reaproveitamento de água (E3) e o desenvolvimento de produtos circulares, nomeadamente o blazer 100% reciclável (E2, E4, E5, E6, E7 e E8). Estas práticas refletem a visão de Christensen (1997) e Henderson e Clark (1990), que sublinham o potencial disruptivo de inovações orientadas pela sustentabilidade.

Na dimensão social, ainda que com menor destaque, surgiram referências consistentes à valorização dos colaboradores. A Diretora de Recursos Humanos da Twintex enfatiza “a transparência e ética como vértices fundamentais da responsabilidade social da empresa”, enquanto o COO – E6 -, salienta a preocupação da Twintex em garantir “condições dignas de trabalho e compromisso ambiental”.

Estas percepções alinham-se com os contributos de Aguilera *et al.* (2007) e Aguinis e Glavas (2012), que destacam a relevância da dimensão social da RSC para a criação de valor a longo prazo.

No domínio económico, emergem algumas divergências na forma de avaliar o impacto das práticas sustentáveis. Alguns entrevistados, nomeadamente E1 e E2, sublinharam os benefícios imediatos da redução de desperdícios e da certificação internacional para atrair investimentos; enquanto outros, como o quarto entrevistado (E4) – *Financial Assistant* -, relativizaram os retornos financeiros de curto prazo, destacando a importância de “um alinhamento com metas de longo prazo para a sustentabilidade”.

Por outro lado, o desempenho económico sólido da Twintex é amplamente reconhecido como condição para sustentar investimentos em inovação sustentável. Como refere o terceiro entrevistado, CEO da Twintex, “a estabilidade financeira da empresa tem permitido investir consistentemente em inovação e sustentabilidade”, uma percepção que se articula com a perspetiva de Teece (1997, 2007), segundo a qual as capacidades dinâmicas empresariais — ancoradas em recursos económicos estáveis — são fundamentais para transformar práticas de RSC em inovação sustentável.

Finalmente, quanto aos desafios, os entrevistados E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 e E8 foram unânimes em apontar os custos iniciais elevados e a resistência à mudança como entraves à plena integração da sustentabilidade nos processos internos. Esta constatação reforça a visão de Crossan e Apaydin (2010), que identificam a adaptação cultural e a aprendizagem organizacional como dimensões críticas para a inovação.

Em síntese, conforme Tabela 5, os resultados empíricos confirmam a literatura no sentido de que a RSC e a inovação não devem ser compreendidas como esferas autônomas, mas como dimensões complementares e interdependentes.

Tabela 5 - Tabela de Comparação entre os Resultados e a Literatura

Tema	Evidências dos Entrevistados	Convergências/ Divergências	Relação com a Literatura
Integração da RSC	RSC como pilar organizacional; Estruturada em <i>Ecolife</i> , <i>Academy</i> , <i>Evolution</i>	Convergência total: todos reconhecem integração da RSC no modelo de gestão.	Lundvall (1992); Freeman & Soete (1997) – inovação depende de sistemas de interação e integração organizacional.
Ambiental	Painéis solares; Reaproveitamento de água; Blazer 100% reciclável; Aposta em materiais sustentáveis.	Convergência total: dimensão ambiental vista como central.	Christensen (1997); Henderson & Clark (1990) – eco-inovação disruptiva como fonte de diferenciação.
Social	Programas de bem-estar; Formação contínua; Ligação à comunidade; Valorização da cultura organizacional.	Divergência de ênfase: alguns participantes destacam fortemente, outros centram-se mais no ambiental/tecnológico.	Freeman & Soete (1997) – papel do capital humano no sistema de inovação.
Económica	Redução de custos energéticos; Eficiência c/ novas tecnologias; Visão de longo prazo como investimento estratégico.	Divergência significativa: retorno económico imediato vs. visão estratégica de longo prazo.	Dodgson, Gann & Salter (2008) – inovação cria valor em múltiplos horizontes temporais.
Inovação de produto	Blazer reciclável, coleções com fibras recicladas, certificações, ecodesign.	Convergência total: inovação em produto associada diretamente à RSC.	Crossan & Apaydin (2010) – inovação como aplicação de ideias em novos produtos.

Inovação de processo	Sistema <i>ETON</i> ; IA no corte; Automação/digitalização.	Convergência total: reconhecida a importância da inovação de processos.	Christensen (1997) – inovação de processo pode ser tão disruptiva quanto tecnológica.
Impactos sociais e culturais	Identidade coletiva reforçada; Maior sentido de pertença; Valorização de colaboradores.	Convergência: todos reconhecem impactos positivos, ainda que com diferentes pesos.	Lundvall (1992) – inovação depende de interações sociais e institucionais.
Desafios	Custos elevados; Resistência à mudança; Necessidade de adaptação de processos.	Convergência total: obstáculos reconhecidos por todos.	Henderson & Clark (1990) – barreiras à inovação ligadas a estruturas e rotinas.
Visão estratégica futura	Inovação e Sustentabilidade de mãos dadas; Aposta em certificações e visão de longo prazo.	Convergência total: visão partilhada sobre integração entre inovação e RSC.	Eco-inovação como estratégia competitiva (Christensen, 1997).

Fonte - Elaboração com base nos dados recolhidos através do guião de entrevista aplicado na Twintex e na literatura de referência (Carroll, 1991; Freeman, 1984; Porter & Kramer, 2006; Elkington, 1997; Matten & Moon, 2008; Schumpeter, 1934; Christensen, 1997)

Na Twintex, a sustentabilidade emerge simultaneamente como catalisador da inovação — gerando novos produtos e processos — e como resultado da mesma, traduzindo compromissos éticos em práticas concretas. Apesar das divergências pontuais, sobretudo no impacto económico a curto prazo, o consenso aponta para uma visão partilhada: a RSC constitui não apenas uma obrigação ética, mas também um caminho para reforçar a competitividade e assegurar a diferenciação sustentável da empresa no setor têxtil.

Capítulo 5 - Conclusão

Este capítulo tem como objetivo apresentar as principais conclusões do estudo desenvolvido, estabelecendo a ligação entre os resultados obtidos e a literatura analisada. Procura-se sintetizar os contributos da investigação, tanto ao nível teórico como prático, evidenciando de que forma as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) se relacionam com o desempenho inovador empresarial no contexto da Twintex.

Adicionalmente, são discutidas as limitações do estudo e apresentadas sugestões para futuras pesquisas, de modo a reforçar a compreensão da integração entre RSC e Inovação enquanto eixo estratégico para a competitividade e sustentabilidade organizacional.

5.1. Principais Conclusões do Estudo

O presente estudo teve como objetivo a análise que o impacto da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem no Desempenho Inovador Empresarial, tendo como ferramenta de estudo o caso da Twintex – Indústria de Confeções, SA.

Os resultados obtidos demonstraram que a RSC é assumida na Twintex como pilar identitário e estruturante, transversal às dimensões ambiental, social e económica, encontrando-se estruturado em torno de três eixos fundamentais: *Ecolife*, *Academy* e *Evolution*.

No que diz respeito à Dimensão Ambiental, constatou-se que esta dimensão constitui o principal motor de inovação na empresa, uma vez que a implementação de energias renováveis, a aposta na eficiência energética e no reaproveitamento de recursos, bem como o desenvolvimento de produtos sustentáveis (criação do Blazer 100% reciclável), ilustram a forma como a sustentabilidade ambiental tem sido traduzida em práticas inovadoras, que têm impacto direto nos processos produtivos e na perceção externa da empresa. Assim confirma-se as proposições: P1.1: *A dimensão ambiental da RSC influencia positivamente a Inovação do produto* e a P2.1: *A dimensão ambiental da RSC influencia positivamente a Inovação do processo*.

Deste modo, a integração da RSC não se limita ao cumprimento normativo, mas traduz-se em iniciativas concretas como a utilização de energias renováveis, o *ecodesign*, a valorização de colaboradores e a aposta em inovação contínua.

Paralelamente, a inovação de processos desempenha um papel igualmente relevante, com destaque para a adoção do *sistema ETON* e da Inteligência Artificial aplicada ao corte de tecidos, que não apenas aumentaram a eficiência, como também reduziram desperdícios e potenciaram novas formas de trabalho.

A Dimensão Social, ainda que menos enfatizada em algumas respostas, revelou-se igualmente significativa. As políticas de bem-estar dos colaboradores, os programas de formação contínua e a ligação à comunidade reforçam a cultura organizacional da Twintex e ajudam a promover um ambiente favorável à criatividade e à inovação interna. Posto isto, surge a confirmação das proposições: *P1.2. A dimensão social da RSC influencia positivamente a Inovação do produto e a P2.2. A dimensão social da RSC influencia positivamente a Inovação do processo.*

Por último, temos a Dimensão Económica, tendo sido aquela que mais distinções teve entre as respostas. Para alguns dos entrevistados, os benefícios das práticas de RSC traduzem-se em ganhos imediatos de eficiência e redução de custos, enquanto outros destacaram a sua relevância a longo prazo, em termos de criação de valor intangível, como reputação, legitimidade e posicionamento competitivo., permitindo confirmar as proposições: *P1.3. A dimensão económica da RSC influencia positivamente a Inovação do produto e P2.3. A dimensão económica da RSC influencia positivamente a Inovação do processo.*

De forma global, os resultados permitem concluir que a integração entre RSC e inovação não é apenas complementar, mas simbiótica, uma vez que as práticas de sustentabilidade impulsionam novos processos e produtos, enquanto a inovação assegura a concretização das estratégias de RSC.

O estudo confirma, portanto, que a RSC, longe de representar um custo ou obrigação, constitui uma fonte de diferenciação competitiva e de dinamização inovadora.

5.2. Contributos do Estudo

5.2.1. Contributos Teóricos

Ao nível teórico, este trabalho reforça a necessidade de compreender a inovação a partir de uma perspetiva sistémica e integrada. Os resultados confirmam as propostas de

Lundvall (1992) e Freeman e Soete (1997), ao demonstrar que os avanços inovadores da Twintex emergem da interação entre colaboradores, valores organizacionais, tecnologias e práticas de sustentabilidade. A análise também corrobora os contributos de Christensen (1997) e Henderson e Clark (1990) sobre o potencial disruptivo da eco-inovação, evidenciando que a aposta em produtos recicláveis e processos mais eficientes constitui um caminho diferenciado de inovação no setor têxtil.

Além disso, o estudo acrescenta à literatura a análise de um caso empírico português, permitindo a discussão sobre como setores que, tradicionalmente são considerados de baixa intensidade tecnológica, se podem reinventar através da integração de práticas de Responsabilidade Social Corporativa.

Metodologicamente, a investigação demonstra ainda a conveniência de abordagens qualitativas, na medida em que permitem captar perceções e significados internos dificilmente apreensíveis em estudos quantitativos.

5.2.2. Contributos Práticos

Do ponto de vista prático, o estudo oferece contributos relevantes para gestores e organizações, sobretudo no setor têxtil. As evidências empíricas mostram que a integração da RSC gera inovação competitiva, tanto em produtos diferenciadores, como em processos mais eficientes e sustentáveis.

Os resultados sublinham que a RSC deve ser encarada como um investimento estratégico, capaz de potenciar eficiência, reputação e vantagem competitiva, e não como um mero custo adicional.

Além disso, destaca-se a importância de envolver os colaboradores nos projetos de inovação e sustentabilidade, promovendo um sentimento de pertença e reforçando a cultura organizacional.

O caso da Twintex pode, assim, constituir uma referência para empresas nacionais e internacionais que procuram alinhar objetivos de sustentabilidade com estratégias de inovação, num contexto em que as exigências de consumidores e mercados se tornam cada vez mais rigorosas.

5.3. Limitações do Estudo

Apesar da sua relevância, o estudo apresenta limitações que devem ser reconhecidas. A primeira refere-se ao número de entrevistados, que se restringiu a um grupo específico de 8 colaboradores da Twintex, selecionados de forma intencional - limitando a generalização dos resultados para outros contextos.

Acresce ainda o caráter qualitativo da investigação, com base nas entrevistas e análise documental, que, embora tenha permitido captar percepções detalhadas, não possibilita medir de forma objetiva a relação entre práticas de RSC e desempenho inovador.

Outro aspeto a considerar é o duplo papel da investigadora, que, sendo colaboradora da empresa, beneficiou de um acesso privilegiado à informação, mas enfrentou também o risco de enviesamentos interpretativos e de respostas condicionadas pela conformidade social. Por fim, o estudo apresenta um caráter transversal, tendo sido desenvolvido num momento específico, sem captar a evolução temporal das práticas em análise.

5.4. Sugestões para Pesquisas Futuras

As limitações acima mencionadas abrem espaço para futuras investigações que possam complementar e aprofundar os resultados aqui apresentados. Estudos futuros poderiam alargar o número de entrevistados, incluindo colaboradores de diferentes níveis hierárquicos e comparando empresas do setor têxtil com organizações de outros setores, de forma a verificar a generalização dos resultados.

Seria igualmente relevante desenvolver investigações de natureza quantitativa, capazes de testar estatisticamente hipóteses e medir o impacto da RSC sobre diferentes dimensões da inovação.

A utilização de pesquisas longitudinais poderia ainda acompanhar a evolução das práticas de RSC ao longo do tempo, permitindo compreender a sua consolidação e efeitos cumulativos no desempenho empresarial.

Finalmente, investigações comparativas em contexto internacional representariam uma oportunidade para analisar a influência de fatores externos, como políticas públicas, certificações ou exigências de clientes internacionais, sobre a articulação entre sustentabilidade e inovação.

5.5. Considerações Finais

Em síntese, o estudo realizado demonstrou que a integração entre RSC e Inovação constitui uma estratégia diferenciadora e estruturante para a Twintex, permitindo à empresa responder de forma simultânea a desafios ambientais, sociais e económicos, enquanto reforça a sua competitividade no setor têxtil.

A análise empírica confirma que a sustentabilidade não limita a inovação, uma vez que atua como catalisador de novos produtos, processos e transformações culturais que permitem gerar valor a múltiplos níveis.

Embora circunscrita a um caso específico, a investigação fornece contributos teóricos e práticos relevantes, ao demonstrar que setores considerados tradicionais podem reinventar-se através da integração entre Inovação e Responsabilidade Social.

A Twintex ilustra de que forma as empresas que alinham Sustentabilidade e Inovação estão mais bem preparadas para enfrentar os desafios da economia contemporânea e capazes de se posicionar de forma competitiva num mercado global cada vez mais exigente.

Deste modo, a investigação reforça a ideia de que inovação e sustentabilidade não são caminhos paralelos, mas trajetórias convergentes que, quando percorridas em conjunto, potenciam uma vantagem competitiva sustentável e duradoura.

Referências

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863.

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.

Aslam, M., Shafi, I., Ahmad, J., Alvarez, R. M., Miró, Y., Flores, E. S., & Ashraf, I. (2022). An Analytical Framework for Innovation Determinants and Their Impact on Business Performance. *Sustainability*, 15(1), 458.

Awa, H. O., Etim, W., & Ogbonda, E. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and corporate social responsibility (CSR). *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9(1), 11.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (Edição revista e atualizada). Edições 70.

Barnett, M. L., Henriques, I., & Husted, B. W. (2020). Beyond good intentions: Designing CSR initiatives for greater social impact. *Journal of Management*, 46(6), 937-964.

Bas, C. L., & Poussing, N. (2017). Do non-technological innovations and CSR matter for environmental innovation? An empirical analysis of a sample of innovators. *International Journal of Sustainable Development*, 20(1-2), 68-91.

Berger, R. (2015). Challenges and coping strategies in leavening an ultra-Orthodox community. *Qualitative Social Work*, 14(5), 670-686.

Blowfield, M., & Frynas, J. G. (2005). Editorial Setting new agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world. *International affairs*, 81(3), 499-513.

Bocquet, R., Bas, C.L., Mothe, C., & Poussing, N. (2017). CSR, innovation, and firm performance in sluggish growth contexts: A firm-level empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 241-254.

Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long range planning*, 29(4), 495-502.

- Camilleri, M. A. (2022). The rationale for ISO 14001 certification: A systematic review and a cost–benefit analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(4), 1067–1083.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85–105.
- Cavaco, S., Crifo, P., & Guidoux, A. (2020). Corporate social responsibility and governance: The role of executive compensation. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 59(2), 240–274.
- Cellard, A. (2008). A análise documental. In J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer, & A. P. Pires (Orgs.), *A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos* (pp. 295–316). Vozes.
- Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic management journal*, 35(1), 1–23.
- Cherrafi, A., Garza-Reyes, J. A., Kumar, V., Mishra, N., Ghobadian, A., & Elfezazi, S. (2018). Lean, green practices and process innovation: A model for green supply chain performance. *International Journal of Production Economics*, 206, 79–92.
- Choi, B. K., Ahn, J. Y., & Choi, M. C. (2021). Corporate social responsibility, CEO compensation structure, and corporate innovation activities. *Sustainability*, 13(23), 13039.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- Cole, B. C., & Smith, D. L. (1996). Perceptions of business ethics: Students vs. business people. *Journal of Business Ethics*, 15(8), 889–896.
- Costa, R., & Menichini, T. (2013). A multidimensional approach for CSR assessment: The importance of the stakeholder perception. *Expert systems with applications*, 40(1), 150–161.

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191.
- Denzin, N. K. (2018). *Performance autoethnography: Critical pedagogy and the politics of culture*. Routledge.
- Derchi, G. B., Zoni, L., & Dossi, A. (2021). Corporate social responsibility performance, incentives, and learning effects. *Journal of business ethics*, 173(3), 617-641.
- Dodgson, M., Gann, D., & Salter, A. (2008). *The management of technological innovation: Strategy and practice*. Oxford University Press.
- Doe, J., Smith, A., & Martínez, L. (2022). *Corporate social responsibility in the 21st century: Challenges and opportunities*. Routledge.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Eurostat. (2018). *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities Oslo Manual 2018 Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. OECD publishing.
- Flammer, C. (2013). Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investors. *Academy of Management journal*, 56(3), 758-781.
- Flammer, C., & Kacperczyk, A. (2019). Corporate social responsibility as a defense against knowledge spillovers: Evidence from the inevitable disclosure doctrine. *Strategic Management Journal*, 40(8), 1243-1267.
- Flammer, C., & Luo, J. (2017). Corporate social responsibility as an employee governance tool: Evidence from a quasi-experiment. *Strategic Management Journal*, 38(2), 163-183.
- Flammer, C., Hong, B., & Minor, D. (2019). Corporate governance and the rise of integrating corporate social responsibility criteria in executive compensation: Effectiveness and implications for firm outcomes. *Strategic management journal*, 40(7), 1097-1122.

Fletcher, K., & Tham, M. (2020). Rethinking fashion and sustainability through Earth Logic. *Fashion Theory, 24*(6), 857–873.

Flick, U. (2018). *Designing qualitative research*.

Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation* (3rd ed.). MIT Press.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Gabler, C. B., Richey Jr, R. G., & Rapp, A. (2015). Developing an eco-capability through environmental orientation and organizational innovativeness. *Industrial Marketing Management, 45*, 151-161.

Geissdoerfer, M., Santa-Maria, T., Kirchherr, J., & Pelzeter, C. (2023). Drivers and barriers for circular business model innovation. *Business Strategy and the Environment, 32*(6), 3814-3832.

Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of management review, 30*(4), 777-798.

Halme, M., & Laurila, J. (2009). Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. *Journal of business ethics, 84*, 325-339.

Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly, 35*(1), 9–30.

Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. *Strategic management journal, 22*(2), 125-139.

Huo, C., Hameed, J., Zhang, M., Bin Mohd Ali, A. F., & Nik Hashim, N. A. A. (2022). Modeling the impact of corporate social responsibility on sustainable purchase intentions: insights into brand trust and brand loyalty. *Economic research-Ekonomska istraživanja, 35*(1), 4710-4739.

Ji-Young, A., & Huang, S. (2021). Types of employee training, organizational identification, and turnover intention: evidence from Korean employees. *Problems and Perspectives in Management, 18*(4), 517.

Kotler, P., & Lee, N. (2005). Best of breed: When it comes to gaining a market edge while supporting a social cause, “corporate social marketing” leads the pack. *Social marketing quarterly, 11*(3-4), 91-103.

Kumar, M., & Rodrigues, V. S. (2020). Synergetic effect of lean and green on innovation: A resource-based perspective. *International Journal of Production Economics*, 219, 469-479.

Kusyk, S. (2021). Carroll's CSR pyramid: An empirical investigation of SME CSR orientation. *Journal of leadership, accountability and ethics*, 18(4), 100-115.

Lan, L., & Zhou, Z. (2024). Complementary or substitutive effects? The duality of digitalization and ESG on firm's innovation. *Technology in Society*, 77, 102567.

Langer, C. (2024). Social entrepreneurship as enactment of social innovation in tourism and hospitality: an analysis of its implementation and functioning.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Sage. *Newbury Park*.

Liute, A., & De Giacomo, M. R. (2022). The environmental performance of UK-based B Corp companies: An analysis based on the triple bottom line approach. *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 810-827.

Lundvall, B. Å. (1992). *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. Pinter Publishers.

Luo, J., Bi, M., & Jia, D. (2022). Corporate social responsibility risk and firm performance: a network perspective. *International Journal of Financial Studies*, 10(2), 40.

Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.

Miles, H., & Huberman, A. M. (2020). Saldana.(2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. New York: Sage Publications, Inc.

Muñoz-Pascual, L., Curado, C., & Galende, J. (2019). The triple bottom line on sustainable product innovation performance in SMEs: A mixed methods approach. *Sustainability*, 11(6), 1689.

Nadeem, M., Bahadar, S., Gull, A. A., & Iqbal, U. (2020). Are women eco-friendly? Board gender diversity and environmental innovation. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3146-3161.

Nie, J., & Wang, Q. (2024). Corporate social responsibility, market segmentation, and innovation performance. *Environment, Development and Sustainability*, 1-24.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), & Eurostat. (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3rd ed.). OECD Publishing.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Criação de valor compartilhado. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Rauf, F., Wanqiu, W., Naveed, K., & Zhang, Y. (2024). Green R & D investment, ESG reporting, and corporate green innovation performance. *Plos one*, 19(3), e0299707.

Rauf, F., Wanqiu, W., Naveed, K., & Zhang, Y. (2024). Green R & D investment, ESG reporting, and corporate green innovation performance. *Plos one*, 19(3), e0299707.

Rotondo, F., Corsi, K., & Giovanelli, L. (2019). The social side of sustainable business models: An explorative analysis of the low-cost airline industry. *Journal of Cleaner Production*, 225, 806-819.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.

Yazan, B. (2016). Três abordagens do método de estudo de caso em educação: Yin, Merriam e Stake. *Revista Meta: Avaliação*, 8(22), 149-182.

Teece, D. J. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

Waheed, A., Zhang, Q., Rashid, Y., Tahir, M. S., & Zafar, M. W. (2020). Impact of green manufacturing on consumer ecological behavior: Stakeholder engagement through green production and innovation. *Sustainable Development*, 28(5), 1395-1403.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Zhang, L., Shan, Y. G., & Chang, M. (2021). *Can CSR disclosure protect firm reputation during financial restatements?*. *Journal of Business Ethics*, 173(1), 157-184.

Webgrafia

Logística Moderna. (2021, 12 de agosto). *Twintex aposta na rentabilidade do novo centro logístico localizado no Fundão*. Logística Moderna. Disponível em <https://logisticamoderna.com/twintex-aposta-na-rentabilidade-do-novo-centro-logistico-localizado-no-fundao/>

O Interior. (2019, outubro 4). *Empresa têxtil Twintex inaugura novo centro logístico no Fundão*. O Interior. Disponível em <https://www.ointerior.pt/regiao/empresa-textil-twintex-inaugura-novo-centro-logistico-no-fundao/>

Portugal Têxtil. (2024, 11 de julho). *Twintex desvenda blazer 100 % reciclável*. Portugal Têxtil. Disponível em <https://portugaltextil.com/twintex-desvenda-blazer-100-reciclavel/>

Twintex. (2025). *Ecolife*. Twintex. Disponível em <https://www.twintex.pt/?cix=857&curr=780&ixf=seccao&lang=4>

Twintex Facebook (2025). Disponível em https://www.facebook.com/p/Twintex-100082362848957/?locale=pt_PT

Twintex Instagram (2025). Disponível em https://www.instagram.com/twintex_heartofmanufacturing/

Twintex LinkedIn (2025). Disponível em <https://www.linkedin.com/company/twintex-ind%C3%BAstria/?originalSubdomain=pt>

Twintex. (2025). *The Company*. Twintex. Disponível em <https://twintex.pt/?cix=868&curr=778&ixf=seccao&lang=4>

Twintex. (2025). *Twintex Life Card*. Twintex. Disponível em <https://www.twintex.pt/?cix=875&curr=780&ixf=seccao&lang=4>

Anexos

ANEXO I – GUIÃO DE ENTREVISTA FINAL
ANEXO II – MINUTA DE AUTORIZAÇÃO DE MENÇÃO

ANEXO I – GUIÃO DE ENTREVISTA FINAL

Dissertação de Mestrado com tema “O Impacto da Responsabilidade Social Corporativa no Desempenho Inovador Empresarial”

1. Estratégia e Práticas de RSC

1. Como descreveria a estratégia de RSC da Twintex?

2. Quais são as principais áreas de atuação da empresa em termos de responsabilidade social (ambiental, social, ética, etc.)?

3. Que tipos de medidas ambientais foram implementadas pela empresa nos últimos anos (ex: eficiência energética, redução de desperdícios, gestão de resíduos, uso de materiais sustentáveis)?

4. Alguma dessas medidas resultou na criação ou reformulação de produtos com características mais sustentáveis? Poderia descrever exemplos concretos?

5. De que forma estas iniciativas ambientais afetaram os processos internos da empresa? Houve mudanças tecnológicas ou operacionais relevantes decorrentes destas práticas?

6. Na sua opinião, a consciência ambiental impulsiona ou condiciona a inovação nos produtos e processos?

7. A empresa avalia economicamente os resultados das suas práticas sustentáveis? Como se mede o retorno financeiro de ações ambientais e sociais?

8. Considera que o desempenho económico da empresa (ex: crescimento, rentabilidade) tem incentivado o investimento em inovação de produtos sustentáveis? Porquê?

9. Em termos de processos internos, como é que os objetivos económicos influenciam a escolha por soluções inovadoras mais eficientes e sustentáveis?

10. Pode descrever um exemplo de inovação nos processos da empresa que tenha sido motivado por objetivos de eficiência económica?

11. Quais os principais desafios enfrentados ao tentar conciliar sustentabilidade ambiental, desempenho económico e inovação?

12. Que recomendações daria a outras empresas que desejam alinhar sustentabilidade com inovação nos seus produtos e processos?

13. Gostaria de acrescentar algo que não tenha sido abordado?

14. Confirmação de autorização para citação e utilização na dissertação.

ANEXO II – MINUTA DE AUTORIZAÇÃO DE MENÇÃO

Minuta de Autorização para Menção

Bruno Mineiro, representante legal da empresa **Twintex – Indústria de Confeções, Lda.**, com o NIPC **508 094 020** e sede na **Avenida António Mineiro, n.º 3, Aldeia de Joanes – Fundão**, autoriza a menção do nome e da informação institucional da empresa na dissertação de mestrado intitulada “*O Impacto da Responsabilidade Social Corporativa no Desempenho Inovador Empresarial: Um Estudo de Caso da Twintex*”, para fins exclusivamente académicos, da autoria de **Catarina Ascensão Gonçalves**, estudante do **Mestrado em Empreendedorismo e Criação de Empresas**, ministrado na **Universidade da Beira Interior (UBI)**, sob orientação da **Professora Doutora Maria José Aguilar Madeira**.

Aldeia de Joanes, 05 de novembro de 2025



Bruno Mineiro
Chief Executive Officer
Twintex – Indústria de Confeções, Lda