

**UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA**

**Faculdade de Direito/ Católica Lisbon School of Business & Economics**

**Mestrado em Direito e Gestão**



**A Responsabilidade Social das Empresas**

***Corporate Social Responsibility***

Dissertação

Eliana Bravo Martins

Orientadora: Sra. Dra. Rita Amaral Cabral

Junho, 2017

*“Não estamos a pedir às empresas para fazerem algo diferente da sua atividade normal; estamos a pedir-lhes que façam a sua atividade normal de forma diferente”*

KOFI ANNAN,

Cimeira Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável,

Joanesburgo, 2 de setembro de 2002

## *Índice*

Siglas e Abreviaturas .....	3
Introdução .....	5
Corporate Social Responsibility .....	7
Conceito e Evolução .....	7
A conceção da CSR .....	7
A segunda fase da CSR .....	7
A terceira fase da CSR: a CSR na União Europeia .....	9
Conceito de CRS .....	12
As implicações jurídicas da CSR .....	13
A reforma do Código das Sociedades Comerciais como via para a CSR .....	13
O Interesse Social .....	13
A vertente financeira em face das várias dimensões da CSR .....	19
Dimensão interna da CSR .....	19
Dimensão externa da CSR .....	21
Dimensão Ambiental .....	22
Os impactos nocivos da má publicidade e o seu efeito borboleta .....	23
Estudos empíricos .....	26
A comunicação da CSR .....	28
CSR Reporting .....	29
Reporting Initiatives – GRI e SABS .....	30
Índices e outros Indicadores .....	32
A Internet e a E-Responsabilidade Social .....	33
A Relação entre a CG e a CSR .....	35
A Necessidade de Uma Nova Era na CSR .....	39
Conclusão .....	43
Bibliografia .....	48
Anexos .....	57

## *Siglas e Abreviaturas*

AECA - Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas

AKtG - Aktiengesetz

art. – artigo

arts. – artigos

BCSD - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável

BES – Banco Espírito Santo

BP - British Petroleum

CEO - Chief Executive Officer

CEPEI - Centro de Pensamento Estratégico Internacional

CERES – Coalition for Environmentally Responsible Economics

CESE - Comité Económico e Social Europeu

CG – Corporate Governance

cit. - citada

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

CSC - Código das Sociedades Comerciais, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 262/86, de 02 de setembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 79/2017, de 30 de junho.

CSR – Corporate Social Responsibility

DJSI - Dow Jones Sustainability Index

ed. – edição

GRI - Global Reporting Initiative

ICCA - International Council of Chemical Association

IOSCO - International Organization of Securities Commissions

IIRC - International Integrated Reporting Council

ISO – International Organization for Standardization

n.º - número

ob. - obra

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

p. – página

PE – Parlamento Europeu

PWC - Price Waterhouse Coopers

RDS – Revista das Sociedades Comerciais

ROA – Revista da Ordem dos Advogados

RSE – Responsabilidade Social das Empresas

SASB - Sustainability Accounting Standards Board

UE – União Europeia

UNEP - United Nations Environmental Programme

V. - Ver

vol. - Volume

v.g. – por exemplo

ss. – seguintes

## *Introdução*

Escândalos financeiros e falências protagonizadas por importantes empresas tornaram-se uma constante nos últimos anos, destacando-se, como exemplos paradigmáticos, a nível mundial, a aventura do *Subprime* e, a nível nacional, o abrupto colapso do BES. Tais acontecimentos abalaram a confiança<sup>1</sup> dos mercados e dos investidores e, consequentemente levaram a que a governança societária ou a *Corporate Governance* (CG), hoje com um sentido mais vincado, ganhasse um uso e uma intensidade sem precedentes<sup>2</sup>.

A crise colocou a descoberto a insuficiência dos mecanismos existentes para gerir e prevenir conflitos de interesses e, paralelamente, revelou a importância da confiança, da adoção de práticas socialmente responsáveis e da reputação, como elementos fundamentais no reforço da competitividade e da criação de valor, expondo, da pior forma, os efeitos nocivos de uma crise de credibilidade.

Hoje, afigura-se-nos possível afirmar que algumas causas determinantes da crise foram precisamente agravadas por problemas conexos com a Responsabilidade Social das Empresas ou *Corporate Social Responsibility (CSR)*, que, por essa razão, tem vindo a merecer uma atenção crescente entre os empresários, políticos e reguladores, surgindo na sequência dos trabalhos de importantes cimeiras políticas e económicas internacionais.

No presente trabalho utilizar-se-ão designações em língua inglesa de CSR e CG por estas identificarem uma realidade já delimitada e de alcance e de âmbito de aplicação generalizadamente conhecidos.

A CG e a CSR comportam abordagens distintas. Enquanto a primeira encara a criação de valor, com carácter vinculativo, sob o prisma dos acionistas, a segunda, com uma

---

<sup>1</sup> Conforme estudo realizado por Edelman Trust Barometer, publicado em janeiro de 2017, vive-se a pior crise de credibilidade dos últimos 17 anos. A credibilidade dos gestores das grandes empresas decaiu 12 pontos a nível global para 37%.

<sup>2</sup> Tal afirmação é visível através da adoção de um conjunto de regras e de procedimentos, como é exemplo o reforço das administrações e dos comités de auditoria. Têm ainda vindo a ser adotadas normas de contabilidade e auditoria mais exigentes. Constata-se ainda, diversas iniciativas regulatórias, como a Lei *Sarbanes-Oxley* nos EUA, os princípios adotados pelo IOSCO, a revisão às 4ª e 8ª Diretivas sobre a Auditoria na Comissão Europeia, bem como o 2º relatório *Winter*.

concretização voluntária, centra-se na criação de valor para os *stakeholders*<sup>3</sup>. Esse afastamento reflete-se nas empresas, por exemplo, na existência de departamentos internos que não comunicam entre si e na produção de relatórios anuais parcelares e desarticulados. No entanto, embora à partida estas visões possam parecer antagónicas, a crise mostrou a enorme necessidade da sua convergência.

*“Ao publicar anualmente, por vezes com estilos e abordagens tão diferentes, o Relatório de Sustentabilidade, o Relatório de Governo Societário, para além do Relatório Financeiro, as empresas estão a dividir aquilo que não é divisível, isto é, a sua identidade e a sua estratégia”*<sup>4</sup>.

Este trabalho propõe-se analisar, de que modo pode a *CSR*, enquanto instituto propulsor de uma boa relação com os *stakeholders*, bem como da adoção de comportamentos responsáveis<sup>5</sup>, promover um impacto positivo na criação de valor e na obtenção de vantagens competitivas, e paralelamente, de que forma pode a *CG* contribuir para que assim seja.

---

<sup>3</sup> O termo *stakeholder* aglomera os “*detentores de interesses no exercício da atividade societária*” V. Paulo Olavo Cunha, *Direito das Sociedades Comerciais*, Coimbra, Almedina, 2007, p. 104 e 105.

<sup>4</sup> V. Miguel Athayde Marques, *É Urgente Construir Pontes Entre Responsabilidade Social e Corporate Governance*, in Conferência Responsabilidade Social e *Corporate Governance*, Lisboa 27 de novembro de 2014.

<sup>5</sup> Em 2005, 90% das empresas japonesas, 71% das empresas inglesas e 32% das empresas americanas realizaram um *CSR report*. De acordo com o *International Survey of Corporate Responsibility Reporting* realizado pela KMPG em 2013, 95% das maiores empresas do mundo realizam anualmente um *CRS report*. Acrescenta-se ainda que segundo a ICCA em 2010, 31% das 500 empresas mais lucrativas do mundo, possuíam um departamento exclusivo para o *CSR*.

# *Corporate Social Responsibility*

## *Conceito e Evolução*

### *A conceção da CSR*

O conceito de CSR<sup>6</sup> surgiu, no seu primeiro afloramento, em 1899, nos EUA, quando o fundador do conglomerado *U.S. Steel Corporation*, Andrew Carnegie, introduziu na sua visão de gestão, os princípios da caridade e da custódia<sup>7</sup>.

No início do século XX nos EUA, a polémica em torno da responsabilidade social chegou a ser submetida aos tribunais. O facto histórico mais mediático ocorreu em 1919. Henry Ford, presidente e acionista maioritário da empresa Ford, contrariou um grupo de acionistas ao reter parte dos dividendos dos mesmos para investimentos na capacidade de produção, no aumento de salários e na constituição de um fundo de reserva. A justiça americana condenou a decisão de Ford, alegando que esta só seria justificada e aceitável na medida em que favorecesse o lucro dos acionistas<sup>8</sup>.

### *A segunda fase da CSR*

Após a Segunda Guerra Mundial, e perante um movimento legislativo de fundo para regular a atividade empresarial nos EUA, Howard R. Bowen, em 1953, com a sua publicação intitulada “*Social Responsibilities of the Businessman*”<sup>9</sup>, abriu caminho à reflexão sobre a responsabilidade social das empresas e delineou a primeira tentativa de definição de CSR associada à noção de ética nos negócios. O autor desenvolveu a ideia de que a função das empresas não se poderia cingir à criação de riqueza, cabendo-lhes o dever de observarem determinados valores. Nesse sentido, Bowen escreveu que as empresas não cumprem a sua “*missão*” se somente prosseguirem a maximização do

---

<sup>6</sup> Neste trabalho, é adotado o conceito CSR, no seu sentido mais amplo, incluindo a dimensão económica. Isto é, a CSR é vista numa “tripla abordagem”, vulgarmente conhecido como “*the three P’s*” ou “*triple bottom line*”, que configura a CSR como a procura, pelas empresas, de soluções sustentáveis para o impacto da sua ação sobre os seres humanos (*People*), sobre o meio ambiente (*Planet*) e sobre a economia (*Profit*). De acordo com isto, a CSR concretiza-se em “Responsabilidade Social”, “Responsabilidade Ambiental” e “Responsabilidade Económica”.

<sup>7</sup> V. Gilson Karkotli/Sueli Duarte Aragão, *Responsabilidade Social – uma contribuição à gestão transformadora das organizações*, 2.º ed., Petrópolis, Vozes, 2005, p.90

<sup>8</sup> V. Gilson Karkotli/Sueli Duarte Aragão, *Responsabilidade Social – uma contribuição à gestão transformadora das organizações*, ob. cit., p. 91

<sup>9</sup> V. H. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, in Archie B. Carrol, *Corporate Social Responsibility: Evaluation of a Definitional Construct*, in *Business Society* vol. 38, 3.º ed., Sage Publications, 1999, p. 269.

lucro. Segundo este autor, impõe-se à empresa corresponder, igualmente, às expectativas da sociedade, proporcionando condições de empregabilidade e de respeito pelo meio ambiente.

O outro grande contributo para a CSR, que merece destaque, ocorreu quase 20 anos depois e prende-se com o seguinte excerto de Harold Johnson em 1971:

*“Uma empresa socialmente responsável é uma empresa que prossegue uma política de gestão baseada no equilíbrio de uma multiplicidade de interesses. Uma empresa socialmente responsável não se preocupa somente em atingir a maximização dos lucros a favor dos seus acionistas, mas tem também em conta os seus funcionários, fornecedores, revendedores, comunidades locais e o mundo”*<sup>10</sup> (tradução nossa).

A importância desta passagem materializa-se no alerta para a preocupação que extravasa a esfera de interesses dos acionistas (*shareholders*), afirmando Johnson que deverão ser tidos em conta alguns grupos de interesse (*stakeholders*).

É de salientar ainda que, no início da década, o tema da CSR ganha especial atenção com o aparecimento em França do chamado Balanço Social<sup>11</sup>.

A tentativa de fazer integrar certos valores fundamentais nas políticas empresariais, foi uma preocupação protagonizada, também, pela OCDE. Esta organização, em 1976, anunciou a declaração dos “*Princípios Diretores para as Empresas Multinacionais*”, com o propósito de construir um mercado global mais estável.

Quatro anos depois, em 1980, Thomas M. Jones introduziu uma nova abordagem a esta temática, ao definir CSR da seguinte forma:

*"A responsabilidade social das empresas consiste na noção de que as empresas assumem obrigações perante vários grupos constituintes da sociedade, que vão além dos acionistas, do cumprimento das previsões legais e contratuais. Este conceito acarreta duas características fundamentais. Em primeiro lugar, a obrigação deve ser voluntariamente adotada; ora o comportamento influenciado*

---

<sup>10</sup> V. H. Johnson, *Business in contemporary society: Framework and issues*, in Archie B. Carroll, *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, ob. cit., p. 272

<sup>11</sup> Em 1977, França foi o primeiro país a estabelecer a obrigatoriedade para empresas com mais de 750 trabalhadores.

*pelas forças coercivas da lei ou pelas obrigações contratuais não é voluntário. Em segundo lugar, estamos perante uma obrigação com uma dimensão ampla, que se estende para além do dever tradicional dos acionistas para outros grupos societários, como clientes, funcionários, fornecedores e comunidades vizinhas”*<sup>12</sup> (tradução nossa).

Jones introduziu e defendeu em 1980 o carácter voluntário da CSR. E ainda que seja questionável a existência de uma “*obrigação voluntária*”, o conceito é de si, um enorme contributo para a ideia de que um comportamento socialmente responsável vai para além do campo restrito das prescrições legais em prol dos *stakeholders*.

### ***A terceira fase da CSR: a CSR na União Europeia***

No plano da comunidade europeia, o grande impulso para a discussão sobre a CSR remonta a 1993, e foi dado por Jacques Delors. O à data Presidente da Comissão Europeia lançou um importante apelo ao setor empresarial europeu para combater o desemprego e a exclusão social. Dois anos depois, Delors, juntamente com 20 empresas, assinou a “*Declaração Europeia das Empresas contra a Exclusão Social*”. Na década de 90 foi também criada a Rede Europeia de Empresas para a Coesão Social, mais tarde designada *CSR Europe*<sup>13</sup>.

Na entrada do atual milénio, no Encontro de Lisboa do Conselho Europeu, o tema da CSR voltou a ser preocupação, com um apelo “*a um especial sentido de responsabilidade social das empresas no que toca às melhores práticas de aprendizagem ao longo da vida, organização do trabalho, igualdade de oportunidades, inclusão social e desenvolvimento sustentável*”<sup>14</sup>.

Um ano mais tarde, em junho de 2001, foi aprovada a Estratégia da UE para o Desenvolvimento Sustentável, pelo Conselho Europeu. No entanto, era necessário consolidar e densificar o conceito. Por essa razão, em 2001, ainda num mundo pré-Enron, foi apresentado o Livro Verde<sup>15</sup> com o título “*Promover um quadro europeu para a*

---

<sup>12</sup> V. T. Jones, *Corporate social responsibility revisited*, in Archie B. Carroll, *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, ob. cit., p. 284

<sup>13</sup> Disponível em:

[http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.preview?p\\_sub=1&p\\_cot\\_id=9194&p\\_est\\_id=1756](http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.preview?p_sub=1&p_cot_id=9194&p_est_id=1756)

<sup>14</sup> Conclusões da presidência do conselho europeu de lisboa 23/24 de março de 2000. Disponível em: <http://www.consilium.europa.eu/pt/european-council/conclusions/pdf-1993-2003/conselho-europeu-de-lisboa>

<sup>15</sup> Disponível em: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a\\_pt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf)

*responsabilidade social das empresas*”. A proposta de responsabilidade social deste Livro coloca as empresas em contato direto com um objetivo reconhecido como essencial: concretizar relações sociais solidárias. A importância deste livro foi tal que o mesmo conduziu à definição de responsabilidade social como a *“integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com as outras partes interessadas”*.

Em julho de 2002 foi publicado pela Comissão Europeia o relatório: *“Responsabilidade Social das Empresas: um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável”*<sup>16</sup>.

Apesar das medidas e esforços desenvolvidos pela UE até àquela data, o caminho a percorrer ainda era longo e, portanto, em 2006, foi efetuado um comunicado pela Comissão ao Parlamento Europeu (PE), ao Conselho e ao Comité Económico e Social Europeu (CESE) sobre o tema *“Implementação da parceria para o crescimento e o emprego: tornar a Europa um polo de excelência em termos de responsabilidade social das empresas”*<sup>17</sup>.

Em 2007 registou-se um marco importante, com a Resolução do PE de 13 de março sobre *“A Responsabilidade Social: Uma nova Parceria”*<sup>18</sup>. O processo de difusão da CSR conseguiu envolver os 25 países que faziam, na época, parte da UE. Três anos volvidos, voltaram a encetar-se esforços para o desenvolvimento da CSR. Para isso, a Comissão Europeia publicou o *“Europa 2020 - Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo”*<sup>19</sup>.

Nos finais de 2011, a Comissão entendeu ser necessário atualizar estratégias e definir objetivos. Nesse sentido, apresentou ao PE, ao Conselho, ao CESE e ao Comité das Regiões o relatório *“Responsabilidade Social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-14”*<sup>20</sup>.

---

<sup>16</sup> Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=LEGISSUM:n26034>

<sup>17</sup> Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:52006DC0136>

<sup>18</sup> Disponível em: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2007-0062+0+DOC+XML+V0//PT>

<sup>19</sup> Disponível em: [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index\\_pt.html](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_pt.html)

<sup>20</sup> Disponível em: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\\_com\(2011\)0681\\_/com\\_com\(2011\)0681\\_pt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_pt.pdf)

Em 2011, verificou-se, no rescaldo da crise, um interesse renovado pelo tema, uma vez que a Comissão optou por elaborar uma nova e mais atual delimitação de CSR, com o seguinte alcance: *“a responsabilidade que as Empresas têm pelo seu impacto na sociedade”*. A Comissão esclarece que o respeito pela legislação em vigor e pelos acordos realizados com os parceiros sociais são apenas pré-requisitos para respeitar a responsabilidade, sendo que, para existir uma verdadeira responsabilidade social, será necessário que as empresas incorporem os problemas sociais e ambientais na sua estratégia empresarial, de forma a criar mais valor para os seus acionistas e restantes *stakeholders*, bem como identificar, prevenir e mitigar as externalidades por si criadas<sup>21</sup>.

O ano de 2014 foi um ano decisivo para a consagração da responsabilidade social, tendo-se verificado a reforma da legislação em matéria de contratos públicos (incluindo aspetos ambientais e sociais), de onde surgiram a Diretiva 2014/24/EU<sup>22</sup> e a Diretiva 2014/25/EU<sup>23</sup>. Além disso, a Comissão sentiu necessidade de tornar o papel do setor privado mais ativo neste domínio, comunicando ao PE, ao Conselho, ao CESE e ao Comité das Regiões um plano sobre o *“Reforço do papel do setor privado no crescimento inclusivo e sustentável nos países em desenvolvimento”*<sup>24</sup>.

Em outubro de 2014, foi ainda publicada, pelo PE e pelo Conselho, a Diretiva da Contabilidade<sup>25</sup> concernente à divulgação de informações não financeiras e de informações sobre a diversidade por parte de grandes empresas e grupos e organizou-se o compêndio intitulado de *“Responsabilidade social das empresas – Políticas públicas nacionais na União Europeia”*<sup>26</sup>.

Mais recentemente, em 2015, foi elaborado o Relatório do CESE intitulado *“Responsabilidade social e societária das empresas como catalisador dos acordos de parceria da UE (comércio, investimento, cooperação e desenvolvimento)”*.

---

<sup>21</sup> As externalidades são os efeitos colaterais da produção de bens ou serviços sobre outras pessoas que não estão diretamente envolvidas com a atividade. Ou seja, as externalidades referem-se ao impacto de uma decisão sobre aqueles que não participaram dessa decisão. As externalidades podem ter efeitos positivos ou negativos, isto é, podem representar um custo para a sociedade, ou podem gerar benefícios à mesma.

<sup>22</sup> Realizada pelo PE e pelo Conselho em 26 de fevereiro de 2014, referente aos contratos públicos.

<sup>23</sup> Realizada pelo PE e pelo Conselho em 26 de fevereiro de 2014, referente aos contratos públicos celebrados pelas entidades que operam nos setores da água, da energia, dos transportes e dos serviços postais.

<sup>24</sup> Disponível em [http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p\\_cot\\_id=9194](http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p_cot_id=9194)

<sup>25</sup> V. Diretiva 2014/95/UE do PE e do Conselho, de 22 de outubro de 2014, altera a Diretiva 2013/34/UE, de 26 de junho de 2013, relativa às demonstrações financeiras anuais, às demonstrações financeiras consolidadas e aos relatórios conexos de certas formas de empresas.

<sup>26</sup> Disponível em: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=pt>

### ***Conceito de CRS***

Do acima exposto, conclui-se que, nos últimos anos, se observou uma significativa evolução e mudança de perspectiva no que concerne ao conceito de CSR. O contexto global em que as empresas se movem induziram a adoção de medidas consideradas socialmente corretas.

No entanto, e, apesar dos estudos publicados acerca do conceito de responsabilidade social, a adoção de uma definição continua a revelar-se difícil. De acordo com Paula Luff “*Se perguntarmos a seguinte questão – O que é a Corporate Social Responsibility? – a 50 pessoas, com uma grande probabilidade obteremos 75 respostas diferentes*”<sup>27</sup>. (Tradução nossa)

Ainda assim, e independentemente da delimitação conceitual, há unanimidade na afirmação de que a obtenção de uma sociedade mais justa, de um meio circundante mais equilibrado e de um ambiente verde e limpo, deve corresponder à função de qualquer organização empresarial.

Nestes termos, é hoje consensual que a ação das empresas não pode envolver apenas os acionistas ou sócios, repercutindo-se num conjunto mais vasto, onde necessariamente se incluem, por um lado, os investidores, os trabalhadores, os parceiros comerciais, os fornecedores, os clientes e os credores (*stakeholders-contratuais*) e, por outro, a comunidade local, as associações e cidadãos, as entidades reguladoras e o governo (*stakeholders-coletivos*).

Outra característica presente em qualquer definição de CSR é o seu carácter voluntário, o que implica que ser socialmente responsável, é estar além do mínimo legalmente exigido. Embora se possa interrogar, até onde esta atuação, descrita como voluntária porque transcende a coercibilidade prevista e estatuída nas normas jurídicas, não fará parte, nos dias de hoje, dos fatores críticos de sucesso de qualquer empresa que pretenda atuar globalmente. E por essa razão, pode questionar-se se na prática, a CSR não é, não juridicamente, mas em termos de pressão social, impulsionada pela globalização imperativa para as empresas.

---

<sup>27</sup> V. Paula Luff, *Beyond The Talk: How Corporate Social Responsibility Makes Companies Operate Better*, in *Forbes*, 12 de abril de 2016.

Tudo considerado, pode, então, afirmar-se que a CSR é “a integração [voluntária] de preocupações sociais, económicas, ambientais, culturais nas operações quotidianas das organizações e na interação com todas as partes interessadas”<sup>28</sup>. É portanto uma cultura de negócio que une o respeito pelos valores éticos, pessoas, comunidades e pelo meio ambiente.

### ***As implicações jurídicas da CSR***

#### ***A reforma do Código das Sociedades Comerciais como via para a CSR***

Nos finais do século XX, era dominante a ideia de que os gestores deveriam perseguir a maximização do lucro (*wealth-maximization*) e dirigir a empresa de forma a valorizar a participação social dos sócios (*shareholder-value-primacy*)<sup>29</sup>.

Hoje, todavia, começa a emergir uma ideia diferente, a de que existem outros interesses merecedores de consideração, sobrepondo-se uma nova perspetiva, a do valor acionista esclarecido ou iluminado - *enlightened shareholder value*<sup>30</sup>.

As decisões que afetam a CSR são sobretudo adotadas pelas pessoas que gerem as empresas, mormente os gerentes ou administradores. É por isso fundamental a delimitação pelo legislador dos deveres que incidem sobre aqueles.

O CSC português sofreu uma profunda reforma, onde se regista essa tendência. Para contemplar valores subjacentes à CSR, a alínea b) do n.º 1 do art.º 64.º, na redação que

---

<sup>28</sup> V. Raúl Dinis, *Olhar para o Futuro - Uma nova reflexão sobre responsabilidade social corporativa*, GRACE, Lisboa, 29 de Maio de 2013.

<sup>29</sup> O conceito teve origem nas práticas associadas às ofertas hostis de aquisição, nas décadas de setenta e oitenta, em Inglaterra e nos Estados Unidos – por esse motivo é mais um ponto de referência cultural do que propriamente legal.

<sup>30</sup> V. Catarina Serra, *Entre Corporate Governance e corporate responsibility: deveres fiduciários e interesse social iluminado*, in RDS, Almedina, Coimbra, 2011, p. 232 prefere a tradução de interesse social “iluminado”. A perspetiva do *enlightened shareholder value* reafirma o primado do *shareholder value* mas de uma forma sofisticada ou moderna. Parte-se do princípio que os interesses dos *shareholders* não estão a ser prosseguidos quando os órgãos de administração conduzem a empresa de tal modo que os trabalhadores se recusam a trabalhar ou não têm rendimento, os fornecedores e os clientes preferem contratar com outras empresas, a empresa está em conflito com a comunidade em que se integra e as práticas da empresa nos planos ético e ambiental são considerados deploráveis. V. neste sentido Davis, K. Blomstrom, *Business and Society: Environmental and Responsibility*, McGraw-Hill, New York, 1975, p. 508.

lhe deu o DL n.º 76-A/2006, de 29 de março, reflete essa mudança. Incumbe, portanto, interpretar de que forma a CSR pode ser inferida desta norma.

Na redação anterior lia-se: “*Os gerentes, administradores ou diretores de uma sociedade devem atuar com a diligência de um gestor criterioso e ordenado, no interesse da sociedade, tendo em conta os interesses dos sócios e dos trabalhadores*”<sup>31/32</sup>.

A atual redação do art.º 64.º, n.º 1 do CSC, dispõe:

*“Os gerentes ou administradores da sociedade devem observar:*

- a) (...);*
- b) Deveres de lealdade, no interesse da sociedade, atendendo aos interesses de longo prazo dos sócios e ponderando os interesses dos outros sujeitos relevantes para a sustentabilidade da sociedade, tais como os seus trabalhadores, clientes e credores”.*

É visível a expansão da esfera dos interesses que os gestores devem ter em consideração - estão agora em causa os interesses de todos os *stakeholders*. Este alargamento não é uma inovação do legislador português, uma vez que a legislação societária do Brasil<sup>33</sup>, Reino Unido<sup>34</sup>, Áustria<sup>35</sup>, Holanda<sup>36</sup>, entre outros, consagra como dever do administrador, a necessidade de atender a interesses de terceiros.

---

<sup>31</sup> V. redação originária do art.º 64.º do Decreto-Lei 262/86, de 2 de setembro.

<sup>32</sup> Com a aludida reforma, além de ter sido introduzido um novo número dois, relativo aos deveres dos membros de órgãos sociais com funções de fiscalização, passou a enumerar em duas alíneas do número um, aqueles que o código considera serem os deveres fundamentais dos gerentes e administradores.

<sup>33</sup> O art.º 154.º da Lei das Sociedades Anónimas - Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976 versa o seguinte “[o] administrador deve exercer as atribuições que a lei e o estatuto lhe conferem para lograr os fins e no interesse da companhia, satisfeitas as exigências do bem público e da função social da empresa”.

<sup>34</sup> Na *Section 172 do Companies Act 2006* sob a epígrafe “*duty to promote the success of the company*” exige-se que o “*gestor adote o comportamento que, em boa fé, considere ser o mais adequado para promover o sucesso da empresa em benefício dos seus sócios como um todo e que, ao fazer isso, tenha em atenção alguns aspetos relevantes, designadamente: a) as consequências previsíveis das decisões a longo prazo; b) os interesses dos trabalhadores da empresa; c) a necessidade de estimular as relações profissionais com fornecedores, clientes e outros sujeitos; d) o impacto das atividades da empresa na comunidade e no ambiente; e) a conveniência de a empresa manter uma reputação de níveis elevados de exigência quanto ao seu comportamento no mercado; e f) a necessidade de agir com correção relativamente aos sócios*” (tradução nossa).

<sup>35</sup> V. a AKtG Austríaca, que no seu parágrafo 70, refere que, os administradores devem atuar tomando em conta os interesses dos sócios e dos trabalhadores e o interesse geral.

<sup>36</sup> Nos termos do art.º 140.º do Código Civil Holandês, os administradores devem atuar no interesse da sociedade e da comunidade a ela ligada, não estando, pois em causa, somente os interesses dos sócios.

A reforma do CSC de 2006 veio, prevalentemente por influência anglo-saxónica, autonomizar o dever de lealdade e de cuidado a que os gestores e administradores estão adstritos.

No cumprimento do dever geral de lealdade para com o “*interesse de sociedade*”, a lei impõe que se atenda aos “*interesses de longo prazo dos sócios*” e que, simultaneamente, se pondere “*os interesses de outros sujeitos relevantes para a sustentabilidade da sociedade, tais como os seus trabalhadores, clientes e credores*”. Ou seja, da nova redação pode retirar-se três esferas de interesses que devem ser ponderadas, tais como os interesses da sociedade, os interesses de longo prazo dos sócios, e bem assim, interesses de demais sujeitos, nomeadamente, os dos trabalhadores, clientes e credores. Nesse sentido, a alínea b) do n.º 1 do art.º 64.º, que visa, simultaneamente, a salvaguarda do interesse da sociedade, dos sócios e dos trabalhadores, dos clientes e credores sociais, é encarada com uma certa desconfiança pela maioria da doutrina. E, atendendo à diversidade e principalmente à potencial incompatibilidade dos interesses em causa, é compreensível que exista algum ceticismo<sup>37</sup>, pelo facto de a norma parecer conceder uma verdadeira “carta-branca” à atuação dos administradores.

Assim, urge questionar qual a medida de ponderação, por um lado, dos interesses de terceiros, e, pelo outro do interesse social. Para obter respostas neste âmbito, é crucial delimitar o interesse social, de modo a permitir a análise da medida de ponderação dos diferentes interesses.

### ***O Interesse Social***

Podemos afirmar que, o conceito de interesse social, independentemente da definição defendida, apresenta-se, inevitavelmente, indissociável dos deveres dos gerentes e administradores, uma vez que, um dos deveres a que os mesmos estão adstritos materializa-se na prossecução do interesse social.

---

<sup>37</sup> V. neste sentido Menezes Cordeiro, *Os deveres fundamentais dos administradores das sociedades*, in ROA, II, ano 66, Lisboa, Setembro 2006, p. 444, “[e]xigir lealdade”, no interesse da sociedade e, ainda, atendendo aos interesses de longo prazo dos sócios, e ponderando os dos outros sujeitos, entre os quais os trabalhadores, clientes e credores, é permitir deslealdades sucessivas. Quem é “leal” a todos, particularmente havendo sujeitos em conflito, acaba desleal perante toda a gente.

Ora, não cabendo entrar aqui em detalhe, cumpre no entanto, referir que a definição de “*interesse social*” não é pacífica e que relativamente à sua natureza se confrontam duas teorias: as teorias institucionalistas e as teorias contratualistas.

As teorias contratualistas defendidas por Menezes Cordeiro<sup>38</sup>, Manuel Triunfante<sup>39</sup> e Vânia Magalhães<sup>40</sup> reconduzem o interesse social ao interesse coletivo e comum dos sócios. Estas teorias colocam o seu enfoque nos sócios. Enquanto as teorias institucionalistas sustentadas por Oliveira Ascensão<sup>41</sup>, Pereira de Almeida<sup>42</sup> e Catarina Serra<sup>43</sup> apontam como titulares do interesse social sujeitos distintos dos sócios. Aqui a necessidade de proteger a entidade societária transcende os interesses individuais dos sócios.

Ora, a nova redação do art.º 64.º do CSC alargou, efetivamente, o grupo de interesses a ser considerado, comparativamente à redação anterior. Importa, portanto, questionar até que ponto esses (outros) interesses são incluídos no conceito de interesse social.

Isto porque, se por um lado a lei obriga a que os gerentes e administradores atuem, atendendo aos interesses dos sócios e ponderando os interesses alheios, por outro, ao impor deveres de lealdade, somente, para com o “*interesse da sociedade*”, parece afastar do conceito de interesse social, outros interesses e valores que não os dos sócios. No entanto, na linha de Carneiro da Frada “*não se pode absolutizar o interesse social, pois, caso ele devesse prevalecer invariavelmente sobre os demais, a lei não mandava ponderar estes últimos*”.

Embora não cabendo no âmbito do presente trabalho circunscrever os limites do interesse social, parece claro que, os gestores e administradores deverão ter em consideração o interesse da sociedade, os interesses de longo prazo dos sócios<sup>44</sup> e de outros sujeitos

---

<sup>38</sup> V. Menezes Cordeiro, *Os deveres fundamentais dos administradores das sociedades*, ob cit, p. 468

<sup>39</sup> V. Armando Manuel Triunfante, *Código das Sociedades Comerciais Anotado*, Coimbra Editora, Coimbra, 2007, p. 62

<sup>40</sup> V. Vânia Patrícia Filipe Magalhães, *A Conduta dos administradores das sociedades anónimas: deveres gerais e interesse social*, in RDS, n.º 2, ano I, Almedina, Coimbra, 2009, p. 412

<sup>41</sup> V. José Oliveira Ascensão, *Direito Comercial*, vol. IV, Coimbra Editora, Coimbra, 2000, p. 65 e ss.

<sup>42</sup> V. António Pereira de Almeida, *Sociedades Comerciais*, 4ª ed., Coimbra Editora, Coimbra, 2006, p. 90.

<sup>43</sup> V. Catarina Serra, *A Responsabilidade Social das Empresas através do Direito*, in *Responsabilidade Social – Uma visão Ibero-Americana*, Almedina, Coimbra, 2011, p. 623

<sup>44</sup> De notar, que não se incluem nesta norma todo e qualquer interesse dos sócios, mas somente “*interesses de longo prazo*” – “*esta referência servirá para esclarecer que nem todos os interesses comuns dos sócios são suscetíveis de serem identificados com o “interesse da sociedade” para o efeito de constituírem o gestor no dever (qualificado) de os prosseguir (...) sendo o critério que o legislador encontrou para delimitar este interesse – a (longa) duração*”. V. Catarina Serra, *A Responsabilidade Social das Empresas*

importantes para a perenidade da sociedade. Impõe-se, por conseguinte, interpretar esta norma.

No seguimento de Catarina Serra afigura-se correto o entendimento segundo o qual o preceito em causa não constitui o gestor no dever de lealdade para com todos os sujeitos relevantes para a sustentabilidade da sociedade, mas somente para com a sociedade, quer dizer, para com os sócios como um todo.

Mas há que interpretar a referência que a lei faz à necessidade de ponderar “*os interesses dos outros sujeitos relevantes para a sustentabilidade da sociedade, tais como os seus trabalhadores, clientes e credores*”.

Uma corrente na doutrina defende a hierarquização dos interesses mencionados. Assim que, predominantemente, deverão ser protegidos os interesses da sociedade, posteriormente, os interesses dos sócios que não se esgotem num curto prazo de tempo e, somente em último plano, deverão ser prosseguidos os interesses dos restantes sujeitos<sup>45</sup>.

No entanto, embora não pareça aceitável afirmar que os interesses dos trabalhadores, credores e clientes se integrem no conceito de interesse social. Igualmente, não parece razoável atender apenas ao elemento literal do art.º 64.º do CSC, pelo que, haverá que ponderar em que termos esses interesses relevam na concretização do interesse social.

O que se consagra aqui é, mais exatamente, critérios a que o gestor deverá atender, em cada caso, e não determinar em que consiste o interesse social. Ou seja, sempre que possível e adequado, o gestor deverá ponderar os interesses dos trabalhadores, clientes e credores sociais. Nesse sentido, a aludida hierarquização “*não deverá ser pugnada em toda e qualquer circunstância, porquanto cada um dos interesses deverá ser atendido com certo peso e medida, estando, nesse ponto, dependente de uma análise casuística. O mesmo corresponde a dizer que, apenas avaliando a concreta circunstância, é possível delinear quais os interesses que devem ser atendidos com maior intensidade. Assim*

---

*através do Direito* ob. cit., p. 601. Assim, deve o gestor, em princípio, guiar-se pelos interesses dos sócios possíveis e não pelos interesses dos sócios em determinado momento.

<sup>45</sup> V. neste sentido Ricardo Costa/ Gabriela Dias, *Código das Sociedades Comerciais em Comentário* (coord. J. Coutinho de Abreu), Almedina, Coimbra, 2010, p. 745 e João Calvão da Silva, *Corporate Governance: responsabilidade civil de administradores não executivos, da comissão de auditoria e do conselho geral e de supervisão*, in RLJ, ano 136, Coimbra, Setembro-Outubro de 2006, p. 57.

*sendo, não deve o interesse social ser entendido em termos absolutos, no sentido de prevalecer sobre os demais*<sup>46</sup>.

Não se trata, pois, de tomar partido entre a tese *Institucionalista* ou *Contratualista*. O problema não se coloca em compatibilizar um dever de lealdade para com cada um dos grupos de interesses, o que seria impossível, tal como esclarece Menezes Cordeiro<sup>47</sup>. Aquilo que a norma introduz é um critério de ponderação. No contexto empresarial atual, o conceito de interesse dos sócios não se encerra no lucro. A atividade económica, enquanto processo duradouro, depende em larga medida do seu relacionamento com os *stakeholders*, pois é a única forma de assegurar a criação de valor e sustentabilidade da empresa.

Nestes termos, o que se alterou foi o modo de satisfação do interesse social, o qual deve agora ser mitigado pela necessidade de salvaguardar e promover os interesses dos *stakeholders*.

Em suma, o objetivo da parte final da al. *b*) do n.º 1 do art.º 64.º do CSC, não foi o de estabelecer deveres de lealdade para com todos os agentes que se relacionam com a empresa, mas apenas o de assinalar ao gestor a circunstância de a empresa se integrar na comunidade e de, por isso mesmo, dever estar atento aos interesses dos *stakeholders*, prosseguindo-os, sempre que isso não implique um sacrifício desrazoável ou desproporcionado para o interesse da sociedade<sup>48</sup>.

Em síntese, e vistas as coisas por um prisma mais amplo, trata-se de preconizar ao gestor a tomada de decisões e a prática de atos socialmente responsáveis – de promover a CSR, balanceando as necessidades e/ou interesses da Comunidade com os interesses específicos da empresa. Ou seja, de ter em consideração não somente os sócios, mas também os trabalhadores, os clientes, os credores, os fornecedores e os financiadores.

---

<sup>46</sup> V. Isabel Barbosa da Frada, *A Responsabilidade Social das Empresas*, Universidade do Porto, Porto, 2012.

<sup>47</sup> V. Menezes Cordeiro, *Os deveres fundamentais dos administradores das sociedades*, ob. cit., p. 41.

<sup>48</sup> V. neste sentido Catarina Serra, *Entre Corporate governance e corporate responsibility: deveres fiduciários e interesse social iluminado*, ob. cit. p. 232, que escreve “os administradores devem compreender que a consideração dos interesses dos stakeholders é, muitas vezes, um passo necessário para realizar o interesse social: devem por isso, favorecer os interesses dos stakeholders, sempre que (e na medida em que) estes favoreçam, o interesse social. Por outras palavras: perante duas soluções com efeitos iguais (igualmente benéficas) para os interesses dos sócios, os administradores devem adotar aquela que também seja benéfica (ou mais benéfica) para os interesses dos outros stakeholders”.

É no entanto certo que a CRS pressupõe o respeito de certos valores por parte das empresas, e o preceito em análise refere-se exclusivamente aos gestores e administradores. Mas tal não é impedimento, pois nesta matéria quem diz empresas, quer dizer, em primeira linha, os seus gestores<sup>49/50</sup>.

Uma visão de acordo com a qual as atividades de gestores e administradores devem corresponder unicamente à prossecução do interesse social é restritiva e, não reflete a realidade empresarial atual. Em síntese, deve entender-se que a CSR é merecedora de tutela legal, porquanto é considerada pela legislação societária portuguesa.

### ***A vertente financeira em face das várias dimensões da CSR***

#### ***Dimensão interna da CSR***

A dimensão interna da responsabilidade social das empresas recai essencialmente sobre os aspetos intrínsecos a uma empresa, *i.e.* sobre o seu capital humano, a gestão racional dos recursos e os impactos ambientais e sociais advindos de todo o processo de produção. Esta dimensão tem como principais preocupações, nomeadamente, a aposta na qualificação e na aprendizagem contínua dos seus colaboradores, a não discriminação, a saúde e segurança no trabalho, a promoção do bem-estar e, por último, a valorização do seu capital intelectual.

Numa era de globalização e de permanente mudança, as empresas ganham cada vez mais a consciência de que devem impreterivelmente posicionar-se na vanguarda, e que para esse processo, são “peças-chave” a inovação, a competitividade, a tecnologia, e ainda a captação de capital intelectual.

Neste sentido, salienta-se as conclusões de um estudo realizado pela PWC, que revelou que entre as tendências que representam oportunidades para as empresas, a qualificação

---

<sup>49</sup> Fazem também a associação entre o disposto do art.º 64.º, n.º 1 al. b), e a CSR, Coutinho de Abreu, *Curso de Direito Comercial - Das Sociedades*, vol. 2, Almedina, Coimbra, 2009, p. 308 e 309 e Carneiro da Frada, *A business judgment rule no quadro dos deveres gerais dos administradores*, in ROA, ano 68, n.º1, Lisboa, 2007, p.223-224.

<sup>50</sup> V. neste sentido Carneiro da Frada, *A business judgment rule no quadro dos deveres gerais dos administradores*, ob. cit., p.223-224, “sempre que se discute a responsabilidade da empresa, discute-se a conduta dos gestores da empresa”.

dos recursos humanos foi assinalada, de forma quase unânime (96%), como uma oportunidade<sup>51</sup>.

De acordo com este estudo, a política de qualificações supõe, designadamente: i) práticas de recrutamento responsáveis, não discriminatórias; ii) fornecimento e incentivo de planos de formação e aprendizagem contínua; iii) criação de condições que permitam um melhor equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar; iv) atribuição de prémios que recompensem o desempenho produtivo, comportamento ambiental e responsabilidade social, e ainda; v) preocupação no respeitante à segurança e saúde no trabalho.

Outros estudos relativos ao desempenho profissional, publicados na *Harvard Business Review* e *Gallup*, revelaram que “os trabalhadores felizes são 31% mais produtivos e têm 300% mais capacidade de inovação do que os que não são”<sup>52</sup>. Neste sentido, o *Center for Positive Organizational Scholarship*, da Universidade da Califórnia, mediu a correlação entre felicidade e produtividade e concluiu que colaboradores com alta avaliação no fator bem-estar e qualidade de vida no trabalho, têm um desempenho 27% superior, 125% menos esgotamentos, 32% mais comprometimento com a organização e 46% mais satisfação com a atividade. Para além disso, o estudo mostrou ainda, que a felicidade é essencial para se reduzir o custo do *turnover*, atrair e conservar talentos, possibilitando a inovação, a criatividade e um desempenho acima da média.

Ora, a capacidade de conquistar e reter talento com fortes competências técnicas, diminuindo os custos de *turnover*, são pontos fulcrais para qualquer empresa garantir o sucesso, uma vez que toda a estratégia organizacional é executada pelo respetivo capital intelectual – os trabalhadores.

Através deste estudo, pode concluir-se que uma atitude socialmente responsável da empresa para com os seus trabalhadores, a promoção do bem-estar destes, a aposta na sua qualificação e na valorização, não só atrai e retém os melhores, como também promove o respetivo bem-estar. Ora, todas as investigações demonstram que existe uma correlação positiva entre a felicidade dos trabalhadores e o seu desempenho profissional. Verifica-

---

<sup>51</sup> V. PWC, *Responsabilidade Social Corporativa em Portugal*, 2011. Disponível em: [www.pwc.pt/pt/sustentabilidade/images/pwc\\_responsabilidade\\_social\\_coporativa\\_portugal.pdf](http://www.pwc.pt/pt/sustentabilidade/images/pwc_responsabilidade_social_coporativa_portugal.pdf). Este estudo refere ainda que as empresas acreditam que este tema é um ponto fulcral para o desempenho da organização e que uma aposta nos colaboradores poderá trazer mais produtividade, mais motivação e menos absentismo.

<sup>52</sup> Disponível em: <https://www.slacoaching.com>.

se, portanto, que a CSR na sua dimensão interna permite alcançar uma relevante vantagem competitiva, através de um dos seus pontos fortes: os trabalhadores.

### ***Dimensão externa da CSR***

A responsabilidade social na sua dimensão externa projeta-se na rede de relações com os *stakeholders*. A empresa visa tornar-se conhecida e apelativa para os seus consumidores, clientes e demais *stakeholders*, através da construção de uma imagem associada à prática de comportamentos exigidos e valorizados pela comunidade.

Pelo que a dimensão externa pressupõe políticas - denominadas de “*win-win*” - traduzidas em ações contínuas no contexto da estratégia de longo prazo e estabilidade das relações baseada na confiança e capazes de gerar benefícios económicos<sup>53</sup>.

São exemplo de políticas externas de CSR<sup>54</sup>:

- a) a adoção de políticas baseadas na construção de relações duradouras através da compreensão das necessidades e da satisfação dos clientes, fornecendo bens e serviços que correspondam a elevados padrões de qualidade, segurança e fiabilidade;
- b) a escolha dos parceiros comerciais, de acordo com critérios de seleção que vão além da análise económica de propostas concorrenciais, sendo, nomeadamente, as condições de trabalho;
- c) a adoção de práticas de tratamento justo, tais como o não abuso de poder negocial ou o cumprimento das obrigações contratuais no relacionamento com os parceiros comerciais.

No *Global CSR Study* levado a cabo pela Cone em 2013<sup>55</sup>, 91% dos consumidores inquiridos indicaram que em condições de igualdade de preço e de qualidade, preferem adquirir produtos e/ou serviços de marcas associadas a boas causas; 87% dos consumidores inquiridos afirmaram que antes de tomarem importantes decisões, o que comprar ou a quem comprar, têm em consideração as preocupações ambientais e sociais das empresas; 92% dos consumidores consideraram que, caso exista essa possibilidade,

---

<sup>53</sup> Como por exemplo, investimentos com resultados mensuráveis a médio/longo prazo, através da recuperação de passivos ambientais e sociais, numa ótica de solidariedade comunitária e transgeracional, bem como o reforço da imagem e a captação de investimentos socialmente responsáveis.

<sup>54</sup> V. Nuno Cardeal, *Pensamento Estratégico, Antecipar as ondas do futuro*, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2014. p. 84.

<sup>55</sup> Disponível em: <http://www.conecomm.com/2013-global-csr-study-report>.

preferem adquirir produtos com benefícios sociais ou ambientais; 90% demonstraram abertura a mudar de empresa/marca se tiverem conhecimento de práticas irresponsáveis ou enganosas; 67% admitiram ter adquirido, no último ano, produtos associados a benefícios ambientais e/ou sociais; 55% boicotaram ou recusaram-se a adquirir produtos e/ou serviços por terem conhecimento de práticas irresponsáveis ou falaciosas por parte da empresa fornecedora. No mesmo sentido, o relatório *2016 Global CSR RepTrak® 100*<sup>56</sup> veio confirmar que a percepção do mercado relacionada com a CSR, influencia em mais de 40% a reputação de uma empresa.

De tudo o que foi exposto, é possível inferir que a reputação de uma empresa, assim como a sua imagem, não só enquanto empregadora e produtora, mas também como agente interventor no seio da comunidade, são fatores que influenciam a sua competitividade. Assim, a reputação é, em si mesma, um fator de atração de novas oportunidades de negócio, propicia o estabelecimento de parcerias e o bom relacionamento com as entidades reguladoras, podendo traduzir-se em ganhos de motivação e de confiança para a empresa e, conseqüentemente, de potenciação do aumento das vendas, da quota de mercado e da retenção de maior número de clientes. A CSR na sua dimensão externa influencia positivamente o desempenho financeiro de uma empresa.

### ***Dimensão Ambiental***

Os problemas ambientais revestem um caráter global. Neste sentido, uma empresa responsável do ponto de vista ambiental deverá preocupar-se, reconhecer e assumir os efeitos adversos que a sua atividade tem sobre os ecossistemas e, conseqüentemente, procurar minimizá-los. De igual forma, assume como um dos pilares da sua política de gestão, a adoção de comportamentos socialmente responsáveis, como a redução de produção de resíduos, da emissão de poluentes, do consumo de energia e da exploração de recursos.

No entanto, estas ações apenas se repercutirão positivamente na comunidade se existir a comunicação pública ou relato das respetivas ações de CSR. Esta divulgação é

---

<sup>56</sup> O *2016 Global CSR RepTrak® 100* reflete as percepções do público sobre o desempenho empresarial em três das sete dimensões de reputação empresarial como afirmou o modelo RepTrak® do Instituto de Reputação: cidadania, local de trabalho e *governance*. Os resultados descrevem quais empresas que têm uma maior reputação juntos dos consumidores por terem uma influência societária positiva, nomeadamente por serem reconhecidas como amigas do meio ambiente, transparentes, que adotam comportamentos éticos, e ainda que recompensam os funcionários de forma equitativa, promovendo o seu bem-estar, entre outros fatores.

fundamental para um reconhecimento e diferenciação positiva, e para a criação de uma imagem de prestígio.

Na obra “*O potencial económico da eficiência energética*”<sup>57</sup>, elaborada em 2015 pelo BCSD, pode observar-se, na sequência da análise a 17 projetos de eficiência energética dos associados do BCSD, que aqueles permitiram uma redução de 15 mil toneladas equivalentes de petróleo no consumo anual de energia e atingiram uma redução global de 21% das emissões de CO<sup>2</sup>. A cinco anos, prevê-se que a poupança conjunta dos 17 projetos, atinja os 64 milhões de euros e, a 10 anos, os 132 milhões de euros. Estes números evidenciam as vantagens da adoção de medidas de eficiência energética. O gráfico n.º 1, em anexo, exemplifica o caso da empresa NOS.

### ***Os impactos nocivos da má publicidade e o seu efeito borboleta***

*“O impacto positivo das ações socialmente responsáveis é algo que dura relativamente pouco tempo na memória das pessoas, já o impacto negativo pode demorar anos na mente das pessoas até se desvanecer. Nesse caso, o refazer da imagem socialmente responsável é mais difícil do que aquilo de que a empresa necessita para dar os primeiros passos em ações de responsabilidade social”*<sup>58</sup>.

Na década de 90 veio a público que a Nike detinha uma fábrica no Paquistão com o intuito de obter mão-de obra barata e alcançar uma maximização de lucros. Instantaneamente, associou-se a imagem da Nike a uma empresa que recorria a trabalho infantil<sup>59</sup>. De facto, após a divulgação desta circunstância, a Nike sofreu uma enorme pressão social e nem sequer o comunicado onde a marca justificou que recorria ao *outsourcing* e que por essa razão lhe era difícil controlar os padrões de responsabilidade que protagonizava, foi suficiente para atenuar uma grande repercussão negativa no seu *Goodwill*. A Nike sofreu uma queda abrupta na sua imagem e reputação.

A partir desse dia, fez um grande e reconhecido esforço para alterar o modelo de negócio, de tal maneira que se tornou numa referência na questão ambiental, tendo adotado

---

<sup>57</sup> Disponível em <http://www.bcsdportugal.org/ferramentas/eficiencia-energetica>.

<sup>58</sup> V. Louis E. Boone e David L. Kurtz, *Marketing Contemporâneo*, 8.º ed., Ltc, Rio de Janeiro, 1998, p. 88.

<sup>59</sup> Em 1996, a revista norte americana *Life* publicou um artigo sobre o trabalho infantil no Paquistão, no qual foi publicada a fotografia de uma criança de 12 anos rodeada de bolas de futebol Nike que havia cozido, de forma a ganhar o salário diário de 60 cêntimos.

diversas medidas<sup>60</sup>. Um dos primeiros e mais significativos passos foi dado com o discurso do CEO na época, Phil Knight:

*“Os produtos Nike tornaram-se sinónimo de escravatura, no que respeita a salários, horas extras forçadas e precariedade das condições. (...) eu genuinamente acredito que um consumidor americano não quer comprar produtos produzidos por trabalhadores sujeitos a condições tão precárias”*<sup>61</sup> (tradução nossa).

Outro exemplo tem por objeto uma das empresas que mais defende os comportamentos socialmente responsáveis, a BP.

Em abril de 2010 ocorreu uma explosão na plataforma de petróleo *Deepwater Horizon* no Golfo do México, provocando a morte de uma dezena de trabalhadores. O enorme derrame de crude provocou o maior desastre ambiental na história dos Estados Unidos<sup>62</sup>.

A plataforma petrolífera não pertencia à BP, no entanto, tal facto foi completamente irrelevante. Nos meses subsequentes, a BP tornou-se o foco das atenções a nível mundial. Aliás, a pressão social foi de tal forma intensa, que determinou a substituição do CEO, Tony Hayward, por Robert Dudley.

Após o rescaldo do desastre, a consultora *Brand Finance*<sup>63</sup> realizou um estudo, no qual concluiu que a marca desvalorizou cerca de 7,4 mil milhões de dólares, o que representou uma quebra de cerca de 61% no seu valor. No que refere aos mercados financeiros, as ações da BP desvalorizaram cerca de 40%.

O impacto mediático e social que a BP sofreu, foi de tal forma brutal que a marca direcionou uma parte importante da sua gestão para a resolução do problema que tinha pela frente, dedicando-lhe, a título de exemplo, um capítulo autónomo no Relatório de Sustentabilidade. A acrescentar, assistiu-se ainda, a um enorme investimento a nível de

---

<sup>60</sup> Nos finais dos anos 90, aboliu o uso de hexafluoreto e enxofre e, paralelamente, a Nike tem vindo a reduzir o desperdício de materiais e está a aumentar o uso de matérias-primas mais verdes na fabricação dos produtos. Em 2004, o uso de algodão orgânico representava apenas 2% do total usado pela empresa, em 2014 equivalia a mais de 20%. Em 2005, a Nike tornou-se a primeira empresa de indústria de roupa desportiva a publicar uma lista com a identificação e localização de todas as fábricas com as quais trabalha, além de relatórios detalhados que incluem o ambiente organizacional da fábrica, bem como pagamentos.

<sup>61</sup> Disponível em: <https://borgenproject.org/nike-strives-to-overcome-sweatshop-abuse/>

<sup>62</sup> Estima-se que durante o período de tempo decorrido entre o acidente e o dia em que a BP conseguiu estancar a saída de crude, tenham sido libertados cerca de 4,9 milhões de barris.

<sup>63</sup> Disponível em: [http://www.brandfinance.com/news/in\\_the\\_news/bps-brand-value-sinks-dramatically](http://www.brandfinance.com/news/in_the_news/bps-brand-value-sinks-dramatically).

publicidade, por forma a transmitir a mensagem de marca renovada, a permitir a compensação dos habitantes locais e a recuperação da fauna local.

Em setembro de 2015 foi a vez do “escândalo Volkswagen”. Ironicamente, sete dias antes do escândalo, fora anunciada pelo Grupo Volkswagen a sua nomeação como o fabricante de automóveis mais sustentável, num *ranking* a nível mundial de sustentabilidade – DJSI. Nesse mesmo comunicado, o assessor de imprensa da Volkswagen aproveitou ainda para comunicar os seus progressos e o sucesso dos resultados em matérias como códigos de conduta, conformidade e estratégia climática.

Em setembro, a Agência de Proteção Ambiental em Washington revelou que a Volkswagen, pelo menos desde 2009, introduzia no *software* de vários modelos a gasóleo um algoritmo que detetava as situações em que o carro era submetido a testes em laboratório e, automaticamente, verificava-se a redução de emissões poluentes, por forma a garantir a passagem nos testes. No entanto, consubstanciou-se que, em condições reais, as emissões ultrapassavam até 40 vezes os limites legais permitidos nos EUA.

O rescaldo do escândalo soma 11 milhões de carros afetados, uma queda de cerca de 40 % das ações<sup>64</sup>, a saída do CEO e uma provisão de cerca de 6,5 mil milhões de dólares. No final do terceiro trimestre de 2015, tinha registado perdas líquidas de 1,67 mil milhões de euros, o primeiro trimestre negativo em 15 anos<sup>65</sup>. Tem também em mãos um processo de seis dezenas de grandes acionistas, que exigem a compensação milionária pela queda do valor das suas ações.

Por último, o grupo foi retirado do DJSI, perdeu o título de sustentabilidade e a respetiva reputação foi afetada de modo extraordinário. O grupo passou a valer quase menos 28 mil milhões de euros.

Conforme o *2016 Global CSR RepTrak®*, a Volkswagen, a par com a Estée Lauder e a Philips, foi a empresa que sofreu uma maior queda em termos de reputação.

Inversamente, a tabela n.º 2 em anexo, enuncia alguns exemplos de empresas nacionais que incorporam na sua estratégia a adoção de comportamentos de CSR, e que, em simultâneo, fazem questão de demonstrar à sociedade a sua componente social e os

---

<sup>64</sup> No dia seguinte, as ações caíram de 161 euros para um mínimo de 126 euros. A 25 de janeiro de 2016, cotavam pouco acima de 123 euros.

<sup>65</sup> No ano anterior, em 2014, registou lucros de quase 3 mil milhões de euros.

benefícios por si criados. Com efeito, são valorizadas tanto a nível de reputação como de receitas.

### ***Estudos empíricos***

Por forma a enquadrar a problemática do presente trabalho, as tabelas n.º 3 e n.º 3A apresentam uma síntese da análise empírica mais relevante no que respeita a alguns estudos sobre o tema. É possível observar que existem inúmeros estudos que comprovam que a CSR apresenta uma forte vertente económica, alinhada com o interesse primordial de uma empresa – o aumento do lucro. A sua utilização estratégica incorpora diversas vantagens<sup>66</sup>. De acordo com o *Business for Social Responsibility*, uma organização global sem fins lucrativos que tem como principal objetivo construir um mundo justo e sustentável, é possível destacar os seguintes aspetos<sup>67</sup>:

- a) Constitui uma vantagem competitiva funcionando como barreira contra os concorrentes;
- b) Constitui uma proteção perante as crises, uma vez que potencia uma maior propensão ao apoio de alguns *stakeholders*, (*i.e.* acionistas, investidores, clientes, fornecedores, trabalhadores, credores e o Estado) através de investimentos em momentos de maior dificuldade, bem como uma maior facilidade na obtenção de créditos;
- c) Promove o relacionamento com os fornecedores, os investidores, os concorrentes, as autoridades e as comunidades locais;
- d) Aumenta o valor de mercado da empresa e facilita-lhe o acesso ao mercado de capitais;
- e) Aumenta a fidelização dos clientes;
- f) Capta e conserva o capital intelectual da empresa;
- g) Promove o funcionamento mais eficaz da CG, uma vez que permite a permeabilidade da estrutura de governação aos interesses dos *stakeholders*.

No contexto empresarial competitivo em que as empresas operam e no confronto com os constantes desafios da globalização, é fundamental a permanente busca de vantagens

---

<sup>66</sup> V. neste sentido M. Moskowitz, *Choosing Socially Responsible Stocks*, Business and Society Review I, 1972, foi o primeiro autor a encontrar uma relação positiva entre performance social e performance financeira em empresas cotadas. V. tabela n.º 3.B

<sup>67</sup> Disponível em: [www.bsr.org](http://www.bsr.org) e [www.simplycsr.co.uk](http://www.simplycsr.co.uk)

competitivas, por forma a criar valor e garantir a sobrevivência. Nos últimos anos, as empresas têm ganho a consciência de que a sua responsabilidade social é suscetível de se traduzir em criação de valor, na medida em que contribui, entre outros fatores, para fortalecer a sua imagem e reputação, características com um papel cada vez mais proeminente, dada a repercussão das pressões dos setores intervenientes nas questões ambientais e sociais. Pelo que, no geral, é possível defender que o processo de CSR gera bons resultados e potencializa o crescimento.

Este entendimento é sufragado por Srouf<sup>68</sup> que escreve que “*as empresas têm uma imagem a resguardar e defender que, ao ser manchada, aumenta o risco para a sua sobrevivência*”. A criação de valor através da CSR é aferida através do modo como a empresa opera no mercado, isto é, a forma como integra as preocupações sociais, éticas e ambientais. Esta forma de operar torna-se ainda mais importante perante a globalização. Isto porque se por um lado a globalização atua como um propulsor para qualquer marca, por outro, propicia a que o mais pequeno risco comprometa seriamente a confiança que os consumidores detêm na mesma.

Um estudo realizado por Duarte Neves<sup>69</sup> sobre a imagem das empresas com investimentos em tecnologias e práticas ambientalmente responsáveis, conclui que o volume de vendas dessas empresas aumenta em média cerca de 12%. Este autor, concluiu ainda que as empresas com um comportamento socialmente responsável têm um incremento médio, nos resultados líquidos, de 7%. Sendo portanto, possível concluir que, sempre que a empresa vai mais além das obrigações legais no domínio social e ambiental, há uma correlação direta no incremento dos seus resultados líquidos.

A isto acresce que, na atualidade, a maior parte das empresas listadas na revista *Fortune 500* descrevem na sua página web vários factos sobre CSR, e quase metade da lista citada elabora relatórios sobre os aspetos sociais e ambientais das suas atividades. Igualmente se comprovou que as 10 melhores empresas do mundo - segundo um *ranking* da PWC<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> V. Robert Henry Srouf, *Ética empresarial: a gestão da reputação*, ed. 2.º, Elsevier, Rio de Janeiro, 2003, p. 30. Disponível em:

[https://www.fenassec.com.br/xii\\_semissec2013\\_artigos/a-importancia-da-etica-empresarial-para-o-profissional-de-secretariado.pdf](https://www.fenassec.com.br/xii_semissec2013_artigos/a-importancia-da-etica-empresarial-para-o-profissional-de-secretariado.pdf)

<sup>69</sup> V. Duarte, A. Neves, *Relationship between perceived corporate social responsibility and organizational commitment*, Research on Ethics and Social Responsibility, Lisboa, 2012, p. 163 e ss.

<sup>70</sup> Disponível em: <http://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2016/how-we-are-doing/corporate-responsibility.html>

- desenvolvem práticas socialmente responsáveis que reportam externamente para aproveitar os efeitos positivos que daí advêm.

Estes resultados refletem as expectativas e exigências crescentes do mercado em face das políticas socialmente responsável das empresas no seio da comunidade. Assim sendo, é fatural o efeito positivo que a longo prazo, a CSR tem no crescimento económico.

### *A comunicação da CSR*

Kasper Nielsen, sócio executivo do *Reputation Institute*, escreveu:

*“Um dos problemas que as empresas enfrentam atualmente consiste no facto de que os consumidores desconhecem as práticas adotadas pelas mesmas, tanto a nível de cidadania, governance, como a nível da promoção das condições de trabalho. Entre 56% e 61% dos consumidores dos 15 maiores mercados do mundo ou são neutros ou referem não deter conhecimento suficiente para avaliar se as empresas podem ser confiáveis no que toca às dimensões da CSR. As razões são as seguintes: i) as empresas não comunicaram as suas ações de forma relevante e clara; e ii) estão a realizar muitos programas, que não são considerados relevantes para as partes interessadas<sup>71</sup>” (tradução nossa).*

Observadas a natureza, características e finalidade da CSR, bem como a sua relação com a CG. No entanto, constata-se que esse objetivos, em especial a criação de valor, só serão concretizáveis se a empresa comunicar as suas políticas socialmente responsáveis, bem como se estiver disponível para prestar contas publicamente. Assim, torna-se importante expor os instrumentos a que uma empresa poderá recorrer para transmitir uma mensagem que preencha as necessidades e se enquadre nas expectativas dos seus *stakeholders*, e ainda os mecanismos que a empresa deverá usar para demonstrar os seus resultados, estratégias e políticas.

Uma das características da CSR é a sua “*voluntariedade*”, ou espontaneidade. A respetiva comunicação pode por isso ser feita através de vários instrumentos, cada uma com

---

<sup>71</sup> Disponível em: <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/csr-reprtrak-100>

finalidades próprias. Neste sentido, as empresas podem escolher divulgar as suas ações socialmente responsáveis através de diferentes meios.

### ***CSR Reporting***

Linda Kromjong, Secretária Geral da Organização Internacional dos Empregadores esclareceu:

*“Queremos ter relatórios que sejam significativos para os negócios, i.e. que sejam viáveis para os negócios, mas também que os ajuda a impulsionar o seu desempenho no futuro. E por isso, é necessário a existência de critérios credíveis, isto porque o que não é medido, não é feito<sup>72</sup>”* (tradução nossa).

Um relatório de CSR deve ser uma expressão de transparência por parte da empresa. Deve revestir-se de uma periodicidade anual ou bianual e ser dotado de credibilidade e rigor. Através de um relatório de CSR a empresa publica de forma integrada as suas políticas e práticas socialmente responsáveis. É entendimento consensual que não basta fazer bem, é necessário mostrar que se faz bem.

Conforme ensina Navarro<sup>73</sup> os objetivos de um relatório de CSR são os seguintes:

- a) o compromisso público para com os *stakeholders*, uma vez que permite comunicar a evolução e o grau de cumprimento das suas políticas e apresentar justificações;
- b) corresponder às exigências do mercado no sentido em que cada vez há mais consumidores “responsáveis” que exigem transparência não apenas na dimensão económica, como na social e ambiental;
- c) consolidar o grau de confiança depositado na empresa;
- d) facilitar a integração da CSR na política de gestão da empresa, como por exemplo, mediante o estabelecimento de indicadores de monitorização que favoreçam a gestão dos intangíveis;
- e) conseguir fiabilidade, assegurando que a informação e os procedimentos seguidos sejam certificados.

---

<sup>72</sup> Disponível em: [https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/Ready-to-accelerate-corporate-reporting-on-the-Global-Goals.aspx?dm\\_i=4J5,4UZ3L,OY47R1,IDIP0,1](https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/Ready-to-accelerate-corporate-reporting-on-the-Global-Goals.aspx?dm_i=4J5,4UZ3L,OY47R1,IDIP0,1)

<sup>73</sup> V. Andrés Navarro/Francisco José Alcaraz/David Ortiz, *La divulgación de Información sobre responsabilidad corporativa de las administraciones públicas: un estudio empírico en gobiernos locales*, in Revista de Contabilidad n.º 7, Universidad de Granada, 2004, p. 245 e ss.

## ***Reporting Initiatives – GRI e SABS***

De acordo com a máxima económica *não é possível gerir o que não se mede*, um dos pontos-chaves por trás dos relatórios é a transparência. Tal como *supra* referido, a transparência além de permitir difundir as políticas adotadas na empresa, potencializa o desempenho desta, através da credibilidade e rigor demonstradas e, portanto, uma ferramenta que promove a confiança<sup>74</sup>. Neste sentido, são vários os esquemas *standards* de relatórios que têm surgido nas últimas décadas, dos quais se destaca o *Global Reporting Initiative* (GRI) e o *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB).

O GRI nasceu em 1997 através de uma parceria entre a CERES e o Programa Ambiental das Nações Unidas (UNEP).

O GRI engloba uma visão de longo prazo, e o seu objetivo é desenvolver um conjunto de diretrizes que devem presidir à elaboração dos relatórios de sustentabilidade: O *GRI Guidelines* e o *Sustainability Reporting Guidelines*. O GRI tem como finalidade equiparar os relatórios sociais aos relatórios financeiros, bem como construir uma base comum para instituir uma estrutura consistente de divulgação de informações sobre as dimensões económicas, ambientais e sociais. O GRI conta com a contribuição de profissionais das áreas da contabilidade, investimentos, ambiente, direitos humanos, investigação e organizações laborais, e engloba na sua estrutura 103 indicadores diferentes de desempenho económico, social e ambiental<sup>75</sup>.

A última versão, designada como GRI G4<sup>76</sup>, reporta a 2013 e é considerada a nível mundial como a mais estruturada, sistemática e adequada referência para o relato das informações não financeiras. É uma reelaboração inovadora que vem permitir uma maior aproximação entre o *integrated reporting*<sup>77</sup> e a gestão empresarial. Atualmente é a

---

<sup>74</sup> Em Portugal, empresas como a EDP, a Sonae, a REN, a GALP ou a BRISA renderam-se à emissão deste tipo de relatórios, procurando transmitir aos seus *stakeholders* quais os princípios de sustentabilidade seguidos. Disponível em <http://www.bcsdportugal.org/publicacoes/relatorios>

<sup>75</sup> São exemplos das categorias elencadas no GRI: impactos económicos diretos; impactos económicos indiretos; ambientais; práticas laborais e ambientais; direitos humanos; sociedade; e responsabilidades pelos produtos; consumidor; grau de satisfação.

<sup>76</sup> V. tabela n.º 4, em anexo.

<sup>77</sup> A ligação entre o IRRC e o GRI 4 vem permitir uma maior combinação de fatores que se prevê que venham a melhorar o relato do desempenho das empresas. V. neste sentido PWC, *As novas diretrizes da Global Reporting Initiative: G4, 2017*. Disponível em: <http://www.pwc.pt/pt/sustentabilidade/images/pwc-global-reporting-initiative-g4.pdf>. “a combinação do relato sustentabilidade com o relato de anual de gestão num reporting integrado, irá permitir criar um melhor e mais eficiente relato, envolver os stakeholders, criar confiança e melhorar a performance e a criação de valor para sua organização”.

ferramenta mais utilizada pelas grandes empresas para a elaboração dos seus relatórios. Em Portugal, sobressai o exemplo da Galp que publicou o seu primeiro relatório corporativo integrado em 2016. Este relatório teve como referência, várias diretrizes e normas internacionalmente reconhecidas, nomeadamente, as diretrizes do IIRC e as diretrizes do GRI, na versão GRI G4<sup>78</sup>.

A SASB foi fundada em 2011 e desenvolve diretrizes referentes à divulgação de informação relevante relativa a sustentabilidade aos investidores, mormente no que respeita a referências consideradas obrigatórias (as divulgações financeiras). As diretrizes SABS estão disponíveis para 79 indústrias e identificam fatores chave da CSR, e que, com uma grande probabilidade influenciarão o desempenho financeiro de uma empresa. Esta ferramenta foi construída com base na premissa que cada um dos *stakeholders* tem as suas necessidades, e por isso exige informações distintas. Em especial, os investidores exigem informações de sustentabilidade fiáveis e igualmente detentoras de uma componente económica e financeira. Neste sentido, as normas previstas na SABS identificam o subconjunto de questões de CSR que com alguma probabilidade serão relevantes para os investidores. No entanto, com o intuito de preservar o foco na componente financeira, bem como para permitir a comparabilidade entre empresas, os padrões da SASB são específicos para cada indústria.

Assim, é observável que o GRI e SASB destinam-se a atender a necessidades de diferentes *stakeholders*. Os padrões GRI são projetados para fornecer informações a uma ampla variedade de *stakeholders* e, conseqüentemente, incluem um vasto conjunto de tópicos. Enquanto as normas do SASB são projetados para fornecer informações aos investidores e, por isso centram-se em questões de sustentabilidade que incorporam uma componente financeira.

Nos dias de hoje, impõe-se às empresas a divulgação nos seus relatórios financeiros obrigatórios de informações de CSR que comportem uma componente financeira. No entanto, quando as empresas apenas divulgam impactos de CSR que atendem a uma componente financeira estão, com muita probabilidade, a ignorar questões críticas para a mesma. Pelo exposto, as empresas que prosseguem efetivamente uma política de CSR necessariamente têm que atender a ambos os modelos, uma vez que é tão importante

---

<sup>78</sup> Disponível em: <http://www.galpennergia.com/PT/Sustentabilidade/A-nossa-abordagem/Sistema-de-reporte/Paginas/Tabela-GRI.aspx>

identificar os impactos de CSR financeiramente relevantes (e, portanto, de divulgação obrigatória para os seus investidores), bem como os impactos relevantes para os restantes *stakeholders*.

### ***Índices e outros Indicadores***

Atualmente pode-se afirmar que a responsabilidade social é uma característica da empresa que tem uma valorização específica. É igualmente possível constatar que as ações avaliadas em bolsa das empresas socialmente responsáveis, medidas por índices apropriados, observaram um melhor desempenho do que as ações de empresas sem preocupações sociais<sup>79</sup>. Mais se pode acrescentar, que estes índices promovem uma boa imagem junto dos consumidores, consolidam a reputação, mas também o investimento socialmente responsável, uma vez que desempenham um papel preponderante ao permitir aos investidores monitorizar o desempenho das empresas, comparar resultados de anos anteriores e ainda de estimar o sucesso dos seus investimentos.

Impõe-se, pois, uma breve referência, a título de exemplo, a alguns dos índices de CSR:

Além dos famosos índices americanos DJSI e os seus derivados, que conduzem os investidores a analisar a rentabilidade das ações das empresas em termos de sustentabilidade numa tripla dimensão: social, ambiental e económica, os canadianos *Jantzi Social Index* e os britânicos *NPI Social Index*, assim como, a família de índices *FTSE4Good Social Responsibility Index*, são usados para identificar aspetos sociais e ambientais. Existem ainda Índices de Bem-Estar Económico Sustentável – ISEW, Mancha Ecológica, Painel de Sustentabilidade, Escala de Sustentabilidade, Força Motriz-Estado Resposta – DSR, Auto-responsabilidade-força, Indicadores de Desenvolvimento Sustentável e ainda *Sustainability Index Ambiental*.

No entanto, importa ressaltar que, apesar das inúmeras vantagens destes índices, os critérios por eles utilizados na análise das empresas, estão associados a uma considerável carga de volatilidade. Além disso, as pontuações atribuídas a cada uma das empresas encontram-se sempre incutidas de subjetividade, na medida em que diferem consoante a ênfase dada a cada característica em particular<sup>80</sup>. Adicionalmente, deve registar-se que muitas vezes os critérios utilizados são apenas métricas qualitativas, e as fontes de

---

<sup>79</sup> V. tabela n.º 4A.

<sup>80</sup> V. Meir Statman, *Socially Responsible Indexes: Composition and Performance*, 2005, p. 19. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=705344>

informação são públicas, podendo eventualmente refletir informação menos fidedigna. Neste sentido, veja-se o exemplo do grupo Volkswagen, nomeado líder no ranking do índice DJSI, dias antes do escândalo.

Exposto isto, cumpre referir que, alternativamente ou cumulativamente à utilização de indicadores, outras formas de relato, de medição e de identificação da responsabilidade social podem ser utilizadas. No conjunto das formas de divulgação qualitativa financeira destacam-se as seguintes: rótulos de produtos<sup>81</sup>, *flyers*, *outdoors*, publicidade nos media, Internet e outras.

### ***A Internet e a E-Responsabilidade Social***

Atualmente existem mais três mil e duzentos milhões de utilizadores da Internet, valor que cresceu duzentos milhões entre 2015 e 2016<sup>82</sup>. Isto é o mesmo que dizer que praticamente metade da população mundial utiliza a Internet.

Certamente por influência destes números, a Internet passou a ser o suporte mais usado para divulgar informação de forma eficaz e eficiente<sup>83</sup>.

Soma-se a esta circunstância o facto de ser a ferramenta de comunicação que instantaneamente abrange um maior número da população e que, ao mesmo tempo, permite a obtenção de informação considerada relevante por parte dos *stakeholders*. Os *sites* de Internet permitem, por exemplo, e em especial às pequenas e médias empresas, partilhar ações de CSR. A utilização da Internet veio permitir que as empresas, independentemente do seu tamanho e capacidade financeira, consigam competir no mercado mundial a um custo baixo e relativamente análogo.

Em face do uso generalizado da Internet, a responsabilidade é hoje apelidada por muitos de E-Responsabilidade social empresarial. Segundo a AECA, a E-Responsabilidade social é divulgada especialmente em relação aos seguintes tópicos: governo da empresa,

---

<sup>81</sup> V. tabela n.º 5, em anexo.

<sup>82</sup> V. Estado da Conectividade 2015, *Facebook*. Disponível em: <http://idgnow.com.br/internet/2016/02/24/3-2-bilhoes-de-pessoas-no-mundo-todo-usam-internet-diz-facebook/>

<sup>83</sup> V. J. Mateus, *O governo electrónico, a sua aposta em Portugal e a importância das Tecnologias de Comunicação para a sua estratégia*, Revista de Estudos Politécnicos, 2008, p. 23 e ss. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n9/n9a02>

direção estratégica, gestão e controlo interno, informação empresarial e auditoria, certificação, comunicação e reconhecimento externo.<sup>84</sup>

Tudo dito, a Internet tem, portanto, revolucionado as ações e a comunicação das práticas de CSR e é por isso considerada fulcral para conhecer uma empresa. Nesse sentido, são várias as vantagens que se retiram da utilização da Internet, das quais se destacam as seguintes<sup>85</sup>:

*i)* permite fornecer de forma rápida e eficaz a informação necessária e exigida pela vasta gama de *stakeholders*, que são cada vez mais diversos entre si; *ii)* permite uma oportunidade de diálogo com os *stakeholders* que de outra forma não seria possível; *iii)* potencializa a interação com grupos de interesse externos; e ainda *iv)* permite o acesso a uma grande variedade de informação fundamental, a ter em consideração na tomada de decisão estratégica.

Os autores Branco e Rodrigues<sup>86</sup> realizaram um estudo, utilizando como amostra as empresas da *Euronext* Lisboa, onde concluíram que as mesmas recorrem aos Relatórios e Contas para divulgar a sua informação social, em especial no que concerne a informação relativa aos recursos humanos. Contudo, o meio de divulgação de “*informações sociais referentes aos projetos ao nível do envolvimento com a comunidade*” preferido por estas empresas foi a Internet, tanto através de *sites* como das redes sociais. A explicação para esta escolha, consiste segundo estes autores, no facto do Relatório e Contas, pelo seu conteúdo formal e linguagem técnica, se encontrar mais direcionado para os investidores; enquanto a Internet, incorporando uma linguagem mais simples, é o meio escolhido pelo público em geral - consumidores – para conhecer uma empresa. Faz, nestes termos, mais sentido divulgar informação sobre os projetos sociais relacionados com a comunidade através da Internet, e informações referentes aos recursos humanos através do Relatório e Contas. Os autores concluíram ainda que quanto maior a visibilidade da empresa, maior a sua preocupação em divulgar a informação social, independentemente do meio de comunicação escolhido.

---

<sup>84</sup> Disponível em: <http://www3.uji.es/~munoz/AECA.DOC>

<sup>85</sup> Disponível em: <https://drcaroladams.net/content/wp-content/uploads/2015/05/Adams-Burritt-and-Frost-2008-ACCA.pdf>

<sup>86</sup> V. M. Branco/L. Rodrigues, *Positioning Stakeholder Theory within the debate on Corporate Social Responsibility*, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2007, p.12 e ss.

## *A Relação entre a CG e a CSR*

Como escreve Paulo Câmara “*Devemos assumir sem subterfúgios que o Corporate Governance e a responsabilidade social das empresas são complementares entre si*”<sup>87</sup>.

Como se observou, “*o interesse dos stakeholders*” é o ponto de interseção entre a CG e a CSR, pelo que as soluções para a viabilização desta última, passam justamente pelos instrumentos de CG. É portanto, necessário alargar o âmbito das soluções de CG de modo a incluir nelas também respostas às questões de responsabilidade social. Neste caminho, é notório, o trabalho, entre outros, de Mervy King<sup>88</sup> e a definição de Cadbury que, como já referido anteriormente, alargou o objetivo da CG, escrevendo que este consiste em “*alinhar o melhor possível os interesses dos indivíduos, das organizações e da sociedade*”.

Desta perspetiva, também a CMVM reconhece que a existência de políticas de CSR, bem como a existência de administrador responsável por esta matéria, constituem práticas de boa gestão e, progressivamente, os modelos de CG vão passar a incluir aspetos da sustentabilidade, até que estes se transformem em práticas correntes no seio empresarial.

É portanto, chegado o momento de integrar a CG com a CSR, pois ambas são decisivas para a continuidade das empresas. Ou seja, o lucro deverá ser perseguido no quadro do desenvolvimento sustentável, da ponderação dos interesses económicos, sociais e ambientais, pois, apenas desta forma haverá verdadeiramente criação de valor.

O estudo *2013 Global CSR RepTrak® 100* realizado pelo *Reputation Institute* evidencia que numa escala de 100, a cada 5 pontos que a perceção de CSR de uma empresa aumenta, a recomendação da marca no mercado cresce 9%. Também, segundo Edward Freeman<sup>89</sup>, à luz da “*teoria dos stakeholders*”, quanto mais fortes forem as relações com o meio

---

<sup>87</sup> V. Paulo Câmara, *Corporate governance e responsabilidade social das empresas*, Governance Lab, 2014. Disponível em: <http://www.governancelab.org/pt/post/corporate-governance-e-responsabilidade-social-das-empresas>

<sup>88</sup> V. gráfico n.º 6, em anexo.

<sup>89</sup> V. R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Books, Boston, 1984, p. 246 e ss.

envolvente da empresa, mais fácil será conhecer os verdadeiros objetivos do negócio, originando uma vantagem competitiva com reflexo direto no seu desempenho financeiro.

É hoje evidente que a gestão de uma empresa tem necessariamente que se preocupar e interessar por políticas de CSR. Por esta razão, as empresas têm que continuar a investir em responsabilidade social, sendo capazes de introduzi-la na prossecução diária da estratégia e gestão do negócio. Isto porque, enquanto a criação de valor social for um pré-requisito para a criação de valor económico, as empresas terão que ter cada vez mais um comportamento ativo e inovador no que respeita à CSR.

Neste paradigma, apesar de a evolução na regulamentação desta matéria ser sempre necessária, e sem desvalorizar a importância dos códigos de bom governo, a prática tem mostrado que eles não são suficientes, pelo que a CSR não pode continuar a manter-se isolada da gestão, da estratégia, pontual e sustentada apenas em relatórios. A aproximação destes dois institutos passará por avaliar e explicar aos acionistas como se efetiva o cumprimento dessas boas condutas na prática e não apenas na forma. E essencialmente pela mudança de “visão” por parte dos agentes empresariais, provocada pela pressão do mercado.

É, portanto, urgente uma mudança clara e inequívoca: passar da tradicional Linha de Base Económica (o lucro) para a *Triple Bottom Line*. Isto é, a visão orientada tipicamente para curto prazo, tem que ser substituída pela perspetiva de médio-longo prazo; às variáveis-chave preço e qualidade será imperioso acrescentar qualidade, ética, transparência e proteção ambiental; a preocupação com a maximização do lucro dos *shareholders* terá que abranger todos os *stakeholders*; não basta uma sustentabilidade económica/financeira, é necessário que a mesma seja também social e ambiental; e, por último, racionalidade económica terá que incorporar o bem-estar social. Por outras palavras, é necessário evoluir para um capitalismo consciente.

Tudo isto tem, afinal, a ver com as pessoas, desde as que dirigem, às que detêm a propriedade, às que colaboram e prestam serviços e trabalho. Se todas elas nortearem o seu comportamento por mais elevados padrões de competência, da ética profissional e dos valores fundamentais, emergirão certamente empresas melhores e mais responsáveis socialmente.

Aliás, outra solução afigura-se impossível nos dias de hoje. Em primeiro lugar porque as relações económicas só funcionam quando há confiança assente em princípios, mais do que assente em leis. Na realidade, é impossível, ou é no mínimo muito ineficiente, que todas as relações económicas tenham um enquadramento legal ou que todos os conflitos acabem num tribunal. E depois, nas palavras de Carlos Tavares, “*não há bons modelos de CG que resistam às pessoas erradas; não há boas regras que resistam às más práticas; não há bons princípios de governo societário que resistam à falta de ética e de valores na condução das empresas*”<sup>90/91</sup>.

Nestes termos, a existência de mecanismos efetivos de sanção para os maus comportamentos e más práticas, e um modelo “*comply-or-explain*”, são suficientes como ponto de partida nesta integração, de forma a inibir os gestores de adotarem práticas que possam repercutir-se negativamente na reputação da empresa. De resto, o próprio mercado encarregar-se-á, internalizando os custos sociais e ambientais e julgando o desempenho das empresas, de beneficiar as que se “portem bem” e de penalizar “as que se portem mal”. E em última análise, um comportamento é devido, sobretudo, porque é considerado devido pela comunidade.

A ligação com a CSR é hoje muito clara: muitos dos indicadores da *GRI* que devem constar num relatório de sustentabilidade e muitos dos indicadores analisados pelos *rankings* de sustentabilidade – FTSE4GOOD e DJSI, por exemplo, estão relacionados com os aspetos de *governance*, transparência, independência, auditoria, entre outros<sup>92</sup>.

No entanto, só é possível avançar para a CSR, se existir uma CG adequada, associada ao profissionalismo dos seus altos quadros, à independência, transparência e desempenho. Neste sentido, conforme elenca o gráfico n.º 8 (em anexo) existem três modelos que postulam uma relação entre a CG e a CSR.

Independentemente do modelo adotado, é hoje consensual que tanto a CG como a CSR são essenciais para o sucesso empresarial. E somente através de uma sólida CG será

---

<sup>90</sup> Disponível em: [http://www.cmvm.pt/pt/Comunicados/Intervencoes-publicas/Documents/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20CT\\_GRACE\\_27.11.2014.pdf](http://www.cmvm.pt/pt/Comunicados/Intervencoes-publicas/Documents/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20CT_GRACE_27.11.2014.pdf)

<sup>91</sup> Veja-se, em Portugal, os casos mais conhecidos de abalo de grandes empresas financeiras e não financeiras, onde encontramos problemas de governo societário na raiz de convulsões verificadas. Note-se por exemplo o BCP, BES e PT. Em todos eles encontramos grandes défices no funcionamento dos mecanismos essenciais do governo societário. E, no entanto, alguma destas empresas eram altamente avaliadas – seja pela CMVM seja por entidades privadas – e apresentavam excelentes relatórios sobre o cumprimento do Código de Governo e respetivas recomendações.

<sup>92</sup> V. tabela n.º 7, em anexo.

possível assegurar o compromisso de prosseguir uma verdadeira CSR. Da mesma forma, o objetivo da CG será mais facilmente alcançado se as empresas adotarem medidas de CSR. Assim refere Jamali<sup>93</sup> que independentemente do modelo de relação que se defenda entre a CG e a CSR, uma empresa que não possua uma administração que preconize objetivos a longo prazo, um controlo eficaz e a preocupação com os seus *stakeholders*, certamente não poderá alcançar uma verdadeira CSR com o sentido que aqui lhe é dado. E tão pouco, será possível alcançar uma sólida CG, sem a existência de um conceito de CSR. Em síntese, a empresa tem necessariamente de responder às necessidades dos seus *stakeholders* se quiser ser rentável e criar valor.

É possível observar esta complementaridade na forma como ambos os institutos se relacionam mutuamente. Por um lado, a agenda da CSR oferece oportunidades para a CG, na medida em que uma estratégia de gestão que incorpore temas de responsabilidade potenciará a criação de valor para os acionistas, pois, como já abordado anteriormente, tal atrairá capital humano, promoverá as boas práticas e a reputação. E uma empresa comprometida com temas de CSR identificar-se-á com características de gestão mais eficientes, como por exemplo, a independência do Conselho de Administração. Assim sendo, o êxito da CSR pressupõe que as empresas sejam capazes de fundi-la nas operações diárias e estratégias financeiras, por forma a gerar benefícios tanto para a empresa, como para os seus *stakeholders*.

Em face do exposto, é possível concluir, que existe uma relação de complementaridade<sup>94</sup>, considerando que a CG fornece consistência e coesão à realidade empresarial, enquanto a CSR contribui para a criação de valor e salvaguarda dos interesses dos *stakeholders*. O que impõe que as boas práticas comecem dentro da própria empresa, no comportamento dos gestores, na forma como são tratados e reconhecidos os colaboradores e acionistas, na transparência e legalidade das condutas, na maneira como a empresa se relaciona com os concorrentes, clientes e fornecedores, e, a um nível mais global, na existência de uma preocupação efetiva com a própria comunidade em geral, e não apenas na mera aparência dissimulada em políticas de *marketing*. Isto porque ao falharem os critérios básicos de ética e dos valores dentro da empresa, falha desde logo a sua base de sustentabilidade. No seguimento de Luís Laginha de Sousa, “*a ética dos negócios e a boa governação são uma*

---

<sup>93</sup> V. D. Jamali, *A Stakeholder Approach to Corporate social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice*, Journal of Business Ethics, n.º 82, 2008, p. 213 e ss.

<sup>94</sup> Seguindo o modelo “*continuum*” proposto por D. Jamali.

condição de sobrevivência e não algo apenas para mostrar nos relatórios e apresentações”<sup>95</sup>.

### ***A Necessidade de Uma Nova Era na CSR***

Como foi possível observar ao longo do presente trabalho, existem inúmeros estudos, teorias e políticas que promovem a utilização estratégica da CSR. Mas o 11 de Setembro de 2015 – Escândalo Volkswagen - foi um duro golpe à credibilidade da responsabilidade social, tipicamente baseada em índices como a autoavaliação, classificações e prémios.

Todavia, o resultado destas práticas antiéticas e irresponsáveis tornou patente que este tipo de condutas acarretam consequências muito graves, como a queda abrupta de ações, multas e, ainda danos incalculáveis para a marca e para a relação com o Estado, reguladores, grupos ambientais, acionistas e consumidores. Por isso, o escândalo Volkswagen foi não só um duro golpe para aqueles que ainda acreditavam que o desempenho podia ser avaliado somente através de métricas financeiras<sup>96</sup>, mas também um despertar para a importância de CSR, pois veio demonstrar a premissa de que a adoção de medidas sociais e ambientais acarreta um maior retorno para os acionistas no longo prazo, uma vez que pode melhorar os resultados empresariais, a fidelização e a reputação<sup>97</sup>.

Perante a percepção da indiscutível importância da CSR, é porém urgente evoluir para uma nova era. É necessário passar da transparência reportada nos relatórios para o

---

<sup>95</sup> V. Luís Laginha de Sousa, in *Conferência Responsabilidade Social e Corporate Governance*, GRACE, 27 de novembro de 2014. Disponível em: <http://www.grace.pt/noticias?c=326-1>

<sup>96</sup> Visão clássica defendida por Milton Friedman, quando a 13 de Setembro de 1970, na *New York Times Magazine*, publicou um artigo, sob o título “*The social responsibility of business is to increase its profits*”, na qual Friedman demonstra com evidência a sua oposição a um conceito de CSR, defendendo que a única obrigação da gestão seria a de maximizar os lucros da empresa, ainda que dentro dos limites impostos pela sociedade (costume e lei). Este autor defendeu que qualquer atuação por parte da gerência noutra sentido – agindo de forma socialmente responsável – seria agir na qualidade de principal e não de agente.

<sup>97</sup> V. neste sentido, um estudo da consultora Indicator GFK em 2003, que revelou que o batom Natura, escolhido por 39% dos inquiridos, teve um aumento de vendas em mais de 59% depois de as mulheres terem sido informadas que parte do lucro revertia para um hospital que trata do cancro infantil. Também a lâmina de barbear *Prestobarba*, escolhida por 59% dos homens, alcançou mais 22% de adesões quando a sua compra foi ligada à mesma ação social.

desempenho. Tal como é necessário ultrapassar os índices recheados de componentes subjetivas.

Quer isto dizer que é essencial uma CSR mais presente e incorporada na gestão, e uma fiscalização eficaz.<sup>98</sup> É assim indispensável o envolvimento da gestão, da administração e da contabilidade, para que as mesmas possam funcionar como instrumento de evidenciação, divulgação e até estratégia de comunicação das ações de CSR.

Ou seja, não é possível continuar a fundamentar a CSR apenas em autoavaliação. É necessário que ela determine responsabilidade.

Importa ressaltar que não existe um único modelo, nem existe uma estratégia “*one-size-fits-all*”<sup>99</sup>, nem formatos certos ou errados. Isto porque a decisão da empresa relativamente à sua estratégia terá sempre que tomar em consideração os sistemas legais vigentes em determinado ordenamento, bem como as diferenças culturais. A implementação de um sistema de CSR assenta inevitavelmente na adoção de princípios de desenvolvimento sustentável e ética. Para que seja possível definir qual o contributo das empresas, estas devem começar por avaliar a sua situação, determinar os objetivos estratégicos, definir quais os grupos de interesse e clarificar a sua visão e objetivos a perseguir<sup>100</sup>.

Uma vez tomada a decisão da empresa de assumir a CSR como parte da sua estratégia de CG, é conveniente considerar alguns temas, designadamente<sup>101</sup>:

- a) Institucionalizar a CSR: todas as decisões relevantes devem ser adotadas tendo em consideração uma análise ambiental, social e ética;

---

<sup>98</sup> Neste sentido, é um bom exemplo a Organização Não Governamental designada *The Green Life*, que se dedica a publicar anualmente um relatório intitulado “*Don't Be Fooled: The Ten Worst Greenwashers*”, onde são expostos casos de empresas mundialmente conhecidas que levam a sociedade a acreditar que são socialmente responsáveis sem o serem.

<sup>99</sup> V. Paulo Câmara, *Vocação e Influência Universal do Corporate Governance: Uma Visão Transversal sobre o tema*, in O Governo das Organizações. A vocação Universal do Corporate Governance, Almedina, Lisboa, 2011, p. 40.

<sup>100</sup> V. neste sentido G. Jackson Brammer/D. Matten, *Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance*, *Socio-Economic Review*, n.º 10, 2012, p. 10, onde refere que as empresas que se movem em diferentes contextos desenvolvem diferentes respostas. Por exemplo, alguns estudos mostram que os países com um governo liberal e com investidores estrangeiros estão predispostos a apostar mais na CSR. Pelo que os sistemas de CG anglo-saxónicos levam a cabo menos atividade de CSR que os sistemas germânicos e latinos, pois os seus objetivos orientam-se sobretudo, na maximização de valor para o acionista.

<sup>101</sup> Disponível em: <https://www.bsr.org/>

- b) Formalizar a responsabilidade do Conselho de Administração, que supervisionará as medidas de CSR que sejam adotadas, e por conseguinte não somente a sua adoção mas também a sua efetivação;
- c) Implementar procedimentos que permitam a todos os gestores transmitir iniciativas/preocupações de CSR aos membros do Conselho de Administração;
- d) Assegurar que os membros do Conselho de Administração detêm informação suficiente para tomar decisões de CSR.

Por último, são diversos os mecanismos para integrar a CSR na estratégia empresarial, como por exemplo: inclusão de administradores independentes<sup>102/103</sup>, criação de comissões de CSR<sup>104</sup>, códigos de conduta, informações não financeiras, canais de diálogo e compromisso com os *stakeholders*, a presença de representação dos *stakeholders*<sup>105</sup> no Conselho de Administração, entre outros.

Neste sentido, Bruce Rogers, diretor do *Insights Officer* da *Forbes*, concluiu:

*“A falta de integração estratégica. O maior desafio é integrar as práticas de CSR na estratégia das empresas e não tratá-lo como um complemento adicional. Atualmente, a maioria dos profissionais de CSR estão alocados em departamentos de relações públicas, no entanto a CSR não apenas pode, como deve, infiltrar-se em todos os departamentos de uma empresa - a infiltração da CSR deverá verificar-se desde, na relação com os fornecedores, nas aquisições como na inovação, na produção, nos recursos humanos. Para isso, os agentes da CSR precisam que os seus problemas tenham voz e que sejam ouvidos, em especial pelos gerentes e pelo Conselho de Administração, para que a cultura e o foco da das empresas se*

---

<sup>102</sup> Sobre o tema, destacam-se as Recomendações n.º 5 e 5-A da CMVM, publicadas em Novembro de 2005, e o Regulamento da CMVM n.º 1//2007 sobre o Governo das Sociedades Cotadas, que altera o Regulamento n.º 7/2001, com as alterações do Regulamento sobre o Governo das Sociedades Cotadas da CMVM de 2010 e ainda o Regulamento n.º 4/2013 de 18 de julho de 2013, sobre o Governo das Sociedades da CMVM. Entre os códigos de boas práticas que recomendam a inclusão de diretores independentes no conselho de administração, destacam-se os dos seguintes países: Canadá (2003), Brasil (2002), Espanha (2006), França (2003), Itália (2004), Reino Unido (2006).

<sup>103</sup> Nos termos da Recomendação n.º 2005/162/CE, de 15 de fevereiro de 2005, relativa ao papel dos administradores não executivos, é considerado administrador não executivo qualquer “membro do órgão de administração (estrutura monista) de uma sociedade que não seja administrador executivo”.

<sup>104</sup> Nesse sentido, a Recomendação *supra* cit. também chama a atenção para o funcionamento deste tipo de comissões. A nível interno, importa mencionar a referência feita pela CMVM no seu Código de Governo das Sociedades, no seu ponto II.5, às comissões especializadas, onde é possível verificar preocupação com a necessidade de criação de estruturas que auxiliem a boa tomada de decisões.

<sup>105</sup> V. tabela n.º 9, em anexo.

*modelem atendendo ao triple botton line. O estudo 2013 CSR RepTrak ® concluiu que as empresas devem interiorizar que a criação de valor social é um pré-requisito para a criação de valor económico<sup>106</sup>” (tradução nossa).*

---

<sup>106</sup> Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/brucerogers/2013/10/07/too-many-feelings-and-not-enough-facts-in-csr-strategy/#4a6ae79a60cf>

## Conclusão

“Em 2030, depois de atingidos os objetivos [Metas do Desenvolvimento Sustentável], viveremos num mundo que será multidimensional, holístico e inclusivo, e que nos dará as bases para a verdadeira sustentabilidade e permitirá, ainda aprender com os comportamentos realizados nos últimos 15 anos. Eu antevijo o mundo que avança no sentido da sustentabilidade, no entanto, com um longo caminho a percorrer.” (Tradução nossa) <sup>107/108</sup>(Philipp Schönrock, Diretor do CEPEI).

Ao longo deste trabalho pode observar-se que são inúmeros os argumentos a favor da compatibilização vantajosa entre as práticas sociais e os interesses da CG. Por isso já existem muitas empresas que optam por exercer as suas políticas de gestão de forma socialmente responsável. As empresas estão a ganhar a consciência de que o comportamento socialmente responsável é valorizado pelo mercado, e querem evitar incorrer nos custos que possam resultar de uma má reputação.

Conforme afirma José Vaz Serra,<sup>109</sup> no século XX os consumidores queriam agasalho, alimentos, repouso, alojamento, tudo em quantidade e ao melhor preço. Surgiu o pronto-a-vestir, o *fast-food*, a televisão e o condomínio. A vantagem competitiva baseou-se, então, no núcleo das empresas – produzir para o mesmo fim e mais barato. Hoje quer-se moda, degustação, lazer e ambiente. Exige-se criatividade e inovação. A vantagem competitiva tem de construir-se em bases cada vez mais *soft* mas, em simultâneo, mais sofisticadas, realizando sonhos e partilhando valores.

Por estas razões as empresas estão a competir em matérias nunca antes exploradas, assiste-se a pressões morais dos consumidores, colaboradores, poderes públicos e investidores.

---

<sup>107</sup> No dia 27 março de 2017, os líderes do *multi-stakeholder network* das organizações GRI e *UN Global Compact* reuniram no *The Hague* para definir os primeiros passos e estabelecer as boas práticas no tocante ao *corporate reporting* dos objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: em [https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/Ready-to-accelerate-corporate-reporting-on-the-Global-Goals.aspx?dm\\_i=4J5,4UZ3L,OY47RI,IDIP0](https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/Ready-to-accelerate-corporate-reporting-on-the-Global-Goals.aspx?dm_i=4J5,4UZ3L,OY47RI,IDIP0)

<sup>108</sup> Disponível em: <https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/Ready-to-accelerate-corporate-reporting-on-the-Global-Goals.aspx>

<sup>109</sup> Disponível em: <http://www.acege.pt/a-etica-e-a-responsabilidade-social-das-empresas/>

Impõe-se pois, uma reflexão sobre o que se perspectiva ser o futuro da CSR e as suas tendências. Afigura-se que, nos próximos anos, as grandes questões que irão ser debatidas no seio da CSR poderão debruçar-se, nomeadamente, na divulgação de informação, tecnologia e comunicação, CG, desenvolvimento sustentável e direitos humanos, pequenas e médias empresas e por último, pressão social.

Em primeiro lugar, no tocante à divulgação de informação sobre a CSR, ela mover-se-á num duplo âmbito das boas práticas: as realizadas voluntariamente e, as advindas de normas legais de cumprimento obrigatório, que como se observa têm vindo a ganhar alguma relevância tanto nas instâncias nacionais como internacionais. Na divulgação desta informação, e tal como já mencionado, a extensão do modelo *standard* G4 do GRI, bem como o avanço e consolidação da nova tendência acerca de informação integrada financeira e não financeira, terá uma influência significativa. Estas são algumas das rotas possíveis para aqueles que conduzirão as empresas nos próximos anos e que terão inevitavelmente uma preocupação acrescida relativamente às boas práticas em transparência informativa, no que toca à CSR.

No que respeita às normas legais, o desenvolvimento mais imediato corresponderá certamente à aplicação da Diretiva 2014/95 da Comissão Europeia de 22 de outubro de 2014, sobre a divulgação de informações não financeiras e de informações sobre a diversidade por parte de certas grandes empresas e grupos<sup>110</sup>. A maior novidade desta norma consiste na obrigatoriedade da divulgação de informações não financeiras integradas numa demonstração não financeira, cujo conteúdo mínimo deverá incluir, particularmente, a informação relativa a práticas de combate a tentativas de suborno e à corrupção, em princípio, integrado no relatório de gestão das empresas<sup>111</sup>.

Pretende-se, sobretudo, aumentar a relevância, a consistência e a comparabilidade das informações divulgadas, agregando no mesmo relato todas as componentes chave, que contribuem de forma efetiva para o sucesso empresarial e para a criação de valor, não apenas no curto prazo mas também no médio e longo prazo. Esta diretiva caminha,

---

<sup>110</sup> Aplicada a empresas que contêm um número de trabalhadores superior a 500.

<sup>111</sup> V. neste sentido, Nuno Moreira, *o relato das práticas de combate à corrupção...a hora é de "comply or comply"!*, in *Visão*, dezembro de 2015. Disponível em: <http://visao.sapo.pt/opiniao/silncioda fraude/2015-12-23-O-relato-das-praticas-de-combate-a-corrupcao.a-hora-e-de-comply-or-comply>

portanto, numa lógica de “*integrated reporting*” preconizado tanto pelo GRI, como pelo IRRC.

No concernente a Portugal, embora diversas organizações já divulguem voluntariamente, numa ótica de CSR, informações desta natureza, em especial através de relatórios de sustentabilidade<sup>112</sup>, estima-se que a obrigatoriedade agora concretizada incrementa significativamente o número de empresas que irão elaborar a referida demonstração não financeira.

Conforme referido na Diretiva 2014/95/EU, “*a divulgação de informações não financeiras é vital na gestão da mudança para uma economia global sustentável, combinando a rentabilidade a longo prazo com a justiça social e a proteção do ambiente. Neste contexto, a divulgação de informações não financeiras contribui para a medição, para o acompanhamento e para a gestão do desempenho das empresas e do seu impacto na sociedade*”<sup>113</sup>.

Quanto à CG, também haverá que distinguir entre as disposições de cumprimento obrigatório por parte das empresas e aquelas que caem no âmbito da voluntariedade e espontaneidade das boas práticas.

Os organismos reguladores das empresas cotadas, como é em Portugal o caso da CMVM, continuarão, certamente, a publicar normas com o objetivo de tentar prevenir as más práticas em matéria de CG e respetivas consequências prejudiciais para o mercado. Os códigos de bom governo (*comply-or-explain*), bem como as diretrizes que orientam a elaboração dos relatórios anuais sobre CG constituem os pilares sobre os quais se apoiarão as medidas a adotar nos próximos anos. Nesse sentido, também os Conselhos de Administração serão alvo de atenção, em especial no que respeita à sua composição, onde se procurará acautelar a diversidade de género, de especialização e geográfica.

---

<sup>112</sup> V. neste sentido, PWC, 2011, ob. cit., 63% da amostra de empresas analisadas indicou possuir um relatório de sustentabilidade e 20% afirmou integrar esta temática no Relatório e Contas, em alinhamento com as atuais tendências de reporte. Relativamente à credibilização adicional destes relatórios por via da verificação independentes, 67% das empresas que publicam relatórios refere submeter os seus conteúdos a análise e validação externa.

<sup>113</sup> Embora esta diretiva se preconize num passo importante, cumpre no entanto referir que um dos desafios desta diretiva será certamente a questão do “*assurance*” da divulgação destas informações não financeiras, uma vez que a diretiva refere que “*Os revisores oficiais de contas e as sociedades de revisores oficiais de contas apenas deverão certificar-se de que a demonstração não financeira ou o relatório separado foi apresentado. Além disso, os Estados-Membros deverão ter a possibilidade de requerer que as informações incluídas na demonstração não financeira ou no relatório separado sejam verificadas por um prestador de serviços independente.*”

Paralelamente, acresce a pressão das boas avaliações e de um bom posicionamento nos *rankings* dos índices de sustentabilidade e reputação, reforçada pelas exigências de um mundo globalizado e pela necessidade de entrar e sobreviver em mercados competitivos.

O século XXI vive a era da tecnologia e, por essa razão, a CSR não poderá ser dissociada do fenómeno da digitalização. A utilização da Internet e das comunicações para o desenvolvimento e implementação de uma E-Responsabilidade social será sem quaisquer dúvidas uma tendência crescente, apoiando-se em diversas ferramentas para a difusão fíavel de informação relativa a responsabilidade social, para o processamento e análises de grande quantidade de informação heterógena e, por último, para a interação e divulgação instantânea da informação nas redes sociais.

Num futuro próximo, conceitos de desenvolvimento e de direitos humanos, não poderão ficar de fora quando se abordar o tema da CSR. Estes conceitos têm vindo a ter um peso cada vez maior, especialmente por força do impulso dado pelas instituições internacionais através de acordos de compromisso a nível global. A recente aprovação dos objetivos de desenvolvimento sustentável em setembro de 2015 – *Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2015* - ratificado por 193 países, membros das Nações Unidas, é uma clara amostra disso. O que logicamente implicará que governos, organizações e empresas se unam na prossecução de objetivos comuns.

Considerando a realidade que emerge do facto de que as pequenas e médias empresas<sup>114</sup> representarem 98% do tecido empresarial, o resultado final da implementação de boas práticas em CSR passará efetivamente por estas organizações. É, aliás, fundamental, que nos próximos anos se verifique um estímulo por parte de várias instâncias - seja governos, empregadores ou grandes empresas - para que a relevância da CSR e a sua correta aplicação sejam efetivadas da melhor forma possível. Programas de formação, informação bem desenhada e a monitorização serão essenciais na promoção deste objetivo, o que envolverá um importante conjunto de entidades, designadamente centros de formação, consultores, auditores, peritos e associações profissionais.

Sendo hoje inegável a importância da responsabilidade social empresarial como base do progresso social, da redistribuição de riqueza e do bem-estar social, a introdução desses princípios nos programas de formação da cidadania, por forma a enraizar a CSR, é

---

<sup>114</sup> As PME devido aos seus constrangimentos financeiros e à perceção existente de que têm pouca conduta social realizam pontualmente e de forma reduzida divulgação em peças alternativas.

inevitável. Na realidade, *não há boas medidas que resistam às pessoas erradas*, e por isso incluir programas de CSR na educação, desde o ensino básico às universidades e na formação profissional, será certamente um passo relevante. O trabalho conjunto de organizações de distintos setores, como departamentos governamentais, escolas, universidades, *business schools*, empresas e media, será decisiva para alcançar este objetivo.

Neste sentido, e para terminar, cumpre reproduzir a citação de Dave Stangis, vice-presidente da *CSR and Sustainability for the Campbell Sound Company*, publicada na *Forbes*, respeitante à importância da CSR integrar a agenda empresarial:

*“A Responsabilidade social das empresas continuará a subir na hierarquia. A CSR não está apenas a tornar-se parte do CEO e da agenda do conselho de administração, a CSR é o CEO e agenda do conselho de administração<sup>115</sup>”*  
(tradução nossa).

---

<sup>115</sup> Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/susanmcperson/2014/12/31/five-csr-trends-to-watch-out-for-in-2015/#44523f3759e0>

## ***Bibliografia***

ABREU, Jorge Manuel Coutinho de, *Curso de Direito Comercial*, vol. 2 – *Das Sociedades*, Edições Almedina, Lisboa, 2009.

ALMEIDA, António Pereira de, *Sociedades Comerciais*, 4.º ed., Coimbra Editora, Coimbra, 2006.

ASCENSÃO, José de Oliveira, *Direito Comercial*, vol. IV, Coimbra Editora, Coimbra, 2000.

BCSD, *O potencial económico da eficiência energética*, 2015, disponível em: <http://www.bcsdportugal.org/ferramentas/eficiencia-energetica>

BOONE, Louis E./KURTZ, David L., *Marketing Contemporâneo*, 8.º ed., Ltc, Rio de Janeiro, 1998.

BOWEN, H. R., *Social Responsibilities of the Businessman*, 1953, in Archie B. Carrol, *Corporate Social Responsibility: Evaluation of a Definitional Construct*, in *Business Society* vol. 38, 3.º ed., Sage Publications, 1999, p. 268-295.

BRAMMER, G. Jackson/MATTEN, D., *Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance*, *Socio-Economic Review*, n.º 10, 2012.

BRANCO, Manuel Castelo/RODRIGUES, Lúcia Lima, *Positioning Stakeholder Theory within the debate on Corporate Social Responsibility*, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2007.

BRAND FINANCE, *BP's Brand Value Sinks Dramatically*, disponível em: <http://brandfinance.com/news/bps-brand-value-sinks-dramatically/>

BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY, *The Benefits of Corporate Social Responsibility*, 2017, disponível em: <http://www.simplycsr.co.uk/the-benefits-of-csr.html>

CADBURY, A., *Report of the committee on the financial aspects of corporate governance: the code of best practice*, 1.º ed., Gee Professional Publishing, Londres, 1992.

CARNEIRO DA FRADA, Manuel A, *A responsabilidade dos administradores na insolvência*, in ROA, n.º 2, 2007, p. 200-702.

CARROL, A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, vol. 34, Business Horizons, 1991.

CAMÂRA, Paulo, *Os deveres fundamentais dos administradores das sociedades (artigo 64.º/1 do CSC)*, in Jornadas em Homenagem ao Professor Raúl Ventura, *A Reforma do Código das Sociedades Comerciais*, Almedina, Coimbra, 2007.

CÂMARA, Paulo, *Corporate governance e responsabilidade social das empresas*, Governance Lab, 2014. Disponível em: <http://www.governancelab.org/pt/post/corporate-governance-e-responsabilidade-social-das-empresas>

CMVM, Código do Governo das Sociedades, 2010, disponível em: <http://www.cmvm.pt/pt/Legislacao/ConsultasPublicas/CMVM/Documents/4.%20Novo%20C%C3%B3d.%20Gov.%20Soc.%20CMVM.pdf>

CMVM, Recomendações n.º 5 e 5-A, de novembro de 2005.

CMVM, Regulamento n.º 1/2007 sobre o Governo das Sociedades Cotadas, com as alterações do Regulamento sobre o Governo das Sociedades Cotadas da CMVM de 2010.

CMVM, Regulamento n.º 4/2013, de 18 de julho de 2013.

CONE, *Global CSR Study*, 2013, disponível em: <http://www.conecomm.com/2013-global-csr-study-report>.

COSTA, Ricardo/ DIAS, Gabriela Figueiredo, *Código das Sociedades Comerciais em Comentário* (coord. J. Coutinho de Abreu), Almedina, Coimbra, 2010.

CORDEIRO, António Menezes, *Manual de Direito das Sociedades – Das sociedades em geral*, vol.1, Almedina, Lisboa, Coimbra, 2004.

CORDEIRO, António Menezes, *Os deveres fundamentais dos administradores das sociedades*, in ROA, II, ano 66, setembro 2006.

CUNHA, Paulo Olavo da, *Direito das Sociedades Comerciais*, 4.º ed., Almedina, Coimbra, 2010.

COMISSÃO EUROPEIA, Diretiva 2014/95/UE do PE e do Conselho, de 22 de outubro de 2014.

COMISSÃO EUROPEIA, *O quadro da UE do governo das sociedades - Livro verde*, 2011, disponível em: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0164:FIN:PT:PDF>

COMISSÃO EUROPEIA, Recomendação n.º 2005/162/CE, de 15 de fevereiro de 2005.

DAVIS, K., R. Blomstrom, *Business and Society: Environment and Responsibility*, McGraw-Hill, New York, 1975.

DINIS, Raúl, *Olhar para o Futuro - Uma nova reflexão sobre responsabilidade social corporativa*, GRACE, Lisboa, 29 de Maio de 2013.

FACEBOOK, Estado da Conectividade 2015, 2015, disponível em: <http://idgnow.com.br/internet/2016/02/24/3-2-bilhoes-de-pessoas-no-mundo-todo-usam-internet-diz-facebook/>

FRADA, Manuel Carneiro da, *A business judgement rule no quadro dos deveres gerais dos administradores*, in ROA, ano 68, n.º 1, Lisboa, 2007, p. 159-205.

FREEMAN, R. E., WICKS, A. C. e PARMAR, B., *Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited*, Organization Science, vol. 15, n.º 3, 2004.

FREEMAN, R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Books, Boston, 1984.

GOMES, Maria Fátima, *Reflexões em torno dos deveres fundamentais dos membros dos órgãos de gestão (e fiscalização) das sociedades comerciais à luz da nova redacção do artigo 64.º do CSC* in CARNEIRO DA FRADA, Manuel A., *Nos 20 Anos do Código das Sociedades Comerciais – Homenagem aos Profs. Doutores A. Ferrer Correia, Orlando de Carvalho e Vasco Lobo Xavier*, 2008, p. 31-35.

GÓMEZ SEGADE, José António, *A Responsabilidade dos Administradores das Sociedades no Quadro da Responsabilidade Social da Empresa*, in Estudos em Homenagem ao Professor Doutor Carlos Ferreira de Almeida, vol. IV, Almedina, Coimbra, 2011.

HO, C., *Corporate governance and corporate competitive-ness: an international analysis. Corporate Governance: An International Review*, 2005, p. 211-253.

INSTITUTO PORTUGUÊS DO CORPORATE GOVERNANCE, *Resumo das intervenções in Conferência Responsabilidade Social e Corporate Governance*, disponível em: <http://www.cgov.pt/>

INSTITUTO PORTUGUÊS DO CORPORATE GOVERNANCE, *Código de Governo das Sociedades*, 2016, disponível em: [http://www.cgov.pt/ficheiros/Codigo\\_maior\\_2016\\_versao\\_para\\_consulta\\_VF.pdf](http://www.cgov.pt/ficheiros/Codigo_maior_2016_versao_para_consulta_VF.pdf)

JAMALI, D., *A Stakeholder Approach to Corporate social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice*, *Journal of Business Ethics*, n.º 82, 2008, p. 213–231.

JAMALI, D., Safieddine, A./ RABBATH, M., *Corporate governance and corporate social responsibility synergies and inter-relationships. Corporate Governance: An International Review*, n.º 16, 2008, p. 443–459.

JO, H./HARJOTO, A., *Corporate governance and CSR nex-us*, in *Journal of Business Ethics*, 2011, n.º 100, 45-67.

JONES, T., *Corporate social responsibility revisited*, 1980, in Archie B. Carrol, *Corporate Social Responsibility: Evaluation of a Definitional Construct*, *Business Society*, Academy of management review, 1999.

JONHSON, H., *Business in contemporary society: Framework and issues*, in Archie B. Carroll, *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, *Business Society*, Academy of management review, 1999.

KARKOTLI, Gilson/ARAGÃO, Sueli Duarte, *Responsabilidade Social – uma contribuição à gestão transformadora das organizações*, 2.º ed., Petrópolis, Vozes, 2005.

KEAY, Andrew. *Moving towards Stakeholderism? Constituency Statutes*,

*Enlightened Shareholder Value*, 2010, disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1530990>

KPMG, *International Survey of Corporate Responsibility Reporting*, 2013, disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/08/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2013.pdf>

Livro Verde: O quadro da UE do governo das sociedades, COM, 2011.

LUFF, Paula, *Beyond The Talk: How Corporate Social Responsibility Makes Companies Operate Better*, in *Forbes*, 12 de abril de 2016.

MAGALHÃES, Vânia Patrícia Filipe. *A conduta dos administradores das sociedades anónimas: deveres gerais e interesse social*, in RDS, n.º 2, ano I, Almedina, Coimbra, 2009, p. 379-414.

MARQUES, Miguel Athayde, in *Conferência Responsabilidade Social e Corporate Governance*, 27 de novembro de 2014.

MATEUS, J., *O governo electrónico, a sua aposta em Portugal e a importância das Tecnologias de Comunicação para a sua estratégia*, Revista de Estudos Politécnicos, 2008, disponível em <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n9/n9a02>

MENEZES LEITÃO, Adelaide, *Responsabilidade dos administradores para com a sociedade e os credores sociais por violação de normas de protecção*, in RDS, ano I, Almedina, Lisboa, 2009, p. 648-679.

MENEZES CORDEIRO, António. *A lealdade no Direito das Sociedades*, in ROA, n.º 3, 2006, p. 1033-1065.

Moreira, Nuno, *o relato das práticas de combate à corrupção...a hora é de “comply or comply”!*, in *Visão*, dezembro de 2015, disponível em: <http://visao.sapo.pt/opiniao/silncioda fraude/2015-12-23-O-relato-das-praticas-de-combate-a-corrupcao.a-hora-e-de-comply-or-comply>

MOSKOWITZ, M., *Choosing Socially Responsible Stocks*, Business and Society Review I, 1972.

NAVARRO, Andrés/ALCARAZ, Francisco José/ORTIZ, David, *La divulgación de Información sobre responsabilidad corporativa de las administraciones públicas: un estudio empírico en gobiernos locales*, in Revista de Contabilidad n.º 7, Universidad de Granada, 2004.

NEVES, Duarte, A., *Relationship between perceived corporate social responsibility and organizational commitment*, Research on Ethics and Social Responsibility, Lisboa, 2012.

PWC, *Corporate Responsibility*, 2016, disponível em: <http://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2016/how-we-are-doing/corporate-responsibility.html>

PWC, *Responsabilidade Social Corporativa em Portugal*, 2011, disponível em: [www.pwc.pt/pt/sustentabilidade/images/pwc\\_responsabilidade\\_social\\_coporativa\\_portugal.pdf](http://www.pwc.pt/pt/sustentabilidade/images/pwc_responsabilidade_social_coporativa_portugal.pdf)

PWC, *As novas diretrizes da Global Reporting Initiative: G4*, disponível em: <https://www.pwc.pt/pt/sustentabilidade/images/pwc-global-reporting-iniative-g4.pdf>

RIBEIRO, Nuno da Rocha/OLIVEIRA, Helena Santos, *Responsabilidade Social e Governo das Sociedades: Estudo de Caso das Empresas do PSI20*, Lisboa, 2015, disponível em: <https://www.occ.pt/news/trabalhoscongv/pdf/54.pdf>

SANTOS, Sofia/DIAS, Rita Almeida, *Sustentabilidade, Competitividade e Equidade Ambiental e Social*, Almedina, Coimbra, 2008.

SERRA, Catarina. *A Responsabilidade Social das Empresas — Sinais de um instituto jurídico iminente? Questões Laborais*, in Estudos em homenagem ao Professor Doutor Manuel Henrique Mesquita, vol. II, Coimbra Editora, Coimbra, 2005.

SERRA, Catarina, *A Responsabilidade Social das Empresas através do Direito*, in *Responsabilidade Social – Uma visão Ibero-Americana*, Almedina, Coimbra, 2011, p. 599-632.

SERRA, Catarina, *O novo Direito das Sociedades: para uma governação socialmente responsável*, disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/iuris/articlre/view/7655/6749>

SERRA, Catarina, *Entre Corporate Governance e Corporate Responsibility: deveres fiduciários e “interesse social iluminado”*, in I Congresso DSR, Almedina, Coimbra, 2011, p. 211-258.

SILVA, A./VITORINO, A./ALVES, C., Cunha, J./ MONTEIRO, M., *Livro branco sobre corporate governance em Portugal*, in Instituto Português de Corporate Governance, disponível em: [http://www.cgov.pt/ima-ges/stories/ficheiros/livro\\_branco\\_cgov\\_pt.pdf](http://www.cgov.pt/ima-ges/stories/ficheiros/livro_branco_cgov_pt.pdf)

SILVA, João Calvão da, *Corporate Governance: responsabilidade civil de administradores não executivos, da comissão de auditoria e do conselho geral e de supervisão*, in RLJ, ano 136, Coimbra, setembro-outubro de 2006, p. 31-58.

SILVA, Maria José, *Responsabilidade Social Empresarial: relato e análise económica e financeira*, Vida Económica, Lisboa, 2015

SJÄFJELL, Beate. *Responsible Corporate Governance - European Company Law*, v. 7, n.º1, 2010.

SOLOMON, A./SALOMON, J., *Corporate governance and accountability*, ed.º 1, West Sussex: John Wiley & Sons, 2004.

SROUR, Robert Henry, *Ética empresarial: a gestão da reputação*, ed. 2.º, Elsevier, Rio de Janeiro, 2003, p. 30, disponível em:

[https://www.fenassec.com.br/xii\\_semissec2013\\_artigos/a-importancia-da-etica-empresarial-para-o-profissional-de-secretariado.pdf](https://www.fenassec.com.br/xii_semissec2013_artigos/a-importancia-da-etica-empresarial-para-o-profissional-de-secretariado.pdf)

SOUSA, Luís Laginha, in *Conferência Responsabilidade Social e Corporate Governance*, GRACE, 27 de novembro de 2014, disponível em <http://www.grace.pt/noticias?c=326-1>

STATMAN, Meir, *Socially Responsible Indexes: Composition and Performance*, 2005, disponível em: <http://ssrn.com/abstract=705344>

TRIUNFANTE, Armando Manuel, *Código das Sociedades Comerciais Anotado*, Coimbra Editora, Coimbra, 2007.

REPUTATION INSTITUTE, *2016 Global CSR RepTrak® 100*, 2016, disponível em: <https://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/csr-reprtrak-100>

## ***Webgrafia***

<http://www.consilium.europa.eu/pt/european-council/conclusions/pdf-1993-2003/conselho-europeu-de-lisboa>

[http://www.euroid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.preview?p\\_sub=1&p\\_cot\\_id=9194&p\\_est\\_id=1756](http://www.euroid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.preview?p_sub=1&p_cot_id=9194&p_est_id=1756)

[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a\\_pt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf)

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=LEGISSUM:n26034content/PT/TXT/?uri=CELEX:52006DC0136>

<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2007-0062+0+DOC+XML+V0//PT>

[http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index\\_pt.html](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_pt.html)

[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\\_com\(2011\)0681/com\\_com\(2011\)0681\\_pt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681/com_com(2011)0681_pt.pdf)

[http://www.euroid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p\\_cot\\_id=9194](http://www.euroid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p_cot_id=9194)

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=pt>

<https://www.slacoaching.com>

<http://www.galpennergia.com/PT/Sustentabilidade/A-nossa-abordagem/Sistema-de-reporte/Paginas/Tabela-GRI.aspx>

<http://www.bcsdportugal.org/publicacoes/relatorios>

[https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/Ready-to-accelerate-corporate-reporting-on-the-Global-Goals.aspx?dm\\_i=4J5,4UZ3L,OY47R1,IDIP0,1](https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/Ready-to-accelerate-corporate-reporting-on-the-Global-Goals.aspx?dm_i=4J5,4UZ3L,OY47R1,IDIP0,1)

<http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/csr-retrak-100>

<http://www3.uji.es/~munoz/AECA.DOC>

<https://drcaroladams.net//content/wp-content/uploads/2015/05/Adams-Burritt-and-Frost-2008-ACCA.pdf>

[http://www.cmvm.pt/pt/Comunicados/Intervencoes-publicas/Documents/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20CT\\_GRACE\\_27.11.2014.pdf](http://www.cmvm.pt/pt/Comunicados/Intervencoes-publicas/Documents/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20CT_GRACE_27.11.2014.pdf)

<https://www.bsr.org/>

<https://www.forbes.com/sites/brucerogers/2013/10/07/too-many-feelings-and-not-enough-facts-in-csr-strategy/#4a6ae79a60cf>

[https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/Ready-to-accelerate-corporate-reporting-on-the-Global-Goals.aspx?dm\\_i=4J5,4UZ3L,OY47R1,IDIP0](https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/Ready-to-accelerate-corporate-reporting-on-the-Global-Goals.aspx?dm_i=4J5,4UZ3L,OY47R1,IDIP0)

<https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/Ready-to-accelerate-corporate-reporting-on-the-Global-Goals.aspx>

<http://www.acege.pt/a-etica-e-a-responsabilidade-social-das-empresas/>

[http://www.cgov.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=339](http://www.cgov.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=339)

<http://www.globalreporting.org>

## *Anexos*

**Gráfico 1:** Exemplo eficiência energética - NOS



Fonte: <http://www.bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2013/10/2015-CS-NOS-SavEnergy1.pdf>

**Tabela n.º 2: As boas práticas em Portugal**

Ações/exercício de CSR	Resultados Obtidos
<b>Nestlé</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aquisição de matérias-primas a milhares de agricultores por todo o mundo</li> <li>➤ Promove a segurança alimentar</li> <li>➤ Satisfaz boas práticas de empregabilidade</li> <li>➤ Lançamento de um programa educativo</li> <li>➤ Existência de um código de ética empresarial</li> <li>➤ Certificação de competências dos trabalhadores</li> <li>➤ Apresentação de relatórios de sustentabilidade</li> <li>➤ Participação em associações especializadas em CSR</li> <li>➤ Promove a investigação, inovação e diferenciação nos seus produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Valor partilhado com os seus parceiros</li> <li>➤ Estratégias “win-win”</li> <li>➤ Cria benefícios sociais e ambientais</li> <li>➤ Obtenção de prémios sociais</li> <li>➤ Associação a uma marca de confiança pelos consumidores</li> <li>➤ Líder em nutrição, saúde e bem-estar</li> <li>➤ Focalização do exercício da atividade na nutrição, água e desenvolvimento rural</li> <li>➤ Melhoria contínua e desenvolvimento sustentável do negócio em linha com a certificação em Qualidade, Segurança e Ambiente que a empresa detém</li> <li>➤ Preservação dos recursos naturais</li> <li>➤ Criação e implementação de uma identidade corporativa da comunicação interna</li> </ul>
<b>Delta</b>	

- Postura ética para fazer face a um conjunto de ações/causas sociais
- Projeto de desenvolvimento sustentável das regiões produtoras de café – “Planeta Delta”
- Delta Timor S.A. – Projeto de Cidadania - foi o embrião do projeto “Sustentabilidade nas Origens”.
- Informa e esclarece diferentes públicos sobre a questão da responsabilidade social e partilha com outros as boas práticas da empresa
- Donativos diversos “Um Café por Timor”, o Centro Educativo Alice Nabeiro e o projeto de reciclagem ReThink.
- Marca de Rosto Humano, onde valores como a Honestidade, Lealdade, Humildade, Qualidade Total, Solidariedade e Cidades têm um papel destaque
- Modelo de negócio sustentado na justiça social, ambiental e económica da cadeia de valor
- A Delta Cafés apresentou, em 2001, a primeira seleção “Origem Gourmet de Timor”, com o objetivo da certificação internacional do café de “Origem Timor”
- Alargamento da política de cidadania a outros países produtores de café do espaço lusófono, nomeadamente, Brasil, Angola e São Tomé
- Fomenta a criação de boas condições de higiene e segurança no trabalho, promovendo a aplicação das leis locais e convenções internacionais sobre salários e direitos humanos.
- Solidez de mercado pela sua dimensão social
- Fidelização de clientes pela confiança crescente
- Garante que o valor de cada ordenado consegue cobrir as despesas do funcionário
- Nenhum dos seus fornecedores emprega direta ou indiretamente mão-de-obra infantil
- Maior esforço ambiental centra-se nas cápsulas Delta Q, cuja recolha para tratamento e reutilização reduz os danos ambientais. Delta Q entrega 550 máquinas de café
- Marca de confiança dos portugueses, num inquérito levado a cabo pelas Seleções Readers Digest
- Primeira empresa portuguesa e ibérica certificada pela norma SA 8000- 2001 “Social Accountability International”
- NovaDelta SA – primeira empresa certificada neste setor, pelo sistema de normas NP 29002
- Premiação com o Positive Community Impact Award de 2003, pela ONU, pelo seu projeto em Timor Leste

**Fonte:** Maria José da Silva, *Responsabilidade Social Empresarial: relato e análise económica e financeira*, Vida Económica, Lisboa, 2015

**Tabela n.º 3:**

As medidas contabilísticas mais vulgarmente empregues	
Retorno dos Ativos ( <i>Return on Assets – ROA</i> )	Waddock & Graves, 1997
Rendibilidades dos Capitais Próprios ( <i>Return on Equity – ROE</i> )	Ruf, Muralidhar, Brown, Janney & Paul, 2001; Simpson & Kohers, 2002
Rendibilidade das Vendas ( <i>Return on Sales – ROS</i> )	Ruf <i>et al.</i> , 2001; Waddock & Graves, 1997
Preço por Ação ( <i>Price Earnings Ratio – PER</i> )	Fogler & Nutt, 1975; Spicer, 1978
Resultado por Ação ( <i>Earnings per Share – EPS</i> )	Parke & Eilbirt, 1975; Samy, Odemilin & Bampton, 2010
Relação do Valor de Mercado com o Valor Contabilístico da Empresa ( <i>Market-to-Book Value – MVB</i> )	Byus, Deis & Ouyang, 2010; Fombrun & Shanley, 1990
Medidas de mercado de capitais mais vulgarmente empregues	
Variação na cotação das ações	Belkaoui, 1976; Vance, 1975)
Rendibilidade e retorno ajustado ao risco	Roque & Cortez, 2006
Risco sistemático	Spicer, 1978; McGuire, Sundgren & Schneewis, 1988
Excess Market Valuation - EMV	Balabanis, Philips & Lyall, 1998
Exemplos de variáveis explicativas de CSR	
Confiança	<p>A confiança numa marca promove a imagem, e quanto mais forte a imagem, mais confiança a marca inculca nas suas partes interessadas e no mercado em geral. A responsabilidade social de uma empresa pode ser assumida como variável dependente da confiança e reputação das mesmas, pois uma empresa socialmente responsável, será uma empresa que preza a confiança sobre si depositada.</p> <p>Cálculo:  <math display="block">\frac{\text{Total da Dívida Ajustada}}{\text{Ativo Líquido Total}}</math></p>
Dimensão da empresa	Tem sido considerada uma variável fundamental para o desempenho ao nível da CSR. Face ao facto das empresas com uma maior dimensão estarem mais visíveis e sujeitas a pressões públicas e dos meios de comunicação social, incentiva a que as

Rendibilidade

mesma mantenham uma postura socialmente responsável, por forma a corresponder às expectativas/exigências dos seus *stakeholders*.

Cálculo:

Total do Ativo

Conforme Meek, Roberts, e Gray, 1995, concluíram que as empresas com elevadas taxas de rendibilidade tendem a divulgar mais informação social, de modo a distinguirem-se das empresas com baixas rendibilidades.

Cálculo:

ROE:  $\frac{\text{Resultado Líquido do Exercício}}{\text{Capital Próprio}}$

ROA:  $\frac{\text{Resultado Líquido do Exercício}}{\text{Ativo Líquido Total}}$

**Fonte:** Fonte: Joana Carvalho Pena, *Estudo da Relação entre responsabilidade social e desempenho empresarial*, Universidade do Minho, 2011. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/17481/1/Joana%20Filipa%20Rodrigues%20Carvalho%20Pena.pdf>

**Tabela n.º 3A:** Resumo dos estudos que evidenciam uma relação positiva entre a CSR e a *performance* financeira

Estudo	Medidas de CSR	Medidas de Performance Financeira	Resultados
Moskowitz (1972) N = 4	<i>Ratings</i> de CSR	Taxa de retorno das ações	As empresas com boas credenciais de CSR constituem bons investimentos
Parquet e Eilbirt (1975) N = 80	Questionário sobre CSR	Resultado líquido, ROS, ROE, EPS	As empresas socialmente responsáveis apresentam um melhor desempenho do que as constantes do <i>Fortune 500</i>
Sturdivant e Ginter (1977) N = 28	<i>Ratings</i> de Moskowitz	Crescimento EPS	As empresas superiores em termos de CSR apresentam um maior desempenho
Cochran e Wood (1984) N = 39	<i>Ratings</i> de Moskowitz	Resultado Operacional/Ativo. Resultado Operacional/Vendas, EMV	Existe evidência de uma relação positiva, embora fraca, entre a CSR e <i>performance</i>
McGuire et al. (1988) N = 131	<i>Ratings Fortune</i>	Retorno ajustado ao risco, risco sistemático, retorno total e o seu desvio padrão, ROA, Ativo, crescimento das vendas, do ativo e do resultado operacional	A <i>performance</i> financeira anterior é um melhor previsor da CSR do que a posterior. As medidas de risco também explicam parte da variabilidade da CSR
Griffin e Mahon (1997) N = 7	<i>Ratings Fortune</i> , KLD, TRI, Filantropia	ROS, ROE, ROA, Idade dos ativos, ativos total ajustado à dimensão	Existe evidência de uma relação positiva entre as práticas de CSR e o desempenho financeiro
Preston e O'Bannon (1997) N = 67	<i>Ratings Fortune</i>	ROA, ROE, ROI	A evidência sugere que existe uma relação positiva entre as duas <i>performances</i>
Waddock e Graves (1997) N = 469	8 Dimensões KLD	ROA, ROE, ROS	Existe uma relação positiva entre a CSR e a <i>performance</i> financeira anterior e posterior
Stanwick e Stanwick (1998) N = 125	<i>Corporate Reputation Index</i>	Lucros anuais/Vendas anuais	Existe evidência que suporta uma relação forte entre rentabilidade e <i>performance</i> social
Ruf et al. (2001) N = 488	8 Dimensões KLD	ROE, ROS, Crescimento das vendas	A evidência suporta que existem benefícios de curto prazo decorrentes das práticas de CSR
Simpson e Kohers (2002) N = 385	<i>Ratings CRA</i>	ROE, Créditos de liquidação duvidosa/total de empréstimos concedidos	A evidência sustenta a hipótese de uma relação positiva sólida entre as <i>performances</i> .
Van de Velde et. Al. (2005) N = 315	Ráeios da agência <i>Vigeo</i> <sup>116</sup>	Modelo de <i>Fama e French</i>	Os portfólios mais sustentáveis apresentaram uma <i>performance</i> superior, embora, devido ao

<sup>116</sup> A agência *Vigeo* é uma entidade especializada e independente que classifica empresas europeias cotadas em matéria social e cujos rácios estão disponíveis para uma amostra representativa de empresas da Zona Euro, *Vigeo*, 2011.

			curto horizonte, de amplitude não significativa
McPeak e Tooley (2008) N = 56	Pertença aos DJSI	Retorno ajustado ao risco de Jensen, ROE	O portfólio DJSI produziu melhores retornos do que o <i>Standard and Poor's 500</i>
Busy <i>et al.</i> (2010)	Pertença ao DJSI	Margem de lucro bruta, rendibilidade do ativo, margem bruta/vendas, EBIT/vendas, MVB	Existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o desempenho financeiro e a adoção de critérios dos DJSI
Samy <i>et. Al</i> (2010) N = 20	Nível de políticas de CSR (GRI)	EPS	Existe uma relação fraca, mas positiva, entre as práticas de CSR e o desempenho financeiro
Lourenço <i>et. Al</i> (2011) N = 600	Pertença aos DJSI	Valor de mercado dos capitais próprios	As empresas com incentivos para desenvolver um elevado nível de CSR, mas que não estão comprometidas, soa penalidades pelo mercado.

Fonte: Joana Carvalho Pena, *Estudo da Relação entre responsabilidade social e desempenho empresarial*, Universidade do Minho, 2011. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/17481/1/Joana%20Filipa%20Rodrigues%20Carvalho%20Pena.pdf>

**Tabela n.º 3B:** Vantagens da utilização estratégica da *Corporate Social Responsibility*

Vantagens	Descrição
Transparência	A transparência está associada à informação considerada relevante para os respetivos grupos de interesses. Através da informação, tem-se o intuito de tornar a empresa visível externamente, bem como, consolidar, manter e dar forma ao compromisso com os interessados, permitindo enfatizar as contribuições sociais e ecológicas das organizações. A elaboração de relatórios permite antecipar a identificação de aspetos que possam vir a originar conflitos com colaboradores, parceiros económicos, organismos reguladores e a própria comunidade.
Reputação	A relação que as empresas têm com o exterior constitui um fator essencial para o sucesso empresarial. Fornecer informação empresarial com o foco na transparência e no diálogo com os <i>stakeholders</i> , favorece as relações e a confiança e conseqüentemente, consolida a reputação da empresa, o que, a longo prazo, contribuirá para um crescimento do valor da marca, da quota de mercado e da fidelização de cliente.
Criação de valor financeiro	A produção e divulgação de informação de responsabilidade social tende a refletir a capacidade e rapidez das empresas em melhorarem a longo prazo o valor para o acionista através da mensuração dos ativos intangíveis.
Alteração de capital e condições de financiamento favoráveis	A divulgação de práticas socialmente responsáveis ajuda a reduzir a instabilidade na quotização das ações das empresas, a justificar prémios de baixo risco com empresas financeiras e de seguros. A divulgação de informação de forma socialmente responsável, <i>i.e.</i> , de forma exaustiva, e periódica e incluir no momento tudo (ou quase tudo) aquilo que os analistas solicitam aos gestores, poderá indicar uma maior estabilidade financeira para a organização, evitar flutuações no comportamento dos investidores e transparecer a imagem fiel e verdadeira das demonstrações financeiras de determinado período.
Consciencialização, motivação e captação de talentos	O relato das práticas socialmente responsáveis fomenta a construção de uma imagem de uma empresa que respeita os valores e princípios relacionados com questões ambientais e sociais, aumentando a motivação dos atuais colaboradores e promovendo a empresa no mercado laboral.
Aumenta o nível de consentimento para operar	A divulgação de práticas socialmente responsáveis promove e solidifica as bases necessárias à promoção do diálogo e discussão com as partes interessadas, contribuindo para manter ou reforçar o nível de consentimento/aprovação para operar em determinados mercados.
Melhorias do sistema de gestão	A comunicação do desenvolvimento sustentável, da sustentabilidade e da responsabilidade social pode encorajar e facilitar a implementação de sistemas de gestão mais rigorosos e fiáveis, melhorar a gestão dos impactos ambientais, económicos e sociais.
Incremento do diálogo interno	A elaboração de relatórios de responsabilidade social manifesta-se como um instrumento para vincular relações habitualmente isoladas e diferenciadas das empresas (finanças, marketing,

investigação,) de modo mais estratégico, possibilitando um diálogo interno que de outra forma seria impossível.

Conscencialização do risco	A comunicação das práticas de responsabilidade social pode espelhar o modo como a empresa gere o risco, permitindo a antecipação de regulamentação ambiental e social antes da sua entrada em vigor, promovendo, conseqüentemente, a sua redução.
Inovação	O relato da responsabilidade social pode estimular o pensamento e o desempenho inovadores, ajudando a empresa a manter-se competitiva, pois incentiva as organizações a desenvolverem novos produtos e processos que reduzam danos ambientais sobre o ciclo de vida do produto ou do serviço ou das comunidades em que se inserem.
Melhoria contínua	A gestão eficaz nima economia global requer uma focalização proactiva, constituindo a medição do desempenho, tanto passado como previsional, uma ferramenta de gestão essencial. O relato de responsabilidade social favorece a melhoria e a aprendizagem contínua, para além de estimular a gestão de topo a tomar medidas progressivas e contínuas no tempo.

**Fonte:** Maria José da Silva, *Responsabilidade Social Empresarial: relato e análise económica e financeira*, Vida Económica, Lisboa, 2015

**Tabela n.º 4:** Categorias e aspetos das diretrizes do GRI 4

	Categoria	Aspeto
Económicos	Impactos económicos diretos	Desempenho económico Presença no mercado
	Impactos económicos indiretos	Práticas de Compra
Ambientais	Ambientais	Materiais, energia, água, biodiversidade, emissões, efluentes e resíduos, produtos e serviços, conformidade, transportes, avaliação ambiental de fornecedores, mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais
Sociais	Práticas laborais e condições de trabalho	Emprego, relações entre trabalhadores e empregadores, saúde e segurança no trabalho, treino e educação, diversidade e igualdade de oportunidades, igualdade de remuneração entre mulheres e homens, avaliação de fornecedores em práticas laborais, mecanismos de queixas e reclamações relacionadas com as práticas laborais
	Direitos Humanos	Investimentos, não discriminação, liberdade de associação e negociação coletiva, trabalho infantil, trabalho forçado ou análogo ao escravo, práticas de segurança, direitos indígenas, avaliação de fornecedores em questões relacionadas com direitos humanos, mecanismos de queixas e reclamações relacionadas com direitos humanos
	Sociedade	Comunidades locais, combate à corrupção políticas públicas, concorrência desleal, conformidade, avaliação dos impactos na sociedade resultantes da atividade dos fornecedores, mecanismos de queixas e reclamações relacionadas com impactos na sociedade
	Responsabilidade pelo produto	Saúde e segurança do cliente, rotulagem de produtos e serviços, comunicações de marketing, privacidade do cliente, conformidade

**Fonte:** <http://www.globalreporting.org>

**Tabela n.º 4A:** Lista das empresas com um maior grau de reputação em CSR no ano de 2016

Empresa	CSR Pontuação 2016	Score Change
Google	75.4	0.0
Microsoft	75.1	+ 1.9
The Walt Disney Company	74.7	+ 1.4
BMW	73.9	+ 0.6
Lego	73.8	+ 1.1
Daimler	73.3	+ 0.1
Apple	73.3	+ 1.0
Rolls-Royce	73.1	+ 1.7
Rolex	73.0	+ 1.8
Intel	72.9	+ 1.1
Canon	72.5	+ 2.3
Johnson & Johnson	71.7	+ 1.3
Sony	71.5	+ 1.3
Michelin	71.4	+ 2.0
Ferrero	71.3	+ 2.9
Adidas	71.2	+ 0.9
Nintendo	70.8	+ 2.9
Nestlé	70.0	+ 0.7
IKEA	69.9	+ 2.3
Samsung	69.8	+ 1.0

**Fonte:** *Forbes*. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2016/09/15/the-companies-with-the-best-csr-reputations-in-the-world-in-2016/#1d6c33a07506>

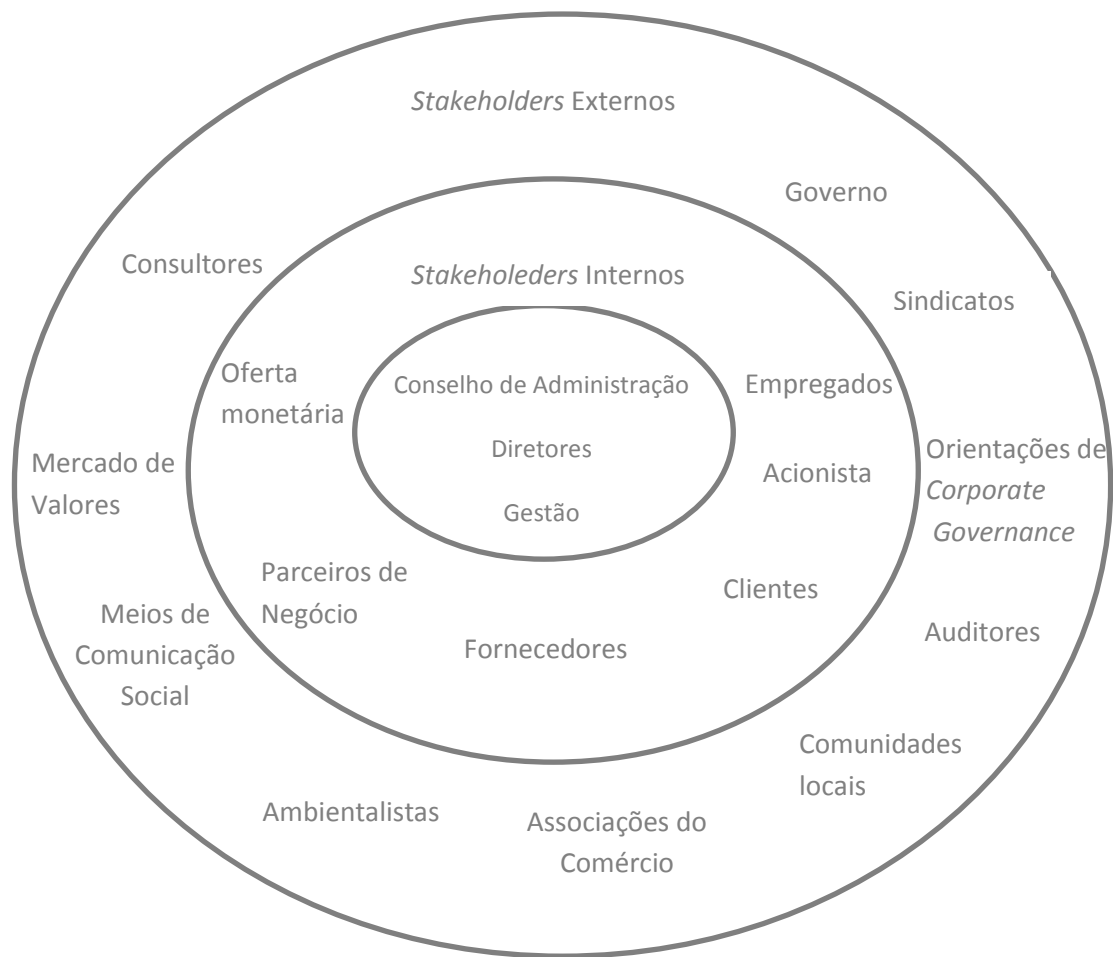
**Tabela n.º 5:** Rotulagem em Portugal

Rótulo	Características
LiderA	Trata-se de uma certificação nacional aplicada a edifícios. Nasceu em 2005 e em 2007 foram certificados os primeiros edifícios pela LiderA, este rótulo tem como objetivo contribuir para a sustentabilidade no setor da construção
<i>Biocalce:</i>	Em Portugal é um país que se destaca no fabrico de calçado de excelente qualidade. Para fortalecer esta tradição foi criado o rótulo ecológico pelo Centro Tecnológico do Calçado de Portugal em 2013. Este rótulo tem por objetivo identificar os sapatos que respeitam o meio ambiente durante o seu processo de fabrico. Em causa está não uma produção verde mas uma alternativa ambiental mais sustentável para determinados consumidores, preocupados e dispostos a pagar o preço adequado por este tipo de produto.
Ponto Verde	É uma forma de rotulagem obrigatória para as embalagens. Foi transposta para Portugal com base na Diretiva 94/62/CE. O símbolo Ponto Verde promove a recolha seletiva de resíduos e embalagens, bem como a sua reciclagem e retoma a níveis nacionais. O objetivo deste selo é diminuir a quantidade de resíduos depositados nos aterros.
<i>GoBlue</i> <sup>117</sup>	Este rótulo não existe apenas em Portugal, é um rótulo biológico a nível mundial aplicado à certificação de produtos têxteis. Para que os produtos possam ser propostos para a rotulagem <i>GoBlue</i> é necessário que: i) A matéria-prima base seja biológica; ii) O seu processamento recorra, sempre que possível, a técnicas e produtos da biotecnologia; iii) Todos os aditivos utilizados estejam comprovadamente isentos de substâncias nocivas para a saúde; iv) O seu processamento seja efetuado através das melhores tecnologias ambientais
Centro Habitat	Não se trata propriamente de um selo ou rótulo ambiental, mas de uma plataforma criada em 2009 para a construção sustentável. Na mesma são indicados os produtos de construção, a forma de construção e a reabilitação sustentável.

**Fonte:** Maria José da Silva, *Responsabilidade Social Empresarial: relato e análise económica e financeira*, Vida Económica, Lisboa, 2015

<sup>117</sup> <http://www.citeve.pt/artigo/goblue>

**Gráfico n.º 6:** Gráfico elaborado por Mervyn King da *King Commission*



**Fonte:** [http://www.cgov.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=339](http://www.cgov.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=339)

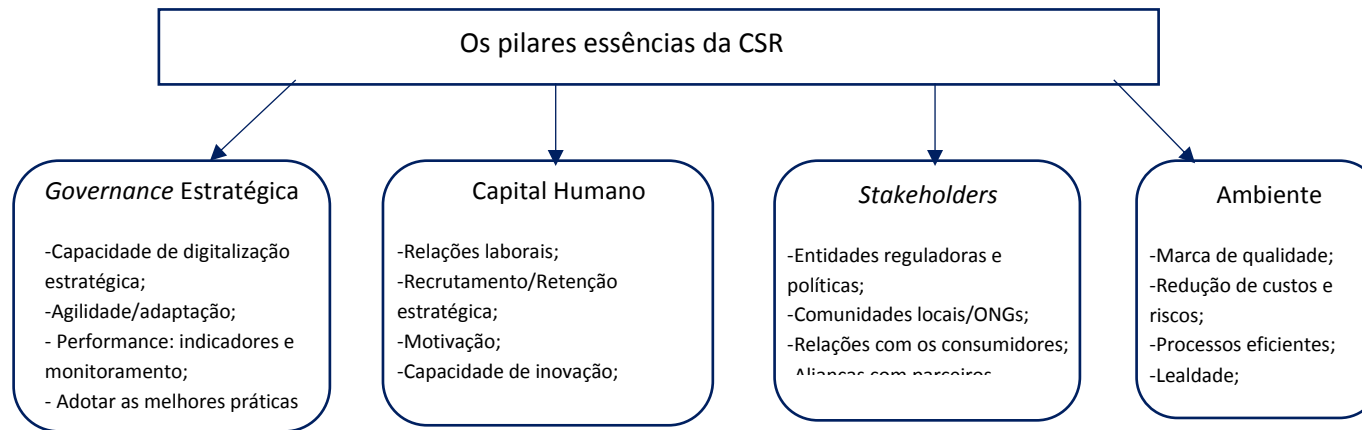
**Tabela n.º 7: A Evolução da *Governance***

Temas de <i>governance</i> tradicional	A sustentabilidade nos assuntos de <i>governance</i> , de acordo com indicadores da GRI, DJSI e FTSE4GOOD
Ligação entre remuneração e performance das empresas	É necessário explicar a forma como os administradores são recompensados pelas suas contribuições em prol dos objetivos económicos, ambientais e sociais da empresa
Conflito de interesses	Código e Políticas Internas
Supervisão da gestão de risco	Gestão de riscos ambientais e sociais
<i>Compliance</i>	Acordos e compromissos internos e externos sobre sustentabilidade, <i>p.e.</i> : direitos humanos
Sistemas de Comunicação dos trabalhadores com a administração (confidenciais)	É considerada uma boa forma de relatar inconformidades das chefias aos órgãos superiores
Gabinete do investidor	Uma forma de fornecer transparência a organização
Modelo de <i>governance</i> (implica a explicação clara da distribuição de responsabilidades entre os órgãos executivos e os consultivos de supervisão)	Uma boa estrutura de <i>governance</i> , que vai de encontro a regulação implica que a organização é transparente e responde às necessidades de todos os <i>stakeholders</i>
<i>Governance</i> para a sustentabilidade	Reporta como a organização está a gerir a sustentabilidade, desde os órgãos sociais a unidade de negócio

**Fonte:** *Sustentare*, in Maria José da Silva, *Responsabilidade Social Empresarial: relato e análise económica e financeira*, Vida Económica, Lisboa, 2015

**Gráfico n.º 8:** A relação entre a *Corporate Governance* e a *Corporate Social Responsibility*

### 1. A CG como um pilar da CSR



**Fonte:** Gráfico adaptado de Nuno da Rocha Ribeiro/Helena Santos de Oliveira, *Responsabilidade Social e Governo das Sociedades: Estudo de Caso das Empresas do PSI20*, Lisboa, 2015. Disponível em: <https://www.occ.pt/news/trabalhoscongv/pdf/54.pdf>

Para Hancock (2005) uma *Governance* sólida é um dos pilares essenciais para a existência de uma boa CSR. Ou seja, as boas práticas de CSR pressupõem *a priori* um sistema de governação efetiva. Hancock apresenta quatro pilares para a CSR, onde para além da CG, acrescenta um pilar que intitula de valorização do capital humano; outro que incorpora o respeito pelos interesses *stakeholders*; e por último a preocupação com ambiente. Da análise destes pilares pode concluir-se que para Hancock a CG é considerada um ponto fulcral para a construção e para a

existência da CSR, porquanto fornece a orientação e comprometimento necessários, bem como potencia uma maior abertura da cultura empresarial para a inovação, flexibilidade, sensibilidade e destreza na resposta às novas exigências do mercado.

## 2. A CSR como uma dimensão da CG



**Fonte:** Gráfico adaptado de Nuno da Rocha Ribeiro/Helena Santos de Oliveira, *Responsabilidade Social e Governo das Sociedades: Estudo de Caso das Empresas do PSI20*, Lisboa, 2015. Disponível em: <https://www.occ.pt/news/trabalhoscongv/pdf/54.pdf>

Para Ho (2005) a CSR é nada mais que uma dimensão da CG, entendida como um conceito amplo, entre os quais insere-se paralelamente a CSR, a estrutura do Conselho de Administração, a estratégia de liderança, a política de gestão, entre outros.

### 3. A CG e a CSR como parte de um *continuum*



**Fonte:** Gráfico adaptado de Nuno da Rocha Ribeiro/Helena Santos de Oliveira, *Responsabilidade Social e Governo das Sociedades: Estudo de Caso das Empresas do PSI20*, Lisboa, 2015. Disponível em: <https://www.occ.pt/news/trabalhoscongv/pdf/54.pdf>

Bhimani & Soonawalla (2005) considera a CG e a CSR as faces de uma mesma moeda. Retrata um *continuum* processo de responsabilização, considerando que a CG dá consistência à realidade e coesão empresarial através das leis e códigos de conduta, enquanto a CSR contribui, *per si*, para a criação de valor e para a proteção dos *stakeholders*.

**Tabela n.º 9:** Tipos de *stakeholder* dentro de uma empresa

Categoria de <i>Stakeholders</i>	Recursos fornecidos
<i>Stakeholders</i> substanciais	Contribuem com a experiência que detêm acerca da própria empresa, possuem em regra conhecimentos específicos da legislação, finanças e tecnologia.
<i>Stakeholders</i> contratuais	Contribuem com o <i>know-how</i> em especial de legislação, banca, etc. São os intermediários entre o produto e os fornecedores. Possuem acesso a recursos como capital financeiro e legal
<i>Stakeholders</i> contextuais	Contribuem com perspectivas não económicas sobre diversos temas e problemas bem como ideias. São os canais de comunicação com a comunidade.

**Fonte:** *Sustentare*, in Maria José da Silva, *Responsabilidade Social Empresarial: relato e análise económica e financeira*, Vida Económica, Lisboa, 2015