

**UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA**  
FACULDADE DE DIREITO/ FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIAIS  
MESTRADO EM DIREITO E GESTÃO – 2010/2011



UNIVERSIDADE  
**CATÓLICA**  
PORTUGUESA

---

**Tese de Mestrado**  
*“Responsabilidade Social das Empresas – O exemplo EDP”*

**Luís Mendes de Almeida**  
**Orientador: Dr. Jorge Brito Pereira**  
**30 de Março de 2012**

## Índice

CAPITULO I – Enquadramento e apresentação do tema .....	2
I. Enquadramento.....	2
II. EDP – Viva a nossa energia .....	4
CAPÍTULO II – Responsabilidade Social Empresarial .....	6
I. Evolução conceptual.....	6
II. A relação entre o Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social .....	10
III. Milton Friedman – Interpretação actual de uma ideia .....	15
i. “ <i>The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits</i> ” .....	15
ii. “ <i>There is no such thing as bad publicity</i> ” .....	17
iii. <i>Efeito borboleta</i> .....	19
IV. Responsabilidade Social ≠ Caridade .....	20
V. Responsabilidade Social nos mercados financeiros .....	24
VI. Criar confiança .....	27
VII. Sistema jurídico português .....	28
CAPÍTULO III – O caso da EDP .....	33
I. Evolução.....	33
II. Sinta a nossa Energia.....	35
i. Princípios.....	35
ii. “Capital Confiança” .....	36
iii. Diálogo .....	37
III. Retorno .....	43
CAPITULO IV – Conclusões.....	47
BIBLIOGRAFIA.....	49

## CAPITULO I – Enquadramento e apresentação do tema

### I. Enquadramento

*“The term [social responsibility] is a brilliant one; it means something, but not always the same thing, to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others, it means socially responsible behavior in an ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of “responsible for”, in a causal mode; many simply equate it with a charitable contribution; some take it to mean socially conscious; many of those who embrace it most fervently see it as a mere synonym for “legitimacy”, in the context of “belonging” or being proper or valid; a few see it as a sort of fiduciary duty imposing higher standards of behavior on businessmen than on citizens at large”<sup>1</sup>*

Votaw, 1973

O excerto acima transcrito de Dow Votaw reflecte na íntegra o tema que com a presente dissertação se pretende abordar. Se por um lado, face ao actual contexto de *Corporate Governance* se torna inquestionável a necessidade de as empresas assumirem uma Responsabilidade para com a sociedade onde se inserem, por outro lado a interpretação desse mesmo conceito permanece objecto de discussão. A título de exemplo, se por um lado a Responsabilidade Social das Empresas é encarada por alguns como um sinónimo de Desenvolvimento Sustentável, para outros estes dois termos têm alcances distintos ainda que interligados.

De facto, na senda de Milton Friedman<sup>2</sup>, até a própria existência de uma obrigação das empresas agirem de uma forma socialmente responsável poderá ser posta em causa. Porém, com os recentes escândalos que estiveram na génese da actual crise financeira e atendendo ao enorme impacto mediático concedido a determinadas decisões empresariais, o debate sobre a

---

<sup>1</sup> Votaw, Dow, Genius becomes rare, 1973, *apud* Archie B. Carroll, Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, *Business Society*, 1999, p.280

<sup>2</sup> Ideia melhor desenvolvida no ponto III do Capítulo II da presente dissertação.

Responsabilidade Social das Empresas passou a focar-se não tanto na existência de uma obrigação, mas sim quanto ao grau que a mesma deverá atingir.

Porém, ainda que se aceite a ideia de uma Responsabilidade Social Empresarial, será ainda assim necessário descortinar a sua definição, compreender o seu âmbito de aplicação distinguindo-a do mero mecenato e, por fim, demonstrar a sua importância recorrendo para o efeito a casos reais em que essa gestão responsável foi negligenciada.

Ciente que o tema proposto poderá ser encarado de forma bastante superficial, sendo difícil mensurar o seu sucesso, proponho-me igualmente desenvolver a sua aplicação nos termos abaixo defendidos, reforçando esse estudo com a análise da aplicação e consequências deste conceito numa das maiores Empresas portuguesas, assumidamente conotada com práticas “Responsáveis” – EDP, Energias de Portugal.

## II. EDP – Viva a nossa energia

Criada em 1976, num período de grande incerteza política e social, a EDP resulta na fusão de 13 empresas que haviam sido nacionalizadas no período pós-25 de Abril. Actualmente, a Empresa encontra-se em 282.º lugar no ranking das marcas mais valiosas do mundo, à frente de marcas como a Sony Ericsson, Carlserberg, ou mesmo o Facebook<sup>3</sup>. Adicionalmente, a EDP é pelo segundo ano consecutivo líder mundial nos Índices *Dow Jones* de Sustentabilidade, nas empresas do Sector Eléctrico<sup>4</sup>.

Como é que esta evolução ocorreu, de forma tão sustentável, ao longo deste período de tempo? De que forma consegue uma marca assumidamente “pura e dura de negócio”<sup>5</sup> na década de 70, transformar-se em sinónimo de Sustentabilidade no mundo todo?

Analisando estes dados, tornar-se-á por demais evidente que a EDP representa o exemplo perfeito de uma adaptação da visão neoliberal de Milton Friedman ao contexto actual. A adaptação a um mundo em mudança traduzido numa aposta em energias renováveis, preocupação com *stakeholders* e a transparência, fortaleceram uma relação forte de confiança com potenciais investidores, atraindo capital e retendo consumidores mesmo após a liberalização do mercado doméstico do sector eléctrico em 2006.

Se inicialmente a EDP teria todas as características reunidas para gerar ineficiências tais que não permitissem uma evolução sustentável, será inegável o progresso que esta Empresa realizou num relativo curto período de tempo. A confiança dos mercados financeiros, a fidelidade dos consumidores e a imagem segura/responsável, traduzem-se actualmente em resultados financeiros positivos para esta Empresa portuguesa, que conseguiu de forma inteligente capitalizar os seus investimentos de forma sustentável, através de uma estratégia socialmente responsável.

---

<sup>3</sup> De acordo com o estudo da consultora Brand Finance divulgado em Março de 2011 e disponível para consulta em: [http://www.brandfinance.com/images/upload/brandfinance\\_global500\\_2011\\_web.pdf](http://www.brandfinance.com/images/upload/brandfinance_global500_2011_web.pdf)

<sup>4</sup> Cfr. Informação contida no site da Empresa:

<http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/abordagemasustentabilidade/reconhecimento/dowjonesustainabilityindex/Pages/DowJones2010.aspx>

<sup>5</sup> Cfr. História da marca, disponível para consulta em:

<http://www.edp.pt/pt/aedp/sobreaedp/marcaEDP/Pages/HistoriaMarca.aspx>

Exemplo da transparência acima referida será esta mesma dissertação. Com efeito, e apesar da enorme quantidade de informação disponível no site da empresa, sem a total disponibilidade por parte da EDP em me ajudar, através da pessoa do Engenheiro José Figueiredo Soares, esta dissertação nunca teria a mesma base de informação e conhecimento “privilegiado”. Detentor de um enorme conhecimento do tema aqui proposto, demonstrado através de uma conversa franca e directa, o Engenheiro José Figueiredo Soares transmitiu-me a visão com que a EDP encara a Responsabilidade Social/Desenvolvimento Sustentável e em que medida é que essa mesma estratégia contribuiu para que, ainda recentemente, a EDP tenha sido distinguida como uma das três Empresas Mais Éticas do Mundo no sector da electricidade<sup>6</sup>. Por este motivo, sem a sua estimável ajuda/colaboração, muita da informação aqui demonstrada não seria possível.

---

<sup>6</sup> A 15 de Março de 2012, o think-tank Ethisphere Institute reconheceu o Grupo EDP pela implementação das suas práticas transparentes nos seus negócios e junto de todos os seus *stakeholders*. Neste âmbito, a EDP surge classificada entre as únicas 3 empresas seleccionadas, Cfr: <http://ethisphere.com/wme/>. Nesta 6ª edição participaram 100 países envolvendo 36 sectores de actividade. A metodologia para esta classificação inclui a análise de códigos de ética, investimento em inovação e práticas empresariais sustentáveis, actividades de cidadania empresarial e opinião de quadros de topo, pares do sector, fornecedores e clientes.

## CAPÍTULO II – Responsabilidade Social Empresarial

### I. Evolução conceptual

Pese embora a actualidade da discussão, a verdade é que será virtualmente impossível analisar o momento em que as preocupações das empresas extravasaram as suas fronteiras internas, ou seja, o momento chave onde surgiu a preocupação por uma efectiva Responsabilidade das Empresas para com a sociedade em que se inserem. Se assumirmos essa Responsabilidade num sentido lato de Ética Empresarial, poderemos inclusivamente encontrar vestígios em 1843, quando Charles Dickens caracterizou Ebenezer Scrooge em “Um conto de Natal”. Se ignorarmos o sentido infantil e literal da história, a verdade é que “Um conto de Natal” representa uma fiel critica à relação entre empregador e trabalhador e, principalmente, *businessmen* e sociedade. A visita dos 3 fantasmas (passado, presente e futuro), alertando-o consecutivamente para os problemas que o rodeiam, despertam em Ebenezer para a necessidade de contribuir em prol da sociedade, quer através de donativos ou melhorando as condições de trabalho do seu único trabalhador, Bob Cratchit.

No que refere a referências iniciais de Responsabilidade Social, apesar de as primeiras referências surgirem nas décadas de 30 e 40 com J. M. Clark em “*Social Control of Business*”<sup>7</sup> ou através de Theodore Kreps em “*Measurement of the Social Performance of Business*”<sup>8</sup>, o primeiro grande destaque surge em 1946 quando a Fortune Magazine questionou os “*business executives*”, sobre as suas responsabilidades sociais.

Com a publicação de “*Social Responsibilities of the Businessman*” de Howard R. Bowen em 1953<sup>9</sup>, marca-se o início da literatura/conceito actual de “*Corporate Social Responsibility*”, na qual o autor teoriza sobre o impacto na vida dos cidadãos comuns das actuações das grandes empresas, através do seu poder de decisão e influência, questionando sobre os limites de uma eventual responsabilidade. Bowen cita igualmente o questionário realizado pela Fortune na qual 93,5% dos inquiridos concordaram com a afirmação de que os chamados

---

<sup>7</sup>Clark, J. M., Social control of business, 1939 *apud* Archie B. Carroll, Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, *Business Society*, 1999, p.269

<sup>8</sup> Kreps, T. J., Measurement of the social performance of business, 1940, *apud* Archie B. Carroll, Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, *Business Society*, 1999, p.269

<sup>9</sup> Bowen, H. R., Social responsibilities of the businessman, 1953, *apud* Archie B. Carroll, Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, *Business Society*, p.269

“*businessmen*” seriam responsáveis pela consequência das suas acções numa esfera mais ampla do que a dos accionistas que representa<sup>10</sup>.

Posteriormente, em 1960, Keith Davis assumiu um contributo essencial para a definição do actual conceito de *Corporate Social Responsibility*, ao referir que determinadas decisões empresariais socialmente responsáveis poderiam traduzir-se a longo prazo em ganhos financeiros, os quais justificariam a actuação inicial<sup>11</sup>.

Outra opinião que merece destaque nesta análise preliminar, prende-se com a de Harold Johnson em 1971, ao referir que “*a socially responsible firm is one whose managerial staff balances a multiplicity of interests. Instead of striving only for larger profits for its stockholders, a responsible enterprise also takes into account employees, suppliers, dealers, local communities, and the nation*”<sup>12</sup>. Neste importante excerto, Johnson alerta para uma preocupação que extravasa a esfera dos *stockholders*, enunciando de seguida alguns grupos de interesse (actualmente designados por *stakeholders*<sup>13</sup>) que deverão ser alvo de atenção.

Porém, a década de 70 fica inevitavelmente marcada por um artigo publicado a 13 de Setembro de 1970, na *New York Times Magazine*, sob o título “*The social responsibility of business is to increase its profits*”, na qual Milton Friedman demonstra com evidência a sua oposição a um conceito de Responsabilidade Social Empresarial. Pela extrema importância que esta posição detém para o estudo em apreço, remete-se melhor análise para o ponto III do presente Capítulo, no qual a mesma será autonomizada e discutida. De qualquer forma, ainda que como carácter introdutório à explicação posterior, Friedman defendeu 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), sendo que qualquer actuação por parte da gerência

---

<sup>10</sup> Neste sentido, Archie B. Carroll, *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, *Business Society*, 1999, p.270

<sup>11</sup> Davis, K., Can business afford to ignore social responsibilities?, 1960, *apud* Archie B. Carroll, *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, *Business Society*, 1999, p. 271

<sup>12</sup> Johnson, H. L., Business in contemporary society: Framework and issues, *apud* Archie B. Carroll, *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, *Business Society*, 1999, p. 272

<sup>13</sup> Nos termos definidos por Freeman “*in a narrow sense, the stakeholders are all those identifiable groups or individuals on which the organization depends for its survival, sometimes referred to as primary stakeholders...On a broader level, however, a stakeholder is any identifiable group or individual who can affect or is affected by organizational performance in terms of its products, policies and work processes.*” Cfr. Freeman, R.E., *Strategic Management. A Stakeholder-approach*, 1984.

noutro sentido – agindo de forma socialmente responsável – seria agir na qualidade de principal e não de agente.

Ainda como referência histórica, em 1980 Thomas M. Jones introduziu uma nova abordagem a esta temática, ao definir a Responsabilidade Social das Empresas da seguinte forma: “*Corporate social responsibility is the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law and union contract. Two facets of this definition are critical. First, the obligation must be voluntarily adopted; behavior influenced by the coercive forces of law or union contract is not voluntary. Second, the obligation is a broad one, extending beyond the traditional duty to shareholders to other societal groups such as customers, employees, suppliers, and neighboring communities*”<sup>14</sup>.

A importância desta abordagem prende-se com a introdução do carácter voluntário. Será sempre questionável a existência de uma “obrigação voluntária”, mas o conceito releva pela ideia de que uma gestão socialmente responsável não se pode limitar ao já imposto por lei e/ou costumes, mas sim actuar de forma totalmente voluntária em prol dos restantes *stakeholders*.

No contexto Europeu, no qual historicamente o papel do Estado assume maior relevo na vida dos cidadãos, as responsabilidades empresariais têm-se centrado no pagamento de impostos e cumprimento de leis. Porém, devido a uma nova situação económico-social, as fronteiras entre o sector público e privado têm sido redefinidas de forma a interiorizar o papel do segundo na sociedade, não apenas nos moldes acima descritos, mas de forma a assumirem voluntariamente uma maior responsabilidade social (na senda de Thomas M. Jones)<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Jones, T. M. Corporate social responsibility revisited, 1980 *apud* Archie B. Carroll, Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, *Business Society*, 1999, p.284

<sup>15</sup> Veja-se a este propósito a recente comunicação da Comissão Europeia sobre a sua estratégia em matéria de Responsabilidade Social das Empresas, que abrangerá os anos de 2011 até 2014, disponível para consulta em: [http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/\\_getdocument.cfm?doc\\_id=7010](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7010)

No mesmo sentido, refira-se o Livro Verde da Comissão Europeia para promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, no qual se refere que “*É cada vez maior o número de empresas europeias que promovem estratégias de responsabilidade social como reacção a diversas pressões de natureza social, ambiental e económica. Pretendem, assim, dar um sinal às diversas partes interessadas com as quais interagem: trabalhadores, accionistas, consumidores, poderes públicos e ONG. Ao procederem desta forma, as empresas estão a investir no seu futuro e esperam que este compromisso voluntário contribua para um aumento da sua*

Apesar da multiplicidade de definições acima explanadas, o entendimento corrente de Responsabilidade Social prende-se com conceitos chave que pretendem transmitir a ideia de uma actuação voluntária por parte das empresas, de forma a fazer face às preocupações sociais e ambientais demonstradas pelas partes interessadas.

No fundo, contrariando Friedman, a ideia que se encontra subjacente está relacionada com uma obrigação empresarial que extravasa a esfera legal para o campo do voluntário – embora possa ser amplamente discutida a ideia de uma “responsabilidade voluntária”, tal como se pretende com a presente tese.

Sendo inquestionável que nas últimas décadas a forma como a sociedade encara as empresas alterou substancialmente, colocando em discussão as falhas patentes da mão invisível de Adam Smith, essa mesma pressão social levou a uma natural evolução do conceito de Responsabilidade Social.

Ainda num mundo pré-Enron, no Livro Verde referente à promoção de um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, a Comissão Europeia identifica diversos factores que motivam essa mesma evolução, que pela sua importância aqui se identificam<sup>16</sup>:

- *Novas preocupações e expectativas dos cidadãos, consumidores, autoridades públicas e investidores num contexto de globalização e de mutação industrial em larga escala;*
- *Critérios sociais que possuem uma influência crescente sobre as decisões individuais ou institucionais de investimento, tanto na qualidade de consumidores como de investidores;*
- *A preocupação crescente face aos danos provocados no meio ambiente pelas actividades económicas;*
- *A transparência gerada nas actividades empresariais pelos meios de comunicação social e pelas modernas tecnologias da informação e da comunicação.*

Mais recentemente, em Outubro de 2011, a Comissão Europeia apresentou uma comunicação sobre a sua estratégia em matéria de Responsabilidade Social das Empresas, que abrangerá os

---

rendibilidade”. Disponível para consulta em: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001\\_0366pt01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf)

<sup>16</sup>Cfr. Livro Verde da Comissão Europeia para promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, p.4. Disponível para consulta em: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001\\_0366pt01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf)

anos de 2011 até 2014<sup>17</sup>. Nesta comunicação, a Comissão optou por elaborar uma nova definição de Responsabilidade Social das Empresas, mais actual: “*a responsabilidade que as Empresas têm pelo seu impacto na sociedade*”. Em seguida, a Comissão esclarece que o respeito pela legislação em vigor e pelos acordos realizados com os parceiros sociais são apenas pré-requisitos para que essa responsabilidade ocorra, sendo que para existir uma verdadeira Responsabilidade Social será necessário que as empresas absorvam os problemas sociais e ambientais na sua estratégia empresarial de forma a (i) criar maior valor para os seus accionistas e restantes *stakeholders*, bem como (ii) identificar, prevenir e mitigar as externalidades por si criadas.

Tal como anteriormente referido, é inquestionável a mudança de perspectiva que a sociedade tem adoptado, com especial ênfase na última década. Se atendermos às preocupações acima demonstradas pela Comissão Europeia, será pertinente questionar se essas preocupações não deverão fazer parte dos factores críticos de sucesso de qualquer empresa que pretende actuar de forma global. Se por um lado a globalização actua como um propulsor para qualquer marca, por outro, o mais pequeno risco poderá comprometer seriamente a confiança que os consumidores detêm na mesma<sup>18</sup>.

## **II. A relação entre o Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social**

Uma das dificuldades que enfrentei no presente estudo, surgiu com a aparente simples distinção entre Responsabilidade Social, nos termos acima definidos, e Desenvolvimento Sustentável. De facto será fácil encontrar bastantes referências a práticas de desenvolvimento sustentável em muitas empresas, porém raras as referências a práticas de responsabilidade social, ou pelo menos raras as empresas que autonomizam as duas<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Disponível para consulta em: [http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/getdocument.cfm?doc\\_id=7010](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/getdocument.cfm?doc_id=7010)

<sup>18</sup> Casos recentes como o da British Petroleum no Golfo do México, ou das fábricas da Nike no Paquistão são exemplos perfeitos dos efeitos perversos da globalização, os quais ainda assim serão alvo de especial enfoque no ponto II do presente capítulo.

<sup>19</sup> Existe porém, diversos exemplos no PSI-20 que contrariam esta tendência, nomeadamente a Jerónimo Martins (<http://www.jeronimomartins.pt/responsabilidade.aspx>) ou a Brisa (<http://www.brisa.pt/PresentationLayer/homepagesustentabilidade.aspx?menuid=56>)

Adicionalmente, será por demais evidente que as duas terminologias são confundidas por ambas partirem basicamente da premissa de que, ao contrário do defendido por Milton Friedman, as empresas podem ser de facto alvo de responsabilidades perante a sociedade que as rodeia e têm obrigações que extravasam a esfera dos *shareholders*.

Porém, apesar de a distinção ter de facto a sua importância no plano teórico, a verdade é que a distinção entre ambas a nível prático acaba por se tornar tanto ou quanto irrelevante, uma vez que também aqui se evoca um princípio básico de direito que consiste na primazia da materialidade subjacente, ou seja, independentemente da designação que cada empresa opte por rotular as suas acções, relevante será a materialidade em que essas mesmas acções se consubstanciam.

Pese embora o desenvolvimento sustentável ter as bases na racionalização de recursos (assegurar mantimentos a longo prazo), apenas em 1987 é estabelecida uma definição de Desenvolvimento Sustentável pela World Commission on Environment and Development, também conhecida por Brundtland Commission, ao referir-se que “*sustainable developments a development that meets the needs of the present without compromising the ability of the future generations to meet their own needs. It contains within it two key concepts: the concepts of “needs”, in particular the essential needs of the world’s poor, to which overriding priority should be given; and the idea of limitation imposed by the state of technology and social organization of the environments ability to meet present and future needs. Thus the goals of economic and social development must be defined in terms of sustainability in all countries and developed or developing, market-oriented or centrally planned*”<sup>20</sup>.

As definições clássicas de Responsabilidade Social acima enunciadas, aproximam-se muito da definição enunciada pela World Commission on Environment and Development, embora esta última com um carácter ambiental mais flagrante. A Comissão Europeia, no acima referido Livro Verde, refere que “*A maioria das definições descreve a responsabilidade social das empresas como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas*”<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Disponível para consulta em <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm#I>

<sup>21</sup> Cfr. Livro Verde da Comissão Europeia para promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, p.7

Por outro lado, Responsabilidade Social tem sido entendida ultimamente de acordo com a visão defendida por Friedman, numa visão um tanto ou quanto neoliberal de total irresponsabilidade das empresas, além do legalmente estabelecido.

A nível teórico surgem várias discussões relacionadas com a distinção entre as duas terminologias, surgindo dessa discussão três teorias que se destacam das restantes: (i) Responsabilidade Social como uma visão orientada para os *stakeholders*, sendo o desenvolvimento sustentável encarado num campo meramente teórico-ético; (ii) Desenvolvimento Sustentável como a base para a Responsabilidade Social; (iii) Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social vistos como sinónimos.<sup>22</sup>

Atendendo a que a grande maioria das empresas analisadas – incluindo a EDP – optam por não distinguir os dois termos, proponho-me discutir as ideias acima referidas de forma a tentar demonstrar o prisma mais correcto que as empresas poderão recorrer às duas terminologias.

No que refere à primeira teoria, com base na qual a Responsabilidade Social se apresenta como a visão social que havia sido negligenciada pelo Desenvolvimento Sustentável, será fácil perceber que os seus defensores compreendem este último como uma concepção que tem por base um carácter marcadamente ambiental e não tanto focado numa visão social<sup>23</sup>. A própria EDP dedica um site advogando a sustentabilidade que tanto a caracteriza, sendo notória a preocupação em demonstrar a eficiência na utilização dos recursos e a protecção do ambiente. De facto, pese embora também se focar em gestão do capital humano e apoio ao desenvolvimento social, é inquestionável o foco que a EDP tem na sua preocupação ambiental e em demonstrar o empenho na aposta em energias renováveis e numa maior sustentabilidade das não renováveis.

Poderá ser pertinente questionar se com esta terminologia a EDP não se limita a confundir as duas terminologias e a englobar a Responsabilidade Social no Desenvolvimento Sustentável, mas mesmo essa aparente confusão teórica, ajuda na defesa da teoria de que o Desenvolvimento Sustentável se distingue da Responsabilidade Social pelo foco de atenção conferido. Se por um lado o Desenvolvimento Sustentável tem como principal intuito a

---

<sup>22</sup> Neste sentido ver Ebner, D., Baumgartner, R. J., The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility, Corporate Responsibility Research Conference, Dublin, 2006.

<sup>23</sup> Neste sentido, ver Morimoto, Ash, Hope, Corporate Social Responsibility Audit: From Theory to Practice, Journal of Business Ethics, 2005.

sustentabilidade dos recursos disponíveis, ainda que essa sustentabilidade tenha como base uma maior preocupação demonstrada pelos *stakeholders*, por outro lado a Responsabilidade Social tem como foco de atenção os próprios *stakeholders* (internos e externos), quer isso se reflita nas relações laborais ou ambientais, o importante é que a sociedade que rodeia a empresa esteja na base dessas actuações “socialmente responsáveis”.

A segunda teoria apresenta o Desenvolvimento Sustentável como base de evolução para a Responsabilidade Social Empresarial. Atendendo ao acima referido quanto às datas com que as duas terminologias foram discutidas, será fácil questionar se esta teoria poderá fazer sentido, sendo o Desenvolvimento Sustentável uma preocupação marcadamente recente para o público em geral e, conseqüentemente, para esse mesmo público enquanto *stakeholders* para qualquer empresa. Porém, os defensores desta teoria entendem o Desenvolvimento Sustentável como uma preocupação a nível da sociedade como um todo, quer seja de cada indivíduo, quer essa preocupação seja governamental, entendendo que a Responsabilidade Social assume as mesmas preocupações mas a um nível empresarial, nomeadamente na sustentabilidade dos lucros gerados de forma a melhor proteger os *shareholders*<sup>24</sup>. Deste modo, os defensores desta teoria encaram a Responsabilidade Social como a vertente empresarial do Desenvolvimento Sustentável, defendendo as 3 dimensões desta última (económico, ecológico e também social).

Na prática, o que distingue esta última da terceira visão apresentada (total equivalência das duas terminologias), é a visão de que Responsabilidade Social Empresarial será a vertente empresarial do Desenvolvimento Sustentável.

Por último, apresenta-se a visão de que ambas as terminologias se confundem enquanto sinónimos. De facto, se atendermos à discussão apresentada, poderá ser questionável a relevância da mesma em termos práticos, principalmente atendendo a que a matéria que se encontra subjacente a ambas as teorias se apresenta em muitos campos idêntica. Contudo, a verdade é que a distinção nesse mesmo plano prático é inquestionável, principalmente se tivermos em consideração a existência de um índice focado na sustentabilidade (e não em responsabilidade social), a existência de um Relatório de Sustentabilidade na maioria dos Relatórios e Contas existentes, bem como na enorme quantidade de informação disponível na grande maioria das empresas rotuladas como Socialmente Responsáveis sob uma designação

---

<sup>24</sup> Neste sentido, DesJardins, Corporate Environmental Responsibility, Journal of Business Ethics, 1998.

que apontaria para desenvolvimento sustentável. Todos estes factos poderão ser indícios de que a distinção além de teórica é de facto real.

Porém, acima de tudo o principal foco de ambas as terminologias permanece idêntico: uma preocupação voluntária e sustentável que extravasa a esfera dos *shareholders* para outros intervenientes da sociedade. Deste modo e numa concepção estritamente pessoal, entendo que a distinção entre ambas as terminologias poderá ter como único ponto relevante a confusão que poderá criar na esfera de qualquer interveniente externo que pretenda tomar conhecimento de práticas da empresa. Ou seja, se aceitarmos o carácter de marketing que estas práticas assumidamente detêm e se assumirmos igualmente que a maioria das pessoas entende o Desenvolvimento Sustentável na sua vertente ambiental e a Responsabilidade Social na sua vertente Social, será fácil perceber que a EDP será inevitavelmente identificada como uma empresa que prima pela preocupação ambiental e aposta em energias renováveis, contudo peca na comunicação das suas boas práticas sociais internas por exemplo (ainda que as tenha como será demonstrado).

Por outro lado, a Responsabilidade Social ainda é encarada de uma forma bastante simples em Portugal<sup>25</sup>, o que poderá dar azo a um entendimento errado de mecenato ou mera caridade, quando poderá envolver tantas ou mais preocupações ambientais do que uma empresa que simplesmente advogue o desenvolvimento sustentável. Rankings como “melhores empresas para se trabalhar”<sup>26</sup>, podem eventualmente contornar esse problema, contudo parece evidente que a unificação das duas terminologias iria certamente beneficiar ambos os lados (*stakeholders* e empresa), na medida em que simplificaria a comunicação das preocupações efectivamente implementadas e defendidas.

Atendendo ao reduzido tempo de vida que qualquer uma das terminologias tem, a verdade é que ambas derivam da vontade da sociedade numa mudança e ambas pretendem criar uma base de confiança nos *stakeholders*. Adicionalmente, reiterando a ideia do reduzido tempo de vida de ambos os termos, será fácil perceber a confusão que ainda reside entre a fronteira a

---

<sup>25</sup> Pese embora, dois recentes livros de autores portugueses sobre Responsabilidade Social Empresarial contrariem esta tendência, nomeadamente dois livros da editora Bnomics: “Responsabilidade Social em Portugal”, de Ana Sá Leal, Joaquim Caetano, Nuno Goulart Brandão, Sofia Estrela Duarte e Tiago Robalo Gouveia, e “Para que Serve a Casca da Banana?” de Luís Antunes.

<sup>26</sup> Por exemplo, as listas da empresa de consultoria <http://www.greatplacetowork.pt/>, ou ainda o ranking anual produzido pela Revista Exame em parceria com a consultora Accenture.

estabelecer, prevendo-se com alguma naturalidade que ambos evoluam no sentido da convergência, ao invés da actual multiplicação de terminologias.

### III. Milton Friedman – Interpretação actual de uma ideia

#### i. “*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*”<sup>27</sup>

Nos últimos anos, a visão clássica defendida por Milton Friedman, acima citada, tem sido alvo de elevadas críticas por parte dos defensores de uma obrigação de responsabilidade das empresas. Casos como os da Enron, BP no Golfo do México, ou mesmo a imagem de uma criança a cozer uma bola de futebol da Nike no Paquistão, chamaram a atenção do público em geral para as consequências reais de uma gestão irresponsável no seu sentido lato (ou seja, impacto interno e externo que as empresas poderão ter).

Contudo, a verdade é que para realmente compreender Friedman – ou qualquer outra ideia – o primeiro passo deverá ser o da contextualização e a verdade é que num cenário actual, com a excessiva mediatização que a internet permite, a Responsabilidade Social das empresas assumiu contornos diferentes dos defendidos pelo economista. Aliás, a própria ideia de que a única responsabilidade das empresas será a de maximizar os seus lucros, parece excluir a ideia de que a Responsabilidade Social/Desenvolvimento Sustentável, poderá agir quer como um contributo para que essa maximização perdure, quer como um impulsionador, como será exemplo a EDP.

Pela óbvia importância que este artigo detém, proponho-me uma breve explicação do mesmo.

A ideia base inicial prende-se com o conceito de que a gestão age como agente, enquanto os *shareholders/stockholders* se encontram no papel de principal<sup>28</sup>. Deste modo, entende

---

<sup>27</sup> Tal como referido anteriormente, a citação diz respeito a um artigo da autoria do economista Milton Friedman, publicado a 13 de Setembro de 1970, na *New York Times Magazine*.

<sup>28</sup> Pela sua relevância, cita-se o autor no artigo acima referido: “*In a free-enterprise, private-property system, a corporate executive is an employee of the owners of the business. He has direct responsibility to his employers. That responsibility is to conduct the business in accordance with their desires, which generally will be to make as much money as possible while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom (...) the key point is that, in his capacity as a corporate executive, the manager*

Friedman que a decisão de canalizar os recursos da empresa para uma gestão responsável deverá partir dos próprios *shareholders* e nunca de uma decisão unilateral do *management*. De forma a reforçar esta ideia, o autor equipara tal actuação a uma cobrança de impostos e consequente decisão de aplicação, centrados na pessoa do agente.

De facto, a ideia de cobrança de impostos por uma gestão “socialmente responsável” faz sentido se encararmos a responsabilidade social como um gasto que as empresas terão de sofrer de forma a canalizá-lo para uma doação, uma edificação de uma escola ou na redução das taxas de poluição para além do limite legal. Nesse sentido, a gestão estaria a cortar uma parte dos potenciais lucros que de outra forma seriam distribuídos pelos accionistas, de forma a contribuírem para um bem geral/comum ao resto da sociedade.

Sustentando o papel do *management* enquanto agente do principal, Friedman defende que este não terá poderes suficientes para decidir em nome do segundo, no que refere a decisões que extravasem a mera obtenção de lucros. Deste modo, qualquer actuação que se desvie do objectivo imposto, deverá ser visto como o agente a actuar enquanto principal, com os recursos disponibilizados pela empresa, quer estes se traduzam no esforço dos empregados ou no próprio desvio de fundos para caridade. Da mesma forma, Friedman questiona as qualificações do *management* para decidir em que pontos da sociedade será necessária a intervenção da empresa e, principalmente, quais as consequências que dessa actuação poderão advir.

Adicionalmente, Friedman critica fortemente a ideia de uma verdadeira Responsabilidade das Empresas enquanto pessoa colectiva, tendo defendido a ideia de que, pese embora as pessoas colectivas possam ser alvo de responsabilidade, o *management* por outro lado deverá<sup>29</sup>.

Tal como referido anteriormente, esta visão defendida por Milton Friedman deverá ser contextualizada, principalmente no sentido em que Friedman encara a Responsabilidade

---

*is the agent of the individuals who own the corporation or establish the eleemosynary institution, and his primary responsibility is to them.”*

<sup>29</sup> Para melhor compreensão, cita-se o autor no supra referido artigo: “*What does it mean to say that “business” has responsibilities? Only people can have responsibilities. A corporation is an artificial person and in this sense may have artificial responsibilities, but “business” as a whole cannot be said to have responsibilities, even in this vague sense.*”

Social, como um entrave à maximização de lucros e um meio para um mercado com maior intervenção por parte do Governo – assim limitando a “mão invisível” de Adam Smith<sup>30</sup>.

**ii. “*There is no such thing as bad publicity*”**

Porém, a crescente globalização dos mercados e a cobertura mediática que as empresas actualmente são alvo, acabaram por reverter a teoria de Friedman. Se na década de 80 poderia fazer sentido para a Nike ter uma fábrica de bolas no Paquistão de forma a obter mão-de-obra barata, reduzindo os custos com pessoal e consequente maximização de lucros para os accionistas, a verdade é que essa redução de custos imediatos acabou por se tornar um erro estratégico para a marca em si, afectando o seu Goodwill<sup>31</sup>.

De facto, a pressão social que a Nike sofreu depois deste “incidente”, poderia ter sido facilmente resolvido se a empresa não estivesse somente preocupada com a redução imediata de custos, nomeadamente custos com pessoal. Além disso, de nada serviu a defesa alegada de que as fábricas não eram suas, mas apenas um *outsourcing* o que dificultava o controlo exigido pelos seus padrões de responsabilidade, uma vez que a imagem de marca que ficou associada foi apenas o símbolo da Nike e, para o consumidor médio, é apenas isso que releva.

Outro exemplo mais recente, tem por objecto uma das empresas que mais defende e sustenta a energia verde, tendo inclusivamente alterado toda a sua política de marketing para apostar numa imagem mais ecológica – a British Petroleum (BP).

A 20 de Abril de 2010 ocorreu uma explosão na plataforma de petróleo Deepwater Horizon no Golfo do México, nos Estados Unidos, provocando o maior desastre ambiental da história

---

<sup>30</sup> De forma a melhor reforçar esta ideia, cita-se Friedman neste sentido: “*The short-sightedness is also exemplified in speeches by businessmen on social responsibility. This may gain them kudos in the short run. But it helps to strengthen the already too prevalent view that the pursuit of profits is wicked and immoral and must be curbed and controlled by external forces. Once this view is adopted, the external forces that curb the market will not be the social consciences, however highly developed, of the pontificating executives; it will be the iron fist of Government bureaucrats. Here, as with price and wage controls, businessmen seem to me to reveal a suicidal impulse.*”

<sup>31</sup> Em 1996 a revista norte americana Life publicou um artigo sobre 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.

dos Estados Unidos. Só a título de exemplo do impacto que este desastre teve para a vida daquela região, 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.

Da mesma forma que as fábricas que recorriam a trabalho infantil não pertenciam à Nike, a plataforma petrolífera em causa não pertencia à BP, mas sim à americana Transocean, tendo esse facto sido completamente irrelevante no foco de atenções que rodearam a empresa durante os meses que se seguiram entre o dia do acidente e o dia 15 de Julho de 2010, quando a BP conseguiu estancar a saída de crude.

De facto, a pressão social foi de tal forma intensa, que provocou inclusivamente a substituição do CEO Tony Hayward por Robert Dudley. Adicionalmente, durante o epicentro do desastre, a consultora Brand Finance<sup>32</sup> realizou um estudo, no qual estimou que a marca tenha desvalorizado cerca de 7,4 biliões de dólares, representando uma quebra de cerca de 61% no seu valor. Adicionalmente, no que refere aos mercados propriamente ditos, as acções da BP desvalorizaram cerca de 40%, representando uma enorme perda para os accionistas. Tendo em conta o impacto mediático e social que a BP sofreu, o seu foco de atenções nesse ano foi direccionado para lidar com enorme problema que tinham pela frente, dedicando-lhe por exemplo um capítulo autónomo no Relatório de Sustentabilidade<sup>33</sup>, reforçando a publicidade de forma a demonstrar os esforços para a compensação dos habitantes locais e restauração da fauna local<sup>34</sup>, sendo que ainda hoje o site da marca contém um separador para a restauração do Golfo do México.

---

<sup>32</sup> Cfr. [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)

<sup>33</sup> O Relatório de Sustentabilidade da BP para o ano de 2010 inclui, inclusivamente, uma secção exclusivamente destinada para o desastre:  
[http://www.bp.com/assets/bp\\_internet/globalbp/STAGING/global\\_assets/e\\_s\\_assets/e\\_s\\_assets\\_2010/downloads\\_pdfs/bp\\_sustainability\\_review\\_2010.pdf](http://www.bp.com/assets/bp_internet/globalbp/STAGING/global_assets/e_s_assets/e_s_assets_2010/downloads_pdfs/bp_sustainability_review_2010.pdf)

<sup>34</sup> Apenas a título de referência, copia-se o link directo para uma das muitas publicidades da BP quanto a esta matéria: <http://www.youtube.com/watch?v=hoOfIR4Vk1o&feature=relmfu>

### iii. *Efeito borboleta*<sup>35</sup>

Seria fácil pegar nestes exemplos de escola e conseguir criticar a visão propugnada por Milton Friedman, demonstrando inequivocamente que a falta de Responsabilidade Social poderá afectar de forma muito mais gravosa a situação patrimonial da empresa. De facto, a preocupação exclusiva com a redução de custos, resultou para ambas as empresas numa enorme redução no seu Goodwill, sendo que os custos directos que a BP sofreu, com compensações e gastos para controlar o derrame de petróleo, poderão ter atingido os 40 biliões de dólares.

Porém, a verdade é que Milton Friedman nunca poderia prever a (r)evolução que a internet introduziu na forma como comunicamos. Seria possível prever há 2 anos atrás que um comentário na rede social Facebook, daria azo à queda de um ditador no Egipto? A verdade é que se tornou praticamente impossível prever até onde poderão chegar as consequências de uma gestão pouco responsável.

Deste modo, parece-me relevante adaptar a ideia base de Friedman a um contexto actual, diferente daquele que serviu de base ao seu estudo. Se aceitarmos que a única obrigação de o agente – *management* – será a de maximizar os lucros do principal, nesse caso, atendendo aos exemplos acima referidos, será pertinente questionar se a negligente actuação por parte do agente, não poderá resultar numa deterioração do valor da empresa e, conseqüentemente, perda de valor para o principal.

Assim, num mundo onde sites como Facebook, Youtube ou o Google, actuam enquanto impulsionadores de mudança sendo realidades inquestionáveis nos dias que correm, o *management* de uma multinacional tem de ter consciência que uma fábrica de trabalho numa qualquer região desfavorecida do globo, poderá transformar-se num pesadelo para a marca no mundo Ocidental, se alguém publicar uma foto comprometedora. Poderá argumentar-se que todos nós, enquanto consumidores particulares, deveríamos assumir essa responsabilidade se aceitarmos que uma peça de roupa para ter um custo reduzido, significa que alguém estará a ganhar um salário proporcional, mas a verdade é que essa realidade apenas se torna viral se

---

<sup>35</sup> O chamado Efeito Borboleta foi analisado pela primeira vez em 1963 por Edward Lorenz e refere-se à dependência sensível às condições iniciais dentro da Teoria do Caos. Segundo a cultura popular que adapta esta teoria e que aqui se adopta, o bater de asas de uma borboleta poderia influenciar o curso natural das coisas e em ultima análise provocar um tufão do outro lado do mundo.

for retratada (seja em vídeo ou fotografia). No limite, qualquer pessoa com um Iphone que esteja a viajar pela Ásia, poderá por mero acaso encontrar uma dessas fábricas, tirar uma fotografia, publicá-la no Facebook e no dia seguinte ser notícia de primeira página no Ocidente.

Adicionalmente, as preocupações ambientais e sociais assumiram um papel preponderante na sociedade Ocidental, sendo que o consumidor actual se encontra mais próximo da realidade e mais atento ao que o rodeia, não só a nível nacional mas também a nível mundial<sup>36</sup>. Se entendermos que Friedman tem razão ao referir que a actuação do agente será a de seguir os interesses do principal, tendo como único objectivo a maximização dos lucros, torna-se incontornável a existência de uma gestão socialmente responsável, não só para cumprir esse objectivo (se o *target* da marca for esse), mas principalmente para o não afectar.

A própria Comissão Europeia no seu Livro Verde para a Responsabilidade Social das Empresas refere *“confrontadas com os desafios de um meio em mutação no âmbito da globalização e, em particular, do mercado interno, as próprias empresas vão também tomando consciência de que a sua responsabilidade social é passível de se revestir de um valor económico directo. Embora a sua obrigação primeira seja a obtenção de lucros, as empresas podem, ao mesmo tempo, contribuir para o cumprimento de objectivos sociais e ambientais mediante a integração da sua responsabilidade social, enquanto investimento estratégico, no núcleo da sua estratégia empresarial, nos seus instrumentos de gestão e nas suas operações.”*

#### **IV. Responsabilidade Social ≠ Caridade**

*“Tobacco giant Philip Morris, for example, spent \$75 million on its charitable contributions in 1999 and then launched a \$100 million advertising campaign to publicize them. Not surprisingly, there are genuine doubts about whether such approaches actually work or just breed public cynicism about company motives(...)The way most corporate philanthropy is*

---

<sup>36</sup> Neste sentido apontava já o referido Livro Verde para promoção de um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas: *“São vários os factores que motivam esta evolução para a responsabilidade social pelas empresas: novas preocupações e expectativas dos cidadãos, consumidores, autoridades públicas e investidores num contexto de globalização e de mutação industrial em larga escala”*

*practiced today, Friedman is right. The majority of corporate contribution programs are diffused and unfocused. Most consist of numerous small cash donations given to aid local civic causes or provide general operating support to universities and national charities in the hope of generating goodwill among employees, customers, and the local community.*”<sup>37</sup>

Um erro comum que merece destaque na presente análise, prende-se com a confusão que normalmente existe entre Responsabilidade Social das Empresas e o mero mecenato. Obviamente qualquer doação poderá sempre enquadrar-se no campo da Responsabilidade Social, podendo ainda trazer benefícios a nível de marketing, bem como benefícios fiscais, porém, como foi anteriormente referido, Responsabilidade Social envolve uma actuação voluntária da empresa – tal como o mecenato – mas também um projecto continuado, uma verdadeira estratégia empresarial. Aliás, se encararmos a Responsabilidade Social no sentido do mecenato, nesse caso a visão de Friedman seria de facto a mais correcta, uma vez que uma simples doação da empresa a uma instituição, esquecendo por ora os benefícios fiscais presentes na legislação nacional, em nada irá beneficiar o principal. Adicionalmente, colocar-se-á sempre a questão de que se o agente considera que aquela instituição merece, por qualquer motivo, receber um contributo, então deverá assumir esse compromisso enquanto cidadão e nunca como agente.

Infelizmente, a Responsabilidade Social em Portugal tende a ser bastante confundida com caridade/filantropia empresarial<sup>38</sup> ou ainda como mera estratégia de marketing. Poucas são as empresas que conseguem perceber o real contributo que uma Responsabilidade Social poderá trazer a nível de ganhos futuros, negligenciando por completo o que poderá ser um investimento seguro a longo prazo.

Atendendo às dimensões da Responsabilidade Social - económico/social/ambiental – podemos encontrar sem grande esforço benefícios económicos imediatos. Por exemplo, a redução de custos com energia, uma melhor política de recursos humanos em constante ligação com as preocupações dos trabalhadores (assim evitando problemas de

---

<sup>37</sup> Cfr. Michael E. Porter e Mark R. Kramer, “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, Harvard Business Review, 2002.

<sup>38</sup> Veja-se a título de exemplo a Sumol+Compal:

<http://www.sumolcompal.pt/responsabilidadeCorporativa/mecenato>

descontentamento ou fuga de talentos), ou uma correcta definição dos incentivos criados ao *management*<sup>39</sup>.

Será possível aplicar o mesmo raciocínio à educação. De facto, à primeira vista poder-se-á caracterizar a educação como um problema social, alheio aos interesses de uma empresa. Contudo, será igualmente evidente que uma elevada taxa de educação na mão-de-obra local irá traduzir-se numa vantagem competitiva para as empresas locais, servindo este facto como um incentivo para que as empresas contribuam para as instituições de ensino locais.

Obviamente, nem sempre será possível obter uma convergência de interesses económicos e sociais. Porém, apenas quando existe essa mesma convergência é que a Responsabilidade Social passará de mera caridade a uma verdadeira estratégia empresarial<sup>40</sup>. Ou seja, tal como referido acima, uma simples doação a uma instituição de caridade poderá traduzir-se em benefícios sociais e no limite benefícios económicos para a empresa através de deduções fiscais ou marketing. Do mesmo modo, as constantes campanhas de marketing, nas quais as empresas anunciam contribuições/apoios a causas humanitárias<sup>41</sup>, podem resultar num aumento do Goodwill através da valorização ou publicidade da marca em si, porém dificilmente poderão ser encaradas como uma estratégia empresarial.

O ponto principal desta teoria prende-se com a ideia base de Milton Friedman: a responsabilidade da gestão é, de facto, maximizar os lucros da empresa. Deste modo, a Responsabilidade Social não poderá ser encarada como caridade/filantropia/mecenato da empresa, mas sim como um meio para obter um fim. A contribuição para a construção de estradas em países desfavorecidos, por exemplo, será um forte benefício social do qual as populações locais irão beneficiar, porém essas mesmas estradas traduzem-se em ganhos

---

<sup>39</sup> A ineficiência de determinados planos de incentivos, deu azo a que muitos gestores tenham maximizado os lucros imediatos, colocando em risco a sustentabilidade das empresas que geriam. Nas palavras de Jorge Manuel Coutinho de Abreu “ *Os casos Enron, WorldCom (e outros mais) ilustram falhas enormes: práticas contabilísticas inflando receitas e lucros, fiscalização interno-orgânica ineficiente, controlo contabilístico externo deficiente (auditores não independentes, práticas permissivas de conflitos de interesses entre sociedade e administradores (v.g., concessão de vultuosos mútuos aos directores, stock options integrando em larguíssima percentagem a remuneração dos administradores, executivos e não executivos)* ” Coutinho de Abreu, J.M., *Governança das Sociedades Comerciais*, 2.ª edição, 2010, Almedina, p.10.

<sup>40</sup> A este respeito, Porter, M. E., Kramer, M. R., *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, Harvard Business Review, 2002, p.7

<sup>41</sup> Relembre-se a este respeito o exemplo da Philip Morris acima referido.

económicos para a empresa, nomeadamente através de uma enorme redução de custos de deslocação, além de uma igual redução dos habituais riscos associados com este tipo de transportes.

Refira-se adicionalmente, que os ganhos que a empresa terá com este “investimento social”, poderá não ser imediato, mas isso não deverá ser entendido como uma fragilidade do investimento. A conhecida marca de cartões de crédito American Express, depende em larga medida dos bons resultados da indústria turística para que os seus resultados sejam positivos. Deste modo, em 1986 a empresa americana fundou a Travel and Tourism Academies em escolas secundárias, de forma a potenciar o mercado do turismo. Atendendo a que o programa inclui uma formação bastante intensiva e direccionada, tanto o mercado de trabalho como os próprios formandos, beneficiam largamente desta academia. Por outro lado, a American Express vê o seu investimento compensado através de um aumento da indústria turística e, conseqüentemente, nas transacções efectuadas por cartões de crédito.

Quando analisamos o exemplo acima referido, será fácil apontar um problema óbvio de free-riders. A American Express pode contribuir para o *cluster* do turismo e ver as transacções com cartões de crédito aumentarem, mas certamente maior benefício irá retirar a própria indústria do turismo, que sem investir nessa educação, tem acesso a uma mão-de-obra qualificada. Do mesmo modo, outras empresas de cartões de crédito americanas irão ver os seus clientes a requisitarem os seus serviços, também sem efectuarem qualquer investimento. Porém, além das óbvias campanhas de marketing, um forte benefício que se retira destes investimentos resulta nas ligações criadas entre as empresas e o Estado ou Organizações Não-Governamentais envolvidas. Deste modo, a American Express terá um acesso facilitado a essas instituições, podendo criar ligações económicas privilegiadas com a indústria do turismo, por exemplo, ou ainda com o próprio Estado. De qualquer forma, para mitigar este problema, as empresas deverão tentar encontrar parceiros económicos que possam igualmente beneficiar destas actuações, partilhando obviamente o investimento<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> Neste sentido, Porter, M. E., Kramer, M. R., The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, Harvard Business Review, 2002, p.12.

## V. Responsabilidade Social nos mercados financeiros

Atendendo aos argumentos acima apresentados, poderá ser questionável se do ponto de vista de um potencial investidor, a Responsabilidade Social se apresenta como uma estratégia atractiva. Para esse efeito, será pertinente recordar determinados benefícios financeiros que uma gestão Responsável poderá trazer a qualquer empresa que efectue um investimento correcto.

Uma das questões que qualquer investidor colocará em mente quando pretende realizar um investimento será o do risco. De facto, nos últimos anos será possível identificar inúmeros exemplos que ligam o risco a uma gestão irresponsável e/ou desregulamentada<sup>43</sup>. Tal como acima referido, problemas de agência, ou questões que afectem a imagem da empresa poderão reduzir em muito o valor da empresa e, conseqüentemente, do investimento realizado. Aliás, no caso EDP será demonstrado que o investimento que a empresa fez em sustentar uma base de confiança com todos os seus *stakeholders*, acabou por valorizar em muito a marca em si. Adicionalmente, tal como foi acima referido, a criação e manutenção de boas relações com determinados grupos de pressão, nomeadamente ONGs e entidades reguladoras, poderá traduzir-se numa maior facilidade de acesso a determinados mercados mais “sensíveis”<sup>44</sup>.

Outra forma de valorizar a empresa será sem dúvida a sua mão-de-obra. Atendendo a que Portugal se apresenta como um mercado de serviços, será razoável dizer que as pessoas são o maior activo que qualquer empresa detém. Aliás, esse acaba por ser o mote de muitos processos de recrutamento, visando incentivar os melhores profissionais a investirem o seu futuro numa empresa que se preocupa com as pessoas. Mas o que quererá dizer ao certo que “as pessoas são o nosso maior activo”? O pagamento de salários elevados será, actualmente, suficiente para atrair os melhores profissionais? De acordo com um estudo realizado em alunos de MBA de 5 escolas de gestão situadas nos Estados Unidos e Europa, os mesmos estariam dispostos a aceitar um salário mais reduzido para trabalharem para empresas com

---

<sup>43</sup> Relembre-se os exemplos da BP, Enron, WorldCom ou Nike.

<sup>44</sup> Seria o exemplo paradigmático da exploração de petróleo na Amazónia. Uma empresa que mantenha boas relações governamentais e com os restantes *stakeholders*, nomeadamente através de uma imagem ecológica ou “amiga do ambiente”, terá uma vantagem competitiva face aos restantes e terá menos problemas em dialogar com os grupos de pressão ambientais.

uma imagem socialmente aceitável<sup>45</sup>. De facto, o papel social do local em que trabalhamos nunca poderá ser negligenciado, sendo certo que ninguém gosta de ser associado a uma entidade com péssima reputação<sup>46</sup>. Deste modo, recorrer a factores não remuneratórios como formação, apoio na maternidade ou dias de férias, poderão actuar como diferenciadores face a outras empresas concorrentes. Ao cativar os melhores, as empresas estarão de facto a apostar no seu melhor activo e, através desses mesmos profissionais, a valorizar o serviço prestado.

Com a criação de Fundos de Investimento Socialmente Responsáveis – conhecidos pela sigla SRI<sup>47</sup> - o custo de capital das empresas poderá igualmente ser reduzido. Atendendo a que para pertencer ao portfólio destes fundos uma empresa terá de seguir determinados parâmetros, sejam as óptimas condições laborais, preocupações ambientais ou mesmo a ausência de negócios ligados ao álcool ou tabaco por exemplo, as empresas que se apresentam mais atraentes a estes fundos irão ver o seu custo de financiamento reduzido, estando expostas a mais potenciais investidores.

A facilidade de financiamento será por demais evidente com a criação de determinados índices como o Dow Jones Sustainability Index<sup>48</sup>, que aliás tem contribuído bastante para a visibilidade da EDP noutros mercados. Ao pertencer a estes índices, a sua exposição aumenta consideravelmente, demonstrando uma gestão eficiente, atraindo investidores que de outro modo dificilmente teriam conhecimento das práticas desenvolvidas pela empresa.

Já no seu Livro Verde para promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, a própria Comissão Europeia reconhece expressamente esta ideia:

*“As instituições financeiras recorrem mais sistematicamente a listas de verificação de carácter social e ambiental para avaliarem os riscos da concessão de empréstimos a empresas ou de investimento nelas. Do mesmo modo, o reconhecimento de uma empresa como socialmente responsável – através, por exemplo, da sua inscrição num índice bolsista*

---

<sup>45</sup> Cfr. David B. Montgomery Chaterine A. Ramus, Paper N.º 1805 Stanford Graduate School of Business, Corporate Social Responsibility Reputation Effects on MBA Job Choice, disponível em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=412124](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=412124)

<sup>46</sup> Os anglo-saxónicos têm uma expressão que identifica perfeitamente esta situação: “*Guilty by association*”. Teremos imensos exemplos práticos desta realidade em qualquer empresa cuja gestão tenha sido de algum modo danosa para os *stakeholders*.

<sup>47</sup> *Socially Responsible Investment*.

<sup>48</sup> De acordo com o Livro Verde da Comissão Europeia, “*o Dow Jones Sustainable Index cresceu cerca de 180% desde 1993, contra 125% do Dow Jones Global Index no mesmo período*”.

*de valores éticos – reforça a sua cotação, acarretando, assim, vantagens financeiras concretas”*

De facto, se entre a empresa e os potenciais investidores existe sempre uma assimetria de informação, estando o investidor na posição mais fraca, quanto maior for a informação disponível, maior será o interesse por parte deste último. Adicionalmente, atendendo ao acima referido quanto às benesses de investir em empresas socialmente responsáveis<sup>49</sup>, os investidores têm encarado estas empresas como uma excelente maneira de diversificar o seu portfólio, com uma óptima relação risco/retorno<sup>50</sup>.

Atendendo aos diversos elementos necessários para analisar a rentabilidade de uma empresa, será difícil atribuir um melhor ou pior retorno às suas práticas sociais. Contudo, como reforça a Comissão Europeia no seu Livro Verde: *“Estudos (Semana da Indústria, 15 de Janeiro de 2001) demonstraram que 50% do desempenho acima da média de empresas socialmente responsáveis se pode imputar à sua responsabilidade social, enquanto os outros 50% se devem ao seu desempenho no respectivo sector de actividade. Espera-se que os lucros financeiros das empresas socialmente responsáveis se situem acima da média, porquanto a capacidade de uma empresa de dar uma resposta cabal a questões ecológicas e sociais constitui um indicador credível da qualidade da gestão”*. Esta última questão é, a meu ver, um ponto de vista fulcral para analisarmos os bons desempenhos destas empresas. Se desconsiderarmos todos os outros benefícios a nível de custos com pessoal ou custos com fornecimentos e serviços externos (FSEs), podemos teorizar que uma gestão que se encontra apta para decidir sobre questões como o ambiente, as relações com as comunidades envolventes ou que cria boas condições laborais, será uma gestão apta para resolver os

---

<sup>49</sup> Relembre-se a importância de ter relações privilegiadas com grupos de pressão, uma gestão mais eficiente em termos energéticos, bem como manter boas relações laborais que se traduzem, entre outros exemplos, em menos greves.

<sup>50</sup> No site do índice de Dow Jones Sustainability Indexes, explica-se esta tendência de diversificação de portfólio recorrendo a empresas socialmente responsáveis: *“Two factors drive this development: First, the concept of corporate sustainability is attractive to investors because it aims to increase long-term shareholder value. Since corporate sustainability performance can now be financially quantified, they now have an investable corporate sustainability concept. Second, sustainability leaders are increasingly expected to show superior performance and favorable risk/return profiles. A growing number of investors is convinced that sustainability is a catalyst for enlightened and disciplined management, and, thus, a crucial success factor”*. Cfr. [http://www.sustainability-index.com/07\\_html/sustainability/sustinvestment.html](http://www.sustainability-index.com/07_html/sustainability/sustinvestment.html)

problemas quotidianos de qualquer empresa e, acima de tudo, uma gestão com uma visão estratégica alargada

## **VI. Criar confiança**

No século XVIII, D. José I mandou edificar um palácio na propriedade Quintas Novas em Carcavelos. Mais de 100 anos após esta construção, a empresa britânica British Eastern Telegraph Company chegou a Portugal para completar as linhas telegráficas entre Inglaterra e a Índia, tendo optado por comprar o palácio de D. José I devido à sua excelente localização e reduzido valor.

Quando a companhia chegou a Portugal, tinha apenas 10 empregados os quais residiam na Quintas Novas. Nenhum dos trabalhadores sabia falar a língua portuguesa, não tinham qualquer contacto com a restante comunidade britânica no país, excepto aos domingos quando iam à missa a Lisboa e apenas tinham direito a férias de três em três anos. Esta situação levou a um enorme descontentamento nos trabalhadores da companhia, que levaram a um pedido ao director da companhia, Sir James Anderson, para que criasse algum tipo de entretenimento para os trabalhadores. Solidário com a situação dos seus trabalhadores, Sir James Anderson construiu uma biblioteca e incentivou os trabalhadores a realizarem actividades desportiva, sugestão essa amplamente recebida de tal forma que construíram quatro campos de ténis, incluindo um para mulheres. Adicionalmente, atendendo à sua localização privilegiada, a companhia construiu vestuários na praia de Carcavelos.

Em 1889 a companhia decidiu doar uma parte dos terrenos da Quintas Novas ao governo português, para construir uma linha ferroviária que ligasse Lisboa a Cascais. Em 1938 voltou a doar ao estado português uma parte dos seus terrenos, de forma a construir uma linha rodoviária que ligasse o mesmo percurso<sup>51</sup>, facilitando a capacidade de deslocação dos trabalhadores.

Em 1924 a companhia já tinha a seu cargo cerca de 150 trabalhadores, com férias pagas, salários elevados e actividades extralaborais. De forma a melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, a empresa optou ainda por construir um hospital e duas torres de água para

---

<sup>51</sup> Hoje em dia conhecida como Marginal.

garantir água potável. Porém, apesar das excelentes condições, os trabalhadores da companhia ainda se viam obrigados a enviar os seus filhos para colégios internos em Inglaterra, devido à inexistência de ensino inglês no país.

Para fazer face a este problema, a companhia decidiu abrir uma escola para os filhos dos seus trabalhadores e em 1932 era inaugurado o St. Julian's School, sendo que decorridos 2 anos abria a secção portuguesa deste estabelecimento de ensino.

Em 1962, a companhia decidiu cessar a sua actividade em Portugal. De forma a evitarem fechar a escola que haviam criado, os fundadores pediram ajuda ao consulado inglês, à comunidade britânica e à Fundação Calouste Gulbenkian. Com a ajuda destas entidades, bem como de outras empresas britânicas em Portugal, foi possível “salvar” a escola. Actualmente o St. Julian's é uma das melhores instituições de ensino básico em Portugal, providenciando aos seus alunos um ensino internacional, independentemente de serem de origem britânica ou não.

O exemplo acima exposto serve apenas para demonstrar a importância que uma empresa poderá ter na comunidade que a rodeia. Com o objectivo de proporcionar melhores condições aos seus trabalhadores, incentivando-os a permanecer em Portugal apesar das condições inicialmente adversas, a companhia acabou por desenvolver por completo uma determinada região, construindo uma escola e um hospital, plantando árvores e, acima de tudo, contribuindo para o desenvolvimento das vias de acesso. Porém, da mesma forma que se demonstra a importância que uma empresa poderá ter numa comunidade, de igual forma se demonstra a importância que a criação de boas relações com a comunidade local poderá ter para uma empresa. De facto, quando a sobrevivência da escola foi posta em causa, o St. Julian's conseguiu capitalizar na confiança gerada, assegurando o apoio da comunidade britânica em Portugal, assegurando um ensino que se mantém na actualidade.

## **VII.Sistema jurídico português**

Demonstrada a importância que, a meu ver, a Responsabilidade Social assume no campo da estratégia empresarial, cabe analisar se o legislador português de alguma forma se debruçou sobre esta temática.

Se por um lado atendermos a diversos benefícios fiscais existentes tanto no Código de Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Colectivas (“CIRC”), como no Estatuto dos Benefícios Fiscais (“EBF”), poderemos chegar à conclusão de que o legislador português opta por seguir um entendimento mais próximo da Responsabilidade Social, incentivando de certa forma as empresas a assumirem um papel mais activo na sociedade. Por outro lado, o Princípio da Especialidade presente no artigo 6.º do Código das Sociedades Comerciais (“CSC”), parece seguir por um caminho mais próximo do entendimento de Friedman, limitando as actuações do *management* ao objecto social da Empresa.

Analisando em primeiro lugar os benefícios fiscais existentes, poderemos encontrar diversos exemplos no CIRC, como no EBF que sustentam a opinião aqui defendida. Por um lado, no Capítulo X do EBF<sup>52</sup>, temos os benefícios fiscais relativos ao mecenato, porém muito associados à ideia do “donativo”, já propugnado no anterior Estatuto do Mecenato. Ora, nos termos do artigo 61.º do EBF “*Para efeitos fiscais, os donativos constituem entregas em dinheiro ou em espécie, concedidos sem contrapartidas que configurem obrigações de carácter pecuniário ou comercial às entidades públicas ou privadas previstas nos artigos seguintes, cuja actividade consista predominantemente na realização de iniciativas nas áreas social, cultural, ambiental, desportiva ou educacional*”, sendo que esses mesmos donativos poderão ser considerados custos ou perdas do exercício, em valor correspondente até 150% do respectivo total, dependendo da entidade a quem o donativo será concedido.

Porém, por tudo o defendido acima no ponto IV quanto à Responsabilidade Social ser uma estratégia a longo prazo, não se reduzindo a meras doações, o capítulo do EBF em análise pouco releva em termos de estratégia empresarial. Evidentemente, enquanto gasto dedutível e atendendo à majoração atribuída, será sempre relevante para demonstrar que a intenção do legislador será a de incentivar as empresas a agirem de forma socialmente responsável através do mecenato, porém não traduz a ideia de Responsabilidade Social aqui defendida.

O artigo 19.º do EBF expressa, por seu lado, um benefício fiscal<sup>53</sup> para as empresas que tenham encargos com a criação líquida de postos de trabalho para jovens e para

---

<sup>52</sup> Aditado pela Lei do Orçamento de Estado de 2007, Lei n.º 53-A/2006, de 29 de Dezembro de 2006, o qual revogou o anterior Estatuto do Mecenato, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 74/99, de 16 de Março.

<sup>53</sup> O benefício fiscal em causa determinada a dedutibilidade em 150% dos encargos com a criação líquida de postos de trabalho para jovens e desempregados de longa duração, admitidos por contrato de trabalho por tempo indeterminado.

desempregados de longa duração. Ora, atendendo a que este benefício apenas será atribuído à criação de postos de trabalho sem termo, verifica-se que o legislador pretendeu incentivar as empresas a actuarem face a um problema social – desemprego – premiando apenas as que assumem esse compromisso a longo prazo e não apenas para actividades sazonais ou temporárias. Neste sentido, os trabalhadores que ingressam na empresa detêm uma maior base de segurança no seu trabalho, sendo que as empresas poderão majorar o custo que têm com o seu ingresso, em 50%. Beneficia o Estado pela redução de desempregados e consequente redução na atribuição de subsídio de desemprego, beneficia o trabalhador por ter um contrato de trabalho que lhe permite alguma estabilidade e, por último, beneficia a empresa com uma “acrescida” redução do seu lucro tributável.

De igual modo, os benefícios previstos no artigo 43.º do EBF – *benefícios fiscais relativos à interioridade* – incentivam as empresas a um investimento no interior do país, como por exemplo através de uma redução da taxa de IRC em 15%. Neste ponto, é óbvio o benefício da Empresa através de uma redução de custos, sendo igualmente notório o benefício para a sociedade através de um maior desenvolvimento do interior (mais postos de trabalho e maior actividade económica)<sup>54</sup>.

Outro exemplo de um benefício fiscal associado à Responsabilidade Social Empresarial, encontra-se previsto no n.º1 do artigo 43.º do CIRC, ao referir que “*São também dedutíveis os gastos do período de tributação, incluindo depreciações ou amortizações e rendas de imóveis, relativos à manutenção facultativa de creches, lactários, jardins-de-infância, cantinas, bibliotecas e escolas (...), feitas em benefício do pessoal ou dos reformados da empresa e respectivos familiares*”. Pese embora o benefício da empresa aparentemente ser apenas de índole fiscal – dedutibilidade dos gastos incorridos – a verdade é que a construção de creches, cantinas ou escolas, acabam por actuar como um incentivo que poderá atrair trabalhadores mais preocupados com a qualidade de vida familiar/trabalho, do que apenas com a remuneração base. De igual modo ao exemplo anterior, beneficia a sociedade e beneficia a Empresa.

Por outro lado, o n.º1 do artigo 6.º do CSC parece apontar em sentido diverso do aqui defendido, ao referir que “*A capacidade da sociedade compreende os direitos e as obrigações necessários ou convenientes à prossecução do seu fim, exceptuados aqueles que lhe sejam*

---

<sup>54</sup>Relembre-se o exemplo do St. Julian’s School para demonstrar a importância que uma empresa poderá ter numa área pouco desenvolvida.

*vedados por lei ou sejam inseparáveis da personalidade singular.”. Porém, atendendo à enorme limitação que esta norma traria para a vida prática das empresas, nomeadamente a nível de ofertas promocionais e ofertas sazonais<sup>55</sup> que pela letra do número 1 poderiam ser postas em causa, prevê o número 2 deste artigo que “As liberalidades que possam ser consideradas usuais, segundo as circunstâncias da época e as condições da própria sociedade, não são havidas como contrárias ao fim desta”. Nestes termos, a expressão “liberalidades que possam ser consideradas usuais” poderia ainda assim levantar algumas questões quanto a determinadas práticas aqui referidas, sendo que neste sentido entende o Professor Menezes Cordeiro, referindo-se às liberalidades, que “quando não-usuais, elas são admitidas por poderem servir o interesse da sociedade, tal como definido pelos órgãos competentes. Pense-se no mecenato ou em doações com fins publicitários, directos ou indirectos.”<sup>56</sup>.*

Pese embora a Responsabilidade Social, enquanto estratégia empresarial, não assentar no puro mecenato pelas razões acima expostas, ainda assim a anotação do Professor Menezes Cordeiro poder-se-á aplicar na íntegra para justificar a adequação desta estratégia, com a prossecução do fim da sociedade. Acresce a esta ideia o facto de o Princípio da Especialidade aludido na primeira parte do n.º1, ter sido progressivamente afastado quer pela jurisprudência<sup>57</sup>, quer pela doutrina<sup>58</sup> devido à excessiva limitação que uma interpretação isolada poderia dar azo. Por tudo o acima exposto, a Responsabilidade Social deverá ser encarada no sentido de uma estratégia adequada a maximizar os lucros de forma sustentável, ou seja, um meio para atingir o fim propugnado por Milton Friedman.

---

<sup>55</sup> Por exemplo amostras oferecidas no Natal, dia do Pai ou Páscoa.

<sup>56</sup> Cfr. António Menezes Cordeiro, Código das Sociedades Comerciais Anotado, 2ª edição 2011, Almedina p. 95

<sup>57</sup> Cfr. STJ, 3 de Outubro de 2006 (Paulo Sá), Processo n.º06A2006, disponível em:

<http://www.dgsi.pt/jstj.nsf/954f0ce6ad9dd8b980256b5f003fa814/87f06330f91aadd88025726b003ac38e?OpenDocument>

<sup>58</sup> Refere o Professor Menezes Cordeiro que “as sociedades constituem-se livremente, de acordo com o figurino que os particulares interessados lhes queiram imprimir. Podem assumir os diversos fins lícitos, de acordo com o pacto social e as decisões dos seus órgãos. Qualquer limitação de capacidade seria ultrapassada nesse nível, mau grado as inevitáveis dúvidas. Por outro lado, os terceiros que contratam com a sociedade não podem ficar na contingência de ir analisar os “fins” estatutários para, daí, extrair a validade dos actos. Em rigor: todos os actos podem servir quaisquer fins.” Cfr. António Menezes Cordeiro, Código das Sociedades Comerciais Anotado, 2ª edição 2011, Almedina, p. 94.

Assim, ainda que não se entenda no sentido defendido por Menezes Cordeiro quanto à interpretação do artigo 6.º do CSC, o facto de o nosso sistema fiscal incentivar a uma relação mais próxima entre as empresas e a sociedade, reforça a ideia de que o próprio Estado, através do nosso sistema jurídico, estimula uma maior intervenção destas últimas.

Adicionalmente, nos termos melhor descritos abaixo, o caso da EDP será um exemplo perfeito para demonstrar que o artigo 6.º nunca poderá ser considerado como oposto a uma estratégia de Responsabilidade Social Empresarial.

## CAPÍTULO III – O caso da EDP

### I. Evolução

*“Imaginem por uns segundos o seguinte. Um mundo que não se preocupa. Um mundo onde achamos que o petróleo não vai acabar, onde as alterações climáticas não são mais que uma moda, onde criar valor significa exclusivamente aumentar valor económico. Em que escolhemos não desligar a luz quando esta não faz falta. Um mundo em que os nossos filhos vão herdar os problemas que não tivemos capacidade de resolver. Se não actuarmos, se nada fizermos, será inevitável que esta imagem se torne realidade. Seguramente que não queremos que o mundo vá por aí. A EDP já escolheu outro caminho e o ano de 2010 traduz, com sucesso, os resultados das opções tomadas.”*<sup>59</sup>

O comentário acima citado, merece destaque na análise que se segue pela demonstração de uma frase chave que “A EDP já escolheu outro caminho e o ano de 2010 traduz, com sucesso, os resultados das opções tomadas”. A razão pela qual refiro a importância desta última frase do comentário de António Mexia, prende-se com o elemento voluntário que a caracteriza. A EDP é assumidamente uma Empresa que integra valores socialmente responsáveis, mas porque optou por essa mesma orientação. Foi uma estratégia empresarial defendida e bem delineada desde muito cedo, tendo a mesma vindo a revelar-se como uma excelente opção.

Porém, a EDP nem sempre foi identificada com sustentabilidade, ambiente ou preocupações sociais. Como qualquer outra pessoa – colectiva neste caso – a EDP também teve a sua evolução, o seu crescimento, até encontrar a estabilidade pretendida. Com efeito, após a sua criação em 1976, resultado da fusão de 13 empresas que haviam sido nacionalizadas em 1975, surge em 1978 a primeira marca – Electricidade de Portugal, EDP/Empresa Pública. Associada às ideologias económicas da década de 70 e 80, onde o liberalismo perdurava, a

---

<sup>59</sup> António Mexia, Presidente do Conselho de Administração Executivo da EDP, in Relatório e Contas 2010, disponível para consulta em:

[http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/2010/Relatrio%20e%20Contas%202010/RCInsitucionalSustent\\_PT.pdf](http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/2010/Relatrio%20e%20Contas%202010/RCInsitucionalSustent_PT.pdf)

EDP de 1978 era assumidamente uma marca ligada única e exclusivamente ao negócio da electricidade e totalmente focada no seu *core-business*.

Apenas em 1993, com a alteração jurídica de Entidade Pública para Sociedade Anónima, surge o primeiro sinal de mudança na marca, demonstrando um *brand* diferente, representativo das três áreas de actividade da empresa: produção, transporte e distribuição de energia. Em 2004 surge a primeira grande revolução na marca EDP, com um *rebranding* total e alteração da assinatura “Electricidade de Portugal” para “Energias de Portugal”, reflectindo outras áreas de actividade da Empresa. Adicionalmente, a nova identidade pretende demonstrar os novos valores da marca: transparência, simplicidade, responsabilidade social e proximidade com o cliente, reflectindo deste modo uma preocupação com *stakeholders*.

Em 2006, com a liberalização do mercado doméstico do sector eléctrico em Portugal, seria expectável que a EDP enfrentasse determinadas dificuldades inerentes a um mercado aberto à concorrência, nomeadamente quanto à maior pressão exercida pelos consumidores e fornecedores. Poder-se-á alegar que é precisamente neste momento que a verdadeira opção estratégica da EDP é tomada, uma vez que só neste momento é que a pressão dos consumidores assume uma importância fulcral, tendo a empresa optado por seguir a estratégia iniciada em 2003, reforçando os valores acima enunciados. De facto, entre 2004 e a actualidade as constantes renovações da marca<sup>60</sup> demonstram uma contínua aposta numa proximidade com o cliente e num maior envolvimento dos restantes *stakeholders* no progresso da empresa.

Atendendo às datas em causa, poderá ser questionável se a estratégia seguida pela EDP não será meramente fruto dos acontecimentos que alteraram o actual contexto económico, principalmente o caso da Enron<sup>61</sup> no final de 2001 que despertou a importância do *corporate governance* na sociedade. A preocupação por uma sustentabilidade das demonstrações financeiras, está interligada como uma estratégia empresarial bem definida e orientada, independentemente de seguir os padrões acima defendidos de Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável e, quanto a isso, será inquestionável que a EDP conseguiu

---

<sup>60</sup> Em 2004 a marca recorria à assinatura “Energias de Portugal”, em 2006 passa para “sinta a nossa energia” e em 2009 “viva a nossa energia”.

<sup>61</sup> Curiosamente, uma empresa de Energia, altamente reputada a nível mundial, tendo inclusivamente sido nomeada “America's most innovative company” em 1997, Cfr.

[http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1997/06/23/228066/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1997/06/23/228066/index.htm)

atingir os objectivos definidos de maximizar os lucros dos accionistas de uma forma sustentável.

## **II. Sinta a nossa Energia**

### **i. Princípios**

Tal como referido acima, a “revolução estratégica” da empresa ocorre em 2003 e 2004 dando lugar a uma maior proximidade com os diferentes *stakeholders*. Neste âmbito, em Março de 2004 o Conselho de Administração da EDP aprovou os Princípios de Desenvolvimento Sustentável do Grupo, numa clara declaração externa da estratégia adoptada, tendo mais recentemente em 31 de Maio de 2011, aprovado uma substituição aos Princípios inicialmente estruturados<sup>62</sup>.

Assim:

1. *Valor económico e social;*
2. *Ecoeficiência e protecção ambiental;*
3. *Inovação;*
4. *Integridade e boa governação;*
5. *Transparência e diálogo;*
6. *Capital humano e diversidade;*
7. *Acesso à energia;*
8. *Desenvolvimento social e cidadania.*

Embora em termos genéricos e programáticos – como aliás serão todos os princípios – os acima indicados, resultam das respostas encontradas para os desafios que a Sociedade exige a uma empresa actual, como por exemplo questões relacionadas com a gestão social, preocupações ambientais ou a optimização de recursos energéticos. Atendendo ao seu carácter programático, a EDP reforça cada um destes princípios, recorrendo a conceitos chave da Responsabilidade Social (i) *criar, de forma continuada, valor para os accionistas;* (ii) *promover práticas colaborativas em todas as fases de concepção, produção e entrega de*

---

<sup>62</sup> Cfr. <http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/abordagemasustentabilidade/principios/Pages/PDS.aspx>

*serviços; (iii) promover canais de consulta e comunicação com as partes interessadas e tomar em consideração os seus contributos e expectativas.*

Porém, todos estes princípios exigem sempre uma quota-parte de investimento por parte dos restantes *stakeholders*, principalmente no que refere à comunicação o que poderá criar algumas dificuldades. Como é que se alcança essa abertura para o diálogo? Como é que se estabelecem “*práticas colaborativas*” entre todas as fases de produção sem ser num âmbito puramente negocial? Como se cria a confiança necessária para estabelecer uma maior proximidade?

## **ii. “Capital Confiança”**

Relembrando o exemplo referido no ponto VI do Capítulo II, nos seus primórdios a EDP<sup>63</sup> enfrentou problemas semelhantes à British Eastern Telegraph.

Aquando da instalação de uma rede eléctrica a nível nacional, a empresa actuou como um forte impulsionador do progresso, não apenas pela sua actividade principal, mas também por tudo aquilo que se encontrava inerente a essas instalações. De facto, do mesmo modo que a British Eastern Telegraph sentiu necessidade de proporcionar melhores condições de vida aos seus trabalhadores, de forma a incentivá-los a permanecerem em condições adversas, também a EDP sentiu necessidade de suprir as mesmas dificuldades, tendo para o efeito contribuído para a construção de escolas, construído bairros para os seus trabalhadores e tendo, inclusivamente, padres no seu rol de salários.

Relembrando o exemplo acima referido da British Eastern Telegraph, fica patente a importância de desenvolver boas relações com os *stakeholders*. Neste sentido e atendendo ao acima exposto, a EDP com o desenvolvimento que proporcionou ao interior do país, atraindo trabalhadores que lá permaneceram, desenvolvendo o ensino e a segurança e, no fundo, contribuindo para colocar um fim no êxodo rural, consegue criar um elo único de ligação com as populações locais. É através deste desenvolvimento que a empresa cria o “capital

---

<sup>63</sup> Para simplicidade, por EDP neste contexto refiro-me não só à empresa actual, como também às 13 empresas nacionalizadas em 1975.

confiança” acima referido, o qual se traduz numa mais-valia única face aos restantes competidores.

Nestes termos e atendendo ao período de tempo decorrido entre as instalações no interior do país e a actualidade, será pertinente aferir a capacidade com que a EDP se relaciona actualmente com os *stakeholders*.

### **iii. Diálogo**

Tal como referido anteriormente, a Transparência e o Diálogo consubstanciam um dos princípios fundamentais para a EDP. Se imaginarmos a título de exemplo, a complexidade de relações que envolvem a construção de uma barragem, será fácil perceber a importância de manter boas relações com as diversas partes envolvidas, sejam as comunidades locais, as instituições governamentais, ou mesmo os colaboradores enviados para uma determinada região para trabalharem no projecto. Para esse efeito e de forma a identificar os *stakeholders* relevantes, a empresa adopta duas abordagens distintas:

- *Relevância para a empresa, baseada no controlo e minimização dos diferentes riscos do negócio, nomeadamente reputacionais, operacionais, regulatórios e comerciais;*
- *Avaliação dos impactes que a actividade desenvolvida pela empresa tem em segmentos específicos, aferida com base em auscultações locais e, complementarmente, a partir de contactos de iniciativa externa.*

No mesmo sentido do exemplo referido da empresa britânica, a principal preocupação da EDP prende-se com o bem-estar dos seus colaboradores. Nestes termos, a empresa desenvolveu esforços para melhorar os canais de comunicação existentes, quer através de reuniões entre Comissões de Trabalhadores e o Conselho de Administração, quer através de reuniões de avaliação de desempenho onde é dada a possibilidade ao colaborador para manifestar as suas preocupações. Outro exemplo de reforço da confiança dos trabalhadores encontra-se na intranet da empresa, no qual é disponibilizado uma linha directa de acesso ao presidente do Conselho de Administração, de forma a que todos os colaboradores possam emitir as suas

opiniões directamente. Este reforço de comunicação traduz-se num menor *power distance*<sup>64</sup>, permitindo aos colaboradores uma sensação de confiança em expressar as suas inquietudes e garantindo à EDP uma maior noção dos problemas que estes encontram de forma a tornar a empresa um local ideal para se trabalhar, retendo colaboradores importantes e atraindo novos talentos.

Porém, por melhor que sejam os esforços da EDP em satisfazer os seus colaboradores, a sua satisfação não se traduz, no imediato, em volume de negócio. Aliás, por melhores que sejam os índices de satisfação dos seus trabalhadores, se a empresa não conseguir estabelecer o mesmo tipo de diálogo com os seus clientes estará condenada ao insucesso. Atendendo à enorme diversidade de clientes a que a EDP presta os serviços, a empresa tem de assumir uma diversificação na forma de comunicar, assumindo ao mesmo tempo um carácter de simplicidade e de proximidade. Para esse efeito, a empresa recorre aos habituais meios de comunicação com os clientes (telefone, internet e lojas físicas) e tem optado por adaptar o seu branding de forma a tornar-se uma marca mais “pessoal”, ou seja, mais próxima do cliente e mais distante da sua mera designação social, tal como melhor demonstrado abaixo<sup>65</sup>.



<sup>64</sup> Power Distance corresponde à teoria do sociólogo Geert Hofstede que expressa: “*The extent to which the less powerful members of institutions and organizations accept that power is distributed unequally*”.

Resumidamente, esta teoria pretende explicar as relações de distância entre subordinados e superiores hierárquicos, demonstrando a capacidade que os primeiros têm de se equiparar com os segundos. Deste modo, quanto maior for o power distance, maior será a distância que os trabalhadores sentem do comando de decisão e, consequentemente, menor será a relação de proximidade e abertura para que sintam um maior grau de autonomia, dando sugestões, ou mesmo autonomia para criticar construtivamente o trabalho do seu superior hierárquico. Por outro lado, quanto menor for o power distance, maior será o contacto entre trabalhador e empregador. Um exemplo desta teoria poderá ser dado a nível geográfico, onde países do Norte da Europa tendem a ter um menor power distance, enquanto que países árabes tendem a ter um maior power distance.

<sup>65</sup> Imagem representativa da evolução da EDP desde a sua fundação até à actualidade, disponível em:

<http://www.edp.pt/pt/aedp/sobreaedp/marcaEDP/Pages/HistoriaMarca.aspx>

Porém é através do controlo das suas reclamações que a EDP ganha valor e consegue estabelecer uma maior proximidade com os seus clientes. De facto, este “meio de comunicação” acaba por ser a melhor maneira de identificar as áreas de melhoria, sendo o exemplo paradigmático destas recomendações a simplificação de facturas para que estas se tornassem mais perceptíveis para os clientes.

Uma forma de capitalizar com o actual contexto económico será o de estabelecer uma relação de proximidade/compreensão com a situação dos seus clientes<sup>66</sup>. Neste sentido, a EDP tem dedicado algum foco de atenção na divulgação de informação sobre eficiência energética, o que poderá parecer antagónico tendo em conta a sua actividade, porém ajuda a fortalecer o contacto com o cliente, sem negligenciar obviamente a preocupação ambiental.

Relembrando o referido na primeira parte da presente dissertação quanto aos problemas que poderão surgir de relações económicas com parceiros menos “responsáveis”, a EDP assume a preocupação de influenciar a cadeia de fornecimento, promovendo a ecoeficiência, prevenção e segurança. Para esse efeito, a empresa realiza periodicamente inquéritos, desenvolve um fórum de sustentabilidade, dedica uma área exclusiva a este grupo de *stakeholders* no seu site, atribui um Prémio de prevenção e segurança e garante formação básica em prevenção e segurança.

Ainda no capítulo do diálogo, pelo que considero ser extremamente importante para a actividade da EDP, destaco ainda quatro importantes *stakeholders* sobre os quais pretendo desenvolver algumas observações: as ONGs, instituições governamentais, as comunidades locais e, por fim, os investidores.

Na actualidade, é inegável o peso que as Organizações Não Governamentais têm na opinião pública. A sua capacidade de mobilização permite-lhes deter uma voz activa em assuntos de elevada importância na sociedade e qualquer empresa que não as encare como um aliado estratégico, dentro do limite do razoável, poderá enfrentar graves problemas de ordem operacional como por exemplo manifestações ou pressões sobre instituições governamentais. Noutro ponto de vista, as ONGs acabam por ter um conhecimento bastante aprofundado sobre as matérias que pretendem defender, podendo actuar como uma parceria de excelência para um caminho mais sustentável. Neste sentido, a EDP tem mantido um contacto próximo com

---

<sup>66</sup> Aliás, várias empresas estão a optar por adaptar a sua política de marketing, demonstrando compreensão com a situação económica dos seus clientes, seja através de campanhas publicitárias de incentivo à poupança, ou através de pacotes económicos.

estas entidades, estabelecendo protocolos de colaboração na área da eficiência energética e impactes ambientais nos novos empreendimentos hidroeléctricos, elaborando igualmente desde 2007 um relatório com caracterização de impactes e informação sobre os projectos e casos de estudo na área da biodiversidade desenvolvidos pelo Grupo EDP (Relatório de Biodiversidade).

Porém, é através a de uma plataforma no seu site que a empresa se distingue na sua comunicação com estas entidades. Numa plataforma própria criada para o efeito<sup>67</sup>, a EDP disponibiliza um canal específico, no qual publicam a posição da empresa quanto às questões colocadas. Esta plataforma representa, por um lado a confiança que a EDP demonstra nas suas actuações em matéria ambiental e, por outro lado, a confiança que a própria empresa pretende criar. Entenda-se neste sentido que esta plataforma actua como sinónimo de transparência, o que atendendo ao acima exposto do Capítulo II da presente dissertação, se revela como uma enorme mais-valia para atrair potenciais investidores.

No que refere às instituições governamentais, o *core business* da EDP exige um constante relacionamento com diferentes órgãos da Administração Pública. Com efeito, seja através de comunicações com as diferentes Entidades Reguladoras, ou através da participação na Eurelectric – Associação Europeia de empresas Eléctricas, o diálogo estabelecido com as entidades públicas (nacionais e europeias) é de facto, fulcral para um sector dependente dos objectivos nacionais ou europeus de segurança de abastecimento/qualidade ambiental. Ainda tendo em conta a actividade principal da empresa, deverá ser tido em conta que a mesma envolve uma distribuição a nível nacional, pelo que será essencial a manutenção de um papel activo nas discussões públicas prévias à adopção de novos instrumentos de Ordenamento do Território.

Se por um lado a manutenção de boas relações com as ONG's se assume como uma vantagem competitiva, a manutenção de boas relações com Instituições Governamentais assume-se fulcral num sector como o da Energia. Neste âmbito, a Empresa terá uma óbvia vantagem pelas relações de confiança criadas enquanto Empresa Pública. Relembrando a hipótese criada quanto à construção de uma barragem, a confiança assume-se como basilar para que não sejam criados entraves de maior, por todas as questões ambientais em causa, bem como as inegáveis razões de carácter político.

---

<sup>67</sup> Disponível em: <http://www.browsedp.edp.pt/dashboard.php>

No que refere às comunidades locais, tal como referido quanto ao desenvolvimento do interior do país, a EDP tem mantido uma relação de proximidade com as comunidades locais, nomeadamente através de um diálogo constante e transparente. Exemplo dessa mesma relação de proximidade é a realização de inquéritos às populações locais, tendo em conta as suas expectativas e preocupações<sup>68</sup>. De forma a fazer face a alguma desconfiança que, de forma natural, ocorre nas populações vizinhas, a EDP optou por criar um “Dia da central aberta”, o qual se traduz em visitas de estudo organizadas aos empreendimentos, durante a fase da obra, de forma a aumentar a transparência e proximidade com as comunidades. Adicionalmente, a empresa criou o programa EDP Solidária, o qual visa financiar instituições de solidariedade social na zona da construção de barragens, sendo que a escolha será realizada por um júri constituído por notáveis da região.

Destaca-se a importância da manutenção destas relações para efeitos estratégicos da empresa, uma vez que uma maior proximidade com este grupo de *stakeholders* evita eventuais manifestações que poderiam resultar em atrasos na construção de barragens (por exemplo), fortalecem a segurança de que não irão ocorrer imprevistos nas relações estabelecidas e, acima de tudo, garantem um diálogo honesto com as populações locais, de forma a garantir um maior alinhamento de interesses o que naturalmente se irá traduzir num aumento de clientes para a empresa.

Por último, não se poderá negligenciar a necessidade de um diálogo aberto com os investidores.

Quanto a este último grupo, por tudo o que já foi referido quanto ao diálogo estabelecido com os restantes *stakeholders*, será patente a preocupação da EDP em estabelecer um enorme grau de confiança e transparência. Deste modo, qualquer potencial investidor que pondere a EDP como investimento, terá ao seu dispor uma enorme quantidade de informação, o que em princípio se irá traduzir numa maior confiança. A ressalva é obviamente feita tendo em conta situações anteriores, com grandes empresas que falsificaram os seus resultados de forma a atrair investimento, porém é aqui que a quantidade de informação disponível actua enquanto aliado da EDP. Ao apresentar uma relação transparente com diversos elementos da sociedade

---

<sup>68</sup> No âmbito destes inquéritos a EDP chegou à conclusão de que os assuntos mais relevantes para as comunidades locais seriam a saúde, qualidade de vida (incluindo ambiente) e, por fim, o emprego (cfr. Informação disponibilizada no site da empresa -

<http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/partesinteressadas/Pages/ComunidadesLocais.aspx>)

– sejam ONG’s, comunidades locais ou mesmo Instituições Governamentais – a empresa tem, obrigatoriamente de garantir que a informação que lhes proporciona é fiável, porque caso contrário, a penalidade a nível reputacional será incalculável. Assim, além de um contacto telefónico próprio e de uma área no site da empresa (aliás à semelhança dos restantes *stakeholders*), através da Direcção de Relações com Investidores, a EDP pública informação privilegiada e outros comunicados aos mercados, bem como as demonstrações financeiras. Deste modo, esta entidade actua como interlocutor entre o Conselho de Administração Executivo e os mercados financeiros.

Esta enorme aposta numa relação próxima e transparente com todos os *stakeholders* vem de encontro ao proposto na presente dissertação. Exemplificando através de uma visão estritamente económica, a proximidade com os clientes será por demais evidente que irá facilitar a EDP a perceber o que aqueles pretendem, adaptando a comunicação do seu produto e assim gerando uma maior fidelização de clientes. Por outro lado, no que refere à satisfação dos colaboradores, a maior ligação com este importante grupo de *stakeholders* implica um menor risco de greves e, conseqüentemente paragens de actividade, bem como um menor *power distance* o que, a meu ver assumirá uma importância crescente nas empresas portuguesas. Relembrando os exemplos referidos no Capítulo II, nomeadamente quanto à Nike ou BP, será fácil perceber que independentemente das relações comerciais estabelecidas entre as partes, se existir algum incidente mediático no qual uma empresa conhecida esteja envolvida em alguma das fases de produção, será essa empresa o foco de atenções mediáticas. Nestes termos, a preocupação da EDP em assegurar formações de prevenção e segurança para com os seus fornecedores, assume um carácter bastante importante que não poderá, em qualquer ocasião, ser negligenciado. Da mesma forma, as relações com ONG’s, Instituições Governamentais e Comunidades Locais, poderão igualmente encontrar justificação nos problemas que estes grupos de interesse podem, a qualquer altura, criar para a empresa.

Com efeito, além das já referidas manifestações, as Comunidades Locais e as ONG’s detêm um conhecimento único quer das regiões em causa, quer do processo em análise<sup>69</sup>. Do ponto de vista político, uma relação próxima com as populações locais e com as ONG’s tenderá a contribuir para a confiança criada nos centros de decisão, sendo que para esse efeito a EDP

---

<sup>69</sup> Por norma as ONG’s têm equipas especializadas criadas para estudar os impactes ambientais, as quais poderão fornecer um contributo único de partilha de conhecimentos.

contempla uma fase de participação pública prévia à aprovação do projecto por parte das autoridades competentes<sup>70</sup>.

Tendo em consideração o acima exposto, as relações com os investidores surgem em todos os pontos acima focados. De facto, a transparência aliada a uma segurança nos investimentos realizados, assumem-se como factores atractivos para qualquer potencial accionista, facilitando à EDP o acesso a capital alheio. Adicionalmente, as suas práticas responsáveis no qual se incluem o diálogo com *stakeholders*, concedem-lhe igualmente acesso a outros mercados através da participação em índices bolsistas especificamente criados para o efeito, tema sobre o qual me pronuncio de seguida.

### **III. Retorno**

Uma grande questão que deverá surgir no momento de optar por uma estratégia de Responsabilidade Social, prende-se com o retorno que a mesma poderá trazer para os accionistas. Relembrando a opinião de Friedman e o acima referido quanto à limitação imposta pelo objecto social, esta estratégia apenas deverá ser seguida se for patente que a mesma tratará benefícios para os seus accionistas, ainda que estes apenas se reflectam a longo prazo. Porém, avaliar a influência de uma gestão responsável não é tão visível como outros investimentos da empresa, facto que poderá eventualmente criar alguma desconfiança em potenciais investidores.

Atendendo aos exemplos da Nike ou BP, é fácil perceber a influência que poderá ter uma gestão “irresponsável” na desvalorização da empresa para os accionistas, principalmente quando acontece um acontecimento marcante que se reflecte em números. Mas será possível de alguma forma medir o contrário? De facto, recorrer a uma gestão responsável visa, de certa forma, evitar exactamente que aconteça algo que crie impacto na esfera dos accionistas, resultando numa perda de valor.

---

<sup>70</sup> Relembrando o exposto no capítulo II quanto à convergência de interesses necessários entre Empresa e *stakeholders*, refira-se a este propósito a matriz de materialidade da EDP presente Relatório e Contas 2010, na qual a Empresa realiza uma ponderação de interesses, quanto à relevância para o negócio e a relevância para a sociedade, disponível para consulta em:

[http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/2010/Relatrio%20e%20Contas%202010/RCInsitucionalSustent\\_PT.pdf](http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/2010/Relatrio%20e%20Contas%202010/RCInsitucionalSustent_PT.pdf) , p. 70.

Por tudo o que foi acima referido, é perceptível que a EDP adopta esforços no sentido de garantir que tais acontecimentos não ocorram, mas nenhuma dessas actuações é mensurável, ou, colocando o problema de outra forma, não será fácil provar que existe um nexo de causalidade entre a existência de boas relações com *stakeholders* e um bom desempenho nos mercados.

Pertencer a índices bolsistas como o Dow Jones Sustainability Index, trazem maior visibilidade a qualquer empresa e, conseqüentemente, maior facilidade em atrair capital. Porém, para pertencer e assegurarem a sua manutenção nestes índices, as empresas têm de respeitar determinados critérios<sup>71</sup>, sendo que se após estas avaliações se verificar que uma determinada empresa não se encontra de acordo com os parâmetros exigidos pelo Dow Jones Sustainability Index, essa mesma empresa será retirada do índice<sup>72</sup>. Ora, se por um lado pertencer a este índice poderá beneficiar a empresa (principalmente na sua exposição a novos mercados), o facto de este índice publicar as razões que levam a que uma empresa seja retirada, irá inegavelmente afectar o seu Goodwill, nomeadamente pela exposição de uma fraqueza. No fundo, devido a essa exposição, uma empresa que entre e seja retirada, ficará

---

<sup>71</sup> De acordo com a informação presente no site da EDP, “*a composição do Índice Dow Jones de Sustentabilidade decorre de uma avaliação feita pela SAM (Sustainable Asset Management), uma entidade que avalia e ordena as empresas em função do seu grau de cumprimento de critérios de sustentabilidade nas suas três dimensões: económica, social e ambiental. O peso de cada uma destas áreas pode variar, anualmente, de acordo com as melhores práticas em cada momento.*

*A Dow Jones & Company elabora, depois, os índices a partir da classificação em sustentabilidade, por sector e Super-sector, efectuada pela SAM.*

*As fontes de informação usadas pela SAM são:*

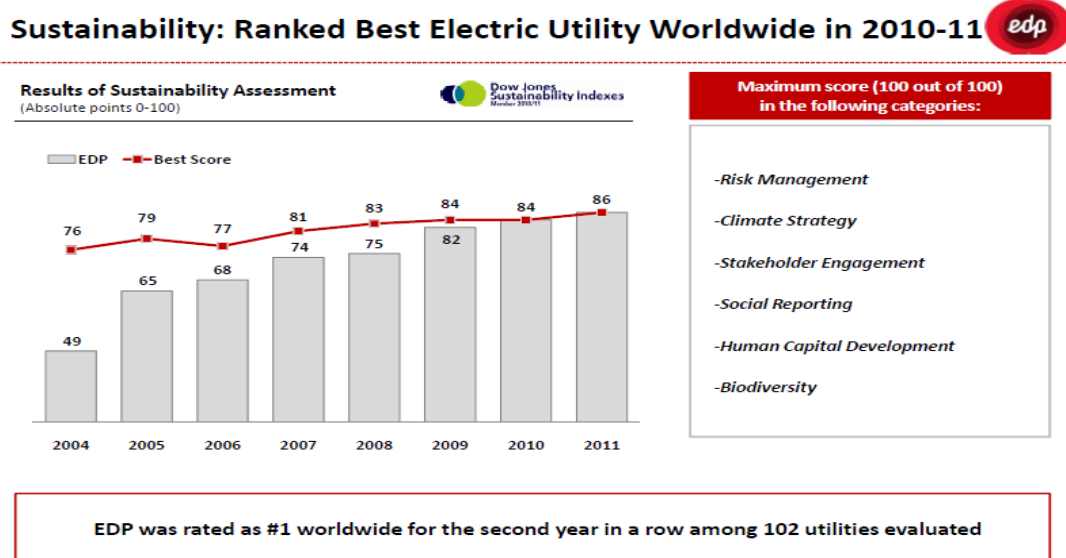
- > *Questionário rigoroso preenchido pela empresa e específico para cada sector;*
- > *Documentos como Relatórios de Sustentabilidade, de Saúde e Segurança, Sociais, Financeiros ou outra documentação da companhia;*
- > *Relatórios dos media ou de stakeholders e outra informação pública disponível;*
- > *Contacto pessoal com as empresas;*
- > *Monitorização contínua das empresas componentes dos índices utilizando fontes públicas de informação (e.g. Factiva).” In*

<http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/abordagemasustentabilidade/reconhecimento/dowjonessustainabilityindex/Pages/DowJones2010.aspx>

<sup>72</sup> Recentemente a Olympus ([http://www.sustainability-indexes.com/djsi\\_pdf/news/PressReleases/111216\\_Olympus\\_Statement\\_Vdef.pdf](http://www.sustainability-indexes.com/djsi_pdf/news/PressReleases/111216_Olympus_Statement_Vdef.pdf)) e a TEPCO ([http://www.sustainability-indexes.com/djsi\\_pdf/news/PressReleases/110513\\_TEPCO\\_Statement\\_Vdef.pdf](http://www.sustainability-indexes.com/djsi_pdf/news/PressReleases/110513_TEPCO_Statement_Vdef.pdf)) foram retiradas deste índice, ainda que por razões distintas.

numa posição mais fragilizada do que uma empresa equiparável que nunca tenha entrada para este índice.

No que refere ao seu desempenho neste índice, através do seu site a EDP expressa a importância que para si detém a inclusão no Dow Jones Sustainability Index: “A inclusão de uma empresa nestes Índices traz-lhe muitos benefícios, tangíveis e intangíveis. Para além de haver um reconhecimento público de liderança em áreas estratégicas de dimensão económica, ambiental e social, há um reconhecimento importante dos investidores, clientes e até legisladores. A inclusão nos índices é, também, um reconhecimento de uma gestão de risco equilibrada e numa perspectiva de longo prazo.”<sup>73</sup>. No gráfico abaixo<sup>74</sup> fica bem patente o excelente desempenho da EDP neste índice.



Porém, embora a EDP tenha tido um percurso imaculável após a sua entrada no índice, pelas razões acima descritas, a sua maior preocupação deverá ser assegurar a manutenção de forma a não afectar o valor criado.

Tal como acima referido, uma das grandes questões associadas à Responsabilidade Social enquanto estratégia, prende-se com a dificuldade em mensurar o seu sucesso. Porém, no caso

<sup>73</sup> <http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/abordagemasustentabilidade/reconhecimento/dowjonesustainabilityindex/Pages/DowJones2010.aspx>

<sup>74</sup> Cfr. Apresentação aos Investidores da EDP, disponível em <http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/apresentacoes/Apresentaes%202012/2012-02-01%20-%20Investor%20Presentation.pdf>

particular da EDP e atendendo à recente privatização, será ainda assim possível teorizar sobre a importância que a sua aposta na Responsabilidade Social/Desenvolvimento Sustentável, terá tido para a sua valorização enquanto empresa.

No âmbito da 8ª fase de reprivatização da EDP, o Estado Português anunciou a 22 de Dezembro de 2011, que a China Three Gorges foi seleccionada para ser a adquirente de uma participação de 21,35% no capital social da EDP. De acordo com o Financial Times<sup>75</sup>, o negócio em causa ascendeu a 2,7 mil milhões de euros, sendo que para este efeito a Three Gorges disponibilizou-se a pagar €3,45 por acção, representando um prémio de 53% sobre o valor do dia anterior. Atendendo aos números referidos e, principalmente, ao prémio concedido à Parpública pelo valor das suas acções, poder-se-á equacionar que a estratégia levada a cabo pela empresa nos últimos anos contribuiu para a enorme valorização de uma empresa inicialmente “pura e dura de negócio”.

Obviamente será sempre questionável se os valores em causa se atribuem única e exclusivamente à estratégia da empresa, ou apenas aos restantes activos da EDP<sup>76</sup>. Porém, a estratégia de Responsabilidade Social/Desenvolvimento Sustentável nunca poderá ser vista de forma autónoma, mas antes como o factor chave do desenvolvimento da empresa, o qual lhe permite ainda na actualidade garantir a confiança dos *stakeholders*<sup>77</sup> e que se traduziu ao longo dos anos numa empresa de evolução sustentada. Atendendo à enorme instabilidade financeira e à desconfiança que ainda perdura nos mercados, o facto de a EDP ter atraído um investimento sem comparação em Portugal, em nenhum momento poderá ser dissociado da estratégia que a mesma optou por seguir, uma vez que é essa mesma estratégia que a leva a garantir a segurança, retorno, estabilidade e, acima de tudo, sustentabilidade/rentabilidade que os investidores actualmente procuram.

Assim, ainda que a opção pela Responsabilidade Social seja difícil de mensurar, se não mesmo impossível, a recente privatização poderá actuar como um forte indicador de sucesso que esta estratégia teve no desenvolvimento da EDP.

---

<sup>75</sup> Cfr. <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/916aacd6-2cc1-11e1-aaf5-00144feabdc0.html#axzz1pkRKTBDZ>

<sup>76</sup> De facto, muitos factores podem ter contribuído para os valores referidos. As actividades do Grupo EDP nos chamados “países emergentes”, ou simplesmente pelas sinergias que a Three Gorges visa obter com a aquisição da EDP, seriam motivos suficientes para uma aquisição.

<sup>77</sup> Com toda a importância melhor descrita no subponto iii, do II ponto, do presente Capítulo.

## CAPITULO IV – Conclusões

Com a presente dissertação, pretendia demonstrar a importância da Responsabilidade Social Empresarial no actual contexto económico-social. Pese embora esta demonstração assumir, marcadamente, uma importância estratégica e de difícil mensuração, ainda assim alguns problemas de relevo merecem destaque. Com efeito, a sua imediata conotação como a vertente social do Desenvolvimento Sustentável, bem como a sua patente confusão com mecenato/caridade, tendem a retirar importância a uma estratégia que, pelos exemplos acima expostos, deveria assumir um papel de relevo em qualquer empresa.

A crescente globalização e conseqüente difusão de informação, levou a que os *stakeholders* assumissem um papel preponderante na sociedade actual, pressionando as empresas a assumirem preocupações que extravasam a sua esfera interna. Tendo isto em consideração, a visão defendida por Milton Friedman deverá ser reavaliada de forma a adaptar-se a um contexto económico-social diferente daquele em que o economista baseou a sua opinião. Os exemplos acima expostos, nomeadamente os que demonstram as conseqüências de uma gestão irresponsável, clarificam a importância que a estratégia aqui defendida assume na actualidade, principalmente se considerarmos que a Responsabilidade Social poderá ser encarada no sentido de proteger os interesses dos accionistas. No limite, uma boa capacidade de relação com os vários *stakeholders*, poderá igualmente traduzir-se numa enorme vantagem competitiva.

Apesar de ser inegavelmente encarada em Portugal como estratégia de marketing ou de eficiência fiscal, a mera caridade pouco ou nada releva para uma empresa actual, sendo que, se encarmos a Responsabilidade Social nesse sentido como algumas empresas portuguesas ainda tendem a fazer, aí sim a opinião de Friedman faz sentido. Por tudo o acima exposto, a Responsabilidade Social não se deve limitar a uma mera actuação ocasional de mecenato ou puro cumprimento legal, mas sim uma verdadeira compreensão e adaptação à sociedade que a rodeia.

No caso da EDP, com a uma eficiente capacidade de diálogo a uma enorme transparência, essa estratégia inegavelmente funcionou. A sua capacidade de adaptação aos diferentes clientes e diferentes mercados, bem como uma base sólida de confiança, tornaram-na um investimento atractivo mesmo em condições adversas. Apesar da difícil, se não mesmo impossível, mensuração do sucesso da Responsabilidade Social, a verdade é que esta nunca

poderá ser dissociada do resto da estratégia da empresa, pelo que será parte integrante do sucesso da mesma.

A EDP apresenta-se como um exemplo perfeito para demonstrar o sucesso de uma verdadeira Responsabilidade Social Empresarial, mas esta estratégia apenas funciona se for realmente interiorizada e concretizada na empresa (como aliás é o caso). A mera referência a frases chave sobre “preocupações sociais”, ou de “advogar a sustentabilidade”, poderá ser importante em termos de marketing, porém nada releva para a empresa enquanto benefício a longo prazo.

Acima de tudo, deverá estar patente na mente do *management* que Friedman tinha de facto razão, a sua única responsabilidade é a de maximizar os lucros dos seus accionistas, sendo que no mundo actual essa maximização tem de passar obrigatoriamente por uma enorme preocupação com as suas actuações, nomeadamente através de uma gestão eficiente, transparente e, nos moldes aqui defendidos, socialmente responsável.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **Obras de carácter geral, incluindo artigos e estudos científicos:**

Antunes, Luís, Para que serve a casca de banana?, Bnomics, 2011.

Carroll, Archie B., Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, Business Society, 1999.

Coutinho de Abreu, J.M., Governação das Sociedades Comerciais, 2.<sup>a</sup> edição, 2010, Almedina.

DesJardins, Corporate Environmental Responsibility, Journal of Business Ethics, 1998.

Ebner, D., Baumgartner, R. J., The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility, Corporate Responsibility Research Conference, Dublin, 2006.

Freeman, R.E., Strategic Management: A Stakeholder-approach, 1984.

Friedman, Milton, New York Times Magazine, 1970.

Heal, Geoffrey, Corporate Social Responsibility – an Economic and financial framework, 2004.

Menezes Cordeiro António, Código das Sociedades Comerciais Anotado, 2.<sup>a</sup> edição 2011, Almedina.

Montgomery, David B., Ramus, Chaterine A., Corporate Social Responsibility Reputation Effects on MBA Job Choice, Paper N.º 1805, Stanford Graduate School of Business.

Morimoto, Ash, Hope, Corporate Social Responsibility Audit: From Theory to Practice, Journal of Business Ethics, 2005.

Porter, Michael E., Kramer, Mark R., “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, Harvard Business Review, 2002.

Sá Leal, Ana/ Caetano, Joaquim/ Goulart Brandão, Nuno/ Estrela Duarte, Sofia/ Robalo Gouveia, Tiago, Responsabilidade Social em Portugal, Bnomics, 2011.

**Outros:**

BP's Sustainability Review 2010.

EDP - Relatório e Contas 2010.

Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions, A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, 2011.

Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias, Promover um quadro europeu para a Responsabilidade Social das empresas, 2001.

The world Guide to CSR: A country-by-country analysis of Corporate Sustainability and Responsibility, Greenleaf Publishing, 2010.

**Sites consultados:**

<http://www.brandfinance.com>

<http://www.brisa.pt/>

<http://www.bp.com>

<http://www.browsedp.edp.pt/dashboard.php>

<http://www.csreurope.org/>

<http://www.csrwire.com/>

<http://www.dgsi.pt/>

<http://ec.europa.eu/>

<http://www.edp.pt>

<http://ethisphere.com/>

<http://eur-lex.europa.eu/>

<http://www.ft.com>

<http://www.greatplacetowork.pt/>

<http://www.jeronimomartins.pt/>

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/>

<http://www.portaldaempresa.pt/cve/pt>

<http://www.stjulians.com>

<http://www.sumolcompal.pt>

<http://www.sustainability-index.com>

<http://www.un-documents.net/>