



CATÓLICA
FACULDADE DE DIREITO

ESCOLA DE LISBOA

MESTRADO EM DIREITO E GESTÃO

COVID-19 & CORPORATE PURPOSE

João Pedro Estêvão Martins

Dissertação de Mestrado

Orientador: Doutor Pedro Canastra Azevedo Maia

Lisboa, Abril, 2021

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	5
CAPÍTULO 1 – PROLEGÓMENOS.....	7
CAPÍTULO 2 – CONCEITO DE <i>CORPORATE PURPOSE</i>	13
CAPÍTULO 3 – O QUE É UMA EMPRESA?	17
CAPÍTULO 4 – FALÊNCIA DO CAPITALISMO E SUPERAÇÃO DAS IDEIAS DEFENDIDAS POR FRIEDMAN	19
4.1 CAPITALISMO EM CRISE.....	19
4.2 <i>MINDFUL CORPORATION</i>	21
4.3 PRINCÍPIOS, VALORES E MORAL TÊM LUGAR NUMA EMPRESA?.....	23
4.4 TEORIA DA MENTE	30
4.5 <i>ETHICAL RECIPROCITY</i>	31
4.6 CAPTAÇÃO DE RENDAS ECONÓMICAS	32
4.7 REFERÊNCIA EVOLUTIVA DO TEMA NO ESPAÇO EUROPEU	34
CAPÍTULO 5 – ROME WASN'T BUILT IN A DAY.....	39
5.1 ESTADOS UNIDOS	40
5.1.1 <i>US Business Roundtable's Statement on the Purpose of a Corporation</i> ...	40
5.1.2 <i>Larry Fink's 2021 letter to CEO's</i>	42
5.2 REINO UNIDO	44
5.2.1 <i>IoD's Corporate Governance Manifesto</i>	44
5.2.2 <i>British Academy's Principles for Purposeful Business</i>	45
5.3 PORTUGAL.....	48
5.3.1 Código de Governo das Sociedades do Instituto Português de Corporate Governance de 2018, revisto em 2020	48
CAPÍTULO 6 – COVID-19 & <i>CORPORATE PURPOSE</i>	51
CONCLUSÃO	57
BIBLIOGRAFIA.....	59

INTRODUÇÃO

A pandemia que continua a assolar o mundo marcará as mais diversas valências da vida, não ficando a isso imune a realidade corporativa. Reconhecendo a fragilidade de práticas do passado e a desadequação de uma visão a considerar unicamente os interesses dos *shareholders*, reaviva-se a *vexatio quaestio* de saber qual será a melhor forma de conduzir e orientar a *corporate governance*.

Ainda não plenamente refeitos da grave crise económica, financeira e social de 2008, a COVID-19 veio reavivar a discussão sobre o fim último e primacial das empresas. Os dados hoje ao dispor permitem afirmar categoricamente que as práticas tidas como válidas no passado, alicerçadas nos modelos e pressupostos capitalistas de meados do século XX, já não se coadunam com o ecossistema da empresa, que é mais rico e alargado, nem com as exigências dos próprios *stakeholders*. Impera, portanto, realizar uma nova abordagem, mais adequada, à empresa de hoje, por forma a garantir e assegurar a sua vitalidade e prosperidade.

Atentos a esta luta darwiniana pela sobrevivência e sustentabilidade das empresas, os Estados Unidos da América e o Reino Unido, mas também Portugal, procuram empreender reformas para virar a página. Nos últimos anos, esta tem sido uma temática cada vez mais presente, não só no plano político, como também no empresarial, estando tal facto bem patente na velocidade vertiginosa a que nos têm chegado vários casos de sucesso. Contudo, com pertinência, se questiona se todos estão atentos de igual modo a este início de jornada, que se afigura longa e inevitável.

Apesar de não ser uma discussão hermética, várias são as perspetivas sobre os conceitos nucleares, o que, por vezes, condiciona a própria discussão. Pelo exposto, o primeiro momento visará explanar os conceitos fulcrais. De seguida, colocando em evidência os estudos e posições de diferentes autores, contrapõem-

-se os interesses dos *stakeholders* com os dos *shareholders*, desmistificando o dogma de que o enfoque nos primeiros seja verdadeiramente ruinoso para os interesses dos segundos. A doutrina e a própria realidade dos factos, como melhor se verá, demonstram que, através de práticas sustentáveis, a consideração dos interesses dos *stakeholders* se traduz em benefício para os próprios *shareholders*, sendo a pandemia que ainda nos assola um veículo privilegiado para operar esta mudança de mentalidades e de foco no seio da empresa.

Palavras-Chave: *Corporate Purpose; Corporate Governance; Sustentabilidade; Stakeholder; Shareholder; Capitalismo*

CAPÍTULO 1 – PROLEGÓMENOS

O ponto de partida para qualquer discussão profícua terá de passar por uma clarificação conceitual. O relegar desta tarefa para um segundo plano tem levado a que a discussão do tópico esteja ocupada com uma multiplicidade de termos, conceitos e siglas a mais das vezes ambíguos, se não contraditórios.

O filósofo alemão Martin Heidegger reconhecia que o esforço hermenêutico é fulcral para uma sólida construção do Direito¹, pois permite aclarar o pensamento: se o pensar é confuso, o resultado desse mesmo esforço será também ele pouco claro, ambíguo e de tendente fraca aplicabilidade prática.

Tomando como ponto de partida, e numa primeira análise, o Código das Sociedades Comerciais² não define o que é uma sociedade, apenas avançando, no seu artigo 1.º, n.º 2, quando esta poderá ser considerada como comercial. Na ausência de uma clara, cabal e concreta definição avançada pelo legislador, terá que se inferir o seu alcance e sentido pela noção geral de contrato de sociedade, constante no artigo 980.º do Código Civil³ - “*contrato pelo qual duas ou mais pessoas⁴ se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício comum de certa atividade económica, que não seja de mera fruição, a fim de repartirem os lucros resultantes dessa atividade*”.

Deste artigo emergem vários conceitos que, apesar de umbilicalmente relacionados, não deverão ser tidos como uma e a mesma coisa, nem como subsidiários.

¹ Neste sentido, e para maior desenvolvimento, *vide* VALE, Luis Menezes de – “As racionalidades jurídicas de índole prático-material: O contributo de Ronald Dworkin, entre hermenêutica e narratividade”, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 2016

² Na falta de menção especial, os preceitos legais referidos do Código das Sociedades Comerciais serão abreviados para CSC.

³ Na falta de menção especial, os preceitos legais referidos do Código Civil serão abreviados para CC.

⁴ Nem sempre será necessário o acordo entre duas ou mais pessoas. A figura da sociedade unipessoal por quotas permite que haja sociedades constituídas por um sócio único (cfr. Art. 270.º-A e ss do CSC).

Nma análise mais detalhada, nomeadamente do segmento “*para o exercício de atividade comum*” chama à colação o conceito de objeto social. De caráter e função essencialmente interna, tem como intuito delimitar o âmbito geral de atuação da sociedade.

Por outro lado, a leitura imediata do art. 980.º do CC, poderá levar a que se considere que o fim social, ou escopo da sociedade, será a – mera – obtenção de lucros e a sua repartição pela sociedade. Todavia, e conforme nos explana Ana Perestrelo de Oliveira, “*o fim social mais não é do que o objetivo geral que a sociedade se propõe atingir através das atividades que desenvolve, podendo ser lucrativo ou não (...)*”.⁽⁵⁾(6).

Face a esta possível visão conflituante, importa, portanto, esclarecer o que é o lucro. De acordo com o exposto no art. 3, nº2, do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas, será a “*diferença entre os valores do património líquido no fim e no início do período de tributação, com as correções estabelecidas neste Código.*” A parte final do preceito não deixa margem para dúvidas de que o lucro não será todo e qualquer acréscimo patrimonial face ao investimento inicial realizado pelos sócios. Na verdade, e nas palavras de Cassiano dos Santos, “*há excedentes possíveis que a lei vincula a uma não distribuição e que, por essa circunstância, não podem ser considerados lucros em sentido próprio (...)*”⁷. Exemplos disso serão as indemnizações por responsabilidade extracontratual, revalorização de ativos e doações que, por força do mencionado no artigo 295.º, n.º2 do CSC⁸, serão sujeitas a um regime semelhante ao da reserva legal. Coutinho de Abreu acrescenta ainda que um negócio gratuito poderá não ser contrário à finalidade lucrativa imposta pelo fim social (art. 6.º, nº 1 e 3 do CSC): “*há doações feitas habitualmente por sociedades com finalidade (ou, também, com finalidade) interesseira, para promover as*

⁵ OLIVEIRA, Ana Perestrelo de – *Grupos de sociedades e deveres de lealdade*, págs. 246 e 247.

⁶ Cfr., desenvolvidamente, *infra*, Capítulo II.

⁷ SANTOS, Cassiano dos – “*Os lucros e a natureza dos resultados transitados – a equiparação entre lucros transitados e reservas livres e (des)necessidade de deliberação ad hoc para a destinação ulterior dos lucros que foram mantidos na sociedade sem criação de reserva*”, pág. 1.

⁸ A referida solução é aplicável não só às Sociedades Anónimas, como também às Sociedades por Quotas, por remissão do artigo 218.º do CSC.

vendas dos seus produtos, melhorar a produtividade, acreditar o nome e imagem, pagar menos impostos (...)”⁹.

Aqui chegados, há que referir que o alcance e o sentido do termo interesse social não são unânimes na doutrina. Conforme aponta Rousseau, em *O Contrato Social*, “*Há muitas vezes grande diferença entre a vontade de todos e a vontade geral; esta não olha a outra coisa que não seja o bem comum, enquanto a outra olha ao interesse privado e não é mais do que uma soma de vontades particulares*”¹⁰. Dito isto, deve-se concluir que o interesse social está intimamente ligado à própria natureza do contrato de sociedade: a convergência da vontade dos indivíduos, com o pacto social, leva à criação de uma nova pessoa jurídica, distinta, autónoma - a sociedade¹¹. Aliás, conforme refere Coutinho de Abreu, “*a pessoa coletiva é um meio simples e eficaz para prover aos interesses coletivos (...)*”¹², sendo como tal possível de se autonomizar dois tipos de interesses dos sócios: os extra-sociais (*uti individui*) e os sociais, nele se desdobrando os individuais (*uti singuli*), e os que são interesse comum dos sócios, enquanto sócios (*uti socii*).

Ora, sumariamente, os interesses convergentes dos sócios na prossecução do fim social são em função do interesse social. Mas, se o mesmo é verdade, também o é mais das vezes que não será sempre possível obter uma opinião consensual no seio da sociedade. Como tal, o legislador viu-se forçado a instituir o princípio maioritário, preceituado no art. 386.º do CSC – “*A assembleia geral delibera por maioria dos votos emitidos, seja qual for a percentagem do capital social nela representado, salvo disposição diversa da lei ou do contrato.*”.

Assim sendo, e aqui chegados, de referir que há duas grandes correntes que procuram evidenciar quais os interesses que determinam o interesse social: a

⁹ ABREU, Jorge Manuel Coutinho de – *Curso de Direito Comercial*. Vol. I, pág. 199.

¹⁰ ROUSSEAU, J. J – *O Contrato Social*, pág. 75.

¹¹ Cfr. Artigo 1833.º do Código Civil francês, alterado pela lei n.º 2019-486 de 22 de maio de 2019 – “*la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité*”

¹² Coutinho de Abreu, refere ainda que a “*derrogação ou não observação da autonomia jurídico-subjetiva e/ou patrimonial da pessoa coletiva em face dos seus membros*” abre caminho para uma desconsideração da personalidade jurídica da pessoa coletiva – ABREU, Jorge Manuel Coutinho de – *Curso de Direito Comercial*. Volume II. Das Sociedades, pág. 176.

Contratualista e a Institucionalista. Para a primeira, apenas os sócios terão um papel ativo no processo de formação da vontade social. Alicerça-se, portanto, numa concepção de que será dos sócios a competência exclusiva, com vista à maximização dos seus lucros. Por sua vez, a Institucionalista alarga o espectro, defendendo que os interesses serão determinados em função de todos os interessados na empresa. Ou seja, em vez de se barricar na ideia do contrato (na declaração de vontade dos sócios), constrói-se a sociedade como uma estrutura jurídica onde o interesse social suplanta e se sobrepõe ao interesse dos sócios (enquanto pessoas individuais).

Nesta senda, devem distinguir-se *shareholders* de *stakeholders*. Nas palavras de Edward Freeman, *Stakeholders* – que são, entre outros, os clientes¹³, trabalhadores, credores¹⁴, comunidade¹⁵, fornecedores e *shareholders*¹⁶ –, deverão ser vistos como “*uma parte interessada numa organização, são qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou seja afetado pela realização dos objetivos dessa organização*”¹⁷. Dissecando a palavra, e resumidamente, são *who has something at stake*. Já os *Shareholders* serão os intervenientes que detêm participação social (de maior ou menor escala) na sociedade.

Posto isto, uma das *vexatio questio* dos fins últimos do *corporate governance*¹⁸ é a de se se deverá optar por uma maximização dos interesses dos

¹³ Segundo o escritor e professor austríaco Peter Drucker, o único objetivo de um negócio será encontrar um cliente: sem clientes este não existe, porque não há dinheiro para o sustentar.

¹⁴ Como bem aponta Gabriela Figueiredo Dias, presidente da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), e ainda mais evidente face à contingência hoje vivida, a influência e importância dos credores no governo societário das empresas tem vindo a tornar-se cada vez maior.

¹⁵ Sendo discutível que as gerações futuras possam ser consideradas como *stakeholders*, maioritariamente nos EUA e no Reino Unido várias agências e instituições governamentais já o reconhecem como tal. Provocatório, mas não menos pertinente, Colin Mayer questiona-se, contudo, como será possível sentar à mesa de uma Assembleia Geral uma geração futura.

¹⁶ Refletido este entendimento pelo 2006 UK Companies Act, como pelo US Business Roundtable. Para maior desenvolvimento, vide, Capítulo 5.

¹⁷ BARREIROS, Filipe – *Responsabilidade Civil dos Administradores: os Deveres Gerais e a Corporate Governance*, pág. 127.

¹⁸ A tradução do termo “*Corporate Governance*” para a língua portuguesa não se demonstra consensual. António Menezes Cordeiro chega mesmo a referir não existir “*um equivalente claro no Direito português das sociedades*” – Cfr. CORDEIRO, António Menezes de – *Manual de direito das sociedades*, vol. I, Parte Geral, págs. 841ss. Ademais, Paulo Olavo Cunha e Coutinho de Abreu referem que o referente “governo” poderá ser potencialmente perigoso, por estar demasiado conotado com o poder político-executivo, antes preferindo o termo “governança”.

shareholders ou dos *stakeholders*, bem como se estas mesmas duas realidades serão completamente antagónicas. Enquanto a primeira se foca no retorno dos investimentos feitos pelos acionistas, a segunda radica numa ideia de, nos momentos decisórios, serem ponderados e atendidos os interesses dos intervenientes no ecossistema da empresa¹⁹. E falar no ecossistema da empresa será, também, indubitavelmente, falar nos acionistas: um *shareholder* é um *stakeholder*; contudo, um *stakeholder* não será um *shareholder*.

Numa primeira nota, refira-se que qualquer das opções será permeável a críticas. Se o enfoque se centrar nos *shareholders*, tal poderá redundar numa visão a um muito curto período de tempo – podendo levar a práticas verdadeiramente ruinosas –, também, por outro lado, se poderá apontar, com pertinência, que atender a múltiplos interesses embicará num impasse em que não se atende ao interesse de ninguém²⁰.

Mas, e como bem aponta Abel Sequeira Ferreira, Diretor Executivo da Associação de Empresas Emitentes de Valores Cotados em Mercado²¹, “*Visões a curto e longo prazo não são antagónicas nem se deve assumir uma versão maniqueísta de dissociação e antagonismo entre short-termism e long-termism. A ideia essencial é a de equilíbrio entre interesses dos stakeholders e dos*

A expressão que parece ter maior acolhimento pelos autores, como Ana Perestrelo de Oliveira e António Menezes de Cordeiro (e pelo próprio legislador) é “Governo das Sociedades”. Ainda assim, e perfilhando o entendimento de Pedro Maia, Paulo Olavo Cunha, Pedro Caetano Nunes, entre outros, é nossa opção não traduzir o termo. Para maior desenvolvimento *vide* MAIA, Pedro Canastra Azevedo de – *Voto e Corporate Governance – um paradigma para a sociedade anónima*, vol. II, págs. 709ss.

¹⁹ Ressalva-se ainda que a justa expectativa de consideração dos interesses dos *stakeholders* não só poderá resultar de um direito moral, que é legítimo, como também poderá chegar a resultar de um direito legal.

²⁰ Cfr. MICHAEL C. JENSEN, *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*. O autor refere que, na ausência de externalidades e de monopólios, o bem-estar social será maximizado quando toda e qualquer empresa no mercado maximize o seu valor de mercado. Tendo por base a Stakeholder Theory, procura ultrapassar algumas das críticas apontadas, através do “*enlightened stakeholder theory*”, uma visão com vista à maximização do valor da empresa reportada a uma compreensão a longo prazo, como forma de alinhar e melhor coordenar os interesses dos stakeholders, diretores e administradores das empresas, frequentemente conflitantes, ignorando-se assim os *trade-offs* – “*It tells the firm to spend an additional dollar of resources to satisfy the desires of each constituency as long as that constituency values the result at more than a dollar.*”

²¹ De ora em diante designado por AEM.

*shareholders. E é esse ponto de equilíbrio que é difícil de conseguir.”*²². Na mesma senda, Alex Edmans, através da teoria do *Pieconomics*, remata afirmando que *“Since business is a positive-sum game, investors aren’t trying to take from stakeholders, and stakeholders don’t need to defend themselves from investors. They’re on the same team.”*²³.

O mencionado não colide, antes reforça, com a solução normativa híbrida de influência alemã constante no art.º 64.º, nº1 b) do CSC, na qual se preceitua que os gerentes ou administradores da sociedade devem observar *“Deveres de lealdade, no interesse da sociedade, atendendo aos interesses de longo prazo dos sócios e ponderando os interesses dos outros sujeitos relevantes para a sustentabilidade*²⁴ *da sociedade, tais como os seus trabalhadores, clientes e credores.”*⁽²⁵⁾⁽²⁶⁾.

²² FERREIRA, Abel Sequeira. 2021. e-Conference “O Propósito Empresarial e a Evolução do Governo das Sociedades”, promovida pela AEM.

²³ EDMANS, Alex – Grow the Pie – How Great Companies Deliver Both Purpose and Profit, pág 26.

²⁴ O termo Sustentabilidade vai para além da comumente partilhada visão de sustentabilidade ambiental. Conforme refere a Deloitte, *“Sustainability is responsibility for the impact that the organization exerts on its surroundings, in business, environmental and social terms. Conscious management of the impact translates into lower costs, improved external relations and better managed risks.”*. Para maior desenvolvimento vide, pormenorizadamente, <https://www2.deloitte.com/ru/en/pages/risk/solutions/sustainability-and-csr.html>, disponível em 6/2/2021.

²⁵ Sublinhado nosso.

²⁶ Cfr., desenvolvidamente, *infra*, Capítulo 4.

CAPÍTULO 2 – CONCEITO DE *CORPORATE PURPOSE*

Antes mesmo de se debruçarem sobre o alcance e sentido do termo *corporate purpose*, vozes na doutrina questionam a real necessidade da sua existência. Ana Perestrelo de Oliveira explana que a resposta à questão apenas tenderá a ser positiva caso se associe a mesma à cultura empresarial. Ou seja, e por outras palavras, é um conceito que faz sentido se se partir da premissa inarredável e norteadora de que a cultura empresarial não é um mero instrumento para a obtenção de lucro dos acionistas. Seguindo o defendido pela corrente institucionalista, devem ser considerados os interesses dos *stakeholders* como um todo - “*is the reason why a corporation exists, what it seeks to do and what it aspires to become. Profit is a product of the corporate purpose. It is not the corporate purpose*”²⁷.

Ana Perestrelo de Oliveira afirma que a cultura empresarial poderá ramificar-se em três dimensões, todas elas umbilicalmente relacionadas: primeiramente, a cultura é – ou deverá ser – sinónimo de cultura ética, permitindo a alocação dos diversos recursos para a estabilidade, perenidade e bem estar da empresa e, em última análise, bem estar geral; mas também não se poderá descurar o facto de a cultura ser a tradução do *corporate purpose*; assim sendo, pelas razões anteriores, mas não só, é a condição de alinhamento dos objetivos estratégicos e da realidade empresarial.

Será, portanto, o reflexo dos valores coletivos da organização. Paulo Câmara chega mesmo a dizer que “*culture eats corporate ratings for breakfast*”²⁸.

Rui Dias, Diretor Executivo da Comissão Executiva de Acompanhamento e Monitorização do Código de Corporate Governance, confessa que “*Não sei*

²⁷ MAYER, Colin, *in* Reforming Business for the 21st century - BA

²⁸ Evidencia-se uma clara adaptação da célebre frase de PETER F. DRUCKER “*culture eats strategy for breakfast*”. Ainda nesta senda, o filósofo, edificador da administração corporativa moderna, refere, em *The Effective Executive*, que “*Today is always the result of actions and decisions taken yesterday*”.

*exatamente o que é o propósito societário*²⁹, mas sei que ao mesmo tempo ele é *várias coisas*”³⁰. Ou seja, a conceptualização e alcance dependerão sempre da perspectiva pela qual se olhe para o propósito.

Na mesma linha de pensamento, Henderson e Van Den Steen (2015) entendem que o *corporate purpose* é “*a concrete goal or objective for the firm that reaches beyond profit maximization*”³¹. Salienta-se o recurso ao termo “*beyond*”, uma vez que este não arreda, de todo, uma total descaracterização da procura do lucro, nem desconsidera a sua importância. Apenas refere que não é o fim primacial da existência das empresas. Até porque, nas palavras de Paul Collier, “*There is nothing intrinsically dirty about capitalism. Profit is the constraint that forces discipline on a firm, rather than defining its purpose.*”³².

Collin e Porras concluem que: “*profitability is a necessary condition for existence and a means to more important ends, but it is not the end in itself for many of the visionary companies. Profit is like oxygen, food, water, and blood for the body; they are not the point of life, but without them, there is no life*”.³³ Neste sentido, Alex Edmans refere que “*So profits are important, and investors are an important member of society. But they’re not the only member*”.³⁴

Mayer e Edmans, por seu lado, privilegiam o envolvimento dos mais diversos *stakeholders*. O primeiro constata que “*The purpose of the corporation is to do things that address the problems confronting us as customers and communities, suppliers and shareholders, employees and retirees*”³⁵, enquanto o segundo identifica quem são os *stakeholders* e qual a sua vantagem competitiva–

²⁹ Trata-se da tradução do termo “corporate purpose” menos permeável a divergências de opiniões, também pelo facto de até então esta não ter tido uma cunhagem própria no direito português.

³⁰ DIAS, Rui Pereira. 2021. e-Conference “O Propósito Empresarial e a Evolução do Governo das Sociedades”, promovida pela AEM.

³¹ Cfr. HENDERSON, Rebecca & VAN den STEEN, Eric – *Why do firms have “purpose”? The firm’s role as a carrier of identity and reputation*”, pág. 326.

³² COLLIER, Paul - *Future of Capitalism: Facing the New Anxieties*, pág. 75.

³³ COLLINS, J.C. & PORRAS, J.I. – *Built to last: Successful Habits of Visionary Companies*, pág. 55.

³⁴ EDMANS, Alex – *Grow the Pie – How Great Companies Deliver Both Purpose and Profit*, pág. 19.

³⁵ MAYER, COLIN – *Prosperity*, pág- 288.

“The purpose is why an enterprise exists – who it serves, its reasons for being and the role it plays in the world”³⁶.

Na verdade, também os próprios ordenamentos jurídicos procuraram (e procuram) densificar e concretizar o alcance do termo. Exemplo disso será o legislador francês que, em 2019, integrou no Código Civil a noção de propósito - *“raison d’être”*- referindo que *“les statuts [de l’entreprise] peuvent préciser une raison d’être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité”*. No ano seguinte, também o Manifesto de Davos salientou a importância da convergência dos interesses (ainda que por vezes antagônicos) dos *stakeholders*, deles surgindo a prosperidade da empresa – *“The purpose of a company is to engage all its stakeholders in shared and sustained value creation. (...) The best way to understand and harmonize the divergent interests of all stakeholders is through a shared commitment to policies and decisions that strengthen the long-term prosperity of a company”*.

³⁶ EDMANS, Alex – ob. cit., pág. 20.

CAPÍTULO 3 – O QUE É UMA EMPRESA?

Tal como referido no anterior capítulo, sendo a cultura a expressão do *corporate purpose*, e sendo o *corporate purpose* uma realidade que transcende a mera obtenção do lucro, questiona-se o que será a empresa e para que serve. Em relação à primeira questão, parafraseando Santo Agostinho, “*Se ninguém me pergunta, eu sei; se quero explicá-lo a quem me pede, não sei*”. Não menos lacónica é a proposta avançada por Orlando de Carvalho “*empresa é, antes de tudo, uma realidade da vida, e não uma noção jurídica. Antes de o ser para o direito, é algo que existe na vida social (económica)*.”³⁷.

Conforme o disposto no artigo 5.º do Código da Insolvência e da Recuperação das empresas, “*considera-se empresa toda a organização de capital e de trabalho destinada ao exercício de qualquer atividade económica*.”. Reconhecendo-se a pertinência e razão de ser desta conceptualização de empresa para efeitos do supramencionado código, não se poderá, contudo, reduzir a sua riqueza e imensidão a este entendimento.

Anos antes, na década de 30, Ronald Coase, no artigo “*The Nature of the Firm*”, constatou que uma empresa é um nexo de contratos estabelecidos, como forma de minorar os custos de transação, promovendo, assim, a eficiência. Estreita-se, assim, o conceito e o propósito das empresas numa perspetiva mais pragmática.

Colin Mayer, contudo, rejeita uma visão tão redutora de uma realidade tão vasta – “*(...) it is the opposite; it is a nexus of relations*.”³⁸. No entender do autor londrino, a pedra basilar da empresa serão as relações de confiança estabelecidas. Na verdade, já em 1996 Hartman definia as empresas como sendo “*a network of*

³⁷ SANTOS, Cassiano dos – *Direito Comercial Português*, vol. I, pág. 35.

³⁸ MAYER, Colin – *Prosperity: Better Business Makes the Greater Good*, pág. 39.

implicit and explicit arrangements and agreements among the participants, who have their separate reasons for signing in.”³⁹

Também na doutrina portuguesa ecoam vozes concordantes com esta ideia. Se por um lado Pedro Maia conclui que “a teoria “*nexus of contracts*” foi originariamente formulada e desenvolvida por economistas, sendo muito discutível que, de um ponto de vista estritamente jurídico, se possa conceber a sociedade como uma rede ou nexo de contratos”⁴⁰, Pedro Jorge Magalhães refere que “as empresas são, assim, organizações coletivo-pessoais, com uma dimensão humano-social”⁴¹, pois, segundo este, a confiança apenas se sedimentará através do compromisso dos vários intervenientes na empresa, sendo esse compromisso o *corporate purpose*, propósito esse que os inspira e une a todos para o objetivo comum da obtenção de soluções lucrativas.

³⁹ HARTMAN, Edwin - Organizational ethics and the Good life, pág. 95-96.

⁴⁰ Refletindo sobre o tema, vide, MAIA, Pedro Canastra Azevedo de, “O voto...”, ob. cit., pp. 785ss.

⁴¹ Cfr. MAGALHÃES, Pedro Jorge – *Governo Societário e a Sustentabilidade da Empresa*, pág. 28.

CAPÍTULO 4 – FALÊNCIA DO CAPITALISMO E SUPERAÇÃO DAS IDEIAS DEFENDIDAS POR FRIEDMAN

*“Capitalism need to be managed, not defeated”*⁴²

4.1 CAPITALISMO EM CRISE

Em 1962, Milton Friedman, em *Capitalismo e Liberdade*, contraria frontalmente a ideia de responsabilidade social da empresa.⁴³ Para ele, o propósito societário seria a potenciação máxima do lucro dos acionistas – “(...) *neste tipo de economia – economia livre – a empresa tem apenas uma responsabilidade – usar os seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar os seus lucros, desde que cumpra as regras do jogo.*”⁴⁴. Volvidos mais de 50 anos da data da publicação, as contingências hodiernas parecem impor uma superação do que era o entendimento na altura – “*In an exact inversion of the traditional ranking, purpose is primary and shareholder value derivative.*”⁴⁵.

Na senda do caminho trilhado até agora, o presente capítulo procura colocar em evidência a necessidade de se impor uma visão atualizada do liberalismo defendido por Friedman na década de 60, tendo, contudo, em mente o ensinamento de Keynes de que é melhor estar aproximadamente correto do que redondamente errado.

O Prémio Nobel da Economia de 1976 alicerça a sua ideologia numa lógica darwiniana de que é o mercado a entidade responsável por manter a “ordem social”. A enorme aceitação desta forma de encarar a economia deve-se, também,

⁴² COLLIER, Paul – ob. cit., pág. 18.

⁴³ No seu entender, e conforme desenvolveu no artigo “*The social responsibility of business is to increase its profits*”, de 13 de setembro de 1970, publicado pela New York Times Magazine, são as pessoas, individualmente, quem tem – se quiserem – essa responsabilidade social. Não as empresas. Isto porque é do lucro arrecadado pelas pessoas que impende o dever/liberdade de tomar ação ativa na sociedade.

⁴⁴ FRIEDMAN, Milton – *Capitalismo e Liberdade*, pág. 181.

⁴⁵ MAYER, Colin – *Prosperity* (...), ob. cit., pág. 114.

e em grande medida, devido ao facto de os Estados Unidos, ainda não refeitos da Grande Depressão, estarem a sentir na pele as consequências deixadas pela Segunda Guerra Mundial.

Friedman entendia que o termo “concorrência” poderia ter duas aceções: num discurso normal, significaria rivalidade pessoal, ao passo de que num discurso económico seria quase o oposto. Seria a impessoalidade, uma ideia de prossecução dos interesses próprios aliás já defendida por Adam Smith – “(...) *nunca conheci grandes benefícios feitos por aqueles que fingem servir o bem público*”⁴⁶.

Todavia, hoje, não só múltiplos autores, como também inúmeros estudos, contrariam a premissa de que o mercado promove, por si só, comportamentos (eticamente) corretos. Na verdade, tal como se desenvolverá, este apenas encoraja as condutas ou comportamentos por si próprio valorizados. Esta foi a conclusão a que chegou o estudo “*Regulatory Sanctions and Reputational Damage in Financial Markets*”, que procurava estudar a relação e impactos das medidas sancionatórias tomadas pelas autoridades de regulação do Reino Unido. Sendo a reputação um bem intangível⁴⁷ dificilmente mensurável, a metodologia do estudo seguiu a “*residual approach*”, uma fórmula utilizada por outros autores no passado, como Jarrel Peltzman (1985), Karpoff and Lott (1993) e Karpoff, Lee & Martin (2008). Seria então expressa por:

$$\text{Reputational loss} = \Delta \text{Value}_t - \text{Fine} - \text{Compensation}$$

⁴⁶ FRIEDMAN, Milton – ob. cit., pág. 182.

⁴⁷ Ativos Fixos Tangíveis serão os elementos tangíveis detidos para uso na produção ou fornecimento de bens ou serviços, para arrendamento a terceiros ou para fins administrativos, e que se espera que sejam usados durante mais do que um período. Por oposição, ativos intangíveis serão ativos não monetários, identificáveis sem substância física.

Tanto os tangíveis, como os intangíveis são considerados ativos não correntes, ou seja, que não se esperam que sejam realizados no decurso normal do ciclo operacional (doze meses). Para mais informações sobre a estrutura do balanço, bem como os elementos que o compõem, nomeadamente os ativos correntes (com especial enfoque para os tangíveis e intangíveis), vide, LOURENÇO, Isabel Costa *et al.* – *Fundamentos de Contabilidade Financeira: Teoria e Casos*, págs. 80-90.

Segundo o mesmo, os impactos reputacionais negativos, resultantes de comportamentos desviantes, sentem-se de forma diferenciada caso os lesados sejam fornecedores ou investidores. Com estes, as perdas serão consideráveis; ao invés, se os lesados forem terceiros, as perdas serão quase irrisórias.

Apesar de os valores associados a perdas reputacionais serem nove vezes superiores às multas⁴⁸ aplicadas pelas entidades reguladoras, esta evidência apenas será visível quando seja a prejuízo dos investidores ou consumidores, mas não com terceiros.

Pelo exposto, os dados obtidos entram em manifesta contradição com a ideia de *laissez faire* propalada pelo liberalismo económico: se o mercado, alicerçado numa ideia datada de *homo economicus*, não é capaz de ele próprio repelir comportamentos contrários à ética, terá outro instrumento que o fazer, sob pena de falência do próprio liberalismo económico. Numa análise dantesca e catastrofista, com uma leitura crua dos dados, *coetibus paribus*, facilmente se chega a uma ideia para além do darwinismo, aliás, muito próxima do canibalismo.

Como tal, o instrumento de controlo e prevenção terá que ser o propósito societário.

4.2 MINDFUL CORPORATION

Nos dias de hoje, mais do que nunca, a reputação assume um papel nevrálgico para o sucesso e perenidade da empresa. Conforme expresso no gráfico *infra*, sendo passível de ser transposta a realidade dos EUA para o resto do mundo, tem-se assistido a um crescente de bens intangíveis na composição dos bens da empresa, o que nos reporta para a sexta geração da empresa.

⁴⁸ Segundo aponta o referido estudo, as multas aplicadas serão de 0,19% do valor total da empresa no caso de infrações contra terceiros, ao passo de que o valor será de 0,13% caso seja contra investidores e consumidores. Os referidos valores tornam assim evidente que a influência na reputação não é correlacional com a sanção aplicada. Por outro lado, também se concluiu que as sanções reputacionais seriam inversamente proporcionais à sua quota de mercado: quanto maior a empresa, menor seria, proporcionalmente, a sanção aplicada.

COMPONENTS of S&P 500 MARKET VALUE

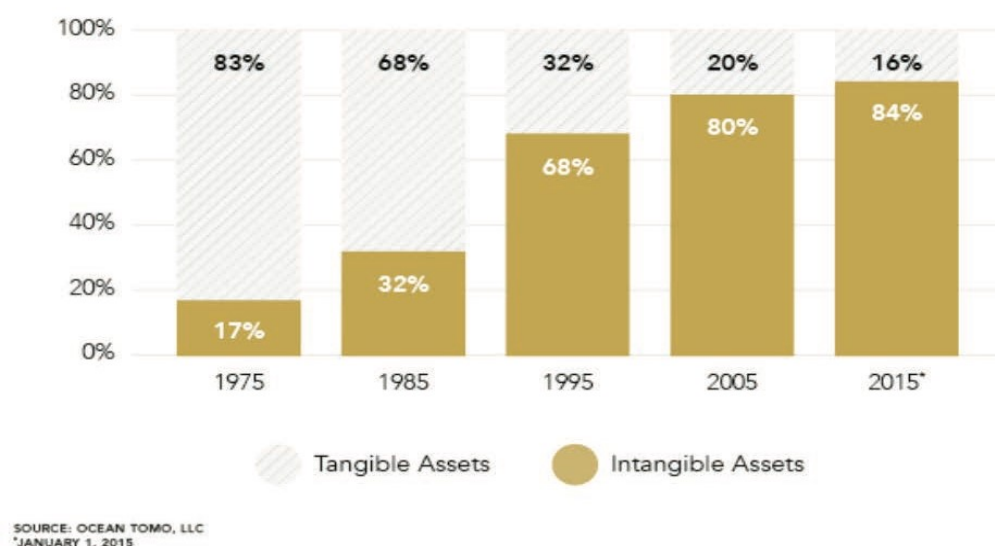


Figura 1 - Proporção do valor de mercado das empresas norte-americanas atribuível a bens tangíveis e a bens intangíveis (Fonte: Ocean Tomo, LLC, 2015)

A primeira, remonta à época das trocas comerciais estabelecidas pelos reinos nas viagens de descoberta de novas terras, através das quais se criavam e reforçavam as rotas comerciais a uma escala global⁴⁹. Depois, o foco da empresa centrou-se na construção de canais, caminhos de ferro e estradas. Posteriormente, no século XIX, emerge a empresa privada, o verdadeiro catalisador e o responsável principal pelo despoletar da revolução industrial. De seguida, reorientou-se a atividade empresarial para o setor terciário, dos serviços, surgindo, aqui, as instituições financeiras. Anos depois, especialmente por força de uma cada vez maior e mais intensa globalização, passou-se para o quinto estágio da empresa, agora focada em relações transfronteiriças. Por último, a sexta, será a *Mindful Corporation*, uma empresa (quase) despida de edifícios, maquinaria,

⁴⁹ Apesar de a mais das vezes se reportar a génese e quase imediato apogeu das Parcerias Público-Privadas, vulgo PPP's, ao séc. XX, a verdade é que foi nesta altura que se começou a adotar este modelo de cooperação e de divisão de riscos entre o sector público e privado. Reportando à realidade portuguesa, o período dos Descobrimentos foi fortemente influenciado e impulsionado por estas práticas de entendimento.

pessoas, dinheiro, na qual os bens intangíveis assumem crescente importância e centralidade.

4.3 PRINCÍPIOS, VALORES E MORAL TÊM LUGAR NUMA EMPRESA?

Este processo evolutivo de mais de 600 anos também obriga a uma reponderação da visão do que é, afinal, o *homo economicus*. À semelhança de um organismo que se adapta para sobreviver, também a premissa defendida por Adam Smith, em 1776, de que a ganância é boa e desejável, alicerçada na ideia de um homem egoísta e preguiçoso, se alterou. Conforme aponta Paul Collier em *The Future of Capitalism*, o “gene egoístico” não produz por si só um homem egoísta, até porque a rapidez vertiginosa de todos os acontecimentos e desenvolvimentos do mercado de hoje não permitem a preguiça. A título de exemplo, a inércia da NOKIA⁵⁰ em se adaptar ao mercado, aquando da emergência dos *smartphones*, levou à sua rápida decadência.

Vernon Smith, neuroeconomista estado-unidense agraciado em 2002 com o Prémio Nobel das Ciências Económicas, encontrou um denominador nas duas obras de referência de Adam Smith. Tanto *The Wealth of Nations*, como *The Theory of Moral Sentiments* são edificados segundo a ideia de mútuo benefício pela troca.

A motivação das pessoas reside, por um lado, nas “vontades/desejos” de *The Wealth of Nations* e, por outro, e este com maior relevância, nos “deveres” de *The Theory of Moral Sentiments*. Ademais, estudos da área da Psicologia Social também confirmam a proposição enunciada por Smith de que a moralidade deriva dos valores, mais do que da razão. Ou, melhor dizendo, dever-se-á afirmar que as

⁵⁰ Para maior desenvolvimento, vide PELTONEN, Tuomo – *Towards Wise Management: Wisdom and Stupidity in Strategic Decision-making*, especialmente, capítulo 6, págs. 163-168. A Nokia é um dos exemplos mais flagrantes da ruína de uma empresa que, em 2007, chegou a assumir uma quota de mercado mundial de cerca de 40%. A aversão à mudança e ao consequente adaptar do modelo de negócio quando a Google lançou o seu sistema operativo – *Android* – levou a que uma empresa de referência fosse de tal modo preterida que, no espaço de 8 anos, ficou reduzida a 1% de quota de mercado.

“razões”, o nosso instinto de ação, está ancorado e alicerçado nos valores que compõem a nossa matriz axiológica. E não o contrário.

Chegados a este ponto, importa distinguir sucintamente princípios, de valores, da moral.

Drucilla Cornell diz que os princípios são os mais importantes valores, “a luz do farol⁵¹” que norteia a atuação humana, prevenindo-a de seguir na direção errada não precisando, por isso mesmo, de estar densificados em critérios para nos vincularem como tal.

Um sistema fechado, como o normativista, apenas considerava os fins. Considerava-o perfeito, encontrando nele todas as soluções para os casos-problema. A superação desta compreensão⁵² leva-nos à consideração não só dos fins, como dos valores, como forma de garantir a permanente dialética entre o “eu” e a “comunidade” – o projeto de ser-com-os-outros. Assim, os valores, como uma matriz axiológica a criar um referente comunitário, vão hierarquizar os fins. Ou, sumariamente, como refere Castanheira Neves, “(...) os valores referem uma transindividual vinculação ético-normativa que responsabiliza e que convoca a prática para o desempenho irrenunciável de “tarefas(...)”.”⁵³

Por sua vez, na moralidade, a relação que se estabelece é unilateral, sendo apenas o comportamento afetado/motivado pela consciência individual, não plenamente – nem necessariamente – relacionada com os valores comunitários: não existe obrigação, a não ser da própria consciência, em, por exemplo, dar esmola a um pedinte⁵⁴. Daí se afirmar que Moral e Direito não são uma e a mesma coisa. O Direito radica numa lógica de bilateralidade: “(...) o direito é constituído por uma rede de “exigibilidades” radicadas na sua nuclear “reciprocidade”⁵⁵.

⁵¹ CORNELL, Drucilla – *The philosophy of limit*, pág. 106.

⁵² A este propósito, ver com especial atenção LINHARES, José Manuel Aroso – “Validade Comunitária E Contextos De Realização - Anotações Em Espelho Sobre A Conceção Jurisprudencialista Do Sistema”.

⁵³ CASTANHEIRA NEVES, António – *Teoria do direito (versão em fascículos, versão A4)*, págs. 85-86.

⁵⁴ Numa clara alusão ao exemplo de Petrazisky, reconstituído por Miguel Reale.

⁵⁵ BRONZE, Fernando José Pinto Couto – *Lições de Introdução ao Direito*, pág. 65.

Pelo exposto, não se poderá concordar inteiramente com as considerações propostas por Graham Kenny⁵⁶, pois este considera que os valores não serão a mesma coisa que o propósito societário. Ora, se se concorda com a visão avançada por Greg Ellis, de que o propósito é o *philosophical heartbeat* da empresa, também se considera, contudo, que, sendo os princípios a cristalização dos valores de uma determinada comunidade, e sendo a *governance* o espelho do entendimento de qual a melhor forma de gerir uma sociedade, parece mais ténue e teórica do que a verdadeira fronteira entre os dois conceitos: “*Defining a purpose is (...) the first stage of the process of becoming a trustworthy, purposeful company with ethical cultures.*”⁵⁷.

Assim, reconhece-se que a definição do que é um comportamento ético é altamente permeável a discussão e discórdia, porque parte de uma valoração individual enquanto ser inserido numa determinada comunidade. Veja-se que, para um membro da máfia, porque inserido nessa comunidade, em certos casos, poderá ser aceitável e eticamente correto matar. Sendo este quadro valorativo diferente de pessoa para pessoa, parece difícil e quase utópico uma harmonização e convergência de pensamento radique unicamente na ética.

Contudo, esta não poderá também relegada para segundo plano. Theo Vermaelen⁵⁸, refere que, sendo a empresa umnexo de contratos estabelecido entre os seus intervenientes, importará distinguir os que se estabelecem de forma implícita e os de forma explícita. Como que numa reação em cadeia, serão os estabelecidos de forma implícita que muito influenciarão os de forma explícita, contribuindo assim (ou não) para a construção da reputação de qualquer empresa ou organismo.

⁵⁶ Para maior desenvolvimento, *vide* KENNY, Graham – “Your Company’s Purpose Is Not Its Vision, Mission, or Values”, disponível em <https://hbr.org/2014/09/your-companys-purpose-is-not-its-vision-mission-or-values>.

⁵⁷ The British Academy Future of the Corporation – “Principles for purposeful business: how to deliver the framework for the future of the corporation – an agenda for business in the 2020s and beyond”, *British Academy*, pág. 17.

⁵⁸ Cfr. VERMAELEN, Theo (2012). *Maximizing shareholder value: an ethical responsibility?*, INSEAD, disponível a 28/11/2020 em https://www.youtube.com/watch?v=MIBbOLJkz40&feature=emb_title

A título ilustrativo, no caso de um trabalhador, o explícito será o contrato de trabalho celebrado com a entidade empregadora, ao passo que o implícito será o acesso ao computador para o desempenho da sua função, a possibilidade de trabalhar num escritório sem pagar, o acesso à empresa e o lugar de estacionamento. Mas tal evidência não é patente nem aplicável ao caso dos acionistas: para estes não há um verdadeiro contrato explícito. Os únicos direitos que têm é o de voto e, caso consigam encontrar comprador, o de vender as suas participações. Por força disso mesmo, todas as suas relações estabelecidas são alicerçadas na confiança, que é estabelecida, criada e sustentada através da reputação.

A linha que o separa de Colin Mayer será a importância a dar ao *Corporate Social Responsibility*, vulgo CSR. No entender de Vermaelen, “*Some well-intended CSR initiatives are unethical.*”, são uma manobra de marketing que corre às custas dos *shareholders*. Por sua vez, Mayer, considera que, ainda que a empresa não deva ser encarada como uma organização filantrópica, e que como tal o lucro continue a ser algo de suprema importância, caberá ao propósito societário assumir o lugar cimeiro nas preocupações e no foco das medidas de governação da própria empresa, considerando – o mais possível – os interesses de todos.

Como tal, chama à ablação a ideia norteadora de *enlightened capitalism*: “*(capitalism) will have to be profitable if it is to flourish.*”⁵⁹, ou seja, “*it will have to generate benefits for investors as well as society*”⁶⁰. Isto é, não contraria nem desvirtua o pensamento capitalista, apenas refere que impera uma reformulação e adaptação aos tempos modernos.

De acordo com o relatório elaborado por Lins *et. al.*⁶¹, em 2017, durante a crise financeira de 2008 e 2009, empresas com alta CSR obtiveram mais vendas, maior crescimento, maior lucro e maior cotação bolsista do que as empresas com

⁵⁹ MAYER, Colin – Prosperity (...), ob. cit., pág. 107.

⁶⁰ *Ibidem*.

⁶¹ Cfr. LINS, K. V., SERVAES, H. & TAMAYO, A. – “Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of Corporate Social Responsibility During the Financial Crisis”, *Journal of Finance*, 72: 1785–1823, disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jofi.12505>

pequena CSR. Ademais, como aponta Ferrell *et al.* (2016)⁶², empresas com sólidas políticas de *governance* sofrem menos de problemas de agência, bem como naturalmente apontam para uma crescente CSR. Estes serão alguns dos motivos que levaram a que também se concluísse que a volatilidade de um portfólio de ações será reduzida quando nele sejam incluídos investimentos com elevado CSR⁶³.

O estudo empreendido pelo *Kenexa High Performance Institute*, em Londres, no ano de 2015, retrata de forma holística todos os benefícios da implementação e da manutenção desta especial atenção ao ecossistema que compõe a própria realidade da empresa. O mesmo concluiu que empresas que mantiveram o foco no CSR em larga escala superaram os seus pares que não o assumiram, tanto que o retorno foi 19 vezes superior para as primeiras. Acresce ainda o facto de se registar um maior empenho e dedicação por parte dos trabalhadores, o que se repercutiu positivamente no serviço prestado ao público.

Como melhor se desenvolverá no último capítulo, em períodos de crise, os níveis de confiança gerais decrescem, cabendo, então, à CSR contrabalançar, de forma a que seja possível superar situações adversas⁶⁴. Num mercado global, altamente competitivo e especializado, onde se esbatem as fronteiras, impera estabelecer uma relação de confiança com todos os intervenientes da empresa, sendo essa a única forma de assegurar e de potenciar a sua eficiência e rentabilidade: empresas que não conseguem estabelecer boas e sólidas relações de confiança serão fácil e rapidamente preteridas. E esta verdade transcende o carácter filantrópico criticado por Vermaelen.

Contudo, se a análise contabilística do exercício é de rápida análise e mensuração, especiais desafios são lançados no que tange à CSR. Desde logo

⁶² Cfr. FERRELL, A., LIANG, H. & RENNEBOOG, L. – “*Socially Responsible Firms*” –*Journal of Financial Economics*, 122: 585–606, disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2015.12.003>

⁶³ Cfr. COWE, Roger – Risk, return and responsibility, Report, Association of British Insurers –, 2004, disponível a 3/01/2021 em www.abi.org.uk.

⁶⁴ Cfr. VILLALONGA, Belén – *The Impact Of Ownership On Building Sustainable And Responsible Business*, disponível em https://www.thebritishacademy.ac.uk/documents/971/JBA-6s1-Villalonga_0.pdf

porque, tal como aponta Votaw e Sethi (1973)⁶⁵, *“it means something, but not always the same thing to everybody”*. Quase cinquenta anos depois, permanece atual a citação. Olhando para o esforço hermenêutico da Comissão Europeia, parece evidente o supramencionado: *“a concept whereby companies decide voluntarily to contribute to a better society and a cleaner environment.”* (European Commission, 2001: 5)”. Dez anos mais tarde, em 2011, reconhecendo a fragilidade do enunciado, refere que *“CSR is the process whereby enterprises integrate social, environmental, ethical and human rights concerns into their core strategy, operations and integrated performance, in close collaboration with their stakeholders, with the aim of: maximizing the creation of shared value for their owners/shareholders and for their other stakeholders and society at large; identifying, preventing and mitigating their possible adverse impacts.”*⁶⁶

De saudar o esforço de aprimoramento, contudo parece ficar aquém das expectativas. Mas tal também se deve à dificuldade em conceptualizar um termo tão abrangente, parecendo nele se incluir tudo. Através de um simples esforço tautológico, se se demonstra difícil de conceptualizar, também se mostrará difícil de discutir (proficuamente) a temática.

Pelo exposto, desde logo se levantam várias questões. Primeiramente, como ter um referente de algo que não é claro. Por outro lado, se será verdadeiramente pertinente uma subdivisão de um termo já ele dependente de outros. Ou, melhor dizendo, se falar em *corporate purpose* só faz sentido quando enquadrado com o tema da cultura corporativa, parece também ele – o termo da CSR – dependente do próprio propósito societário. Na mesma linha de raciocínio, não descurando o valor dos estudos anteriormente apontados, parece fazer mais sentido enquadrar as descobertas e referências não ao CSR, mas sim ao propósito societário.

⁶⁵ VOTAW, Daw & SETHI, Prakash – *The Corporate Dilemma: Traditional Values versus Contemporary Problems*, pág. 11.

⁶⁶Cfr. *Corporate Social Responsibility - recommendations to the european commission by the subgroup on “corporate social responsibility” of the multi-stakeholder platform on the implementation of the sustainable development goals in the EU*, Comissão Europeia.

A única diferença aparente entre os dois termos será o facto de a CSR se relacionar com a filantropia. Mas, não negligenciando tudo o referido até ao momento, não se deverá perspetivar a empresa como uma instituição de caridade, nem com uma ONG. Conforme nos aponta Zenone, “... a filantropia passa a ser apenas uma pequena parcela do conceito de ser socialmente responsável, que inclui um extenso leque de questões que envolvem toda a gestão, ou seja, sua acção deixa de ser individual e passa a reflectir uma acção conjunta da empresa em prol da cidadania.”⁶⁷. Assim, e na mesma linha de pensamento de Mayer (2018) e de Nick Lin-Hi (2010)⁶⁸, o que se defende será a condução de uma atuação por parte da direção do rumo da empresa no sentido de proteção e potenciação do valor dos *stakeholders*, neles se enquadrando a Sociedade como um todo.

Ou seja, admitindo ser aplicável o disposto sobre o CSR para o propósito societário, e de acordo com o *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*⁶⁹, poder-se-ão identificar 6 componentes essenciais para a sua implementação. As primeiras duas fazem parte de uma estratégia de planeamento e de mapeamento dos desafios do processo a empreender: são, numa primeira fase, a análise e, de seguida, o erguer da estratégia. As duas fases seguintes já farão parte do processo de ação. A terceira será a de, ouvidos os *stakeholders*, de desenvolvimento dos compromissos a assumir, ainda que seja só numa versão preliminar do documento final. De seguida, passa-se das palavras aos atos e prove-se à implementação dos compromissos assumidos e desenvolvidos anteriormente. A quinta fase já será de análise e de feedback: deverão ser avaliadas as decisões tomadas, elaborando-se assim um relatório. Este vai ser fulcral para a fase seguinte, que é de avaliação das falhas e da superação das

⁶⁷ ZENONE, Luiz Cláudio – *Marketing Social*, pág. 11.

⁶⁸ Para maior desenvolvimento, vide LIN-HI, Nick – “The problem with a narrow-minded interpretation of CSR: why CSR has nothing to do with philanthropy”, in Ramon Llull Journal of Applied Ethics, 2010, Vol. 1, Núm. 1, p. 75-95, onde são expostos casos como o da Tesla, Burberry, entre outros.

⁶⁹ Disponível a 5/01/2021 em https://www.iisd.org/system/files?file=publications/csr_guide.pdf, tem como ponto de partida o *Corporate Social Responsibility: An implementation guide for Canadian business*, um guião preparado pelo Governo do Canadá, focado no contexto canadiano. Contudo, este, publicado 10 anos depois, enceta uma visão mais ambiciosa de se direcionar para as empresas a operar num contexto internacional, oferecendo exemplos de problemas e de práticas globais.

mesmas. Por último, e quase como Sísifo, dever-se-á voltar à fase inicial, colocando fim a um ciclo e dando ao mesmo tempo início a outro, de tal forma que o propósito societário não radique numa realidade estanque, antes sendo um *continuum* de aperfeiçoamento e aprimoramento.

Num arrimo conceitual, sendo a empresa hodierna manifestamente composta por bens intangíveis, e pelo justamente exposto, impera uma compreensão de que será a reciprocidade, alicerçada num conceito claro, preciso e adequado de propósito que edificará a reputação que sustenta a própria empresa. Vai ser esta personalidade criada e reforçada pelas práticas diárias, que permitirá garantir a sua prosperidade e perenidade.

4.4 TEORIA DA MENTE

Somos, então, remetidos para a Teoria da Mente, que é “*a capacidade para compreender e atribuir estados mentais – desejos, cognições, crenças e emoções – a si e aos outros, o que, por seu turno, permite a previsão e interpretação do comportamento dos outros*”⁷⁰. Pelo exposto, existe uma expectativa individual do comportamento a ser adotado pelos outros, enquanto indivíduos inseridos numa determinada comunidade, a partilhar valores comuns, tendo por base o que o “eu” agiria, naquele momento, face às circunstâncias da situação. Não se verificando esta capacidade de compreensão, a confiança nos outros esbate-se, abrindo caminho a comportamento oportunistas, que podem inclusivamente obrigar que a sua resolução passe ou pela forte solidificação dos princípios ou, em último caso, por uma norma.

A vontade de cooperar apenas prevalece sobre o gene egoístico quando combinadas três situações: sentimento de pertença a um grupo; existência de mútuas obrigações – e respetivos direitos resultantes das obrigações gerais – num grupo; sentimento de conexão e nexos causal entre uma ação e o bem-estar geral.

⁷⁰ ASTINGTON, J. W., & BARRIAULT, T. – *Children's theory of mind: How young children come to understand that people have thoughts and feelings. Infants & Young Children*, 13(3), 1-12.

Isto é, nenhum ser humano aceitará ajudar o outro se não se sentir recompensado pelos seus atos. É uma condição *sine qua non*. A base de sustento da generosidade e da solidariedade é a reciprocidade, conforme evidencia o relatório “*Shopping with a Purpose: the New Retail Revolution*”, patrocinado pela EY Beacon Institute. Mas, neste, também se conclui que essa atitude já não se trata de uma mera opção, é uma expectativa – “*Academics argue persuasively that an executive’s most important role is to be a steward of the organization’s purpose. Business experts make the case that purpose is a key to exceptional performance.*”⁷¹

Apesar de todos os elementos indiciarem e penderem para a necessidade da implementação de um forte propósito societário, a verdade é que ainda hoje se assiste a algum atrito à mudança. Kofi Annan, antigo Secretário-Geral das Nações Unidas, chegou mesmo a referir que a luta por um desenvolvimento sustentável seria o desafio do século. Nesta mesma linha de pensamento, Colin Mayer rematou dizendo “*Corporate behaviour is conditioned by incentives (...) Get incentives right and the rest will follow*”.⁷²

4.5 ETHICAL RECIPROCITY

Em 2016, Malcom S. Salter procurou reinventar o conceito de *corporate purpose*, partindo de uma perspetiva centrada nos *stakeholders*, de tal forma que fosse possível compatibilizar o capitalismo e a justiça social. Surge, assim, como afloramento do *Stakeholder Model*, a *Ethical Reciprocity*.

Dissecando os elementos que compõem esta designação, compreendemos que o termo “Reciprocidade” se estrutura na compreensão aristotélica de que “*in order for the economic basis of society to be secure (...) every exchange of goods also has to be an exchange of equivalents*”. Mas reconhece também que a delicadeza da questão a tratar não se poderá prender apenas com considerações

⁷¹ Cfr. *Shopping with a Purpose: the New Retail Revolution* (2016), patrocinado pela EY Beacon Institute.

⁷² MAYER, Colin – *Firm Commitment.*, pág 42.

teóricas completamente desraizadas do normal funcionamento do mercado. Como tal, alinha a ideia de reciprocidade com a teoria desenvolvida por Chester Barnard. Segundo o autor norte americano, um dos pilares da eficiência de uma organização é a redução dos custos de coordenação das atividades no seio da empresa: *“Não bastam a topografia e a cartografia das organizações para se compreender as funções do gestor; é também necessário o conhecimento das naturezas e das características das forças em ação e o modo de as manobrar.”*⁷³

No entender de Malcom S. Salter, as duas teorias funcionam em perfeita simbiose, sendo esta conjugação capaz de salvar o próprio capitalismo do próprio suicídio: *“Taken together, Aristotle and Barnard offer a model of cooperative efficiency that showcases the kind of standards of fairness and economic good sense that can help us rethink, and perhaps rehabilitate, the concept of corporate purpose (...)”*⁷⁴.

Assim, e em resumo, o que esta abordagem defende é a *“volonté de mieux maîtriser les contraentes sociétales et de favoriser um développement comercial et une performance économique durables”*⁷⁵, de tal modo que se diminua ou até mesmo se acabe com problemas relacionados com impactos ambientais, desigualdades salariais, cronismo⁷⁶, falta de controlo e supervisão de práticas corporativas, entre outros.

4.6 CAPTAÇÃO DE RENDAS ECONÓMICAS

Thomas Dunfee defende a criação de um mercado com responsabilidade social, sendo o caminho para o alcançar a captação de rendas económicas. Este termo refere-se ao lucro obtido num determinado sector, lucro esse que é superior

⁷³ BARNARD, Chester, ob. cit, pág. 32.

⁷⁴ SALTER, Malcom – “Rehabilitating Corporate Purpose – How the Evolution of Corporate Purpose Has Contributed to a Widening Breach Between Capitalism and Justice... and What to Do About It”, in Harvard Business School, pág. 12.

⁷⁵ ATTARÇA, Mourad & JACQUOT, Thierry, ob. cit., pág. 1.

⁷⁶ Do termo cronyism, refere-se ao servir interesses privados às custas do interesse público. Ou seja, a manipulação das medidas políticas de forma a que aqueles que detêm maior poder no mercado (seja económico, seja de influência em sentido amplo) consigam veicular os seus interesses nas decisões.

ao necessário para atrair empresas, investidores e trabalhadores. Contrariamente a outro tipo de impostos, o principal benefício é o de não arrefecer o volume de investimento, antes capando recursos/fundos sem qualquer tipo de tomada de risco, pois é o excedente (a renda) o que é efetivamente taxado. A verdade é que não se trata de uma fórmula nem ideia inovadora, visto que já hoje algumas empresas, como é o caso da Amazon, já são diferenciadas em razão do seu tamanho.

Contudo, com pertinência, pode-se apontar que a proposta se encontra enferma da própria realidade. Desde logo porque será uma medida com caráter *ex post*, quando o que se deverá almejar será uma lógica preventiva e de modelação das regras sobre a gestão da sociedade de acordo com um adequado *corporate purpose*. Depois, também se poderá revelar particularmente difícil perceber a existência das referidas rendas, bem como de adaptar a legislação quando as mesmas deixarem de existir. Por último, esta dificuldade poderá ela própria também provocar estranheza para a população, sendo esse fator nefasto em todas as vertentes – “(...) o princípio da igualdade fiscal tem de atuar no contexto dum direito fiscal que, para ser exequível e praticável, reclama com veemência a sua simplificação a conseguir sobretudo através do recurso à tipificação ou standardização (quantitativa ou qualitativa) das leis fiscais.”⁷⁷.

O maior desafio será, portanto, o de criar soluções, sabendo, de antemão, não existir uma fórmula que se adeque a todas as realidades corporativas. Se tentasse criar códigos de atuação taxativos para todas as empresas, tender-se-ia a redundar ou num vazio, ou em prescrição de práticas que poderão não ser consonantes com a empresa que os aplica – “*We need diversity rather than uniformity in corporate governance, and we need it in all its various manifestations – ownership, board structure, and incentives (...)*”⁷⁸.

Diferentes empresas encontram-se em diferentes estágios de desenvolvimento, com diferentes níveis de sofisticação, não só quanto ao objeto social, como também ao nível de sofisticação na implementação de fortes e

⁷⁷ NABAIS, José Casalta – Direito Fiscal, pág. 161

⁷⁸ MAYER, Colin – Prosperity (...), ob. cit., pág. 115.

inovadoras práticas corporativas, com vista à propalada ideia de sustentabilidade. Assim, o caminho a percorrer será o já referido *continuum* de avaliação e reavaliação das práticas corporativas, bem como o olhar para casos de sucesso de outras empresas e deles retirar ensinamentos para poder aplicar a uma realidade distinta. Neste mesmo sentido, Paulo Câmara fala que o próprio *corporate governance* é um “*processo cultural que procura influenciar mentalidades, procedimentos, decisões e ações dos atores influentes em cada organização*”.⁷⁹

4.7 REFERÊNCIA EVOLUTIVA DO TEMA NO ESPAÇO EUROPEU

Cientes da responsabilidade que também lhes cabe, vários países, e até mesmo a União Europeia, sentiram a necessidade de legislar no sentido de acelerar este processo evolutivo.

Em 1999⁸⁰, cumprindo o exposto no artigo 1.º da Convenção de Paris, de 1960, a OCDE lança os Princípios de Corporate Governance, um documento de suprema importância para responsáveis políticos, empresas, investidores, e *stakeholders* no geral. Sob prejuízo de caducidade por força da própria realidade, os mesmos são revistos com relativa frequência: “*These Revised Principles will further reinforce OECD’s contribution and commitment to collective efforts to strengthen the fabric of corporate governance around the world in the years ahead.*”⁸¹. Especial enfoque deverá ser prestado ao Princípio IV – Papel dos Stakeholders no Corporate Governance: “*The corporate governance framework should recognise the rights of stakeholders established by law or through mutual agreements and encourage active co-operation between corporations and stakeholders in creating wealth, jobs, and the sustainability of financially sound enterprises.*”. Ainda assim, estes não passaram incólumes a críticas. Alguns

⁷⁹ CÂMARA, Paulo. 2020. e-Conference “O Propósito Empresarial e a Evolução do Governo das Sociedades”, promovida pela AEM.

⁸⁰ Os anos de 1997 a 1999 foram marcados por uma enorme crise financeira no continente asiático. Este mesmo fator veio adensar a importância e premência sentida pela OCDE em prover a uma maior fiscalização e divulgação de informação, de forma a assegurar a própria confiança dos investidores.

⁸¹ OCDE – G20/OECD Principles of Corporate Governance, pág 4.

autores apontavam o carácter demasiado genérico como o principal obstáculo à sua utilidade. Todavia, Pedro Maia entende que estes “(...) *fixaram um patamar mínimo (...) a partir do qual se prepararam os posteriores desenvolvimentos(...)*”, bem como “*induziram os estados-membros da OCDE a assumirem como padrão aqueles princípios.*”⁸²

Em 2001, a Comissão Europeia publicou o “Livro Verde”⁸³, documento esse que tinha como primordial ideia fomentar o incremento da responsabilidade social da empresa – “*Ce faisant, les entreprises investissent dans leur avenir et espèrent que leur engagement volontaire contribuera à accroître leur rentabilité.*”.

A 2 de Julho de 2002, foi publicada a Comunicação da Comissão das Comunidades Europeias relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável. Este ano ficou ainda marcado pelo colapso da Enron, que invariavelmente levou a uma maior consciencialização da importância da temática da (boa) governação das sociedades, “(...) *para o funcionamento eficiente dos mercados de capitais e para uma informação financeira de elevada qualidade.*”⁸⁴.

Em 2006, como anteriormente referido, proveu-se à inserção do termo “sustentabilidade” na letra do artigo 64.º/1/b) do CSC, apesar de se manter uma supremacia do enfoque no interesse dos *shareholders*.

Anos mais tarde, em 2015, a OCDE definiu que “*The corporate governance framework should recognise the rights of stakeholders established by law or through mutual agreements and encourage active co-operation between corporations and stakeholders in creating wealth, jobs, and the sustainability of financially sound enterprises.*”⁸⁵.

⁸² MAIA, Pedro Canastra Azevedo de, “O voto...”, ob. cit., pág. 747.

⁸³ *Livre vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, disponível a 10/02/2021 em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A52001DC0366>.

⁸⁴ Cfr. Relatório Winter I.

⁸⁵ OCDE – *G20/OECD Principles of Corporate Governance* 2015 - Chapter IV – The Role of Stakeholders in Corporate Governance, pág. 34.

Como destaca de forma lúcida e sucinta Paulo Olavo Cunha, esta “nova ótica – que não se resume apenas a uma forma de encarar a participação societária como um investimento financeiro – corresponde à crescente publicitação de áreas que, classicamente, escapavam à intervenção do Estado e se formavam na interseção da procura com a oferta, no próprio mercado.”⁸⁶.

A verdade é que a ação tomada no quadro governativo terá sempre que ser comedida. A realidade de cada empresa é distinta das demais, pelo que a prescrição de códigos demasiado fechados acarretará sempre elevados riscos. A ideia nuclear da implementação destas medidas governativas será o desencadear de um fenómeno social em que é a própria sociedade, através dos seus cidadãos, a salvaguardar e a garantir a implementação de medidas corporativas sustentáveis – “Os códigos – de *corporate governance* - devem ter uma espécie de harmónio contrário aos movimentos de regulação da *hard law*. Isto é, eles não devem ser uma camada de dimensão fixa, ou até proporcional à camada de *hard law*.”⁸⁷.

Este é também um dos motivos que parece desfavorecer a implementação de impostos sobre as empresas, como forma de fomentar a criação e desenvolvimento de práticas corporativas a considerar o interesse de todos os *stakeholders*.

Mais recentemente, já em 2021, a Comissão Europeia, tal como anunciado no European Green Deal e na Comunicação da Comissão Europeia sobre o Plano de Recuperação COVID-19, lançou uma consulta pública, que terminou a 8 de fevereiro de 2021, sobre uma diretiva relativa *Sustainable Corporate Governance*, sendo apontada a votação pela sua adoção no segundo trimestre do ano. Esta tem como principal objetivo “(...) *enable companies to focus on long-term sustainable value creation rather than short-term benefits. It aims to better align the interests of companies, their shareholders, managers, stakeholders and society.*”

⁸⁶ Vide, desenvolvidamente, CUNHA, Paulo Olavo – *Corporate & Public Governance nas Sociedades Anónimas: primeira reflexão* págs. 159-174.

⁸⁷ MAIA, Pedro Canastra Azevedo. 2020. e-Conference “Apresentações do evento de Apresentação do Relatório Anual de Monitorização, do Código de Governo das Sociedades”, promovido pelo IPCG.

A discussão tem por base o “Study on directors’ duties and sustainable governance – final report”, um relatório publicado em julho de 2020, preparado pela consultora Ernst & Young Global Limited (EY). Contudo, tem sido alvo de inúmeras e severas críticas, havendo imensos autores que consideram que o resultado das discussões está viciado logo à partida, condenando a uma tendenciosa análise do tema. Nas palavras de Susan Emmenegger, *‘The study appears biased towards producing preconceived results rather than containing a dispassionate, impartial and comprehensive analysis. It proceeds by unsupported assertions—managers and investors are short-termist and corporate law is responsible for it—rather than rigorous demonstrations.’*⁸⁸

Por último, a 10 de março de 2021, considerando “(...) que, se o dever de diligência for aplicado de forma abrangente, as empresas beneficiarão, a longo prazo, de uma melhor conduta empresarial, ao estarem centradas na prevenção dos danos e não na sua reparação”⁸⁹, o Parlamento Europeu aprovou a proposta de diretiva sobre o dever de diligência das empresas e a responsabilidade empresarial. A mesma ainda está sujeita a revisão e aprovação pela Comissão Europeia. Contudo, cria as bases para o desenvolvimento de um quadro legal que permita reforçar a importância do *corporate purpose* para “todas as grandes empresas regidas pelo direito de um Estado-Membro, implantadas no território da União ou que desenvolvam atividades no mercado interno, independentemente de serem privadas ou estatais e do setor económico em que operam, inclusive o setor financeiro. A presente diretiva deverá ser igualmente aplicável a todas as pequenas e médias empresas cotadas em bolsa, bem como às pequenas e médias empresas de alto risco”⁹⁰. Admite ainda a possibilidade de se recorrer ao tribunal caso haja dano provocado por empresas que não cumpram os valores a serem alcançados e protegidos pela futura diretiva. Este é também um importante

⁸⁸ EMMENEGGER, Susan – *Feedback from: European Company Law Experts*, disponível a 21/02/2021 em: <https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12548-Sustainable-corporate-governance/F555384>

⁸⁹ *Vide* pormenorizadamente “Recomendações para a elaboração de uma diretiva do Parlamento Europeu e do conselho relativa ao dever de diligência das empresas e à responsabilidade empresarial”, disponível a 27/04/2021 em https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0073_PT.html#title1

⁹⁰ *Idem*.

milestone para a efetivação e prossecução de uma nova fase em matéria de ESG
(*Environmental, Social and Governance*).

CAPÍTULO 5 – ROME WASN'T BUILT IN A DAY

A génese do *Corporate Governance* radica na necessidade de se fomentarem boas práticas de governação, criando-se, dessa forma, mecanismos de otimização de desempenho e de competitividade, assegurando a sustentabilidade das organizações e da comunidade como um todo.

Numa fase inicial do seu estudo, quer jurídico, quer económico, ainda num marcado *Shareholder Centric Model*, o cerne da discussão era a compaginação e alinhamento dos interesses dos administradores e dos sócios. Contudo, os anos ditaram que o caminho não se poderia prender (apenas) ali, precisando alargar-se o espaço de discussão para melhor compreender e solucionar os novos problemas sentidos no seio da empresa – “*O núcleo da corporate governance deve, neste caso, deslocar-se do exercício de poderes e de controlo pelos (e a favor dos) acionistas, para o cumprimento dos deveres de lealdade dos directors e para o efetivo cumprimento das suas funções*”⁹¹.

Este alargamento do espectro de atuação do *Corporate Governance* surgiu em rota contrária ao propalado por Friedman: “*o planeamento económico coletivista tem de facto prejudicado a liberdade individual*”⁹². Na verdade, e como aponta Ana Perestrelo de Oliveira, “*o controlo da administração não perde importância – pelo contrário – mas ao lado dele levantam-se problemas antes menos urgentes, reportados tanto à relação entre os acionistas, como entre os acionistas e a sociedade (...)*”⁹³.

No presente capítulo procura-se retirar bons exemplos de práticas tendentes à sustentabilidade da empresa, como superação do supramencionado datado conceito de propósito societário. A pedra de toque será o facto de nenhum dos casos adotar uma postura marcadamente prescritiva, pois tal não só poderia

⁹¹ MAIA, Pedro Canastra Azevedo de, “O voto...”, ob. cit., pág. 714-715.

⁹² FRIEDMAN, Milton, ob. cit, pág 37.

⁹³ Cfr., desenvolvidamente, ANA PERESTRELO DE OLIVEIRA, Manual de Governo das Sociedades, pág. 17ss.

ser perigoso e nocivo para a sua própria aplicabilidade, como também pecaria ou por ser demasiado vago, ou por ser demasiado redutor⁹⁴. Sopesa perceber que cada empresa terá que empreender a sua própria reflexão e consequente implementação da metodologia, dentro do seu próprio *cosmos*, sendo na heterogeneidade que se almejará a homogeneidade de práticas.

5.1 ESTADOS UNIDOS

5.1.1 *US Business Roundtable's Statement on the Purpose of a Corporation*

A importância e relevo que a US Business Roundtable (BRT) tem vindo a assumir nos últimos anos, não só no espectro norte-americano, mas também mundial, é inegável. Espelho disso é o papel de destaque durante a administração de Barack Obama na qual, em 2010, chegou a ser considerada pelo *Washington Post*⁹⁵, como o aliado mais próximo da comunidade empresarial norte americana.

Surgida em 1972, resulta da fusão de três organizações: March Group, composta por CEO's que reuniam informalmente para discutir os temas nevrálgicos de políticas públicas e da economia, dos quais se destaca John Arper e Fred Borch, que respetivamente viriam a ser CEO's da Alcoa e da General Electric; Construction Users Anti-Inflation Roundtable, uma organização que focava o seu plano de ação e de intervenção na contenção dos custos de construção, dirigida pelo futuro Chefe Executivo da U.S. Steel, Roger M. Blough; e Labor Law Study Committee, essencialmente composto pelos altos dirigentes responsáveis pela área laboral das maiores empresas norte-americanas.

⁹⁴ Colin Mayer chega mesmo a referir que “There are no simple universal laws, such as the corporate governance codes which companies around the world have been urged to adopt by international agencies like OECD. (...) They thereby threaten to create the global systemic failures that they seek to avoid” – MAYER, Colin – *Firm Commitment*, págs 231-232.

⁹⁵ Contudo, e tal como se comprovará pela leitura do artigo, o trabalho de proximidade nem sempre se traduz em consonância com as políticas públicas da administração norte americana. Na verdade, foram várias as tomadas de posição contrárias à administração de Obama, chegando mesmo a haver acusações duras, como a de que os Democratas estavam a criar uma “*increasingly hostile environment for investment and job creation*.”. Para consultar informação mais detalhada sobre as controvérsias, vide, disponível em 12/01/201 <https://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/06/22/AR2010062205279.html>.

A razão latente à fusão e à consequente criação da nova organização, a BRT, era a de os diretores executivos aumentarem o seu papel e intervenção nas políticas públicas que afetam a economia não só da governação norte-americana, mas também dos norte-americanos enquanto povo – *“These investments and initiatives aren't just about doing good; they're about doing good business and creating a thriving economy with greater opportunity for all”*⁹⁶.

Como tal, desde 1978 que são periodicamente divulgados os *Principles of Corporate Governance*. Até 2019⁹⁷, estes refletiam uma visão que desconsiderava em larga escala os interesses dos *stakeholders*. Contudo, nesta data, assistiu-se a uma verdadeira revolução, com o cristalizar de uma corrente de pensamento que florescera com a decadência do modelo capitalista dos anos 70. Assinados por 181 CEO's, nas palavras de Jamie Dimon⁹⁸, *“these modernized principles reflect the business community's unwavering commitment to continue to push for an economy that serves all Americans.”*⁹⁹.

O colunista financeiro do The New York Times Andrew Ross Sorkin, em Agosto de 2019, atestava o justamente referido: *“...what we may be at the start of is less a new era and more a return to the past... [when] corporations, for the most part, were run for all stakeholders.”*¹⁰⁰.

E esta tendência aparece logo bem patente quando afirmam os signatários que, pese embora as diferenças e a heterogeneidade, radica em todos um nexos comum e inarredável – *“While each of our individual companies serves its own corporate purpose, we share a fundamental commitment to all of our stakeholders.”*.

⁹⁶ Cfr. “Our Commitment to Our Employees and Communities”, Business Roundtable, disponível a 26/01/2021 em <https://opportunity.businessroundtable.org>.

⁹⁷ Cfr. *Statement on the Purpose of a Corporation*, Business Roundtable, disponível a 26/01/2021 em: <https://s3.amazonaws.com/brt.org/BRT-StatementonthePurposeofaCorporationOctober2020.pdf>.

⁹⁸ Considerada uma das pessoas mais influentes do mundo no ano de 2011, é chairman e CEO da J P Morgan Chase & Co., bem como é Chairman da Business Roundtable.

⁹⁹ SHUMAN, Michael H., ob. cit., pág. 43.

¹⁰⁰ Cfr. SORKIN, Andrew Ross – *“How Shareholder Democracy Failed the People”*: *“Shareholder democracy seemed like a good idea at the time. What we got was shareholder supremacy”*, disponível a 14/10/2020 em <https://www.nytimes.com/2019/08/20/business/dealbook/business-roundtable-corporate-responsibility.html>.

Assim, o compromisso assumido seria o de conferir valor acrescentado aos consumidores; investir nos próprios trabalhadores, (não só, mas também) através de apoios para a sua educação e formação, promovendo a diversidade, inclusão, dignidade e respeito; tratamento com respeito e ética com todos os fornecedores; apoio comunitário, também expresso em práticas sustentáveis; gerar valor a longo prazo para os *shareholders*, através de cada vez maiores níveis de participação e de transparência.

Na altura da publicação, Jamie Dimon reconhecia a necessidade de mudança - “*The American dream is alive, but fraying.*”. Por outro lado, Ana Perestrelo de Oliveira e Rui Dias, levantam a questão de saber se é um mero enunciado de princípios, ou se este tem também aplicabilidade prática, se os signatários realmente procuram alterar práticas tidas como erradas. Jesse Fried, professor em Harvard, responde categoricamente, dizendo que “*The Statement changes precisely nothing. But that’s a good thing.*”.¹⁰¹

5.1.2 Larry Fink's 2021 letter to CEO's

Não obstante embora o seu destaque e mérito enquanto Chairman da Business Roundtable, Larry Fink, também assume hoje um papel importante a título individual, adquirido essencialmente por força da partilha anual de uma carta endereçada aos clientes da Blackrock.

A primeira data de 2012. A ideia por detrás desta é a de partilhar a perspetiva da própria empresa para com os seus clientes, de modo a que também eles seguissem o seu exemplo. Especial enfoque, contudo, deverá ser dado às missivas de 2018¹⁰² em diante. O escopo da carta de 2018 transparecia e retratava o bulício que se vivia a nível económico-financeiro, mas também social, no qual

¹⁰¹ Cfr. FRIED, Jesse, (2019) - The Roundtable’s Stakeholderism Rhetoric is Empty, Thankfully, disponível a 17/02/2021 em: <https://corpgov.law.harvard.edu/2019/11/22/the-roundtables-stakeholderism-rhetoric-is-empty-thankfully/>.

¹⁰² Cfr. FINK, Larry – Larry Fink's 2018 letter to CEOs - *A sense of purpose* – disponível a 03/01/2021 em: <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter>.

imperava articular o interesse de todos os *stakeholders*, como forma de preservar as empresas que tentavam resistir aos fortíssimos impactos motivados pela crise – *“The statement of long-term strategy is essential to understanding a company’s actions and policies, its preparation for potential challenges, and the context of its shorter-term decisions.”*¹⁰³.

O paralelismo e aplicabilidade da seguinte afirmação é por demais enquadrável com o ano de 2021, ano este fustigado por uma pandemia a deixar impactos numa escala global.

Apesar de os impactos e ressonâncias da pandemia serem ainda desconhecidos na sua total extensão, a verdade é que a preparação das empresas e os dados ao seu dispor são hoje melhores que os de 2018. Em 2020, a Blackrock conduziu um estudo¹⁰⁴ no qual se colocava em análise o desempenho e performance das empresas face a um conjunto de 32 índices de sustentabilidade mundiais. O resultado foi categórico e expressivo: 81% das empresas com práticas mais sustentáveis em larga escala superaram os seus pares. É ainda mais saliente as discrepâncias no estudo realizado em plena pandemia, em 2020, concluindo-se que, no primeiro trimestre do ano de 2020, o número subiu de 81% para 94%.

A conclusão avançada aparece então como evidente e cristalina: *“The more your company can show its purpose in delivering value to its customers, its employees, and its communities, the better able you will be to compete and deliver long-term, durable profits for shareholders.”*.

Contrariamente ao que outrora se considerava como uma verdade dogmática, e conforme conclui a Business Roundtable, as duas graves crises atravessadas em menos de 5 anos não deixam margem para dúvidas da necessidade de reformulação do pensamento capitalista dos anos 60 – *“every*

¹⁰³ *Ibidem*.

¹⁰⁴ Cfr. *Sustainable investing: Resilience amid uncertainty*, BlackRock (2020). Disponível a 04/01/2021 em: <https://www.blackrock.com/corporate/about-us/sustainability-resilience-research>.

business needs a purpose [...] Purpose is not the sole pursuit of profits but the animating force for achieving them.”¹⁰⁵

5.2 REINO UNIDO

5.2.1 IoD's Corporate Governance Manifesto

Neste mesmo ano de 2019, no Reino Unido, é lançado o IoD¹⁰⁶ Manifesto on Corporate Governance. O diretor geral Jonathan Geldart reconhece que *“Improving the standards of governance at UK firms is a crucial endeavour, helping to safeguard against preventable failures.”*

A premissa para a efetivação destes princípios é a de que melhores diretores conseguirão criar/gerir melhores negócios, o que, por sua vez, criará uma melhor economia e uma melhor sociedade em geral.

Para tal, foram avançadas dez propostas de linhas de atuação, com o objetivo geral e final de atingir três objetivos macro: i) aumentar a *accountability* do sistema de *corporate governance* do Reino Unido para os *stakeholders* e para a sociedade em geral; ii) aumentar a competência e profissionalismo de todos aqueles que tenham um impacto direto no processo de decisão da empresa; iii) promover a prossecução de modelos de negócio com comportamentos sustentáveis a longo prazo (neles se incluindo a preocupação com as alterações ambientais).

¹⁰⁵ Cfr. FINK, Larry – Larry Fink's 2019 letter to CEOs – *Profit & purpose* – disponível a 03/01/2021 em: <https://www.blackrock.com/americas-offshore/en/2019-larry-fink-ceo-letter>.

¹⁰⁶ Com a sua origem a remontar ao ano de 1903, o IoD (*Institute of Directors*) é uma organização independente e apartidária que abarca sensivelmente 70% dos diretores de pequenas e médias empresas do Reino Unido.

5.2.2 British Academy's Principles for Purposeful Business

Na senda do estudo publicado no ano anterior, o *Reforming business for the 21st century*, em 2019, a *British Academy*¹⁰⁷ lança o seu novo relatório *Principles for Purposeful Business*. Agregando o contributo de diversos académicos e empresários de renome mundial, propõe-se a rever o previamente publicado, aproveitando também para voltar a salientar a importância e a premência de alteração de perspetivas e de comportamentos.

Efetivamente, conforme explana na nota introdutória o presidente da BA Sir David Cannadine, a crescente perceção de crise iminente exigia uma nova compreensão da economia e dos negócios – “*Without ideas and bold thinking, we are doomed to stand still*”.¹⁰⁸

O referido relatório é perentório em balizar o seu plano de ação: deverá ser tido como o ponto de partida da discussão – “*We hope that business leaders and their advisers will use this framework as a starting point to develop new practices, lawmakers as a basis for consultation on legal changes, researchers as a rationale for further research on purposeful business and teachers as a foundation for curricula to provide the new skills needed.*”

Assim, e pelo exposto, o intuito e valor acrescentado pelo relatório é traduzido pelo estabelecer e evidenciar de alguns casos verdadeiramente exemplificativos da necessidade de mudança, os quais comprovam e alicerçam os princípios definidos, de forma a que cada empresa, na sua particularidade, os conseguisse adaptar à sua realidade. Através da heterogeneidade, a motivar práticas também elas diferenciadas – e não prescritivas – consegue-se caminhar no sentido de uma maior homogeneidade de perspetivação da empresa e do seu propósito.

Efetivamente, no período que medeia a publicação dos dois relatórios, observa-se alguns avanços positivos. O relatório de 2018 identificava a urgência

¹⁰⁷ Doravante designado por BA.

¹⁰⁸ Colin Mayer perfilha do mesmo entendimento, ainda acrescentando que não só o relatório, como a premência de mudança “*(...) lies at the heart of the future of capitalism, the future of humanity and the future of our planet.*”.

de empreender uma reforma urgente do setor corporativo, de forma a conseguir enfrentar adequadamente os hodiernos desafios sociais, políticos e ambientais, bem como a necessidade utilizar os avanços tecnológicos e científicos de forma a promover o bem-estar da humanidade. Para os atingir seria, portanto, imperioso reformular o comum entendimento de que o propósito corporativo é o lucro, devendo, pelo contrário, ser sobre os objetivos públicos que se relacionam com a contribuição mais ampla da empresa. Por outras palavras, seria a maximização dos benefícios dos *stakeholders* – *“Profit should then be a product of a corporation’s purpose, but not the purpose of the corporation. The ability to deliver on this purpose would be enabled by a renewed commitment to developing trust between corporations and the parties involved or impacted, and an embedded culture of ethics and values”*.¹⁰⁹

Um ano volvido, em 2019, e transcrevendo da referida publicação, denota-se uma maior consciencialização para a importância do *corporate purpose*, traduzida não só numa maior produção académica neste sentido, como também pelo crescendo de empresas e CEO’s a declarar expressamente o comprometimento para com o desenvolver de práticas consentâneas com os seguintes oito princípios, todos eles interligados:

1. A legislação societária deve posicionar o propósito corporativo no núcleo da empresa. Para tal, deve exigir que os diretores não só enunciem os seus propósitos, como demonstrem compromisso para com eles;
2. A regulação deverá esperar deveres particularmente elevados de compromisso, lealdade e zelo por parte dos diretores de empresas, para com o interesse público, quando estes desempenhem importantes cargos públicos;

¹⁰⁹ Cfr. Principles for Purposeful Business - How to deliver the framework for the Future of the Corporation: An agenda for business in the 2020s and beyond, BA, pág 10.

3. A propriedade não só deve reconhecer e abarcar obrigações para os acionistas, envolvendo-os no apoio aos *corporate purposes*, mas também deve abarcar os seus direitos de obter benefícios financeiros;
4. O *Corporate Governance* deve alinhar os interesses de gestão com os fins das empresas, estabelecendo, assim, através de adequadas estruturas de governo, responsabilidade para com os diversos *stakeholders*. Por sua vez, estes últimos, devem determinar um conjunto de valores necessários para o cumprimento do *corporate purpose*, alicerçado e radicado na própria cultura da empresa;
5. A tomada de medidas deve ter em consideração os impactos e os investimentos das empresas nos seus trabalhadores, na sociedade e recursos naturais, seja dentro ou fora da empresa;
6. O desempenho deve ser medido em relação ao cumprimento dos *corporate purposes* e os lucros medidos pelos custos para os alcançar;
7. O financiamento das empresas deve acontecer de acordo com um método e continuidade que permite às empresas financiar investimentos mais envolventes a longo prazo com os seus *corporate purposes*;
8. O investimento das empresas deverá ser feito em parceria com organizações públicas, privadas, ou sem fins lucrativos, que contribuam para o cumprimento dos *corporate purposes*.

5.3 PORTUGAL

5.3.1 Código de Governo das Sociedades do Instituto Português de Corporate Governance de 2018, revisto em 2020

À data da sua publicação, em 2018, o Código de Governo das Sociedades do Instituto Português de Corporate Governance¹¹⁰ assumiu a intenção de *“constituir, antes de mais, um instrumento de promoção de boas práticas de governo societário, correspondendo ao apelo de empresas nacionais e de uma vasta comunidade de interessados nas matérias de corporate governance”*¹¹¹.

Dois anos volvidos desde a sua publicação¹¹², em novembro de 2020 é publicada a sua revisão. Conforme alerta Pedro Maia, presidente da Comissão de Acompanhamento e Monitorização do Código de Governo das Sociedades (CAM), trata-se de uma *“revisão, não é uma reconstrução nem uma refundação do código”*. A maior e mais impactante alteração é a seguinte: *“que garanta uma atuação alinhada com os interesses de longo prazo dos acionistas e promova a atuação sustentável”*¹¹³ da sociedade¹¹⁴.

Observa-se, portanto, uma preocupação e um acompanhar de tendências não só europeias – neles se destacando os exemplos de Alemanha¹¹⁵, Bélgica¹¹⁶, Itália¹¹⁷, Espanha¹¹⁸ e Finlândia¹¹⁹ e Reino Unido¹²⁰, Países Baixos¹²¹, França¹²² –, mas também internacionais.

¹¹⁰ Doravante, CGS IPCG.

¹¹¹ In Preâmbulo CGS IPCG.

¹¹² A discussão e consequente aprovação da revisão do CGS IPCG surge quase em simultâneo com a transposição por meio da Lei n.º 50/2020, de 25 de agosto, da Diretiva (EU) n.º 2017/828 do Parlamento europeu e do Conselho – a Diretiva dos Direitos dos Acionistas II – de 17 de maio de 2017, que altera a Diretiva 2007/36/CE no que se refere aos incentivos ao envolvimento dos acionistas a longo prazo. A este propósito, vide, RUI PINTO DUARTE, *“As alterações à Diretiva dos Direitos dos Acionistas (Apresentação com algumas opiniões heréticas)”*.

¹¹³ O termo Sustentável deve não só incluir a ideia de sustentabilidade ambiental, como sustentabilidade *lato sensu*, nele se enquadrando as várias realidades que envolvem a realidade de uma empresa. De acordo com PEDRO JORGE MAGALHÃES, in Governo..., “Sustentabilidade é gerar retorno e garantir a perenidade das empresas, do trabalho e das comunidades. Pág 18.

¹¹⁴ MAIA, Pedro Canastra Azevedo. 2021. e-Conferência “O Propósito Empresarial e a Evolução do Governo das Sociedades”, promovida pela AEM.

¹¹⁵ Cfr. Deutscher Corporate Governance Kodex 2020.

¹¹⁶ Cfr. Le code belge de gouvernance d’entreprise 2020.

¹¹⁷ Cfr. Codice di Corporate Governance 2020

O CGS IPCG atribui à sustentabilidade um lugar nuclear na vida das empresas. Como referido anteriormente, a sustentabilidade não se baliza apenas num plano ambiental, antes devendo ser encarada e percebida como a “(...) *promoção do êxito a longo prazo da sociedade e na contribuição desta para a comunidade em geral.*”¹²³. Esta mesma ideia é reafirmada em vários pontos ao longo do Código. Nomeadamente, no contexto do papel da administração executiva, à qual “*compete gerir a sociedade, prosseguindo os objetivos da sociedade e visando contribuir para o seu desenvolvimento sustentável*” (Princípio IV.A), bem como relativamente à remuneração dos administradores executivos, a qual deverá incluir uma componente variável de tal forma que “*reflita o desempenho sustentado da sociedade e não estimule a assunção de riscos excessivos*” – (Recomendação V.3.1). Por último, esta deverá incluir uma parte significativa que seja diferida e associada “*à confirmação da sustentabilidade do desempenho*” – (Recomendação V.3.2.57).

Por ser uma matéria a requerer bastantes esforços e reflexões, Pedro Maia assume que a abordagem deverá ser cautelosa – “*É uma abordagem ainda no plano dos princípios, não das recomendações*”¹²⁴.

À revisão também não passou incólume a necessidade de endereçar esforços no que concerne à adaptação das políticas remuneratórias em sociedades: a versão de 2020 do CG IPCG recomenda que a remuneração dos administradores garanta uma atuação alinhada com os interesses de longo prazo dos acionistas e promova a atuação sustentável da sociedade (Princípio V.2.B). Na verdade, esta é uma crítica que muitas vezes se aponta à própria *Business Roundtable*, pois se

¹¹⁸ Cfr. Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas 2020.

¹¹⁹ Cfr. Finnish Corporate Governance Code 2020, Securities Market Association (consultado na versão em inglês).

¹²⁰ Cfr. The UK Corporate Governance Code 2018.

¹²¹ Cfr. De Nederlandse Corporate Governance Code 2016 (consultado na versão em inglês).

¹²² Cfr. Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées 2020.

¹²³ Cfr. ALVES, Maria Teixeira – Código do IPCG passou a apelar à “promoção do êxito a longo prazo da sociedade” (07/12/2020), disponível a 13/02/2021 em: https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/codigo-do-ipcg-passou-a-apelar-a-promocao-do-exito-a-longo-prazo-da-sociedade-673559#.X891C6_EoBo.Link

edin

¹²⁴ MAIA, Pedro Canastra Azevedo. 2020. e-Conference “Apresentações do evento de Apresentação do Relatório Anual de Monitorização, do Código de Governo das Sociedades”, promovido pelo IPCG.

considera que a remuneração é um ótimo veículo de efetivação do *corporate purpose*. Como tal, e como aponta Paulo Câmara, “(...) *esta política deve estar alinhada com o propósito. A resposta passa também pela adoção de novas métricas, que ponderem informação não-financeira nos objetivos de desempenho.*”¹²⁵.

Não se trata de um termo esotérico. Já em 2009 a CE estabelecia recomendações no sentido de que os critérios de desempenho deveriam promover a sustentabilidade a longo prazo da sociedade e incluir critérios não financeiros relevantes para a criação de valor a longo prazo para a sociedade.

Não obstante, mais recentemente, o novo artigo 26-D do Código de Valores Mobiliários, introduzido pela Lei n.º 50/2020, de 25 de agosto, faculta a derrogação da política de remunerações, a título temporário, apenas quando a derrogação seja necessária e a título excecional, para servir os interesses de longo prazo ou assegurar a sua sustentabilidade, ou assegurar a sua viabilidade¹²⁶.

¹²⁵ CÂMARA, Paulo. 2021. e-Conference “O Propósito Empresarial e a Evolução do Governo das Sociedades”, promovida pela AEM.

¹²⁶ Para maior desenvolvimento, vide, DIAS, Rui Pereira e SÁ, Mafalda – “Transações com partes relacionadas, remunerações, sustentabilidade: a transposição da Diretiva dos Direitos dos Acionistas II e a revisão de 2020 do Código de Governo das Sociedades do IPCG”, in *Direito das Sociedades em Revista*, outubro 2020, Ano XII, Vol. 24.

CAPÍTULO 6 – COVID-19 & *Corporate Purpose*

Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades,
Muda-se o ser, muda-se a confiança;
Todo o mundo é composto de mudança,
Tomando sempre novas qualidades.

Luís Vaz de Camões

No início dos anos 60, Bayless Manning confessou que “*corporation law, as a field of intellectual effort, is dead in the United States*”¹²⁷. Mas a realidade norte-

-americana não era divergente do resto do mundo. Efetivamente, conforme se explanou anteriormente, caso a empresa não se tivesse adaptado e robustecido, hoje não seria mais do que algo morto, sem validade prática¹²⁸.

Conforme referia já em 2014 Hollensbe *et al.*, “*There is nothing predetermined about how the role of business in society will evolve in coming years and decades; it involves moral and social choice.*”¹²⁹

A pandemia que ainda nos assola veio reavivar a discussão sobre o tema do propósito societário, pois todas as valências da vida foram colocadas sob uma enorme pressão, que, numa lógica darwiniana, apenas sonegou à sobrevivência as empresas mais fortes.

Se em muito se considera datada a visão de Milton Friedman, será inegável concordar com o seu entendimento de que uma crise é capaz de produzir uma radical mudança na forma de pensar/ver o mundo e que, quando esta ocorre, as ações tomadas dependem das ideias tidas como válidas no momento. Na

¹²⁷ Cfr. MANNING, Bayless “*The shareholder’s Appraisal Remedy: An Essay for Frank Coker*”, (1962). The Yale Law Journal, 1962, ‘. 245, nota 37.

¹²⁸ Neste mesmo sentido, vide, AMORIM, Américo – *Mensagens*: “Uma empresa é um órgão vivo. Para que seja eterno deverá ser permanentemente ativo”.

¹²⁹ HOLLENSBE, E. & WOOKEY, C. & HICKEY, L., GEORGE, G. & NICHOLS, C.V – “Organizations with Purpose”, pág. 1233.

mesma senda, Paulo Câmara considera que a “COVID-19 precipitou uma profunda crise social e expôs/confirmou ligações profundas das empresas com stakeholders e a comunidade.”¹³⁰.

À semelhança do que acontece em todos os fenómenos sociais, as ressonâncias dos seus impactos não atingem de forma igual todas as pessoas: “The consequences of the pandemic have been highly uneven. It sparked the most severe global economic contraction since the Great Depression and the sharpest fall off in equity markets since 1987.”⁽¹³¹⁾⁽¹³²⁾. Por conseguinte, hoje, deparamo-nos com uma “Pandemia a reclamar um novo foco para a justiça social”.¹³³

Na verdade, o foco já tinha sido apontado aquando da ressaca da crise financeira de 2008, quando se comprovou que, em momentos de tensão, as empresas com maior preocupação com a dimensão social, e que procuraram ativamente aperfeiçoar as suas práticas de governação para serem cada vez mais eficientes e sustentáveis, apresentavam melhores desempenhos do que as pares que não o fazem. Por outro lado, escândalos mediáticos, como foi o da Enron, da BP ou da Volkswagen, tornaram ainda mais visíveis os riscos de investimento em empresas que negligenciem práticas sustentáveis. Concomitantemente, foi deixado a nu que a mudança não poderá passar por palavras ocas - “Not change for the sake of change, which too often results in aimless wandering and constant doubting of one’s direction, but something more. One must apply the principle of intention to strategy.”¹³⁴. Hoje, mais do que nunca, é tempo de atos, não de vãs palavras – *res, non verba*.

Isto porque “O aperfeiçoamento, em termos equilibrados, do sistema de governação baseado no propósito societário promove o sentido civilizacional da

¹³⁰ CÂMARA, Paulo. 2021. e-Conference “O Propósito Empresarial e a Evolução do Governo das Sociedades”, promovida pela AEM.

¹³¹ FINK, Larry – Larry Fink's 2021 letter to CEOs

¹³² Veja-se que a contração do PIB da Zona Euro no ano de 2020 foi de 6,8%, um valor verdadeiramente histórico

¹³³ OLIVEIRA, Ana Perestrelo de. 2021. e-Conference “O Propósito Empresarial e a Evolução do Governo das Sociedades”, promovida pela AEM.

¹³⁴ PINE II, Joseph B., GILMORE, James H. – *The Experience Economy*, pág. 293.

atividade empresarial e a exploração do seu potencial enquanto instrumento ao serviço não apenas dos acionistas, mas também do bem comum”¹³⁵.

Esse aperfeiçoamento é ainda mais premente em tempos de crise, pois, conforme aponta Pinto Bronze, é exigido um maior esforço de equilíbrio entre os elementos materiais constitutivos da sociedade: os interesses a identificar a dimensão económica, o poder que define a dimensão política e os valores que expressam a dimensão axiológico-cultural da sociedade.¹³⁶

O autor salienta ainda que “(...) *aqueles valores – os valores materialmente densificantes de uma determinada sociedade – identificam o consensus comunitário e que, portanto, funcionam como fator de coesão social e como elemento fundamental e fundamentante da integração comunitária.*”¹³⁷. E a verdade é que a crise não só veio adensar a necessidade de mudança de práticas apenas ligadas e tendentes a uma visão a curto prazo, como também sedimentou a necessidade de reforçar e garantir a própria sustentabilidade das práticas de *governance*. E, aqui, a sustentabilidade não só funciona como meio de preservação e de garante da perenidade da empresa, como também como da salvaguarda da paz social em tempos negros e de incerteza¹³⁸.

A crise que ora nos assola levanta o véu do poder das empresas para responder às necessidades humanas¹³⁹. Mas, por outro lado, também é categórico afirmar que a empresa tem muito a ganhar em responder às necessidades humanas. A verdade é que a vacina para as empresas está descoberta há vários anos. A mais das vezes, o que falta é a sua toma para inocular não só os impactos do vírus, como os da insustentabilidade e ineficiência – “*As we move forward from the pandemic, facing tremendous economic pain and inequality, we need*

¹³⁵ CÂMARA, Paulo. 2021. e-Conferência “O Propósito Empresarial e a Evolução do Governo das Sociedades”, promovida pela AEM.

¹³⁶ BRONZE, Fernando José Pinto Couto, ob. cit. Pág. 217.

¹³⁷ BRONZE, Fernando José Pinto Couto, ob. cit. Pág. 219.

¹³⁸ Cfr. FREEMAN, Edward – Rethinking the purpose of the corporation: Challenges from stakeholder theory, pág. 12, onde o autor refere que “(...) *companies with a purpose enable people to live better lives; they positively contribute to society in one way or another*”.

¹³⁹ Colin Mayer parece categórico a afirmar que “*While the corporation has made immense contributions to economic prosperity and development, it is also associated with growing levels of income and social inequality.*” – COLIN, Mayer – “Reinventing the corporation”, in Journal of the British Academy, 4, Março 2016, pág. 70.

companies to embrace a form of capitalism that recognizes and serves all their stakeholders.”¹⁴⁰.

Paulo Câmara conclui dizendo que *“A vantagem competitiva reside no lado das empresas que melhor compreenderem estas mudanças e que mais eficazmente as incorporem nos seus processos decisórios, nas suas estruturas de incentivos, na sua atividade diária.”*.

E exemplo disso mesmo foi o sucesso provocado pela campanha “Order from McDonald’s”, promovida pelo Burger King no Reino Unido. No post publicado na rede social Twitter a 2 de novembro de 2020, podia ler-se *“We never thought we’d be asking you to do this, but restaurants employing thousands of staff really need your support at the moment. (...) Getting a Whopper is always best, but ordering a Big Mac is also not such a bad thing.”*.

O *engagement* criado com a publicação foi enorme. Em termos comparativos, o valor médio da reação às publicações nesta conta não costuma chegar aos dois dígitos. Todavia, nesta, ultrapassou as 62 mil partilhas e as 170 mil reações.

Por sua vez, também em Portugal se poderão encontrar boas práticas em tempos de pandemia.

Em dezembro do ano passado, a Corticeira Amorim decidiu repartir parte dos lucros anuais (3,5 milhões de euros de 48,5 milhões de euros) com os seus 3500 trabalhadores, independentemente das funções exercidas¹⁴¹. De notar ainda que a distribuição de parte dos lucros com os trabalhadores não afetou a cotação bolsista da empresa, tendo, pelo contrário, o valor por ação subido de 10,26€ (a 1/12/2020) para 11,30€ (a 1/02/2021)¹⁴².

¹⁴⁰ FINK, Larry – Larry Fink's 2021 letter to CEO's.

¹⁴¹ Esta política também se encontra em linha com o pensamento de Américo Amorim, que “é nos momentos difíceis que se revela uma verdadeira empresa”.

¹⁴² Deverá, contudo, ressaltar-se o facto de que o referido não será o mesmo que dizer que a distribuição dos lucros foi a responsável pelo incremento do valor por ação. Ainda assim, tal não colide com o facto de se afirmar que pese embora tenha sido distribuído parte dos lucros pelos trabalhadores, tal não teve um impacto negativo.

Após anunciado um lucro de 3,5% no ano de 2020, também o Grupo Jerónimo Martins optou por distribuir cerca de 20 milhões de euros pelos colaboradores mundiais, sendo a verba destinada aos trabalhadores portugueses a rondar os 6,6 milhões.

O Grupo Nabeiro/Delta Cafés, em plena pandemia, decidiu aliar-se ao movimento “Lugar à Mesa”, tendo, em parceria com a Santa Casa da Misericórdia, entre dezembro e janeiro, comprado 2500 refeições a restaurantes a passar maiores provações, entregando-as a famílias carenciadas.

Se, conforme aponta Pinto Bronze, “(...) o direito é o estruturante macroscópico, o tecido conjuntivo, o sub-sistema normativo regulador das relações que se entretecem na (e que entretecem a) sociedade.”¹⁴³, também, por outro lado, se conclui que “(...) o direito não consegue eliminar todos os conflitos: é que a nossa posição eminentemente pessoal transcende sempre a nossa posição especificamente social.”¹⁴⁴. Ou seja, não cabe (apenas) ao direito de promover a discussão e a necessidade de cada empresa adotar um propósito societário adequado, sendo também esse espaço e momento de mudança ele próprio provocado pelas exigências da sociedade.

A pressão exercida pelos *stakeholders* tem obrigado em larga escala a uma maior consideração dos seus interesses, sendo uma força motriz da própria mudança. A pandemia veio ela própria tornar-se um enorme combustível e catalisador para tal, pois a rapidez e a premência de adaptação levou a que fosse implementado em semanas o que apenas seria espectável que viesse a acontecer num prazo de cinco a dez anos.

A COVID-19 é sem dúvida o maior desafio que o mundo enfrentou nas últimas décadas. Cabe, portanto, à empresa, enquanto estrutura nuclear da sociedade e da organização social, centrar os seus esforços em dois pontos umbilicalmente relacionados: como forma de recuperar a solidez financeira, e de assegurar a sua perenidade, deverá adotar um *corporate purpose* adequado,

¹⁴³ BRONZE, Fernando José Pinto Couto, ob. cit. Pág. 224

¹⁴⁴ *Idem*, 226

sólido, não só capaz de equilibrar o interesses de todos os *stakeholders*, como de equilibrar políticas a curto e a longo prazo; deverá contrariar a morte anunciada por Bayless Manning, devolvendo à sociedade a confiança nas empresas¹⁴⁵.

¹⁴⁵ Neste preciso sentido, Colin Mayer refere que “*Re-establishing trust in corporations requires a reinvention of the corporation that involves redefining the fiduciary responsibilities of its directors to uphold its stated purpose and to entrust its controlling ownership to those who are responsible for ensuring that the directors satisfy their fiduciary obligations.*” – MAYER, Colin – “Reinventing the corporation”, in *Journal of the British Academy*, 4, março 2016, pág. 70.

CONCLUSÃO

Friedman referia que apenas uma crise é capaz de produzir uma verdadeira mudança e que, quando esta ocorre, as ações tomadas dependem das ideias tidas como válidas no momento. Ainda fustigados pela COVID-19, e por mais variáveis e especulações que se tentem abarcar nos estudos, os seus impactos reais na economia são desconhecidos. Numa época de pós-ressaca da crise social, económico-financeira, de 2008, o ano de 2020, que se augurava de prosperidade económica, cedo se tornou num ano catastrófico, reforçando-se assim a premência de alteração de mentalidades, de forma a garantir a sobrevivência a curto, a médio, mas principalmente a longo prazo das empresas.

Conforme se avançou ao longo do trabalho, a resposta a dar não poderá passar pela consideração única dos interesses dos *shareholders*, sob prejuízo da falência do próprio modelo capitalista: impera que as práticas societárias sejam de tal forma bem feitas e eficazes, que permitam o equilíbrio perfeito dos interesses dos *stakeholders* e dos *shareholders*, bem como da visão tanto a curto como a longo prazo. O que se almeja é a conjugação quase simbiótica entre todos os interesses, alicerçando uma ideia de perenidade e de confiança para todos os intervenientes.

Paulo Câmara assevera que a relação simbiótica – e não antagónica ou conflituante – se atinge através da integração de um *corporate purpose* forte, válido: nas prioridades da administração (em articulação com o respetivo propósito societário); no seu sistema de governação (com envolvimento de diversas áreas e estruturas podendo originar a constituição de *purpose directors* ou comités ESG em instituições de maior dimensão); na sua cultura organizacional; na sua cadeia de distribuição de produtos e serviços.

É tempo também para projetos e iniciativas – evidenciados particularmente no capítulo V – provarem que são capazes de contrariar as críticas que lhes são apontadas, nomeadamente de que não passam do papel. Mas também é tempo das

próprias empresas tomarem parte ativa no processo de evolução e de adaptação, mitigando, desta forma, os dogmas estabelecidos em redor da consideração única dos interesses dos *shareholders*.

A mudança de mentalidades e a sedimentação de novas práticas corporativas não são nem um processo rápido, nem fácil. Contudo, os efeitos pandémicos serão também eles um agente catalisador deste processo evolutivo, não sendo alheio a cada um de nós, também enquanto interessados, de o promover.

Por último, reconhece-se que o presente trabalho não descobre a fórmula mágica para encerrar a discussão. Nem nunca o pretendeu. O tema do *corporate purpose* está mais vivo do que nunca, sendo continuamente adensado e reafirmado não só pelos autores, como pelas próprias contingências hodiernas. Não existem, e dificilmente existirão, soluções perfeitas, mas, conforme bem aponta Alex Edmans, numa clara e direta referência ao pensamento de Voltaire de que “*perfect is the enemy of good*”, “*But taking only perfect decisions would lead to serious errors of omission, where many good decisions aren’t taken*”¹⁴⁶.

Os tempos duros que vivemos colocam sob tensão a realidade corporativa, permitindo não só (re)testar as práticas do passado, como comprovar empiricamente as ideias tidas como válidas no momento, sendo este processo moroso, verdadeiramente casuístico da realidade de cada empresa, na sua singularidade, que, à semelhança de Sísifo, nos permitirá lutar para alcançar o perfeito equilíbrio de todos os interessados na empresa.

¹⁴⁶ EDMANS, Alex – ob. cit., pág. 32.

BIBLIOGRAFIA

- AMINI, Amrollah; EMAMI, Mostafa; EMAMI, Alireza – Corporate Social Responsibility Risk and Return in Portfolio Management, SSRN Electronic Journal, 2013, disponível em https://www.researchgate.net/publication/270413833_Corporate_Social_Responsibility_Risk_and_Return_in_Portfolio_Management
- ARMOUR, JOHN, *et al.* - Regulatory Sanctions and Reputational Damage in Financial Markets, in Journal of Financial and Quantitative Analysis, Cambridge University Press, vol.52, Issue 4, 2017, disponível em <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-financial-and-quantitative-analysis/article/regulatory-sanctions-and-reputational-damage-in-financial-markets/462D1A709D61F3B94605A64E626A3DEE>
- AROSO LINHARES, José - “*Validade Comunitária E Contextos De Realização - Anotações Em Espelho Sobre A Concepção Jurisprudencialista Do Sistema*”, in Revista da Faculdade de Direito da Universidade Lusófona, nº1, vol.1, 2012
- ATTARÇA, Mourad; JACQUOT, Thierry – *La Représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales*, AIMS, 2005, disponível em <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2016-1-page-25.htm>
- BARREIROS, Filipe – *Responsabilidade Civil dos Administradores: os Deveres Gerais e a Corporate Governance*, Coimbra, Wolters Kluwer/Coimbra Editora, 2010
- BARNARD, Chester, I. – *As Funções do Executivo*, Lisboa, Edições Sílabo, 2019

BRONZE, Fernando José – *Lições de Introdução ao Direito*, Coimbra, Coimbra Editora, 2ª edição, 2010

CÂMARA, Paulo *et alia* – *O Governo das Organizações - A Vocação Universal do Corporate Governance*, Coimbra, Almedina, 2011

CÂMARA, Paulo – “A Corporate Governance de 2013 a 2023”, In AA. VV., “A Emergência e o Futuro do Corporate Governance em Portugal”, Coimbra, Almedina, 2014

CASTANHEIRA NEVES, António – *Teoria do direito* (versão A4), Universidade de Coimbra, 1998

CLARKSON, Max B. E. – A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy Management Review*, Vol. 20, 1995, disponível em https://www.jstor.org/stable/258888?seq=1#metadata_info_tab_contents

COLLIER, Paul – *The Future of Capitalism: Facing the New Anxieties*, USA, Imprint of HarperCollinsPublishers, 2018

COLLINS, J.C. / PORRAS, J.I. – *Built to last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: harper Business, 1994

CORREIA, L. Brito – *Direito Comercial – Sociedades Comerciais (Vol. II)*, Lisboa, Associação Académica da Faculdade de Direito de Lisboa, 1989

COUTINHO DE ABREU, Jorge Manuel – *Curso de Direito Comercial (Vol. I)*, Coimbra, Almedina, 2019

COUTINHO DE ABREU, Jorge Manuel – *Estudos de Direito das Sociedades*, Coimbra, Almedina, 2015, 12ª edição

CUNHA, Paulo Olavo – *Corporate & Public Governance nas Sociedades Anónimas: primeira reflexão*, AA.VV, Direito das Sociedades em Revista, ano 2, (Vol. IV)

DAVIES, Adrian – *Corporate Governance – Boas Práticas de Governo das Sociedades*, Lisboa, Monitor, 2006

DIAS, Rui Pereira e SÁ, Mafalda de – “Transações com partes relacionadas, remunerações, sustentabilidade: a transposição da Diretiva dos Direitos dos Acionistas II e a revisão de 2020 do Código de Governo das Sociedades do IPCG”, in *Direito das Sociedades em Revista*, outubro 2020, Ano XII, Vol. 24.

DINIS, Neuza - *Representação e Vinculação nas Sociedades por Quotas: Estrutura Organizatória e Interesse Social*, dissertação de mestrado, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 2015

DRUCKER, Peter F. – *O Gestor Eficaz*, Coimbra, Almedina, 2019

ESTACA, J. N. Marques – *O Interesse da Sociedade nas Deliberações Sociais*, Coimbra, Almedina, 2003

EUROPEAN COMMISSION – Corporate Social Responsibility: Recommendations to the European Commission by the subgroup on “Corporate Social Responsibility” of the Multi-Stakeholder Platform on the Implementation of the Sustainable Development Goals in the EU. Disponível em https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/recommendations-subgroup-corporate-social-responsibility_en.pdf

FRIEDMAN, Milton – *Capitalismo e Liberdade*, Coimbra, Actual, 2014

FRIEDMAN, Milton – *Liberdade para Escolher*, Alfragide, Lua de Papel, 2012

GARTENBERG, Claudine *et alia* – *Corporate Purpose and Financial Performance*, 2018, disponível em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2840005

GUIO, Luigi; SAPIENZA Paola e ZINGALES, Luigi – *The Value of Corporate Culture*, Journal of Financial Economics, 2014

HENDERSON, Rebecca & VAN den STEEN, Eric – *Why do firms have “purpose”? The firm’s role as a carrier of identity and reputation*”, American Economic Review 105, 2015.

HOHNEN, Paul – *Corporate Social Responsibility: an Implementation Guide for Business*, International Institute for Sustainable Development, 2007, disponível em https://www.iisd.org/system/files?file=publications/csr_guide.pdf.

HOLLENSBE, E. e WOOKEY, C. e HICKEY, L., GEORGE, G. e NICHOLS, C.V – *“Organizations with Purpose”*, in Academy of Management Journal, 57(5), 2014.

HORNEAUX, Flavio Jr. *et alia.* – *Triple bottom line and sustainable performance measurement in industrial companies*, Emerald Publishing Limited, 2018, disponível em <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/REGE-04-2018-0065/full/pdf?title=triple-bottom-line-and-sustainable-performance-measurement-in-industrial-companies>

JENSENS, Michael J. – *Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function* (out. 2001), disponível em SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=220671

KENNY, Graham – *Your Company’s Purpose Is Not Its Vision, Mission, or Values*, Harvard Business Review, 2014, disponível em

hbr.org/2014/09/your-companys-purpose-is-not-its-vision-mission-or-values

LIN-HI, Nick – The Problem with a Narrow-Minded Interpretation of CSR: Why CSR Has Nothing to Do With Philanthropy – Ramon Llull Journal of Applied Ethics, 2010, Vol. 1, Núm. 1, p. 75-95

LINS, K. V., SERVAES, H. e TAMAYO, A. – *Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of Corporate Social Responsibility During the Financial Crisis* – The Journal of FINANCE, n.º72

LOURENÇO, Isabel Costa, *et al* – *Fundamentos de Contabilidade Financeira: Teoria e Casos*, Lisboa, Edições Sílabo, 2018

MAGALHÃES, Pedro J. – *Governo Societário e a Sustentabilidade da Empresa: Stakeholders Model Vs Shareholders Model*, Coimbra, Almedina, 2019

MAIA, Pedro – *Voto e Corporate Governance: um novo paradigma para a sociedade anónima*, Coimbra, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 2009, vol. II

MAYER, Colin – *Firm Commitment: Why the Corporation Is Failing Us and How To Restore Trust In It*, Oxford, Oxford University Press, 2013

MAYER, Colin – *Prosperity: Better Business Makes the Greater Good*, Oxford, Oxford University Press, 2018

NABAIS, José Casalta – *Direito Fiscal*, Coimbra, Almedina, 9.^a edição, 2016

OCDE – *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, Paris, 2015

- OLIVEIRA, Ana Perestrelo de – *Manual de Corporate Finance, Coimbra, Almedina, 2ª edição, 2020*
- OLIVEIRA, Ana Perestrelo de – *Manual de Governo das Sociedades, Coimbra, Almedina, 2018*
- PELTONEN, Tuomo – *Towards Wise Management: Wisdom and Stupidity in Strategic Decision-making*, Palgrave Macmillan, 2019.
- PINE II, Joseph B., GILMORE, James H. – *The Experience Economy*, Harvard Business Review Press, Boston, 2011
- PORKODI, T. – Study on Corporate Social Responsibilities (CSR) of Selected Organizations in Pondicherry Region, disponível em <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/444/407>
- SALTER, Malcom S. – *Rehabilitating Corporate Purpose – How the Evolution of Corporate Purpose Has Contributed to a Widening Breach Between Capitalism and Justice... and What to Do About It*, Harvard Business School, 2019, disponível em https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/19-104_fcc0a086-d33c-4c81-a933-b77fb2eb70f7.pdf
- SANTOS, Filipe Cassiano dos – *Direito Comercial Português: Dos atos de comércio às empresas: o regime dos contratos e mecanismos comerciais no Direito Português*, volume I, Coimbra, Coimbra Editora, 2007
- SANTOS, Filipe Cassiano dos – “Os lucros e a natureza dos resultados transitados – a equiparação entre lucros transitados e reservas livres e (des)necessidade de deliberação ad hoc para a destinação ulterior dos lucros que foram mantidos na sociedade sem criação de reserva”, textos

de apoio às aulas da cadeira de Direito Comercial II do Curso de Direito da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, para o ano 2018/2019.

ARMSTRONG, Stephen – Shopping with a Purpose: the New Retail Revolution, patrocinado pela EY Beacon Institute disponível em strategiesinternationales.fr/wpcontent/uploads/2016/12/Shopping_with_a_Purpose_The_Retail_Report_Positive_Luxury_EY.pdf

SHUMAN, Michael H. – *Put Your Money Where Your Life Is*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., Broadway, 2020

STRINE, Leo E. Shrine – Toward Fair and Sustainable Capitalism: a comprehensive proposal to help american workers, restore fair gainsharing between employees and shareholders, and increase American competitiveness by reorienting our corporate governance system toward sustainable long-term growth and encouraging investments in America's future, Washington, 2019, disponível em https://www.law.nyu.edu/sites/default/files/Fair%20and%20Sustainable%20Capitalism%20Proposal%20%20White%20Paper_09.26.19%20FINAL.pdf

The British Academy Future of the Corporation – *Principles For Purposeful Business: How To Deliver The Framework For The Future Of The Corporation – An Agenda For Business In The 2020s And Beyond*, disponível em <https://www.thebritishacademy.ac.uk/sites/default/files/future-of-the-corporation-principles-purposeful-business.pdf>

VALE, Luis Menezes do – *As racionalidades jurídicas de índole práctico-material: O contributo de Ronald Dworkin, entre hermenêutica e narrativa*, Coimbra, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 2016

VOTAW, D. e SETHI, S.P – *The Corporate Dilemma: Traditional Values versus Contemporary Problems*. Apprentice Hall, New York, 1973.

ZENONE, L. C. – *Marketing Social*, Thomson Learning, São Paulo, 2006.