


A RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL VISTA DO LADO DE UMA EMPRESA*

 https://doi.org/10.47907/livro/2023/dever_diligencia_empresas/cap02

CARLOS MARTINS FERREIRA**

1. Uma pequena folha

Em 2022 Jerónimo Martins fará 230 anos e passar-se-ão 101 anos sobre a data em que foi adquirida pela família que ainda hoje se constitui como seu accionista controlador.

Em 2017, no ano em que Jerónimo Martins completou 225 anos de existência, teve lugar o processo de *rebranding* da empresa, que conduziu ao actual logótipo.

Na nova marca, no lugar do acento agudo da palavra Jerónimo brota agora uma pequena folha. Essa folha simboliza não só o crescimento, mas, sobretudo, o crescimento sustentável.

Longo prazo e crescimento sustentável são, pois, reivindicados como marcas identitárias por Jerónimo Martins.

O que, de certa forma, nos facilita a tarefa que gentilmente nos foi confiada de, nesta multicentenária instituição, que tanto deu ao Direito e à ciência jurídica, transmitir a perspectiva de uma empresa sobre o tema da responsabilidade social empresarial (vai-se consagrando o anglicismo “responsabilidade social corporativa” ou só “responsabilidade corporativa”, mas procuremos resistir-lhe).

* O presente texto corresponde, no essencial, à apresentação feita pelo Autor no colóquio “Dever de diligência das empresas e responsabilidade empresarial”, realizado no dia 10 de Dezembro de 2021, na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

** Advogado, Director Jurídico de Jerónimo Martins, SGPS, S.A.

2. Uma questão de sobrevivência

Em entrevista publicada, em Julho de 2005, numa revista dirigida aos colaboradores do Grupo Jerónimo Martins¹, Alexandre Soares dos Santos sentenciava, no seu jeito incisivo e directo, sem hesitações: “Nenhuma empresa sobrevive sob uma gestão que não seja socialmente responsável.”

Nessa mesma revista, a mensagem introdutória de Alexandre Soares dos Santos surpreende pela capacidade de antecipar a importância que a “agenda da sustentabilidade” viria a ter volvida cerca de década e meia, já que ali podemos encontrar enunciados os princípios basilares de um efectivo compromisso de incorporação dos factores ambientais, sociais, económicos e éticos nas decisões estratégicas tomadas pela empresa.

Apetece deixar falar o histórico líder de Jerónimo Martins:

Importa assim clarificar, de uma vez por todas, a verdadeira dimensão da responsabilidade social porquanto ela pode significar, e significa na minha opinião, uma verdadeira vantagem competitiva. Um erro ainda frequente é pensar que responsabilidade social é dar dinheiro para obras de mecenato. Se é verdade que acções de mecenato fazem parte de um programa de responsabilidade social de uma empresa, por si só, não tornam uma empresa socialmente responsável.

Uma empresa socialmente responsável avalia os impactos das decisões que toma não só para o curto prazo, mas também para o médio e longo prazo...

É preciso que cada uma das nossas empresas esteja pronta a fazer um diagnóstico neste sentido, inventariando todos os potenciais impactos negativos da actividade e visando a constatação das necessidades não só de accionistas e consumidores, mas também de os outros *stakeholders*. Com esta informação estaremos aptos a apresentar planos com objectivos concretos e ambiciosos aos três níveis referidos: lucro (obviamente!) mas também social e ambiental.

3. E, logo, uma questão de convicção

Como é sabido, a adopção de práticas de gestão socialmente responsável passa, comumente, por várias fases, havendo quem distinga as seguintes:

¹ Revista *WorkOut* 6 (publicação interna de Jerónimo Martins, Julho de 2005).

- *fase coerciva* (as medidas são legalmente impostas, existe pressão dos *stakeholders*, dos consumidores, dos meios de comunicação social, das Organizações não Governamentais, dos bancos financiadores);
- *fase da conveniência* (a empresa é movida por critérios de reputação e imagem, de promoção de produto, procura capitalizar *goodwill* junto de grupos de referência); e
- *fase da convicção* (a empresa empenha-se de alto a baixo – *from top to bottom* neste tipo de gestão, acreditando nos seus benefícios para a prosperidade e continuidade do negócio).

Do que acima extractei das palavras de Alexandre Soares dos Santos, dúvidas não podem restar que, já em 2005, a gestão de topo de Jerónimo Martins estava convicta da vantagem da definição de estratégias de desenvolvimento sustentável.

Essa convicção é hoje ainda mais intensa, reflectindo-se em todos os níveis da organização e de forma transversal. É assim em Jerónimo Martins e, reconheça-se, regra geral, com maior ou menor intensidade, nas demais empresas (ao menos nas de dimensão relevante) que se empenham em modelos de competitividade sustentada.

4. Longe vão os tempos...

Longe vão os tempos da doutrina Friedman e da *Shareholder Theory*, segundo a qual os accionistas são o motor económico da organização e o único grupo perante o qual a empresa é socialmente responsável (“few trends would so thoroughly undermine the very foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much Money for their shareholders as they possibly can”²)

Foi esta visão neoclássica da empresa que permitiu a muitos pôr em causa a autenticidade da responsabilidade social empresarial (RSE ou,

² Milton FRIEDMAN, *Capitalism and freedom*, Chicago: University of Chicago Press, 1962, 133. No mesmo sentido, o mesmo autor: Milton FRIEDMAN, «The Social Responsibility of Business is to Increase Its profits», *The New York Times Magazine*, New York: *New York Times*, 1970.

usando a sigla inglesa, CSR), rejeitando-a ou mesmo ridicularizando-a, com base em argumentos, *soi-disant*, lapidares³:

- as empresas pertencem aos accionistas;
- as empresas que “perdem tempo” com a RSE não são negócios bem-sucedidos;
- em tempos difíceis, as empresas têm de se concentrar nos resultados financeiros (*bottom line*);
- a responsabilidade de lidar com as questões sociais é dos governos, não das empresas;
- as empresas não se preocupam, só lhes interessa o lucro, a RSE não passa de uma “cortina de fumo”.

Perspectiva contra a qual, sem papas na língua, se pronunciou, em já lendária entrevista ao *Financial Times*, Jack Welch, antigo CEO da *General Electric*: “Shareholder value is the dumbest idea in the world.”⁴

No mesmo sentido, mas de forma mais elaborada, argumentando que a doutrina de Milton Friedman teve consequências nefastas não só para a economia, mas também para o ambiente e a sociedade em geral, Colin Mayer veio oferecer uma visão alternativa para o propósito da empresa que, segundo afirma, é o de produzir soluções lucrativas para os problemas das pessoas e do planeta (“The purpose of business is to produce profitable solutions to the problems of people and planet, and in the process, it produces profits.”⁵).

Filiando-se nesta mesma linha de pensamento, novos movimentos sobre o propósito societário defendem a transição para modelos de negócio sustentáveis e idealmente regenerativos, com impactos positivos na sociedade e no ambiente, através dos quais as empresas procuram “dar mais do aquilo que tiram” (fala-se, a propósito, de empresas e negócios *net positive*).⁶

³ *Argumentos habituais, para não dizer pouco imaginativos, conforme bem elencados por* MALLIN BAKER, *Arguments against corporate social responsibility - And some responses*, 23 Mai. 2018, disponível em <<http://mallenbaker.net/article/clear-reflection/arguments-against-corporate-social-responsibility-and-some-responses>>.

⁴ Entrevista conduzida por Francesco Guerrera, em 12 de Março de 2009, disponível em <<https://www.ft.com/content/294ff1f2-0f27-11de-ba10-0000779fd2ac>>.

⁵ COLIN MAYER, *Prosperity: Better Business Makes the Greater Good*, Oxford: Oxford University Press, 2018.

⁶ PAUL POLMAN / ANDREW WINSTON, *Net Positive, How courageous companies thrive by giving more than they take*, Cambridge: Harvard Business Review Press, 2021.

Com importância essencialmente simbólica, porventura, mas ainda assim com grande repercussão transatlântica, sufragando a novel doutrina do propósito societário, destaca-se a declaração, subscrita por 181 CEOs de grandes empresas norte-americanas, reunidas no seio da associação empresarial *Business Roundtable*, em 19 de Agosto de 2019, assumindo o compromisso de uma governação societária orientada em benefício de todos os *stakeholders* (não apenas os accionistas, mas também os trabalhadores, os clientes, os fornecedores e as comunidades envolventes⁷).

5. Há um *business case* para a RSE

Certo é que, independentemente de tudo o mais, das múltiplas teorias que se têm vindo a desenvolver, se afigura poder extrair um ponto comum: a de que existe uma clara relação entre o desempenho não financeiro de uma empresa e o seu desempenho económico ou financeiro.

Esta ideia não é nova, conforme afluía já nas palavras de Alexandre Soares dos Santos acima citadas, sendo frequentemente sintetizada como correspondendo à necessidade de obter resultados ambiciosos a três níveis (o chamado *triple bottom line*, ou os 3 P's da Sustentabilidade):

- Profit / Lucro (Proveito);
- Planet / Planeta; e
- People / Pessoas.

Dito de outra forma, o bom desempenho económico anda a par e não dispensa o bom desempenho ambiental e o bom desempenho social, sendo na justaposição de todos eles que se alcança a verdadeira sustentabilidade do negócio (da empresa) a longo prazo.

Mas, se assim é, forçoso é também concluir-se pela existência de um *business case* (o que vale por dizer, de uma razão de ser subjacente e justificadora, do ponto de vista empresarial) para a RSE, que se pode aferir a partir dos benefícios que gera para o desenvolvimento sustentável dos negócios⁸:

⁷ “Each of our stakeholders is essential. We commit to deliver value to all of them, for the future success of our companies, our communities and our country.”

⁸ Como bem identifica Catherine COTE, «Making the Business Case for Sustainability», *Harvard Business School Online*, 13 Abr. 2021, disponível em <https://online.hbs.edu/blog/post/business-case-for-sustainability>.

- impulsiona a inovação;
- reduz os riscos ambientais e de abastecimento;
- atrai e retém colaboradores;
- alarga a base de clientes e cria lealdade à marca;
- reduz os custos de produção;
- gera publicidade positiva;
- ajuda a diferenciar num mercado cada vez mais competitivo; e
- permite definir tendências.

Sem nunca esquecer, porém, que o imperativo da sustentabilidade económica, no processo de criação de valor, se faz sempre sentir quando falamos de empresas.⁹

E cientes de que estabelecer um programa de responsabilidade social empresarial não é fácil, nem depende de receitas milagrosas, impondo uma resposta clara às seguintes interrogações:

- como incorporar o impacto social nas decisões de gestão/tomada de decisões?
- como “internalizar” os programas de responsabilidade social empresarial, envolvendo todos os “associados” da empresa?
- como medir o impacto das acções realizadas, i.e. se estas estão, de facto, a produzir os resultados pretendidos e a atender às necessidades das partes interessadas?

6. O papel da Regulação

No *Green Paper* sobre RSE de Julho de 2001¹⁰, a Comissão Europeia havia definido responsabilidade social das empresas como um conceito segundo o qual as empresas integram preocupações sociais e

⁹ Como bem pode atestar o caso de Emmanuel Faber, antigo CEO e presidente do conselho de administração da Danone - que desde 2014, na esteira, aliás, da liderança iniciada nos anos sessenta por Antoine Riboud, se havia empenhado num modelo *multi-stakeholder* orientado para negócios ambiental e socialmente responsáveis - ao ser afastado, em Março de 2021, pelos seus colegas de conselho, que terão cedido à pressão de accionistas minoritários e investidores activistas, críticos do crónico baixo desempenho económico da empresa quando comparada com os seus principais concorrentes.

¹⁰ EUROPEAN COMMISSION, *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, 18 Jul. 2001, disponível em <https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9>.

ambientais nas suas actividades comerciais e na sua interacção com as partes interessadas numa base voluntária:

Corporate social responsibility is essentially a concept whereby companies decide voluntarily to contribute to a better society and a cleaner environment.

Já na comunicação ao Parlamento Europeu, ao Conselho e aos Comitês Económico e Social e das Regiões, de Outubro de 2011¹¹, a Comissão Europeia afirma que “certas medidas regulamentares podem criar condições mais propícias a que as empresas assumam voluntariamente essa responsabilidade.”

Poder-se-á perguntar, com pertinência, o que mudou numa década de modo a provocar este novo entendimento da Comissão Europeia. Terão as empresas procrastinado na adopção de políticas de gestão socialmente responsáveis?

Do que acima dissemos, a propósito da convicção com que as grandes empresas (porventura as mais relevantes em termos de impacto) vinham adoptando práticas de RSE, julgamos que a resposta não poderá deixar de ser negativa.

O problema, não será tanto as empresas nada fazerem, mas sim, alegadamente, não fazerem o suficiente (e suficientemente depressa) para fazer face à emergência climática e, em geral, para atingir os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos pela ONU.

Por outro lado, ter-se-á disseminado, ou pelo menos agravado, nos últimos anos, contra todas as evidências, a ideia de que as empresas (em particular, as grandes empresas) são as grandes destruidoras do meio ambiente, movidas exclusivamente pelo lucro imediato¹².

Daí, a receita habitual dos governos, nacionais e europeus: (mais) regulação.

¹¹ EUROPEAN COMMISSION, *Responsabilidade Social das Empresas: uma nova estratégia da EU para o período 2011-2014*, 25 Out. 2011, disponível em <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681>>.

¹² O estudo elaborado pela consultora EY para a Comissão Europeia, em Julho de 2020, intitulado “Study on Director’s duties and sustainable corporate governance”, terá contribuído para alimentar este entendimento.

Ora, não se negando que a regulação, neste caso como noutros, possa ter um papel importante enquanto impulsionador, orientador e facilitador de boas práticas, importa perguntar, que regulação?

- regulação coerciva ou imperativa (mais punitiva; poderá ser necessária para assegurar um verdadeiro *level playing field*);
- regulação orientadora ou exigente (define padrões);
- regulação colaborativa ou cooperativa (por exemplo: tratamento fiscal favorável dos donativos alimentares e enquadramento jusconcorrencial diferenciado das alianças horizontais que visem práticas ambiental e socialmente sustentáveis).

No “estado da arte” (atento o nível de adesão dos CEOs a práticas socialmente sustentáveis) cremos que, só em aspectos contados se justificará uma regulação de natureza coerciva ou imperativa, devendo privilegiar-se a de natureza orientadora e colaborativa.

7. As iniciativas europeias em matéria de Governo Sustentável das Empresas¹³

Recentes iniciativas e consultas feitas pela Comissão Europeia em matéria de governo sustentável das empresas, deixam adivinhar uma ampliação do conceito de “interesse da empresa”, justificador da instituição de um particular dever de diligência ao longo da cadeia de abastecimento e de novos deveres fiduciários dos administradores, legalmente obrigatórios, sindicáveis e sancionáveis (partindo da identificação das partes interessadas e dos respectivos interesses).

Em particular, importa uma referência à Recomendação do Parlamento Europeu à Comissão Europeia, aprovada por resolução de 10 de Março de 2021 (com vista à elaboração de uma Directiva do Parlamento Europeu e do Conselho relativa ao dever de diligência das empresas

¹³ Por ocasião do colóquio que deu azo a este texto estava em causa apenas a Recomendação do Parlamento Europeu à Comissão Europeia de 10 de Março de 2021. Entretanto, em 23 de Fevereiro de 2022, a Comissão Europeia adoptou uma proposta de Directiva do Parlamento Europeu e do Conselho relativa ao dever de diligência das empresas em matéria de sustentabilidade e que altera a Directiva (EU) 2019/1937. Se bem que este texto já não constitua objecto da nossa análise, parte das críticas apontadas à Recomendação do Parlamento Europeu poderiam, com propriedade, ser-lhe endossadas.

e à responsabilidade empresarial), apenas para identificar algumas características que, do nosso ponto de vista, justificam uma abordagem crítica ou, pelo menos, cuidadosa, da iniciativa¹⁴:

- parece adoptar uma abordagem de *one-size-fits-all* que ignora a complexidade dos problemas relacionados com a *due diligence* ambiental e social;
- parece ter em vista levar as empresas europeias a contribuir para a mudança das práticas ambientais, de recursos humanos e de governo fora da União Europeia;
- utiliza padrões de referência, muito deles porosos e indeterminados que os anexos terão de especificar, que resultam de uma miríade de documentos internacionais e regionais negociados entre Estados, o que suscita a legítima dúvida sobre como podem estes conceitos ser trabalhados num contexto empresarial;
- não clarifica o escopo da obrigação de cumprimento normativo, designadamente quais as relações de negócio relevantes (v.g. que subcontratados são abrangidos);
- deixa em aberto a extensão/causalidade dos riscos que deve ser tida em conta (efeitos reais ou potenciais?);
- não esclarece que respostas devem ser dadas aos riscos identificados e por quem.

Claro está que os riscos deste tipo de abordagem para as empresas são evidentes, traduzindo-se, para além do mais, em¹⁵:

- complexificação do processo de decisão;
- incerteza relativamente à *business judgement rule*;
- aversão ao risco;
- paralisia do processo decisório;

¹⁴ Estas e outras críticas podem ser encontradas em Paul DAVIES et al., «Commentary: The European Parliament's Draft Directive on Corporate Due Diligence and Corporate Accountability», *European Corporate Governance Institute*, Bruxelles: ECGI, 19 Abr. 2021, disponível em <<https://ecgi.global/news/commentary-european-parliament%E2%80%99s-draft-directive-corporate-due-diligence-and-corporate>>.

¹⁵ Seguimos de perto, por merecer a nossa concordância, o certo diagnóstico de Abel Ferreira, Director Executivo da AEM, em apresentação de 14 de Julho de 2021, feita no âmbito do seminário “ESG e SUSTENTABILIDADE – de NICE TO HAVE a MUST HAVE”, promovido pela Comissão de Responsabilidade Corporativa e Anticorrupção da Delegação Portuguesa da Câmara Internacional de Comércio, disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=N1KaMDn1N7k>>.

- elevada carga administrativa / burocrática;
- impacto negativo nas decisões de investimento, dificultando o acesso a financiamento;
- aumento da litigância;
- diminuição do desempenho económico das empresas europeias.