

Lo posicionamiento de las empresas portuguesas: la visión de los altos directivos

Fernando Miguel dos Santos Henriques Seabra
Universidade de Évora

Resumen

Para analizar la forma como lo tema responsabilidad social de las organizaciones se encuentra a ser comunicado al nivel de las grandes empresas portuguesas fue elegida la analice a las mensajes de los presidentes de sete empresas portuguesas de distintos sectores de actividad, inseridas en los respectivos informes de sustentabilidad. La análisis estay estructurada en cuatro pontos: relacionamiento con stakeholders, declaraciones sobre la “dimensión ambiental”; declaraciones sobre la dimensión económica”; declaraciones sobre la “dimensión social”. Lo painel de empresas integra empresas de diferentes sectores de actividad. Son analizadas las mensajes publicadas en los informes emitidos entre los años de 2007 e 2010. Se puede constatar que los directivos máximos responsables por las grandes empresas en análisis declaran implícitamente seguir un modelo de gestión pluralista, por el que contemplan los intereses de múltiples partes interesadas en las actividades de sus empresas, buscando un modelo de desarrollo sostenible.

Palabras clave:

responsabilidad social, sustentabilidad, “stakeholders”

Resumo

Para analisar a forma como o tema responsabilidade social das organizações se encontra a ser comunicado ao nível de grandes empresas portuguesas optou-se por analisar as mensagens dos presidentes de sete empresas nacionais de distintos sectores de actividade, inseridas nos respectivos relatórios de sustentabilidade. Optou-se por estruturar a análise em 4 pontos: relacionamento com *stakeholders*, declarações sobre a “dimensão ambiental”; declarações sobre a “dimensão económica”; declarações sobre a “dimensão social”. O painel de empresas integra empresas de diferentes sectores de actividade. São analisadas as mensagens publicadas nos relatórios emitidos entre os anos de 2007 e 2010.

Poder-se-á constatar que os responsáveis máximos pelas grandes empresas em análise declararam implícitamente seguir um modelo de gestão pluralista, através do qual contemplan os interesses de múltiplas partes interessadas nas actividades das suas empresas, prosseguindo um modelo de desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave:

responsabilidade social, sustentabilidade, “stakeholders”

1. Introdução

A real operacionalização da responsabilidade social nas práticas quotidianas das empresas e a sua inclusão ao nível da reflexão estratégica exigirá um envolvimento da gestão de topo. Sem o apoio inequívoco do principal responsável pelos destinos da empresa a responsabilidade social dificilmente se afirmará como uma das características fundamentais das políticas empresariais

que venham a ser definidas. Partindo deste pressuposto procura-se compreender através do trabalho desenvolvido nesta comunicação de que forma os principais responsáveis de empresas portuguesas de referência integram a responsabilidade social ao nível do seu discurso.

O trabalho efectuado consiste na análise às mensagens dos presidentes incluídas em relatórios de sustentabilidade.

2. Constituição do painel de empresas e determinação do âmbito da análise

A escolha das empresas baseou-se num critério de conveniência, baseado na elaboração de relatórios de sustentabilidade, tornados públicos e disponíveis à comunidade. Assim, como metodologia optou-se por analisar informação publicada, entre 2007 e 2010, pelas empresas que constituíram o painel alvo de análise:

- ❖ Grupo BES;
- ❖ Delta Cafés;
- ❖ Grupo Portucel Soporcel;
- ❖ BRISA;
- ❖ GALP Energia;
- ❖ Metropolitano de Lisboa;
- ❖ Sonae Distribuição.

Optou-se por inserir no painel empresas de sectores diferenciados de forma a que o painel incluísse uma empresa financeira (Grupo BES), uma empresa industrial e prestadora de serviços (Delta Cafés), uma empresa industrial com componente transformadora significativa (Grupo Portucel Soporcel), uma empresa de serviços com impacto no território (BRISA), uma empresa do sector da energia (GALP Energia), uma empresa do sector empresarial do estado e da área dos transportes (Metropolitano de Lisboa) e uma empresa da área da distribuição (Sonae Distribuição).

Apesar do painel em análise não representar a comunidade empresarial portuguesa, as empresas que o compõem dada a sua dimensão e forte exposição pública terão certamente capacidade para intervir significativamente no processo de adopção da responsabilidade social enquanto novo paradigma de gestão. Os seguintes factores contribuirão para tal efeito:

- A dimensão das empresas do painel permite-lhes um papel de liderança nas redes de criação de valor em que actuam, podendo dessa forma exercerem influência sobre clientes e fornecedores para a adopção de novos modelos de gestão;
- A exposição pública a que estão sujeitas implica que as suas práticas sejam analisadas e discutidas pelos mais diversos agentes da sociedade civil. A este nível dever-se-á ter em consideração que são empregadores de um elevado número de trabalhadores e que detêm uma carteira de clientes muito ampla. Dada a grande visibilidade destas empresas, a forma como se relacionam com os seus “stakeholders” é relevante para o estudo da tendência da adopção em Portugal de novos modelos de gestão.

Tal como referido anteriormente o trabalho de análise incidiu sobre as “mensagens dos presidentes”, inseridas em relatórios de sustentabilidade publicados entre 2007 e 2010 (tabela I), as quais constituem declarações de adesão das empresas a compromissos de gestão.

Tabela I – Relatórios Analisados

	2007	2008	2009	2010
Grupo BES	Relatório de Sustentabilidade 2007	Relatório de Sustentabilidade 2008	Relatório de Sustentabilidade 2009	
Delta Cafés	Relatório de Sustentabilidade 2007		Relatório de Sustentabilidade 2009	
Grupo Portucel Soporcel	Relatório de Sustentabilidade 2006-2007		Relatório de Sustentabilidade 2008-2009	
BRISA	Relatório de Sustentabilidade 2007	Relatório de Sustentabilidade 2008	Relatório de Sustentabilidade 2009	Relatório de Sustentabilidade 2010
GALP Energia	Relatório de Sustentabilidade 2007	Relatório de Sustentabilidade 2008	Relatório de Sustentabilidade 2009	
Metropolitano de Lisboa	Relatório de Sustentabilidade 2007			
Sonae Distribuição	Relatório de Sustentabilidade 2007	Relatório de Sustentabilidade 2008		

Fonte: elaboração própria

De acordo com as diferentes estruturas de governo das diferentes empresas foram analisadas as mensagens dos principais responsáveis empresariais que assinam mensagens de introdução aos relatórios de sustentabilidade (tabela II).

Tabela II – Mensagens Analisadas

	2007	2008	2009	2010
Grupo BES	Mensagem do Presidente da Comissão Executiva	Mensagem do Presidente da Comissão Executiva	Mensagem do Presidente da Comissão Executiva	
Delta Cafés	Carta do Presidente		Carta do Presidente	
Grupo Portucel Soporcel	- Mensagem do Presidente do Conselho de Administração - Mensagem do Presidente da Comissão Executiva		- Mensagem do Presidente do Conselho de Administração - Mensagem do Presidente da Comissão Executiva	
BRISA	Mensagem do Presidente do Conselho de Administração	Mensagem do Presidente do Conselho de Administração	Mensagem do Presidente do Conselho de Administração	Mensagem do Presidente do Conselho de Administração
GALP Energia	- Mensagem do	- Mensagem do	- Mensagem do	

	Presidente do Conselho de Administração, - Mensagem do Presidente Executivo	Presidente do Conselho de Administração, - Mensagem do Presidente Executivo	Presidente do Conselho de Administração, - Mensagem do Presidente Executivo
Metropolitano de Lisboa	Mensagem do Presidente		
Sonae Distribuição	Mensagem do CEO	Mensagem do CEO	

Fonte: elaboração própria

Pelo exposto foram analisadas 22 mensagens inseridas em 17 relatórios. Optou-se por estruturar a análise na recolha de declarações em quatro domínios:

- Referências a “partes interessadas”
 - Accionistas
 - Clientes
 - Fornecedores
 - Trabalhadores
 - Comunidade local
- Declarações sobre a “Dimensão Ambiental”;
- Declarações sobre a “Dimensão Económica”;
- Declarações sobre a “Dimensão Social”.

Procurou-se nas mensagens analisadas referências aos domínios ambiental, económico e social respeitantes às categorias constantes nas tabelas III, IV e V.

Tabela III – Estrutura de análise à “Dimensão Ambiental”

Declarações sobre a “Dimensão Ambiental”;					
Redução do consumo de energia e outros <i>inputs</i>	Novos produtos e novos processos ambientalmente menos nocivos	Participação em campanhas de sensibilização	Adesão a organizações e constituição de protocolos	Criação de estruturas internas e adesão a normas	Prémios e Distinções

Fonte: elaboração própria

Tabela IV – Estrutura de análise à “Dimensão Económica”

Declarações sobre a “Dimensão Económica”				
Sustentabilidade económica	Novos produtos e Novos Mercados	Inovação e Empreendedorismo	Criação de estruturas internas e adesão a normas	Prémios e Distinções

Fonte: elaboração própria

Tabela V – Estrutura de análise à “Dimensão Social”

Declarações sobre a “Dimensão Social”.

Produtos adequados a públicos específicos	Parcerias com instituições da Economia Social	Projectos de apoio a comunidades	Criação de estruturas internas e adesão a normas	Prémios e distinções
---	---	----------------------------------	--	----------------------

Fonte: elaboração própria

O primeiro passo da análise às “mensagens dos presidentes” consistiu na agregação da informação transmitida segundo a classificação anteriormente apresentada. Foram elaboradas tabelas resultantes de tal agregação. Posteriormente, as diferentes tabelas foram analisadas no sentido de se compreender a importância atribuída a cada dimensão com base no teor dos testemunhos. É esse trabalho que se apresenta no ponto seguinte.

3. Resultados da análise

Na análise que seguidamente se apresenta pretende-se pôr em destaque aspectos considerados de maior relevância no sentido de detectar qual a orientação de gestão predominante nas empresas do painel. Sendo certo que mais importante que o discurso será a própria acção empresarial, também é verdade que o compromisso da empresa com a responsabilidade social será reforçado se por parte da gestão de topo tal orientação for claramente referenciada e disseminada pelas diferentes áreas funcionais e divisionais da empresa.

A tripla sustentabilidade (Económica, Ambiental e Social) poderá ser entendida como o resultado de uma gestão socialmente responsável que conduz a situações passíveis de serem reproduzidas no futuro por não se inviabilizar a utilização futura de recursos. A sustentabilidade definida desta forma, será obtida no equilíbrio dos diferentes interesses em presença, nomeadamente os interesses da geração actual e os interesses das gerações futuras.

Os responsáveis pelas empresas constantes do painel, implícita ou explicitamente declaram a prática de processos de gestão alinhados com o objectivo da tripla sustentabilidade.

Poder-se-á constatar que os responsáveis máximos pelas grandes empresas em análise declararam implicitamente seguir um modelo de gestão que contempla vertentes económicas, ambientais e sociais, prosseguindo um modelo de desenvolvimento sustentável.

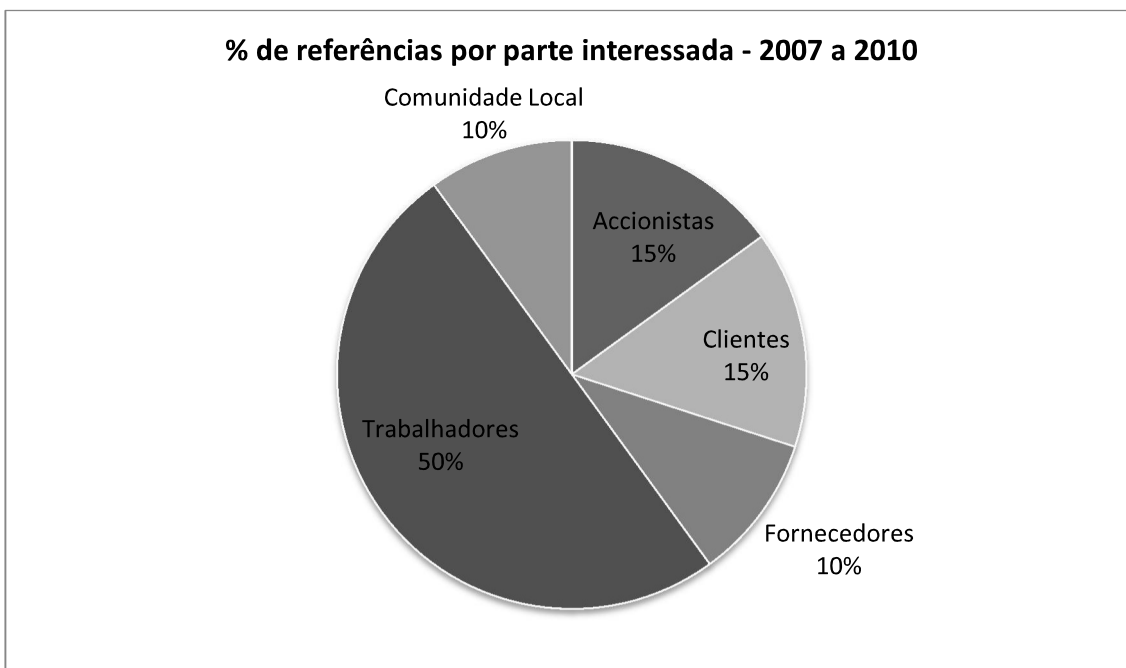
No que respeita a referências concretas a acções junto de diferentes partes interessadas, registaram-se 20 referências distribuídas pelas cinco partes interessadas listadas na tabela seguinte.

Tabela VI – Referências a “partes interessadas”

	Accionistas	Clientes	Fornecedores	Trabalhadores	Comunidade Local
total	3	3	2	10	2
TOTAL	20				

Fonte: elaboração própria a partir da análise às “mensagens dos presidentes”

Gráfico I

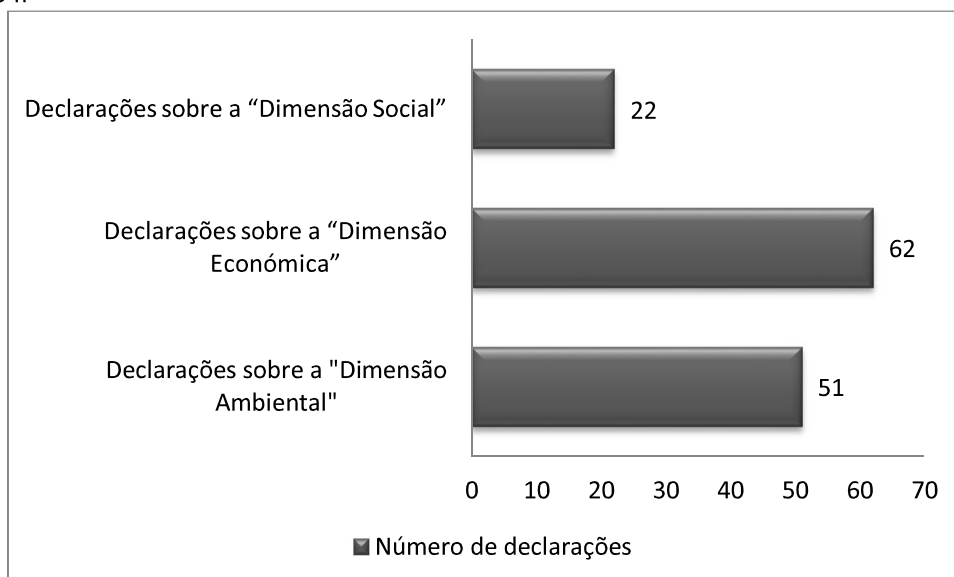


Fonte: elaboração própria a partir da análise às “mensagens dos presidentes”

Constata-se que os trabalhadores são a parte interessada sobre a qual incidiu a maioria das declarações que citam acções sobre partes interessadas. Clientes e Accionistas ocupam um lugar intermédio no que respeita ao número de citações, ocupando os fornecedores e a comunidade local num terceiro nível de citações.

Da análise efectuada constata-se uma predominância das declarações sobre a “Dimensão Económica” e sobre a “Dimensão Ambiental”, sendo em menor número as declarações sobre a “Dimensão Social”.

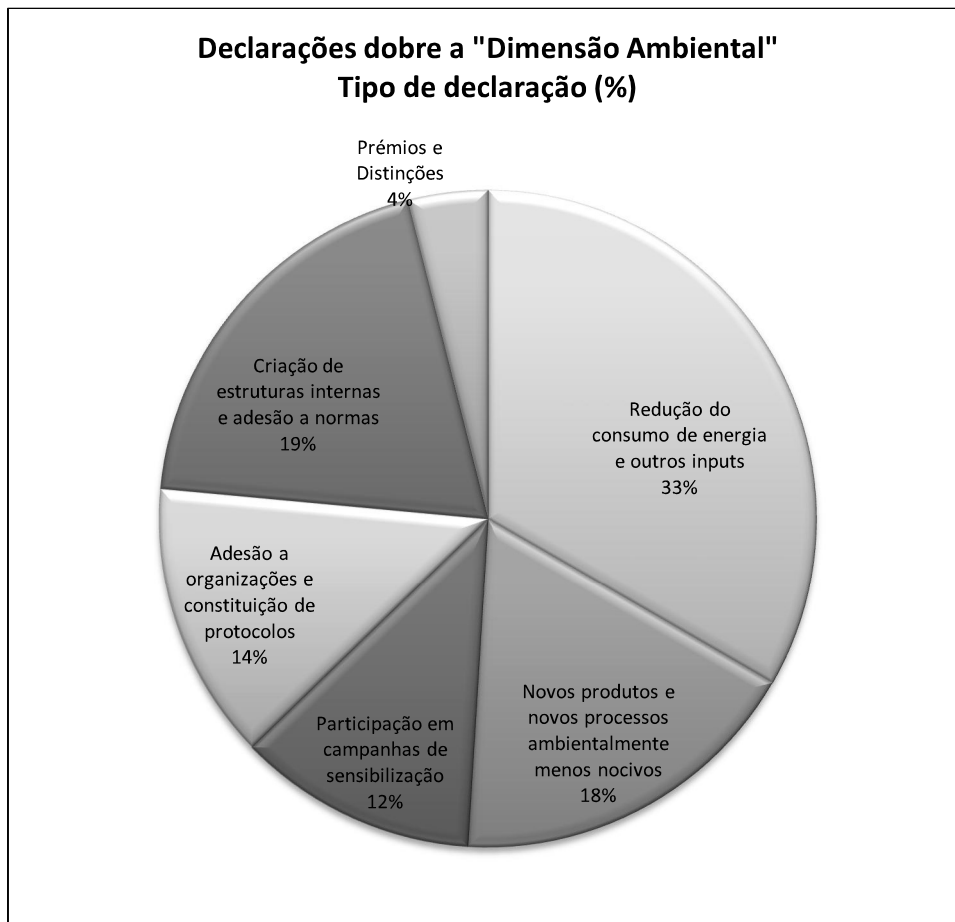
Gráfico II



Fonte: elaboração própria a partir da análise às “mensagens dos presidentes”

No que respeita às declarações sobre a “Dimensão Ambiental” a categoria com maior número de registos corresponde à “redução do consumo de energia e outros *inputs*”.

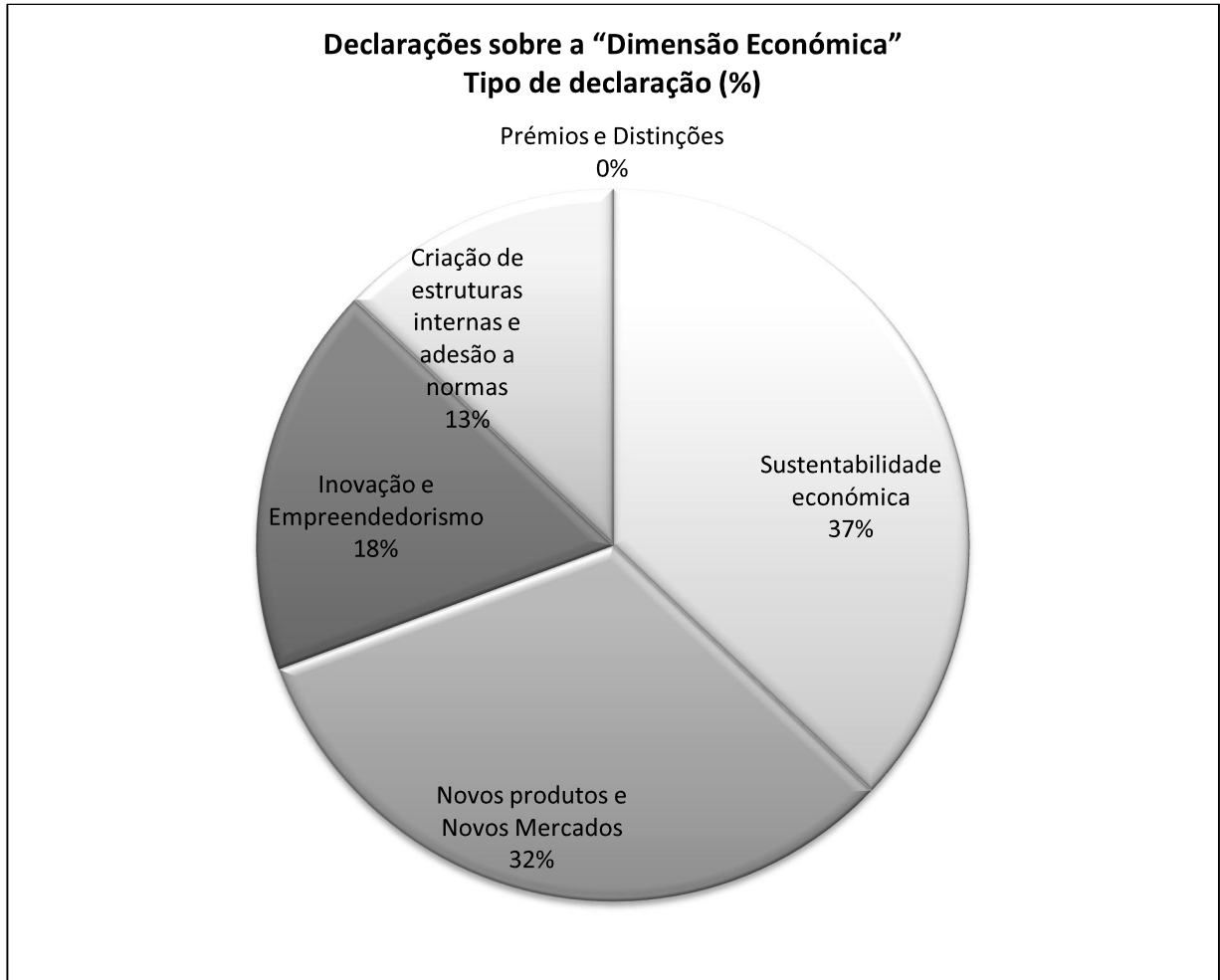
Gráfico III



Fonte: elaboração própria a partir da análise às “mensagens dos presidentes”

Ao nível da “Dimensão Económica” a categoria “Sustentabilidade Económica” registou o maior número de declarações.

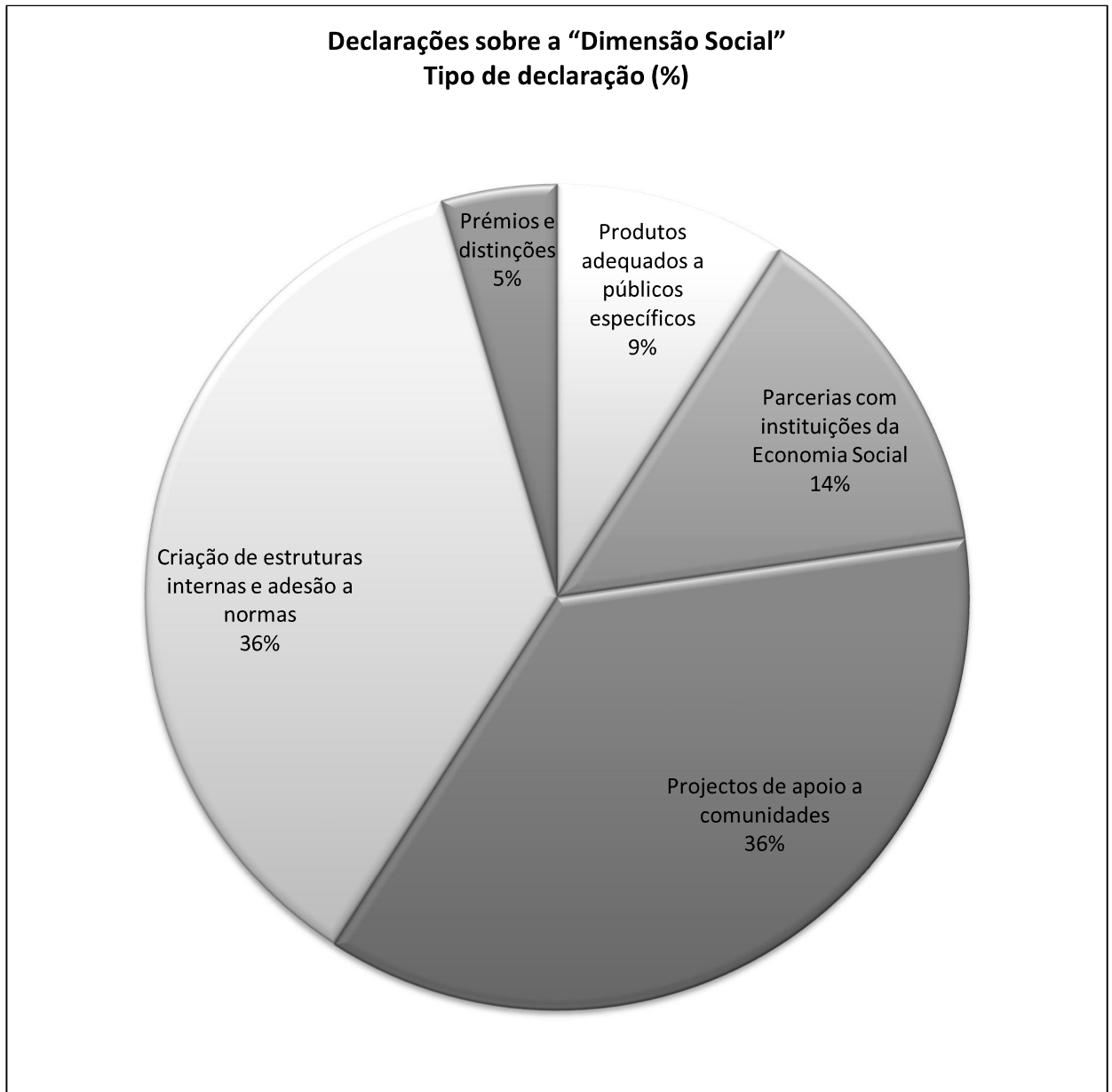
Gráfico IV



Fonte: elaboração própria a partir da análise às “mensagens dos presidentes”

Em termos da “Dimensão Social” agregou-se as declarações em cinco categorias (Gráfico V) destacando-se pelo maior número de declarações as categorias “projectos de apoio a comunidades” e “criação de estruturas internas e adesão a normas”.

Gráfico V



Fonte: elaboração própria a partir da análise às “mensagens dos presidentes”

4. Conclusões

Consta-se que as mensagens dos principais responsáveis das empresas portuguesas cujas declarações foram analisadas registam a adesão a princípios de sustentabilidade. A tripla sustentabilidade está presente ao nível do discurso dos responsáveis, ainda que a dimensão económica e a dimensão ambiental registem um maior número de declarações comparativamente à dimensão social. No que concerne às citações sobre acções sobre partes interessadas os trabalhadores são alvo da maioria das citações registadas. No pólo oposto correspondente ao menor número de citações encontra-se a comunidade local e os fornecedores.

Da análise efectuada pode-se concluir:

- O triplo relato (ambiental, económico e social) não é completamente equilibrado no que concerne às mensagens dos presidentes, havendo ainda espaço para progresso no que concerne ao discurso sobre o domínio social;
- Ao nível ambiental os presidentes privilegiam as referências à redução do consumo de energia e outros *inputs*. Haverá espaço para mais referências futuras a alterações conducentes a intervenções de maior profundidade tais como novos produtos e novos processos ambientalmente menos nocivos assim como a um maior número de acções conjuntas entre empresas e outras partes interessadas na vertente ambiental da actividade empresarial.
- A nível económico os presidentes privilegiam as referências a actos classificados no presente trabalho no âmbito da classificação de “sustentabilidade económica” ou “novos produtos e novos mercados”. Haverá assim possibilidade para um maior equilíbrio futuro traduzido num maior número de registo de acções ao nível da inovação e empreendedorismo assim como ao nível dos esforços das empresas no que respeita a alterações estruturais visando uma resposta mais eficiente aos desafios dos mercados actuais. Pode-se afirmar que no estágio actual os presidentes encontram-se essencialmente focados em produtos e em mercados (novos ou actuais) havendo espaço para progressão de acções complementares que visem igualmente a competitividade económica da empresa.
- A nível social assumem preponderância as referências a “projectos de apoio a comunidades” e “criação de estruturas internas e adesão a normas”. Num futuro próximo esperam-se mais referências à definição de produtos adequados a públicos específicos e a um reforço das parcerias com instituições da Economia Social.

Na análise efectuada a 22 mensagens de gestores de topo inseridas em 17 relatórios respeitantes ao período compreendido entre 2007 e 2010 conclui-se que os presidentes comentaram acções que cobrem a tripla sustentabilidade económica, ambiental e social, por esta mesma ordem de importância (decrecente), citando mais frequentemente as acções da empresa com os seus trabalhadores. Assume-se como pertinente a continuação da análise aferindo se num futuro próximo se verificará um eventual maior equilíbrio ao nível do relato da tripla sustentabilidade e um maior equilíbrio da análise ao impacto das empresas sobre um vasto conjunto de partes interessadas.

BIBLIOGRAFIA

BES (2007), Grupo BES, “Relatório de Sustentabilidade 2007”; Mensagem do Presidente da Comissão Executiva - Ricardo Espírito Santo Silva Salgado.

BES (2008), Grupo BES, “Relatório de Sustentabilidade 2008”; Mensagem do Presidente da Comissão Executiva - Ricardo Espírito Santo Silva Salgado.

BES (2009), Grupo BES, “Relatório de Sustentabilidade 2009”; Mensagem do Presidente da Comissão Executiva - Ricardo Espírito Santo Silva Salgado.

BRISA (2007), “Relatório de Sustentabilidade 2007”, Mensagem do Presidente do Conselho de Administração - Vasco de Mello.

BRISA (2008), “Relatório de Sustentabilidade 2008”, Mensagem do Presidente do Conselho de Administração - Vasco de Mello.

BRISA (2009), “Relatório de Sustentabilidade 2009”, Mensagem do Presidente do Conselho de Administração - Vasco de Mello.

BRISA (2010), “Relatório de Sustentabilidade 2010”, Mensagem do Presidente do Conselho de Administração - Vasco de Mello.

Delta Cafés (2007), “Relatório de Sustentabilidade 2007”; Carta do Presidente, Presidente Grupo Nabeiro - Rui Nabeiro.

Delta Cafés (2009), “Relatório de Sustentabilidade 2009”; Carta do Presidente, Presidente do Conselho de Administração - Rui Nabeiro.

GALP Energia (2007), “Relatório de Sustentabilidade 2007”, Mensagem do Presidente do Conselho de Administração, Presidente do Conselho de Administração Galp Energia - Francisco Murteira Nabo; Mensagem do Presidente Executivo – Manuel Ferreira de Oliveira.

GALP Energia (2008), “Relatório de Sustentabilidade 2008”, Mensagem do Presidente do Conselho de Administração, Presidente do Conselho de Administração Galp Energia - Francisco Murteira Nabo; Mensagem do Presidente Executivo – Manuel Ferreira de Oliveira.

GALP Energia (2009), “Relatório de Sustentabilidade 2009”, Mensagem do Presidente do Conselho de Administração, Presidente do Conselho de Administração Galp Energia - Francisco Murteira Nabo; Mensagem do Presidente Executivo – Manuel Ferreira de Oliveira.

Grupo Portucel Soporcel (2007), “Relatório de Sustentabilidade 2006-2007”, Mensagem do Presidente do Conselho de Administração - Pedro Queiroz Pereira; Mensagem do Presidente da Comissão Executiva – José Honório.

Grupo Portucel Soporcel (2009), “Relatório de Sustentabilidade 2008-2009”, Mensagem do Presidente do Conselho de Administração - Pedro Queiroz Pereira; Mensagem do Presidente da Comissão Executiva – José Honório.

Metropolitano de Lisboa (2007), “Relatório de Sustentabilidade 2007”, Mensagem do Presidente, Presidente do Conselho de Gerência - Joaquim Reis.

Sonae Distribuição SGPS, SA (2007), “Relatório de Sustentabilidade 2007”, Mensagem do CEO, CEO – Nuno Jordão.

Sonae Distribuição SGPS, SA (2008), “Relatório de Sustentabilidade 2008”, Mensagem do CEO, CEO – Nuno Jordão.

Sítio INTERNET

BCSD Portugal - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável
<http://www.bcsdportugal.org/>

ANEXOS

Empresas		Declarações sobre o relacionamento com "Stakeholders"			
	Accionistas	Clientes	Fornecedores	Trabalhadores	Comunidade Local
BES					
2007					
BES		-Estratégia Client Centric como uma das prioridades de actuação		-Retenção e valorização de talentos – criação da Universidade BES	
BES					
2009					
BRISA	-Aprovação em Assembleia Geral que a cada acção corresponde um voto.				
BRISA					
2008					
BRISA	-Distribuição de dividendo por acção de 31 cêntimos.				
BRISA					
2010					
BRISA	-Definição de uma política de remuneração accionista estável.			-Reforço do investimento na formação dos colaboradores	
DELTA					
2007					
			-Capacitação de pequenos produtores de café	-Reforço do investimento na formação dos colaboradores	
DELTA					
2009					
			Acompanhamento dos pequenos produtores de café	-Aposta na formação contínua dos colaboradores: actividade do Centro de Formação Comendador Rui Nabeiro e parcerias estabelecidas.	
GALP					
2007					
		-Valor declarado: Enfoque no cliente		-Valor declarado: Desenvolvimento e valorização individual	
GALP					
2008					
					-Apoio às comunidades onde desenvolve o negócio - Sensibilização para a promoção de um estilo de vida saudável e positivo.
GALP					
2009					
		-Ajuda aos clientes na gestão do consumo energético.			
Grupo Portucel Soporcel 2006/2007					
				-Valorização dos recursos humanos	
Grupo Portucel Soporcel 2008/2009					
Metro de Lisboa 2007					
				-Promoção técnica, cultural e económica dos trabalhadores e colaboradores.	
SONAE					
2007					
	Distribuição			-Formação	
SONAE					
2008					
	Distribuição			-Formação. -Programas de saúde e segurança no trabalho	

Empresas		Declarações sobre a “Dimensão Ambiental”;				
	Redução do consumo de energia e outros <i>inputs</i>	Novos produtos e novos processos ambientalmente menos nocivos	Participação em campanhas de sensibilização	Adesão a organizações e constituição de protocolos	Criação de estruturas internas e adesão a normas	Prémios e Distingões
BES 2007	-Primeiro lugar no índice nacional de Alterações Climáticas		-Lançamento do programa Futuro Sustentável	-Protocolo <i>Business & Biodiversity</i>		
BES 2008	-Programas internos de redução de consumos, redução das emissões de CO2		-Lançamento da publicação “Ganhar com a Biodiversidade Oportunidades de Negócio em Portugal. -Prémio Nacional de Investigação em biodiversidade.	-Consolidação do envolvimento com a iniciativa <i>Business & Biodiversity</i>		
BES 2009	-Resultados obtidos na iniciativa Carbon Disclosure Project.	-Distinção na assessoria financeira ao sector das energias renováveis -Financiamento a projectos de dessalinização.		-Adesão ao programa ambiental das Nações Unidas		-Prémio Sustentabilidade das Empresas e Organizações 2009 do sector Bancário
BRISA 2007	-Maior eficiência na utilização de recursos naturais -Contenção das emissões decorrentes do dia-a-dia da empresa	-Iniciativas dirigidas à protecção das espécies e habitats		-Adesão ao WBCSD e ao UN Global Compact. -Assinatura do compromisso Brisa pela Biodiversidade		
BRISA 2008	-Trabalho desenvolvido no âmbito da eficiência energética			-Início do programa Brisa pela Biodiversidade		
BRISA 2009					Comprometimento com cinco objectivos ambientais quantitativos	
BRISA 2010	-Continuação do trabalho na gestão dos consumos de energia, água e combustíveis e emissões de CO2.					
DELTA 2007	-Procura de minimização dos impactes ambientais				-Início do programa “Planeta Delta”	
DELTA 2009	-Adopção de práticas diárias como o uso responsável da frota automóvel, reutilização de materiais.				-Consideração do cumprimento de metas ambientais estabelecidas	
GALP 2007					-Valor declarado: Segurança e ambiente	

GALP 2008	-Enfoque nos desempenhos ao nível da eficiência energética, emissões de CO2, entre outros,	-Investimento na reconversão do aparelho refinador. -Participação em consórcio para aproveitamento da energia eólica. -Procura de novas soluções tecnológicas.			
GALP 2009		-Reconversão em curso do complexo industrial de refinação. -Desenvolvimento do projecto de biocombustíveis e desenvolvimento do projecto eólico.			-Criação da fundação Galp Energia. -Publicação do <i>Data Book</i> de Ambiente e Segurança de duas refinarias.
Grupo Portucel Soporcel 2006/2007	-Produção de energia. -Redução líquida das emissões de dióxido de carbono. -Valorização de resíduos		-Investimento em acções de limpeza da floresta, prevenção e apoio ao combate de incêndios florestais		-Área florestal certificada
Grupo Portucel Soporcel 2008/2009			-Execução de acções de limpeza de florestas e prevenção de incêndios florestais	-Parceria com a WWF.	-Área florestal certificada. Áreas de alto valor de Conservação.
Metro de Lisboa 2007					
SONAE Distribuição 2007	-Utilização de energias renováveis	-Lançamento do saco oxo-biodegradável	-Troca de lâmpadas de baixo rendimento por lâmpadas economizadoras		-Obtenção de Certificação do Sistema de Gestão Ambiental da Empresa
SONAE Distribuição 2008	-Instalação sistemática de centrais de produção de energia a partir de fontes renováveis. -Objectivos de racionalização de consumos				-Certificação pela norma ISO 14001 de cinco novas unidades.

Empresas		Declarações sobre a “Dimensão Económica”			
	Sustentabilidade económica	Novos produtos e Novos Mercados	Inovação e Empreendedorismo	Criação de estruturas internas e adesão a normas	Prémios e Distinções
BES 2007	-Gestão de riscos -Integração no Índice FTSE4Good				
BES 2008			-Concurso Nacional de Inovação BES		
BES 2009	-Liderança no programa de financiamento PME Investe IV		-Criação de um portal, reforçando a ligação entre empresas e universidades		
BRISA 2007	-Aumento significativo da base de negócio. -Gestão activa de tráfego, -investimento na modernização e no aumento da capacidade da rede -Sistemas de Gestão do risco e de gestão da qualidade	-Ponte da Lezíria -Reforço da actividade com três concessões. -Estratégia de internacionalização -Aquisição da concessão North West Paekway e abertura de escritório em Viana de Áustria	-Cobrança electrónica (expansão internacional)		
BRISA 2008	-Conclusão do processo de renegociação do contrato de concessão da Brisa	-Adjudicação de duas concessões (Baixo Tejo, Litoral Oeste). - Programa de comboio de alta velocidade.	Segurança rodoviária e inovação: -diminuição da taxa de sinistralidade -desenvolvimento e introdução de novos sistemas de cobrança, em experimentação na concessão Brisal	-Nova estrutura organizacional	
BRISA 2009	-Forte esforço de contenção de custos operacionais e redução de investimentos	-Adjudicação de duas concessões (Baixo Tejo, Litoral Oeste). -Referência a comboio de alta velocidade (Poceirão – Caia)		-Reorganização societária	
BRISA 2010		-Assinatura do contrato de concessão do troço Poceirão-Caia, da Rede de Alta Velocidade. -Venda da posição na participada brasileira CCR. -Índia e Turquia como mercados prioritários para a internacionalização.	-Máquina de pagamento semiautomático. -Via verde presente em mais três auto-estradas	-Reorganização da estrutura societária	
DELTA 2007		-Lançamento de uma linha de cafés comércio justo			
DELTA 2009					
GALP 2007			-Valores declarados: Inovação e Melhoria Contínua,	-Valores declarados: Trabalho em equipa, Integridade e transparência.	

				Empreendedorismo e Orientação para os resultados				
GALP 2008		-Investimento na expansão do negócio de forma a contribuir para a segurança energética do país. -Participação em Pólos de Competitividade.	-Aumento da rede de distribuição no espaço ibérico - Desenvolvimento de projectos no Brasil e na Venezuela	-Início de diversos projectos de inovação de produção de biodiesel, de mobilidade sustentável, de energia das ondas e de avaliação do potencial offshore da costa portuguesa.				
GALP 2009		-Aumento dos recursos petrolíferos.	-Análise e desenvolvimento de projectos de liquefacção de gás (Angola, Guiné Equatorial, Venezuela e Brasil).				-Criação da unidade Galp Soluções de Energia. -Criação de um código de Ética	
Grupo Soporcel 2006/2007	Portucel	-Produção da matéria-prima que consome. -Investimento em nova fábrica		-Investigação permanente nos domínios florestal, processo industrial e de produto				
Grupo Soporcel 2008/2009	Portucel	-Exportação com elevado coeficiente de valor acrescentado nacional		Investigação e Desenvolvimento				
Metro de Lisboa 2007		-Projecto de alargamento da rede. -Aumento dos passageiros transportados. -Controle mais rigoroso dos custos.						
SONAE 2007	Distribuição	-Aquisição da Carrefour Portugal - Crescimento do volume de negócio e abertura de novas lojas. -Criação de 3000 novos postos de trabalho	-Oferta de produtos mais saudáveis e melhoria da informação					
SONAE 2008	Distribuição	-Crescimento do volume de negócio. -Abertura de lojas.	-Lançamento de novos negócios. -Entrada no mercado espanhol. -Nova colecção de produtos e marcas próprias. -Sistema de informação nutricional.				-Código de ética. -Estudo sobre clima social da empresa.	

Empresas		Declarações sobre a "Dimensão Social".			
	Produtos adequados a públicos específicos	Parcerias com instituições da Economia Social	Projectos de apoio a comunidades	Criação de estruturas internas e adesão a normas	Prémios e distinções
BES 2007	-Soluções financeiras para instituições de solidariedade social.	-Protocolos com associações representativas		-Criação do Conselho de Solidariedade. -Referência à subscrição dos princípios Global Compact.	
BES 2008					
BES 2009	-Criação do gabinete do Microcrédito e alargamento da rede				-"Banco do Planeta" pelo trabalho feito junto dos refugiados.
BRISA 2007					
BRISA 2008					
BRISA 2009				-Criação de um código de Ética -Criação de um sistema de comunicação de irregularidades -nomeação do provedor de ética	
BRISA 2010					
DELTA 2007		-Assinatura de protocolo de "Comércio Justo"	-Actividades da Associação "Coração Delta"		
DELTA 2009					
GALP 2007				-Relatório segundo estrutura GRI G3	
GALP 2008			-Iniciativas de sensibilização social		
GALP 2009			-Apoio a iniciativas diversas	-Criação da fundação Galp Energia.	
Grupo Portucel Soporcel 2006/2007			-Cedência de conhecimento e de material genético		
Grupo Portucel Soporcel 2008/2009			-Cedência de conhecimento e de material genético	-Relatório segundo estrutura GRI G3	
Metro de Lisboa 2007			-Apoio a iniciativas de apoio social, cultural e desportivo.		
SONAE Distribuição 2007			-Iniciativas de envolvimento com as comunidades		
SONAE Distribuição 2008		-Entrega de bens alimentares	-Iniciativas de envolvimento com as comunidades		