

A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA EM UM CONTEXTO DE FUSÕES, AQUISIÇÕES E ALIANÇAS

Patrícia Almeida Ashley*

RESUMO

pretende-se argumentar que as premissas subjacentes à lógica das reestruturações das corporações limitam a consecução de propostas de responsabilidade social corporativa no meio acadêmico e empresarial ao seu sentido instrumental. Para tal discussão, será apresentada a questão contemporânea da reestruturação de corporações em um mercado globalizado e premissas subjacentes. Também abordar-se-á o aspecto da crescente importância de investidores institucionais na presente onda de fusões, aquisições e alianças entre empresas no contexto da globalização dos mercados, principalmente sob o *drive* do capital financeiro transnacional, ilustrando-se o caso do setor siderúrgico de aço planos brasileiro. A literatura investigada sobre responsabilidade social corporativa será analisada diante desse contexto.

ABSTRACT

The main argument of this paper is that, within the context of corporate restructuring, considerations about corporate social responsibility are constrained by the dominant economic logic of net present value calculation. Firstly, the literature on corporate social responsibility will be reviewed, showing its main theoretical approaches: the normative and the instrumental approaches. It's proposed that the business orientation on stakeholder relations will indicate whether the normative or instrumental use of corporate social responsibility is considered when deciding on corporation restructuring. Then, the paper points to the basic premisses of corporate restructuring in a globalized market. Also, it will be discussed the growing participation of institutional investors in the current global trend of mergers, acquisitions and alliances among firms, with the support transnational financial market, as is the case of the steel industry in Brazil. Finally, the literature on corporate social responsibility will be analysed within this global trend of corporate restructuring.

* *Doutoranda em Administração (IAG/PUC-Rio)*

Em 1919, a questão da responsabilidade e discricionariedade dos dirigentes de empresas abertas veio à tona publicamente pelo julgamento na Justiça Americana do caso Dodge versus Ford. Tratava-se da amplitude da autoridade de Henry Ford, Presidente e acionista majoritário, em tomar decisões que contrariavam interesses de um grupo de acionistas da Ford, John e Horace Dodge. Em 1916, Henry Ford, argumentando a realização de objetivos sociais, decidiu não distribuir parte dos dividendos esperados, revertendo-os para investimentos na capacidade de produção, aumento de salários e como fundo de reserva para a redução esperada de receitas devido ao corte nos preços dos carros. A Suprema Corte de Michigan se posicionou a favor dos Dodges, justificando que a corporação existe para o benefício de seus acionistas e que diretores corporativos têm livre arbítrio apenas quanto aos meios de se alcançar tal fim, não podendo usar os lucros para outros fins. A filantropia corporativa e o investimento na imagem da corporação para atrair consumidores poderiam ser realizados na medida em que favorecessem os lucros dos acionistas.

Após os efeitos da Grande Depressão e o período da Segunda Guerra Mundial, a noção de que a corporação deve responder apenas aos seus acionistas sofreu ataques na academia, principalmente pelo trabalho de Berle e Means, *The Modern Corporation and Private Property*¹ (Berle e Means, 1932, *apud* Frederick, 1994), argumentando que os acionistas eram passivos proprietários que abdicavam controle e responsabilidade para a direção da corporação. Em um contexto de expansão do tamanho das corporações e de seu poder sobre a sociedade, diversas decisões nas Cortes Americanas foram favoráveis às ações filantrópicas das corporações.

Em outro caso julgado pela Justiça Americana em 1953, o Caso A.P. Smith Manufacturing Company versus Barlow (Campbell et. al., 1999), foi retomado o debate público sobre a responsabilidade social corporativa. Neste caso, a interpretação da Suprema Corte de Nova Jersey, sobre a inserção da corporação na sociedade e suas respectivas responsabilidades, se posicionou favorável à doação de recursos para a Universidade de Princeton, contrariamente aos interesses de um grupo de acionistas. A Justiça determinou, então, que uma corporação pode buscar o desenvolvimento social, estabelecendo em lei a filantropia corporativa.

A partir daí, defensores da responsabilidade social corporativa começaram a argumentar que, se a filantropia era uma ação legítima da corporação, então outras ações que priorizam objetivos sociais em relação aos retornos financeiros dos acionistas seriam de igual legitimidade, tais como o abandono de linhas de produto lucrativas, porém destrutivas ao ambiente natural e social (Hood, 1998). Lerner e Fryxell (1994) apontam alguns autores que passaram a discutir no meio empresarial e acadêmico a importância da responsabilidade social corporativa pela ação de seus dirigentes e administradores, inicialmente nos EUA e posteriormente, ao final da década de 60, na Europa, a exemplo de Bowen, Mason, Chamberlain, Andrews e Galbraith.

O tema é atacado e apoiado por vários autores desde então (ver Jones, 1996). Jones (1996) esclarece que o posicionamento contrário é baseado nos conceitos de direitos da propriedade (Friedman, 1970) e função institucional conceituada por Leavitt em 1958. O primeiro, argumenta que a direção corporativa, enquanto agente dos acionistas, não tem o direito de fazer nada que não atenda ao objetivo de maximização dos lucros, mantidos os limites da lei. Agir diferente é uma violação das obrigações morais, legais e institucionais da direção da corporação. O ponto central do argumento da função institucional está em que outras instituições, tais como governo, igrejas, sindicatos e organizações sem fins lucrativos, existem para atuar sobre as funções necessárias ao cumprimento da responsabilidade social. Gerentes de grandes corporações não têm a competência técnica, o tempo ou

¹ BERLE, Adolf A., e MEANS, Gardiner C. *The modern corporation and private property*. New York: Macmillan, 1932.

mandato para tais atividades, as quais constituem uma tarifa sobre a lucro dos acionistas, nem foram eleitos democraticamente para tal, como o são os políticos.

Os argumentos a favor partem, principalmente, da área acadêmica de *Business and Society*, destacando-se, nos últimos dez anos, os trabalhos de Wood (1991), Carroll (1991, 1994), Donaldson e Dunfee (1994), Frederick (1994,1998). Jones (1996) faz uma abordagem crítica do conceito de responsabilidade social corporativa, concluindo que o conceito e discurso da responsabilidade social carece de coerência teórica, validade empírica e viabilidade normativa, mas que oferece implicações para o poder e conhecimento dos agentes sociais. Considera que os argumentos a favor se enquadram em duas linhas básicas, as quais ele as classifica como linhas ética e instrumental. Os argumentos éticos derivam dos princípios religiosos e das normas sociais prevaletentes, considerando que as empresas e pessoas que nelas trabalham deveriam ser conduzidas a se comportar de maneira socialmente responsável, por ser a ação moralmente correta, mesmo que envolva despesas improdutivas para a empresa.

Os argumentos na linha instrumental consideram que há uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e a performance econômica da empresa. Justifica-se esta relação por uma ação proativa da empresa que busca oportunidades geradas por: uma consciência maior sobre as questões culturais, ambientais e de gênero; uma antecipação e evitação de regulações restritivas à ação empresarial pelo governo; e uma diferenciação de seus produtos diante de seus competidores menos responsáveis socialmente.

Kang (1995) aponta a tendência de se considerar a responsabilidade social corporativa uma atividade pós-lucro, ou seja, os acadêmicos focam na necessidade da corporação de realizar lucros para sobreviver e tornam a responsabilidade social uma ação secundária, se não completamente voluntária. Kang (1995) propõe o conceito de responsabilidade social corporativa pré-lucro, demonstrando porque as corporações são obrigadas a cumprir suas responsabilidades sociais e morais antes de tentarem maximizar seus lucros, sendo um meio eficiente e efetivo de controle social e uma base para a confiança nas relações humanas e organizacionais. Seu estudo sugere o conceito de *stakeholder social performance* - SSP -, incorporando performance social corporativa - CSP - como uma entre muitas categorias de performance para a emergente visão sistêmica de redes de *stakeholders*. Neste sentido, propõe também o conceito de *just enterprise system*, no qual os benefícios e responsabilidades são distribuídos com justiça entre *stakeholders*.

Descentrando-se a discussão em torno da corporação e voltando-se para uma visão das redes de relacionamento entre *stakeholders*, as relações de troca passam a se tornar o foco de reflexão, considerando-se que as trocas não se dão nunca exclusivamente em aspectos econômicos, mas incluem relações de confiança, idéias e normas éticas. Os trabalhos de Zadek (1994, 1997, 1998) seguem nesta linha de reflexão, apontando para uma necessidade de equilíbrio entre performance corporativa, ética e responsabilidade, realinhando, por um lado, a corporação para se tornar inclusiva de seus *stakeholders* e, por outro lado, apontar a responsabilidade dos consumidores para o consumo ético e demais *stakeholders* para o comércio ético. Suas proposições teóricas são corroboradas por pesquisas empíricas no Reino Unido que apontam que os consumidores britânicos optariam por produtos e serviços de empresas que tenham comprovado uma maior responsabilidade social em suas operações (Zadek, 1997).

Muitas empresas, acadêmicos e, inclusive, a mídia vêm ressaltando exclusivamente a instrumentalização da responsabilidade social corporativa como forma de melhorar a reputação da empresa, identificar oportunidades de testar novas tecnologias e produtos e, desta forma, adquirir vantagens competitivas no mercado globalizado. Kanter (1999) transforma o conceito de responsabilidade social corporativa para inovação social corporativa, indicando empresas como a Bell Atlantic, IBM, o grupo Marriott International, United Airlines e BankBoston que se envolveram em questões sociais de forma estratégica a fim de inovar processos e

produtos organizacionais. No Brasil, a reportagem *Fazer o bem compensa? Sim. E a recompensa pode ir muito além do sorriso do garoto ao lado*, da Revista Exame de 22 de abril de 1998, mostra como a racionalidade instrumental para a responsabilidade social corporativa vem sendo propagandeada para o público leitor.

Diante dessa breve revisão sobre a literatura de responsabilidade social corporativa, passamos a analisar a sua inserção em um contexto de reestruturação das corporações de capital aberto.

A REESTRUTURAÇÃO DAS CORPORAÇÕES

No ambiente internacional, a década de 90, diferentemente da década de 60, vem exibindo uma tendência de concentração especializada, ou seja, o processo de concentração vem se voltando para um maior grau de especialização. É crescente a participação de fusões e aquisições amigáveis, ao contrário da tendência hostil da onda da década de 80, evidenciando-se pelo número de alianças estratégicas que podem ocorrer através de fusões, associações das mais variadas formas ou compra pura e simples de empresas. As alianças estratégicas, joint ventures e consórcios no contexto internacional vêm ocorrendo principalmente nos setores de telecomunicações, semicondutores, transporte aéreo, automobilístico, eletrônico, eletrodoméstico, biotecnologia, ou seja, setores intensivos em bens de capital.

No Brasil, a crise da economia na década de 80, seguida, na década de 90, pela abertura de mercado, modernização da economia, eliminação do controle de preços e Plano Nacional de Desestatização orientaram a tendência de crescimento de associações entre empresas brasileiras e entre essas e empresas de capital externo. Por outro lado, o contexto internacional se faz presente para as associações de empresas do Brasil através de acordos de cooperação regional e regularização das relações externas do Brasil com a comunidade financeira internacional.

Segundo estudo do BNDES (1999), o número de fusões e aquisições no Brasil cresceu mais de seis vezes entre 1992 e 1997, declinando ligeiramente em 1998 (-6%). As indústrias de alimentos, bebida e fumo lideraram o ranking em todos os anos, respondendo por 13% do total, conforme quadro abaixo.

TABELA 1: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE FUSÕES/AQUISIÇÕES NO BRASIL POR SETOR

Principais setores	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Total
Alimentos, bebida e fumo	12	28	21	24	38	49	36	208
Instituições financeiras	4	8	15	20	31	36	28	142
Química e petroquímica	4	18	14	13	18	22	25	114
Metalurgia e siderurgia	11	13	11	9	17	18	23	102
Seguros	1	1	8	9	16	24	15	74
Elétrico e eletrônico	2	7	5	14	15	19	9	71
Telecomunicações	1	7	5	8	5	14	31	71
Outros	23	68	96	115	188	190	184	864
Total das fusões	58	150	175	212	328	372	351	1.646

Fonte: Adaptado do estudo da KPMG de 1998 e citado em BNDES (1999).

Além dos dados que quantificam o número de fusões e aquisições por setor, é importante considerar, para a presente reflexão, as motivações para o conjunto de opções de reestruturação de empresas. Partindo dos conceitos de Weston (1990), a publicação citada do BNDES (1999) esclarece os possíveis objetivos para os diversos tipos de fusões e aquisições, conforme quadro a seguir. Refletindo sobre tais objetivos, verifica-se a hegemonia da racionalidade econômica, em uma perspectiva conceitual da empresa com o norte da maximização de seus lucros através da produção e venda de produtos para o mercado consumidor de bens e serviços.

TABELA 2: FUSÕES E AQUISIÇÕES: CLASSIFICAÇÃO E PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES

Tipo	Definição	Possíveis objetivos
Horizontal	Fusões e aquisições dentro de uma mesma indústria ou segmento	Obter economias de escala e escopo Elevação do market-share Penetrar rapidamente em novas regiões
Vertical	Fusões e aquisições de empresas que estão à frente ou atrás da cadeia produtiva	Maior controle sobre as atividades Proteção do investimento principal Maior facilidade na distribuição dos produtos Assegurar matérias-primas (eventualmente a custos mais baixos)
Concêntrica	Fusões e aquisições de empresas com produtos ou serviços não similares que apresentam algum tipo de sinergia	Diminuição dos custos de distribuição Diversificação do risco Adquirir rapidamente o know-how no setor Ampliar a linha de produtos Entrar em novos mercados
Conglomerado puro	Fusões sem qualquer tipo de sinergia	Diversificação do risco Aproveitar oportunidades de investimento

Fonte: Citado em BNDES (1999) a partir de dados da Informação Econômica, v.27, nº 12, dez. 1997.

Quanto às alianças estratégicas, seu número também vêm crescendo na década de 90 e têm sido motivada pelos reflexos da globalização sobre: a maior importância das inovações tecnológicas; a redução do ciclo dos produtos; a necessidade de sócios locais para o acesso a novos mercados e complementação de recursos; o compartilhamento de custos e riscos com o lançamento de novos produtos; a transferência de tecnologia; e a complexificação dos conhecimentos

O CASO DO SETOR SIDERÚRGICO DE AÇOS PLANOS NO BRASIL

O setor siderúrgico brasileiro vem passando por um processo de reestruturação, visando a ter capacidade de financiamento e escala de produção diante do mercado globalizado. Está em andamento uma sucessão de compras, fusões e expansões que devem definir os grupos que irão determinar as regras da siderurgia brasileira na virada do século.

A participação acionária dos fundos de pensão é significativa no setor siderúrgico, sendo considerado o acionista individual mais importante do setor, tendo a PREVI como principal acionista. Por outro lado, é também significativa a partici-

pação de ativos de renda variável na distribuição de investimentos do fundo de pensão PREVI - 52,33% em dez/98. Conforme seu *site* institucional², em 1998, a PREVI consolidou sua política de se fazer representar em conselhos de administração e fiscal de empresas nas quais detém participação relevante no capital. "Dessa forma, pode interferir efetivamente em temas de grande interesse, a exemplo da política de distribuição de lucros e dividendos aos acionistas, assim como influir nas decisões estratégicas das companhias"³.

Protagonista no processo de reestruturação do setor siderúrgico, o fundo de pensão PREVI vem reorganizando suas participações no setor. Tal reorganização segue o entendimento de que, aos fundos de pensão, deve interessar a realização de investimentos que lhes dêem, ao mesmo tempo, rentabilidade e liquidez, ao invés de assumir o risco de administrar uma grande empresa siderúrgica em um mercado aberto e cada vez mais competitivo.

Como ilustração para a participação de investidores institucionais, tais como a PREVI, no processo de reestruturação do setor siderúrgico de aços planos, destaca-se o caso da venda do controle acionário da PREVI na Acesita para o grupo Usinor-Sacilor em 1998. O grupo francês Usinor pagou R\$ 720 milhões por seu ingresso na Acesita em dinheiro "vivo" e assumiu as áreas comercial e operacional da siderúrgica mineira, ficando, em troca, com 35% do capital votante. O acordo garantiu para a Usinor 49,9% dos 37,3% do capital da Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST), que estavam em poder da Acesita, passando a Usinor a atuar nas áreas comercial e operacional da CST.

A venda da Acesita para o grupo francês marcou o início de uma mudança importante no papel dos fundos de pensão na economia brasileira. Nesse caso específico, os fundos deixaram de atuar como gestores de uma grande companhia e voltaram a desempenhar o papel que lhes é peculiar, que é o de investidores institucionais. Percebe-se a hegemonia do interesse dos acionistas no rumo das corporações, desconsiderando aspectos que possam interessar outros *stakeholders* não-acionistas. Já na primeira entrevista concedida depois de ter sido declarada vencedora na disputa pela Acesita-CST, executivos da Usinor avisaram que não haveria redução imediata nos preços do aço produzido no Brasil. O vice-presidente executivo da área financeira do Grupo Usinor, Robert Hudry, disse que no primeiro momento respeitaria os preços do mercado e que tanto a Acesita quanto a CST terão que dar retorno aos acionistas e ter boas margens de lucro antes de baixar seus preços.

A participação acionária atual no setor siderúrgico de aços planos comuns (incluindo placas e laminados) ilustra, então, o que o processo de reestruturação das corporações através de fusões e aquisições em uma economia de escala global está tornando visível: a noção de uma sociedade anônima com capital aberto para as corporações está se transformando em uma sociedade não-anônima, com poucos e significativos acionistas detendo participações cruzadas no setor. A Tabela 3 mostra que, no conjunto de acionistas em cada corporação, há um pequeno número de grandes acionistas *players*, o que vem contrariar a concepção de sociedade *anônima*.

As participações cruzadas demonstram que o setor siderúrgico requer a negociação visando a não canibalizar a capacidade instalada das empresas de aço no Brasil, em especial diante de uma recessão mundial e reestruturação global das empresa do setor. A negociação, nesse contexto de competição global e de representação significativa de investidores institucionais, requer cooperação para os objetivos e processos da relação *Principal/Agent* dentro de cada corporação e entre as corporações de uma indústria.

² <http://www.previ.com.br/aprevi/invest1.htm>

³ *ibid.* "A participação nos leilões de privatização foi a tônica dos investimentos, que se concentraram nos setores de energia elétrica, transportes e telecomunicações. Dentro das diretrizes de diversificação, a PREVI também aplicou recursos nos setores de turismo e lazer. Em todos esses negócios, foram priorizados parceiros estratégicos como domínio de tecnologia e experiência gerencial"

TABELA 3: COMPOSIÇÃO DA BASE ACIONÁRIA DO
CAPITAL VOTANTE

Investidores	Empresas de Aços Planos Comuns		
	CSN Posição em 31/03/99	CST Posição em Jun/98	USIMINAS Posição em Fev/1998
Grupo Bradesco	17.8 %		2.6 %
PREVI	13.8 %		15.0 %
Docepar	10.3 %		
Clube de Investimento	7.8 %		
Grupo Vicunha	17.8 %		
ADRs	8.4 %		
Fundos de Pensão CBS	6.9 %		
Usinor		43.91 %	
CVRD		20.51 %	15.5 %
California Steel		4.00 %	
Acionistas Japoneses		20.51 %	
Ciest/Funssest		5.46 %	
Votorantim			7.3 %
Camargo Corrêa			7.3 %
Empregados/Fundo de Pensão			13.5 %
Nippon Usiminas			18.5 %
Valia			7.7 %
Fasal			1.1 %
Rio Negro			1.2 %
Banco América do Sul			1.9 %
Categoria "Outros"	17.0 %	5.61 %	8.5 %

Fonte: sites na Internet das empresas CSN, CST e USIMINAS (junho/99)

Nesse contexto de perda de anonimato dos acionistas e reestruturação das corporações, propõe-se discutir como a responsabilidade social corporativa pode ser incorporada.

DISCUSSÃO

Sobre a questão da perda de anonimato dos acionistas no processo de reestruturação das corporações de capital aberto, Coffee Jr. (1991) considera que o que, tradicionalmente, a Lei e a Economia entendem como uma simples relação *Principal/Agent* vem se transformando em um situação de cada vez maior participação de investidores institucionais como *repeat players* e consequente perda de anonimato dos acionistas. Desta tendência resulta o fracasso em modelagem de jogos com dois participantes, requerendo a *multiplayer game theory*:

"...As recognizable repeat players, institutional investors could become more constrained than other stockholders in their ability to cooperate with opportunistic bidders. The key difference between their present position and that which they are likely to have in the near future is that they may soon lose their relative anonymity. But, as the number of shareholders drops, so does their anonymity and thus also their ability to behave opportunistically by breaching implicit contracts. If such a small body of institutions can share de facto control, they will also become identifiable to the stakeholders and to some degree politically accountable"

Cabe, então, a reflexão quanto ao impacto da reestruturação das corporações e tendência à perda de anonimato dos acionistas no sentido da aplicabilidade do conceito de responsabilidade social corporativa. Neste sentido estão as reflexões de Hood (1998):

"Indeed, the proliferation of stock ownership through institutional investors has merely reinforced the responsibility of corporate managers to focus like a laser beam on profit as an objective. Advocates of corporate social responsibility may not like the implications of this trend, but that does not justify their attempts to second-guess shareholders in their wish for an economic return".

Para o presente estudo, parte-se da premissa de que a racionalidade das reestruturações de empresas é fundamentalmente econômica. Neste sentido chegam as conclusões de Kloeckner (1994) em um artigo sobre as diversas razões comumente apresentadas na literatura econômico-financeira como motivadoras para fusões e aquisições de empresas. Partindo de hipóteses testadas nos mercados de capitais dos EUA e da Inglaterra, a maior parte da evidência empírica parece dar suporte às hipóteses de maximização da riqueza e de ganhos operacionais. Os resultados apresentados podem conduzir às seguintes conclusões:

- os diretores, tanto de empresas compradoras quanto de empresas-alvo, geralmente procuram maximizar a riqueza dos proprietários da organização para a qual trabalham;
- a geração de ganhos operacionais parece ser a motivação para fusões e aquisições;
- a hipótese de maximização da utilidade gerencial não recebeu sustentação empírica, de forma que, mesmo que o verdadeiro fator motivador dos gerentes seja a maximização da própria utilidade, os gerentes procuram maximizar a riqueza dos acionistas, promovendo fusões compatíveis com o racional da eficiência.
- Considerando a literatura apresentada sobre a responsabilidade social corporativa, a vertente aplicável à racionalidade de maximização da riqueza nos processos decisórios de reestruturação de empresas seria a do emprego instrumental da responsabilidade social corporativa. Desta forma, as reflexões sobre responsabilidade social da parte da gerência das corporações e dos acionistas institucionais considerariam-na como ferramenta para a maximização dos lucros, seguindo os exemplos das corporações citadas no artigo de Kanter (1999): a Bell Atlantic e a experimentação de redes de computadores em escolas pelo *Bell Atlantic's Project Explore*; a IBM criando sistemas educacionais inovadores em escolas pelo *Reinventing Education*; a Marriott International com seu *Pathways to Independence* recrutando, treinando e assistindo trabalhadores desempregados.

Considera-se que nos processos de reestruturação de empresas de capital aberto com pequeno número de *big players*, as considerações sobre responsabilidade social corporativa serão secundárias à racionalidade de maximização da riqueza dos acionistas. A inserção dessas considerações só poderão ser feitas na medida em que possam ser valoradas em termos financeiros, o que parece ser uma hipótese remota para o atual estágio de desenvolvimento teórico sobre responsabilidade social. Na hipótese de serem incluídas no cálculo do valor presente do fluxo de caixa da empresa a ser adquirida ou da fusão a ser proposta, só seriam positivamente consideradas caso contribuíssem para a maximização da riqueza dos acionistas.

Entendendo que tais reflexões e hipóteses seriam reforçadas por pesquisas empíricas que as testassem, propõe-se, nesta discussão, que o conceito de responsabilidade social corporativa requer, como premissa para sua aplicabilidade não reduzida à racionalidade instrumental, um novo conceito de empresa e, assim, um novo modelo mental das relações sociais, econômicas e políticas. Enderle

e Tavis (1998), refletindo sobre esse novo conceito de empresa, desenvolvem um modelo em que as responsabilidades corporativas nas dimensões econômicas, sociais e ambientais devem ser consideradas em três níveis de desafios éticos a que as corporações se propõem: nível onde há mínimos requisitos éticos - nível 1; nível em que se consideram obrigações além do nível ético mínimo - nível 2; e nível em que há aspirações para ideais éticos - nível 3. Cada corporação pode ser analisada em sua conduta quanto ao estágio em que se encontra, segundo esses três níveis, em cada uma das dimensões de responsabilidade corporativas - social, econômica e ambiental.

Enderle e Tavis (1998) esclarecem quanto à importância de se expor claramente a interpretação que se tem sobre o conceito de empresa, para se poder compreender a racionalidade subjacente às medidas de sua performance. A visão de uma empresa sobre suas responsabilidades está relacionada a como esta empresa mede a performance dos recursos comprometidos para o atendimento desta visão. Sendo assim, avaliar a performance de uma empresa quanto às suas responsabilidades corporativas requer um conceito de empresa que equilibre responsabilidades econômicas, sociais e ambientais, resultando em uma relação circular entre elas. Nenhuma dessas dimensões de responsabilidade pode ser puramente instrumentalizada em favor das demais e cada uma delas deveria atender a requisitos éticos mínimos. Este conceito de empresa requer também um conceito de riqueza que capture as três dimensões de responsabilidade como ativos para a empresa visando a sua sustentação no longo prazo em um contexto de incertezas e mudanças aceleradas.

Como consideração final, o conceito de responsabilidade social corporativa não pode ser fragmentariamente reduzido a uma dimensão "social" da empresa, mas interpretado sob uma visão integrada de dimensões econômicas, ambientais e sociais que, reciprocamente, se relacionam e se definem. A corporação vista apenas como uma coleção de ativos e passivos mensuráveis financeiramente e de propriedade de seus acionistas não anônimos aponta para uma responsabilidade muito maior desses sobre as chamadas deseconomias externas, estas que seriam consideradas internas em uma corporação inclusiva de suas relações com seus stakeholders.

Na corporação que considera suas deseconomias como externas, a responsabilidade social corporativa só seria considerada em sua vertente instrumental, enquanto que em uma corporação vista como inclusiva de seus stakeholders e balanceada em suas dimensões econômicas, sociais e ambientais em níveis éticos mínimos, a responsabilidade social corporativa passaria a ser adotada em sua vertente normativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BNDES. Fusões e aquisições no setor de alimentos. Informe Setorial nº 15, Área de Operações Industriais 1, Gerência Setorial 1, Abril, 1999.
- CAMPBELL, Leland, GULAS, Charles S., GRUCA, Thomas S. Corporate giving behavior and decision-maker social consciousness, *Journal of Business Ethics*, v. 19, n. 4, p. 375-383, May 1999
- CARROLL, Archie B. The Pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, v. 34, n. 4, p. 39-48, Jul/Aug 1991
- _____. Social issues in management research, *Business and Society*, v. 33, n. 1, p. 5- n.d., Apr 1994
- _____. Corporate social performance and stakeholder thinking: The work and influence of Max B.E. Clarkson, *Business and Society*, v. 38, n. 1, p. 15-17, Mar 1999
- COFFEE JR, John C. Unstable Coalitions: Corporate Governance as a Multiplayer

- Game, p. .26 in SAMETZ, Arnold W. (ed.) (1991). *The Battle for Corporate Control: Shareholder Rights, Stakeholder Interests & Magerial Responsibilities*. Salomon Brothers Center for the Study of Financial Institutions. Leonard N. Stern School of Busness. New York University.
- DAVENPORT, Kimberly Sharon. *Corporate Citizenship: A stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it*, PhD Thesis, The Fielding Institute, Jan 1998
- DONALDSON, t., DUNFEE, T.W. Towards a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, v.19, p. 252-284, 1994
- ENDERLE, Georges, TAVIS Lee A. A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and peformance, *Journal of Business Ethics*, v. 17, n. 11, p. 1129-1144, Aug 1998
- FREDERICK, William C. From CSR1 to CSR2, *Business and Society*, v. 33, n. 2, p. 150- n.d., Aug 1994
- FRIEDMAN, R.E.. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13 September 1970
- HOOD, John. Do corporations have social responsibilities, *The Freeman*, v. 48, n. 11, p. 680-684, Nov 1998
- JONES, Marc T. Missing the forest for the trees: A critique of the social responsibility concept and discourse. *Business & Society*, v. 35, n. 1, p. 7-41, March 1996
- KANG, young-Chul. Before-profit CSR, stakeholder capitalism and just enterprise system. PhD Thesis, University of Pittsburgh, 1995
- KANTER, Rosabeth Moss. From spare change to real change, *Harvard Business Review*, v. 77, n. 3, p. 122-132, May/June 1999
- KLOECKNER, Gilberto de Oliveira. Fusões e aquisições: motivos e evidência empírica. *Revista de Administração*, v. 29, n.1, p. 42-58, janeiro/março, 1994.
- LERNER, Linda D, FRYXELL Gerald E. CEO stakeholder attitudes and corporate social activity, *Business and Society*, v. 33, n. 1, p. 58- n.d., Apr 1994
- TRICHES, Divanildo. Fusões, aquisições e outras formas de associação entre empresas no Brasil. *Revista de Administração*, São Paulo v.31, n.1, p. 14-31, janeiro/março 1996.
- WARTICK, S.L., COCHRAN, P.L. The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, v. 4, p. 758-769, 1985
- WESTON, J. F., et al. *Mergers Restructuring and Corporate Control*. New Jersey: Prentice Hall, 1990.
- WOOD, Donna J. Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, v. 16, n. 4, p. 691-718, Oct 1991
- ZADEK, Simon. Trading ethics: Auditing the market, *Journal of Economic Issues*, v. 28, n. 2, p. 631-n.d., Jun 1994
- _____. Human values come to market, *New Statesman*, v. 10, n. 444, p. 18-19, Março 14 1997
- _____. Balancing performance, ethics, and accountability, *Journal of Business Ethics*, v. 17, n. 13, p. 1421-1441, Oct 1998