

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA INTERNACIONAL: QUAIS FATORES INFLUENCIAM SUA TRANSFERÊNCIA EM PAÍSES EMERGENTES?

Gabriel Vouga Chueke , Moacir de Miranda Oliveira Jr. e Felipe Mendes Borini (ESPM)

Resumo

A questão da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ainda tem sido pouco explorada no contexto das empresas multinacionais. Diante desta lacuna teórica, o buscou-se verificar quais são os fatores estratégicos condicionantes da responsabilidade social corporativa de alcance global. Os dados foram coletados por meio de um levantamento de campo do tipo *survey*, com 172 subsidiárias de empresas multinacionais estrangeiras no Brasil. Como contribuição teórica, destaca-se o fato de os achados serem inéditos na literatura sobre subsidiárias estrangeiras, apontando que as estratégias de RSC podem criar valor para as empresas multinacionais, constituindo assim uma importante fonte de vantagem competitiva internacional e de legitimidade interna para as subsidiárias estrangeiras localizadas em países emergentes.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa. Fatores Condicionantes. Empresa Multinacional.

1. Introdução

Nos últimos trinta anos a literatura sobre gestão de subsidiárias cresceu consideravelmente (PATERSON e BROCK, 2002). Em seus primórdios, a temática era tratada a partir de uma visão estática acerca da estratégia e da estrutura da empresa multinacional (STOPFORD e WELLS, 1972). Num segundo momento, evolui para uma perspectiva dinâmica, enfocando a arquitetura organizacional da firma multinacional e o seu impacto nas estratégias funcionais das subsidiárias (BARTLETT e GHOSHAL, 1986; GHOSHAL e NOHRIA, 1989). A ênfase nesses estudos se dava nas decisões centralizadas na matriz que, por sua vez, tinha por função atribuir diferentes papéis estratégicos a suas subsidiárias, conforme diversos parâmetros. Por exemplo, o papel estratégico das subsidiárias estrangeiras poderia variar de acordo com fatores relacionados às capacidades organizacionais da unidade estrangeira e a complexidade do ambiente de negócios do país anfitrião (GHOSHAL e BARTLETT, 1990); ainda, conforme o grau de autonomia (ROTH e MORRISON, 1992) e de integração (JARILLO e MARTINEZ, 1990) das subsidiárias; ou também, na criação e na dependência de conhecimento da subsidiária em relação à empresa matriz (GUPTA e GOVINDARAJAN, 1991); entre outros atributos.

Em meados da década de 1990, os estudos sobre estratégias de subsidiárias passam a investigar novos temas. Por tanto, a centralização de decisões na matriz passa a ser questionada e revista pelos estudiosos do campo (BIRKINSHAW e MORRISON, 1996; BIRKINSHAW, 1996). Emerge a tese de que a empresa multinacional poderia descentralizar algumas decisões estratégicas, visto que haviam casos que corroboravam com tal proposição (BIRKINSHAW, 1997; BIRKINSHAW e HOOD, 1997; BIRKINSHAW *et al.*, 1998). Desta forma, os papéis das subsidiárias deixaram de ser analisados como estáticos, em favor de uma perspectiva evolutiva, de ganho ou perda de importância estratégica, e de acordo com três fatores: (i) as estratégias assumidas pela própria subsidiária, (ii) os fatores do contexto competitivo - determinismo ambiental e (iii) as decisões da matriz em relação às suas subsidiárias estrangeiras (BIRKINSHAW e HOOD, 1998; BIRKINSHAW, 2001; FROST *et al.*, 2002).

Já na atual década, essa perspectiva é marcada por investigações que têm por objetivo entender quais são os fatores relacionados à subsidiária, à empresa matriz e ao ambiente externo que influenciam as diferentes estratégias das subsidiárias. No Brasil, algumas pesquisas enfatizam o papel das subsidiárias estrangeiras no país (OLIVEIRA Jr. *et al.*, 2009a), elas servem como representantes das discussões sobre estratégias das subsidiárias em países emergentes. Nessas pesquisas aponta-se a importância do contexto competitivo e das redes de negócios para a formação das estratégias de subsidiárias (BORINI *et al.*, 2005a; BORINI *et al.*, 2005b; CONSONI e QUADROS, 2005; BOEHE e ZAWISLAK, 2007; AMATUCCI e BERNARDES, 2009); da relevância dos mecanismos internos de controle e de coordenação por parte da matriz (BORINI *et al.*, 2007; BOEHE, 2008; REZENDE e VERSIANI, 2010), assim como as capacidades organizacionais desenvolvidas pelas subsidiárias, com o objetivo de ganhar maior legitimidade dentro da corporação multinacional (BOEHE 2007a; BOEHE 2007b; AMATUCCI e BERNARDES, 2007; OLIVEIRA Jr. *et al.*, 2009b; BORINI *et al.*, 2009a; BORINI *et al.*, 2009b). Nessas investigações, as variáveis estudadas buscam analisar fatores como a autonomia, a capacidade de inovação e de transferência de conhecimento, a integração, a orientação empreendedora, a competição interna e a influência das instituições e de fatores relacionados ao ambiente externo. Em suma, os estudos procuram verificar como esses fatores favorecem a importância estratégica das subsidiárias, ou seja, a

responsabilidade atribuída à subsidiária para comandar regionalmente ou globalmente alguma função da corporação multinacional (FROST *et al.*, 2002), como, por exemplo, assumir o mandato para a fabricação de determinados componentes (CONSONI e QUADROS, 2006; AMATUCCI e BERNARDES, 2009) ou para o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos (OLIVEIRA Jr. *et al.*, 2009a) etc. Ainda, vale observar o pressuposto lógico por trás desses estudos: uma vez que a subsidiária adquire importância estratégica, ela passa a comandar uma função regional ou global, portanto, a unidade não somente recebe conhecimento e capacidades da matriz e de outras unidades corporativas, mas, também, passa a ser responsável pelo desenvolvimento de capacidades organizacionais que devem ser implantadas não só no país da subsidiária, mas em outros lugares do mundo que estão sob o mandato da subsidiária. Em outras palavras, a subsidiária passa a ser responsável por desenvolver e transferir conhecimento para as outras subsidiárias sob as quais tem mandato, podendo muitas vezes englobar alguma função da própria matriz.

Contudo, apesar da proliferação desses estudos no mundo e no Brasil, são raras as pesquisas que se aprofundam na temática da responsabilidade social e ambiental (RSA) em empresas multinacionais (LEVIS, 2006; BARIN-CRUZ *et al.*, 2006; BARIN-CRUZ *et al.*, 2007; BARIN-CRUZ e PEDROZO, 2009; HUSTED e ALLEN, 2009; BARIN-CRUZ *et al.*, 2010) e, ao menos, pelo que foi possível levantar, os artigos não tem por objetivo central verificar se existe alguma relação entre o papel estratégico da subsidiária e suas atividades de RSA. Esses artigos, ainda que avaliem fatores condicionantes para a RSA nas subsidiárias estrangeiras, (BARIN-CRUZ e PEDROZO, 2009; HUSTED e ALLEN, 2009; BARIN-CRUZ *et al.*, 2010) não questionam o que seria essencial para que uma subsidiária passe a desenvolver estratégias de RSA de alcance global, ou seja, que são desenvolvidas nas subsidiárias e transferidas para outras subsidiárias ou, até mesmo, para a própria matriz - transferência reversa.

Descoberta essa lacuna na literatura, o presente estudo tem por objetivo verificar quais são os fatores necessários para que uma subsidiária estrangeira desenvolva estratégias de RSA que possam ser transferidas para outras subsidiárias ou mesmo para a matriz - transferência reversa. Deste modo, o artigo parte do pressuposto que o desenvolvimento de estratégias de RSA dependem da transferência reversa de competências e da integração entre subsidiárias. Para alcance do objetivo proposto foi aplicado um estudo de campo do tipo *survey* em 172 subsidiárias de empresas multinacionais estrangeiras no Brasil. A seguir apresentamos o pano de fundo teórico, que deu base para elaboração desta investigação.

2. Referencial Teórico

Nesta seção, apresentamos alguns aspectos relacionados à RSC e sua aplicação no âmbito das empresas multinacionais. Em seguida, são propostas as hipóteses de pesquisa sobre os fatores condicionantes da Responsabilidade Social Corporativa Internacional (desenvolvida nas subsidiárias estrangeiras e transferidas para matriz e/ou demais subsidiárias do grupo multinacional).

2.1 Responsabilidade Social Corporativa e Ambiental nas Multinacionais

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa evolui e ganha corpo ao longo das últimas décadas (GARRIDA e MELÉ, 2004; MORETTI e FIGUEIREDO, 2007; MAON *et al.*, 2010; CARROLL e SHABANA, 2010). Entretanto, percebe-se que sua trajetória evolutiva não se dá de forma linear e harmoniosa. Diversas são as

definições, níveis de análise e lentes teóricas usadas pelos pesquisadores para entender tal fenômeno contemporâneo, o que torna as discussões no campo divergentes (MAON *et al.*, 2010). Todavia, Carroll e Schwartz (2003) esclarecem que a RSC assenta-se sob três domínios: o econômico, o legal e o ético, essa divisão contribui para estruturar tais investigações. Contudo, abordagens teóricas “recentes” buscam integrar essas abordagens, enfatizando o papel estratégico dos *stakeholders* no processo de criação e difusão da responsabilidade social corporativa (FREEMAN e LIEDTKA, 1991), o que torna o debate acadêmico mais desafiador e inclusivo.

Já os estudos sobre RSC no âmbito de empresas multinacionais são recentes. A questão central nessas pesquisas consiste na funcionalidade estratégica da RSC e sua relação com o desempenho organizacional, assim como a legitimidade dessas firmas perante os seus *stakeholders* (BARIN CRUZ, 2009).

Nota-se que nesses estudos existem diversas formas de se mensurar o desempenho financeiro das firmas e sua relação com as estratégias de RSC. Deste modo, os resultados encontrados nessas investigações apontam uma relação positiva e fraca entre as estratégias de RSC e o desempenho financeiro (ORLITZKY *et al.*, 2003). Por tanto, a realização de novas investigações e a criação de novas métricas se fazem necessárias para elaboração de conclusões generalizáveis. Destarte, apesar do pragmatismo normativo das estratégias de RSA aliadas ao desempenho da empresa, torna-se, ainda, necessário buscar novas formas para medir o valor das estratégias de RSA, tal como a diferenciação de produto/serviço (BOEHE e BARIN CRUZ, 2009) e o alinhamento estratégico das ações de RSA com a missão da empresa, com o seu objetivo e com as suas estratégias organizacionais (PORTER e KRAMER, 2006).

Nas empresas multinacionais essa ótica de criação de valor não está associada diretamente com o resultado financeiro, principalmente quando o enfoque de análise é a configuração estratégica transnacional (GHOSHAL e NOHRIA, 1989; GHOSHAL e BARTLETT, 1990). Não necessariamente uma atividade da subsidiária implica no desempenho financeiro direto, porém, a contribuição daquela atividade pode ter um impacto indireto. Isso é verdade em especial com as unidades classificadas como centros de excelência. O desempenho financeiro dessas unidades é inferior àquelas exploradoras de mercado (ANDERSSON e FORSGREN, 2006). A criação de valor de um centro de excelência, assim como de uma plataforma global, deve ser medida no longo prazo e de maneira indireta, pois essas unidades estipulam estratégias de colaboração e suporte para outras unidades da rede corporativa. Por exemplo, a criação de valor das estratégias de RSA nas multinacionais é decorrente do alinhamento estratégico e da reputação provenientes das estratégias de RSA na rede corporativa (HUSTED e ALLEN, 2009).

Nessa perspectiva, analisar o impacto das estratégias de RSA das subsidiárias no desempenho financeiro e sobre os *stakeholders* locais pode caracterizar uma miopia analítica. Um dos caminhos para mensurar o impacto da criação de valor nas estratégias de RSA em empresas multinacionais poderia ser o levantamento de quanto determinada unidade contribui para a criação de estratégias de RSA que, por sua vez, influenciam as demais unidades.

Desta forma, este artigo propõe que as subsidiárias criadoras de estratégias de RSA são aquelas que já transferem competências organizacionais para as demais unidades do grupo, assim estão fortemente integradas com a matriz e, deste modo, teoricamente, localizam-se em um ambiente institucional bem consolidado.

2.2 A Transferência Reversa de Competências e a Transferência Reversa de Práticas de RSA

Como mencionado na introdução, os estudos acerca da importância estratégica das subsidiárias buscam investigar quais são os fatores que permitem uma maior ou menor relevância estratégica de uma subsidiária perante as outras filiais da empresa multinacional. Oliveira Jr. *et al.*, (2009) apresentam um resumo da diversidade de estudos que mapeiam os papéis e os fatores que influenciam nas estratégias das subsidiárias estrangeiras. Também, propõem uma tipologia específica para o contexto brasileiro, de acordo com os fatores do ambiente competitivo, da relação entre matriz e subsidiárias e das iniciativas das filiais. Nesse estudo, as subsidiárias são divididas em tradicionais (típicas implementadoras de estratégias determinadas pela matriz, cujo objetivo estratégico é a exploração de mercado), contribuidoras (as plataformas globais) e as com relevância estratégica (subsidiárias integradas globalmente ou subsidiárias inovadoras com mandato global), criadoras e responsáveis pela transferência de conhecimento e capacidades para outras unidades. As subsidiárias com relevância estratégica são caracterizadas por um forte suporte administrativo e financeiro por parte da matriz. Também, por exercer forte influência na estratégia corporativa global, já que suas inovações têm significativa influência nas outras subsidiárias corporativas e, também, na empresa matriz.

Vale notar que, embora seja recente, a taxonomia acima citada não é singular. Fleury e Fleury (2001) apresentam uma tipologia semelhante em que as subsidiárias são divididas em braço operacional, relativamente autônoma e centro de competências.

No início da atual década, em prol de um entendimento mais profundo sobre as estratégias das subsidiárias, emergiu o conceito de centros de excelência (ANDERSSON e FORSGREN, 2000; FROST *et al.*, 2002). Desta forma, ocorre uma mudança conceitual em relação às tipologias das estratégias das subsidiárias quanto ao seu enfoque. O conceito de centro de excelência advoga que é impossível determinar um papel estratégico para toda subsidiária, tal como as tipologias até então propagavam. Entretanto, uma subsidiária pode assumir diferentes papéis estratégicos conforme suas funções organizacionais. Portanto, numa mesma subsidiária a função de P&D pode exercer um papel de centro de excelência operando dentro de uma diretriz mundial quanto à criação e transferência de conhecimento em P&D (semelhante ao papel de relevância estratégica comentado acima, só que restrito somente à área de P&D), enquanto a área de produção pode simplesmente ser uma implementadora de estratégias centralizadas na matriz (semelhante ao papel de tradicional, só que restrito somente à área de produção).

Desta forma, o conceito de centro de excelências enfoca na questão das capacidades organizacionais em termos tanto do seu caráter inovador, como em relação a possibilidade de transferir essas capacidades para outras subsidiárias (RUGMAN e VERBEKE, 2001). Conseqüentemente, o enfoque dos estudos passa a ser as capacidades organizacionais, em especial as relacionadas às áreas de P&D (CANTWELL e MUDAMBI, 2005) e desenvolvimento de novos processos e produtos (ANDERSSON e FORSGREN, 2006) nas áreas de marketing, produção e engenharia. Sendo a questão principal nessas investigações, a mesma dos predecessores, ou seja, quais fatores favorecem o desenvolvimento e a transferência das capacidades organizacionais das subsidiárias.

Trabalhos envolvendo subsidiárias no Brasil ou subsidiárias de multinacionais brasileiras têm se filiado a essa abordagem. Gomes (2003) realizou um estudo

mostrando a descentralização das atividades de P&D na indústria de telecomunicações no Brasil. A integração dos laboratórios de P&D ampliada pela tecnologia da informação é apontada como fator essencial para essa evolução das atividades de P&D e de adaptação para criação de novas tecnologias.

Boehe (2007a) apresenta uma tipologia para a função de desenvolvimento de produtos das subsidiárias estrangeiras no Brasil. Os resultados apresentam cinco tipos de unidades de desenvolvimento de produtos significativamente distintos (os adaptadores locais, os inovadores nascentes, os inovadores locais, os inovadores para mercados emergentes e os inovadores globais). Sendo assim, sua contribuição se dá através do achado de que existem subsidiárias inovadoras regionais, para mercados emergentes e subsidiárias globais, as quais exercem o papel de centros de excelência.

Analisando a área de desenvolvimento de produtos, Oliveira Jr. *et al.* (2009) apresentam outra tipologia relacionada à dependência de conhecimento da subsidiária perante a empresa matriz e vice-versa. Numa matriz quadrada, o resultado apresenta as unidades integradas (18% da amostra) como representantes dos chamados centros de excelência. Essas subsidiárias exercem a capacidade de desenvolvimento de produtos para o mercado mundial. Elas têm um departamento mais maduro em termos de antiguidade, condizendo Borini e Oliveira Jr. (2007), e são caracterizadas por uma alta autonomia e estão inseridas num ambiente corporativo de alta competição interna. Na mesma trilha, Amatucci e Bernardes (2009) confirmam a presença de centros de desenvolvimento de produtos na indústria automobilística chamando a atenção para a influência dos fatores externos.

Contudo, essas investigações não se restringem apenas à área de P&D. Outros estudos apontam que dependendo da área organizacional em questão, os fatores indutores dos centros de excelência podem variar. Verifica-se que os centros de P&D não dependem de um desenvolvimento anterior das atividades de manufatura, pelo contrário, constata-se que as subsidiárias estrangeiras no Brasil estão investindo simultaneamente em P&D e produção (GOMES *et al.*, 2010). Isso é uma clara representação da evolução da perspectiva de centros de excelência. Enquanto para a área de P&D as estratégias próprias da subsidiária e os relacionamentos externos favorecem a proliferação dos centros de excelência, as áreas de marketing e produção são mais dependentes do suporte, alinhamento e confiança depositada pela matriz (BORINI *et al.*, 2010). Sendo que, diferentemente do desenvolvimento de produtos em P&D, para o desenvolvimento de produtos em marketing a autonomia da subsidiária é preterida em relação à integração com a matriz (ROCHA e TERRA, 2009).

Desse modo, os centros de excelência são unidades que apresentam forte alinhamento estratégico com a matriz, sua visibilidade dentro da rede é preponderante, uma vez que são as subsidiárias que compartilham inovações com a matriz ou exercem mandato em determinadas funções.

Assim, seria possível constatar a existência de uma forte probabilidade de que as estratégias locais de RSA, conduzidas em centros de excelência com mandato em determinada função organizacional, recebam maior visibilidade corporativa e sejam transferidas em conjunto com as demais estratégias funcionais. Não se trata apenas de um centro de excelência em estratégia de RSA, pois conforme o estudo de Barin-Cruz *et al.* (2010) é possível perceber que a questão da RSA não é tratada por um departamento específico, mas de forma transversal e integrada com as demais funções organizacionais, tal como P&D, marketing e produção.

Portanto, as estratégias locais de RSA das subsidiárias centros de excelência terão maior propensão para se transformarem em *benchmarking* global. Entretanto, não se trata de uma estratégia deliberada de transformar a estratégia de RSA local em estratégia de RSA global. Tal como postulado por Husted e Allen (2009) e Barin-Cruz *et al.* (2010) as estratégias de RSA são locais e, em decorrência daquela unidade ser um centro de excelência, recebem maior visibilidade e são transferidas em separado ou em conjunto com as estratégias de mandato do centro de excelência.

Logo, não é toda e qualquer estratégia de RSA que é transferida para outras unidades corporativas, mas somente aquelas estratégias de RSA conduzidas por subsidiárias com papel de centros de excelência. Sendo assim:

H1: Quanto maior a importância estratégica da subsidiária em termos de transferência reversa de conhecimento, maior a responsabilidade social corporativa internacional da subsidiária.

2.3 Integração entre Subsidiária e Matriz e a Transferência Reversa de Práticas de RSA

A integração entre subsidiárias e matriz é caracterizada por uma constante troca de conhecimento e trabalho colaborativo (OLIVEIRA Jr. *et al.*, 2009b).

Ainda que não fosse esse o enfoque do artigo, Barin-Cruz e Pedrozo (2009) evidenciam a troca de informações e aprendizagem da matriz e subsidiárias de duas redes varejistas francesas no Brasil. Sendo assim, Barin-Cruz *et al.* (2010) propõem uma estrutura integrada da matriz e subsidiárias para as estratégias de RSA em multinacionais. Por meio de mecanismos formais e informais de comunicação e socialização, a estrutura, denominada de transversal, permite que exista o alinhamento estratégico e a troca de conhecimento de estratégias de RSA entre as empresas do grupo multinacional, principalmente em relação a transferência reversa.

Dessa maneira, existindo a troca de informação constante, uma estrutura integrada e a possibilidade de alinhamento estratégico entre as subsidiárias e matriz, torna plausível a idéia de que as práticas locais de RSA bem sucedidas em uma filial possam ser transferidas para outras filiais ou mesmo para matriz. Portanto, as estratégias de RSA podem ser um fator de criação de valor para a firma multinacional, ainda que não seja possível medir o impacto financeiro direto dessa prática.

Logo, o alinhamento estratégico, a visibilidade da estratégia de RSA (HUSTED e ALLEN, 2009) e a colaboração mútua entre matriz e subsidiárias (BARIN-CRUZ *et al.*, 2010) são condições essenciais para a formação de estratégias de RSA orientadas para a criação de valor local e internacional. Logo, seria possível afirmar que:

H2: Quanto maior a integração entre matriz e subsidiárias, maior a responsabilidade social corporativa internacional da subsidiária.

2.4 O Ambiente Institucional e a Transferência Reversa de Práticas de RSA

De acordo com North (1990), o ambiente institucional de um país é dado pelo conjunto de leis, normas e instituições os quais a empresa multinacional se submete ao ingressar no exterior. Desta forma, o ambiente institucional poderá influenciar de maneira positiva ou negativa no sucesso do processo de transferência de práticas organizacionais e da implementação de estratégias.

Todavia, poucos são os estudos que investigam tal relação (KOSTOVA, 2002). Aqueles que o fazem procuram compreender como os custos, riscos e incertezas enfrentados por empresas multinacionais estão relacionados com o índice de desenvolvimento institucional do país hospedeiro (GAGTINON e ANDERSON, 1998; BROUTHER e BROUTHERS, 2000; YIU e MAKINO, 2002).

Visando contribuir com o debate acadêmico, Dikova e Witteloostuijn (2007), amparados pela pesquisa de Kaufmann *et al.* (2005), operacionalizam um indicador para mensurar o impacto do ambiente institucional do país hospedeiro nas decisões de expansão dos negócios da empresa multinacional. O indicador denominado *World Bank's Governance Indicator* procura medir variáveis tais como a estabilidade política, eficiência dos governos, políticas regulatórias, leis e o nível de corrupção de um determinado país, a partir de dados disponibilizados pelo *World Bank*.

Outro estudo exemplar que tem por objetivo investigar o impacto do ambiente institucional em empresas multinacionais é o de Kostova (1999), que propõe um modelo para medir o sucesso da transferência de práticas organizacionais. Para tanto, a autora apóia o seu modelo sob três pilares: i) o regulatório: reflete as leis e as normas do ambiente nacional, que estimularão determinados padrões de conduta e restringirão outros; ii) o cognitivo: representa os *frames* e representações compartilhadas por indivíduos de um determinado país; iii) o normativo: representa os valores e normas sociais internalizados por indivíduos de um mesmo país.

Neste estudo abordaremos somente o nível regulatório. Deste modo, acredita-se que os problemas decorrentes no processo de transferência de práticas de responsabilidade socioambiental aumentam conforme a distância geográfica, cultural e institucional entre os países da matriz e subsidiárias (BRESMAN *et al.*, 1990). Essa idéia está relacionada ao conceito de distância psíquica entre países definida por Johanson e Vahlne (1977), entendido como a soma de fatores tais como: diferenças de idioma, de educação, de cultura, de sistemas políticos, de práticas de negócios, que interferem na corrente de informações entre a firma e o mercado. Assim, as empresas que se internacionalizam iniciam o processo preferencialmente em mercados que mais se assemelham ao país de origem e após o aprendizado com a experiência internacional iriam crescendo paulatinamente, indo para mercados psicologicamente mais distantes.

Do ponto de vista da transferência de práticas de responsabilidade socioambiental entende-se que ambientes institucionais mais distantes influenciariam de forma negativa na percepção de importância e adoção da prática, visto que as leis, normas e instituições seriam distintas daquelas do país onde a prática foi originada.

Partindo-se dessas premissas acredita-se que:

H3: Quanto melhor a percepção acerca das condições do ambiente institucional brasileiro, maior a responsabilidade social corporativa internacional da subsidiária.

3. Metodologia

O intuito desta pesquisa consistiu em testar as hipóteses elaboradas anteriormente, partindo de uma investigação representativa das subsidiárias de corporações multinacionais estrangeiras no Brasil. Para tanto, foi conduzido um levantamento de campo do tipo *survey*. A amostra foi escolhida com base no porte das empresas, utilizando para isso o universo das 1.200 maiores empresas multinacionais de capital estrangeiro que atuam no Brasil. O universo das 1.200

maiores empresas de capital estrangeiro no Brasil, em termos de faturamento anual, foi cedido pela editora Análise Editorial, que publica o anuário Análise Comércio Exterior.

O dados do estudo foram coletados por meio de questionários enviados entre os meses de outubro e novembro de 2009, para o executivo principal da subsidiária (presidente, CEO, vice-presidente), via e-mail, com acompanhamento telefônico.

Embora tenham sido enviados 1.200 questionários para as subsidiárias, após o contato telefônico, verificou-se que o *mailing* continha alguns endereços repetidos e contatos equivocados. Dado esse fato, o número de subsidiárias de nosso universo de pesquisa foi reduzido para 1.012 empresas.

Desses questionários, retornaram 181, sendo que 9 deles foram excluídos por preenchimento incompleto ou errado. Desse modo, a amostra da pesquisa foi de 172 subsidiárias estrangeiras no Brasil, um percentual de 17% de respostas. Esse percentual era o esperado e equivalente, por exemplo, a pesquisa de Oliveira Jr. *et al.* (2009), que pesquisou as subsidiárias estrangeiras no Brasil com base, também, nas maiores em termos de faturamento.

Das empresas respondentes 50% entraram no Brasil antes da década de noventa, 30% na década de noventa e 20% na atual década. A origem das multinacionais é predominantemente européia (58%), seguida pelas multinacionais oriundas da América do Norte (29%). O modo de entrada preferido foi o *greenfield investments* (58%), perante as aquisições e fusões. Essas empresas atuam predominantemente no setor industrial (77%), seguido pelo setor de serviços (21%) e pelo setor de agronegócios (somente 3%).

3.1 Construção das Variáveis

As perguntas do questionário usaram a escala *likert* de 1 a 5 pontos, variando de discordo fortemente até concordo fortemente.

O constructo “Responsabilidade Social Corporativa Internacional” (RSAI) foi desenvolvido com base na revisão da literatura de RSA e centros de excelência em subsidiárias estrangeiras. As três variáveis desse constructo buscavam questionar se a subsidiária em questão se diferenciava das demais subsidiárias da corporação em razão de atividades relacionadas à responsabilidade social e/ou ambiental (RSAI 1); se a subsidiária ganhou a liderança de projetos mundiais na corporação em virtude alguma atividade relacionada à responsabilidade social e/ou ambiental (RSAI 2); e se a subsidiária desenvolveu projetos relacionados à responsabilidade social e/ou ambiental, que foram transferidos para outras subsidiárias da corporação (RSAI 3) ($\alpha = 0,831$).

Já, o constructo transferência reversa de inovação é baseado em (BORINI *et al.*, 2009) e busca verificar o quanto as práticas de P&D, produção, marketing e recursos humanos são desenvolvidas nas subsidiárias e adotadas pela matriz corporativa. ($\alpha = 0,706$).

O constructo integração foi construído pelas seguintes variáveis (BIRKINSHAW e HOOD; JONSSON, 1998): forte relação de trabalho; forte troca de conhecimento; constante viagem de executivos para matriz. ($\alpha = 0,812$).

O constructo ambiente institucional é formado pelas variáveis: incentivos federais ao Investimento Direto Estrangeiro no Brasil; infra-estrutura no Brasil (disponibilidade de energia, transporte, telecomunicações); qualidade da mão de obra operacional no Brasil; qualidade da mão de obra especializada; qualidade dos trabalhadores administrativos; qualidade de cientistas e técnicos em pesquisa e desenvolvimento; apoio do governo federal para a inovação. ($\alpha = 0,788$).

4. Resultados

A seguir são apresentados os resultados do estudo. A tabela 1 mostra os resultados da correlação para os constructos pesquisados. É possível perceber uma correlação baixa e média, porém significativa entre as variáveis, exceto para a relação entre ambiente institucional e transferência reversa de competências.

A priori é possível verificar que as variáveis propostas para explicar a transferência de práticas de RSA estão significativamente correlacionadas.

Tabela 1: Correlação de Pearson

	rscint	tcomp	integra	instituc
Resp. Social Internacional rscint	1			
Transf Reversa de Competência (tcomp)	,319(**)	1		
Integração (integ)	,354(**)	,418(**)	1	
Institucional (instituc)	,264(**)	0,131	,207(**)	1

** Correlation is significant at the 0.01 level

Fonte: Autores

A tabela 2 mostra o resultado da regressão para as práticas de RSA. O resultado é significativo para as três hipóteses apresentadas. Aponta-se que o poder preditivo do modelo de regressão elaborado é de 18%.

Tabela 2: Regressão

	RSCINT	p	Tolerance	VIF
(Constant)	0,389	0,305		
tcomp	0,21	0,011	0,824	1,214
integra	0,259	0,003	0,802	1,247
instituc	0,189	0,008	0,955	1,047

R square adjsted = 0,181

F = 13,565 (p<0,001)

Fonte: Autores

Portanto, é possível confirmar que: Quanto maior a importância estratégica da subsidiária em termos de transferência reversa de conhecimento, maior a responsabilidade social corporativa internacional da subsidiária (H1). Quanto maior a integração entre matriz e subsidiárias, maior a responsabilidade social corporativa internacional da subsidiária (H2). Quanto melhor a percepção acerca das condições do ambiente institucional brasileiro, maior a responsabilidade social corporativa internacional da subsidiária (H3).

5. Discussão

Tendo por objetivo verificar quais são os fatores estratégicos condicionantes da responsabilidade social corporativa internacional, o presente artigo confirma o pressuposto que a transferência de competências em outras áreas funcionais, a integração entre matriz e subsidiárias e o ambiente institucional favorável impulsionam a transferência de práticas organizacionais. Quatro implicações decorrem desse resultado:

A primeira implicação deve-se a ampliação do debate sobre o papel estratégico da RSC em subsidiárias estrangeiras. Os estudos sobre centros de excelência em subsidiárias apresentaram ao longo da atual década uma significativa evolução, apesar de não serem conclusivos. Contudo, este artigo apresenta ao debate acadêmico um assunto inédito no âmbito dessas pesquisas, a discussão da RSC e a sua relação com os centros de excelência. Os resultados permitem afirmar que subsidiárias com o papel de centros de excelência transferem para outras unidades da rede corporativa suas estratégias de RSC em conjunto com outras práticas organizacionais específicas. Isso implica dizer que os centros de excelência, além da constante inovação e primazia em sua especialidade organizacional, devem ter um criterioso programa de estratégias em RSC, pois as práticas de RSC locais bem sucedidas no país do centro de excelência têm grande probabilidade de serem transferidas e implantadas em outras unidades, com as devidas adaptações.

A maior relevância estratégica das subsidiárias aumenta a responsividade da subsidiária com os seus *stakeholders* no país estrangeiro. Isso afasta o paradigma opressor e explorador das multinacionais, que era sustentado por diferentes correntes teóricas no final da década de 1970 e início de 1980. Contudo, uma ressalva importante deve ser feita. A estratégia de RSC que o artigo aborda não é a ação filantrópica, pois essa como mostrada por Husted e Allen (2009) não garante a criação de valor se não estiver atrelada à estratégia corporativa. A RSC discutida e defendida nos resultados desse artigo é a de integração às estratégias da cadeia de valor da empresa e da indústria a qual a subsidiária faz parte. Esse último aspecto ressalta a terceira contribuição do artigo, com caráter mais gerencial.

No que tange ao ambiente institucional favorável a transferência de práticas organizacionais, observa-se que a proximidade entre países, seja o país de origem da matriz ou países hospedeiros das subsidiárias, propiciam maior sucesso na percepção de importância da transferência de práticas e a sua aplicação. Provavelmente, esse fato ocorra pela menor necessidade de adaptação dessas práticas a realidade regulatória do país alvo da transferência. Esse resultado corrobora com a discussão sobre o papel do ambiente institucional no contexto de empresas multinacionais, carente de estudos empíricos.

Vale notar que os resultados e comentários acima não buscam contradizer a política filantrópica exercida por empresas multinacionais em países estrangeiros. Essa política quando atrelada à estratégia corporativa aparenta ser benéfica para os *stakeholders*. Nesse artigo advoga-se que as estratégias de RSC não podem ser resumidas ao aspecto filantrópico. Estratégias de RSC na cadeia de valor das subsidiárias e com os respectivos fornecedores da indústria não somente incrementam a legitimidade da empresa no país anfitrião, mas podem ser um importante elemento na preservação do papel de centro de excelência dentro da competição interna da empresa multinacional. Desta maneira, a subsidiária, além da sua especialidade na capacidade organizacional de centro de excelência, compete com maior vantagem perante as outras unidades organizacionais, pois, transfere em conjunto, estratégias de RSC que outras subsidiárias da rede podem não apresentar. Isso garante maior visibilidade da subsidiária na rede corporativa, e conseqüentemente um maior aporte de recursos e legitimidade interna para a subsidiária e para os seus executivos.

Referencial Bibliográfico

- AMATUCCI, M. ; BERNARDES, R. C. . O Novo Papel das Subsidiárias de Países Emergentes na Inovação em Empresas Multinacionais o caso da General Motors do Brasil. *RAI : Revista de Administração e Inovação*, v. 4, p. 5-16, 2007.
- AMATUCCI, M.;BERNARDES, R.C. Formação de competências para o desenvolvimento de produtos em subsidiárias brasileiras de montadoras de veículos. *Revista Produção*. v.19, n.2, p. 359-375, 2009.
- ANDERSSON, U; FORSGREN, M. In Search of Centre of Excellence: network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations. *Management International Review*, v. 40, p. 329-350, 2000
- ANDERSSON, U; FORSGREN, M. Creation ad Diffusion of Competence in MNCs Structures, Ties and Resources at the Subsidiary Level. In Hadjikhani, A, et al. (eds.), *Business Networks and International Marketing*, Doo Yang Publishing Co., Seoul, South Korea, p. 333-346, 2006.
- BARIN-CRUZ, L ; PEDROZO, E.; MARTINET, A. C. . Estratégia de Desenvolvimento Sustentável: Integração Matriz/Filial numa Multinacional Siderúrgica Européia. REAd. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 13, p. 1-22, 2007.
- BARIN-CRUZ, L ; PEDROZO, E; MARTINET, A. C. . Estratégias de desenvolvimento sustentável em grupos multinacionais: o estudo de dois casos franceses no setor de varejo. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 1, p. 1-16, 2007.
- BARIN-CRUZ, L ; PEDROZO, E. Corporate Social Responsibility and Green Management: Relation between Headquarter and Subsidiary in Multinational Corporations. *Management Decision*, v. 47, p. 1174-1199, 2009.
- BARIN-CRUZ, L. ; PEDROZO, E. ; ESTIVALETE, V. F. B. ; HOFF, D. The Influence of Transverse CSR Structure on Headquarters/Subsidiary Integration. *BAR. Brazilian Administration Review*, v. 7, p. 310-324, 2010.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. Tap your subsidiary for global reach. *Harvard Business Review*, Boston, v.86, n.6, p.87-94, Nov./Dec. 1986.
- BIRKINSHAW, J. How subsidiary mandates are gained and lost. *Journal of International Business Studies*, v.27, n.3, p. 467-496, 1996.
- BIRKINSHAW, J; MORRISON, A. Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, v. 12, n.4, p.729-753, 1996.
- BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, v.18, n.2, p. 207-230, 1997
- BIRKINSHAW, J; HOOD, N. An empirical study of development processes in foreign-owned subsidiaries in Canada and Scotland. *Management International Review*, v.37, n.4, p.339-364, 1997.
- BIRKINSHAW, J; HOOD, N. Multinational subsidiary development: Capability evolution and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, v.23, n.4, v. 773-795, 1998.
- BIRKINSHAW, J; HOOD, N; JONSSON. Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, v.19, n.3, p.221-242, 1998.
- BIRKINSHAW, J. Strategy and Management in MNE subsidiaries. In. A. Rugman & T. Brewer (eds) *Oxford handbook of international business*. Oxford University Press, 2001.
- BOEHE, D.; BARIN-CRUZ, L. Corporate Social Responsibility, Product Differentiation Strategy and Export Performance. In: *Academy of Management Meeting*, 2009,

Chicago. Academy of Management Annual Meeting "Theme: Green Management Matters", 2009.

BOEHE, D. Desenvolvimento de produtos em subsidiárias de empresas multinacionais no Brasil. *RAE. Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 47, p. 33-45, 2007a.

BOEHE, D. Os papéis de subsidiárias brasileiras na estratégia de inovação de empresas multinacionais estrangeiras. *RAUSP. Revista de Administração*, São Paulo, v. 42, p. 5-18, 2007b.

BOEHE, D. Product Development in Emerging Market Subsidiaries: The Influence of Autonomy and Internal Markets on Subsidiary Roles. *International Journal of Innovation and Technology Management (IJITM)*, v. 5, p. 29-53, 2008

BOEHE, D; ZAWISLAK, P. Influências Ambientais e Inovação de Produtos: Estudo de Casos em Subsidiárias de Multinacionais no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, v. 11, p. 97-117, 2007.

BORINI, F. M. ; FLEURY, M. T. L. ; FLEURY, A. C. . Transferência, Desenvolvimento e Reconhecimento de Competências Organizacionais em Subsidiárias de Empresas Multinacionais Brasileiras. *Economia Global e Gestão*, v. 14, p. 31-54, 2010.

BORINI, F. M. ; FLEURY, M. T. L. ; FLEURY, A. C. . Corporate Competences in Subsidiaries of Brazilian Multinationals. *Latin American Business Review* (Binghamton), v. 10, p. 161-185, 2009a.

BORINI, F. M. ; FLEURY, M. T. L. ; FLEURY, A. C. ; Oliveira Jr, M.M. . The relevance of subsidiaries initiatives for Brazilian multinationals. *RAE. Revista de Administração de Empresas*, v. 49, p. 253-265, 2009b.

BORINI, F. M. ; OLIVEIRA JR, M.M. . Estratégias de inovação tecnológica das subsidiárias estrangeiras no Brasil. *Internext* (São Paulo), v. 2, p. 41-55, 2007.

BORINI, F. M. ; STEFANO, S. R. ; VERNEREY, K. . A Relação entre Unidade Estratégica de Negócio, Subsidiária e Matriz na Gestão do Conhecimento da Corporação Multinacional. *RAI. Revista de Administração e Inovação*, v. 4, p. 87-105, 2007.

BORINI, F. M. ; OLIVEIRA JR, M.M. ; GUEVARA, A. J. H. . O contexto competitivo nacional e a relevância estratégica das subsidiárias de corporações multinacionais estrangeiras no Brasil. *Alcance* (UNIVALI), Santa Catarina: Itajai, v. 12, n. 1, p. 27-43, 2005.

BORINI, F. M. ; OLIVEIRA JR, M.M. ; PROENÇA, E. R. . Competências de marketing e vendas em subsidiárias estrangeiras e as estratégias das multinacionais. *Economia Global e Gestão*, Lisboa, v. 10, n. 3, p. 109-128, 2005.

BRESMAN H., BIRKINSHAW J., NOBEL R. Knowledge transfer in international acquisitions, *Journal of International Business Studies*, v. 30, p. 439-462, 1999.

BROUHERS, K.D.; BROUHERS, L. E. Acquisition of greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences. *Strategic Management Journal*. v. 21(1), p. 89-97, 2000.

CANTWELL, J.; MUDAMBI, R. MNE Competence-Creating Subsidiary Mandates. *Strategic Management Journal*, v.26, n.12, p.1109-1128, 2005.

CARROLL, A. B.; SCHWARTZ, M. Corporate Social Responsibility: A Three Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, v.13(4), p. 503-530, 2003.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, Issue 1, p. 85-105, 2010.

CONSONI, F. L ; QUADROS, R. From adaptation to complete vehicle design: a case study of product development capabilities in a carmaker in Brazil. *International Journal of Technology Management*, v. 36, n. Nos 1/2/3, p. 91, 2006

CONSONI, F. L.; QUADROS, R. . Between Centralisation and Decentralisation of Product Development in Multinational Corporations: recent trajectories in Brazilian Subsidiaries of Car Assemblers. *Faces (FACE/FUMEC)*, Belo Horizonte: MG, v. 3, n.1., p. 18-30, 2005

DIKOVA, D.; WITTELOOSTUIJN, A. Foreign direct investment mode choice: entry and establishment modes in transition economies, *Journal of International Business Studies*, 38, 1013-1033, 2007.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2001.

FREEMAN, R.E.; J. LIEDTKA. Corporate social responsibility: a critical approach. *Business Horizons*, v.34, p. 92-97, 1991.

FROST, T. S.; ZHOU, C. R&D co-practice and 'reverse' knowledge integration in multinational firms. *Journal of International Business Studies*, v.36, n.6, p.676-687, 2005.

FROST, T.; BIRKINSHAW, J.; ENSIGN, P. Centers of Excellence in Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, v.23, p. 997-1018, 2002.

GARRIGA, E.; MELE, D., Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, v.53, p. 51-71, 2004.

GARSON, G.D. *Structural equations models*. Disponível em <<http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/structur.htm>>, acesso em maio de 2010.

GATIGNON, H.; ANDERSON, E. The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation. *Journal of Law, Economics and Organization*. v. 4, 305-336, 1998.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*, v.15, n.4, p.603-625, 1990.

GHOSHAL, S.; NOHRIA, N. Internal differentiation within multinational corporation. *Strategic Management Journal*, v.10, n.4, p.323-337, 1989.

GOMES, R. O papel das subsidiárias e a internacionalização das atividades tecnológicas pelas empresas transnacionais (ETNs). *Gestão e Produção*, v. 10, n. 3, p. 267-281, 2003.

GOMES, R. ; CONSONI, F. L. ; GALINA, S. V. R. . P&D em filiais de empresas multinacionais instaladas no Brasil. *Pretexto* (Belo Horizonte), v. 11, p. 23-40, 2010.

GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, v.16, n.4, p.768-792, Oct. 1991

HAIR, J.F. et al. *Análise multivariada de dados*. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HUSTED, B.; ALLEN, D. Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation: A Study of Multinational Enterprises in Mexico. *Management International Review*, v.49, n.6, p. 781-799, 2009

JARILLO, J.; MARTÍNEZ, C. Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain", *Strategic Management Journal*, v.11, p.501-512, 1990.

JOHANSON, J. e VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm : a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, v. 8(1): 23-32, 1977.

KLINE, R. *Principles and practices of structural equation modeling*. New York: Guilford, 1998.

KOSTOVA, T. Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24: 308-324, 1999.

KOSTOVA, T. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. *Academy of Management Review*, 45: 215-233, 2002.

LEVIS, J. Adoption of Corporate Social Responsibility Codes by Multinational Companies, *Journal of Asian Economics Management*, v. 17, n.1, p.50-55, 2006.

MAON, F.; LINDGREEN, A.; SWAEN, V. Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, Issue 1, p. 20-38, 2010.

MORETTI, S ; FIGUEIREDO, J. Análise Bibliométrica da Produção sobre Responsabilidade Social das Empresas no EnANPAD: Evidências de Um Discurso Monológico. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 1, p. 21-38, 2007.

NORTH, D. Institutions, Institutional Change, and Economic Performance. Harvard University Press: cambridge, MA, 1990.

OLIVEIRA JR, M.M. ; BOEHE, D. M. ; BORINI, F. M. *Estratégia e inovação em corporações multinacionais*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009a.

OLIVEIRA JR, M.M. ; BORINI, F. M. ; GUEVARA, A. J. H. The strategic relevance of Brazilian subsidiaries of multinational corporations. *Revista de Administração (FEA-USP)*, v. 44, p. 285-298, 2009b.

Orlitzky, M. O.; Schmidt, F. L.; Rynes, S. L., Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, v.24, n.3, p. 403-442, 2003.

PATERSON, S.L; BROCK; D.M. The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. *International Business Review*, v. 11, p-139-163, 2002.

PORTER, M. E; KRAMER, M.R. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, Dec., p. 78-92, 2006.

RAMAMURTI, R., Developing Countries and MNEs: Extending and Enriching the Research Agenda, *Journal of International Business Studies*, 35, 4, 2004, p. 277–283.

REZENDE, S. F. L. ; VERSIANI, Angela . Em Direção a uma Tipologia de Processos de Internacionalização. *RAE (Impresso)*, v. 50, p. 24-36, 2010.

ROCHA, T.; TERRA, M. MNC Knowledge transfer, global integration, and local responsiveness in Brazilian subsidiaries. *Internext (São Paulo)*, v. 4, p. 20-39, 2009.

ROTH, K.; MORRISON, A. Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies*, v.23, n. 4, p. 715-736, 1992.

RUGMAN A.; VERBEKE, A. Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises *Strategic Management Journal* v.22, n.5, p.237-250, 2001.

STOPFORD, JM; WEELS, LT. *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*. N.I: Basic Books, 1972.

YIU, D.; MAKINO, S. The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: an institutional perspective. *Organization Science*. v. 13, n.6, p. 667-683, 2002.