

A RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL DE MULTINACIONAIS BRASILEIRAS EM PAÍSES DESENVOLVIDOS E EM DESENVOLVIMENTO

AUTORES

KELLY ROMAN PAVAN

ESPM

ke_pavan@hotmail.com

FELIPE MENDES BORINI

ESPM - Escola Superior de Propaganda e Marketing

fborini@espm.br

Área temática: Gestão Socioambiental

RESUMO

Neste artigo é analisada a Responsabilidade Social e Ambiental (RSA) das subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras instaladas em diversos países. Trata-se de uma pesquisa quantitativa baseada em dados obtidos a partir do Projeto GINEBRA. Avalia-se se há relação entre o nível de desenvolvimento econômico do país hospedeiro e as práticas de RSA dessas empresas. A hipótese defendida é que nos países desenvolvidos as subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras tenham mais RSA, enquanto as subsidiárias hospedadas em países em desenvolvimento exerçam menos RSA. Os resultados foram obtidos através de testes estatísticos que estabelecem a significância entre as variáveis em estudo (a RSA e o desenvolvimento econômico dos países hospedeiros). Os resultados mostram que na maior parte dos casos não existe diferença significativa em relação às práticas de RSA, exceto para a seleção de fornecedores.

Palavras-chaves: Responsabilidade Social e Ambiental Empresarial. Desenvolvimento Econômico. Multinacionais. Subsidiárias Estrangeiras.

ABSTRACT

In this study it is analyzed the social and environmental responsibility (SER) of foreign subsidiaries of Brazilian multinational companies hosted in different countries. This study consists of a quantitative research based on data from Project GINEBRA in order to evaluate if there is relation between the development level of the host countries and the SER practices adopted by those companies. It is argued that the foreign subsidiaries of Brazilian multinational companies located in developed countries prosecute more SER, while the foreign subsidiaries of Brazilian multinational companies hosted in developing countries practice less SER. The results were obtained through statistical tests that establish the significance between the study variables (the SER and the economic development level of the host countries). The results show that in most cases there is no significant difference in the practices of SER, except for the selection of suppliers.

Key-words: Corporate Social and Environmental Responsibilities. Economic Development. Multinationals. Foreign Subsidiaries.

1 INTRODUÇÃO

Diante do acirramento da competição internacional e do agravamento dos desafios sociais e ambientais do século vinte e um, muitas multinacionais têm implementado práticas de Responsabilidade Social e Ambiental (RSA), compartilhando com a sociedade as possíveis soluções para esses desafios (BORGER, 2009). No tocante aos problemas ambientais, por exemplo, está cada vez mais evidente que novas formas de cooperação e novos arranjos globais são necessários para que se possam reconciliar o crescimento econômico dinâmico e os escassos recursos naturais globais (SAUVANT, MASCHKE e MCALLISTER, 2009).

Nesse cenário, as multinacionais oriundas de países em desenvolvimento, caracterizadas por processos recentes de internacionalização, têm conquistado os mercados mundiais, chegando mesmo a liderar alguns setores da economia mundial (SANTISO, 2007). Dessa forma, tais como as multinacionais tradicionais de países desenvolvidos, as multinacionais emergentes devem estar atentas às novas exigências do contexto internacional por uma postura responsável com relação à sociedade e ao meio ambiente.

Diante do exposto, o presente artigo procura analisar a RSA das subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras em distintos países hospedeiros. Esses países hospedeiros foram classificados em “desenvolvidos” ou “em desenvolvimento”. Tal segmentação, baseada em critérios econômicos, tem por objetivo operacionalizar a análise da existência de vínculo entre o nível de desenvolvimento econômico de um determinado país hospedeiro e as práticas de RSA adotadas pelas subsidiárias estrangeiras nele instaladas.

A escolha dessa classificação foi motivada pela ampla acessibilidade aos dados fornecidos pela OCDE, pelo Banco Mundial e pelo Banco de Desenvolvimento Asiático; em função do reconhecimento dessas Instituições como organismos internacionais idôneos; e pela compatibilidade da classificação com os propósitos deste estudo. Além disso, o emprego do critério econômico como elemento norteador é justificado pela originalidade do tema, especialmente entre pesquisadores brasileiros.

Uma vez avaliadas as condições de desenvolvimento econômico do país hospedeiro, a subsidiária estrangeira pode adaptar, da forma mais conveniente, suas práticas de RSA a essas condições. Assim, o artigo tem por objetivo verificar se existe alguma relação entre o desenvolvimento econômico do país e a adoção de práticas de RSA pelas subsidiárias estrangeiras de multinacionais brasileiras. Optou-se pelo estudo das subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais brasileiras, pois é percebida uma lacuna na produção científica sobre a RSA de empresas oriundas de países em desenvolvimento e isso deva ser corrigido.

As conclusões deste estudo trazem informações que podem repercutir em melhorias nos processos de internacionalização das empresas brasileiras. Essas informações podem auxiliar, também, na melhor projeção das empresas dentro do próprio país, já que, no Brasil, os consumidores estão cada vez mais conscientes e exigentes. As empresas social e ambientalmente responsáveis vêm relatando melhorias nos relacionamentos com seus parceiros, uma vez que todos desejam ter suas marcas atreladas à marca de uma empresa reconhecida por sua responsabilidade (COUTINHO e MACEDO-SOARES, 2002).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Debates teóricos importantes têm sido desenvolvidos no âmbito da RSA e alguns deles são importantes instrumentos para a compreensão do tópico central deste estudo.

O ponto de partida é a concepção de que as empresas multinacionais enfrentam, nos países hospedeiros, uma fase inicial de resistência. Isso acontece porque o país hospedeiro não tem todas as informações sobre a empresa estrangeira (assimetria de informações). Por isso, muitas vezes, atribuem-se estereótipos e se impõe diferentes critérios para se julgar uma

multinacional. Isso tudo acarreta no atraso do reconhecimento da legitimidade da empresa em território estrangeiro (CAMPBELL *et al.*, 2012).

A fim de superar essa primeira rejeição e conquistar os mercados, as multinacionais devem ampliar sua legitimidade social. Uma das formas de se fazer isso é mostrar seu comprometimento com o país hospedeiro por meio da adoção de práticas de RSA (CAMPBELL *et al.*, 2012).

Assim, a estratégia de RSA pode ser global ou local. A adoção de uma estratégia global, centralizada, partindo da matriz, se por um lado padroniza globalmente as práticas de RSA, por outro lado, pode conduzir à falta de legitimidade no nível local, pois pode não existir a identificação dos *stakeholders* locais com as práticas estrangeiras. As estratégias locais, por sua vez, são mais responsivas aos problemas locais (contextuais), mas podem ser fragmentadas, diferindo de subsidiária a subsidiária, e colocando em risco os padrões mínimos de RSA pleiteados pela empresa matriz (MULLER, 2006).

No quadro abaixo (JAMALI, 2010) estão resumidas as vantagens e desvantagens de ambas as estratégias de RSAE:

Quadro 1 – Vantagens e Desvantagens da RSA GLOBAL e da RSA LOCAL

	Vantagens	Desvantagens
Responsabilidade social e ambiental GLOBAL	<ul style="list-style-type: none"> - Harmonização ascendente dos padrões de responsabilidade social e ambiental internacionalmente - Estratégia globalmente integrada e padronizada - Políticas, processos e estruturas consistentes através das culturas 	<ul style="list-style-type: none"> - Insensibilidade às necessidades locais - Domínio e legitimidade reduzidos - Estratégias de conformidade que estão adaptadas apenas ao fim da cadeia produtiva - Abordagens que se atem aos requerimentos mínimos exigidos pelo país hospedeiro
Responsabilidade social e ambiental LOCAL	<ul style="list-style-type: none"> - Responsiva aos problemas nacionais e ao contexto local - Adaptadas às diferenças culturais locais e às preferências 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégias fragmentadas, inconsistentes e reativas - Falta de responsabilidade clara e tensões internas - Abordagens que se atêm aos requerimentos globais mínimos - Necessária alta coordenação e controle

Fonte: JAMALI, 2010, p. 184, tradução nossa.

Analisando o quadro, fica subtendido que as empresas multinacionais devem se adaptar a determinadas contingências e demandas locais. Da mesma forma, elas devem adotar práticas consistentes com a corporação de modo geral. O ideal é, portanto, conciliar as constantes forças e pressões múltiplas (JAMALI, 2010).

Esse esquema estratégico de padronização e adaptação das práticas leva a concluir que quanto maior a distância econômica entre o país de origem e o país hospedeiro, maior a resistência local à empresa estrangeira. Portanto, maior deveria ser o engajamento empresarial nas práticas de RSA (CAMPBELL *et al.*, 2012).

No entanto, é preciso lembrar que não há leis suficientes para regular as questões relativas à RSA. Há, na verdade, um “vácuo legal global” (JAMALI, 2010) com relação às atividades empreendidas pelas empresas multinacionais, permitindo que surjam brechas para a evasão dessas empresas quanto a suas responsabilidades. Essas brechas são tanto mais profundas nos países em desenvolvimento e emergentes (JAMALI, 2010). Portanto, nessa linha de raciocínio, deve-se esperar que as empresas dos países em desenvolvimento sejam menos responsáveis acerca de questões sociais e ambientais.

Diante dessa expectativa, é latente o risco de que quando uma multinacional se instale em um país não desenvolvido a subsidiária estrangeira nivele seus padrões de RSA por baixo, ao invés de acompanhar os padrões do país de origem.

Campbell *et al.* (2012) mostram que quanto maior a distância econômica, menor o empenho estratégico e a capacidade financeira das empresas em praticar a RSA nos países hospedeiros. Se o país de origem for muito mais pobre que o país hospedeiro, a subsidiária estrangeira provavelmente estará focada em sua paridade competitiva com os concorrentes locais, sendo menos provável que possua os recursos excedentes para financiar gastos com RSA. Em outras palavras, as subsidiárias provenientes de países mais pobres (em desenvolvimento) provavelmente não terão os recursos necessários para investir em RSA em um país hospedeiro mais desenvolvido. Por outro lado, se o país de origem da multinacional for muito mais abastado economicamente que o país hospedeiro da subsidiária, o que diminui os investimentos em RSA é a falta de interesse dos empreendedores, pois tais práticas não são vistas como necessidades elementares para ampliar a legitimidade social da empresa. A esse respeito, Muller (2006) advoga que quando o contexto local é um país em desenvolvimento com padrões de RSA inferiores e com menor pressão pública, há temores de que as multinacionais optem pelos padrões inferiores ao invés dos padrões mais elevados esperados em seu país de origem.

Em suma, o que os resultados mostram é que a questão da adoção das práticas de RSA não é uma mera questão de padronizar ou adaptar. Existe um elemento central na determinação das práticas de RSA em subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais, o grau de desenvolvimento econômico do país de origem e do país hospedeiro. Logo, o presente artigo procura investigar essa relação entre as práticas de RSA e o desenvolvimento econômico do país hospedeiro.

3 METODOLOGIA

Procedeu-se uma análise quantitativa dos dados obtidos em um *survey* envolvendo o universo das empresas multinacionais brasileiras. O *survey* foi aplicado em 2010 usando como base as empresas multinacionais brasileiras resultantes da composição da lista das empresas transnacionais divulgada pela FDC e pelo projeto GINEBRA. Resultaram 97 empresas. 61 concordaram em encaminhar para suas subsidiárias o questionário do *survey*. Os respondentes das subsidiárias eram gerentes gerais e 81 questionários das unidades foram devolvidos. Entretanto, em função de *missing cases*, somente 75 subsidiárias foram incluídas na análise empírica que segue.

O questionário era do tipo fechado com perguntas que pediam para o respondente escolher uma alternativa dentro de uma escala de cinco pontos de discordo fortemente até concordo fortemente. As perguntas referentes a RSA eram as seguintes: Em termos de Responsabilidade Social Ambiental (RSA), sua subsidiária: Possui certificação social e/ou ambiental?; Tem reputação reconhecida na área de responsabilidade social e/ou ambiental?; Trabalha somente com fornecedores que tenham selos de certificação social e/ou ambiental?; Realiza atividades de treinamento ambiental e/ou social com fornecedores e/ou clientes?; A comunidade local faz pressão para a adoção de praticas e princípios de RSA?; Sua subsidiária se diferencia dos concorrentes locais em razão de atividades relacionadas à responsabilidade social e/ou ambiental?; Sua subsidiária se diferencia das demais subsidiárias da corporação em razão de atividades relacionadas à responsabilidade social e/ou ambiental?; Sua subsidiária ganhou a liderança de projetos mundiais na corporação em virtude alguma atividade relacionada à responsabilidade social e/ou ambiental?; e Sua subsidiária desenvolveu projetos relacionados à responsabilidade social e/ou ambiental, que foram transferidos para outras subsidiárias da corporação?.

As respostas obtidas foram comparadas com o nível de desenvolvimento do país hospedeiro das subsidiárias. A princípio, os países foram segmentados apenas entre “desenvolvidos” e “em desenvolvimento”, conforme dados disponíveis no Programa AidFlows (Programa elaborado em parceria pela OCDE, pelo Banco Mundial e pelo Banco de Desenvolvimento Asiático).

Tal comparação foi realizada através da aplicação do teste *t*. O teste *t* é um teste de significância que pretende verificar se duas variáveis estão linearmente relacionadas. A realização do teste *t* foi feita através da comparação de médias obtidas para as respostas ao questionário do *survey*. Há significância da relação entre as duas variáveis caso o valor da significância seja $< 0,05$.

Para detalhar os resultados obtidos na pesquisa e apontar entre quais países (dentro do grupo dos países em desenvolvimento) se encontram as diferenças de resultados mais expressivas, foi adotada uma segmentação mais minuciosa dos países entre: low income (renda baixa), middle income (lower middle e upper middle) renda média (subdividida entre média baixa e média alta), ou high income (renda alta). Esse critério de classificação também é apresentado no Programa AidFlows e os valores limites para as classificações são:

Low income – renda per capita de até USD 1.005

Lower middle income – renda per capita de USD 1.006 a USD 3.975

Upper middle income – renda per capita de USD 3.976 a USD 12.275

High income – renda per capita de USD 12.276 ou mais

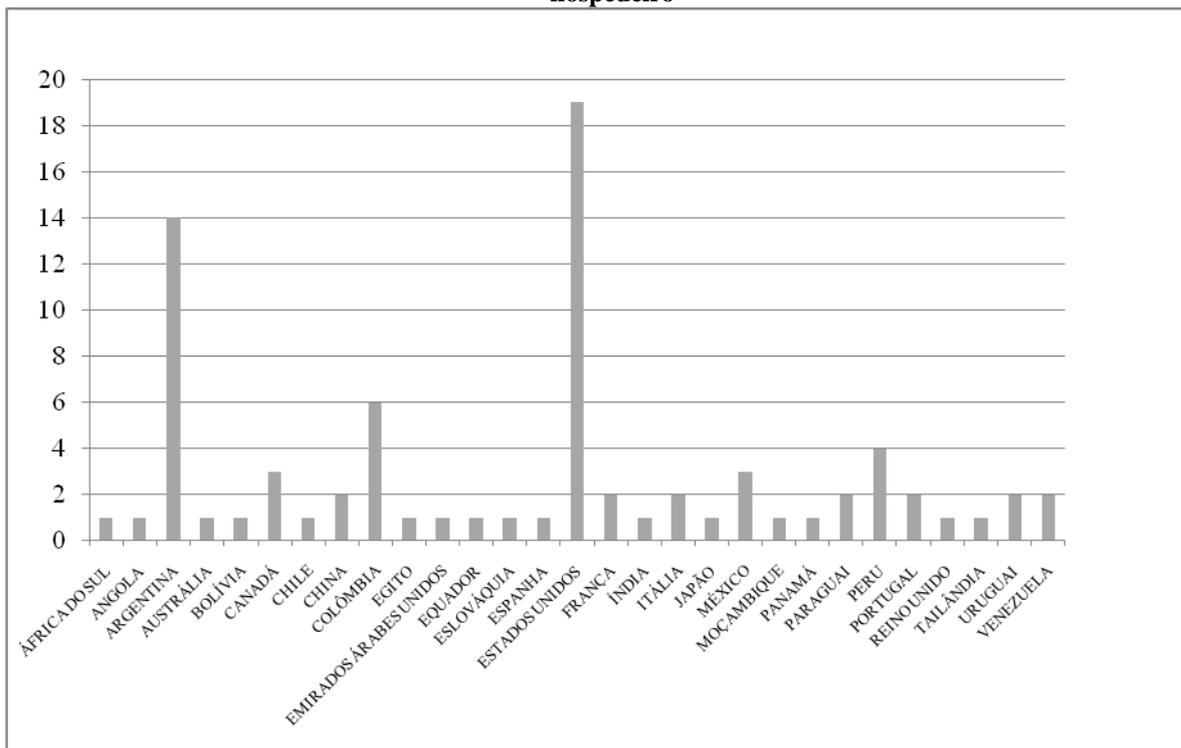
Para comparar as médias obtidas nas respostas sobre RSA a esses segmentos de países, foi empregado o teste ANOVA. Ele é, também, um teste de significância e funciona similarmente ao teste *t*. Entretanto, ele é utilizado para comparar médias quando se trata de três variáveis. Igualmente ao teste *t*, há significância de relação entre as variáveis quando esta for $< 0,05$.

4 RESULTADOS

Das 81 subsidiárias estrangeiras das empresas multinacionais brasileiras respondentes, apenas 75 participaram do *survey*. Constatou-se que elas são empresas de pequeno porte em seus países de atuação, com base em seus números de funcionários e em razão de seu faturamento. No tocante à localização das 75 subsidiárias estrangeiras das empresas multinacionais brasileiras, sua distribuição é a seguinte: 46% - América Latina, 30% - América do Norte, 9% - União Européia, 4% - África, 4% - Ásia, 3% - Leste Europeu, 1% - Índia, 1% - Oceania, 1% - Oriente Médio

A distribuição das subsidiárias estrangeiras das empresas multinacionais brasileiras, por país hospedeiro, ficou da seguinte forma:

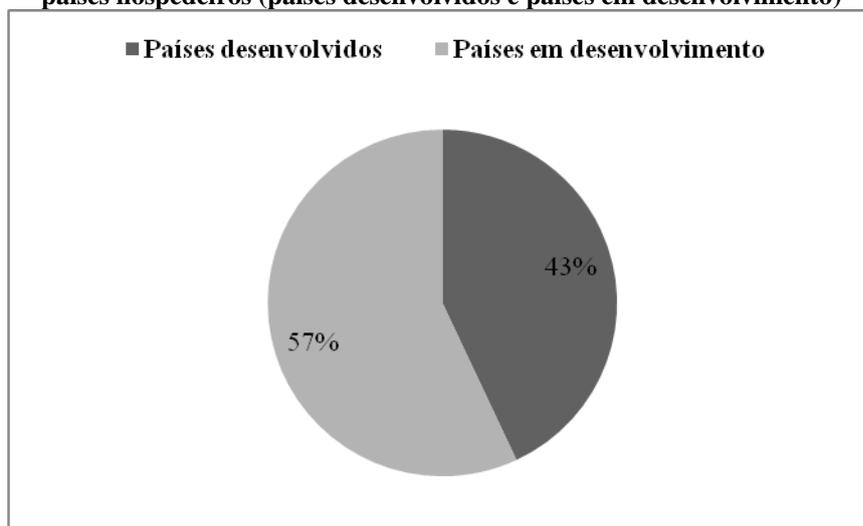
Figura 1 – Distribuição das subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais brasileiras por país hospedeiro



Fonte: autores

Separando-se essas subsidiárias entre os grupos “Países desenvolvidos” e “Países em desenvolvimento”, pode-se obter a seguinte figura:

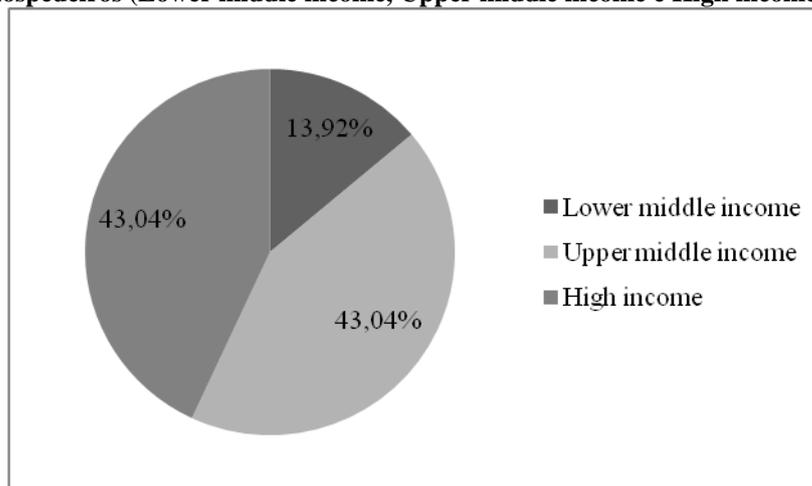
Figura 2 – Distribuição das subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais brasileiras por grupo de países hospedeiros (países desenvolvidos e países em desenvolvimento)



Fonte: autores

Se a localização das subsidiárias estrangeiras das empresas multinacionais brasileiras for segmentada entre os grupos de países “Lower middle income”, “Upper middle income” e “High income”, obtém-se a seguinte figura:

Figura 3 – Disbrituição das subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais brasileiras por grupo de países hospedeiros (Lower middle income, Upper middle income e High income)



Fonte: autores

Com base nos quadros de respostas elaborados, foi possível criar a Tabela 1, composta pelos grupos estatísticos da amostra em estudo. Aplicando-se o teste *t*, os resultados obtidos para esses grupos estatísticos são, também, apresentados.

Tabela 1 – Teste *t* para equalização de médias

	Nível de desenvolvimento econômico	N	Média	Diferença de médias	Significância
1. Possui certificação social e/ou ambiental.	em desenvolvimento	43	2,98	-0,398	0,284
	desenvolvido	32	3,38		
2. Tem reputação reconhecida na área de responsabilidade social e/ou ambiental.	em desenvolvimento	43	3,26	0,131	0,663
	desenvolvido	32	3,13		
3. Trabalha somente com fornecedores que tenham selos de certificação social e/ou ambiental.	em desenvolvimento	43	2,09	-0,907	0,002
	desenvolvido	32	3,00		
4. Realiza atividades de treinamento ambiental e/ou social com fornecedores e/ou clientes.	em desenvolvimento	43	2,58	-0,262	0,396
	desenvolvido	32	2,84		
5. A comunidade local faz pressão para a adoção de praticas e princípios de RSA.	em desenvolvimento	43	2,40	-0,386	0,226
	desenvolvido	32	2,78		
6. Sua subsidiária se diferencia dos concorrentes locais em razão de atividades relacionadas à responsabilidade social e/ou ambiental.	em desenvolvimento	41	2,80	0,149	0,637
	desenvolvido	32	2,66		
7. Sua subsidiária se diferencia das demais subsidiárias da corporação em razão de atividades relacionadas à responsabilidade social e/ou ambiental.	em desenvolvimento	43	2,53	0,097	0,726
	desenvolvido	32	2,44		
8. Sua subsidiária ganhou a liderança de projetos mundiais na corporação em virtude alguma atividade relacionada à responsabilidade social e/ou ambiental.	em desenvolvimento	43	1,79	-0,428	0,119
	desenvolvido	32	2,22		
9. Sua subsidiária desenvolveu projetos relacionados à responsabilidade social e/ou ambiental, que foram transferidos para outras subsidiárias da corporação.	em desenvolvimento	43	1,91	-0,312	0,265
	desenvolvido	32	2,22		

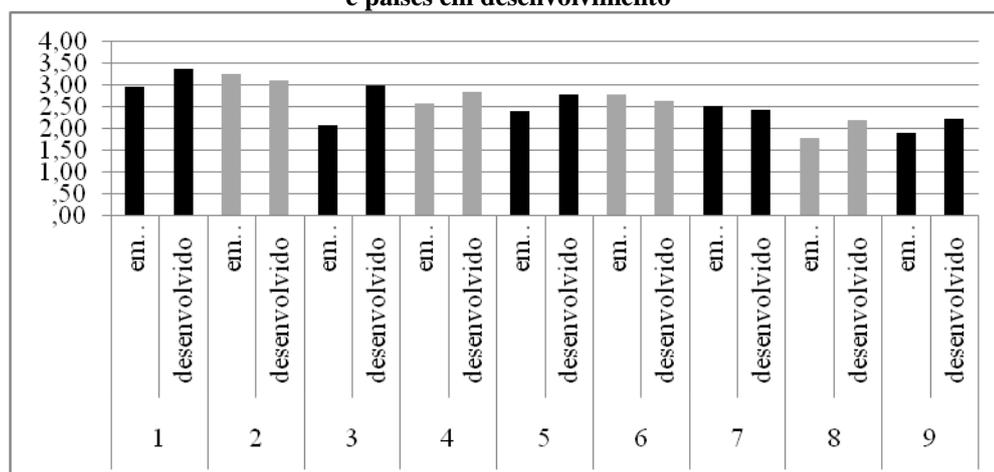
Fonte: autores

Observa-se que, para todas as perguntas, à exceção da pergunta de número seis, foram totalizadas 75 subsidiárias respondentes, estando 43 delas instaladas em países em desenvolvimento e 32 instaladas em países desenvolvidos. Para a questão seis, foram totalizadas 73 subsidiárias respondentes, estando 41 delas instaladas em países em desenvolvimento e 32 instaladas em países desenvolvidos.

Conforme os dados expostos na Tabela 1, o único item para o qual o valor de significância é menor que 0,05 é o item três, referente à pergunta sobre o trabalho exclusivo com fornecedores que tenham selos de certificação social e/ou ambiental.

A figura abaixo representa graficamente as diferenças das médias das respostas obtidas para cada questão, entre os países desenvolvidos e os países em desenvolvimento. As questões foram numeradas de 1 a 9, para facilitar a representação e a leitura no gráfico.

Figura 4 – Médias obtidas comparadas, para cada questão sobre RSA, entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento



Fonte: autores

Os resultados obtidos no teste *t* permitem afirmar que o único item para o qual se verificou correlação entre as variáveis foi o item 3, que diz respeito ao trabalho exclusivo com fornecedores que tenham selos de certificação social e/ou ambiental. Para as demais questões, não foi demonstrada relação entre a RSA e o nível de desenvolvimento do país hospedeiro, a despeito das teorias em que está embasado este estudo.

Diante do exposto com relação ao terceiro ponto, ou seja, ao quesito do trabalho exclusivo com fornecedores que tenham selos de certificação social e/ou ambiental, esse foi o único aspecto em que a diferença de médias mostrou-se significativa estatisticamente. Isso permite afirmar que os países desenvolvidos, que apresentaram média de respostas expressivamente mais alta, possuem um maior número de fornecedores certificados, o que pode ser justificado por exigências legais locais, ou por uma necessidade de diferenciação dos concorrentes. Já em países em desenvolvimento, as empresas não trabalham somente com fornecedores certificados porque, talvez, não haja suficientes fornecedores certificados no país hospedeiro, devido a exigências legais locais mais brandas ou mesmo à falta de concorrência local entre as empresas fornecedoras.

Os resultados em sua maioria refutam a argumentação apresentada da associação entre práticas de RSA das subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais brasileiras e o grau de desenvolvimento econômico do país. A relação entre o nível do desenvolvimento do país hospedeiro e a RSA das empresas nele instaladas somente se revelou válida em um dos quesitos avaliados, que foi a questão do trabalho exclusivo com fornecedores certificados.

Esse resultado, porém, fica bastante generalizado, pois o grupo dos países desenvolvidos apresenta países com traços e características semelhantes. Entretanto, no grupo dos países em desenvolvimento, muitos países com diferentes características e traços acabam sendo colocados no mesmo conjunto. Por exemplo, colocar o Chile e a Angola em um mesmo grupo de países “em desenvolvimento” é uma segmentação muito generalista e que pode omitir discrepâncias importantes entre os níveis de RSA das empresas em relação aos níveis muito distintos de desenvolvimento dos países. Para amenizar os problemas dessa segmentação, analisem-se os resultados obtidos para o teste ANOVA, com a segmentação dos países em três grupos de renda *per capita*: “Lower middle income”, “Upper middle income” e “High income”:

Tabela 2 – Teste ANOVA

	Nível de desenvolvimento econômico	N	Média	Significância
1. Possui certificação social e/ou ambiental.	Lower middle income	10	3,50	0,278
	Upper middle income	33	2,82	
	High income	32	3,38	
2. Tem reputação reconhecida na área de responsabilidade social e/ou ambiental.	Lower middle income	10	3,40	0,839
	Upper middle income	33	3,21	
	High income	32	3,13	
3. Trabalha somente com fornecedores que tenham selos de certificação social e/ou ambiental.	Lower middle income	10	2,30	0,009
	Upper middle income	33	2,03	
	High income	32	3,00	
4. Realiza atividades de treinamento ambiental e/ou social com fornecedores e/ou clientes.	Lower middle income	10	2,10	0,294
	Upper middle income	33	2,73	
	High income	32	2,84	
5. A comunidade local faz pressão para a adoção de práticas e princípios de RSA.	Lower middle income	10	2,30	0,468
	Upper middle income	33	2,42	
	High income	32	2,78	
6. Sua subsidiária se diferencia dos concorrentes locais em razão de atividades relacionadas à responsabilidade social e/ou ambiental.	Lower middle income	10	3,00	0,778
	Upper middle income	31	2,74	
	High income	32	2,66	
7. Sua subsidiária se diferencia das demais subsidiárias da corporação em razão de atividades relacionadas à responsabilidade social e/ou ambiental.	Lower middle income	10	2,60	0,923
	Upper middle income	33	2,52	
	High income	32	2,44	
8. Sua subsidiária ganhou a liderança de projetos mundiais na corporação em virtude alguma atividade relacionada à responsabilidade social e/ou ambiental.	Lower middle income	10	2,00	0,243
	Upper middle income	33	1,73	
	High income	32	2,22	
9. Sua subsidiária desenvolveu projetos relacionados à responsabilidade social e/ou ambiental, que foram transferidos para outras subsidiárias da corporação.	Lower middle income	10	2,00	0,519
	Upper middle income	33	1,88	
	High income	32	2,22	

Fonte: autores

Os resultados obtidos a partir da aplicação do teste ANOVA apenas confirmam a não validade da argumentação proposta, para a maior parte dos itens avaliados, apresentando resultados compatíveis com aqueles obtidos na realização do teste *t*. Sendo que somente a questão de trabalhar com fornecedores com certificação ambiental é que se diferencia.

Entretanto, quando os países são segmentados entre os três grupos, é possível apreciar um resultado mais detalhado. O curioso é que, entre os países de renda média alta e de renda média baixa, os países de renda média baixa apresentaram maiores médias de

trabalho com fornecedores certificados, talvez porque importem produtos de fornecedores certificados.

De modo geral, é possível traçar o perfil das subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais brasileiras, com base nos dados apresentados neste estudo.

Os pontos positivos identificados foram que essas subsidiárias se preocupam, em boa parte, com a obtenção de algum tipo de certificação social e ambiental e possuem reputação reconhecida na área de RSA. Entretanto, alguns pontos negativos foram descobertos. Boa parte das subsidiárias não adota práticas de RSA diferenciadas das práticas das demais subsidiárias da corporação ou mesmo em relação às concorrentes locais.

Outro aspecto negativo é que as subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais brasileiras são ainda pouco influentes na geração e disseminação de competências organizacionais relacionadas à sociedade e ao meio ambiente. Reflexo disso é que a maioria das subsidiárias não lidera projetos mundiais relacionados à RSA dentro das corporações de que fazem parte.

As subsidiárias não se mostraram engajadas na realização de atividades de treinamento ambiental e/ou social, nem com fornecedores nem com clientes. Esse dado é alarmante porque demonstra que há ainda pouco comprometimento dessas empresas com mudanças profundas ligadas à educação e à conscientização dos principais *stakeholders* ligados a elas.

Essa falta de investimento em treinamento pode ser reflexo da falta de pressão das comunidades locais, que também foi constatada através de dados deste estudo.

Os pontos fracos encontrados para as subsidiárias instaladas em países de renda média alta são: deficiência no trabalho com fornecedores certificados, diálogo insuficiente com os *stakeholders*, e pouco investimento em treinamentos.

Nos países de renda média baixa, os problemas centrais encontrados estão nos escassos investimentos em treinamentos, no diálogo pobre com os *stakeholders*, e nas deficientes geração e transferência de competências organizacionais ligadas à RSA.

Para as subsidiárias instaladas nos países de alta renda, as principais deficiências estão em gerar e transferir competências organizacionais ligadas à responsabilidade social e ambiental e promover o diálogo com os *stakeholders*.

O ponto positivo de destaque em as subsidiárias hospedadas nos países desenvolvidos foi o nível de certificação social e/ou ambiental que apresentaram.

Já nas subsidiárias instaladas nos países em desenvolvimento, o ponto de destaque foi o reconhecimento de sua reputação em RSA.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A RSA é mais que uma demanda, ela já é uma realidade palpável para boa parte das empresas multinacionais brasileiras. Contudo, ficou comprovado, neste estudo, que o nível de desenvolvimento econômico do país hospedeiro não influencia em maior ou menor RSA por parte das subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais brasileiras nele instaladas. O único item que sustentou a associação foi o item referente ao trabalho com fornecedores certificados, podendo se atribuir a isso uma explicação contextual: países desenvolvidos têm mais empresas fornecedoras certificadas.

O importante é observar que as subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais brasileiras que se instalam em países com menores índices de desenvolvimento levam contribuições com suas práticas de RSA, diferenciando-se dos concorrentes locais por conta disso. Dessa forma, elas contribuem para melhorar os padrões de RSA desses países.

Entretanto, diante de pressões menores da comunidade local e de padrões legais menos criteriosos, abre-se um amplo espaço para que as multinacionais adotem padrões de RSA inferiores aos padrões esperados em países com maiores níveis de exigências.

São necessários estudos complementares que permitam explicar as causas reais dos resultados obtidos, causas que foram apenas superficialmente apontadas nesse estudo. É preciso avaliar se outros aspectos podem influenciar na RSA das subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras no exterior. Alguns exemplos são: os níveis de exigências legais, as exigências dos consumidores, as pressões dos *stakeholders* locais, as distâncias cultural e institucional entre os países de origem e hospedeiro, enfim, uma série de outras questões que podem influenciar no sentido em que as empresas irão atuar.

Para as empresas multinacionais brasileiras fica o alerta para que invistam mais em treinamentos, conscientizando aqueles setores de maior influência no bom desempenho das atividades empresariais; promovam um diálogo mais aberto com os *stakeholders* locais, que podem ser determinantes para seu sucesso ou insucesso; e desenvolvam melhores competências organizacionais sobre RSA, de modo que seus projetos se destaquem dentro da corporação e internacionalmente.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo, SP: Saraiva, 2009.

BITTENCOURT, Epaminondas; CARRIERI, Alexandre. Responsabilidade social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial. **RAE**, Minas Gerais, v. 45, p. 10-22, Ed. Especial. 2005. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000000002.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2012.

BORGER, Fernanda Gabriela. **Considerações Teóricas sobre Gestão da Responsabilidade Social Empresarial**. 2009. Disponível em: <http://www.nesa.org.br/pdf/Artigos%20Cient%20C3%ADficos/aula_Fernanda_03_04.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2012.

CAMPBELL, Joanna Tochman; EDEN, Lorraine; MILLER, Stewart R. Multinationals and corporate social responsibility in host countries: Does distance matter? **Journal of International Business Studies**, v. 43, p. 84-106. 2012.

COUTINHO, Renata Buarque Goulart; MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. **RAC**, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 75-96, set./dez. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552002000300005&script=sci_arttext>. Acesso em: 03 nov. 2011.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme; BORINI, Felipe Mendes; JUNIOR, Moacir de Miranda Oliveira; REIS, Germano Glufke; SILVEIRA, Franciane. **Gestão estratégica das multinacionais brasileiras**. 2010. 40 f. Relatório de pesquisa – Universidade de São Paulo e Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: Esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-209, mai./ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0d/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2011.

JAMALI, D. The CSR of MNC Subsidiaries in Developing Countries: Global, Local, Substantive or Diluted? **Journal of Business Ethics**, v. 93, p. 181-200. 2010.

MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral; CAMPANARIO, Milton de Abreu. A produção intelectual brasileira em responsabilidade social empresarial – RSE sob a ótica da bibliometria. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. spe, jun. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552009000500006&script=sci_arttext>. Acesso em: 04 nov. 2011.

MULLER, Alan. Global versus local CSR strategies. **European Management Journal**, v. 24, n. 2-3, p. 189-198, abr./jun. 2006. Disponível em: <doi:10.1016/j.emj.2006.03.008>. Acesso em: 03 nov. 2011.

PEDERSEN, Esben Rahbek; NEERGAARD, Peter. What matters to managers? The whats, whys, and hows of corporate social responsibility in a multinational corporation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1261-1280, 2009. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm>. Acesso em: 03 nov. 2011.

SANTISO, Javier. The Emergence of Latin Multinationals. OECD Emerging Markets Network Working Paper. **OECD Development Center**. 2007. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/4/40/40512615.pdf>>. Acesso em: 24 fev. 2012.

SAUVANT, Karl P.; MASCHEK, Wolfgang A.; MCALLISTER, Geraldine. Foreign direct investment by emerging market multinational enterprises, the impact of the financial crisis and recession and challenges ahead. 2.3.: Outward investment from emerging markets in a time of crisis. In: OECD GLOBAL FORUM ON International Investment VIII, 2009, Paris. **Anais eletrônicos...** Paris: OECD GLOBAL FORUM ON International Investment VIII, 2009. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/9/2/44246197.pdf>>. Acesso em: 24 fev. 2012.

ZOROVICH, Marcelo. A sustentabilidade orientada para o consumidor. **Revista da ESPM**, v. 17, ano 16, Ed. n. 1, jan./fev. 2010.