

O AMBIENTE INSTITUCIONAL E AS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DE MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

KELLY ROMAN PAVAN
ESPM
ke_pavan@hotmail.com

FELIPE MENDES BORINI
ESPM
fborini@espm.br

O AMBIENTE INSTITUCIONAL E AS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DE MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

Resumo:

O objetivo do artigo é identificar a associação entre o ambiente institucional do país de destino e as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) das subsidiárias de multinacionais brasileiras. Utiliza-se a Teoria Institucional para sustentar as considerações teóricas, uma vez que ela aborda a associação entre ambiente institucional e estratégia, sendo a RSC aqui compreendida como um componente da estratégia de legitimação das subsidiárias estrangeiras de multinacionais brasileiras. Utiliza-se a regressão linear múltipla como técnica estatística para a análise de dados secundários. Os dados sobre as práticas de RSC versam sobre a adoção de certificação social e/ou ambiental pelas subsidiárias; a contratação de fornecedores certificados; e a realização de treinamento social e/ou ambiental, pelas subsidiárias, com seus fornecedores e/ou clientes. As variáveis do ambiente institucional analisadas são: a “ineficiência do sistema jurídico”, a “liberdade de imprensa”, o “compromisso com a ética”, a “estabilidade política” e a “eficiência da infraestrutura”. Os resultados apresentam evidências de associação positiva entre as variáveis “ineficiência do sistema jurídico” e “eficiência da infraestrutura” e as práticas de RSC das subsidiárias. Há evidências de associação negativa entre o “compromisso com a ética” e as práticas de RSC das subsidiárias.

Abstract:

The aim of this research is to identify what is the association between the institutional environment of the host country and the Corporate Social Responsibility (CSR) practices of the subsidiaries of Brazilian multinationals. Institutional Theory is used to support the theoretical considerations once it addresses the association between institutional environment and strategy, and CSR is understood here as a component of the legitimating strategy of the subsidiaries of Brazilian multinationals. Multiple linear regression is the statistical technique used to proceed the analysis of secondary data. The data on the CSR practices concern the adoption of social and/or environmental certification; the contracts with certified suppliers; and the conduct of social and/or environmental training, by subsidiaries, with its suppliers and/or customers. The variables from the institutional environment analyzed are: the “inefficiency of the legal system”, “press freedom”, “commitment to ethics”, “political stability”, and “efficiency of the infrastructure”. The results show evidence of a positive association between the variables “inefficiency of the legal system” and “efficiency of the infrastructure” with the CSR practices of subsidiaries. There is evidence of a negative association between the “commitment to ethics” and the CSR practices of subsidiaries.

Palavras-chave: estratégia de multinacionais; ambiente institucional; responsabilidade social corporativa

O AMBIENTE INSTITUCIONAL E AS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DE MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

Introdução

Em função de se expandirem para um número maior de países, as multinacionais ficam sujeitas ao risco de operar em ambientes com os quais nem sempre estão plenamente familiarizadas (DAHER, 2006). Nesse contexto, o sucesso no processo de internacionalização repousa sobre a capacidade de cada subsidiária da multinacional se adaptar ao ambiente do seu respectivo país de destino, esforçando-se por conquistar e manter sua legitimidade nesse local. É por meio da legitimação que cada subsidiária alcança sua licença para operar (KOSTOVA; ZAHEER, 1999) no país de destino, uma espécie de autorização concedida pelos *stakeholders* para que a subsidiária opere e acesse os recursos estratégicos disponíveis no país.

Nesse cenário, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem sido utilizada como um meio de legitimação da subsidiária no país de destino (DAMKE; SOUZA, 2005; KOLK; TULDER, 2010; LEE, 2011; CAMPBELL; EDEN; MILLER, 2012). Certas instituições do ambiente têm capacidade e poder suficientes para influenciar o comportamento das empresas (HOFFMAN, 2001; CAMPBELL, 2007). Elas podem, por exemplo, incentivar ou restringir a adoção de práticas de RSC (CAMPBELL, 2007; BLASCO; ZØLNER, 2010; BOEHE; BARIN-CRUZ, 2010) e também a forma como os gestores interpretam e elegem as práticas de RSC que devem ser adotadas (PEDERSEN; NEERGAARD, 2009).

Certas instituições têm mais influência que outras, mas em seu conjunto modelam a RSC (MUTHURI; GILBERT, 2011). Em determinados países, é esperado que as subsidiárias sofram com as pressões de instituições fortes e solidificadas, por meio das quais se manifestam as pressões dos *stakeholders*, o que significa maior dificuldade em se adequar a essas instituições e se legitimar nos países de destino. Em outros países, como é o caso dos países emergentes, por exemplo, nota-se uma tendência à existência de vazios institucionais (KHANNA; PALEPU; BULLOCK, 2010), ou seja, uma tendência à ausência de instituições capazes de pressionar suficientemente as empresas por uma postura responsável. Essas instituições qualificadas como fracas e transitórias (AHEN, 2012) acabam contribuindo para tornar os mercados disfuncionais (KOSTOVA; ZAHEER, 1999). Ambientes institucionais fragmentados e instituições fracas ou ausentes, nos países de destino, conferem maior poder de barganha às subsidiárias estrangeiras (AHEN, 2012) e, quanto maior o poder político das subsidiárias estrangeiras, no país de destino, menor pode ser seu compromisso com a RSC (CAMPBELL, 2007). Some-se a isso a falta de pressões dos *stakeholders* e será difícil que as empresas enderecem a questão da RSC de forma efetiva (AHEN, 2012). As instituições fracas representarem um espaço para que as subsidiárias estrangeiras se evadam de suas responsabilidades sociais, colocando em risco padrões mínimos de RSC pleiteados por uma multinacional (MULLER, 2006).

Dessa forma, embora a RSC possa ser uma forma de legitimação, fica claro que as empresas podem adotar diferentes práticas de RSC dependendo do ambiente institucional do país em que operam (MATTEN; MOON, 2008). Sabendo-se disso, neste artigo, o problema que se propõe investigar é: qual é a associação entre o ambiente institucional do país de destino e as práticas de RSC das subsidiárias de multinacionais brasileiras? O objetivo do artigo é identificar a associação entre o ambiente institucional do país de destino e as práticas de RSC das subsidiárias de multinacionais brasileiras.

Autores (RODRIGUEZ et al., 2006; GUEDES, 2010; KOLK; TULDER, 2010) sugerem que o tema da RSC é ainda pouco explorado na área de gestão internacional. Em relação aos estudos

em RSC, na área de gestão internacional, tem se discutido o papel das multinacionais na disseminação de soluções ou agravamentos para os problemas socioambientais decorrentes do fenômeno da globalização (KOLK; TULDER, 2010); a transposição de práticas irresponsáveis das matrizes para as subsidiárias, na medida em que essas subsidiárias se localizem em países considerados mais permissivos quanto a RSC (SURROCA; TRIBÓ; ZAHRA, 2013); e o fato de que estratégias de RSC podem abrir portas para as empresas atuarem em contextos culturais e legislativos diversificados, diferentes dos de seu país de origem (KOLK; TULDER, 2010). Contudo, faltam ainda estudos que explorem a RSC praticada pelas subsidiárias de empresas oriundas de países emergentes. Estudos mostram que se espera que as subsidiárias oriundas de países desenvolvidos sofram menor resistência, porque tradicionalmente associadas são às melhores práticas de RSC (AHEN, 2012). Logo, a questão da legitimação por meio da RSC é particularmente relevante para as subsidiárias oriundas de países emergentes, como o Brasil, pois elas podem sofrer maior resistência no exterior quando forem associadas ao estereótipo de empresas que não assumem substancialmente responsabilidades sociais.

O presente artigo está estruturado da seguinte maneira, o referencial teórico discorre sobre as práticas de RSC e em seguida sobre como essas práticas garantem a legitimidade das multinacionais. Em seguida, as hipóteses argumentam sobre a associação do ambiente institucional e as práticas de RSC em subsidiárias estrangeiras. A metodologia apresenta o survey e os constructos usados. Os resultados analisam os modelos de regressão que são em seguida discutidos.

1. Referencial Teórico

A RSC é compreendida como o conjunto de responsabilidades éticas, econômicas e legais que as empresas assumem, tanto em seu país de origem, quanto nos países de destino de suas subsidiárias, diante das demandas das partes interessadas e das pressões do ambiente institucional em que se operam. Sob essa configuração, a RSC tem função estratégica para as empresas, porque permite articular seu relacionamento com os *stakeholders* e com o ambiente institucional, fazendo com que elas se legitimem e alcancem suas finalidades econômicas (PEDERSEN, 2006; JAMALI, 2008).

As práticas de RSC apontadas na literatura variam desde as contribuições filantrópicas (PORTER; KRAMER, 2002; JAMALI; MIRSHAK, 2007), da promoção de programas sociais (DAHER, 2006), da redução de emissão de resíduos e prevenção de acidentes ambientais (BERRY; RONDINELLI, 1998), da realização de treinamento socioambiental com os colaboradores da empresa (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2009), até as práticas que são estudadas neste artigo e envolvem não só a empresa, mas os elos da cadeia de valor. Assim, são consideradas práticas de RSC o fato da empresa adotar certificação social e/ou ambiental (MATTEN; MOON, 2008); o fato de ela trabalhar com fornecedores certificados (DAHER, 2006); e o fato de realizar de treinamento ambiental e/ou social com fornecedores e/ou clientes (ABNT, 2010).

Para as subsidiárias de multinacionais, a certificação constitui uma forma de superar barreiras de mercado impostas por muitos países que exigem a certificação de certos produtos (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2008) e também uma forma de conquistar e manter sua legitimidade no país de destino, revelando-se explicitamente comprometida com a RSC. Essas certificações normalmente abrangem toda a cadeia de valor, desde os fornecedores primários, até a embalagem e distribuição (BOEHE; BARIN-CRUZ, 2010). Há casos em que é necessário que os fornecedores eles próprios sejam certificados para garantir que a empresa seja certificada, não havendo nenhuma etapa da cadeia de valor que escape à normalização internacional. Por essa razão a certificação é entendida como uma prática abrangente a toda a cadeia de valor.

Quanto ao fato de ela trabalhar com fornecedores certificados é uma exigência alinhada com a perspectiva de que a RSC é abrangente a toda a cadeia de valor: fornecedores, clientes, funcionários, comunidade local, meio ambiente, sociedade em geral (SCHROEDER, J.; SCHROEDER, I., 2004; BOEHE; BARIN-CRUZ, 2010). Por isso, algumas empresas consideram um critério de seleção de fornecedores o fato de serem certificados.

Em relação ao treinamento social e/ou ambiental com fornecedores e/ou clientes parte do princípio que não é suficiente conscientizar e treinar apenas os funcionários de dentro da empresa. Para as multinacionais, essa prática cumpre uma função estratégica, uma vez que auxilia no processo de legitimação das subsidiárias nos países de destino ao permitir que elas estabeleçam um relacionamento mais próximo com seus *stakeholders* externos (fornecedores e/ou clientes), engajando-os no fortalecimento das práticas de RSC em toda a cadeia de valor.

Diante do exposto, entende-se que as multinacionais que adotam essas práticas tem mais chance de ampliar sua legitimidade (DAMKE; SOUZA, 2005; LI et al., 2010) e reputação (HUSTED; ALLEN, 2006). Essas práticas de RSC podem contribuir para melhorar a imagem de uma empresa, mobilizando apoio social (DAHER, 2006). A imagem melhorada e a legitimidade e reputação conquistada mostram que as subsidiárias estão comprometidas com as demandas dos *stakeholders* locais (CAMPBELL; EDEN; MILLER, 2012). Assim, constituem uma forma da subsidiária se mostrar como um membro da comunidade e ter suas operações sancionadas (BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010). Isso significa reduzir os impactos do “estrangeirismo” (KOSTOVA; ZAHEER, 1999; DENK; KAUFMANN; ROESCH, 2012) e os riscos de *spillovers* negativos de legitimidade (DENK; KAUFMANN; ROESCH, 2012).

Desse modo, nesse processo estratégico de implantação das práticas de RSC existem três alternativas estratégicas afirmativas para as multinacionais seguirem: uma estratégia defensiva, em que apenas se cumprem as leis, para ser mantida a legitimidade legal; uma estratégia acomodativa, em que se assumem algumas responsabilidades sociais, atendendo às demandas de alguns *stakeholders* e cumprindo as leis; ou uma estratégia proativa, em que há iniciativas voluntárias para promover o bem-estar social e o engajamento no diálogo com os *stakeholders*, buscando-se priorizar algumas de suas demandas (PENG, 2008; LEE, 2011).

Além disso quando se trata de uma multinacional, a empresa deve, também, definir se adotará uma estratégia global ou local de RSC. Na estratégia local, a maior responsividade aos problemas nacionais e ao contexto resulta de um processo de aproximação dos *stakeholders* locais (BARIN-CRUZ; BOEHE, 2010).

A despeito dessas vantagens, na adoção de uma estratégia local de RSC, há o risco de que, quando uma subsidiária se instale em um país com padrões mais baixos de RSC, ela nivele seus padrões de RSC por baixo, ao invés de acompanhar os padrões do país de origem (MULLER, 2006). Isso é especialmente passível de ocorrência quando a subsidiária se instala em países em que não há monitoramento suficiente para regular as questões relativas a RSC, o que permite que haja brechas para a evasão das empresas quanto a suas responsabilidades (JAMALI, 2010).

A adoção de uma estratégia global, por sua vez, imprime um caráter de padronização das práticas de RSC, ou seja, as subsidiárias reproduzem as diretrizes globais elaboradas pela matriz, revelando pouca ou nenhuma sensibilidade às necessidades locais. Se por um lado padrões globais de RSC são normalmente embasados em normas internacionais que primam pela qualidade das práticas e pelo seu monitoramento atendendo a padrões internacionais de qualidade e monitoramento; por outro lado, pela falta de adaptação esse padrão pode dificultar o processo de legitimação da subsidiária no país de destino, bem como fazer com que ela caia no desgosto popular (DAVIS, 1973).

Dessa forma, entende-se que para serem efetivas e garantir a legitimidade, as práticas de RSC das subsidiárias procuram se adaptar ao ambiente institucional nos países de destino (BARIN-CRUZ; BOEHE, 2010) e, simultaneamente, seguir uma referência padrão de RSC que seja consistente com a RSC da empresa de modo geral, pela manutenção da integridade empresarial e por melhores padrões de referência internacional. O ideal é, portanto, conciliar as constantes forças e pressões múltiplas pela integração global e pela responsividade local.

2. Hipóteses

Uma vez determinadas as práticas de RSC das subsidiárias, o texto a seguir procura argumentar como o ambiente institucional do país hospedeiro influencia nessas práticas.

2.1 A ineficiência do sistema jurídico e as práticas de RSC

A observância das exigências legais, além de ser uma obrigação das matrizes nos países de origem e das subsidiárias nos países de destino, é um critério essencial para a legitimação dessas empresas (SCOTT, 1995; KOSTOVA; ZAHEER, 1999). Por parte dos governos, deve haver leis claras e um sistema jurídico eficiente em monitorá-las e assegurar sua execução. Essa é a expectativa das empresas quando firmam contratos, pois é por meio do sistema jurídico que a execução dos mesmos é assegurada. Assim, um sistema jurídico eficiente é característico de um ambiente institucional forte (KHANNA; PALEPU; BULLOCK, 2010), aonde questões legais são operacionalizadas de forma segura e com agilidade.

Se for considerado que as empresas de baixo desempenho financeiro têm menor propensão a investir na RSC do que as empresas de elevado desempenho financeiro (ORLITZKY; SCHMIDT; RYNES, 2003), porque dispõem de menos recursos para esse tipo de investimento (CAMPBELL, 2007), é possível deduzir que em ambientes com sistemas jurídicos eficientes as subsidiárias poupam recursos que podem ser investidos em práticas de RSC.

Em outra situação, um sistema jurídico ineficiente repercute pode ser omissivo à ausência da RSC pelo fato de ser difícil executar processos contra más práticas das empresas (MUTHURI; GILBERT, 2011). Sistemas jurídicos ineficientes contribuem para abrir brechas quanto à interpretação de regulamentos (MARQUIS; GLYNN; DAVIS, 2007), que faz com que as empresas escapem às consequências de suas ações e não assumam práticas responsáveis (AHEN, 2012).

Considerando-se que em ambientes com sistemas jurídicos ineficientes as subsidiárias despendem mais recursos para resolver questões legais por meio de longos processos judiciais e têm maior liberdade para descumprir as leis e escapar as suas responsabilidades sociais, devido a falhas nos mecanismos de monitoramento e punição, propõe-se que:

H1: A ineficiência do sistema jurídico do país de destino tem associação negativa com as práticas de RSC das subsidiárias de multinacionais brasileiras.

2.2 A liberdade da imprensa e as práticas de RSC

A imprensa exerce o papel fundamental de manter as empresas sob constante ameaça de exposição pública, caso violem alguma norma de conduta social (PORTER; KRAMER, 2006). Esse tipo de exposição pode comprometer a imagem das multinacionais junto aos *stakeholders*, colocando em risco a própria legitimidade das subsidiárias nos países de destino. Ao mesmo tempo, a imprensa também pode servir como uma facilitadora do diálogo entre os *stakeholders* e as empresas, fazendo com que as demandas sociais cheguem ao conhecimento das empresas e na outra via as atividades das empresas se tornem conhecidas pela comunidade local ou mesmo internacional.

Blasco e Zølner (2010) constataram que a regulação, ainda que informal, da imprensa era um fator de constrição aos comportamentos das empresas que se sentiam constantemente monitoradas quanto a suas práticas. Muitas subsidiárias sofrem pressões nos países de destino para que cumpram padrões éticos e outras responsabilidades sociais, de tal forma que a ausência desse padrão quando se torna público via imprensa sérios danos reputacionais (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2009).

Assim, considerando-se o papel da imprensa no monitoramento das atividades empresariais, na viabilização do diálogo com os *stakeholders* e na disseminação de uma imagem positiva para as empresas socialmente responsáveis, elementos capazes de facilitar o processo de legitimação das subsidiárias no país de destino, propõe-se que:

H2: A liberdade da imprensa no país de destino tem associação positiva com as práticas de RSC das subsidiárias de multinacionais brasileiras.

2.3 O compromisso com a ética e as práticas de RSC

A disseminação do compromisso com a ética no ambiente de negócios de um país implica, fundamentalmente, em que: 1) as empresas não aceitem práticas de corrupção (RODRIGUEZ et al., 2006); e 2) as empresas assumam uma postura transparente acerca de suas práticas (MEYER; MUDAMBI; NARULA, 2011).

Ambientes institucionais fracos, complacentes com a corrupção, o que é particularmente notável em países não desenvolvidos (RODRIGUEZ et al., 2006), com governos enfraquecidos, mal gerenciados e obstrutivos (MAURO, 1995), abre-se margem a que as subsidiárias estrangeiras se evadam de adotar práticas de RSC. O desvio ou a má alocação de recursos implica em que a empresa tenha menos recursos disponíveis para investir em práticas de RSC. Nessas condições, as subsidiárias estrangeiras que se engajarem em práticas de RSC nos países de destino apenas o farão por alguma iniciativa voluntária, mas a tendência é a prevalência de padrões inferiores de RSC (JAMALI, 2010).

Por outro lado, Meyer, Mudambi e Narula (2011) apresentaram estudos em que foi possível demonstrar que nos países com ambientes abertos e transparentes, as empresas conseguiram alcançar crescimento de forma mais bem sucedida. Esses ambientes permitem um crescimento mais assertivo porque evitam que recursos empresariais sejam desviados para práticas corruptas, como o pagamento de propinas e o suborno às autoridades oficiais. Sem o risco da corrupção, as empresas podem se concentrar em construir, explorar e ampliar suas vantagens competitivas nos mercados internacionais (LUO; TUNG, 2007).

Assim, espera-se que o compromisso do país de destino com a ética faça com que a subsidiária se afaste da corrupção e poupe recursos que podem ser investidos em RSC.

H3: O compromisso com a ética no país de destino tem associação positiva com as práticas de RSC das subsidiárias de multinacionais brasileiras.

2.4 A estabilidade política e as práticas de RSC

As empresas conscientes monitoram suas atividades políticas e de RSC, na expectativa de que as outras empresas façam o mesmo e com isso elas consigam melhorar os parâmetros políticos, econômicos e sociais do contexto em que operam (LUO, 2001; LUO; RUI, 2009). Isso é o oposto do que acontece quando empresas atuam em ambiente institucional com baixas pressões governamentais para que se comportem de maneira responsável. Nesse tipo de ambiente, as empresas não se sentem obrigadas a agir ou comunicar o que tem feito em termos de sua RSC (LI et al., 2010).

A instabilidade política faz com que os grupos de *stakeholders* se alternem no poder e as empresas tenham que atender às demandas de grupos diversificados, tornando a legitimação mais difícil (BERRY; GUILLÉN; ZHOU, 2010). A empresa não tem como garantir que as práticas que foram iniciadas tenham continuidade, porque novas demandas de outros grupos se colocam em substituição às anteriores. A volatilidade do ambiente político desvia a atenção das atividades relacionadas a RSC (JAMALI; MIRSHAK, 2007) e as empresas são desestimuladas a investir em RSC (CAMPBELL, 2007).

Assim, a estabilidade política é importante para a RSC das subsidiárias, porque elas têm garantias de que os investimentos em RSC terão os retornos esperados e porque os grupos de *stakeholders* no poder se alternam com menor frequência, conferindo certa estabilidade às demandas apresentadas às subsidiárias. Nessas condições, é possível que as subsidiárias tracem um direcionamento para suas práticas de RSC. Assim, propõe-se que:

H4: A estabilidade política no país de destino tem associação positiva com as práticas de RSC das subsidiárias de multinacionais brasileiras.

2.5 A eficiência da infraestrutura e as práticas de RSC

Considera-se que um país com infraestrutura ineficiente possui um vazio institucional caracterizado por elevados desafios logísticos (KHANNA; PALEPU; BULLOCK, 2010). Esses desafios logísticos representam custos adicionais para as empresas. Nesses países com infraestrutura ineficiente, as subsidiárias tendem a apresentar menores índices de RSC. A explicação é que, uma vez que elas dependem recursos com outros desafios prioritários (p. ex., com a questão do transporte), isso diminui o interesse em ou a capacidade financeira dessas empresas para investir na RSC (CAMPBELL, 2007). A prioridade é dada para os desafios logísticos e de transporte porque esses desafios podem, em determinadas circunstâncias, inviabilizar a realização dos negócios. A RSC, por sua vez, é relegada a um nível secundário de prioridades (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2009).

Além disso, nos contextos em que o Estado é incapaz de prover os níveis mínimos de infraestrutura, os esforços em RSC nessas áreas podem ser muito custosos, exigindo grandes contribuições. É um risco elevado que as subsidiárias de empresas estrangeiras invistam volumosos montantes em RSC para correrem o risco adicional de serem acusadas de operar como se fossem o Estado sem terem os mecanismos apropriados para gerenciar efetivamente os profundos problemas sociais locais ou as demandas sociais existentes (NEWELL; FRYNAS, 2007).

Considerando-se que a eficiência da infraestrutura do país de destino implica em gastos menores com desafios logísticos para as subsidiárias, contribuindo para a economia de recursos que podem ser investidos nas práticas de RSC e reduzindo o risco de que as subsidiárias sejam acusadas de ilegítimas, porque se colocando no papel do Estado e assumindo responsabilidades que não lhes competem, propõe-se que:

H5: A eficiência da infraestrutura do país de destino tem associação positiva com as práticas de RSC das subsidiárias de multinacionais brasileiras.

3 Metodologia

O intuito foi analisar as hipóteses levantadas partindo de uma investigação representativa das subsidiárias de multinacionais brasileiras no exterior. Para tanto, foi conduzido um survey no final de 2010. Em estudo recente, Chueke, Mac Lennan e Borini (2013) mapearam 243 subsidiárias estrangeiras de multinacionais brasileiras. Esse é o dado mais atualizado sobre o número de multinacionais brasileiras. Desse total, 59 subsidiárias compõem a amostra deste artigo. A amostra representa, portanto, aproximadamente 24% da população. Os dados das

práticas de RSC do estudo em questão foram coletados por meio do survey enviado via e-mail com acompanhamento telefônico para um executivo da diretoria da subsidiária. Por sua vez, os dados referentes ao ambiente institucional foram coletados de fontes de dados públicas secundárias, como o Relatório Doing Business, Corruption Perceptions Index (CPI) e World Competitiveness Yearbook.

Sobre as subsidiárias da amostra, é possível constatar que são empresas de pequeno porte nos países em que operam, com base no número de funcionários. Com relação à dispersão geográfica das subsidiárias da amostra, elas se localizam predominantemente em países do continente americano, em especial, países da América Latina. Constatou-se, também, que as subsidiárias da amostra são empresas jovens, com pouco tempo de operação nos países de destino. A respeito do setor de operação das subsidiárias da amostra, constata-se que elas operam predominantemente no setor industrial (83%) em comparação com o setor de serviços (17%).

3.1 Constructos

A variável dependente é o constructo é nomeado “práticas de RSC”. As três variáveis se originam a partir de perguntas que versam sobre cada subsidiária respondente: 1) possuir certificação social e/ou ambiental (BARIN-CRUZ; BOEHE, 2008; BOEHE; BARIN-CRUZ, 2010); 2) contratar fornecedores certificados (BARIN-CRUZ; BOEHE, 2008; BOEHE; BARIN-CRUZ, 2010); e 3) realizar atividades de treinamento social e/ou ambiental com fornecedores e/ou clientes (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2009). Para cada pergunta, havia cinco alternativas de resposta dispostas em uma escala Likert que variava de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. O alpha de Cronbach é de 0.600.

Os dados secundários, ou seja, as variáveis independentes referentes ao ambiente institucional, foram coletados por meio de fontes secundárias como descrito abaixo.

A ineficiência do sistema jurídico (MARQUIS; GLYNN; DAVIS, 2007; KHANNA; PALEPU; BULLOCK, 2010; MUTHURI; GILBERT, 2011; AHEN, 2012) é mensurada em termos do tempo necessário para começar um negócio no país de destino. Quanto maior o tempo necessário, mais ineficiente é o sistema jurídico do país. O tempo é calculado em número de dias. O índice foi retirado do Relatório Doing Business.

O índice de liberdade de imprensa (PORTER; KRAMER, 2006; MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2009; BLASCO; ZØLNER, 2010) mensura as violações da liberdade de imprensa no mundo. Os menores índices indicam menos violações à liberdade de imprensa. Analogamente, os maiores índices indicam mais violações à liberdade de imprensa no país. O índice foi retirado do Corruption Perceptions Index (CPI).

O compromisso com a ética (LUO; 2006; PENG, 2008; PENG et al., 2009; SURROCA; TRIBÓ; ZAHRA, 2013) é mensurado em uma escala que varia de 0 a 10, revelando o quanto as práticas éticas estão disseminadas entre as empresas de um país. O índice é obtido por meio de *survey* com executivos das empresas que operam no país. Quanto maior o índice, maior a implantação de práticas éticas nas empresas desse país. O índice foi retirado do World Competitiveness Yearbook.

A estabilidade política (CAMPBELL, 2007; JAMALI; MIRSHAK, 2009; JAMALI; NEVILLE, 2011) também é mensurada por meio de *survey* com executivos das empresas que operam no país. O índice se propõe a mensurar o quanto é baixo o risco de instabilidade política nacional. Por essa razão, quanto maior o índice de um país, menor o risco de instabilidade política. A escala varia de 0 a 10 para essa variável. O índice foi retirado do World Competitiveness Yearbook.

O índice de eficiência da infraestrutura (ITE, 2004; CAMPBELL, 2007; KHANNA; PALEPU; BULLOCK, 2010) diz respeito à infraestrutura de distribuição de bens e serviços no país. Sua escala varia de 0 a 10 e quanto maior o índice alcançado, mais eficiente é a infraestrutura de distribuição do país. O índice foi retirado do World Competitiveness Yearbook.

3.2 Variáveis de controle

Para controlar os efeitos do setor de operação das subsidiárias sobre a variável dependente, foi criada uma variável *dummy* “setor”, atribuindo-se os códigos “1” para indústrias e “0” para serviços. A utilização do setor como variável de controle tem precedentes em estudos que abordam a transferência de práticas de RSC (BORINI; OLIVEIRA JÚNIOR; CHUEKE, 2012) e estratégias de diferenciação por meio de práticas de RSC (BARIN-CRUZ; BOEHE; OGASAVARA, 2013). Os setores detêm diferentes responsabilidades sobre os impactos que provocam na sociedade (BORGER; KRUGLIANSKAS, 2006). Os impactos percebidos das atividades industriais são destacados em relação aos impactos das operações de serviços, por exemplo. Portanto, as indústrias, especialmente aquelas com maiores impactos ambientais (KOLK; FORTANIER, 2013), estão sujeitas a cobranças mais explícitas da sociedade e por isso se espera que estejam mais propensas a adotar práticas de RSC.

Já o tempo de operação no país de destino foi controlado em valores absolutos, em anos de operação no país de destino. Com relação ao tempo de operação das subsidiárias nos países de destino, é possível afirmar que as subsidiárias mais antigas, atuando por mais tempo em determinado país de destino, estão mais comprometidas com os *stakeholders* locais, porque são aprofundados os relacionamentos e o conhecimento entre as partes (SUCHMAN, 1995; MOIR, 2001). Espera-se, portanto, que apresentem melhores índices de adoção de práticas de RSC, buscando manter sua legitimidade entre esses *stakeholders* locais. Além disso, a interação da empresa com a sociedade ao longo de sua história permitirá criar instituições que, consolidadas, podem exercer influência sobre uma melhor articulação da RSC (BLASCO; ZÖLNER, 2010).

O tamanho das subsidiárias foi medido em função de seu número de funcionários e segmentado em dois grupos, a saber: pequenas subsidiárias (tinham até 99 funcionários) como variável *dummy* 0; e médias e grandes subsidiárias (tinham a partir de 100 funcionários) como variável *dummy* 1. Com relação ao tamanho das subsidiárias, os estudos que tratam de temas relacionados a RSC ainda não foram conclusivos com relação ao impacto dessa variável sobre a RSC (BLOMBÄCK; WIGREN, 2009; BORINI; OLIVEIRA JUNIOR; CHUEKE, 2012), por essa razão não se deve desconsiderar seus possíveis impactos sobre as práticas de RSC. Alperstedt, Quintella e Souza (2010) encontram sustentação empírica para a influência do tamanho de empresas sobre o monitoramento da gestão ambiental e sobre a adoção de programas de gestão. A gestão ambiental é um tema ligado a RSC e por isso o achado do estudo para o tamanho pode ser adotado como *proxy* para as práticas de RSC nesta dissertação. Além disso, Campbell (2007) argumenta que grandes empresas têm mais recursos (humanos e financeiros) disponíveis para investir em RSC (CAMPBELL, 2007). Além disso, elas podem ter maior sofisticação gerencial e melhores condições de monitorar essas práticas, como se evidencia no caso da gestão ambiental (ALPERSTEDT; QUINTELLA; SOUZA, 2010).

4. Resultados

O teste de correlação de Pearson foi utilizado para avaliar a associação entre as variáveis independentes. A Tabela 1 sintetiza os resultados do teste de correlação de Pearson.

Tabela 1 – Teste de correlação entre as variáveis independentes

	Ineficiência do sistema jurídico	Liberdade de imprensa	Compromisso com a ética	Estabilidade política	Eficiência da infraestrutura	VIF
Ineficiência do sistema jurídico	1					1,929
Liberdade de imprensa	0,382**	1				1,503
Compromisso com a ética	-0,289**	-0,248*	1			3,239
Estabilidade política	-0,618**	-0,390**	0,766**	1		6,062
Eficiência da infraestrutura	-0,526**	-0,514**	0,770**	0,872**	1	5,760

Nota: *p<0,05 **p<0,01.

Fonte: autores.

Segundo o critério de Hair et al. (2005), a correlação de 0,872 entre a “eficiência da infraestrutura” e a “estabilidade política” pode gerar preocupação. Para comprovar que as correlações são aceitáveis, mesmo a correlação de 0,872, calculou-se a medida VIF correspondente a cada variável independente. Um valor de referência comum para indicar a ocorrência de multicolinearidade e a necessidade de ações corretivas é um valor VIF a partir de 10 (PESTANA; GAGEIRO, 2000; HAIR et al., 2005). As medidas VIF obtidas apresentam evidências de que não são necessárias medidas corretivas, pois não há nenhum valor VIF acima de 10 (PESTANA; GAGEIRO, 2000; HAIR et al., 2005). Ainda assim, uma vez que Hair et al. (2005) sugerem que o ideal é haver valores VIF abaixo de 5, assim são analisados dois modelos de regressão: um deles com todas as variáveis independentes e o outro sem a variável “estabilidade política”, pois desse modo os valores de VIF são menores que 5.

Tabela 2 – Resultados da regressão linear múltipla

	Modelo 1 (coeficientes)	Modelo 2 (coeficientes)	VIF Modelo 2	Modelo 3 (coeficientes)	VIF Modelo 3
Constante	1,700	0,404	..	0,543	..
Setor	0,564!	0,439	1,138	0,409	1,117
Tempo de operação	0,006	0,002	1,290	0,003	1,236
Tamanho	0,145!	0,205*	1,309	0,189*	1,222
Ineficiência do sistema jurídico	..	0,014*	1,965	0,017**	1,475
Liberdade de imprensa	..	0,003	1,563	0,003	1,558
Compromisso com a ética	..	-0,332*	3,586	-0,374*	3,115
Estabilidade política	..	-0,090	6,801
Eficiência da infraestrutura	..	0,510**	6,359	0,449**	4,345
F	3,130*	3,791**		4,294**	
R ² ajustado	0,099	0,278		0,284	

Fonte: autores

Nota: *p<0,05 **p<0,01 !p<0,10.

A Tabela 2 sintetiza os resultados da regressão múltipla. O modelo 1 contém apenas variáveis de controle. O modelo 2 contém as variáveis de controle e as independentes e o modelo 3 não contém estabilidade política com o objetivo de verificar se essa variável está alterando o modelo em virtude de elevar o VIF entre 5 e 10. Como se percebe na tabela 2, não existe mudança. Portanto, o modelo final a ser considerado é o modelo 2

O modelo 2 apresenta evidências de significância estatística dos coeficientes correspondentes às variáveis “tamanho” (Sig. 0,018), “ineficiência do sistema jurídico” (Sig. 0,018), “compromisso com a ética” (Sig. 0,041) e “eficiência da infraestrutura” (Sig. 0,001). A regressão linear múltipla apresentou um R^2 ajustado de aproximadamente 28% (0,278).

Diante das evidências encontradas é possível confirmar somente a hipótese H5: eficiência da infraestrutura. Confirmar-se inversamente duas hipóteses H1: ineficiência do sistema jurídico e H3: compromisso com a ética. Além disso, confirma-se a expectativa de que empresas maiores apresentassem melhores índices de RSC. As demais hipóteses H2: liberdade de imprensa e H4: estabilidade política não são suportadas pelas evidências estatísticas. Também não há suporte para a associação entre as variáveis de controle “setor” e “tempo de operação” com as práticas de RSC das subsidiárias.

5. Discussão dos Resultados

Os resultados mostram que quanto maior a subsidiária, maior a quantidade de recursos (financeiros e humanos) disponíveis para o investimento em práticas de RSC. Além disso, o resultado pode indicar que as maiores subsidiárias estão mais sujeitas ao escrutínio popular, sofrem maiores pressões sociais, e por isso se preocupam em adotar práticas de RSC. Os *spillovers* negativos de legitimidade, caso suas práticas não sejam reconhecidamente responsáveis, podem ser particularmente danosos para sua imagem e legitimidade.

Sobre a ineficiência do sistema jurídico (H1), o resultado apresenta evidências de que quanto maior a ineficiência do sistema jurídico do país de destino maior a presença de práticas de RSC das subsidiárias de multinacionais brasileiras. Portanto, confirma-se inversamente H1. É possível sugerir explicações para o resultado. Ao operarem em países de destino com sistemas jurídicos ineficientes, as subsidiárias adotam práticas de RSC na tentativa de amenizar os efeitos nocivos do vazio institucional (KHANNA; PALEPU; BULLOCK, 2010). Esses efeitos consistem, por exemplo, (a) em elevado dispêndio de recursos (humanos e financeiros) com processos jurídicos morosos (KHANNA; PALEPU; BULLOCK, 2010); (b) nas dificuldades para a execução de processos contra más práticas das empresas (MUTHURI; GILBERT, 2011); (c) na existência de brechas para a interpretação de leis e regulamentos (MARQUIS; GLYNN; DAVIS, 2007); e (d) na possibilidade de que as empresas escapem às consequências de suas ações (AHEN, 2012). Assim, a adoção de práticas de RSC pode ser interpretada como uma estratégia defensiva e de legitimação (PENG, 2008; LEE, 2011) das subsidiárias para superarem essas adversidades.

Outra via de explicação seria o fato que mediante um sistema jurídico ineficiente, as empresas locais não estão preocupadas com a RSC. Para essas empresas, investir em práticas de RSC seria um gasto desnecessário, já que existe amplo espaço para se evadirem de suas responsabilidades sem punição. Contudo, para as multinacionais, esse gasto muitas vezes tem que ser incorrido, ou em virtude da estratégia global de RSC, que determina um padrão global, ou mesmo como fruto de um posicionamento estratégico defensivo, acomodativo ou proativo para não serem acusadas de práticas desleais em outros países.

Ao contrário do que foi proposto na hipótese 3, o compromisso com a ética no país de destino está associado inversamente às práticas de RSC das subsidiárias de multinacionais brasileiras. A associação inversa pode ser explicada pela seguinte lógica. Foram mensuradas as práticas

relativas a possuir certificação social e/ou ambiental, contratar fornecedores certificados e realizar treinamento social e/ou ambiental com fornecedores e/ou clientes. Se uma empresa opera em um país em que é elevado o compromisso com a ética, ela não se diferencia por meio de certificação, contratar fornecedores certificados ou realizar treinamento social e/ou ambiental, pois isso é padrão no país. Logo, não trata do fato da ausência de RSC, mas do fato de a RSC ser condição básica para operação e não elemento de diferenciação (BARIN-CRUZ, BOEHE, 2010). A subsidiária só consegue operar se tiver a certificação. Ademais, ao contratar fornecedores, ela não precisa do pré-requisito da certificação, pois se espera que, mesmo sem certificação, essa empresa não seja leniente com suas obrigações sociais e ambientais, uma vez que, o grau de compromisso com a ética é alto no ambiente. Consequentemente, o investimento em treinamento de RSC na cadeia de valor é diluído, pois esse é o padrão de comportamento de qualquer empresa que opera no ambiente.

Por fim, o resultado apresenta evidências de que a eficiência da infraestrutura do país de destino está associada às práticas de RSC das subsidiárias de multinacionais brasileiras. Se as condições de infraestrutura são apropriadamente fornecidas e mantidas pelo governo do país de destino, as subsidiárias ficam desobrigadas de investir pesadamente em soluções logísticas, logo poupam expressivos recursos. Esses recursos ficam disponíveis para investimento em outras áreas, como nas práticas de RSC que cumprem com a função de contribuir para a legitimação da subsidiária no país de destino. Além disso, em um país de destino em que a infraestrutura é eficiente e as subsidiárias não precisam investir em infraestrutura, elas deixam de incorrer no risco de atuarem em ocupação do lugar do Estado. Isso quer dizer que ela se afasta do risco de ilegitimidade por interferir em áreas sob a responsabilidade do governo nacional (NEWELL; FRYNAS, 2007).

Quanto as hipóteses em que não foram encontradas associações. A não associação com a liberdade de imprensa evidencia que nos diferentes ambientes institucionais ainda é baixo o poder da mídia como expressão de manifestação social no sentido de cobrar uma postura responsável por parte das empresas. Por sua vez, a ausência de associação entre a estabilidade política no país de destino e as práticas de RSC sugere que as multinacionais brasileiras, acostumadas com a instabilidade política do país de origem, não são muito influenciadas pela instabilidade política nos países de destino, no que diz respeito a suas práticas de RSC.

6. Conclusão

A proposta do artigo foi identificar qual é a associação entre o ambiente institucional do país de destino e as práticas de RSC das subsidiárias de multinacionais brasileiras. Os resultados mostram que as práticas de RSC das subsidiárias brasileiras estão associadas a (a) eficiência da infraestrutura, a (b) ineficiência do sistema jurídico e (c) a ausência do compromisso com a ética do país hospedeiro.

Do ponto de vista acadêmico, a principal contribuição do artigo é o estudo de variáveis do ambiente institucional desagregadas associadas as práticas de RSC de subsidiárias oriundas de multinacionais de países emergentes. Pesquisas que se dedicam a analisar o ambiente institucional freqüentemente utilizam as variáveis do ambiente institucional de forma agregada (FRANSEN, 2013). Embora o estudo de Barin-Cruz e Boehe (2010) tenham analisado a associação entre condições ambientais dos países de destino e práticas de RSC adotadas por empresas brasileiras, naquele estudo tratava-se de empresas exportadoras brasileiras. O presente artigo aprofunda a compreensão acerca dessa associação em função de tratar de multinacionais com subsidiárias instaladas nos países de destino, porque se espera que o impacto das pressões do ambiente institucional do país de destino seja muito mais sensível para essas subsidiárias que ficam constantemente imersas no ambiente estrangeiro.

Outra contribuição acadêmica é o fato de se dedicar ao estudo de multinacionais brasileiras e RSC. Guedes (2010) aponta a predominância de estudos, no segmento dos Negócios Internacionais, que tratam de multinacionais de países desenvolvidos. Este artigo suprime esse *gap* e serve como referência não só para empresas brasileiras que se internacionalizam, mas também para empresas de outros países emergentes ou em desenvolvimento que também estão se internacionalizando e pretendem entender melhor os cenários para sua atuação nos países de destino, em especial na temática da RSC que é uma demanda social urgente.

Academicamente, ainda é possível encontrar contribuição para a delimitação do escopo prático da RSC, uma vez que na literatura faltam estudos que se dedicam a analisar como a RSC acontece na prática (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2009). Aqui, trata-se das práticas que envolvem as subsidiárias e seus parceiros da cadeia de valor, ou seja, fornecedores e clientes.

Gerencialmente, para as multinacionais brasileiras, as associações entre a ineficiência do sistema jurídico do país de destino, a ausência do compromisso do país com a ética e a eficiência de sua infraestrutura e as práticas de RSC sinalizam para a necessidade de que essas variáveis sejam incluídas nas considerações das multinacionais no momento da escolha de um país de destino para operação. Em países com boa infraestrutura, as subsidiárias poupam recursos que podem ser investidos em práticas de RSC que servem ao propósito de legitimá-las ou ainda de atender à estratégia global da multinacional. Empresas que não desejam ou não dispõem dos recursos necessários para investir nas práticas de RSC analisadas deveriam evitar investimentos em países com sistemas jurídicos ineficientes. Já em países em que se dissemina o compromisso com a ética, as subsidiárias têm menores gastos com investimentos em práticas de RSC, porque é mais fácil contratar empresas que, independentemente da certificação formal, não são lenientes quanto a suas responsabilidades sociais e ambientais.

Por fim, o artigo apresenta limitações. As métricas das práticas de RSC são medidas subjetivas, baseadas na percepção dos gestores que participaram da survey. O teste estatístico empregado permite apenas uma visão estática da situação das empresas à época da pesquisa, não permitindo identificar os avanços e transformações que tem sido feitas na forma de se conceber e praticar a RSC.

Por sua vez, o artigo permite identificar oportunidades de pesquisas futuras. Sugere-se a realização de pesquisas que se dediquem a identificar as motivações para a adoção de práticas de RSC, entre as subsidiárias estrangeiras de multinacionais brasileiras. Possivelmente será apropriada a adoção de uma abordagem qualitativa. É conveniente, também, realizar pesquisas que adotem outros elementos ambientais como variáveis em estudo, por exemplo, a regulação por instituições supranacionais e a atuação de ONGs e movimentos sociais nos países de destino, entre outras a critério do pesquisador.

Referências Bibliográficas

AHEN, F. 'Second best' institutions and global sustainability. In: HARRIS, S.; KUIVALAINEN, O.; STOYANOVA, V. (Eds.). **International business: new challenges, new forms, new perspectives**. Palgrave, março 2012. p. 41-58.

ALPERSTEDT, G. D.; QUINTELLA, R. H.; SOUZA, L. R. Estratégias de gestão ambiental e seus fatores determinantes: uma análise Institucional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 170-186, 2010.

BARIN-CRUZ, L.; BOEHE, D. M. CSR in the global marketplace: towards sustainable global value chains. **Management Decision**, v. 46, n. 8, p. 1187- 1209, 2008.

BARIN-CRUZ, L.; BOEHE, D. M. How do leading retail MNCs leverage CSR globally? Insights from Brazil. **Journal of Business Ethics**, v. 91, p. 243-263, 2010.

BARIN-CRUZ, L.; BOEHE, D. M.; OGASAVARA, M. H. CSR-based differentiation strategy of export firms from developing countries: an exploratory study of the strategy tripod. **Business & Society**, XX(X), p. 1-40, 2013.

BERRY, H.; GUILLÉN, M. F.; ZHOU, N. An institutional approach to cross-national distance. **Journal of International Business Studies**, v. 41, p. 1460-1480, 2010.

BERRY, M. A.; RONDINELLI, D. A. Proactive corporate environmental management: a new industrial revolution. **Academy Management Executive**, v. 12, n. 2, p. 38-50, 1998.

BLASCO, M.; ZÖLNER, M. Corporate social responsibility in Mexico and France: exploring the role of normative institutions. **Business & Society**, v. 49, n. 2, p. 216-251, jun. 2010.

BLOMBÄCK, A.; WIGREN, C. Challenging the importance of size as determinant of CSR activities. **Management of Environmental Quality: An International Journal**, v. 20, n. 3, p. 255-270, 2009.

BOEHE, D. M.; BARIN-CRUZ, L. Corporate social responsibility, product differentiation strategy and export performance. **Journal of Business Ethics**, v. 91, p. 325-346, 2010.

BORGER, F. G.; KRUGLIANSKAS, I. Corporate social responsibility and environmental and technological innovation performance: case studies of Brazilian companies. **Int. J. Technology, Policy and Management**, v. 6, n. 4, p. 399-412, 2006.

BORINI, F. M.; OLIVEIRA JR, M. M.; CHUEKE, G. V. Transferência reversa de práticas de responsabilidade social corporativa em subsidiárias estrangeiras no Brasil. **Brazilian Business Review**, Edição Especial, Vitória – ES, p. 81-105, 2012.

BOUQUET, C.; DEUTSCH, Y. The impact of corporate social performance on a firm's multinationality. **Journal of Business Ethics**, v. 80, p. 755-769, 2008.

CAMPBELL, J. L. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 946-967, 2007.

CAMPBELL, J. T.; EDEN, L.; MILLER, S. R. Multinationals and corporate social responsibility in host countries: does distance matter? **Journal of International Business Studies**, v. 43, n. 1, p. 84-106, 2012.

CHUEKE, G. V.; MACLENNAN, M. L. F.; BORINI, F. M. O modelo CAGE como preditor do modo de entrada de empresas brasileiras no exterior. In: XVI SemeAd, 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SemeAd, 2013. 16 p.

DAHER, W. M. **Responsabilidade social corporativa: geração de valor reputacional nas organizações internacionalizadas**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

DAMKE, E. Jr.; SOUZA, Q. R. Responsabilidade social e estratégia internacional: pressupostos teóricos e diretrizes para a atuação de multinacionais em países em desenvolvimento. In: **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**, v. 4, São Paulo, Peirópolis: Instituto Ethos, 2005.

DAVIS, K. The case for and against business assumption of social responsibilities. **Academy of Management Journal**, v.16, n. 2, p. 312-322, jun. 1973.

DENK, N.; KAUFMANN, L.; ROESCH, J-F. Liabilities of foreignness revisited: a review of contemporary studies and recommendations for future research. **Journal of International Management**, v. 18, p. 322-334, 2012.

FRANSEN, L. The embeddedness of responsible business practice: exploring the interaction between national-institutional environments and corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 115, p. 213-227, 2013.

GUEDES, A. L. Negócios internacionais e gestão internacional: evolução do campo teórico. In: OLIVEIRA JR., M. M. (Org.). **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 21-38.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOFFMAN, A. J. Linking organizational and field-level analyses: the diffusion of corporate environmental practice. **Organization & Environment**, v. 14, n. 2, p. 133-156, jun. 2001.

HUSTED, B. W. Risk management, real options, and corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 60, n. 2, p. 175-183, 2005.

HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches. **Journal of International Business Studies**, v. 37, p. 838-849, 2006.

ITE, U. E. Multinationals and corporate social responsibility in developing countries: a case study of Nigeria. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 11, p. 1-11, 2004.

JAMALI, D. A stakeholder approach to corporate social responsibility: a fresh perspective into theory and practice. **Journal of Business Ethics**, v. 82, p. 213-231, 2008.

JAMALI, D. The CSR of MNS subsidiaries in developing countries: global, local, substantive or diluted. **Journal of Business Ethics**, v. 93, p. 181-200, 2010.

JAMALI, D.; MIRSHAK, R. Corporate social responsibility (CSR): theory and practice in a developing country context. **Journal of Business Ethics**, v. 72, p. 243-262, 2007.

JAMALI, D.; NEVILLE, B. Convergence versus divergence of CSR in developing countries: an embedded multi-layer institutional lens. **Journal of Business Ethics**, v. 102, p. 599-621, 2011.

KHANNA, T.; PALEPU, K. G.; BULLOCK, R. J. Vencendo em mercados emergentes: as estratégias inteligentes e bem-sucedidas de duas empresas no Brasil. **Harvard Business Review**, p. 80-85, jun. 2010.

KOLK, A.; TULDER, R. International business, corporate social responsibility and sustainable development. **International Business Review**, v. 19, n. 1, p. 119-125, 2010.

KOLK, A.; FORTANIER, F. Internationalization and environmental disclosure: the role of home and host institutions. **Multinational Business Review**, v. 21, n. 1, p. 87-114, 2013.

KOSTOVA, T.; ZAHEER, S. Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 1, p. 64-81, 1999.

LEE, M-D. P. Configuration of external influences: the combined effects of institutions and stakeholders on corporate social responsibility strategies. **Journal of Business Ethics**, v. 102, p. 281-298, 2011.

LI, S.; FETSCHERIN, M.; ALON, I.; LATTEMANN, C.; YEH, K. Corporate social responsibility in emerging markets: the importance of the governance environment. **Management International Review**, v. 50, p. 635-654, 2010.

LUO, Y. Determinants of local responsiveness: perspectives from foreign subsidiaries in an emerging market. **Journal of Management**, v. 27, p. 451-477, 2001.

LUO, Y. Political behavior, social responsibility, and perceived corruption: a structuration perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 37, p. 747-766, 2006.

LUO, Y.; RUI, H. An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies. **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 4, p. 49-70, nov. 2009.

LUO, Y.; TUNG, R. L. International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 38, p. 481-498, 2007.

MAON, F.; LINDGREEN, A.; SWAEN, V. Designing and implementing corporate social responsibility: an integrative framework grounded in theory and practice. **Journal of Business Ethics**, v. 87, p. 71-89, 2009.

MARQUIS, C.; GLYNN, M. A.; DAVIS, G. F. Community isomorphism and corporate social action. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 925-945, 2007.

MAURO, P. Corruption and growth. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 110, n. 3, p. 681-712, ago. 1995.

MEYER, K. E.; MUDAMBI, R.; NARULA, R. Multinational enterprises and local contexts: the opportunities and challenges of multiple-embeddedness. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 2, p. 235-252, mar. 2011.

MOIR, L. What do we mean by corporate social responsibility? **Corporate Governance**, v. 1, n. 2, p. 16-22, 2001.

MULLER, A. Global versus local CSR strategies. **European Management Journal**, v. 24, n. 2-3, p. 189-198, abr./jun. 2006.

MUTHURI, J. N.; GILBERT, V. An institutional analysis of corporate social responsibility in Kenya. **Journal of Business Ethics**, v. 98, p. 467-483, 2011.

NEWELL, P.; FRYNAS, J. G. Beyond CSR? Business, poverty and social justice: an introduction. **Third World Quarterly**, v. 28, n. 4, p. 669-681, 2007.

ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F. L.; RYNES, S. L. Corporate social and financial performance: a meta-analysis. **Organization Studies**, v. 24, n. 3, p. 403-441, 2003.

PEDERSEN, E. R. Making corporate social responsibility (CSR) operable: how companies translate stakeholder dialogue into practice. **Business and Society Review**, v. 111, n. 2, p. 137-163, 2006.

PEDERSEN, E. R.; NEERGAARD, P. 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.

PENG, M. W. **Estratégia global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PENG, M. W.; SUN, S. L.; PINKHAM, B.; CHEN, H. The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. **Academy of Management**, v. 23, n. 3, p. 63-81, ago. 2009.

PESTANA, M.; GAGEIRO, J. **Análise de dados para ciências sociais**. 2. ed. Lisboa: Silabo, 2000.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, p. 56-68, dez. 2002.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, p. 78-92, 2006.

PUPPIM DE OLIVEIRA, J. A. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 2ª reimpressão.

RODRIGUEZ, P.; SIEGEL, D. S.; HILLMAN, A.; EDEN, L. Three lenses on the multinational enterprise: politics, corruption, and corporate social responsibility. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 6, p. 733-746, nov. 2006.

SCHROEDER, J. T.; SCHROEDER, I. Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2004. 10 p.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. California: SAGE Publications, Inc., 1995.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Journal**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

SURROCA, J.; TRIBÓ, J. A.; ZAHRA, S. A. Stakeholder pressure on MNEs and the transfer of socially irresponsible practices to subsidiaries. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 2, p. 549-572, 2013.