UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL CORPORATIVA
- UM ESTUDO EM SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS -

Karen Esteves Fernandes Pinto

Orientador: Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior

SÃO PAULO
2011

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

KAREN ESTEVES FERNANDES PINTO

RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL CORPORATIVA
- UM ESTUDO EM SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS -

Dissertação apresentada ao Departamento de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior.

Versão corrigida

SÃO PAULO

2011

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Pinto, Karen Esteves Fernandes
Responsabilidade socioambiental corporativa : um estudo em subsidiárias brasileiras / Karen Esteves Fernandes Pinto. -- São Paulo, 2011.
119 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2011.
Orientador: Moacir de Miranda Oliveira Junior.

1. Responsabilidade social 2. Sudsidiárias 3. Autonomia local 4. Integração I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.408

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, primeiramente, ao meu orientador, Prof. Dr. Moacir de Miranda Junior, pelos conselhos com relação ao tema que eu pretendia abordar nesta dissertação e também pelos incentivos a cada passo que eu dava.

Agradeço também aos professores Isak Kruglianskas e Sylmara Gonçalves Dias pelas importantes colaborações acerca da forma e do conteúdo deste trabalho, especialmente com relação a sua fundamentação teórica.

Agradeço também ao professor Felipe Borini pela paciência e pela válida contribuição nas análises estatísticas.

Por fim, agradeço àqueles que me incentivaram durante o curso de pós-graduação e que contribuíram de alguma forma para a realização desta dissertação.

RESUMO

PINTO, K. E. F. **Responsabilidade Socioambiental Corporativa**: um estudo em subsidiárias brasileiras. 2011. 119 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

Aborda-se nesta dissertação a relação entre subsidiárias de corporações multinacionais estrangeiras no Brasil e Responsabilidade Socioambiental Corporativa (RSC). Inicialmente caracteriza-se o surgimento de corporações multinacionais e a crescente preocupação com questões socioambientais. Fundamenta-se o estudo, basicamente, nas literaturas referentes a multinacionais, matrizes, subsidiárias, gestão socioambiental e RSC. Apresenta-se, num primeiro momento, a identificação de RSC nas subsidiárias para, depois, apresentar a relação entre RSC e outros aspectos organizacionais como autonomia, integração e relevância estratégica. Além de realizar essas análises, estuda-se também a possível relação entre a RSC da subsidiária e o nível do desenvolvimento do país-sede da matriz. Para a realização do estudo, enviou-se um questionário eletrônico para os presidentes e vice-presidentes das 1200 maiores subsidiárias por faturamento e obteve-se 172 respostas. Conclui-se, por meio de análise multivariada, que a RSC encontra-se positivamente relacionada à integração entre a matriz e sua subsidiária e também à relevância estratégica atribuída à subsidiária pela matriz. Ou seja, quanto maior a integração com a matriz e quanto mais relevante estrategicamente, mais a subsidiária desenvolve RSC. Entretanto, a RSC encontra-se negativamente relacionada à autonomia da subsidiária e ao desenvolvimento do país-sede da matriz, o que resulta nas afirmações: (i) quanto mais autônoma, menos a subsidiária desenvolve RSC; e (ii) o desenvolvimento do país-sede não influi no fato de a subsidiária possuir ou não RSC.

Palavras-chave: Responsabilidade Socioambiental Corporativa. Subsidiárias. Autonomia. Integração. Relevância estratégica. Desenvolvimento.

ABSTRACT

PINTO, K. E. F. **Corporate Social Responsibility**: a study in Brazilian subsidiaries. 2011. 119 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

In this dissertation the relationship between subsidiaries of foreign multinational corporations in Brazil and Corporate Social Responsibility (CSR) is analyzed. Herein the emergence of multinational corporations is characterized, as well as the actual concern about social and environmental issues. The study is basically based on the literatures about multinational corporations, headquarters, subsidiaries, social and environmental management and CSR. Firstly, the identification of CSR in subsidiaries is showed; and, secondly, its relation to organizational aspects such as autonomy, integration between headquarters and their subsidiaries and subsidiary strategic relevance. Besides these analyses, the possible relationship between CSR and the development of the headquarters' country of origin is also investigated. To accomplish this study, an electronic survey was sent to presidents and VPs of the 1200 largest subsidiaries in Brazil in terms of revenue; 172 answers were received. One may conclude, due to a multivariate analysis, that CSR is positively related to the headquarters-subsidiary integration and to subsidiary strategic relevance. It indicates, therefore, that the better integrated the subsidiary is to its headquarters and the more relevant the subsidiary becomes, then the more CSR the subsidiary develops. On the other hand, CSR is negatively related to subsidiary autonomy and to the development of the headquarters' country of origin, which leads to the final statements: (i) the more autonomous it becomes, the less the subsidiary develops CSR; (ii) the development of the headquarters' country of origin does not influence the emergence of CSR in the subsidiary.

Keywords: Corporate Social Responsibility. Subsidiaries. Autonomy. Integration. Strategic relevance. Development.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS **8**

LISTA DE ILUSTRAÇÕES **9**

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS **10**

1.1 INTRODUÇÃO 11
1.2 DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA 12
1.3 OBJETIVOS 17

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA **18**

2.1 MULTINACIONAIS, MATRIZES E SUBSIDIÁRIAS 18
2.1.1 Multinacionais e estratégia global *18*
2.1.2 Estratégia em matrizes e subsidiárias *23*
2.1.2.1 Relevância estratégica 25
2.1.2.2 Autonomia da subsidiária 27
2.1.2.3 Integração matriz-subsidiária 30
2.2 CONSIDERAÇÕES ACERCA DO IDH SEGUNDO O UNDP 33
2.3 A QUESTÃO SOCIOAMBIENTAL 35
2.3.1 Gestão Socioambiental, Responsabilidade Socioambiental Corporativa e algumas considerações sobre desenvolvimento sustentável *35*
2.3.2 A variável socioambiental e estratégia *46*
2.3.3 Selos e certificações sociais e ambientais *53*
2.4 DIRETRIZ TEÓRICA DA PESQUISA 57
2.5 ENUNCIAÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA 59
2.6 DEFINIÇÕES TEÓRICAS E OPERACIONAIS DOS CONCEITOS RELEVANTES DA PESQUISA 60

3 METODOLOGIA DA PESQUISA **63**

3.1 MÉTODO DE PESQUISA 63
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA 66
3.3 EMPRESAS PESQUISADAS: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA 68
3.4 TÉCNICAS DE COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS 70
3.5 CONSTRUÇÃO DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA 72
3.5.1 Variável Dependente *73*
3.5.2 Variáveis Independentes *74*

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBSERVADOS **77**

4.1 AVALIAÇÃO DESCRITIVA DOS RESULTADOS OBSERVADOS 77
4.1.2 Síntese da análise *82*
4.2 ANÁLISE DE CORRELAÇÕES 83
4.3 ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA 85

5 CONCLUSÕES **89**

5.1 CONCLUSÃO 89
5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO E LIMITAÇÕES 93

REFERÊNCIAS **96**

ANEXOS **105**

ANEXO A 106
ANEXO B 107
ANEXO C 108
ANEXO D 111
ANEXO E 115
ANEXO F 116
ANEXO G 119

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Investimento Estrangeiro Direto no Brasil....14
Tabela 3 - Responsabilidade Social Corporativa....43
Tabela 4 - Rotulagem ambiental no mundo....55
Tabela 5 - A família ISO 14000....56
Tabela 2 - Ranking do IDH....60
Tabela 6 - Questões da *survey* e suas referências....65
Tabela 7 - Dados da pesquisa....69
Tabela 8 - Construto Responsabilidade Socioambiental Corporativa....73
Tabela 9 - Construto relevância estratégica da matriz....74
Tabela 10 - Construto integração subsidiária-matriz....74
Tabela 11 - Construto autonomia da subsidiária....75
Tabela 12 - Construto IDH do país de origem da matriz....75
Tabela 13 - Classificação da escala Likert na pesquisa....77
Tabela 14 - Relevância estratégica das subsidiárias....78
Tabela 15 - Autonomia das subsidiárias....79
Tabela 16 - A integração matriz-subsidiária....79
Tabela 17 - Responsabilidade socioambiental das subsidiárias....80
Tabela 18 - A classificação dos países segundo o IDH....81
Tabela 19 - Síntese da análise descritiva....82
Tabela 20 - Correlação das variáveis....84
Tabela 21 - Regressão linear múltipla....86
Tabela 22 - Síntese das hipóteses orientadoras....88

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Processos de inovação em transnacionais 26
Ilustração 2 - IDH e seus indicadores.....33
Ilustração 3 - O tripé da sustentabilidade 41
Ilustração 4 - Estratégia competitiva sustentável.....47
Ilustração 5 - Modelo conceitual preliminar.....59
Ilustração 6 - Distinção entre análise univariada, bivariada e multivariada.....66
Ilustração 7 - As subsidiárias divididas por respondentes.....68
Ilustração 8 - Autonomia, integração e RSC 91

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas
AMN: Associação Mercosul de Normalização
CNEA: Cadastro Nacional de Entidades Ambientalistas
COPANT: Comissão Panamericana de Normas Técnicas
ECP: Environmental Choice Program
FIA: Fundação Instituto Administração
FSC: Forest Stewardship Council
GES: Gestão Estratégica Sustentável
GRI: Global Reporting Initiative
GSA: Gestão Socioambiental
GSE: Gestão Socioambiental Estratégica
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICLEI: International Council for Local Environmental Initiatives/Local Governments for Sustainability
IDH: Índice de Desenvolvimento Humano
IEC: International Eletrotechnical Commission
IED: Investimento Estrangeiro Direto
ISO: International Organization for Stardardization
ONG: Organização Não-Governamental
OSCIP: Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
P&D: Pesquisa e Desenvolvimento
PET: Politereflatato de Etileno
PIB: Produto Interno Bruto
PNUD: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RBV: Resource-Based View
RSE: Responsabilidade Social Empresarial
RSC: Responsabilidade Socioambiental Corporativa/Responsabilidade Social Corporativa
SGA: Sistema de Gerenciamento Ambiental/Sistema de Gestão Socioambiental
SPSS: Statistical Package for the Social Sciences
SRE: Subsidiária com Relevância Estratégica
SRL: Subsidiária com Relevância Limitada
ST: Subsidiária Tradicional
TQM: Total Quality Management
TQEM: Total Quality Environmental Management
UNCTAD: United Nations Conference on Trade and Development
UNDP: United Nations Development Programme
VIF: Variance Inflation Factor
WCED: World Commission on Environment and Development

1 O PROBLEMA DE PESQUISA

1.1 Introdução

Sabe-se que a evolução da economia mundial no século XX acarretou o desenvolvimento dos mercados financeiros e do comércio internacional, tornando mais complexas as relações econômicas (VASCONCELLOS; GARCIA, 2004). A possibilidade de internacionalização enfatizou a competição no mercado mundial, cujas empresas passaram, então, a encarar como fator relevante para sua concorrência a expansão além de suas fronteiras; com isso alcança-se, entre outros aspectos, a diminuição dos custos de produção, o aumento da produtividade e a ampliação da capilaridade de alcance de suas marcas. Nesse contexto, identifica-se a presença de corporações multinacionais, que, de forma generalizada, atuam em outros países além do de origem com capital baseado em matriz.

Assim, com o aumento da concorrência, as corporações multinacionais se depararam com a necessidade de reformular suas estratégias com relação a suas subsidiárias, que deixariam de ser réplicas da matriz para adquirirem relevantes funções estratégicas locais e globais. Para tal, as subsidiárias tendem a ser consideradas como empresas constituídas por um corpo gerencial, ferramentas administrativas, de comunicação e gestão pessoal separados. Torna-se, então, precípuo que as subsidiárias destaquem-se por sua relevância estratégica, agregando valor para toda a corporação por meio de suas competências e atuação em importantes mercados (OLIVEIRA JUNIOR et al., 2009a).

Na década de 90, refletindo tal tendência mundial, o Brasil tornou-se o segundo maior receptor de investimento estrangeiro direto (IED) dentre os países emergentes; conseqüência disso é o fato de que das 500 maiores multinacionais do mundo, 405 operavam no país por meio de suas subsidiárias (LACERDA, 2001 apud BORINI, 2004).

Concomitantemente com o período de multinacionalização de corporações, depara-se com a preocupação acerca de questões socioambientais. Observam-se, da mesma forma, iniciativas empresariais que visam apoios e incentivos a programas relacionados com a preservação, a não depredação e a diminuição de danos ambientais – a exemplo, as empresas brasileiras

Bunge e Sadia (BATISTA et al., 2005) –, e, também, iniciativas relacionadas à atuação social – como, por exemplo, na Suzano Papel e Celulose (Ibid.). Assim, pode-se afirmar que ao balancear o baixo custo, o alto padrão de qualidade e inovação, as empresas passam a incorporar em suas análises os impactos sociais e ambientais arraigados em processos produtivos (ALIGLERI et al., 2009).

Uma vez que a adoção de responsabilidade socioambiental pode proporcionar à determinada empresa uma identificação diferenciada de sua marca, trazendo resultados positivos em sua balança comercial, pode-se afirmar que tal medida configura-se como auxílio na conquista de mercado, sendo, também, importante recurso para sua competitividade local e global. (Ibid.).

Defronte a esse novo contexto internacional, depara-se com iniciativas globais que visam à compreensão das diretrizes relacionadas a tópicos socioambientais, como por exemplo, a Carta da Terra (1997), o Protocolo de Kioto (1997), o Pacto Global (1999), as Metas do Milênio (2000) e os Princípios do Equador (2002) (ALIGLERI et al., 2009) – sem esquecer dos modelos propostos pela Global Reporting Initiative (GRI) (NASCIMENTO et al., 2008).

Contudo, pretende-se abordar neste estudo a presença de Responsabilidade Socioambiental Corporativa (RSC) em subsidiárias de corporações multinacionais estrangeiras no Brasil, estabelecendo uma relação com aspectos organizacionais das subsidiárias, como relevância estratégica, autonomia com relação à matriz e integração com a matriz. Além disso, pretende-se abordar, também, a possível relação entre RSC e o desenvolvimento do país no qual a matriz é sediada.

1.2 Definição da situação-problema

Acredita-se que subsidiárias brasileiras de corporações multinacionais estrangeiras possam desempenhar papéis de relevância estratégica, esta também ligada à delegação para inovar e à realização de inovações. Uma mentalidade ainda antiquada indicava que uma estratégia mundial poderia significar a soma das várias necessidades das subsidiárias nacionais (BARTLETT; GHOSHAL, 1992); porém, utilizando-se de mentalidade global, era possível compreender que a diversidade de ambientes internacionais existia e que poderia ser encarada

como diferencial competitivo. Assim, as subsidiárias podem ser divididas em três grupos principais: subsidiárias tradicionais (ST), subsidiárias com relevância limitada (SRL) e subsidiárias com relevância estratégica (SRE), esta sendo a que possui relação mais estrita e direta com a matriz (OLIVEIRA JUNIOR et al.,2009a).

As subsidiárias com relevância estratégica (SRE) possuem elevado grau de competências estratégicas e atuam em mercados estrategicamente importantes sendo ainda responsáveis pelo gerenciamento de suas próprias atividades, integradas à matriz (BIRKINSHAW; MORRISON, 1995 apud OLIVEIRA JUNIOR et al., 2009a).

Assim, os três diferentes grupos de subsidiárias diferenciam-se fundamentalmente pela responsabilidade internacional que adquirem, pela capacidade de inovação integrada com as estratégias da matriz e por sua credibilidade. Por conseguinte, as SRE possuem maior credibilidade, responsabilidade internacional e inovação integrada. Quando comparadas com as outras subsidiárias da corporação, as SRE configuram-se como as que apresentam os melhores resultados, prova disso é que aproximadamente 55% destas têm uma participação de mercado maior em comparação com as outras subsidiárias da corporação a qual pertencem. As subsidiárias com relevância estratégica (SRE) associam-se a competências diferenciais e superiores nas principais áreas de atividades quando comparadas às demais subsidiárias da corporação multinacional. Elas apresentam resultados positivos em suas operações, elevado grau de comunicação tanto com a matriz quanto com as outras subsidiárias da corporação (OLIVEIRA JUNIOR et al., 2009a).

Há três perspectivas acerca do motivo pela qual as subsidiárias podem desempenhar diferentes papéis. São elas: determinismo ambiental, ou seja, dependendo do ambiente local, a subsidiária pode possuir diferentes estratégias; a definição do papel da subsidiária como responsabilidade total da matriz; e o papel da subsidiária desempenhado por ela própria, ou seja, uma vez que esta se encontra operando em determinado país, ela pode realocar recursos disponíveis, aproveitando oportunidades e evitando ameaças macroambientais (Ibid.).

Nesse contexto, embora o ambiente brasileiro não seja sempre favorável à atuação estratégica de corporações multinacionais estrangeiras – a citar, legislação tributária e políticas governamentais –, isso não implica necessariamente que as subsidiárias aqui sediadas encontrem-se apenas voltadas para a exploração de recursos locais.

No Brasil, observa-se um interesse de investimento por parte de empresas estrangeiras, interesse este fruto de uma melhor percepção da economia brasileira (PFEIFER, 2009), principalmente com sua relativa estabilidade após a recente crise financeira mundial. Assim, com relação à atuação de multinacionais no Brasil, "o país parece ter sido capaz de produzir um efeito de forte atração do capital internacional" (BORINI et al., 2010). Os investimentos estrangeiros diretos com base na origem do capital cresceram aproximadamente 24% entre os anos de 2008 e 2009. Dos países selecionados abaixo, apesar da crise mundial, constatou-se aumento de investimentos diretos estrangeiros de aproximadamente 5%:

US$ milhões

	Ingressos		
País	2007	2008	2009
ALEMANHA	1.756,78	1.036,57	2.459,22
AUSTRALIA	493,77	1.153,43	706,63
CANADA	818,35	1.438,02	1.371,41
ESPANHA	2.163,52	3.787,47	3.415,19
ESTADOS UNIDOS	6.039,19	6.917,95	4.878,32
FRANCA	1.214,40	2.856,13	2.136,48
JAPAO	464,63	4.098,78	1.672,57
PAISES BAIXOS	8.116,13	4.623,68	5.721,78
REINO UNIDO	1.003,54	641,00	1.025,17
Total	**22.070,31**	**26.553,02**	**23.386,78**

Tabela 1 - Investimento Estrangeiro Direto no Brasil
Fonte: Banco Central, 2009

Apesar do volume de investimentos externos, as questões socioambientais permanecem pouco exploradas no Brasil. O país investe, atualmente, em iniciativas que visam ao desenvolvimento sustentável, porém com recursos públicos ou em parceria com iniciativas privadas. Entretanto, estudos demonstram que o Brasil tem índices insatisfatórios em áreas como eficiência energética e preservação ambiental, o que pode se traduzir em oportunidades para as empresas que tiverem experiência, tecnologia e recursos para aplicar e conquistar tais mercados (BOURSCHEIT, 2009).

Apesar de ainda considerada lenta, a preocupação com questões ambientais por parte de subsidiárias de multinacionais estrangeiras já apresenta resultados positivos. As maiores subsidiárias do sul do Brasil já levam em consideração aspectos ambientais durante o processo produtivo, visto que desejam permanecer no mercado sendo bem-vistas pela sociedade e elevando a sustentabilidade do negócio. Tais empresas não associam gestão

ambiental com custo – pelo contrário, ela está positivamente relacionada com retorno econômico. O motivo que leva as subsidiárias a estarem conscientes quanto a sua função social e ambiental deve-se pelo fato de que suas matrizes localizam-se no exterior e possuem condutas mais rígidas, ou porque o mercado para o qual fornecem produtos e serviços exige responsabilidade socioambiental (MARTINS et al., 2007).

Em relação à América Latina, os esforços brasileiros para promover e registrar responsabilidades social e ambiental apresentam melhores resultados. Atribui-se a esta liderança os seguintes fatores: o compromisso de líderes empresariais engajados em projetos socioambientais; a economia favorável; e a exigência de algumas importadoras que passam a requerer um comportamento responsável por parte de seus exportadores. Permanecendo com tal trajetória, as empresas podem proporcionar ao Brasil um melhor desempenho em questões sustentáveis (SCHMIDHEINY, 2005).

O que se observa, entretanto, é a alocação pelo mercado de recursos escassos em curto prazo (HAWKEN et al., 2000). O alargamento das funções do Estado em questões administrativas relacionadas a políticas socioambientais torna-se mais ativo e abrangente, fator resultante, em partes, de grandes catástrofes naturais e alertas ao esgotamento de determinados recursos.

No caso brasileiro, somente a partir da metade do século XX o curso das políticas ambientais alcançou papel mais ativo, como em várias outras nações do mundo. Reconhece-se que a política ambiental brasileira, por exemplo, apresenta desenvolvimento tardio, devido a uma ineficiente política pública e à crença de que a proteção ambiental não deveria sacrificar o desenvolvimento econômico do país (SOUSA, 2008). Até o ano de 1972 – ano da Conferência de Estocolmo, iniciativa mundial que visou conscientizar a sociedade acerca de questões ambientais –, por exemplo, não havia uma política ambiental concreta no país, mas sim políticas que acabaram resultando nela (Ibid.).

O que se pode concluir a partir de tal afirmação é que até certo ponto o Brasil esteve mais empenhado em atingir o desenvolvimento econômico esperado, negligenciando parte do controle de recursos naturais. O resultado de tal posição do país acarreta, até os dias atuais, conseqüências, visto que

> "a política ambiental brasileira não foi abordada, na prática, sob uma ótica integrada às demais áreas a ela relacionadas, como as de saúde e saneamento, por exemplo. [...] O lançamento de esgoto a céu aberto é, segundo o IBGE [...] a degradação ambiental mais freqüente nas cidades brasileiras, o que gera, por conseqüência, um impacto negativo na saúde coletiva, especialmente a infantil" (Ibid.).

A associação entre os termos ambiental e social se justifica pelo fato de que os danos e as ações ambientais possuem repercussão social (NASCIMENTO, 2005). Portanto, as responsabilidades social e ambiental tornam-se, aqui, conceitos indissociáveis. Na realidade, acredita-se que a partir do termo desenvolvimento sustentável, as responsabilidades social e ambiental já não eram mais tratadas de maneira independente (ABDALA; OLIVEIRA, 2009).

Esse relato é, também, defendido por Moraes e Turolla (2004), que enfatizam o aumento da poluição, afirmando que o objetivo da política econômica não se compatibilizou com a proteção ao meio ambiente, o que acarreta aspectos negativos para o país. Embora atualmente a preocupação com a preservação do meio ambiente tenha sido ampliada, os investimentos públicos continuam a representar uma pequena fração dos recursos direcionados à área.

Conquanto se compreenda que o Brasil não encontre em alguns segmentos de mercado a percepção de investimentos de longo prazo e que o Estado e o setor privado desviam-se de investimentos em infra-estrutura que não provêm retorno econômico imediato, nota-se uma mudança por meio de iniciativas privadas, como, por exemplo, o programa sustentável adotado pelo Banco Itaú Holding Financeira S.A., cujas principais responsabilidades relacionam-se com o não-desperdício de água, economia na energia elétrica, preocupação com resíduos sólidos e aparas de papel, redução de emissão de poluentes, gestão de colaboradores e projetos sociais (BATISTA et al., 2005).

Logo, com base no que foi apresentado, torna-se evidente o investimento estrangeiro no Brasil – com tal investimento, o número de multinacionais que atuam no país tende a estar em aumento. Tendo como base as subsidiárias que operam no país e uma política socioambiental de difícil implementação, embora representada por uma das mais modernas legislações ambientais, este estudo pretende identificar, em um primeiro momento, se as subsidiárias de corporações multinacionais estrangeiras possuem RSC no Brasil. Num segundo momento,

pretende-se identificar se esta responsabilidade encontra-se correlacionada com outras características organizacionais intrínsecas a subsidiárias.

Sendo assim, o problema de pesquisa está relacionado com a análise de Responsabilidade Socioambiental Corporativa em subsidiárias de corporações multinacionais estrangeiras no Brasil, levando em consideração aspectos organizacionais que podem, ou não, influenciar o desenvolvimento de RSC nas subsidiárias.

1.3 Objetivos

O objetivo geral do estudo será:

a) verificar a relação entre as subsidiárias de corporações multinacionais estrangeiras no Brasil e Responsabilidade Socioambiental Corporativa (RSC).

Os objetivos específicos serão:

b) analisar a relação entre a autonomia da subsidiária e Responsabilidade Socioambiental Corporativa (RSC);

c) analisar a relação entre a integração da matriz com a subsidiária e Responsabilidade Socioambiental Corporativa (RSC);

d) analisar a relação entre a relevância estratégica da subsidiária e Responsabilidade Socioambiental Corporativa (RSC);

e) e analisar a relação entre o desenvolvimento do país no qual a matriz é sediada com a Responsabilidade Socioambiental Corporativa (RSC) presente na subsidiária.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Multinacionais, matrizes e subsidiárias

2.1.1 Multinacionais e estratégia global

Negócios internacionais constituem um fenômeno antigo. Com o estabelecimento de redes globais, culturas inteiras foram aproximadas umas às outras pela primeira vez por meio de caixeiros viajantes. A mudança de padrões internacionais de troca e finanças ditou a política econômica mundial por séculos, estando a riqueza e o poder das nações diretamente ligados a sua habilidade de estabelecer e gerenciar laços de troca efetivos e arranjos financeiros com seus impérios difundidos e redes de parceiros (BARTLETT et al., 1990). A busca de recursos, mercados e mão-de-obra barata foram importantes para a expansão externas de muitas empresas mundiais (BARTLETT; GHOSHAL, 1992).

Com tal necessidade de expansão por parte das empresas, nota-se o fenômeno da globalização, representada pela “difusão das inovações entre as nações e ajustes políticos e culturais que acompanham a livre disseminação de bens, serviços, pessoas, habilidades e idéias pelas fronteiras geográficas” (OLIVEIRA et al., p.59, 2010). A globalização impacta, também, empresas ao redor do mundo, inclusive as subsidiárias de corporações multinacionais (MORRISON; ROTH, 1993).

Os negócios internacionais, também ser compreendidos por internacionalização, podem ser definidos pela obtenção de parte ou totalidade do faturamento a partir de operações internacionais, por meio de exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisições de empresas em outros países ou construção de subsidiárias próprias. Nessas operações, as empresas aumentam seu comprometimento à medida que aumentam seu conhecimento sobre a atuação em mercados internacionais (CYRINO et al., 2010).

Sendo assim, entende-se internacionalização, também, como um processo de acúmulo de conhecimento através de aprendizagem das empresas (Ibid.).

Para analisar o processo de formação de estratégias internacionais, trabalha-se com três modelos consolidados no meio acadêmico: 1) a Teoria de Uppsala, a qual indica que a internacionalização ocorre de forma seqüencial e incremental como conseqüência do crescimento da empresa e a saturação da demanda doméstica; 2) os determinantes da vantagem competitiva nacional, no qual uma vantagem competitiva internacional pode ser estimulada por características nacionais – sendo este modelo proposto por Porter (1986) e trabalhado juntamente com o modelo do diamante; e 3) o modelo RBV (*Resource-Based View*), que indica que as empresas, e não as nações, são a essência das estratégias empresariais domésticas e globais (OLIVEIRA et al., 2010).

A internacionalização é identificada como um procedimento antigo em países desenvolvidos, porém, em países em emergentes como o Brasil, seu surgimento é recente. Tal fato é explicado pelo baixo número de multinacionais brasileiras existentes, se comparado ao de países desenvolvidos (BORINI et al., 2010).

Somente no último século constatou-se a presença de corporações multinacionais. Tais organizações diferiam-se por sua estrutura e operações, se comparadas às companhias relacionadas a comércio ou a investimentos. Ao contrário das empresas de comercialização, as operações das corporações multinacionais baseiam-se em investimento estrangeiro direto, este gerenciado como unidade operacional integrada ao invés de um portfólio passivo (BARTLETT et al., 1990).

De acordo com Bartlett e Ghoshal (1992), há diferentes nomenclaturas que se referem a empresas envolvidas com internacionalização. De acordo com os autores, companhias multinacionais são aquelas que “desenvolveram uma postura estratégica e uma capacidade organizacional que lhes permite ser bastante sensíveis e receptivas às diferenças entre os ambientes nacionais ao redor do mundo” (Ibid., p.20), administrando um portfólio de várias entidades nacionais; por sua vez, outras companhias, impulsionadas pela necessidade de eficiência global e centralizadas em suas decisões operacionais e estratégicas, ficaram conhecidas como companhias globais clássicas, assim, “produtos e estratégias são desenvolvidos para explorar um mercado mundial unitário e integrado” (Ibid., p.21); e, por fim, denominam-se companhias internacionais aquelas que se baseiam principalmente “na transferência e adaptação do conhecimento e habilidades da companhia-mãe aos mercados externos” (Ibid.).

Dessa forma, estes autores demonstram que, para sobreviver em âmbito internacional, as companhias necessitam alcançar quatro objetivos – a eficiência, a receptividade, a influência do conhecimento e a competência da matriz – concomitantemente; dominando tal estratégia multidimensional, estas empresas tornam-se indústrias transnacionais, cuja existência configura-se como uma nova mentalidade administrativa. Ainda acerca da definição de transnacional, os autores afirmam:

> "No passado, uma empresa só tinha condições de competir de modo efetivo desde que seus recursos se adequassem à demanda estratégica da área. [...] Para competir de modo eficaz, a companhia precisou desenvolver *simultaneamente* competitividade global, flexibilidade multinacional e capacidade de aprendizagem mundial. [...] A obtenção destas várias competências estratégicas era principalmente um desafio *organizacional*, que exigia que as companhias rompessem com seus modos tradicionais de administração e adotassem um novo modelo organizacional. Chamamos este modelo de transnacional. A transição de uma postura multinacional, global ou internacional para o modo transnacional de administração exigiu tempo e só pode ser alcançada com muita atenção e esforço por parte da alta cúpula administrativa" (BARTLETT; GHOSHAL, 1992. pp. 23-24).

Nesta visão transnacional, as subsidiárias tornam-se parceiras estratégias e encontram-se diretamente ligadas à vantagem competitiva global de longo prazo.

Firmas, por outro lado, constituem-se por comunidades sociais especializadas na criação e transferência interna de conhecimento. Assim, a corporação multinacional não surge de falhas do mercado de compra e venda do conhecimento, mas sim de sua eficiência superior como veículo organizacional por meio do qual se transfere conhecimento além de fronteiras (KOGUT; ZANDER, 1993).

Ainda depara-se com a definição de empresas globais, cujos investimentos encontram-se em diversos países, conseguindo obter economias de escala e de escopo através das trocas de know-how e de produtos entre unidades produtivas localizadas em diferentes países (CYRINO, 2010).

Segundo Kogut e Zander (1993), a corporação multinacional estabelece-se como uma organização econômica que evolui desde sua origem nacional à abrangência além de suas fronteiras. Tais corporações, observando mercados mundiais já saturados, voltam suas atenções a economias emergentes de países como Índia, Indonésia, China, México e,

finalmente, Brasil, em busca de uma localização-chave para o crescimento futuro (LONDON; HART, 2004).

Segundo Hart (2006), corporações multinacionais podem ser definidas como qualquer corporação com operações em mais de um país. O autor afirma ainda que as multinacionais tornaram-se instrumentos primários de globalização econômica, o que facilitou a difusão de práticas empresariais eficientes e competitivas. A vantagem das corporações multinacionais está ligada à grande disponibilidade de recursos, à reunião de poder, à transferência de conhecimento e à migração para mercados superiores.

Discussões quanto a nomenclaturas à parte – visto que o assunto será tratado na diretriz teórica da pesquisa –, percebe-se que a falta de eficiência global causou o fracasso de grandes empresas que operavam fora de seus países de origem. No caso brasileiro, não há uma expressiva atividade de multinacionais fora do território nacional devido a uma falta de inserção mais comprometida dessas empresas em território estrangeiro. Além disso, as atividades internacionais brasileiras estão muito mais ligadas à exportação do que à inserção da subsidiária na rede de negócios do país estrangeiro (BORINI et al., 2010).

Com o intuito de capturar os benefícios da eficiência, as corporações encontram-se forçadas a administrar suas empresas de forma mais globalmente integrada. Sem responder às necessidades locais, as empresas podem acabar com os esforços em direção à expansão internacional (BARTLETT; GHOSHAL, 1992). Ao atuar além de suas fronteiras, os gerentes da alta cúpula administrativa das matrizes devem levar em consideração que aspectos como clima, especificidades culturais, políticas nacionais e administrativas influenciam o comportamento dos gerentes das subsidiárias. Ignorar totalmente estas diferenças pode desencadear o fracasso de uma atividade internacional.

Ghemawat (2008) enfatiza que ignorar as diferenças entre nações distintas pode desencadear o fracasso em muitas empresas. O autor ainda defende que o mundo se encontra atualmente na era da semiglobalização, pois não se pode falar em globalização num mundo no qual as diferenças entre nações não podem ser englobadas ou globalizadas, diferenças estas que necessitam de análises individuais e influem demasiadamente na atividade internacional de empresas.

A distância cultural expressa, por exemplo, pelas diferenças lingüísticas; a distância administrativa, relacionada a estruturas políticas e administrativas como, por exemplo, a censura em determinados meios de comunicação; a distância geográfica, relacionada não somente à distância física, como também à topografia, ao clima e a fusos horários; e a distância econômica, como rendas per capita e subdesenvolvimento de estruturas comerciais, constituem a chamada estrutura CAGE (*Cultural, Administrative, Geographic and Economic distance*), aplicada de forma mais eficaz em nível de setor de economia. Essa estrutura faz com que as diferenças se tornem visíveis, facilitando a compreensão da desvantagem inerente à condição de estrangeiro (GHEMAWAT, 2008).

Como razões do por que globalizar pode-se levar em consideração os seguintes aspectos: agregação de volume, diminuição de custos, diferenciação, incremento da atratividade do setor, normalização de riscos e geração e emprego de conhecimento e outros recursos. Ao superar as diferenças entre fronteiras, as empresas devem considerar a adaptação ao novo ambiente, a agregação de características regionalistas e a arbitragem ao explorar as diferenças entre os países (Ibid.).

Embora o modelo transnacional atual enfatize a eficiência global, a receptividade nacional e o aprendizado mundial como aptidões necessárias para uma corporação multinacional prosperar, acredita-se que tais aspectos terão de dar lugar a uma capacidade nativa, cujo intuito é o de exigir que as multinacionais ampliem sua concepção de economia global para incluir variadas atividades econômicas dos países nos quais atuam (HART, 2006). Dentre tais atividades pode-se, também, incluir aspectos sustentáveis, com o intuito de melhorar “a forma como as pessoas vivem atualmente (Ibid., p.200)”. Aumentar a capacidade nativa inclui, também, interagir de forma efetiva com a população de determinada localidade na qual empresas multinacionais atuam, compreendendo melhor suas necessidades e exigências, o que resulta, muitas vezes, em vantagens competitivas para as multinacionais.

Tais vantagens encontram-se atreladas ao desenvolvimento de estratégias relacionadas às subsidiárias de corporações multinacionais. Estas estratégias serão analisadas com maior destaque a seguir.

2.1.2 Estratégia em matrizes e subsidiárias

O termo “estratégia” ocupa espaço em discussões acadêmicas por não haver uma única definição universal sobre seu significado.

O que se pode afirmar é que a palavra “estratégia” remete à Grécia antiga e era lá utilizada para designar posições militares. Durante a Primeira Revolução Industrial a estratégia teve pouca importância; só foi conquistá-la após a Segunda Revolução, pois moldava as forças de mercado influenciando o ambiente competitivo. Na Segunda Guerra Mundial a estratégia voltou a ganhar importância, visto que o uso do pensamento estratégico orientava decisões gerenciais. Nos Estados Unidos, a estratégia aliada a aplicações de negócios surgiu após a Segunda Guerra devido a concorrências entre serviços nas Forças Armadas (GHEMAWAT, 2007).

O conceito de estratégia aperfeiçoou-se e integrou-se em discussões acadêmicas, das quais diversas definições resultaram: Slack et al. (1999) define estratégia como “o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo” (Ibid., p. 74); já para Maximiano (2009), a “estratégia abrange a definição dos objetivos da organização e os caminhos para chegar até eles” (Ibid., p. 95-96).

Mais especificamente, com relação a multinacionais, as abordagens estratégicas envolvem aspectos globais e internacionais.

Assim, uma importante força de globalização na abordam estratégica foi a chamada “xadrez global”, que é um mecanismo que estabelecia que somente companhias que administravam suas operações mundiais como unidades interdependentes guiadas por uma estratégia global coordenada poderiam jogar. Ao passo em que a abordagem multinacional tradicional preconizava que cada mercado nacional era unido e independente do outro, a estratégia do xadrez global enfatizava o efeito da interdependência financeira. Assim, uma corporação com operações mundiais tornava-se vantajosa por usar fundos gerados em um mercado para subsidiar sua posição em outro mercado (BARTLETT; GHOSHAL, 1992).

Como já exposto anteriormente, atuando em diversos mercados internacionais, as corporações multinacionais deparam-se com o desafio de compatibilizar a busca por eficiência global,

reduzindo custos por meio de economias de escala, com o intuito de responder às necessidades de mercados que, com necessidades diferentes, demandam por serviços distintos. Empresas que conseguem definir distintos papéis para suas subsidiárias e integrar essas unidades por meio de mecanismos de socialização e fluxos de comunicação tendem a obter resultados positivos com relação ao desafio imposto (OLIVEIRA JUNIOR et al., 2009a).

Já adentrando a questão organizacional que envolve matrizes e subsidiárias, Bartlett e Ghoshal (1992) propõem três modelos:

a) Modelo de organização multinacional: Este modelo de organização clássico está relacionado com a descentralização de bens e recursos organizacionais das empresas com o intuito de que as operações estrangeiras respondessem às diferenças que distinguiam mercados nacionais. Tal configuração pode ser encarada como uma federação descentralizada.

b) Modelo de organização internacional: Caracteriza-se pela transferência de conhecimento e técnicas para ambientes estrangeiros menos avançados em termos de desenvolvimento de tecnologia ou de mercado. As subsidiárias possuem a delegação para adaptar produtos ou estratégias, porém são dependentes da matriz no que diz respeito a novos produtos e processos. Pode ser caracterizado como uma federação coordenada.

c) Modelo de organização global: Envolve a centralização de ativos, recursos e responsabilidades, logo, as operações no exterior visam abranger mercados estrangeiros e criar escala global. A atividade das subsidiárias, então, limita-se a vendas e serviços. Este modelo propõe subsidiárias mais presas à matriz, sem liberdade para criar novos produtos ou estratégias, ou até mesmo para realizar modificações e adequações. Este modelo é conhecido como núcleo centralizado.

A apresentação de tais modelos demonstra que há diferentes modos de se organizar atividades internacionais visando maior competitividade por meio de estratégias relacionadas a matrizes e a suas subsidiárias, não se pode pressupor, entretanto, que há uma única forma ideal de se organizar uma empresa global complexa. Por ora, e em determinados segmentos, encontra-se no modelo centralizado melhor resultado em termos de escala global; em outros casos, o modelo descentralizado proporciona às subsidiárias e, conseqüentemente, às matrizes, posição de destaque frente aos concorrentes – tais modelos organizacionais foram bem ilustrados por

meio do estudo que contrastou a holandesa Philips com a japonesa Matsushita (BARTLETT, 2006).

No caso de países em desenvolvimento, como o Brasil, é necessário assegurar uma presença qualificada na chamada economia global do conhecimento, sendo, para tal, dois pilares fundamentais: um deles refere-se às empresas brasileiras que se internacionalizam, aprendendo e desenvolvendo novas competências de padrão global; o outro é composto pelas subsidiárias de corporações multinacionais estrangeiras que atuam no Brasil (OLIVEIRA JUNIOR et al., 2009a).

Visto que se pretende aqui abordar o pilar referente a subsidiárias de corporações multinacionais no Brasil, torna-se necessário apresentar uma perspectiva com relação a particularidades relevantes de subsidiárias: relevância estratégica, autonomia e integração com a matriz. Tais aspectos serão abordados nos subitens a seguir.

2.1.2.1 Relevância estratégica

Para as subsidiárias que atuam em grandes economias em desenvolvimento, o principal desafio estratégico constitui-se por ter suas competências específicas entendidas e reconhecidas pela matriz. Para tornar-se uma subsidiária com alta relevância estratégica para a corporação, é necessário alcançar o reconhecimento da matriz e a alocação de recursos, principalmente para Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), que se constitui como competência essencial em subsidiárias estratégicas no Brasil (OLIVEIRA JUNIOR et al., 2009a). Vale ressaltar que o custo crescente de P&D, adicionado da diminuição dos ciclos de vida das novas tecnologias, faz com que as empresas busquem um volume global com o intuito de pagar pelo alto investimento (BARTLETT, GHOSHAL, 1992).

Explorando o conhecimento já existente da multinacional e aprendendo com os países nos quais ela está localizada, tem-se a geração de inovações – estas relacionadas, também, às atividades de P&D (OLIVEIRA JUNIOR et al., 2009a). Dessa forma, com relação às chamadas companhias mundiais, tem-se o processo de inovação desmembrado em dois aspectos: o primeiro refere-se ao processo de inovação central, no qual os recursos da matriz eram utilizados para a criação de um novo produto ou processo, posteriormente explorado

mundialmente; o segundo diz respeito à inovação local, na qual as subsidiárias utilizavam seus próprios recursos e aptidões para a criação de inovações visando à necessidade local (BARTLETT, GHOSHAL, 1992). Já no processo de inovação de uma transnacional, depara-se com as vertentes de promoção local e ligação global:

Ilustração 1 - Processos de inovação em transnacionais
Fonte: Adaptado de Bartlett e Ghoshal, 1992

Afirma-se que as empresas que conquistaram uma vantagem competitiva sobre seus rivais utilizaram-se de uma recombinação inovadora de conhecimento. O processo de transferência de conhecimento, como o de uma matriz para uma subsidiária localizada em outro continente, por exemplo, pode ser dificultado por meio das distâncias culturais e geográficas. Entretanto, o valor dessa transferência de conhecimento em mercados internacionais é considerado alto, visto que tais mercados proporcionam novas idéias, que podem ser aplicadas em outros países (BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 1999).

Por meio de tal transferência de conhecimento, visando a novas inovações, aborda-se a relação entre matriz e subsidiárias, explorando a autonomia destas para o desenvolvimento de suas próprias competências.

Quando uma subsidiária adquire importância estratégica ela pode passar a comandar funções regionais ou globais, recebendo não somente o reconhecimento da matriz e de outras

subsidiárias, mas também pode ser a responsável pela implementação de capacidades organizacionais no país da subsidiária ou até em outros lugares do mundo. Assim, pode-se dizer que "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" (BORINI et al., p. 4, 2011).

A autonomia relativa das subsidiárias tem importância para a criação e disseminação de suas inovações e competências. Sendo assim, quanto maior o nível de centralização, menor o poder da subsidiária em realizar inovações. Quando a relevância estratégica de uma subsidiária é estabelecida e reconhecida, menor deve ser sua autonomia de suas áreas de competência, visto que as subsidiárias muito autônomas não agem de forma integrada, o que é essencial para seu alinhamento estratégico com processos, atividades e diretrizes estratégicas da matriz e de outras subsidiárias (FROST et al., 2002 apud OLIVEIRA JUNIOR et al., 2009a).

A autonomia é essencial para o desenvolvimento das atividades da subsidiária, porém, quanto maior o grau de autonomia, mais prejudicial podem ser as atividades da subsidiária com sua matriz, já que há o risco de aquela desenvolver projetos não integrados aos objetivos da matriz; por outro lado, quando menor o grau de autonomia, maior a dominação e o controle por parte da matriz. Logo, pode-se concluir que tal integração entre matriz e subsidiária vai além do estabelecimento de autonomia e integração entre elas; ela está relacionada, também, à comunicação entre matriz e subsidiária e também entre as subsidiárias em si (OLIVEIRA JUNIOR et al., 2009a).

Os conceitos que envolvem autonomia e integração, importantes para a compreensão da relação entre matriz e subsidiária, serão discutidos mais detalhadamente a seguir. Esses conceitos baseiam-se, primordialmente, nos estudos postulados por Birkinshaw et al. (1998) e por Ghoshal e Nohria (1989).

2.1.2.2 Autonomia da subsidiária

Para uma melhor explanação acerca da autonomia alcançada por determinadas subsidiárias, utilizar-se-ão os construtos apresentados por Birkinshaw, Hood e Jonsson (1998), visto que

estes são os autores que baseiam as questões relacionadas à autonomia que deram origem ao constructo utilizado na pesquisa de campo deste estudo.

Os autores explicitam que as subsidiárias passaram, nos últimos anos, a desempenhar um importante papel no que diz respeito ao desenvolvimento de vantagens específicas para a corporação como um todo. Porém, somente na década de 80 as subsidiárias passaram a apresentar idéias inovadoras, desenvolvendo pesquisas e se tornando participantes ativos na formulação e implementação de estratégias.

Assim, dentre as atividades atribuídas às subsidiárias, estas podem liderar ou contribuir em projetos de inovação, podem criar recursos para o resto da corporação e podem ganhar delegação da matriz para o desenvolvimento e a produção de determinadas linhas de produtos em base global. A subsidiária que contribui substancialmente para vantagens específicas da empresa é conhecida como especializada em contribuição, líder estratégica ou subsidiária ativa. A subsidiária que não contribui para tal vantagem é chamada de implementadora ou filial.

De qualquer forma, acredita-se que as subsidiárias têm controle sobre suas fortunas e podem ser muito úteis no desenvolvimento de características que as podem levar a uma grande autonomia por meio de mandatos globais – assim, elas podem seguir proativamente para expandir seu papel dentro da corporação (MORRISON; ROTH, 1993).

Acerca de subsidiárias de corporações multinacionais encontram-se na literatura três perspectivas: a primeira refere-se ao determinismo ambiental, ou seja, a subsidiária deve refletir características do país hospedeiro; a segunda a restrições da direção geral da matriz, cuja função é a de definir estratégias válidas para toda a companhia, compreendendo melhor como as subsidiárias devem desempenhar seus papéis; e a terceira referente à escolha de subsidiária, ou seja, o corpo gerencial da subsidiária tem a capacidade de compreender a situação e necessidade de seu mercado local, estando em melhor posição para decidir que papel a subsidiária deve desempenhar. Esta última perspectiva indica que a subsidiária, para operar com maior autonomia do que nas outras duas, deverá desenvolver seus próprios recursos e capacidades, incentivando aspirações do corpo gerencial e definindo suas funções, e, também, incentivar o esforço e comprometimento de funcionários.

Importante citar que, quanto maior a relevância estratégica de uma subsidiária, menor a sua autonomia, visto que esta tende a diminuir em prol da integração das atividades da subsidiária com a cadeia corporativa de outras unidades (OLIVEIRA JUNIOR, et al. 2009b).

Há, também, uma relação entre o tamanho da subsidiária e sua autonomia. Por exemplo, se uma subsidiária é pequena e foca suas atividades nas necessidades de um mercado local, então seu funcionamento interno torna-se de pequena importância para a corporação como um todo. Porém, quando o crescimento da subsidiária implica em um aumento dos recursos, o controle da matriz tende a diminuir, atitude esta que demonstra uma escolha estratégica por parte da subsidiária. Atribui-se a falta de iniciativa de uma subsidiária ou à recepção negativa de tal atitude pela direção geral da matriz ou à falta de aptidão em criar iniciativas. Sem iniciativas, a subsidiária pode ainda desenvolver recursos e adquirir responsabilidades internacionais, porém com o envolvimento do corpo gerencial da matriz.

Os recursos de uma subsidiária podem ser classificados como restritos ao local de atuação, quando são limitados ao domínio das operações, ou como não restritos ao local de atuação, ou seja, influenciados pela corporação a atuarem em outros países. Estes são os recursos que oferecem o potencial para contribuírem para vantagens da corporação e ocorrem de acordo com três critérios: o primeiro analisa o valor dos recursos, ou seja, os recursos necessitam de especialização, tornando-se superior aos já existentes na corporação; o segundo se refere ao reconhecimento feito pela gerência da matriz relacionado à compreensão e aceitação dos recursos oferecidos pela subsidiária em outras partes da corporação multinacional; o terceiro, por fim, refere-se à transferência ou influência dos recursos na corporação. Vale ressaltar que recursos não são facilmente transferidos dentro da corporação.

Visando promover o desenvolvimento desses recursos, a subsidiária tende a engendrar liderança e cultura empresarial, itens estes fortemente associados à existência de uma iniciativa subsidiária, definida pelos autores como busca de oportunidades em mercados internacionais, nos quais é possível que a subsidiária aplique seus recursos especializados.

O papel de contribuição de uma subsidiária é medido pelo grau de reconhecimento que a corporação oferece aos recursos daquela. Assim, a relação matriz-subsidiária tem papel importante no desenvolvimento desse papel de contribuição e no surgimento de iniciativas. A autonomia da subsidiária, em particular, tem uma importante influência na iniciativa e no

papel de contribuição, enquanto a comunicação matriz-subsidiária tem neste um pequeno impacto positivo. Para que as iniciativas sejam aceitas pela matriz elas precisam estar alinhadas com a estratégia vigente da corporação, do contrário elas podem ser encaradas como comportamento brioso.

Num mandato global, a subsidiária assume em âmbito mundial responsabilidade e controle estratégico de toda a linha de produção de um determinado bem ou serviço. Assim, ao invés de o controle estar atrelado à matriz sobre as subsidiárias, ele passa a ser segmentado por linha de produtos e distribuído entre as subsidiárias. Dessa forma a subsidiária passa a reter um grau de autonomia e também a habilidade de controlar seu próprio destino, o que proporciona a ela um desenvolvimento específico de competências (MORRISON; ROTH, 1993).

Roth e Morrison (1992) complementam a temática afirmando que a responsabilidade de uma subsidiária por decisões estratégicas não implica na sua autonomia total, pois a subsidiária deve se manter interdependente tanto com as outras subsidiárias quanto com a matriz.

Conclui-se que subsidiárias com determinada autonomia podem, sim, guiar o desenvolvimento de vantagens ao invés de contribuírem apenas passivamente.

2.1.2.3 Integração matriz-subsidiária

Para que se possa interpretar corretamente o conceito de integração é necessário compreender algumas considerações sobre a relação entre a matriz e sua(s) subsidiária(s). Os estudos de Ghoshal e Nohria (1989) apontam que a estrutura interna numa corporação multinacional, esta por eles definida como organização composta de várias unidades, não será homogênea; será, entretanto, diferenciada para se adaptar aos contextos de suas diferentes subsidiárias nacionais. A estrutura interna tanto limita quanto é limitada pela dependência e interdependência numa relação de troca.

No caso das subsidiárias, é importante analisar duas básicas dimensões: a localização geográfica das atividades (P&D, marketing e produção, por exemplo) e o grau de integração destas atividades realizadas no país com as mesmas atividades em outras subsidiárias da

corporação. Assim, a subsidiária que desempenha a maior parte das atividades da cadeia de valor encara duas opções: pode se tornar altamente autônoma da matriz vendendo seus produtos/serviços no país que atua, ou pode ser tornar muito integrada à matriz, exportando parte de seus produtos/serviços para a matriz ou para outras subsidiárias, ao mesmo passo que importa produtos e serviços deles (JARILLO; MARTINEZ, 1990).

Quanto aos elementos constitutivos, pode-se afirmar que a centralização (ausência de autonomia da subsidiária no processo de tomada de decisões), a formalização (uso de regras e procedimentos sistemáticos na tomada de decisões) e a integração normativa (consenso e valores compartilhados atuando como base para tomada de decisões) constituem a caracterização da estrutura entre a matriz e a subsidiária.

O conceito de centralização é definido pelos autores como um mecanismo de governança no qual a tomada de decisões é organizada de forma hierárquica, logo cabendo à matriz realizar decisões estratégicas e políticas. Uma vez que a centralização redireciona o foco das ações para a matriz, este fato pode levar a críticas dissonâncias se a subsidiária tem importância na relação de troca. Pode-se, por conseguinte, inferir que quanto maior a dependência da subsidiária à matriz, maior a centralização; também se afirma que quanto maior a relação de interdependência, maior a centralização, visto que nesse tipo de relação, as competências e perspectivas da matriz são as que se sobrepõem, limitando a relação de troca.

A formalização, por outro lado, é interpretada como a rotina da tomada de decisões e alocação de recursos. Logo, quanto mais alto o nível de formalização, menor será o poder da matriz e da subsidiária, pois ela restringe a relação de troca em virtude da impessoalidade. A formalização está positivamente correlacionada com situações de potenciais conflitos e também com o grau de interdependência, visto que ela proporciona um contexto estruturado para reciprocidade.

Já a integração normativa prevê consenso e valores compartilhados, logo, agrupando metas da subsidiária e da matriz em uma única meta inclusiva e compartilhada, este tipo de integração facilita a cooperação e torna a tomada de decisões mais participativa. Nota-se uma correlação positiva entre integração e interdependência.

Com relação aos custos e eficácia de cada um dos conceitos, pode-se afirmar que a integração normativa configura-se como o mecanismo administrativo mais dispendioso. Sua vantagem, entretanto, refere-se a sua habilidade em combinar recursos e competências dos dois atores envolvidos na relação de troca, portanto permitindo que a organização se beneficie das complementaridades nessas competências. A formalização, ao contrário, é um mecanismo menos dispendioso e requere menos recursos administrativos para ser institucionalizada e, uma vez estabelecida, requer menos energia administrativa para ser mantida. A centralização é o mecanismo menos dispendioso dos três, já que permite uma administração pelo uso da autoridade. Com este método, as decisões realizadas pela matriz refletem as competências disponíveis nesta, inutilizando as competências suplementares e complementares da subsidiária.

A escolha da estrutura mais eficiente na relação matriz-subsidiária pode não ser simplesmente a soma dos padrões estruturais propostos por cada modelo, mas sim a combinação de elementos que refletem um equilíbrio entre os custos de cada elemento e sua eficácia dado determinado contexto.

Quando uma subsidiária preocupa-se em realizar a maior parte das funções da cadeia de valor de forma relativamente independente da matriz ou de outras subsidiárias, pode-se afirmar que ela segue uma estratégia autônoma. Porém, se essas funções são desempenhadas no país e são altamente integradas com o resto da firma, então se compreende que a subsidiária segue uma estratégia conhecida como receptiva. Por fim, ao realizar diversas atividades no país que são cumpridas com forte coordenação com o resto da corporação, então a subsidiária segue uma estratégia ativa. Verifica-se, entretanto, que a maioria das subsidiárias de corporações multinacionais integradas segue estratégias receptivas (JARILLO; MARTINEZ, 1990).

Aponta-se, entretanto, uma relação entre integração e autonomia: uma forte relação entre a matriz e sua(s) subsidiária(s) pode também se configurar como uma forma de controle, limitando a inovação e atividades estratégicas desta(a). Acredita-se também que a estrutura ideal de uma subsidiária estrategicamente relevante expressaria um baixo grau de formalização, um grau moderado de centralização e um alto grau de socialização com as outras unidades da corporação multinacional (OLIVEIRA JUNIOR et al., 2009b).

Por meio da relação estratégica estabelecida aqui entre subsidiárias e suas respectivas matrizes, apresentar-se-á alguns conceitos a respeito de aspectos relacionados ao IDH, assim como acerca de questões socioambientais, para então, poder integrá-los à estratégia empresarial.

2.2 Considerações acerca do IDH segundo o UNDP

O índice de desenvolvimento humano (IDH), criado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (ou UNDP, em inglês) combina indicadores de expectativa de vida ao nascer, acesso à educação e renda para medir o desenvolvimento de um determinado país. O IDH proporciona um valor mínimo e um máximo para cada dimensão, na qual a meta vai de 0 a 1. No ano de 2010, 169 países aparecem no ranking e os valores do índice vão de 0.938 (desenvolvimento muito alto) a 0.140 (desenvolvimento baixo).

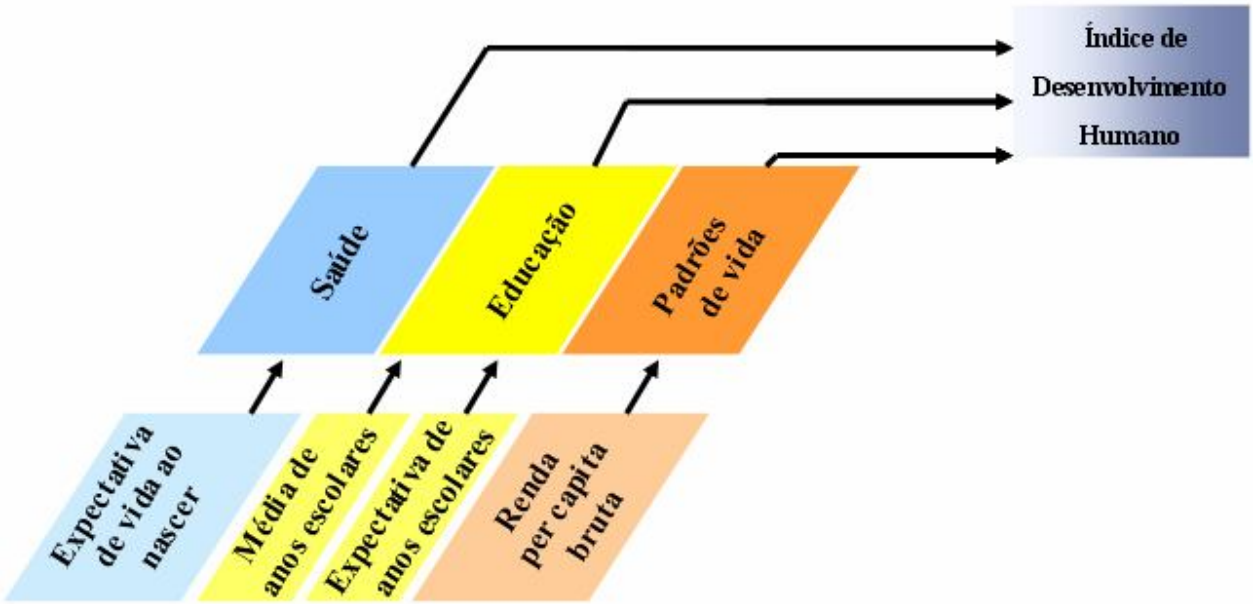

Ilustração 2 - IDH e seus indicadores
Fonte: Adaptado de HDR apud. UNDP (2010)

Com relação aos indicadores pode-se esclarecer que a educação é calculada pela média de anos escolares em adultos de 25 anos e pela expectativa de anos escolares para crianças que ainda freqüentam a escola. Já a expectativa de vida é calculada por meio da utilização do

valor mínimo de 20 anos e do valor máximo de 83.2 anos – estes foram os valores máximos encontrados entre o período de 1980 e 2010. A renda, calculada pelo PIB per capita, pode atingir o valor mínimo de US$ 163 e o máximo de US$ 108.211, valores estes observados no mesmo intervalo de tempo. A vantagem de analisar o IDH do mundo é que ele facilita comparações das experiências em e entre diferentes países.

Pode-se, então, definir o IDH como um índice sumário que mede a média de realizações de um país sob três aspectos do desenvolvimento humano: saúde, instrução e renda. O índice, desenvolvido por Mahbub ul Haq e com a colaboração de Amartya Sem, foi introduzido como uma alternativa às medidas convencionais de desenvolvimento nacional como o nível de renda e crescimento econômico.

A diferença entre o IDH e os métodos utilizados antes de sua existência é que aquele considera as pessoas e suas capacidades para designar o desenvolvimento de um país ao invés de considerar isoladamente o crescimento econômico. O índice pode também auxiliar a compreensão de questões que abordam, por exemplo, o porquê existe uma disparidade entre um rendimento per capita alto e, no entanto, um valor de IDH baixo.

Compreende-se, no entanto, que o índice não é suficiente para medir o nível de desenvolvimento de um país, visto que ele não leva em consideração questões políticas, tampouco gênero. No entanto, o IDH pode oferecer um panorama acerca de questões-chave para a compreensão do desenvolvimento humano.

Como limitação, pode-se mencionar a assimetria entre a ampla base conceitual do desenvolvimento humano e sua mensuração por meio de um índice único e simplificado. Outro ponto negativo é a ausência de distribuidores de renda, visto que em países como o Brasil as variações na distribuição de renda se correlacionam com o nível de vida dos diferentes segmentos da sociedade (PEDROSO, 2003).

Com relação ao IDH de 2010, têm-se as seguintes proposições com relação ao desenvolvimento dos países e o valor expresso pelo índice:

- De 0.938 a 0.788: desenvolvimento humano muito alto;
- de 0.784 a 0.677: desenvolvimento humano alto;

- de 0.669 a 0.488: desenvolvimento humano médio;
- de 0.470 a 0.140: desenvolvimento humano baixo.

O Brasil encontra-se no ranking em 73º lugar, representado pelo valor de 0.699 no índice. O país fica atrás de alguns países da América do Sul como Chile (45º) e Argentina (46º), mas a frente de países emergentes como a China (89º) e Índia (119º).

Sendo assim, utilizar-se-á neste estudo o valor do IDH para identificar nações, suas respectivas matrizes e subsidiárias operantes no Brasil, para então realizar a sua relação com a responsabilidade socioambiental que as subsidiárias podem ou não possuir.

2.3 A questão socioambiental

2.3.1 Gestão Socioambiental, Responsabilidade Socioambiental Corporativa e algumas considerações sobre desenvolvimento sustentável

Com a mudança que ocorre no mercado desde a globalização, observa-se, também, uma mudança com relação ao comportamento do consumidor. De acordo com estudiosos (ALIGLERI, 2009; TACHIZAWA, 2008, STEAD e STEAD, 2004), essa nova geração de consumidores será a responsável por ditar as novas regras de mercado e por exigir outras posturas por parte das empresas. Assim, tem-se que essa mudança levará o consumidor não só apenas a privilegiar preço e qualidade, mas sim o comportamento social dos fabricantes.

Destarte, observa-se uma postura consistente por parte do consumidor ao dar preferência, por exemplo, a produtos com rotulagem ambiental (selo verde), crescentemente adotados principalmente no que diz respeito à análise do ciclo de vida do produto, ou seja, à preocupação com a concepção, definição, produção, operação e obsolescência de um determinado produto. Na Europa, o selo tem a denominação *Ecolabel*, o que não impede que cada país membro da Comunidade Européia adote seu selo particular. Na Alemanha, por exemplo, encontra-se o *Blauer Engel*; na Áustria, o *Umweltzeichen*. No Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o órgão responsável pela rotulagem, adaptada à

realidade brasileira (TACHIZAWA, 2008). A questão relacionada com selos e certificações ambientais será tratada com maiores detalhes na subseção 2.3.3.

Exigindo maior envolvimento das empresas na solução de problemas cotidianos e, também, questionando seu papel na sociedade, os consumidores passam a exigir que as empresas envolvam-se no desenvolvimento de produtos e serviços consistentes com valores sociais e ambientais (ALIGLERI et al., 2009).

De fato, é inegável o grau de conscientização que os consumidores adquiriram nos últimos anos com relação à saúde, segurança e impactos socioambientais que determinados produtos podem provocar. Embora esses consumidores queiram obter produtos socialmente e ambientalmente responsáveis, a realidade mostra-se, muitas vezes, bem diferente.

Apesar do interesse dos consumidores nesses produtos, eles se mostram resistentes ao pagar os preços normalmente atribuídos a eles e, freqüentemente, rendem-se ao inconveniente de adquiri-los (em lojas mais distantes, por exemplo). Além de o fato estar ligado aos diferentes níveis de engajamento em questões socioambientais, os consumidores muitas vezes se deparam com informações confusas nos produtos, e, muitas vezes, sentem-se enganados por esquemas de marketing (STEAD; STEAD, 2004). Além disso, há uma resistência por parte dos consumidores, pois muitos acreditam que produtos ecológicos são, por exemplo, de qualidade inferior e não tem bom funcionamento (ESTY; WINSTON, 2009).

Percebe-se, logo, que não se deve atribuir ao consumidor o peso de tornar bem-sucedida a questão socioambiental na sociedade. Por mais que existam consumidores sensíveis ao apelo socioambiental, é possível compreender que poucos são aqueles dispostos a pagar a mais por esse diferencial do produto. Stead e Stead (2004) posicionam os gerentes de estratégia como os responsáveis desse novo paradigma no mundo dos negócios, visto que eles deverão guiar as organizações por processos de mudanças fundamentais e transformacionais que instaurarão novos modos de pensar, englobando sucesso econômico, sistema social e balanço ecológico. Esty e Winston (2009) ainda reforçam que muitos produtos social e ambientalmente corretos não são comprados pelo consumidor final porque, muitas vezes, eles não conseguem atender a uma necessidade consumidora atrelada ao preço certo.

Logo, tem-se a importância da reputação da empresa ao proporcionar a seus clientes produtos social e ambientalmente corretos, reputação esta aqui definida como a síntese de como os *stakeholders* (clientes, fornecedores, governos, acionistas, ONGs, mídia, colaboradores, concorrentes) vêem a empresa (ALIGLERI et al., 2009). O termo *stakeholders* será compreendido aqui como "partes interessadas ou públicos de relacionamento e consiste em grupos ou indivíduos que têm interesse nas atividades ou decisões de uma organização" (Ibid., p.6). Assim, uma perda de reputação induz uma publicidade negativa e o conseqüente declínio de clientes, cuja inferência implica na destruição da imagem e da credibilidade da empresa. Esty e Winston (2009) lembram que quanto mais uma empresa protege sua reputação e constrói credibilidade em sua marca, mais bem-sucedida ela será mantenho uma diferenciação competitiva.

Cabe salientar que a estratégia corporativa indica que uma corporação pode maximizar lucros aumentando o preço ou volume de vendas. No caso de produtos ecologicamente corretos, o volume deveria ser de fato a estratégia. Pagar um preço diferenciado por um determinado produto é uma situação rara – e esses preços estão geralmente enlaçados a produtos verdadeiramente inovadores que exigem uma redefinição de mercado (Ibid.).

Identifica-se, assim, que a inadequação do desempenho social de uma empresa, somado à falta de políticas de cunho social e ambiental, pode ter sérias implicações organizacionais, como prejuízos materiais e morais, aumentando custos e perdendo oportunidades de mercado, devido a uma sensibilização ética e, principalmente, econômica e mercadológica (ALIGLERI et al., 2009).

O gerenciamento de qualidade, por exemplo, poderia ser expandido com a intenção de incorporar questões sociais e ambientais, o que geraria técnicas de sistema de gerenciamento ambiental (SGA) e protocolos de gerenciamento ambiental com qualidade total (HART, 2006). Enquanto o gerenciamento da qualidade total (TQM) configura-se como uma abordagem administrativa que visa sucesso a longo prazo através da satisfação dos clientes; o gerenciamento da qualidade ambiental total (TQEM) requer uma abordagem sistemática, na qual há a transição entre o cumprimento de metas ambientais à satisfação dos clientes, pois é esperado que os clientes exijam que as empresas se preocupe com aspectos relacionados à saúde e à preservação ambiental (BENNETT et al., 1993).

De acordo com Tachizawa (2008), embora a sociedade atual se encontre mais consciente e receptiva a aspectos de marketing ecológico, ou marketing verde, este relacionado ao rápido aumento do consumo de produtos verdes[1], e embora acredite que as organizações sobreviverão se enxergarem o meio ambiente como desafio e oportunidade competitiva, há um desafio com relação à implementação da gestão socioambiental, exposto em

> "fazer atuar as forças de mercado para proteger e melhorar a qualidade do ambiente, com ajuda de padrões baseados no desempenho e no uso criterioso de instrumentos econômicos, num contexto harmonioso de regulamentação" (Ibid., p.7)

, levando em conta as variáveis ambientais empresariais, como exigências legais, econômicas, tecnológicas, sociais, demográficas e físicas. Gestão ambiental é definida por Barbieri (2007) como

> "as diretrizes e atividades administrativas e operacionais, tais como, planejamento, direção, controle, alocação de recursos e outras realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, quer reduzindo ou eliminando os danos ou problemas causados pelas ações humanas, quer evitando que eles surjam" (BARBIERI, 2007, p. 25).

Tachizawa (2008) agrega, ainda, à administração um foco ecológico, transcrito como:

> "o exame e a revisão das operações de uma empresa da perspectiva da ecologia profunda, ou do novo paradigma. É motivada por uma mudança de valores da cultura empresarial, da dominação para a parceria, da ideologia do crescimento econômico para a ideologia da sustentabilidade ecológica. Envolve uma mudança correspondente do pensamento mecanicista para o pensamento sistêmico e, por conseguinte, um novo estilo de administração, conhecido como administração sistêmica" (Ibid., p.57).

A preocupação com o bem-estar das gerações futuras ocorre por meio do surgimento da consciência ambiental, tema este que necessita de discussão sistemática e é definido como a tendência que um indivíduo pode ter no que diz respeito a seu posicionamento perante assuntos relativos ao meio ambiente. Esse construto, apesar de complexo e multidimensional, torna-se essencial para a sustentabilidade da vida em sociedade (GONÇALVES-DIAS et al., 2009).

Trabalha-se também com o conceito de gestão socioambiental estratégica (GSE), que consiste em adicionar a variável socioambiental em todo o processo gerencial, que envolve planejamento, organização, direção e controle, visando a atingir objetivos e metas da forma

[1] Para mais informações acerca de marketing verde, verificar Peattie e Crane, 2005.

mais sustentável possível. Pode-se afirmar que quando uma organização "assume a gestão socioambiental como algo importante para o seu negócio e incorpora as questões socioambientais ao seu planejamento estratégico, está implantando a gestão socioambiental estratégica" (NASCIMENTO et al., 2008, p.19). Retirar a preocupação socioambiental do nível operacional e colocando-a no nível estratégico pode melhorar a competitividade das empresas (NASCIMENTO, 2005). A GSE se apresenta como uma maneira para as organizações gerirem de forma a incorporar aspectos sociais e ambientais, visando a um desenvolvimento sustentável.

As definições acerca de gestão ambiental assemelham-se a muitas outras sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. Embora o foco deste estudo não recaia nestes conceitos, torna-se freqüentemente dificultoso delimitar as fronteiras a respeito de sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, responsabilidade social e gestão ambiental.

A sustentabilidade, conceito que, segundo Veiga (2005), é problemático pela dificuldade de haver uma única e clara definição do que venha a ser, de fato, desenvolvimento sustentável, depara-se, muitas vezes, com uma ausência na literatura mediante o gerenciamento estratégico. Conforme Gladwin et al. (1995), o motivo por tal carência encontra-se na dissociação entre a humanidade e o meio-ambiente, desagregação esta responsável pela desconexão entre as organizações e a Natureza. Segundo Barbieri (2007, p.7), "a concepção de um ser humano separado dos outros elementos da natureza talvez tenha sido o fato de maior relevância para o aumento dos problemas ambientais".

Conseqüentemente, faz-se necessário o estabelecimento de uma definição acerca da sustentabilidade, para que assim as organizações sejam abalizadas a estipularem metas e deveres numa determinada gestão ambiental.

O Relatório Brundtland[2], elaborado e publicado pela Comissão Mundial sobre Meio-Ambiente e Desenvolvimento[3] em 1987, define o desenvolvimento sustentável como "o desenvolvimento que supre as necessidades do presente sem comprometer a habilidade das

[2] Relatório disponível por meio do endereço eletrônico <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm#I> (Último acesso em 29 nov. 2009).
[3] WCED, em inglês.

gerações futuras em suprirem suas próprias necessidades”[4], em que o conceito de “necessidades” refere-se àquelas essenciais do ser humano, podendo ser supridas pelo ambiente no presente e no futuro.

Tem-se como primordial a inserção de outras definições para o conceito de desenvolvimento sustentável, a qual envolve inclusividade, conectividade, eqüidade, prudência e segurança (GLADWIN et al., 1995). A caracterização de inclusividade indica a incorporação dos sistemas humano e natural, ao passo em que a conectividade demanda pela compreensão dos problemas mundiais como um sistema interconectado e interdependente, o que indica a impossibilidade do desenvolvimento de programas ambientais sem a inclusão de questões sociais e vice-versa. A eqüidade implica na distribuição justa do direito a recursos e propriedades, ambos entre e intrageracionais, enquanto a prudência demanda precaução, ressalvas, ações reversíveis, margens de segurança e preparação para eventuais sobressaltos, visto que em sistemas ecológicos e sociais há demasiada incerteza e imprevisibilidade, pouca interação linear entre os componentes do sistema, limiares desconhecidas e dinâmica complexa.

Visto que a sustentabilidade é uma construção centrada em atividades humanas que visa a uma qualidade de vida alta, saudável e segura para as gerações presentes e futuras, tem-se que a segurança envolta nesse conceito engendra à evitação de perdas em massa no ecossistema e no sistema social de saúde, ao capital natural crítico (referente aos recursos naturais insubstituíveis), à auto-organização, à capacidade de suporte do sistema biofísico e social em suportar empreendimentos humanos e à liberdade do ser humano (Ibid.).

Logo, encontra-se na definição de Gladwin et al. (1995) um conceito de sustentabilidade que delimita as considerações acima mencionadas, relacionando-se, também, com a definição de desenvolvimento sustentável diagramada pela Comissão Brundtland:

> “[...] sustainable development is a process of achieving *human development* […] in an *inclusive*, *connected*, *equitable*, *prudent* and *secure* manner. *Inclusiveness* implies human development over time and space. *Connectivity* entails an embrace of ecological, social, and economic interdependence. *Equity* suggests intergenerational, intragenerational, and interspecies fairness. *Prudence* connotes duties of care and prevention: technologically, scientifically, and politically. *Security* demands safety from chronic threats and protection from harmful disruption” (GLADWIN et al., 1995).

[4] Tradução da autora.

De acordo com Savitz e Weber (2007), uma empresa tida como sustentável se caracterizaria por gerar lucro aos acionistas, concomitantemente protegendo o meio ambiente e melhorando a vida das pessoas com quem mantém interações. Maximiano (2009) define o desenvolvimento sustentável como um princípio do uso responsável de recursos naturais sociais, atendendo às necessidades das gerações atuais e futuras, baseando-se no conceito de que os problemas do planeta são interdependentes e sistêmicos. Por outro lado, Stead e Stead (2004) definem sustentabilidade de forma mais direta: este conceito sugere a integração do desempenho social e ambiental nos negócios debaixo do mesmo guarda-chuva.

Nesse contexto, aborda-se o conceito do tripé da sustentabilidade, no qual as dimensões econômicas, sociais e ambientais devem interagir de forma holística, visando um desenvolvimento sustentável:

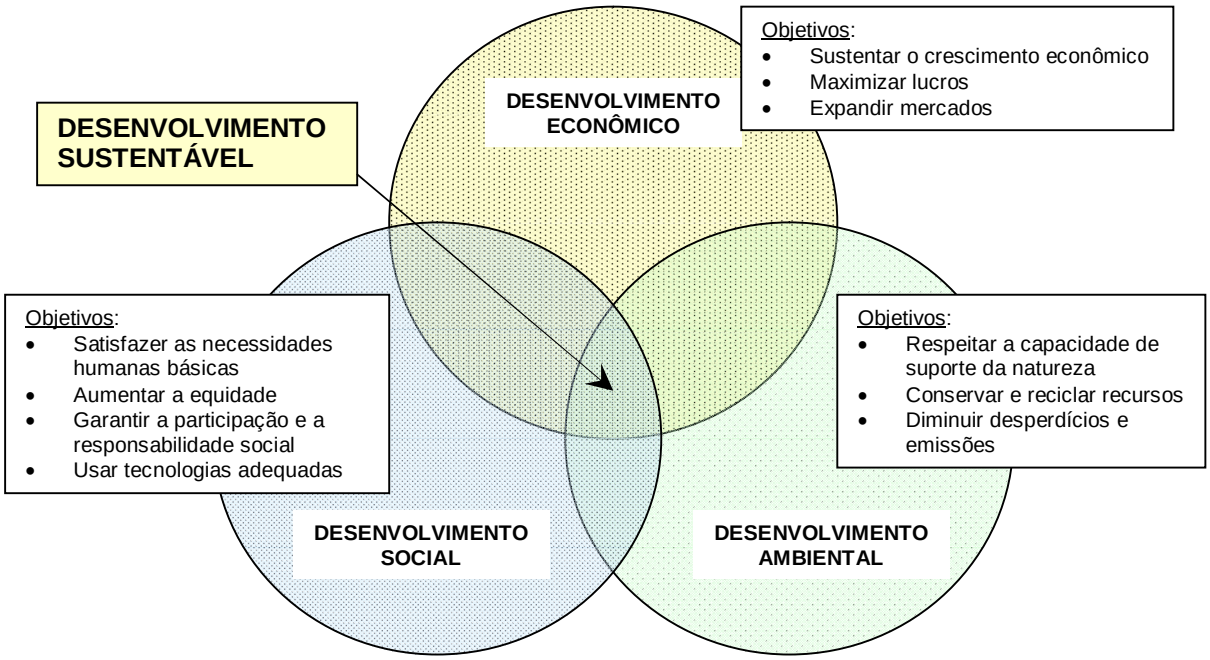

Ilustração 3 - O tripé da sustentabilidade
Fonte: Adaptado de ICLEI, 1996[5]

Defende-se, ainda, o surgimento de uma sociedade sustentável visando alcançar o desenvolvimento sustentável, sociedade esta definia como a que favorece a relação equilibrada entre o homem e a natureza, utilizando conscientemente os recursos naturais (voltados a necessidades básicas), preservando o meio ambiente e garantindo um futuro melhor para gerações porvindouras (GONÇALVES-DIAS, 2009).

[5] Disponível em <http://www.iclei.org/documents/Global/biennial96-97.pdf>.

Com as informações a respeito, tanto de sustentabilidade/desenvolvimento sustentável, quanto de gestão ambiental, percebe-se que não há, de fato, uma dissociação formal entre as responsabilidades social e ambiental. Sendo o ser humano habitante pertencente ao ambiente em que vive, uma corrupção do lado humano refletirá em impactos negativos ao meio ambiente e vice-versa.

Assim, muitas empresas adotam, juntamente a práticas de gestão ambiental, a chamada Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Aligleri et al. (2009) definem responsabilidade como a "conjuntura em que as empresas necessitam aceitar e comprometer-se com as conseqüências e impactos de suas decisões e ações, além de responder às demandas de todos os afetados pelas suas atividades" (Ibid., p.9-10).

Numa visão mais clássica, um negócio é socialmente responsável se ele consegue maximizar seus lucros enquanto opera de acordo com a Lei (STEINER; STEINER, 2000). Como elementos básicos da Responsabilidade Social Corporativa, Steiner e Steiner (2000) citam: ações tomadas em resposta a forças de mercado; programas sociais; e programas sociais voluntários.

A questão relacionada a essa responsabilidade faz-se presente nas discussões atuais e continua a crescer a cada ano (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2009). De acordo com esses autores, a Responsabilidade Social Corporativa deve abranger a quatro componentes para tornar-se efetiva:

Tipo de responsabilidade	Expectativa Social	Explicações
Econômica	EXIGIDA dos negócios pela sociedade	Que seja rentável. Maximize as vendas, diminua os custos. Forneça investidores com retornos adequados e atrativos em seus investimentos.
Legal	EXIGIDA dos negócios pela sociedade	Que obedeça a todas as leis, adira a todas as regulamentações: ambiental e direitos do consumidor; leis de proteção aos funcionários. Honre garantias.
Ética	ESPERADA dos negócios pela sociedade	Que evite práticas questionáveis. Assuma que a lei é a base do comportamento, opere acima do mínimo exigido. Faça o que é correto e justo. Assuma liderança ética.
Filantrópica	DESEJADA/ESPERADA dos negócios pela sociedade	Que seja um bom cidadão corporativo. Retribua. Faça contribuições corporativas. Forneça programas que colaborem com a comunidade – serviços educacionais, de saúde, cultura e artes. Engaje em programas de voluntariado.

Tabela 2 - Responsabilidade Social Corporativa
Fonte: Adaptado de Carroll e Buchholtz (2009)

A diferença entre filantropia e responsabilidade social deve ser aqui ressaltada. Segundo Savitz e Weber (2007), sustentabilidade não tem a ver com filantropia, da mesma forma que a noção de responsabilidade social, embora esta tenha inicialmente se manifestado sob a forma de filantropia na década de 20. Steiner e Steiner (2000) compartilham da mesma visão, afirmando que até a responsabilidade social se firmar como algo inerente à organização, ela surgia em forma de caridade por parte dos proprietários.

A RSC caracteriza-se por uma opção empresarial conscientemente realizada e que prevê um investimento estratégico no campo social; a filantropia como investimento social ligado à caridade, ao paternalismo ou ao existencialismo (LIMA, 2001 apud BORINI, 2005).

A posição de alguns autores até se mostram contrárias quanto à adoção de práticas filantrópicas nas organizações, visto que “as empresas de fato sustentáveis não precisam emitir cheques para instituições de caridade ou como ‘retribuição’ à população local, pois duas operações diárias enriquecem a comunidade, em vez de exaurir os seus recursos” (SAVITZ; WEBER, 2007, p. 29). Uma vez que a sociedade facilmente confunde o conceito de filantropia com responsabilidade social, nota-se que este conceito ainda se encontra em desenvolvimento (RIBEIRO, 2008).

O Instituto Ethos, organização da sociedade civil de interesse público sem fins lucrativos, auxilia as empresas a gerir seus negócios de maneira socialmente responsável. O instituto define Responsabilidade Social Empresarial (RSE) como

> "a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais" (ETHOS, 2001).

Com esta definição, nota-se já a relação entre questões sociais e ambientais, as quais não devem ser encaradas como temos individuais, mas sim como complementares.

Bertoncello e Chang Júnior (2007), a Responsabilidade Social Empresarial deve compreender as seguintes exigências: relações de parceria entre clientes e fornecedores, produção com qualidade, satisfação dos usuários, contribuições para o desenvolvimento da comunidade, investimentos em pesquisa tecnológica, conservação do meio ambiente, participação de funcionários nos resultados e nas decisões da empresa, respeito aos direitos dos cidadãos, não discriminação de gêneros, raças, idades, etnias, religiões, ocupações, preferências sexuais, investimentos em segurança do trabalho e em desenvolvimento profissional.

Já o Portal Responsabilidade Social (2011) emprega que para que uma RSC seja bem sucedida, ela deverá satisfazer seus stakeholders, deverá estar presente em toda a cadeia produtiva, deverá ser sustentável e transparente. Assim, a Responsabilidade Social engloba atuação social e também as relações da empresa com diferentes públicos (FEDATO, 2005).

Uma vez que o bem-estar humano deriva do bem-estar do planeta, o desempenho social da empresa passa a compreender, também, a preocupação ambiental, o que origina o conceito de Responsabilidade Socioambiental (ALIGLERI et al.). Logo, ao comprometer-se com um modelo de negócios que avalia conseqüências e impactos de suas decisões e ações, englobando, da mesma forma, aspectos sociais e ambientais, a empresa enreda-se com o futuro e, portanto, com a sustentabilidade. Por meio desta afirmação, pode-se dizer que a responsabilidade socioambiental das empresas, que deve ser encarada como extensão da gestão, é indissociada do conceito de sustentabilidade (Ibid.).

Sendo assim, a união das responsabilidades social e ambiental pode ser resumida no conceito de "efetividade", implicando este o alcance de objetivos econômicos, sociais e ambientais. Logo, uma empresa caracterizada como "efetiva", possui, conseqüentemente, uma postura responsável (TACHIZAWA, 2008).

Assim, estando a responsabilidade socioambiental enfincada na gestão das empresas, espera-se que as preocupações social e ambiental estejam presentes desde o estabelecimento de direitos trabalhistas à prevenção de poluição de efluentes nos rios e preocupação com o ciclo de vida dos produtos.

O World Bank (2011) estabelece critérios que indicam motivos pelos quais a RSC é desenvolvida em algumas empresas. Primeiramente, aborda-se a pressão exercida por parte dos investidores em países emergentes: sentindo-se pressionada por parceiros de negócios, a empresa tende a adotar RSC em sua gestão. O World Bank ainda afirma que o Brasil procurou ampliar os requisitos dos investidores, para que dessa forma se pudesse encorajar ainda mais a responsabilidade socioambiental no país.

Outros pontos relevantes abordados pelo World Bank (2011) foram: a questão dos contratos com parceiros de negócios, que passam a exigir que a empresa possua RSC; a intervenção governamental, que pode direcionar o comportamento organizacional para RSC por meio de legislações e regulamentações; a licença social para operar, o que coloca a empresa em posição de destaque e faz com que ela consiga passar por processos burocráticos com maior facilidade; a inovação e controle de qualidade, quesitos provenientes de melhores condições de trabalho; e, por fim, a produtividade e a diminuição de custos, pois uma vez que a produtividade é otimizada, isso pode implicar na diminuição de custos para a empresa.

Pode-se concluir que o novo paradigma de responsabilidade socioambiental aponta uma vantagem de diferenciação do produto, fruto de uma cadeia que assume condutas visando alcançar melhorias sociais e ambientais, ampliando o grau de sustentabilidade das empresas e da conseqüente competitividade em caráter dinâmico (ALIGLERI et al., 2009). Estando este tipo de diferenciação diretamente ligado à estratégia empresarial, pode-se identificar um aumento na competitividade das empresas, tema abordado na subseção seguinte.

2.3.2 A variável socioambiental e estratégia

A incorporação de questões sociais e ambientais na agenda dos gestores denota uma revolução na administração de empresas, as quais deixam de ser investimentos dispendiosos para tornaram-se oportunidades estratégicas relevantes para sua competitividade.

A estratégia socioambiental vem aparecendo em meio corporativo nos últimos 40 anos e passou de um foco de cumprimento regulatório para uma estratégia centrada na oportunidade de crescimento. Atualmente, muitas empresas conseguem enxergar o potencial dessa nova onda socioambiental (ESTY; WINSTON, 2009).

Com um comportamento socioambiental correto, a reputação da empresa resulta num valor de mercado positivo, visto que ao atrelar à marca uma imagem ética e socialmente responsável configura-se como um fator estratégico de competitividade moderna. Assim, para proporcionar resultados positivos em longo prazo, a responsabilidade socioambiental deve estar integrada às operações de negócios (ALIGLERI et al., 2009).

Para garantia a sustentabilidade organizacional se aposta em estratégias que visam manter constante diálogo com a sociedade. As estratégias que se relacionam com a reputação da empresa são "uma dimensão nova para as empresas, sendo responsáveis por um avanço rápido e significativo da tecnologia ambiental e das metodologias de ações comunitárias" (Ibid., p.8).

Ao almejar uma estratégia competitiva nesse novo contexto mundial, é necessário e possível aliar, como já proposto no *Triple Bottom Line*[6], as dimensões social, ambiental e econômica:

[6] O *Triple Bottom Line*, ou Tripé da Sustentabilidade, indica que o desempenho positivo de uma organização deve-se por meio da intersecção das três dimensões: ambiental, econômica e social.

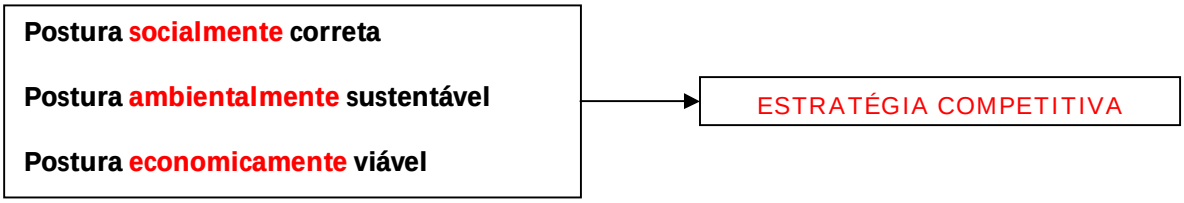

Ilustração 4 - Estratégia competitiva sustentável
Fonte: Adaptado de Aligleri et al., 2009

Percebe-se a questão dos aspectos socioambientais atrelados à postura estratégica da organização que coloca a empresa numa posição de vantagem (BARBIERI, 2007). Ainda conforme o autor, a abordagem ambiental estratégica relaciona-se com o tratamento sistemático de questões ambientais, com o intuito de oferecer valores aos componentes do ambiente de negócio da empresa, promovendo a diferenciação com relação a seus concorrentes e contribuindo para que ela adquira vantagens competitivas sustentáveis.

Stead e Stead (2004) trabalham com o conceito de Gestão Estratégica Sustentável (GES), que visa expandir o processo tradicional de gestão estratégica para incluir a Natureza e a Sociedade nos processos de formulação, implementação e avaliação de estratégias nas organizações. Os autores definem GES como processos de gestão estratégica que são economicamente competitivos, socialmente responsáveis, e em equilíbrio com os ciclos da Natureza. Para uma implementação bem sucedida desse novo tipo de gestão, espera-se que as filosofias e os sistemas de valores da organização estejam alinhados e consistentes com a iniciativa, demandando estratégias apropriadas, capacidades, estruturas e processos necessários para uma efetiva implementação. Tais estratégias integrativas são constituídas em virtude da criação de uma vantagem competitiva em longo prazo.

O conceito de estratégia competitiva encaixa-se naquele proposto por Porter (1986), como forma de lidar com a concorrência. Três estratégias são propostas nesse modelo, das quais a de diferenciação merece destaque no estudo. A diferenciação do produto isola a luta competitiva, pois os compradores têm preferências e sentimentos de lealdade com relação a determinados produtos e empresas (PORTER, 1986). Assim, empresas que investem nestes aspectos podem aumentar seu lucro, visando consumidores dispostos a dar preferência por produtos social e ambientalmente responsáveis.

Essa estratégia consiste em projetar uma forte identidade própria para o serviço ou produto, criando algo único no setor. Com isso, algumas vantagens competitivas podem ser identificadas como projetos ou imagens de marca, tecnologia, e até mesmo responsabilidade social, como já citado anteriormente.

Atribui-se como chave para o sucesso de uma diferenciação ambiental o correto posicionamento de produtos e serviços em mercados cuidadosamente segmentados. Para tal, exige-se que a empresa seja inovadora – uma inovação contínua é essencial para manter uma vantagem competitiva, pois assim que os concorrentes passarem a imitar os produtos social e ambientalmente corretos, a diferenciação competitiva se perde (STEAD; STEAD, 2004).

No Brasil, a exigência em torno de produtos social e ambientalmente responsáveis afeta as exportações de produtos, sinalizando novos padrões de consumo e de realização do comércio e trocas econômicas internacionais (TACHIZAWA, 2008). Prova dessa exigência reflete-se na pesquisa realizada por Boehe e Barin-Cruz (2009), na qual se exprime a relação entre Responsabilidade Social Corporativa (RSC), estratégia de diferenciação de produtos e desempenho na exportação.

O Brasil, ao trabalhar para tornar-se competitivo perante países de baixo custo, como a China e a Índia, teve de utilizar-se de uma estratégia de redução de custo. A curto prazo, a solução proporcionou ao país grande volume de vendas a países desenvolvidos, porém, com a valorização da moeda nacional, o Brasil ateve-se a mecanismos de diferenciação na exportação, sendo o de responsabilidade social o mais relevante, dentre inovação e melhoria de qualidade do produto. Notifica-se, da mesma forma, a ponderação do escopo horizontal e vertical de mercado, sendo este referente ao nível de desenvolvimento de países importadores; aquele à diferenciação de países na exportação. Constata-se um notório peso com relação ao nível de países importadores, já que quanto maior o nível de desenvolvimento de um país, maior a predisposição à adoção de políticas socioambientais (BOEHE, 2009).

Steiner e Steiner (2000), entretanto, ao referirem-se à África e a países da América Latina, afirmam que em países em desenvolvimento não há um senso natural de responsabilidade corporativa. A indústria local pode ser fraca nesses países, logo tal responsabilidade recai sobre as multinacionais estrangeiras.

Sobre o desempenho de subsidiárias nacionais no Brasil relacionado à Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Barin-Cruz e Boehe (2009) desenvolvem um estudo que se propõe a explanar o modo pelo qual corporações multinacionais organizam suas atividades socioambientais mundialmente. Embora a análise concentre-se em corporações multinacionais varejistas francesas no Brasil, importantes conclusões podem ser consideradas.

O conceito de Gerenciamento Transverso de RSC emergiu no estudo e refere-se a uma distinta forma de configuração organizacional que mescla diferentes áreas funcionais, operações nacionais e fronteiras da empresa. Alguns desafios referentes a esse gerenciamento constituem-se por: 1) dificuldade em desenvolver projetos e programas de RSC bem-sucedidos; 2) criar vantagens competitivas baseadas em RSC; 3) responder a questões ligadas a *stakeholders* locais; e 4) aprender com diferentes experiências em RSC numa base mundial. O autor ressalta, também, o fato de que os países diferem-se, mesmo que num determinado caso somente países emergentes sejam o foco principal. Logo, as empresas não devem alocar as subsidiárias em blocos e aplicar a todos os países-membros as mesmas medidas socioambientais – cada país merece individual atenção e cuidados.

De qualquer maneira, acredita-se que a gestão ambiental, associada à RSC, pode gerar condições de competitividade para as organizações, cujas decisões estratégicas integradas àquelas questões podem levar, além de vantagens competitivas, a uma redução de custos e incremento nos lucros de médio em longo prazo. Para tal, é necessário que o corpo gerencial passe a considerar que não deve haver conflito entre lucratividade e questão socioambiental.

Hart (2006) afirma que a estratégia de muitas multinacionais restringe-se em explorar em países emergentes como China, Índia e Brasil, os potenciais consumidores ricos. Segundo o autor, os gestores alegam que, ao explorar o topo da pirâmide social nas economias emergentes, eles se aproximam de consumidores de países desenvolvidos, por haver um distanciamento menor entre eles. Entretanto, acredita-se que a base da pirâmide oferece cenário ideal para a incubação de novas tecnologias sustentáveis – estendendo esta estratégia para a base, pode-se alcançar um desenvolvimento macroeconômico mais balanceado e eficaz em países mais pobres, evitando a degradação ambiental e proporcionando o crescimento sustentável da economia global.

Esty e Winston (2009) compartilham dessa visão com relação a economias emergentes, já que os autores enxergam a ascensão social – considerada um reflexo da melhoria da economia dos países – como a criação de um novo tipo de mercado, que oferecerá diversas novas oportunidades.

Com outro recurso, Porter e Kramer (2002) atentam para a vantagem competitiva que pode ser proporcionada pela prática de filantropia, alinhando metas sociais e econômicas de uma determinada organização e assegurando investimentos em longo prazo.

Na realidade, os autores afirmam que a filantropia encontra-se em crescente decadência, já que os gestores não conseguem obter resultados positivos em curto prazo e são cobrados por acionistas para tal fim – aqui fica evidente a dificuldade em justificar gastos desse tipo em termos de benefício. O termo filantropia estratégica também encontra certa dificuldade em termos de definição, visto que filantropia está normalmente associada à promoção da marca da empresa, melhorando a visibilidade da companhia e a moral de seus funcionários. Embora a filantropia estratégica devesse ter uma conexão entre os negócios da empresa e caridade, normalmente ela não se relaciona com estratégia; apenas com a publicidade e a boa vontade de funcionários em colaborar com questões de caridade.

Entretanto, os autores afirmam que as corporações podem utilizar seus esforços relacionados à caridade para melhorar seu contexto competitivo (a qualidade do ambiente de negócios no(s) local(is) no qual(is) operam). Utilizar-se de filantropia para melhorar tais contextos resulta no alinhamento de metas sociais e econômicas, melhorando em longo prazo as perspectivas de negócios. Assim, as corporações precisam repensar onde eles focam a filantropia e como elas o fazem.

Para que a filantropia traga retornos positivos às empresas, é necessário compreender que os termos “social” e “econômico” não representam uma dicotomia; eles podem caminhar juntos, levando em consideração que corporações não funcionam sem estarem cercadas pela sociedade. Quanto mais uma melhoria social se relaciona com o negócio da companhia, mais isso leva a benefícios econômicos. Exemplo disso são iniciativas educacionais filantrópicas voltadas à profissionalização de jovens em informática; assim que concluem sua profissionalização, os jovens tendem a retornar às empresas que os financiaram, constituindo mão-de-obra qualificada (PORTER; KRAMER, 2002).

Segundo Nascimento et al. (2008), a responsabilidade socioambiental empresarial (RSE), definida como conjunto de ações socioambientais desenvolvidas em ambiente gerencial, não deve se limitar a ações sociais filantrópicas para com a comunidade, mas deve abranger também questões ambientais e econômicas.

Essa vantagem competitiva que mescla o aspecto social e o econômico também pode ser identificada em práticas ambientais (PORTER; LINDE, 1995). Inovações que, por exemplo, erradicam a poluição e ineficiência de algum processo produtivo, podem melhorar a qualidade dos produtos enquanto diminuem custos. Resistir a esse tipo de inovação pode levar à perda de competitividade.

Assim como a filantropia, a RSC pode ser fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva (PORTER; KRAMER, 2006). Num primeiro momento, as corporações só adquiriam esse tipo de responsabilidade por obrigação moral, sustentabilidade, licença para operar e reputação da marca, negligenciando o aspecto estratégico. Depois se percebeu que corporações bem-sucedidas necessitam de uma sociedade saudável, assim, cuidar da segurança e condições de trabalho de seus funcionários atrai consumidores, ao mesmo tempo em que minimiza custos internos devido a acidentes. A companhia, então, se vê na necessidade de integrar a perspectiva social com as estruturas utilizadas para compreender o processo de competição e guiar estratégias de negócio.

Englobar aspectos sociais e ambientais na gestão pode assumir um caráter estratégico e mercadológico, promovendo “mudanças na cultura da organização, pela projeção de uma nova imagem da organização perante a sociedade e pela utilização de todo o potencial criativo de seus recursos humanos (capital intelectual)” (NASCIMENTO et al., 2008, p.11).

O conceito de RSC pode ser acrescido do termo “ambiental”, pois, como já visto anteriormente, a interação e indissociação entre tais conceitos fazem-se necessárias.

Estudos relacionados à responsabilidade socioambiental demonstram que, ao contrário do que muitos acreditam, é possível obter retorno econômico ocupando-se de questões sociais e ambientais.

Acredita-se que empresas que incorporam desempenho ambiental a uma visão estratégica de recuperação de produtos, poderão gerar vantagens distintas frente aos concorrentes. A afirmação é verificada num estudo (GONÇALVES-DIAS; TEODÓSIO, 2006) que visou estudar logística reversa na produção de embalagens tipo PET, um polímero termoplástico. Na pesquisa exploratória, pôde-se verificar que quando a gestão logística é articulada com a gestão do ciclo de vida do produto como um circuito fechado, gera-se uma estratégia de recuperação do valor, tanto econômico, quanto ambiental. Os maiores desafios, entretanto, estão ligados à reorientação de estratégias empresariais, visando a incorporação da análise da gestão do ciclo de vida das embalagens (GONÇALVES-DIAS, 2006). É possível prenunciar que algumas empresas olham para além da redução de resíduos e ganhos com eficiência – e, assim, encontram mercado para produtos que teriam sido, outrora, descartados como lixo (ESTY; WINSTON, 2009).

Outro estudo relacionado a embalagens PET (GIOVANNINI; KRUGLIANSKAS, 2008) refere-se ao estudo de caso de uma empresa que viabilizou um projeto inovador por meio da criação de uma cadeia de reciclagem com benefícios econômicos, sociais e ambientais. A empresa estudada conseguiu alcançar esta meta por meio dos seguintes passos: (i) incentivar a visão e o comprometimento da alta administração; (ii) promover uma estrutura de logística reversa adequada; e (iii) desenvolver uma estrutura de negócio que garante retornos econômicos e sua adequada distribuição.

No setor de telecomunicações, um estudo (POLIZELLI et al., 2005) com as cinco maiores líderes no Brasil demonstra que a regulação, juntamente com mecanismos de estímulos, inclui ações ambientais no processo de inovação das cadeias de negócio, transformando o meio ambiente de restrição à oportunidade, que se manifesta por meio de visão estratégica de tecnologia, escala, qualificação de fornecedores e superação de legislações ambientais.

Acredita-se que a própria regulamentação referente a legislações ambientais pode trazer vantagens competitivas a empresas (ESTY; WINSTON, 2009). Regulamentações exigentes devem ser bem-vindas por empresas que estão além do cumprimento da Lei. Leis mais severas resultam em custos para concorrentes menos preparados e poderiam mantê-los fora do mercado por anos. Assim, as empresas deveriam exigir por regulamentações mais severas – embora seja um procedimento arriscado, em circunstâncias corretas, pode ser um importante recurso para produzir uma vantagem significante.

Já com relação a multinacionais e subsidiárias, pode-se inferir pontos relevantes para este estudo. Borini et al. (2011) apresentam estratégias de RSC como criação de valor para empresas multinacionais, configurando-se, dessa forma, como fonte de vantagem competitiva internacional e como legitimidade interna para subsidiárias estrangeiras localizadas em países periféricos.

De acordo com os autores, as subsidiárias que desenvolvem estratégias de RSC são as que transferem competências para as demais unidades da corporação, estando fortemente integradas à matriz. Exemplo de subsidiárias que possuem forte alinhamento estratégico com a matriz são os centros de excelência. Logo, pode-se constatar que as estratégias locais de RSC – integradas a todas as funções organizacionais, como P&D, marketing e produção –, conduzidas em centros de excelência, recebam maior visibilidade corporativa. As práticas locais de RSC em uma subsidiária podem der transferidas para outras subsidiárias ou até mesmo para a matriz, desde que haja uma estrutura integrada, seguida de alinhamento estratégico entre as unidades da corporação. Dessa forma, as estratégias de RSC podem ser criadoras de valor para a multinacional, ainda que não se possa medir seu impacto financeiro.

2.3.3 Selos e certificações sociais e ambientais

Há, não somente no Brasil, como em diversos países do mundo, diferentes tipos de selos de certificações ambientais e sociais. No Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o órgão responsável pela normalização e representa em território nacional outras entidades como a International Organization for Standardization (ISO), International Eletrotechnical Commission (IEC), Comissão Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) e Associação Mercosul de Normalização (AMN).

Com relação a questões ambientais, a ABNT disponibiliza a certificação de rotulagem ambiental, cujo intuito é o de demonstrar que o produto certificado apresenta um impacto ambiental menor com relação a outros produtos equivalentes. Este rótulo, também conhecido como rótulo ecológico, tem notável importância para os consumidores, que são orientados a consumir produtos menos agressivos ao meio ambiente.

O programa de rotulagem apóia a iniciativa de melhorar e/ou manter a qualidade ambiental reduzindo o consumo de energia e de materiais, minimizando os impactos ambientais gerados pela poluição por meio da produção, utilização e disposição de produtos e serviços (ABNT, 2011). A relação de documentos de critérios específicos para cada categoria de produtos, em relação aos quais os produtos ou serviços são avaliados, encontra-se disponível no anexo E.

Outra certificação ambiental é concedida por meio do Conselho Brasileiro de Manejo Florestal (FSC Brasil), organização não-governamental, reconhecida como uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) e com cadastro no CNEA (Cadastro Nacional de Entidades Ambientalistas). O FSC Brasil difunde e facilita o bom manejo das florestas brasileiras conforme princípios e critérios que conciliam as salvaguardas ecológicas com os benefícios sociais e a viabilidade econômica (FSC BRASIL, 2011).

A certificação é um processo voluntário em que é realizada uma avaliação de um empreendimento florestal por uma certificadora, verificando os cumprimentos de questões ambientais, econômicas e sociais que norteiam os princípios e critérios da organização. Salienta-se que há dois tipos de certificação: a certificação de manejo florestal, caracterizada por tipo de produto (toras e pranchas ou óleo, sementes e castanhas); e a certificação cadeia de custódia, aplicada aos produtores que processam matéria-prima de floresta certificada (Ibid.).
Ao redor do mundo, há diversos selos ambientais, cujos exemplos seguem na tabela:

Rotulagem ambiental	**País/Região**	**Breve descrição**
Blue Angel ou Blauer Engel	Alemanha	Foi o primeiro rótulo ambiental produzido no mundo. Analisa o impacto do produto de forma mais abrangente e independente, transmitindo maior credibilidade ao consumidor.
Environmental Choice Program (ECP)	Canadá	O Canadá foi o segundo país a desenvolver esse tipo de rotulagem. As categorias de produtos e serviços cobertas pelo programa estimulam a reciclagem, o reprocessamento e a reutilização de insumos, a redução de poluentes e ruído e a eficiência no consumo de energia e água.
Ecomark	Japão	Aqui nota-se a análise do ciclo de vida e a admissão de maior participação pública. Como metas encontra-se a redução do impacto ambiental, adoção de medidas de controle da poluição, redução do consumo de energia e recursos naturais e a garantia do cumprimento de legislações.
Green Seal	EUA	Estabelecer padrões de rotulagem ambiental para melhor orientar consumidores ao comprar produtos que causem menores danos ao meio ambiente. Redução de poluição

		química tóxica, de consumo de energia, preservação de recursos aquáticos, da vida selvagem, e minimização de impactos que resultem no aquecimento global.
Nordic Swan	Países nórdicos (Dinamarca, Finlândia, Noruega, Islândia e Suécia)	Este pode ser considerado o primeiro programa multinacional. Tem como meta orientar consumidores a escolher produtos menos prejudiciais ao meio ambiente, englobar considerações econômicas e de qualidade e o cumprimento de legislações ambientais.
Green Label	Singapura	Análise do ciclo de vida do produto, informações acuradas acerca dos produtos aos consumidores, compatibilidade com esquemas de rotulagem de países industrializados.
Ecolabel	União Européia	Promover a concepção, comercialização e utilização de produtos com reduzido impacto ambiental durante seu ciclo de vida, informar consumidores acerca dos impactos ao meio ambiente, minimizar recursos naturais e energia, reduzir emissões de poluentes, evitar desperdícios e reduzir ruídos.

Tabela 3 - Rotulagem ambiental no mundo
Fonte: Elaborada a partir de dados presentes em Guéron (2003)

Já com relação às normas ISO, pode-se afirmar que, ao contrário do que fora aqui apresentado, abordam tanto aspectos sociais quanto ambientais.

A série ISO 26000 é, na realidade, um guia para responsabilidade social e colabora para que entidades, tanto públicas quanto privadas, considerem a implementação da norma para atuar de maneira socialmente responsável. Uma vez que as organizações possuam esta certificação, elas poderão adquirir: vantagem competitiva, reforço na reputação, atrair funcionários e consumidores, manter o compromisso e a produtividade de funcionários, atrair a comunidade financeira e se relacionar melhor com seus *stakeholders* (ISO, 2011).

A série ISO 26000, entretanto, não será certificável, tampouco terá caráter de sistema de gestão, visto que a certificação é passível de manipulação por ser uma relação entre clientes e fornecedores, assim, ela não possui requisitos. A norma considera que a responsabilidade social das organizações envolve os seguintes princípios: prestar contas e assumir responsabilidades pelo seu impacto, transparência nas decisões e atividades, comportamento ético, respeitar os interesses de seus *stakeholders*, respeitar as regras legais, respeitar as normas internacionais de relacionamento e respeitar os direitos humanos. Os temas centrais de responsabilidade social devem abranger os direitos humanos, as práticas de trabalho, meio ambiente, práticas justas de operação, questões dos consumidores e envolvimento e desenvolvimento da comunidade (ALIGLERI et al., 2009).

A série ISO 14000 possui diferentes certificações para determinados aspectos ambientais, por isso a série também é conhecida como “família ISO 14000”. As normas ambientais desta série abrangem questões como rotulagem, avaliação de desempenho, análise do ciclo de vida, comunicação e auditoria (ISO, 2011).

A ISO 14001, por exemplo, é uma das únicas na família ISO que gera um selo certificador. Esta se configura como um processo de gerenciamento de atividades da empresa que impactam o ambiente, assim, seu principal objetivo é o de fornecer às organizações os requisitos básicos de um sistema de gestão ambiental eficaz (SOLEDADE, 2007). Outra norma passível de certificação é a ISO 14040, relacionada com a análise do ciclo de vida do produto. Abaixo seguem as normas da família ISO 14000:

ISO 14001*	Sistema de Gestão Ambiental (SGA) – Especificações para implantação e guia
ISO 14004	Sistema de Gestão Ambiental – Diretrizes Gerais
ISO 14010	Guia para auditoria ambiental – Diretrizes Gerais
ISO 14011	Diretrizes para Auditoria Ambiental e Procedimentos para Auditorias
ISO 14012	Diretrizes para a Auditoria Ambiental – Critérios de Qualificação
ISO 14020	Rotulagem Ambiental – Princípios Básicos
ISO 14021	Rotulagem Ambiental – Termos e Definições
ISO 14022	Rotulagem Ambiental – Simbologia para Rótulos
ISO 14023	Rotulagem Ambiental – Testes de Metodologia para Verificação
ISO 14024	Rotulagem Ambiental – Guia para Certificação com Base em Análise Multicriterial
ISO 14031	Avaliação da *Performance* Ambiental
ISO 14032	Avaliação da *Performance* Ambiental dos Sistemas de Operadores
ISO 14040*	Análise do Ciclo de Vida – Princípios Gerais
ISO 14041	Análise do Ciclo de Vida – Inventário
ISO 14042	Análise do Ciclo de Vida – Análise dos Impactos
ISO 14043	Análise do Ciclo de Vida – Migração dos Impactos

Legenda: * Normas passíveis de certificação.

Tabela 4 - A família ISO 14000

Fonte: ABNT apud Soledade, 2007

Contudo, nota-se a relevância de normas e selos ambientais para certificarem as empresas com relação a suas responsabilidades sociais e ambientais. A identificação desse tipo de abordagem dentre subsidiárias de multinacionais pode demonstrar uma inclinação a adoção de práticas socioambientais, estas associadas a uma estratégia relacionada à reputação da empresa e seu diálogo com *stakeholders*.

2.4 Diretriz teórica da pesquisa

Neste estudo, para a definição de corporação multinacional, utilizar-se-á a definição de Bartlett et al. (1990), que designa que estas são empresas que se baseiam em investimento estrangeiro direto, este gerenciado como unidade operacional integrada – ou seja, uma organização econômica que evolui desde sua origem à extensão além de suas fronteiras (KOGUT; ZANDER, 1993). A esta definição pode-se acrescer que tais corporações necessitam do desenvolvimento, simultaneamente, de competitividade global, flexibilidade multinacional e capacidade de aprendizagem mundial (BARTLETT; GHOSHAL, 1992). Pode-se também agregar a esta definição que, quando se trata de uma corporação multinacional, seus investimentos encontram-se em diversos países, com o intuito de se obter economias de escala e de escopo (CYRINO et al., 2010). Neste trabalho, o termo pode apresentar-se somente como “multinacional”.

Com relação aos conceitos social e ambiental, vale salientar novamente que estes serão tratados nesse estudo como indissociáveis, não podendo, portanto, a responsabilidade social não estar atrelada à responsabilidade ambiental. Dessa forma, utilizar-se-á o termo Responsabilidade Socioambiental Corporativa ao invés do difundido termo “Responsabilidade Social Corporativa”. Uma vez que as empresas estão inseridas na sociedade, e uma vez que a sociedade depende de recursos naturais, quando estes sofrem algum tipo de depredação ou forte impacto, a sociedade é diretamente afetada (SOUSA, 2008, ALIGLERI et al., 2009, PORTER; KRAMER, 2002).

A Responsabilidade Socioambiental Corporativa utilizada neste estudo não se refere à filantropia. Sabe-se que a chamada filantropia corporativa pode proporcionar a determinada empresa uma vantagem competitiva (PORTER; KRAMER, 2002), porém aqui o conceito

será utilizado para designar metas empresariais voltadas à preservação ambiental e ao bem-estar social (ETHOS, 2001).

Visto que este estudo pretende demonstrar empiricamente a relação entre RSC e aspectos organizacionais de subsidiárias, uma *survey* foi realizada com gestores dessas empresas, processo o qual será detalhado na no terceiro capítulo, Metodologia. Entretanto, na enquête realizada por meio da *survey* não é questionado objetivamente se a subsidiária possui responsabilidade socioambiental. Isso ocorreu pela relativa dificuldade de se afirmar convictamente se a subsidiária possui esse tipo de responsabilidade – devido ao elevado número de conceitos e definições, torna-se dificultoso analisá-la de forma isolada.

Logo, por meio do referencial teórico acerca RSC, conclui-se que os questionamentos realizados através da *survey* – relacionados a, por exemplo, certificações ambientais e sociais, à reputação pela responsabilidade socioambiental e à diferenciação por meio da responsabilidade socioambiental –, são elementos capazes de identificar RSC numa subsidiária (BOEHE; BARIN-CRUZ, 2009).

A utilização do IDH foi escolhida como parâmetro para classificar os países de acordo com seu desenvolvimento. Não é o objetivo, entretanto, analisar a eficácia do IDH e o quanto ele corresponde fielmente à realidade de cada país; o seu emprego se deve pelo índice ser consolidado como referência mundial e consolidado em muitos países.

Abaixo segue o modelo conceitual da pesquisa:

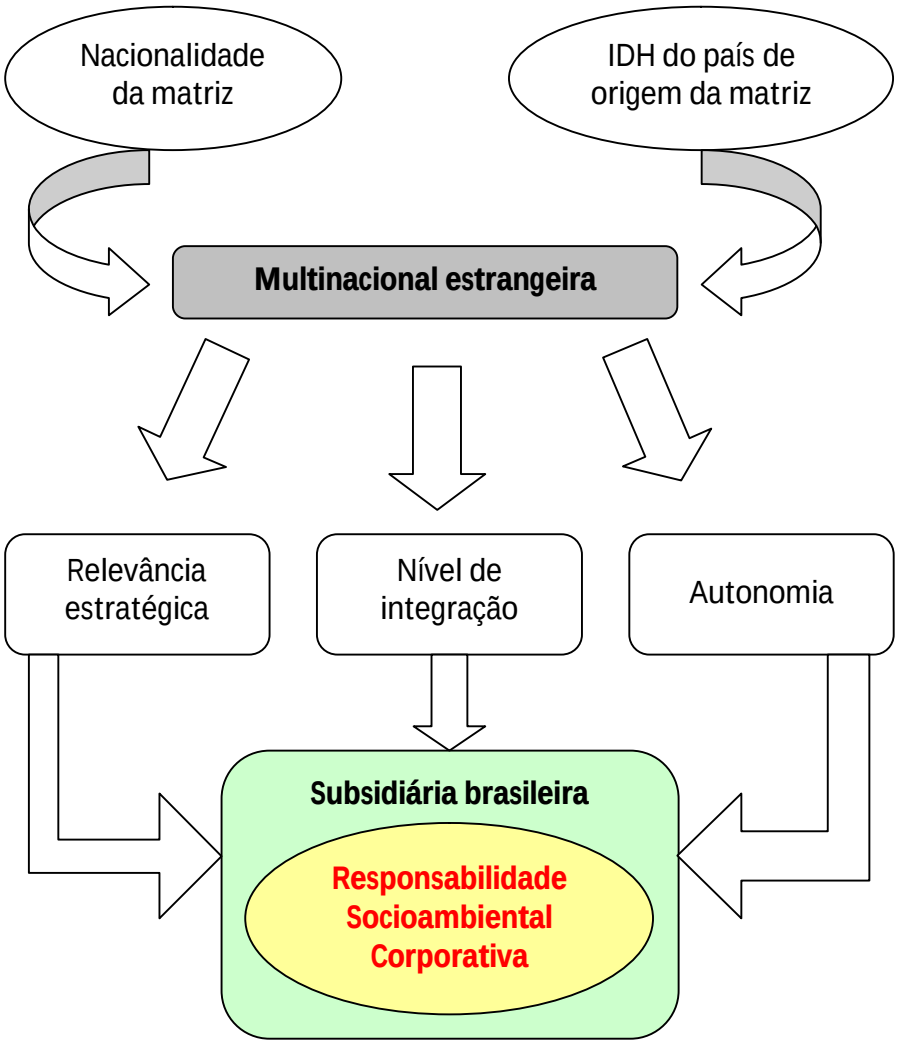

Ilustração 5 - Modelo conceitual preliminar
Fonte: a autora, 2011

2.5 Enunciação das hipóteses de pesquisa

Pretende-se verificar neste estudo as seguintes hipóteses orientadoras e comprovadoras da pesquisa:

H.1) Quanto maior a autonomia da subsidiária, maior a sua Responsabilidade Socioambiental Corporativa (RSC).

H.2) Quanto maior a integração entre a matriz e a subsidiária, maior a Responsabilidade Socioambiental Corporativa (RSC) da subsidiária.

H.3) Quanto maior a relevância estratégica da subsidiária, maior a sua Responsabilidade Socioambiental Corporativa (RSC).

H.4) Quanto mais desenvolvido o país de origem da corporação multinacional, maior a Responsabilidade Socioambiental Corporativa (RSC) da subsidiária.

Como parâmetro para nortear o nível de desenvolvimento dos países nos quais estão sediadas as matrizes das multinacionais, utilizar-se-á o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), cujo intuito não é o de somente analisar somente a dimensão econômica dos países (PIB), mas também características sociais como saúde e educação.

Posição	País	Valor do IDH 2010
Desenvolvimento humano muito alto		
1	Noruega	**0.938**
2	Austrália	**0.937**
3	Nova Zelândia	**0.907**
4	Estados Unidos	**0.902**
5	Irlanda	**0.895**
6	Liechtenstein	**0.891**
7	Holanda	**0.890**
8	Canadá	**0.888**
9	Suécia	**0.885**
10	Alemanha	**0.885**
Desenvolvimento humano alto		
73	Brasil	**0.699**

Tabela 5 - Ranking do IDH
Fonte: PNUD, 2010

2.6 Definições teóricas e operacionais dos conceitos relevantes da pesquisa

Corporação multinacional. Define-se corporação como um grupo de empresas que possui um mesmo objetivo, segue um mesmo princípio, mesmas normas e regulamentos e possuem, também, um centro de comando comum. Define-se multinacional como uma empresa com capital baseado em matriz e que atua em outras nações além de sua de origem. De acordo com

Bartlett et al. (1990), uma corporação multinacional é um grupo de empresas que se baseiam em investimento estrangeiro direto, este gerenciado como unidade operacional integrada. Operacionalmente, neste trabalho, entende-se a expressão como a corporação que possui substancial investimento direto em países estrangeiros e que se engaja em uma administração ativa de suas operações internacionais. O termo, neste estudo, poderá transparecer apenas como "multinacional".

Subsidiária. Define-se subsidiária como uma divisão de uma empresa, encarregada de tarefas mais específicas dentro do ramo de atividade da empresa a qual pertence e se subordina. Segundo Birkinshaw et al. (1998), uma subsidiária pode ser compreendida como qualquer unidade operacional que se encontra controlada pela matriz e que se situa fora do país de origem. Para fins deste estudo, define-se subsidiária como uma divisão de uma corporação multinacional, sediada em país diferente do de origem desta, e que pode desempenhar tanto uma função específica designada pela matriz, como função semelhante a ela.

Matriz. Onde se estabelece a direção central de uma empresa. A matriz possui investimentos em diversos países, conseguindo obter economias de escala e escopo por meio das trocas de know-how e de produtos entre unidades produtivas localizadas em diferentes países (CYRINO et al., 2010). Operacionalmente, enuncia-se matriz como a empresa sediada em seu país de origem e a qual as suas subsidiárias reportam-se.

Autonomia da subsidiária. A autonomia da subsidiária está relacionada com a liberdade delegada a ela pela matriz para tomar decisões (OLIVEIRA JUNIOR et al., 2009a). Quanto maior a autonomia da subsidiária, mais ela corre o risco de se afastar dos objetivos da matriz e menos integrada se torna a ela; quanto menor a autonomia da subsidiária, as decisões tornam-se mais centralizadas e sua integração à matriz passa a ser maior. Neste estudo, a autonomia da subsidiária poderá ser interpretada como o seu distanciamento ou independência da matriz.

Relevância estratégica. Oliveira Junior et al. (2009a) definem que uma subsidiária considerada estrategicamente relevante é aquela que alcança o reconhecimento da matriz e passa a comandar funções regionais ou globais, recebendo não somente o reconhecimento da matriz e de outras subsidiárias, mas também a responsabilidade pela implementação de capacidades organizacionais no país da subsidiária ou até em outros lugares do mundo. Neste

estudo, a relevância estratégica poderá ser atrelada à importância dada à subsidiária pela matriz.

Integração matriz-subsidiária. A integração entre uma determinada matriz e sua subsidiária se exprime por meio de consenso e valores compartilhados, logo, agrupando metas da subsidiária e da matriz em uma única meta inclusiva e compartilhada, o que facilita a cooperação e torna a tomada de decisões mais participativa. Nota-se uma correlação positiva entre integração e interdependência (GHOSHAL; NOHRIA, 1989). A integração demonstra, operacionalmente, o quanto matriz e subsidiárias se encontram unidas visando objetivos e metas comum dentro da corporação.

Gestão socioambiental. Define-se por gestão socioambiental a área dentro da administração que se preocupa tanto com questões sociais quanto com questões ambientais. Assim, operacionalmente, exige-se gestão socioambiental, no gerenciamento de uma empresa e/ou corporação, diretrizes e atividades administrativas voltadas à diminuição da depredação e poluição ambiental, tanto minimizando danos já causados ao meio-ambiente quanto evitando que eles ocorram. Concomitantemente, a gestão socioambiental volta-se a programas sociais e de apoio a população de determinada região, trabalhando para o bem-estar comum (BARBIERI, 2007).

Práticas socioambientais. Práticas socioambientais configuram-se como o exercício de iniciativas socioambientais em ambiente empresarial. Operacionalmente, espera-se da empresa que adota práticas socioambientais que ela realize ações efetivas visando à melhoria do bem-estar social e à preservação e não depredação do meio-ambiente, sem que, entretanto, adote como diretriz uma gestão socioambiental.

Responsabilidade Socioambiental Corporativa. Neste estudo, utilizar-se-á como definição de RSC a teoria acerca de Responsabilidade Social Empresarial do Instituto Ethos. Esta responsabilidade envolve o estabelecimento de metas empresariais que envolvam a preservação e não destruição do meio ambiente, e que também englobem aspectos sociais relacionados ao bem-estar da comunidade. Operacionalmente, utilizar-se-á o termo para designar a responsabilidade que uma empresa adquire que demonstre compromisso proativo tanto com o meio ambiente quanto com a sociedade.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Método de pesquisa

Sabe-se que toda a pesquisa científica pode possuir um enfoque qualitativo (utilizado para descobrir e refinar questões de pesquisa, sem a necessidade da comprovação de hipóteses), um enfoque quantitativo (relacionado à coleta e análise de dados para responder questões de pesquisa e para testar hipóteses, utilizando-se de medição numérica e uso da estatística) ou um enfoque misto (integração dos dois enfoques acima citados, oscilando entre os pensamentos indutivo e dedutivo) (SAMPIERI et al., 2006).

Os estudos qualitativos são utilizados com freqüência em disciplinas humanísticas, como, por exemplo, antropologia e psicologia. Para disciplinas no campo das ciências exatas, por sua vez, utiliza-se mais o enfoque quantitativo (Ibid., 2006).

Numa pesquisa quantitativa "uma ou várias hipóteses são estabelecidas (...), um plano é desenvolvido para submetê-las à prova, os conceitos incluídos nas hipóteses (variáveis) são medidos e se transformam as medições em valores numéricos (...) para serem analisados posteriormente com técnicas estatísticas (...)" (Ibid., p.10, 2006). Devido ao uso de instrumentos estatísticos, pode-se afirmar que a pesquisa quantitativa oferece precisão de resultados, evitando distorções de análise e interpretação. Este enfoque de pesquisa encontra-se com freqüência em estudos de levantamento ou *survey* para entender o comportamento de uma população por meio de uma amostra (RAUPP; BEUREN, 2006). Logo, pode-se concluir que "os **estudos quantitativos**[7] se associam aos experimentos, as (sic) pesquisas a questões fechadas ou aos estudos em que se empregam instrumentos de medição padronizados (SAMPIERI et al., p.10, 2006).

Visto que o presente estudo pretende compreender uma questão de pesquisa e, conseqüentemente, tentar verificar um determinado número de hipóteses com base nos

[7] Grifo dos autores.

resultados devidamente contabilizados obtidos por meio de uma *survey*, pode-se afirmar que este se configura como quantitativo.

Pretendendo estudar a relação entre gestão socioambiental com variáveis relacionadas a características de subsidiárias de corporações estrangeiras, como integração subsidiária-matriz e autonomia da subsidiária, pode-se caracterizar o estudo como predominantemente correlacional. Nota-se, entretanto, um cunho exploratório por se tratar de correlações ainda não estudadas e, também um cunho descritivo, cujos planos de pesquisa estruturam-se especificamente para medir as características descritas em uma questão de pesquisa (HAIR JR, 2005). Como já houve uma seleção inicial de material teórico referente às principais bases da pesquisa, é possível realizar o procedimento de coleta dados sobre aspectos do fenômeno a ser pesquisado.

O intuito do estudo correlacional é o de "avaliar a relação entre dois ou mais conceitos, categorias ou variáveis" (SAMPIERI et al., 2006, p.103), no caso, entre as variáveis relacionadas, por exemplo, à relevância estratégica da subsidiária e sua adoção de gestão socioambiental.

A pesquisa ocorreu por meio da realização de uma *survey* eletrônica, a qual possuía questionário contendo questões fechadas. Este questionário foi elaborado conforme artigos e publicações da literatura acerca dos temas abordados, e, posteriormente, disponibilizado em *website* e/ou enviado por e-mail em arquivo Microsoft Word. No total havia 37 questões distribuídas em cinco seções: informações gerais; avaliação das funções organizacionais da subsidiária; a relação da subsidiária com a matriz; terceirização das atividades da subsidiária; e relacionamento com fornecedores.

Para realizar a análise, utilizaram-se quatro questões dispostas nas seções: informações gerais, avaliação das funções organizacionais da subsidiária e relação da subsidiária com a matriz. As questões abordam, especificamente, a importância da subsidiária perante a matriz, a integração subsidiária-matriz, a autonomia da subsidiária e RSC.

As questões utilizadas na *survey* foram originadas a partir de artigos científicos e publicações literárias que envolviam as temáticas em discussão. A questão que aborda a importância da subsidiária com relação à matriz baseou-se nos estudos propostos por OLIVEIRA JUNIOR et

al. (2009a); a que aborda a integração matriz-subsidiária encontra-se no artigo científico de GHOSHAL e NOHRIA (1989); depara-se com a temática que aborda a autonomia da subsidiária no artigo científico de BIRKINSHAW et al. (1998); com relação à RSC, encontra-se o referencial teórico em BOEHE e BARIN-CRUZ (2009). Assim temos que:

QUESTÕES	REFERÊNCIAS
Importância da subsidiária	OLIVEIRA JUNIOR et al., 2009a
Integração matriz-subsidiária	GHOSHAL e NOHRIA, 1989
Autonomia da subsidiária	BIRKINSHAW et al., 1998
Responsabilidade Socioambiental Corporativa	BOEHE e BARIN-CRUZ, 2009

Tabela 6 - Questões da *survey* e suas referências
Fonte: a autora, 2011

Outra variável que será utilizada no estudo, porém que não se encontra expressa nas questões presentes na *survey*, se refere ao nível de desenvolvimento do país no qual a matriz da corporação multinacional é sediada. Para designar o nível do desenvolvimento do país, será utilizado o ranking do IDH, como já mencionado na seção 1.4. Como a classificação dos países no ranking independe de questionários, já que se trata de dados consolidados, não havia necessidade de inserir estes dados no questionário. Sendo assim, os valores conferidos a cada país (de 0.938 a 0.140) relativos à medida comparativa utilizada pelo PNUD serão atribuídos aos respondentes da *survey* conforme os países de origem da matriz.

Empregar-se-á o procedimento de análise multivariada para analisar os dados quantitativamente. Tal análise refere-se a um conjunto de métodos estatísticos que tornam possível a análise simultânea de medidas múltiplas para um determinado fenômeno (RODRIGUES; PAULO, 2007). Existe uma diferença entre as análises univariada, bivariada e multivariada, expressas na figura abaixo para melhor compreensão:

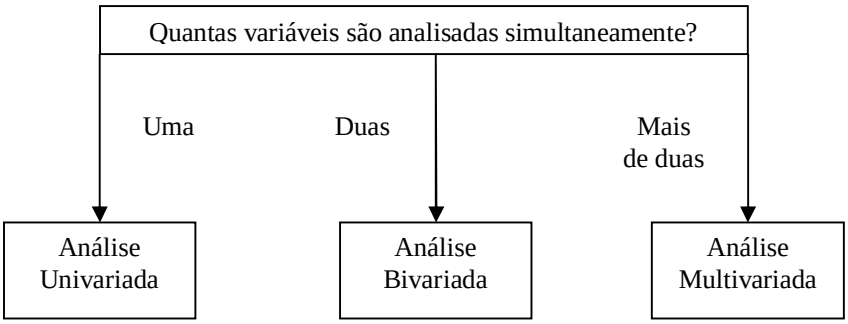

Ilustração 6 - Distinção entre análise univariada, bivariada e multivariada
Fonte: Rodrigues e Paulo, 2007

Assim, a análise multivariada está ligada ao estudo estatístico de múltiplas variáveis em um único conjunto de relações e somente esta análise permite que o desempenho conjunto das variáveis seja explorado, determinando a influência ou importância de cada uma delas (Ibid., 2007).

Faz-se pertinente ressaltar que as análises estatísticas são realizadas atualmente por meio de programas computacionais que trabalham com pacotes estatísticos. Os principais pacotes estatísticos conhecidos e utilizados são SPSS e Minitab (SAMPIERI et al., 2006). Neste estudo, realizar-se-á a análise por meio do SPSS.

3.2 Universo e Amostra

Ao selecionar uma amostra torna-se necessário definir a unidade de análise a ser utilizada. Definir sobre que ou quem serão coletados os dados depende do enfoque da pesquisa, da formulação do problema de pesquisa e dos tipos de estudo – uma vez que se define tais questões, pode-se delimitar uma população. No caso do enfoque quantitativo, a amostra é um subgrupo da população de interesse que deve ser representativo (SAMPIERI et al., 2006).

Segundo a UNCTAD, no ano de 2005 já havia no mundo cerca de 70.000 empresas multinacionais, o que correspondia, à época, a um total de 690.000 subsidiárias fora de seus respectivos países de origem (BARBOSA, 2005).

Depara-se, atualmente, com 4.162 subsidiárias instaladas no Brasil (UNCTAD, 2009), sendo este número a representação do universo de pesquisa. A amostra, parcela convenientemente selecionada a partir do universo, sendo um subconjunto deste (MARCONI; LAKATOS, 2007), implicou em 1.200 maiores subsidiárias por faturamento, informações estas obtidas por meio do jornal *Gazeta Mercantil*, com atividades nos setores: indústria, serviços e agronegócio.

A relevância do trabalho em abordar o comportamento das maiores empresas por faturamento dá-se por elas realizarem maior investimento em questões socioambientais do que as pequenas e médias (TACHIZAWA, 2008).

Com relação aos tipos de amostra, depara-se na literatura com dois deles: amostras não-probabilísticas e amostras probabilísticas.

Nas amostras probabilísticas todos os elementos da população possuem a mesma possibilidade de serem escolhidos; já nas amostras não probabilísticas, também conhecidas como amostras por conveniência, a escolha dos elementos não depende da probabilidade, mas sim de características específicas procuradas pelo pesquisador, ou seja, há um procedimento de seleção informal (SAMPIERI et al., 2006). Assim, pode-se caracterizar a amostra do estudo como não-probabilística, visto que as subsidiárias selecionadas para participarem da *survey* passaram por um processo de seleção e correspondem a características específicas delimitadas por este estudo.

Durante uma primeira triagem, verificou-se a desatualização de alguns *e-mails* de possíveis respondentes, o que provocou o descarte de 170 empresas. Devido à dificuldade na obtenção de um número maior de questionários respondidos, recorreu-se à amostragem não-probabilística, utilizando-se de contatos estabelecidos em estudos anteriores. Assim, o total de subsidiárias selecionadas foi de 1.030. Devido à amostragem, caracteriza-se esta pesquisa como oriunda de uma base amostral não-probabilística por conveniência.

3.3 Empresas pesquisadas: caracterização da amostra

Como dito anteriormente, as subsidiárias averiguadas na pesquisa se referem às maiores por faturamento que atuam no Brasil nos setores: indústria, serviços e agronegócio. Devido à confidencialidade dos dados, pode-se realizar aqui apenas um panorama com a nacionalidade das subsidiárias por continente e país.

Dos 172 respondentes do questionário, apenas um optou por não informar nem o continente, tampouco o país de origem da matriz. Logo, apenas 171 questionários encontram-se válidos para esta análise.

O maior número de subsidiárias participantes da pesquisa provém do continente europeu: 80 empresas, 57,3% da amostra. Somente do continente americano deparou-se com 59 empresas (34,5%), sendo que a maioria destas é estadunidense. O continente asiático aparece representado por 11 empresas, correspondendo a 6,4% das subsidiárias. Finalmente, os continentes africano e oceânico aparecem representados por, respectivamente, uma (0,6%) e duas (1,2%) empresas.

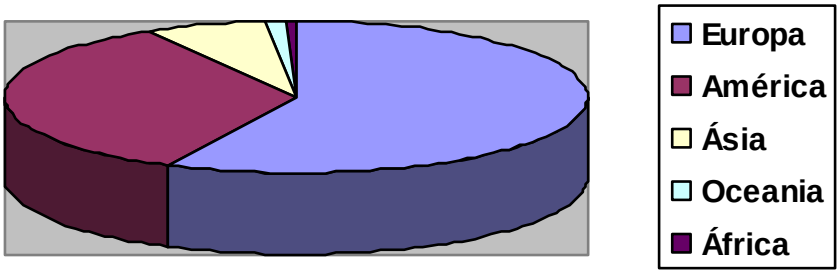

Ilustração 7 - As subsidiárias divididas por respondentes
Fonte: a autora, 2011

Dos 171 respondentes, 9,4% (15 respondentes) optaram por não mencionar o país de origem da matriz. Sendo assim, pôde-se dispor na tabela abaixo apenas 156 empresas, desta vez relacionadas a seus países de origem.

Continente/País	Número de subsidiárias	Porcentagem
Europa	-	-
Alemanha	29	19%
Áustria	1	0,64%
Bélgica	3	1,90%
Dinamarca	2	1,28%
Eslovênia	1	0,64%
Espanha	3	1,90%
Finlândia	2	1,28%
França	12	7,70%
Holanda	7	4,50%
Itália	8	5,12%
Liechtenstein	1	0,64%
Luxemburgo	1	0,64%
Noruega	2	1,28%
Portugal	2	1,28%
Reino Unido	11	7,10%
Suíça	3	1,90%
Total	**88**	**56,40%**
América		
Canadá	1	0,60%
Estados Unidos	54	34,70%
Total	**55**	**35,30%**
Ásia		
China	2	1,28%
Japão	8	5,12%
Total	**10**	**6,40%**
Oceania		
Austrália	2	1,30%
Total	**2**	**1,30%**
África		
África do Sul	1	0,60%
Total	**1**	**0,60%**
Total	**156**	**100%**

Tabela 7 - Dados da pesquisa
Fonte: a autora, 2011

No continente europeu, a Alemanha lidera o ranking de respondentes com 29 empresas representadas e 19% da amostra, seguida pela França com 12 empresas (7,7%) e pelo Reino Unido com 11 empresas (7,1%), sendo esses três países os mais representativos com relação ao número de empresas européias participantes. Já no continente americano torna-se discrepante a diferença entre o número de empresas estadunidenses e o de canadenses – estes os dois únicos países representantes do continente americano – 54 empresas daquele (34,7% desta amostra) contra 1 empresa deste (0,6% da amostra). No continente asiático, o Japão transparece com um número mais representativo de empresas (oito, com 5,12% da amostra) do que a China (apenas duas, representando 1,28% da amostra). Na Oceania e na África, o

número de empresas configura-se menor do que no dos outros continentes, com duas (1,3%) e uma (0,6%) empresa respectivamente.

3.4 Técnicas de coleta, tratamento e análise de dados

A coleta dos dados para a pesquisa se deu principalmente por meio de questionário online hospedado no site da FIA (www.fia.com.br/multinacionais). Dos 172 questionários respondidos, 160 de deram por meio do site e 12 por e-mail, cujo conteúdo fora introduzido com confidencialidade para o questionário online. Antes do envio do questionário às empresas, um pré-teste foi realizado com alunos da pós-graduação da Universidade de São Paulo e com funcionários de subsidiárias de multinacionais. Com isso foi possível realizar devidos ajustes, possibilitando o refinamento do instrumento de coleta.

Aos presidentes e vice-presidentes das 1.030 subsidiárias selecionadas foi enviada uma *survey* eletrônica, seguida de ligações telefônicas para confirmação de recebimento do documento eletrônico, com o intuito de dar maior credibilidade à pesquisa e evitando que a *survey* pudesse ser respondida por terceiros. A escolha da *survey* como método de coleta se deu porque "as *surveys* são usadas quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos" (HAIR JR, 2005, p. 157). A *survey* ocorreu via questionário *online*, o que tornou o processamento mais apurado das respostas, sendo menos dispendiosos e com tempo de resposta mais rápido do que os métodos baseados em papel.

O período inicial da coleta data do dia 01 de novembro a 15 de dezembro de 2009. Como resultado, obteve-se 172 respostas válidas.

Como instrumento de medição e coleta de dados quantitativos utilizou-se a escala tipo Likert, na qual "são feitas afirmações e para cada uma pede-se ao indivíduo que manifeste sua reação escolhendo um dos cinco pontos da escala" (SAMPIERI et al., 2006, p.306.), que vão desde a falta de concordância à concordância total.

Examinando os questionários respondidos com cautela, descartam-se os questionários que poderiam ter trazido informações distorcidas e incompletas, podendo prejudicar o resultado da

pesquisa. Após a seleção, realizou-se a codificação, técnica operacional utilizada para categorizar dados que se relacionam. Assim, os dados são transformados em símbolos, podendo ser tabelados e contados. Por fim, a tabulação foi realizada, com o intuito de dispor os dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação da inter-relação entre eles (MARCONI, LAKATOS, 2007). Devido ao número de respondentes, a tabulação será mecânica, realizada através do uso de *software* computacional.

Para a análise dos dados, foi utilizado o método de análise multivariada, no qual se analisou a relação entre diversas variáveis independentes e pelo menos uma dependente. Visto que tal método apresenta um nível de complexidade elevado, a análise será realizada por meio de programas computacionais utilizando pacotes estatísticos, no caso o SPSS será empregado. Sendo assim, a escala Likert atenderá ao tratamento estatístico definido para a pesquisa.

Os dados obtidos serão, posteriormente, representados por quadros e gráficos, métodos estatísticos sistemáticos que facilitam a compreensão e a interpretação rápida de um grande número de dados (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Visto que a análise multivariada foi utilizada na contabilização dos dados, vale salientar que duas técnicas foram empregadas: a regressão linear múltipla e a correlação canônica. A regressão linear múltipla é um método de análise adequado para esta pesquisa, pois envolve uma variável dependente métrica relacionada a duas ou mais variáveis dependentes métricas (HAIR JR et al., 2009). “O objetivo da análise de regressão múltipla é prever as mudanças na variável dependente como resposta a mudanças nas variáveis independentes” (Ibid., p.33, 2009).

A análise de correlação canônica pode ser vista como uma extensão da análise de regressão linear múltipla, cujo objetivo é correlacionar simultaneamente diversas variáveis independentes métricas e diversas variáveis dependentes métricas (Ibid., 2009). Quando a correlação entre as variáveis é muito elevada, a existência de multicolinearidade precisa ser verificada. Tem-se como premissa de que não deve haver relação linear entre as variáveis; quando a correlação entre tais variáveis é alta, há um aumento no termo do erro (FÁVERO et al., 2009), “menor eficiência dos estimadores, estimativas mais imprecisas e estimadores sensíveis a pequenas variações dos dados” (CUNHA; COELHO, 2007).

Determinadas as técnicas de análise, apresentar-se-á a construção das variáveis de pesquisa, seguida da análise e discussão dos resultados obtidos.

3.5 Construção das Variáveis de Pesquisa

Uma variável, em estatística, pode representar um atributo mensurável – que pode tomar vários valores – múltiplo para cada indivíduo, objeto ou fenômeno observado (RODRIGUES; PAULO, 2007). Pode-se compreender, então, que variáveis comportam-se como símbolos mensuráveis que representam elementos de um conjunto e que assumem determinadas características em um estudo.

As variáveis podem ser classificadas em quantitativas e qualitativas. As quantitativas podem ser medidas em escala e apresentam valores numéricos, podem ser classificadas em discretas – cujas características mensuráveis aceitam apenas valores inteiros – ou contínuas – cujos valores fracionados também fazem sentido, assumindo valores em uma escala contínua (Ibid., 2007). As qualitativas, que não possuem valores quantitativos, não convêm ao estudo. Logo, pode-se afirmar que este estudo apresentará variáveis quantitativas contínuas.

A análise de regressão múltipla é utilizada para estudar a relação entre uma variável dependente (chamada também como critério) e várias independentes (ou preditoras) (HAIR et al., 2009). Define-se variável dependente como a “variável que está sendo prevista ou explicada pelo conjunto de variáveis independentes”, e variável independente como “variável(is) selecionada(s) como previsoras e potenciais variáveis de explicação da variável dependente” (Ibid., p. 154, 2009).

Quatro das cinco variáveis utilizadas no estudo são perguntas fechadas de cinco pontos (escala Likert) dentro de uma variância que será apresentada em conjunto com cada variável. O questionário referente às variáveis se encontra no anexo B. A outra variável referente ao IDH foi determinada por meio de dados obtidos pela UNCTAD. Sua lista completa encontra-se presente no anexo D.

Importante salientar que a técnica estatística escolhida para auxiliar na análise dos dados foi o Alfa de Cronbach. Este é um modelo de consistência interna baseada na correlação média entre os itens e está ligado à análise da confiabilidade e mede a consistência interna (indicadores da escala altamente intercorrelacionados). A confiabilidade está relacionada com "o grau em que uma escala produz resultados consistentes entre medidas repetidas ou equivalentes de um mesmo objeto [...], revelando a ausência de erro aleatório" (RODRIGUES; PAULO, p.64, 2007). O valor conferido ao Alfa deve estar entre 0 e 1; quanto mais perto de 1, maior a autenticidade e veracidade das dimensões do construto (Ibid., 2007). Hair et al. (2009) salientam que os valores de 0,60 a 0,70 são considerados o limite inferior de aceitabilidade.

3.5.1 Variável Dependente

O estudo conta apenas com uma variável dependente referente à responsabilidade socioambiental adotada pelas subsidiárias de corporações multinacionais estrangeiras. A variável RSC é composta das variáveis: certificação social e/ou ambiental, reputação por responsabilidade social e/ou ambiental, fornecedores com selos de certificação social e/ou ambiental, e realização de atividades de treinamento social e/ou ambiental com fornecedores e/ou clientes (BOEHE; BARIN-CRUZ, 2009). Tais variáveis apresentaram Alfa de Cronbach de 0,918.

Construto	Item	Observação
Responsabilidade Socioambiental Corporativa	Possuir uma certificação social e/ou ambiental	Adaptado de Boehe e Barin-Cruz (2009)
	Ter a reputação de ter responsabilidade social e/ou ambiental	
	Somente trabalhar com fornecedores que tenham selos de certificação social e/ou ambiental	
	Realizar atividades de treinamento ambiental e/ou social com fornecedores e/ou clientes	

Tabela 8 - Construto Responsabilidade Socioambiental Corporativa
Fonte: a autora, 2011

3.5.2 Variáveis Independentes

A variável independente relacionada à relevância estratégica foi construída pelas seguintes variáveis (OLIVEIRA JUNIOR et al., 2009a): responsabilidade em projetos corporativos, iniciativas da subsidiária, importância estratégica da subsidiária e competitividade da subsidiária. As variáveis componentes apresentaram um Alfa de Cronbach de 0,762.

Construto	Item	Observação
Relevância Estratégica	Nos últimos anos, a sua subsidiária ganhou a responsabilidade de executar importantes projetos corporativos	Adaptado de Oliveira Junior, Boehe e Borini (2009a)
	A receptividade da matriz para iniciativas da subsidiária tem crescido ao longo dos últimos anos	
	Sua subsidiária é considerada pela matriz como uma subsidiária estrategicamente importante	
	Sua subsidiária é globalmente competitiva em sua área de operação	

Tabela 9 - Construto relevância estratégica da matriz
Fonte: a autora, 2011

Já a variável independente integração compreende as variáveis (GHOSHAL; NOHRIA, 1989) que envolvem relação de trabalho, troca de conhecimento e viagem de executivos da subsidiária para a matriz. O Alfa de Cronbach foi de 0,812.

Construto	Item	Observação
Integração	Forte relação de trabalho	Adaptado de Ghoshal e Nohria (1989)
	Forte troca de conhecimento	
	Constante viagem de executivos para a matriz	

Tabela 10 - Construto integração subsidiária-matriz
Fonte: a autora, 2011

A variável autonomia investigou a autonomia da subsidiária com relação à sua matriz e foi construída pelas variáveis (BIRKINSHAW et al., 1998): alteração de design de produtos/serviços, criação de produtos/serviços, entrada em novos mercados, alterar processos de produção e desenvolvimento de fornecedores e parceiros. Tais variáveis apresentaram Alfa de Cronbach de 0,767.

Construto	Item	Observação
Autonomia	Alterar o design dos produtos/serviços oferecidos	Adaptado de Birkinshaw, Hood e Jonsson (1998)
	Criar novos produtos/serviços	
	Entrar em novos mercados dentro do país	
	Alterar os processos de produção	
	Desenvolver novos fornecedores e parceiros	

Tabela 11 - Construto autonomia da subsidiária
Fonte: a autora, 2011

A última variável independente utilizada foi o IDH, porém ela não esteve presente no questionário de pesquisa. As variáveis que compõe o IDH correspondem a valores atribuídos pela UNCTAD a 169 países do globo; estatística esta composta por dados referentes à expectativa de vida ao nascer, educação e PIB per capita. Sendo assim, os valores atribuídos a cada país aparecem na tabela a seguir. Como se trata de uma variável isolada ao invés da união de outras, o IDH não apresenta Alfa de Cronbach.

País	IDH
África do Sul	0.597
Alemanha	0.885
Austrália	0.937
Áustria	0.851
Bélgica	0.867
Canadá	0.888
China	0.663
Dinamarca	0.866
Eslovênia	0.828
Espanha	0.863
Estados Unidos	0.902
Finlândia	0.871
França	0.872
Holanda	0.890
Itália	0.854
Japão	0.884
Liechtenstein	0.891
Luxemburgo	0.852
Noruega	0.938
Portugal	0.795
Reino Unido	0.849
Suíça	0.874

Tabela 12 - Construto IDH do país de origem da matriz
Fonte: UNCTAD, 2010

Com a definição das variáveis pode-se testar as quatro hipóteses que suportam esta dissertação e que permitem avaliar os objetivos e verificar quais as conclusões obtidas por meio da base de dados oferecida pela *survey* realizada.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBSERVADOS

Para realizar a análise dos dados coletados neste estudo, o primeiro procedimento será a apresentação dos dados descritivos obtidos com a pesquisa de campo por meio de um panorama geral acerca das subsidiárias.

Na subseção seguinte serão analisados os construtos apresentados previamente com os resultados obtidos na pesquisa para a avaliação das hipóteses. Por conseguinte, apresentar-se-ão as análises de correlação e de regressão linear múltipla. Por fim, o capítulo se encerra com uma síntese de todas as hipóteses orientadoras aqui testadas.

4.1 Avaliação descritiva dos resultados observados

Levando em consideração os dados oferecidos pela UNCTAD (2009), quando presumido que há no Brasil um total de 4.172 subsidiárias de corporações multinacionais estrangeiras e, se foram coletadas na entrevista 172 questionários, então se pode afirmar que este número corresponde a 4,1% do total.

Como a técnica utilizada no questionário foi a escala Likert que varia de um a cinco pontos, em que o grau da variável é maior quanto maior a pontuação, as variáveis serão classificadas em apenas três categorias: baixa relação para os pontos 1 e 2; relação razoável para o ponto 3; e relação alta para os pontos 4 e 5. Assim, tem-se que:

$1 \leq x < 3$	**BAIXO**
$x = 3$	**RAZOÁVEL**
$3 < x \leq 5$	**ALTO**

Tabela 13 - Classificação da escala Likert na pesquisa
Fonte: a autora, 2011

, sendo x referente ao número da escala Likert expresso em cada resposta.

A redução da escala foi realizada com o intuito de proporcionar ao leitor uma melhor visualização dos resultados obtidos por meio do questionário. Este procedimento foi utilizado para avaliar a variável de relevância estratégica, e também na análise das outras variáveis em seqüência.

	Responsabilidade em projetos corporativos	Receptividade da matriz para iniciativas da subsidiária	Subsidiária estrategicamente importante	Subsidiária globalmente competitiva	**Relevância Estratégica**
Baixa	6%	5%	5%	9%	**6%**
Razoável	10%	8%	7%	17%	**11%**
Alta	84%	87%	88%	74%	**83%**

Tabela 14 - Relevância estratégica das subsidiárias
Fonte: a autora, 2011

Por meio dos dados apresentados nota-se que a relevância estratégica das subsidiárias com relação a suas respectivas matrizes é considerada alta (83%): apenas 6% das subsidiárias, o que corresponde a aproximadamente 10 empresas, são consideradas unidades pouco importantes pela matriz.

Com relação à relevância estratégica, percebe-se que as subsidiárias são consideradas – primordialmente – importantes para a matriz, visto que este quesito posiciona-se à frente dos outros (88%). Apesar de alto peso (74%), o item que mede a competitividade global da subsidiária possui a menor porcentagem dentre a categoria alta, o que não indica, entretanto, que haja nulidade desta competitividade. De forma geral, os resultados mostram que a relevância estratégica da subsidiária perante a matriz pode ser considerada alta, visto que há um pequeno percentual que classifica essa relevância como razoável (11%).

Com relação às variáveis que compõem a autonomia, os resultados encontram-se um pouco mais equilibrados do que os da relevância estratégica:

	Alteração no design dos produtos	Criação de novos produtos/serviços	Entrada em novos mercados no país	Alteração de processos de produção	Desenvolvimento de novos fornecedores e parceiros	**Autonomia**
Baixa	33%	22%	15%	19%	7%	**19,2%**
Razoável	18%	13%	8%	21%	6%	**13%**
Alta	49%	65%	77%	60%	87%	**67,6%**

Tabela 15 - Autonomia das subsidiárias
Fonte: a autora, 2011

Enquanto pouco mais de 19% das subsidiárias não podem ser consideradas autônomas com relação a sua situação de dependência da matriz, quase 68% podem ser interpretadas dessa forma.

A variável que se destaca mais com relação à alta autonomia refere-se ao desenvolvimento de novos fornecedores e parceiros, com 87%; a que mais se distancia alude à alteração do design de produtos (33%). Nesta variável, está expresso também o menor número da relação alta, 49%, que, apesar de ser o menos expressivo dentre as cinco variáveis, ainda indica que quase a metade de subsidiárias se considera autônoma com relação ao design de produtos.

A tabela indica que, por mais que haja um número de subsidiárias consideradas razoavelmente autônomas (13%), as subsidiárias podem, como um todo, ser consideradas empresas com alta autonomia.

	Forte relação de trabalho	Forte troca de conhecimento	Viagens constantes de executivos à matriz	**Integração matriz-subsidiária**
Baixa	5%	5%	9%	**6%**
Razoável	14%	11%	15%	**13%**
Alta	81%	85%	76%	**81%**

Tabela 16 - A integração matriz-subsidiária
Fonte: a autora, 2011

Seguindo a tendência das duas tabelas previamente interpretadas, esta indica, da mesma forma, um resultado positivo com relação à integração entre a matriz e sua subsidiária, visto que 81% das empresas entrevistadas se consideram altamente integradas.

Em comparação com a forte relação de trabalho e com a forte troca de conhecimento, viagens de executivos à matriz não ocorrem com uma incidência tão alta (76%) quanto à daquelas

variáveis. De qualquer forma, reconhece-se que, de acordo com a pesquisa realizada neste estudo, as subsidiárias brasileiras integram-se de maneira relevante às suas respectivas matrizes.

	Possuir certificação social/ ambiental	Reputação por responsabilidade social/ambiental	Trabalhar com fornecedores com selo de certificação	Treinamento social/ambiental com fornecedores/ clientes	**Responsabilidade Socioambiental Corporativa**
Baixa	21%	17%	21%	23%	**21%**
Razoável	29%	25%	46%	40%	**35%**
Alta	50%	58%	33%	38%	**45%**

Tabela 17 - Responsabilidade socioambiental das subsidiárias
Fonte: a autora, 2011

Esta penúltima tabela refere-se à única variável dependente, que é vinculada à responsabilidade socioambiental da subsidiária. Essa análise é a que mais se diferencia das outras que demonstram, nos percentuais, incidências mais altas e mais discrepantes do que as incidências razoáveis e fracas.

Neste, a existência de uma responsabilidade socioambiental é ainda mais alta (45%) do que a não existência ou a existência razoável. No entanto, ao contrário das outras três variáveis analisadas anteriormente, esse foi o único caso em que a soma das porcentagens das respostas que indicam baixo e razoável envolvimento com RSC foram superiores às respostas que indicam alto envolvimento.

As duas variáveis que ficaram abaixo de 50% de incidência foram aquelas referentes ao trabalho com fornecedores que possuam algum tipo de selo ou certificação socioambiental (33%) e também ao treinamento socioambiental com clientes e fornecedores (38%). Nesses dois casos, a maior porcentagem dos respondentes se classificou com envolvimento razoável (46% e 40%, respectivamente) nessas questões.

No caso da relação entre as subsidiárias e RSC, pode-se afirmar que o argumento considerado mais expressivo no que tange assuntos socioambientais é a reputação alcançada por desenvolver RSC na empresa; o menos expressivo foi o relacionamento com fornecedores portadores de selo de certificação socioambiental. As informações aqui citadas tornam-se de extrema relevância para compreender a relação das subsidiárias com RSC, assim como para

verificar a prioridade dada por elas a temáticas socioambientais como treinamento, certificação e reputação.

Por fim, apresenta-se uma tabela indicando o nível de desenvolvimento dos países representados por suas subsidiárias, baseado no IDH.

Desenvolvimento Humano Muito alto (de 0.938 a 0.788)	Desenvolvimento Humano Médio (de 0.669 a 0.488)
Noruega	China
Austrália	África do Sul
Estados Unidos	
Liechtenstein	
Holanda	
Canadá	
Alemanha	
Japão	
Suíça	
França	
Finlândia	
Bélgica	
Dinamarca	
Espanha	
Itália	
Luxemburgo	
Áustria	
Reino Unido	
Eslovênia	
Portugal	
Total	
20 (91%)	2 (9%)

Tabela 18 - A classificação dos países segundo o IDH
Fonte: a autora, 2011

Como se pode observar, a maior parte das matrizes origina-se de países com alto índice de desenvolvimento humano (20 matrizes). Vale lembrar que essas matrizes, identificadas por meio de suas subsidiarias, representam as maiores do Brasil por faturamento. Destarte, pode-se concluir que as subsidiárias que operam em território nacional e que foram estudadas na pesquisa são as maiores por faturamento e provêm de países desenvolvidos.

4.1.2 Síntese da análise

O quadro-resumo abaixo indica que existe: uma alta relevância estratégica denotada pela matriz à subsidiária; uma alta autonomia delegada à subsidiária; uma alta integração entre a matriz e sua subsidiária; uma RSC em grau moderado adotado pela subsidiária; e uma indicação de que as subsidiárias que operam no país provêm de países de desenvolvimento muito alto.

Relevância Estratégica	Relevância alta, representada por 83% da amostra
Autonomia	Autonomia alta, representada por 67,6% da amostra
Integração	Integração alta, representada por 81% da amostra
Responsabilidade Socioambiental	Responsabilidade moderada, representada por 45% da amostra
Desenvolvimento do País de Origem	O desenvolvimento dos países nos quais as matrizes estão sediadas é alto, visto que 91% foram classificados pelo IDH como países de desenvolvimento humano muito alto.

Tabela 19 - Síntese da análise descritiva
Fonte: a autora, 2011

O aspecto melhor avaliado pelos respondentes foi a relevância estratégica que a subsidiária adquiriu no país hospedeiro. Pode-se inferir que essa importância conquistada pela subsidiária está ligada à sua participação e responsabilidade em projetos corporativos, o que exige confiança e credibilidade por parte da matriz, que, por sua vez, recebe positivamente as iniciativas da subsidiária. O fato de a subsidiária ser considerada importante e globalmente competitiva relaciona-se com a relevância estratégica que ela atinge.

O segundo aspecto melhor avaliado transfigura-se na integração matriz-subsidiária, que considera a relação de trabalho, a troca de conhecimento e o intercâmbio de executivos à matriz como algumas das responsáveis por tal integração. A autonomia, embora também bem avaliada pelos respondentes, apresentou números menos expressivos do que os das outras duas variáveis. O fato pode estar associado à ocorrência de alguns respondentes não possuírem a delegação para alterar design de produtos, criar novos produtos/serviços e entrar em novos mercados no Brasil.

A relação entre as subsidiárias e RSC tende a ser positiva, porém esta foi a variável que apresentou a avaliação mais baixa. No questionário torna-se visível que, por exemplo, 58%

dos entrevistados afirmam que suas subsidiárias se diferenciam por possuir reputação socioambiental; ou que 23% não realizam treinamentos socioambientais com clientes e fornecedores. Entretanto, percebe-se um resultado positivo, o que pode indicar a iniciativa de uma repensar estratégico, visando englobar em si a esfera socioambiental.

4.2 Análise de correlações

Nessa seção pretende-se analisar os dados obtidos na pesquisa com mais profundidade pelo uso de métodos estatísticos. Na análise, será utilizada a correlação de Pearson, expressa pelo coeficiente (r), relacionada a uma base para se estimar as relações de regressão.

A correlação simbolizada pelo coeficiente (r) mede tanto a força de relacionamento quanto o grau de associação entre as variáveis – assim, duas ou mais variáveis podem ser consideradas altamente correlacionadas quando mudanças ocorridas em uma delas posicionarem-se fortemente associadas a mudanças ocorridas na outra (CUNHA; COELHO, 2007).

Quando as variáveis encontram-se altamente correlacionadas, tem-se o fenômeno da multicolinearidade, que reduz o poder preditivo de qualquer variável independente quando associada a outras variáveis independentes. Assim, para resultados com maior precisão, o pesquisador deverá procurar variáveis independentes com baixa multicolinearidade com as outras independentes, mas também altamente correlacionadas com a variável dependente (HAIR et al., 2009).

O coeficiente (r) pode variar de -1 a +1: quanto mais próximo de -1 ou de +1, maior o grau de associação; quanto mais próximo de 0, menor o grau. Quando a correlação atinge -1, ela é chamada de correlação negativa perfeita: as variáveis se encontram perfeitamente associadas, porém inversamente proporcionais; quanto atinge +1, é conhecida como correlação positiva perfeita, com variáveis diretamente proporcionais (CUNHA; COELHO, 2007).

Abaixo se encontra a tabela indicando os resultados obtidos por meio da correlação. Na maioria dos casos, a correlação mostra-se como fraca; apenas em poucos casos ela é significativa. Sendo assim, os dados demonstram a fraca multicolinearidade entre as variáveis independentes.

		Autonomia	Integração	Relev.	IDH	Resp. Socioamb.
Autonomia	Pearson Correlation	1	,035	,335**	,002	,090
	Sig. (2-tailed)		,647	,000	,979	,241
	N	172	172	172	156	172
Integração	Pearson Correlation	,035	1	,356**	,128	,212**
	Sig. (2-tailed)	,647		,000	,110	,005
	N	172	172	172	156	172
Relevância	Pearson Correlation	,335**	,356**	1	-,024	,271**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,763	,000
	N	172	172	172	156	172
IDH	Pearson Correlation	,002	,128	-,024	1	,086
	Sig. (2-tailed)	,979	,110	,763		,283
	N	156	156	156	156	156
Resp. Socioamb.	Pearson Correlation	,090	,212**	,271**	,086	1
	Sig. (2-tailed)	,241	,005	,000	,283	
	N	172	172	172	156	172

** *p* 0.01

Tabela 20 - Correlação das variáveis
Fonte: a autora, 2011

Por meio da tabela percebe-se que a variável autonomia se encontra significativamente correlacionada, ao nível de 1%, com a variável que expressa relevância estratégica (.335). Ou seja, embora a subsidiária seja considerada autônoma pela matriz, ela ainda se mantém alinhada à estratégia e aos objetivos da corporação como um todo, obtendo assim, alto grau de relevância estratégica.

Outra variável que merece destaque é a integração, que se encontra significativamente correlacionada a duas variáveis: relevância estratégica (.356; *p* 0.01) e responsabilidade socioambiental corporativa (.212; *p* 0.01). A correlação entre integração e relevância estratégica é lógica: quanto mais integrada à matriz e, assim, mais alinhada aos objetivos da corporação, mais credibilidade a matriz concede à sua subsidiária e, conseqüentemente, maior a relevância estratégica depositada nela.

Já com relação à variável socioambiental, a tabela indica que, quanto maior a integração da subsidiária com sua matriz, mais a subsidiária possui responsabilidade socioambiental. O fato de a relevância estratégica também estar significativamente correlacionada com a variável socioambiental (.271; *p* 0.01) pode ser explicada pelo fato de que uma vez que a subsidiária se destaca por sua relevância, mais ela tende a incorporar responsabilidade socioambiental corporativa como ferramenta estratégica, embora seja ainda prematuro atestar tal fato.

A variável IDH, por fim, transfigura-se como a única que não possui correlação significante quanto às outras variáveis. Em outras palavras, o alto desenvolvimento dos países (maior número do IDH) das matrizes não implica no aumento proporcional de autonomia, integração, relevância estratégica e responsabilidade socioambiental; e, por conseguinte, o desenvolvimento mediano ou baixo dos países não implica, também, na diminuição das outras variáveis.

4.3 Análise de Regressão Linear Múltipla

O método de regressão linear múltipla, uma forma de modelagem linear geral, implica no uso de duas ou mais variáveis independentes por meio de uma técnica estatística multivariada na previsão de uma variável dependente. Pode-se afirmar, assim, que a análise de regressão é uma técnica de dependência simples e direta que fornece previsão e explicação de um determinado fenômeno: a previsão demonstra o quanto uma variável estatística independente pode prever da variável dependente; já a explicação examina os coeficientes de regressão para cada variável independente, tentando resolver uma razão para os efeitos das variáveis independentes (HAIR et al, 2009).

O coeficiente utilizado na regressão é conhecido como R^2, que é, na realidade, o coeficiente de correlação elevado ao quadrado, e é utilizado quando a pretensão do pesquisador é comparar as várias equações de regressão envolvendo números de variáveis independentes diferentes. O valor do R^2 torna-se de grande utilidade, pois ele considera as especificidades do modelo (CUNHA; COELHO, 2007).

Mesmo que seja possível determinar a associação de uma variável independente com uma dependente por meio desse coeficiente R^2, a amplitude do poder preditivo é muitas vezes determinada por sua multicolinearidade com as outras variáveis (HAIR et al., 2009).

Desta forma, em modelos de regressão utiliza-se o diagnóstico de multicolinearidade por meio das estatísticas VIF (*Variance Inflation Fator*) e tolerância (*tolerance*). A tolerância tem a função de indicar a proporção da variação de uma variável explicativa que independe das

outras variáveis explicativas: quando a tolerância é baixa, então a variável explicativa compartilha um percentual elevado de sua variância com as demais variáveis explicativas. A estatística VIF, por outro lado, mede o quanto a variância de cada coeficiente de regressão aumenta devido à multicolinearidade (FÁVERO et al., 2009). Embora muitos considerem que um VIF acima de 10 pode expressar problemas graves de multicolinearidade, Fávero et al. (2009) já consideram que um VIF acima de 5 pode trazer problemas com relação à multicolinearidade.

Outros pontos importantes abordados, além da estatística VIF, são a significância e a razão F, presentes em todas as análises de regressão.

A razão F é calculada "para testar a hipótese de que a quantia de variação explicada pelo modelo de regressão é maior que a previsão de referência (ou seja, que R^2 é significativamente maior que zero)" (HAIR et al., 2009, p.181-182). Já a significância estatística de coeficientes de regressão indica que os coeficientes de um grande número de casos serão diferentes de zero. Quando um intervalo de confiança é estabelecido em torno do coeficiente estimado e se ele não inclui o valor nulo, então a diferença entre o coeficiente e zero torna-se estatisticamente significante. Para tal, considera-se necessário o estabelecimento do nível de significância (alfa): utiliza-se normalmente o valor de 0,05 (Ibid., 2009), ou seja, a significância precisa ser menor do que 0,05. Quando a significância é menor do que 0,10, então se enuncia que há uma significância marginal.

Visto que os recursos relevantes para a análise de regressão (R^2, F, VIF e significância) já foram devidamente explanados, apresentar-se-ão na tabela seguinte os resultados provenientes da regressão múltipla realizada.

	DEPENDENTE	Sig.	VIF
	RSC		
BETA	-,063	,968	
Autonomia	,027	,771	1,138
Integração	,236	,023	1,183
Relevância	,256	,030	1,308
IDH	,001	,392	1,024
F	4,394	,001	
R^2 AJUSTADO	,082		

Tabela 21 - Regressão linear múltipla
Fonte: a autora, 2011

Primeiramente, com relação aos testes VIF pôde-se verificar que nenhuma variável apresenta alto grau de colinearidade, ou seja, o modelo é aceitável para todas as variáveis.

Nota-se que com relação à variável dependente, a variável autonomia não apresenta significância considerável, visto que 0,968 é maior do que 0,10 e do que 0,05. Tal resultado traz conseqüências para a primeira hipótese orientadora deste estudo:

H.1) *Quanto maior a autonomia da subsidiária, maior a sua Responsabilidade Socioambiental Corporativa.*

Dessa forma, não é possível afirmar que a autonomia e a RSC de uma matriz estejam diretamente e proporcionalmente relacionadas. Ou seja, o fato de uma subsidiária ser considerada autônoma pela sua matriz, não implica que ela desenvolva um senso de responsabilidade socioambiental, assim como o engajamento de uma subsidiária em questões socioambientais não está subordinada ao fato de esta possuir maior autonomia.

Por outro lado, a associação entre a integração da subsidiária com sua matriz e RSC encontra-se positivamente relacionada: a significância das variáveis (0,023) é menor do que 0,05. O fato remete à segunda hipótese orientadora apresentada aqui:

H.2) *Quanto maior a integração entre a matriz e a subsidiária, maior a Responsabilidade Socioambiental Corporativa da subsidiária.*

Assim, o resultado indica que suporta a segunda hipótese. Pode-se interpretar que à medida que a subsidiária se integrada mais à matriz, mais propensa ela estará a desenvolver RSC, sendo o contrário também verdadeiro: as subsidiárias que possuem RSC são aquelas que se encontram mais integradas a suas respectivas matrizes.

A relevância estratégica da subsidiária constitui-se como a outra variável explicativa que apresenta significância menor do que 0,05. Esse resultado remete à terceira hipótese orientadora:

H.3) *Quanto maior a relevância estratégica da subsidiária, maior a sua Responsabilidade Socioambiental Corporativa.*

Pode-se deduzir por meio desta hipótese que a relevância estratégica delegada pela matriz à subsidiária encontra-se positivamente relacionada com a RSC: quanto mais relevante estrategicamente, mais a subsidiária possui essa responsabilidade; quanto menor a relevância, então, menos chances a subsidiária tem de possuir RSC.

Por fim, analisa-se a última variável independente com a variável dependente: a relação entre o desenvolvimento do país da matriz e a adoção de RSC por parte da subsidiária. Essa relação é expressa por meio da hipótese orientadora abaixo:

H.4) *Quanto mais desenvolvido o país de origem da corporação multinacional, maior a Responsabilidade Socioambiental Corporativa da subsidiária.*

Não se pôde observar uma relação positiva entre o desenvolvimento dos países de origem das corporações e a questão socioambiental na subsidiária. Ou seja, o alto desenvolvimento do país de origem da matriz não implica numa alta RSC desenvolvida pela subsidiária. Os dados demonstram que a RSC instituída por algumas subsidiárias não possui relação com ideais socioambientais difundidos no país de origem da corporação.

O quadro abaixo foi elaborado em virtude de apresentar uma síntese dos resultados para a Responsabilidade Socioambiental Corporativa conforme as hipóteses:

Responsabilidade Socioambiental Corporativa (RSC)	Resultado
Autonomia H.1) Quanto maior a autonomia da subsidiária, maior a Responsabilidade Socioambiental Corporativa desenvolvida por ela.	.---.
Integração H.2) Quanto maior a integração entre a matriz e a subsidiária, maior a Responsabilidade Socioambiental Corporativa da subsidiária.	CONFIRMADA
Relevância Estratégica H.3) Quanto maior a relevância estratégica da subsidiária, maior a responsabilidade socioambiental adquirida por ela.	CONFIRMADA
Desenvolvimento (IDH) Quanto mais desenvolvido o país de origem da corporação multinacional, maior a Responsabilidade Socioambiental Corporativa adquirida pela subsidiária.	.---.

Legenda: .---. : hipótese não obteve suporte empírico.

Tabela 22 - Síntese das hipóteses orientadoras
Fonte: a autora, 2011

5 CONCLUSÕES

5.1 Conclusão

Por meio dos dados empíricos, atrelados a fundamentações teóricas, pôde-se chegar a conclusões relevantes acerca de subsidiárias.

Com relação aos objetivos desta dissertação pode-se inferir que eles foram alcançados. Para abordar o objetivo geral do estudo, relacionado à verificação da relação entre subsidiárias de corporações multinacionais estrangeiras no Brasil Responsabilidade Socioambiental Corporativa, era necessário primeiramente indicar se havia, de fato, uma relação positiva entre os dois elementos.

Por meio da análise descritiva dos dados pôde-se verificar que a resposta é afirmativa: 45% das subsidiárias adotam responsabilidade socioambiental, um percentual que margeia os 50%, contra apenas 21% das que afirmaram não ter uma RSC expressiva.

Cumprindo os outros objetivos específicos, a relação entre a subsidiária e RSC mostrou-se mais forte no aspecto que tange a sua reputação por desenvolver RSC na empresa e por possuir certificação socioambiental. Em contrapartida, os pontos menos relevantes apontados pelos respondentes foram relacionados ao trabalho com fornecedores que possuem selo de certificação socioambiental e ao treinamento socioambiental com fornecedores e clientes.

Faz-se relevante aqui citar a discrepância entre a relação das subsidiárias de multinacionais estrangeiras que aqui operam e das empresas brasileiras exportadoras com relação aos fornecedores. Como apontam Boehe e Barin-Cruz (2009), as empresas brasileiras conseguem se diferenciar na exportação justamente pelo fato de a empresa ter RSC em sua gestão: a RSC é, nesse caso, mais relevante do que aspectos ligados à inovação ou melhoria na qualidade dos produtos exportados. Essa preocupação com a responsabilidade socioambiental dos fornecedores não ocorre, entretanto, com as subsidiárias localizadas no Brasil.

Além do tópico que envolve RSC, analisou-se também a relação entre a subsidiária e sua autonomia, cujo resultado implicou na afirmação de que a maioria das subsidiárias considera-se autônoma (67,7%). Quanto à relevância estratégica, nota-se que as subsidiárias tornam-se cada vez mais importantes para a matriz, uma vez que 83% delas são consideradas relevantes perante a matriz. No quesito integração matriz-subsidiária, 81% das subsidiárias entrevistadas afirmam que possuem forte integração com suas respectivas matrizes.

Por meio do teste de hipóteses, realizado pelo método da regressão linear múltipla, pretendeu-se elaborar um estudo correlacional, unindo questões relevantes e intrínsecas a subsidiárias como autonomia, relevância estratégica e integração com a matriz (OLIVEIRA JUNIOR, 2009a), com a temática socioambiental que atrai cada vez mais a partir dos últimos anos a atenção de acadêmicos e gestores, tornando-se um assunto presente no meio corporativo (ALIGLERI et al., 2009; BARBIERI, 2007; SAVITZ; WEBER, (2007); TACHIZAWA (2008). No entanto, nem todas as hipóteses que relacionavam as quatro variáveis (autonomia, integração, relevância e desenvolvimento) com RSC foram suportadas pelo material empírico.

A primeira hipótese testada, referente à autonomia, implica na afirmação que a autonomia da subsidiária não se encontra relacionada à RSC. Talvez um modo de justificar o resultado esteja ligado ao fato de que uma vez que a subsidiária passa a atuar de forma mais autônoma no país hospedeiro, então menos ela se integra a questões corriqueiras na matriz, como, por exemplo, a variável socioambiental.

Por outro lado, a integração matriz-subsidiária indica uma relação relevante e positiva com a RSC. Logo, quanto maior a integração com a sua matriz, maior a responsabilidade socioambiental desenvolvida pela subsidiária. Este resultado se relaciona com aquele, pois quanto mais integrada à matriz, mais a subsidiária compartilha dos mesmos ideais e objetivos, como, por exemplo, a RSC; quanto mais autônoma, mais distante da matriz a subsidiária pode se encontrar, se integrando menos acerca desse tipo de questão.

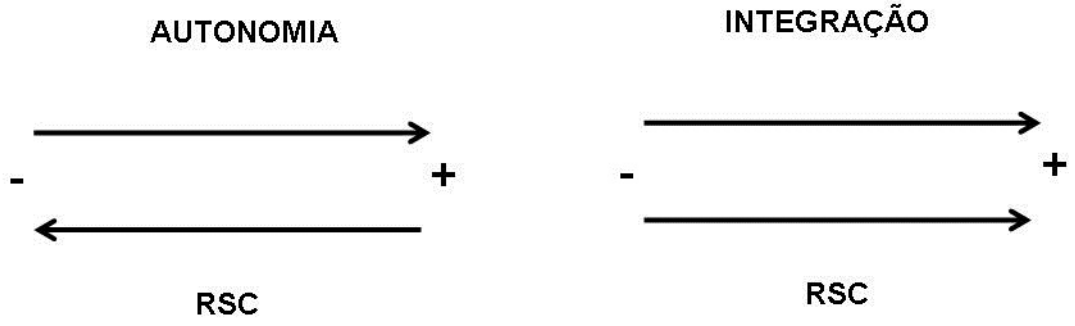

Ilustração 8 - Autonomia, integração e RSC
Fonte: a autora, 2011

Outra hipótese que demonstrou uma relação positiva foi a que analisou a relação entre relevância estratégica com RSC. A conclusão é que quanto mais relevante estrategicamente, mais a subsidiária tende a adotar uma RSC.

A afirmação relaciona RSC a uma função estratégica, pois a responsabilidade socioambiental deixa de estar relacionada ao cumprimento de leis e regulamentações para se tornar uma oportunidade de crescimento (ESTY; WINSTON, 2009). Em outras palavras, a RSC pode gerar condições de competitividade (PORTER; KRAMER, 2006), colocando a empresa numa posição de vantagem (BARBIERI, 2007) atrelada a uma visão estratégica (GONÇALVES-DIAS; TEODÓSIO, 2006) por meio da criação de valor para a corporação multinacional como um todo (BORINI et al., 2011).

O resultado mais inesperado dentre as análises refere-se à relação entre o nível de desenvolvimento do país de origem da matriz com RSC. Atribui-se constantemente aos países mais desenvolvidos a relevância e difusão de questões socioambientais, um exemplo dessa atribuição são os selos ambientais, cuja origem remete aos países mais desenvolvidos (*Ecolabel* na União Européia; *Green Seal* nos Estados Unidos).

Steiner e Steiner (2000), por exemplo, atribuem aos países mais desenvolvidos o dever de comprometer-se no envolvimento de questões socioambientais. Os autores afirmam que na América Latina não há um senso comum de consciência socioambiental; recai, assim, sobre as multinacionais estrangeiras a responsabilidade por essa lacuna.

Martins et al. (2007) corroboram com a idéia de que o que leva as subsidiárias de multinacionais estrangeiras a desenvolverem responsabilidade socioambiental no Brasil deve-se ao fato de que suas matrizes encontram-se no exterior, possuindo condutas mais rígidas.

Seguindo tal linha de raciocínio, poder-se-ia inferir que num país mais desenvolvido encontra-se maior regulamentação socioambiental; e as empresas seguiriam os padrões internacionais de RSC e gestão socioambiental, possuindo, por exemplo, certificações sociais e ambientais. Dessa forma, uma vez que as corporações de países desenvolvidos seguem esse padrão nos seus países de origem, seria possível deduzir que a matriz transmitiria e repassaria esse mesmo senso de responsabilidade para todas as suas subsidiárias que operam ao redor do mundo.

No entanto, a amostra utilizada no estudo demonstra o contrário, pois não há uma relação entre alto índice de desenvolvimento e responsabilidade socioambiental. Ou seja, não é possível afirmar que quanto mais desenvolvido o país-sede da matriz, mais a subsidiária tende a desenvolver RSC. A adoção de práticas socioambientais mostra-se muito mais ligada às variáveis integração e relevância estratégica.

Em um primeiro momento pode-se remeter o fato, novamente, à autonomia: quando a subsidiária tende a ser muito autônoma, mais distante ela se encontra da matriz, menos ela compartilha dos objetivos e ideais sociais e ambientais da corporação e menos influência a matriz consegue exercer sobre ela.

Porém, outra possível explicação pode ser atribuída ao fato de que as subsidiárias que operam em território brasileiro encontram-se reativas ao marco regulatório: em países desenvolvidos, por exemplo, as empresas podem tender a seguir proativamente as normas socioambientais devido à responsabilidade socioambiental consolidada na empresa ou em virtude de uma legislação mais rígida; como no Brasil encontra-se uma legislação tardia, ligada a ineficiências na implementação de política pública, no que tange questões socioambientais, as subsidiárias tendem a não seguir com a mesma rigidez os padrões internacionais de responsabilidade social e ambiental. Exemplo da legislação tardia brasileira é que até 1972 não havia no Brasil uma política ambiental concreta (SOUSA, 2008); ao passo que na Alemanha, por exemplo, já havia o início de uma incipiente política ambiental desde o ano de 1945 (AHUIS, 2004).

No caso de Martins et al. (2007) o motivo que justifica a firmação pode estar relacionado ao estudo de caso que os autores realizaram na região sul do Brasil. Ou seja, tratando-se de casos específicos, pode-se encontrar alguns exemplos de matrizes provenientes de países desenvolvidos que exercem diretamente influência na RSC das suas subsidiárias.

Logo, é possível estabelecer que a mistura de uma política tardia e ainda não totalmente consolidada e fatores como a falta ou ineficiência de regulação em alguns setores favorece com que subsidiárias não desenvolvam RSC e encontrem-se empresas mais reativas à lei.

5.2 Contribuições do Estudo e Limitações

Este estudo contribui positivamente para a literatura existente acerca de subsidiárias de corporações multinacionais estrangeiras no Brasil e RSC, pois realizou correlações pouco difundidas nesse quesito.

Embora seja possível se deparar com estudos que interpretam e identificam a relação entre matrizes e subsidiárias, como integração (JARILLO; MARTINEZ, 1990) e autonomia (ROTH; MORRISON, 1992), não se localizou um estudo que identificasse a relação das variáveis autonomia, integração, relevância estratégica e desenvolvimento com Responsabilidade Socioambiental Corporativa.

A pesquisa demonstrou resultados relevantes relacionados à relação positiva entre RSC e integração e relevância estratégica; assim como à relação negativa de RSC com autonomia e desenvolvimento dos países-sede da matriz.

Os resultados aqui apresentados podem, assim, servir como base para futuros estudos que tenham como intuito analisar e compreender a relação entre outras variáveis e RSC. Num outro questionário de pesquisa, por exemplo, as questões relacionadas à RSC poderiam ser ampliadas, em virtude de se analisar a que nível de adoção de RSC a subsidiária se encontra; ou então como as subsidiárias encaram gestão socioambiental. Assim, este estudo não se propôs a investigar quais são as práticas socioambientais adotadas pelas subsidiárias,

tampouco apresentar de que maneira essas práticas são concebidas e consolidadas por meio da RSC.

Embora haja uma correlação positiva entre a relevância estratégica de subsidiárias e inovação (OLIVEIRA JUNIOR et al., 2009a), não se configurou como intento estudar conceitos de inovação sob a ótica da gestão socioambiental, do desenvolvimento sustentável ou da RSC. A associação entre inovação e desenvolvimento sustentável, embrionariamente denominada inovação sustentável, encontra-se ainda em fase inicial, sem que haja uma definição consolidada acerca do termo, conquanto depara-se já com estudos acerca do tema (BOSSINK, 2007, EDELSTEIN, 2004, HELLSTRÖM, 2007, HULL; ROTHENBERG, 2008, LARSON, 2000, SCHOT; GEELS, 2008, TELLO; YOON, 2008).

O fato de ter sido trabalhada uma amostra não-probabilística por conveniência implica numa desvantagem: os dados não podem ser generalizados a uma população que foge dos parâmetros escolhidos para análise. Para futuros estudos, poder-se-ia ampliar a amostra, envolvendo não somente as maiores subsidiárias por faturamento, mas também as subsidiárias de médio e baixo faturamento.

Segundo Tachizawa (2008), quanto maior uma empresa em termos de faturamento, mais ela se encontra propensa a investir em questões socioambientais. Ampliando a amostra, como citado no parágrafo anterior, seria possível realizar um panorama de comparação entre os tamanhos das subsidiárias e averiguar a declaração do autor.

Assim, o estudo limita-se em verificar RSC em subsidiárias de corporações multinacionais estrangeiras localizadas no Brasil, e sua relação com a relevância estratégica, autonomia, integração e desenvolvimento do país-sede da matriz. Visto que os dados obtidos por meio da *survey* referem-se apenas às subsidiárias brasileiras das maiores corporações multinacionais estrangeiras por faturamento, o estudo não pode ser generalizado e se limita à amostra.

A pesquisa realizada não teve como intuito avaliar e/ou descrever as práticas socioambientais adotadas por cada subsidiária.

Por fim, como sugestão para futuros estudos, menciona-se a pesquisa entre RSC e outras variáveis pertinentes a subsidiárias como inovação e relacionamento com outras subsidiárias

(OLIVEIRA JUNIOR, 2009ª). A relação, por exemplo, entre inovação e práticas socioambientais pode remeter ao estudo de inovação sustentável, que ainda se encontra em processo de difusão em meio acadêmico e corporativo. Como outra sugestão, pode-se mencionar os resultados de RSC por segmento de atuação.

REFERÊNCIAS

ABDALA, E. C.; OLIVEIRA, M. T. T. Estratégia e responsabilidade socioambiental: uma análise de conteúdo em instituições financeiras brasileiras. In: **XII Semead**, São Paulo, ago. 2009.

ABNT. **Rotulagem ambiental**. Disponível em: <http://www.abntonline.com.br/rotulo/>. Último acesso em 8 de março de 2011.

AHUIS, Christian. **Die Umweltpolitik in Deutschland nach 1945**. Essen: Grin, 2004.

ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental**: responsabilidade e sustentabilidade do negócio. São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, F. **Os desafios da sustentabilidade**. São Paulo: Campus, 2007.

ALEXANDRE, A. F.; KRISCHKE, P. J. Aspectos da institucionalização das políticas de sustentabilidade no Brasil. **Interthesis**, Florianópolis, v.3, n.2, jul./dez. 2006.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Investimento Estrangeiro Direto**. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/rex/IED/Port/ingressos/htms/index3.asp?idpai=inved>. Último acesso em 23 de maio de 2010.

BARBIERI, J.C. **Gestão empresarial ambiental**: conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Saraiva, 2ed, 2007.

BARBOSA, Alexandre de Freitas. **Os investimentos das multinacionais no Brasil**. Disponível em: < http://www.observatoriosocial.org.br/download/ied-br.pdf>. Último acesso em 07 de julho de 2011.

BARIN-CRUZ, L.; BOEHE, D. M. How do leading retail MNCs organize their CSR activities worldwide? In: **Academy of Management Annual Meeting**. Theme: “Green Management Matters”. Chicago, 2009.

BARTLETT, C. A. Philips versus Matsushita: a new century, a new round. **Harvard Business Review**, p.1-20, jan. 2006.

BARTLETT, C. A.; DOZ, Y.; HEDLUND, G. **Managing the global firm**. Londres: Routledge, 1990.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior**: a solução transnacional. São Paulo: Makron Books, 1992.

BARTLETT, C. A.; GOSHAL, S. **Transnational Management**. Boston: McGrawhill, 1998.

BENNETT, S. J.; FREIERMAN, R.; GEORGE, S. **Corporate realities & environmental truths**: strategies for leading your business in the environmental era. Nova York: John Wiley & Sons, 1993.

BATISTA, E.; CAVALCANTI, R. B.; FUJIHARA, M. A. **Caminhos da sustentabilidade no Brasil**. São Paulo: Terra das Artes, 2005.

BERTONCELLO, S. L. T.; CHANG JÚNIOR, J.A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação. **FACOM**, n.17, p.70-76, 1ºsem., 2007.

BIRKINSHAW, J.; HOOD, N.; JONSSON, S. Building firm-specific advantages multinational corporations: the role of subsidiary initiative. **Strategic Management Journal**, v.19.n.3, p.221-241, 1998.

BOEHE, D. M.; BARIN-CRUZ, L. Corporate Social Responsibility, product differentiation strategy and export performance. In: **Academy of Management Annual Meeting**. Theme: "Green Management Matters". Chicago, 2009.

BORINI, F. M. A responsabilidade social das corporações multinacionais estrangeiras no Brasil. In: **VII SemeAD**. São Paulo, ago. 2005.

BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Performance e internacionalização das empresas brasileiras. In: OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Org.). **Multinacionais brasileiras**: internacionalização, inovação e estratégia global. Porto Alegre: Bookman, 2010, v.1, p.111-126.

BORINI, F. M.; OLIVEIRA JUNIOR, M.M.; CHUEKE, G. V. Responsabilidade Social Corporativa: como as matrizes de países desenvolvidos podem aprender com suas subsidiárias localizadas em países periféricos? **Seminário de Pesquisa do TRANSFORMARE** – Centro Franco-Brasileiro de Pesquisas Avançacas sobre Organizações, Inovação e Sustentabilidade, FEI/SP, 2011.

BOSSINK, B. A.G. Leadership for sustainable innovation. **International Journal of Technology Management and Sustainable Development**, v.6, n.2, p.135-149, 2007.

BOURSCHEIT, A. Sustentabilidade. **Valor Econômico Especial**. São Paulo, p. 67-70, dez. 2009.

BRESMAN, H.; BIRKINSHAW, J.; NOBEL, R. Knowledge transfer in international acquisitions. **Journal of International Business Studies,** p. 439-462, 3º bim., 1999.

CARROLL, A.; BUCHHOLTZ, A. **Business & Society**: ethics and stakeholder management. 7ª ed. Thomson Learning, South-Western College Publishing, 2009.

CHACON, S. S. Os economistas diante do desafio da sustentabilidade no Brasil. **Conselho Federal de Economia**. 2006. Disponível em: <http://www.cofecon.org.br/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=148>. Último acesso em 12 out. 2008.

CYRINO, A. B.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M.; BARCELLOS, E. P. Evidências sobre a internacionalização de empresas brasileiras. In: OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Org.). **Multinacionais brasileiras**: internacionalização, inovação e estratégia global. Porto Alegre: Bookman, 2010, v.1, p.93-109.

CUNHA, J. V. A.; COELHO, A. C. Regressão linear múltipla. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (coordenadores). **Análise multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2007.

EDELSTEIN, M. R. Sustainable innovation and the siting dilemma: thoughts on the stigmatization of projects and proponents, good and bad. **Journal of Risk Research**, p.233-250, mar. 2004.

ESTY, D. C.; WINSTON, A. S. **Green to gold**: how smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FEDATO, M. C. L. **Responsabilidade Social Corporativa**: benefício social ou vantagem competitiva? 142 p. Dissertação (Administração). Universidade de São Paulo, 2005.

FSC BRASIL. **Certificação**. Disponível em: <http://www.fsc.org.br/index.cfm?fuseaction=conteudo&IDsecao=74>. Último acesso em 8 de março de 2011.

FUNK, K. Sustainability and performance. **Mit Sloan Management Review**, p.65-70, Inverno, 2003.

GALBREATH, J. Building corporate social responsibility into strategy. **European Business Review**, v.21, n.2, 2009.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GHEMAWAT, P. **Redefinindo estratégia global**: cruzando fronteiras em um mundo de diferenças que ainda importam. Porto Alegre: Bookman, 2008.

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

GIOVANNINI, F.; KRUGLIANSKAS, I. Fatores críticos de sucesso para a criação de um processo inovador sustentável de reciclagem. **RAC**, Curitiba, v.12, n.4, p.931-951, out./dez. 2008.

GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T. S. Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. **Academy of Management Review**, v.20, n.4, p.874-907, 1995.

GONÇALVES-DIAS, S. L. F. Consumo sustentável: muito além do consumo "verde". 2nd **International Workshop Advances in Cleaner Production**, São Paulo, maio 2009.

GONÇALVES-DIAS, S. L. F. Há vida após a morte: um (re)pensar estratégico para o fim da vida das embalagens. **Gestão e Produção**, v.13, n.3, p.463-474, set./dez. 2006.

GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; TEODÓSIO, A. S. S. Estrutura da cadeia reversa: "caminhos" e "descaminhos" da embalagem PET. **Produção**, v.16, n.3, p.429-441, set./dez. 2006.

GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; TEODÓSIO, A. S. S.; CARVALHO, C.; SILVA, H. M. R. Consciência ambiental: um estudo exploratório sobre suas implicações para o ensino de administração. **EM-eletrônica**, v.8, n.1, art.x, jan./jun. 2009.

GUÉRON, A. L. **Rotulagem e certificação ambiental**: uma base para subsidiar a análise da certificação florestal no Brasil. 109 pág. Dissertação (Engenharia). Universidade Federal do Rio de Janeiro, out. 2003.

HAIR JR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HART, S. L. **O capitalismo na encruzilhada**: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HAWKEN, P.; LOVINS, A.; LOVINS, L. H. **Capitalismo natural**: criando a próxima revolução industrial. São Paulo: Cultrix, 2000.

HELLSTRÖM, T. Dimensions of environmentally sustainable innovation: the structure of eco-innovation concepts. **Sustainable Development**, n15, p.148-159, 2007.

HULL, C. E.; ROTHENBERG, S. Firm performance: the interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. **Strategic Management Journal**, p.781-789, fev. 2008.

ICLEI. **Local Governments for Sustainability**. Disponível em: <http://www.iclei.org/index.php?id=about>. Último acesso em 14 de junho de 2010.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social empresarial**. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx>. Último acesso em 12 de fevereiro de 2011.

EM – International Organization for Standardization. Informações acerca da EM 26000 e EM 14000. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/home.htm>. Último acesso em 8 de março de 2011.

JARILLO, J. C.; MARTINEZ, J. I. Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporations in Spain. **Strategic Management Journal**, v.11, n.7, p.501-512, nov./dez. 1990.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, p. 625-645, 4º bim., 1993.

LARSON, A. L. Sustainable innovation through an entrepreneurship lens. **Business Strategy and the Environment**, n.9, p.304-317, 2000.

LIMA, A. A. **Matriz e filial**. Disponível em: <http://www.grupoempresarial.adm.br/download/uploads/Matriz%20e%20Filial%20-%20consideracoes_M4_AR.pdf>. Último acesso em 14 de junho de 2010.

LONDON, T.; HART, S. L. Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. **Journal of International Business Studies**, p. 350-370, ago. 2004.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, M. G.; ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A. Gestão ambiental: estudo de casos nas maiores empresas do sul do Brasil. In **IX Engema**, Curitiba, nov., 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

MCGINTY, M.; VRIES, F. P. Technology diffusion, product differentiation and environmental subsidies. **Journal of Economic Analysis & Policy**, art.11, vol.9, 2009.

MORAES, S. R. R.; TUROLLA, F. A. Visão geral dos problemas e da política ambiental no Brasil. **Informações econômicas**, São Paulo, v.34, n.4, abr. 2004.

MORRISON, A. J.; ROTH, K. Developing global subsidiary mandates. **Business Quaterly**, v.57, n.4, p.104-110, verão 1993.

NASCIMENTO, L. F. Gestão socioambiental estratégica: a percepção de executivos de pequenas e médias empresas americanas. In: **EnANPAD 2005**, Brasília, set., 2005.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, A. D. C.; MELLO, M. C. A. **Gestão socioambiental estratégica**. São Paulo: Bookman, 2008.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n.3, 2º Sem. 1996

OLIVEIRA, B. R. B.; MORAES, W. F. A.; KOVACS, E. P. A formação de estratégias internacionais de empresas. In: OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Org.). **Multinacionais brasileiras**: internacionalização, inovação e estratégia global. Porto Alegre: Bookman, 2010, v.1, p.59-74.

OLIVEIRA JUNIOR, M. M.; BOEHE, D.; BORINI, F. **Estratégia e inovação em corporações multinacionais**: a transformação das subsidiárias brasileiras. São Paulo: Saraiva, 2009ª.

OLIVEIRA JUNIOR, M. M.; BORINI, F. M.; GUEVARA, A. J. H. The strategic relevance of the Brazilian subsidiaries of multinational corporations. **Revista de Administração**, São Paulo, v.44, n.4, p. 285-298, out./nov./dez/ 2009b.

PEATTIE, K.; CRANE, A. Green marketing: legend, myth, farce or prophesy? **Qualitative Market Research**, p.357-370, 2005.

PEDROSO, M. M. Desenvolvimento humano no município de São Paulo. 129 pág. Dissertação (Mestrado em Economia Política). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2003.

PFEIFER, I. Tendências. **Valor Econômico Especial**. São Paulo, p.14-17, dez. 2009.

PNUD Brasil – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Desenvolvimento Humano e IDH**. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/idh/>. Último acesso em 14 de junho de 2011.

POLIZELLI, D. L.; PETRONI, L. M.; KRUGLIANSKAS, I. Gestão ambiental nas empresas líderes do setor de telecomunicações no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v.40, n.4, p.309-320, out./nov./dez. 2005.

PORTAL RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Responsabilidade social**. Disponível em <http://www.responsabilidadesocial.com/institucional/institucional_view.php?id=1>. Último acesso em 3 de agosto de 2011.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy & Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, p.1-14, dez. 2006.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, p. 5-16, dez. 2002.

PORTER, M. E.; LINDE, C. v. d. Green and Competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, p.120-134, set./out. 1995.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (organizadora). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.

RIBEIRO, D. P. **Gestão socioambiental estratégica**: uma proposta para PMEs. 139 pág. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Maria, dez. 2008.

RODRIGUES, A.; PAULO, E. Introdução à análise multivariada. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (coordenadores). **Análise multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2007.

ROTH, K.; MORRISON, A. J. Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates. **Journal of International Business Studies**, v.23, n.4, p.715-735, 4º trim., 1992.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SAVITZ, A.; WEBER, K. **A empresa sustentável**: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2 ed., 2007.

SCHMIDHEINY, S. Apresentação. In: BATISTA, E.; CAVALCANTI, R. B.; FUJIHARA, M. A. **Caminhos da sustentabilidade no Brasil**. São Paulo: Terra das Artes, 2005, p.8-10.

SCHOT, J.; GEELS, F. W. Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy. **Technology Analysis & Strategic Management**, v.20, n.5, p.537-554, sep.2008.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SHARP, B.; DAWES, J. What is differentiation and how does it work? **Journal of Marketing Management**, v.17, p.739-759, 2001.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1999.

SOLEDADE, M. G. M.; NÁPRAVNÍK FILHO, L. A. F. K.; SANTOS, J. N.; SILVA, M. A. M. EM 14000 e a gestão ambiental: uma reflexão das práticas ambientais corporativas. In: **IX ENGEMA,** nov. 2007.

SOUSA, A. C. A. **A evolução da política ambiental no Brasil do século XX**. Disponível em: <http://www.achegas.net/numero/vinteeseis/ana_sousa_26.htm>. Último acesso em 12 out. 2008.

STEAD, W. E.; STEAD, J. G. **Sustainable strategic management**. Armonk: M. E. Sharpe, 2004.

STEINER, G. A., STEINER, J. F. **Business, government and society**: a managerial perspective, text and cases. 3ª ed. McGraw-Hill, 2000.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 5ª ed. São Paulo, Atlas, 2008.

TELLO, S. F.; YOON, E. Examining drivers of sustainable innovation. **International Journal of Business Strategy**, v.8, n.3, 2008.

UNCTAD. United Nations Conference on Trade and Development. **Transnational corporations and integrated international production**. World Investment Report 2009. Nova Iorque: United Nations, 2009.

UNCTAD. United Nations Conference on Trade and Development. Disponível em: <http://unctad.org/Templates/StartPage.asp?intItemID=2068>. Último acesso em 14 de junho de 2010.

UNDP. United Nations Development Programme. Disponível em: <http://hdr.undp.org/en/statistics/hdi/>. Último acesso em 12 de setembro de 2011.

VASCONCELLOS, M. A. S.; GARCIA, M. E. **Fundamentos de economia**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

VEIGA, J. E. O principal desafio do século XXI. **Ciência e Cultura**, São Paulo, v.57, n.2, p.4-5, abr./jun. 2005.

WORLD BANK. **SMEs: why adopt CSR?** Disponível em: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALPROTECTION/EXTLM/0,,contentMDK:20313207~isCURL:Y~menuPK:1245933~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:390615,00.html>. Último acesso em 14 de setembro de 2011.

ANEXOS

ANEXO A – CARTA PARA AS EMPRESAS
ANEXO B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA UTILIZADO
ANEXO C – IED DE 2007 A 2009
ANEXO D – RANKING DO IDH 2010
ANEXO E – CRITÉRIOS DA ABNT
ANEXO F – DADOS DESCRITIVOS DAS VARIÁVEIS
ANEXO G – FREQÜÊNCIAS

ANEXO A

Multinacionais Estrangeiras no Brasil

O objetivo desta pesquisa é compreender as mudanças nos papéis e responsabilidades das **subsidiárias de empresas multinacionais no Brasil**.

Esta pesquisa está sendo coordenada no Brasil pelo programa de Mestrado e Doutorado em Administração da **FEA/USP** e pelo programa de Mestrado em Gestão Internacional da **ESPM/SP.**

Este questionário esta sendo enviado para uma ampla amostra de subsidiárias de empresas multinacionais no Brasil.

Os participantes receberão um relatório personalizado da situação de sua subsidiária e serão convidados para um workshop exclusivo para as empresas que responderam a pesquisa em que será entregue um relatório geral da pesquisa.

Todos os dados serão tratados de maneira estritamente confidencial. Para tanto os resultados da pesquisa serão apresentados somente de forma agregada.

Nós ficaríamos muito agradecidos se você pudesse dedicar alguns minutos para responder este questionário sobre as operações de sua subsidiária.

Antecipadamente obrigado por sua atenção.

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Mestrado e Doutorado em Administração da FEA/USP
mirandaoliveira@usp.br
(11) 30915845

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini
Mestrado em Gestão Internacional da ESPM/SP
fborini@espm.br
(11) 94310199

ANEXO B

As seguintes questões referem-se à *survey* aplicada às subsidiárias de multinacionais estrangeiras no Brasil. Só foram aqui retransmitidas as questões utilizadas para os objetivos desta dissertação. As respostas são indicadas pelos cinco pontos da escala Likert, que vão desde a total falta de concordância (ponto 1) até a total concordância (ponto 5).

Em relação a (sic) atuação de sua subsidiária

Nos últimos anos, a sua subsidiária ganhou a responsabilidade de executar importantes projetos corporativos	1	2	3	4	5
A receptividade da matriz para iniciativas da subsidiária tem crescido ao longo dos últimos anos	1	2	3	4	5
Sua subsidiária é considerada pela matriz como uma subsidiária estrategicamente importante	1	2	3	4	5
Sua subsidiária é globalmente competitiva em sua área de operação	1	2	3	4	5

No relacionamento da matriz com a sua subsidiária existe:

Forte relação de trabalho	1	2	3	4	5
Forte troca de conhecimento	1	2	3	4	5
Constante viagem de executivos para matriz	1	2	3	4	5

Sua subsidiária tem total autonomia para:

Alterar o design dos produtos / serviços oferecidos	1	2	3	4	5
Criar novos produtos/serviços	1	2	3	4	5
Entrar em novos mercados dentro do país	1	2	3	4	5
Alterar os processos de produção	1	2	3	4	5
Desenvolver novos fornecedores e parceiros	1	2	3	4	5

Sua subsidiária se diferencia frente aos concorrentes por:

possuir uma certificação social e/ou ambiental.	1	2	3	4	5
ter a reputação de ter responsabilidade social e/ou ambiental.	1	2	3	4	5
somente trabalhar com fornecedores que tenham selos de certificação social e/ou ambiental.	1	2	3	4	5
realizar atividades de treinamento ambiental e/ou social com fornecedores e/ou clientes	1	2	3	4	5

ANEXO C

A distribuição dos investimentos a seguir deu-se por país de origem dos recursos.

Investimento Externo Direto

US$ milhões

	Ingressos		
País	**2007**	**2008**	**2009**
AFRICA DO SUL	1,53	5,46	2,67
ALBANIA	0,05	-	-
ALEMANHA	1.756,78	1.036,57	2.459,22
ANDORRA	2,75	3,01	4,42
ANGOLA	12,42	48,14	31,77
ANTIGUA E BARBUDA	0,08	10,50	0,26
ANTILHAS HOLANDESAS	29,17	477,04	6,23
ARABIA SAUDITA	-	0,10	0,57
ARGENTINA	71,07	125,62	80,09
ARUBA	-	0,02	0,40
AUSTRALIA	493,77	1.153,43	706,63
AUSTRIA	115,70	92,17	47,52
BAHAMAS, ILHAS	602,66	1.098,47	52,34
BAHRAIN, ILHAS	0,30	1,47	-
BARBADOS	15,31	5,21	3,78
BELARUS (REPUBLICA DA)	-	0,05	-
BELGICA	83,13	72,58	91,73
BELIZE	1,55	2,70	0,76
BERMUDAS	1.497,57	1.038,06	359,94
BOLIVIA	-	1,19	0,53
BRUNEI	-	8,83	-
BULGARIA	0,04	0,21	0,00
CABO VERDE, REPUBLICA DE	0,40	-	-
CAMARÕES	-	-	0,01
CANADA	818,35	1.438,02	1.371,41
CANAL, ILHAS DO	1,06	5,04	5,39
CATAR	0,73	0,64	-
CAYMAN, ILHAS	1.604,47	1.554,67	1.091,97
CHILE	715,76	263,40	1.026,73
CHINA (REPUBLICA POPULAR)	24,30	38,42	82,01
CHIPRE	4,97	45,71	70,28
CINGAPURA	24,64	91,23	91,23
COLOMBIA	167,08	54,23	151,09
COOK, ILHAS	0,04	-	0,71
COREIA, REP. POP. DEMOCRATICA	0,41	500,95	0,08
COREIA, REPUBLICA DA	265,13	130,28	131,88
COSTA DO MARFIM	1,32	0,10	-
COSTA RICA	0,18	3,04	2,44
COVEITE	-	22,00	0,06
CUBA	0,31	0,22	-
DINAMARCA	119,25	169,87	46,73
DOMINICA,ILHA	-	-	0,01
EGITO	0,19	3,10	-

EL SALVADOR	-	0,04	-
EMIRADOS ARABES UNIDOS	0,40	41,76	14,20
EQUADOR	5,30	4,57	2,96
ESLOVACA, REPUBLICA	0,20	0,06	0,04
ESLOVENIA (REPUBLICA DA)	0,40	0,18	0,51
ESPANHA	2.163,52	3.787,47	3.415,19
ESTADOS UNIDOS	6.039,19	6.917,95	4.878,32
ESTONIA (REPUBLICA DA)	-	0,24	-
FILIPINAS	0,36	-	0,07
FINLANDIA	88,11	184,78	55,70
FORMOSA (TAIWAN)	9,42	19,21	15,08
FRANCA	1.214,40	2.856,13	2.136,48
GIBRALTAR	2,91	3,04	19,70
GRECIA	10,78	3,08	9,54
GUADALUPE E DEPENDENCIAS	0,00	-	0,07
GUATEMALA	3,50	2,31	2,09
GUIANA FRANCESA	0,98	0,47	0,89
GUINE	0,03	0,14	-
HONG-KONG	13,59	33,99	33,85
HUNGRIA	0,49	106,37	61,30
INDIA	28,16	20,22	16,23
INDONESIA	0,02	1,86	0,94
IRA	0,05	0,03	0,07
IRAQUE	-	-	0,09
IRLANDA	34,18	74,77	8,12
ISLANDIA	0,09	0,01	0,00
ISRAEL	8,84	19,40	14,46
ITALIA	258,98	326,27	214,69
JAPAO	464,63	4.098,78	1.672,57
JERSEY, ILHA DO CANAL	9,78	295,91	8,83
JORDANIA	0,39	0,36	0,47
LEEWARD	5,51	6,40	2,53
LIBANO	2,22	3,49	0,69
LIBERIA	-	0,06	1,71
LIECHTENSTEIN	15,52	18,29	24,18
LITUANIA (REPUBLICA DA)	0,24	1,02	0,05
LUXEMBURGO	2.855,30	5.937,32	536,77
MACAU	-	1,05	-
MALASIA	0,21	0,16	2,00
MALTA	10,00	4,63	0,84
MAN, ILHA DE	19,47	43,70	3,06
MARROCOS	-	0,02	0,39
MARSHALL,ILHAS	7,59	5,68	2,00
MARTINICA	-	0,05	-
MAURICIO	1,89	4,86	9,08
MEXICO	408,81	220,17	166,41
MOCAMBIQUE	0,01	0,08	-
MOLDAVIA (REPUBLICA DA)	-	0,05	-
MONACO	0,96	0,50	7,63
NIGERIA	0,55	0,03	-
NORUEGA	255,50	175,99	667,41
NOVA ZELANDIA	4,30	19,04	3,11

PAISES BAIXOS	8.116,13	4.623,68	5.721,78
PANAMA	143,90	96,04	132,20
PAQUISTAO	-	0,10	-
PARAGUAI	1,91	3,73	7,86
PERU	0,76	429,25	44,77
POLINESIA FRANCESA	0,30	0,66	0,47
POLONIA	1,05	0,95	0,58
PORTO RICO	45,26	3,66	1,45
PORTUGAL	468,08	1.025,91	376,97
REINO UNIDO	1.003,54	641,00	1.025,17
REPUBLICA DOMINICANA	-	0,10	2,81
ROMENIA	0,02	0,73	0,46
RUSSIA (FEDERACAO DA)	1,08	3,43	2,16
SAINT KITTS E NEVIS	2,09	0,82	0,16
SAMOA	13,90	-	-
SAN MARINO	0,04	-	-
SÃO CRISTÃO E NEVES,ILHA			0,18
SAO VICENTE E GRANADINAS	2,29	4,01	0,02
SERVIA	-	0,05	-
SEYCHELLES	-	0,05	-
SIRIA	-	-	0,07
SUDÃO	-	-	0,10
SUECIA	57,92	52,52	213,48
SUICA	858,58	772,86	369,07
SURINAME	-	0,08	-
TAILANDIA	0,14	0,22	0,02
TANZANIA	-	-	0,05
TCHECA, REPUBLICA	0,26	0,27	1,13
TRINIDAD E TOBAGO	0,00	-	0,13
TURQUIA	4,88	2,19	4,01
UCRANIA	1,25	1,19	0,09
UGANDA	-	0,06	0,01
URUGUAI	212,52	421,98	194,98
VENEZUELA	17,80	10,17	9,31
VIRGENS,ILHAS BRITANICAS	371,52	1.046,64	403,16
ZIMBABUE	0,08	0,23	0,10
Total	**33.704,58**	**43.886,30**	**30.443,97**

Fonte: Banco Central do Brasil, 2009

ANEXO D

Índice de Desenvolvimento Humano em 2010

Posição	País	Valor do IDH 2010
Desenvolvimento humano muito alto		
1	Noruega	**0.938**
2	Austrália	**0.937**
3	Nova Zelândia	**0.907**
4	Estados Unidos	**0.902**
5	Irlanda	**0.895**
6	Liechtenstein	**0.891**
7	Holanda	**0.890**
8	Canadá	**0.888**
9	Suécia	**0.885**
10	Alemanha	**0.885**
11	Japão	**0.884**
12	Coreia do Sul	**0.877**
13	Suíça	**0.874**
14	França	**0.872**
15	Israel	**0.872**
16	Finlândia	**0.871**
17	Islândia	**0.869**
18	Bélgica	**0.867**
19	Dinamarca	**0.866**
20	Espanha	**0.863**
21	Hong Kong, China (RAE)	**0.862**
22	Grécia	**0.855**
23	Itália	**0.854**
24	Luxemburgo	**0.852**
25	Áustria	**0.851**
26	Reino Unido	**0.849**
27	Singapura	**0.846**
28	República Tcheca	**0.841**
29	Eslovênia	**0.828**
30	Andorra	**0.824**
31	Eslováquia	**0.818**
32	Emirados Árabes Unidos	**0.815**
33	Malta	**0.815**
34	Estônia	**0.812**
35	Chipre	**0.810**
36	Hungria	**0.805**
37	Brunei	**0.805**
38	Qatar	**0.803**
39	Bahrein	**0.801**
40	Portugal	**0.795**
41	Polônia	**0.795**
42	Barbados	**0.788**
Desenvolvimento humano alto		
43	Bahamas	**0.784**
44	Lituânia	**0.783**

45	Chile	**0.783**
46	Argentina	**0.775**
47	Kuait	**0.771**
48	Letônia	**0.769**
49	Montenegro	**0.769**
50	Romênia	**0.767**
51	Croácia	**0.767**
52	Uruguai	**0.765**
53	Líbia	**0.755**
54	Panamá	**0.755**
55	Arábia Saudita	**0.752**
56	México	**0.750**
57	Malásia	**0.744**
58	Bulgária	**0.743**
59	Trinidad e Tobago	**0.736**
60	Sérvia	**0.735**
61	Belarus	**0.732**
62	Costa Rica	**0.725**
63	Peru	**0.723**
64	Albânia	**0.719**
65	Rússia	**0.719**
66	Cazaquistão	**0.714**
67	Azerbaijão	**0.713**
68	Bósnia-Herzegóvina	**0.710**
69	Ucrânia	**0.710**
70	Irã	**0.702**
71	Macedônia	**0.701**
72	Maurício	**0.701**
73	Brasil	**0.699**
74	Geórgia	**0.698**
75	Venezuela	**0.696**
76	Armênia	**0.695**
77	Equador	**0.695**
78	Belize	**0.694**
79	Colômbia	**0.689**
80	Jamaica	**0.688**
81	Tunísia	**0.683**
82	Jordânia	**0.681**
83	Turquia	**0.679**
84	Argélia	**0.677**
85	Tonga	**0.677**
Desenvolvimento humano médio		
86	Fiji	**0.669**
87	Turcomenistão	**0.669**
88	República Domenicana	**0.663**
89	China	**0.663**
90	El Salvador	**0.659**
91	Sri Lanka	**0.658**
92	Tailândia	**0.654**
93	Gabão	**0.648**
94	Suriname	**0.646**
95	Bolívia	**0.643**
96	Paraguai	**0.640**
97	Filipinas	**0.638**

98	Botsuana	**0.633**
99	Moldova	**0.623**
100	Mongólia	**0.622**
101	Egito	**0.620**
102	Uzbequistão	**0.617**
103	Micronésia	**0.614**
104	Guiana	**0.611**
105	Namíbia	**0.606**
106	Honduras	**0.604**
107	Maldivas	**0.602**
108	Indonésia	**0.600**
109	Quirguistão	**0.598**
110	África do Sul	**0.597**
111	Síria	**0.589**
112	Tadjiquistão	**0.580**
113	Vietnã	**0.572**
114	Marrocos	**0.567**
115	Nicarágua	**0.565**
116	Guatemala	**0.560**
117	Guiné Equatorial	**0.538**
118	Cabo Verde	**0.534**
119	Índia	**0.519**
120	Timor-Leste	**0.502**
121	Suazilândia	**0.498**
122	Laos	**0.497**
123	Ilhas Salomão	**0.494**
124	Camboja	**0.494**
125	Paquistão	**0.490**
126	Congo	**0.489**
127	São Tomé e Príncipe	**0.488**
Desenvolvimento humano baixo		
128	Quênia	**0.470**
129	Bangladesh	**0.469**
130	Gana	**0.467**
131	Camarões	**0.460**
132	Mianmar	**0.451**
133	Iêmen	**0.439**
134	Benin	**0.435**
135	Madagáscar	**0.435**
136	Mauritânia	**0.433**
137	Papua-Nova Guiné	**0.431**
138	Nepal	**0.428**
139	Togo	**0.428**
140	Ilhas Comores	**0.428**
141	Lesoto	**0.427**
142	Nigéria	**0.423**
143	Uganda	**0.422**
144	Senegal	**0.411**
145	Haiti	**0.404**
146	Angola	**0.403**
147	Djibuti	**0.402**
148	Tanzânia	**0.398**
149	Costa do Marfim	**0.397**
150	Zâmbia	**0.395**

151	Gâmbia	**0.390**
152	Ruanda	**0.385**
153	Maláui	**0.385**
154	Sudão	**0.379**
155	Afeganistão	**0.349**
156	Guiné	**0.340**
157	Etiópia	**0.328**
158	Serra Leoa	**0.317**
159	República Centro-Africana	**0.315**
160	Mali	**0.309**
161	Burkina Fasso	**0.305**
162	Libéria	**0.300**
163	Chade	**0.295**
164	Guiné-Bissau	**0.289**
165	Moçambique	**0.284**
166	Burundi	**0.282**
167	Níger	**0.261**
168	República Democrática do Congo	**0.239**
169	Zimbábue	**0.140**
	Desenvolvidos	
	OCDE[8]	**0.879**
	Não-OCDE	**0.844**
	Em desenvolvimento	
	Estados Árabes	**0.588**
	Leste asiático e Pacífico	**0.643**
	Europa e Ásia Central	**0.702**
	América Latina e Caribe	**0.704**
	Sul da Ásia	**0.516**
	África Subsaariana	**0.389**
	Desenvolvimento humano muito alto	**0.878**
	Desenvolvimento humano alto	**0.717**
	Desenvolvimento humano médio	**0.592**
	Desenvolvimento humano baixo	**0.393**
	Países menos desenvolvidos	**0.386**
	Mundo	**0.624**

Fonte: PNUD, 2010

[8] Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico: organização que envolve 34 países com economia de alta renda e alto IDH.

ANEXO E

Critérios da ABNT

CATEGORIA	NÚMERO	TÍTULO	SITUAÇÃO	PREVISÃO	VALIDADE
Produtos de Higiene pessoal, perfumaria e cosméticos	PE-121.01	Rótulo Ecológico para produtos de Higiene Pessoal	Aprovado	--	23/12/2012
	PE-178.0A	Rótulo Ecológico para Higienizadores de Mãos	Disponível para comentários	14/03/2011	--
	PE-179.0A	Procedimento Higienizador antisséptico instantâneo de mãos	Disponível para comentários	14/03/2011	--
	PE-147.0A	Rótulo Ecológico para fraldas e absorventes	Em preparação	31/07/2010	--
Produtos Têxteis	PE-125.01	Rótulo Ecológico para produtos têxteis de decoração	Aprovado	--	08/02/2014
	PE-158.0A	Rótulo Ecológico para produtos Têxteis – CARPETES	Em preparação	28/02/2011	--
Produtos de aço	PE-148.0A	Rótulo Ecológico para Produtos de Aço para Construção Civil	Disponível para comentários	10/09/2010	--
Produtos de borracha	PE-145.02	Rótulo Ecológico para pneus reformados	Aprovado	--	31/01/2014
Produtos gráficos	PE-146.0A	Rótulo Ecológico para serviços gráficos	Em preparação	30/06/2010	--
	PE-172.0A	Rótulo Ecológico para Produtos Gráficos	Em preparação	31/03/2011	--
Produtos mobiliários	PE-165.0A	Rótulo Ecológico para Mobiliário de Escritório - DIVISÓRIAS	Em preparação	30/04/2011	--
	PE-169.0A	Rótulo Ecológico para Mobiliário de Escritório – ARQUIVOS DESLIZANTES	Em preparação	30/04/2011	--
Produtos plásticos	PE-167.0A	Rótulo Ecológico para Produto de Sinalização	Em preparação	31/01/2011	--
Produtos de papel e celulose	PE-170.0A	Rótulo Ecológico para Papel de Cópia e Impressão	Em preparação	31/12/2010	--
Outros	PE-187.0A	Rótulo Ecológico para Cabos de Telemática	Disponível para comentários	22/04/2011	--
	PE-166.0A	Rótulo Ecológico para Processo de Reciclagem de Baterias	Em preparação	31/05/2011	--

Fonte: ABNT, 2010

ANEXO F

Autonomia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,60	1	,6	,6	,6
	1,80	2	1,2	1,2	1,7
	2,00	4	2,3	2,3	4,1
	2,20	4	2,3	2,3	6,4
	2,40	4	2,3	2,3	8,7
	2,60	5	2,9	2,9	11,6
	2,80	10	5,8	5,8	17,4
	3,00	10	5,8	5,8	23,3
	3,20	10	5,8	5,8	29,1
	3,40	13	7,6	7,6	36,6
	3,60	17	9,9	9,9	46,5
	3,67	1	,6	,6	47,1
	3,80	14	8,1	8,1	55,2
	4,00	32	18,6	18,6	73,8
	4,20	11	6,4	6,4	80,2
	4,40	9	5,2	5,2	85,5
	4,42	1	,6	,6	86,0
	4,60	7	4,1	4,1	90,1
	4,80	6	3,5	3,5	93,6
	5,00	11	6,4	6,4	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

Integração matriz-subsidiária

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,6	,6	,6
	2,00	5	2,9	2,9	3,5
	2,33	2	1,2	1,2	4,7
	2,67	2	1,2	1,2	5,8
	3,00	8	4,7	4,7	10,5
	3,33	11	6,4	6,4	16,9
	3,67	25	14,5	14,5	31,4
	4,00	55	32,0	32,0	63,4
	4,01	2	1,2	1,2	64,5
	4,33	19	11,0	11,0	75,6
	4,67	13	7,6	7,6	83,1
	5,00	29	16,9	16,9	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

Relevância estratégica

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	1,2	1,2	1,2
	2,25	1	,6	,6	1,7
	2,50	2	1,2	1,2	2,9
	2,75	4	2,3	2,3	5,2
	3,00	4	2,3	2,3	7,6
	3,25	9	5,2	5,2	12,8
	3,50	11	6,4	6,4	19,2
	3,75	14	8,1	8,1	27,3
	3,78	1	,6	,6	27,9
	4,00	33	19,2	19,2	47,1
	4,25	19	11,0	11,0	58,1
	4,50	23	13,4	13,4	71,5
	4,75	26	15,1	15,1	86,6
	5,00	23	13,4	13,4	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

IDH

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,683	1	,6	,6	,6
	,772	2	1,2	1,2	1,7
	,909	2	1,2	1,2	2,9
	,929	1	,6	,6	3,5
	,947	40	23,3	23,3	26,7
	,950	16	9,3	9,3	36,0
	,951	9	5,2	5,2	41,3
	,953	3	1,7	1,7	43,0
	,955	6	3,5	3,5	46,5
	,956	54	31,4	31,4	77,9
	,959	2	1,2	1,2	79,1
	,960	12	7,0	7,0	86,0
	,961	12	7,0	7,0	93,0
	,964	7	4,1	4,1	97,1
	,966	1	,6	,6	97,7
	,970	2	1,2	1,2	98,8
	,971	2	1,2	1,2	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

RSC

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	9	5,2	5,2	5,2
	2,00	18	10,5	10,5	15,7
	2,25	3	1,7	1,7	17,4
	2,50	1	,6	,6	18,0
	2,75	2	1,2	1,2	19,2
	2,79	1	,6	,6	19,8
	3,00	38	22,1	22,1	41,9
	3,25	9	5,2	5,2	47,1
	3,27	7	4,1	4,1	51,2
	3,50	26	15,1	15,1	66,3
	3,75	14	8,1	8,1	74,4
	4,00	19	11,0	11,0	85,5
	4,25	6	3,5	3,5	89,0
	4,50	10	5,8	5,8	94,8
	4,75	4	2,3	2,3	97,1
	5,00	5	2,9	2,9	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

ANEXO G

		A sua subsidiária ganhou a responsabilidade de executar importantes projetos corporativos	A receptividade da matriz para iniciativas da subsidiária tem crescido ao longo dos últimos anos	Sua subsidiária é considerada pela matriz como uma subsidiária estrategicamente importante	Sua subsidiária é globalmente competitiva em sua área de operação	alterar o design dos produtos / serviços oferecidos
N	Valid	172	172	172	172	172
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,1111	4,1860	4,3430	3,9419	3,2047
Std. Deviation		,88816	,79489	,82633	,95947	1,25152

criar novos produtos/serviços	entrar em novos mercados dentro do país	alterar os processos de produção	desenvolver novos fornecedores e parceiros	forte relação de trabalho	forte troca de conhecimento	constante viagem de executivos para matriz
172	172	172	172	172	172	172
0	0	0	0	0	0	0
3,5556	3,9415	3,5205	4,1235	4,0353	4,1000	3,8882
1,15526	1,01859	1,12046	,82507	,83697	,80677	,91408

possuir uma certificação social e/ou ambiental.	ter a reputação de ter respons. social e/ou ambiental.	somente trabalhar com fornecedores que tenham selos de certificação social e/ou ambiental.	realizar atividades de treinamento ambiental e/ou social com fornecedores e/ou clientes
172	172	172	172
0	0	0	0
3,3212	3,5091	3,1030	3,1524
1,08141	1,06303	,92796	,98879