

## Transferência reversa de práticas de responsabilidade social corporativa em subsidiárias estrangeiras no Brasil

Felipe Borini<sup>†</sup>

*Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM*

Moacir de Miranda Oliveira Júnior<sup>Ω</sup>

*Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM*

Gabriel Vouga Chueke<sup>‡</sup>

*Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM*

### RESUMO

A temática da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem sido pouco explorada no contexto das empresas multinacionais. No âmbito dos estudos sobre subsidiárias, tal escassez é maior, visto que as pesquisas no campo não abordam o processo de transferência reversa de práticas, ou seja, como elas são desenvolvidas nas subsidiárias localizadas no exterior e transferidas para a empresa matriz. Diante dessa lacuna teórica, o presente artigo tem por objetivo levantar os fatores condicionantes do processo de transferência reversa de práticas de RSC. As hipóteses de pesquisa buscam testar a importância do desenvolvimento de capacidades não locais, da integração entre subsidiárias e matriz e da distância institucional. Os dados para pesquisa foram coletados por meio de um levantamento de campo do tipo *survey* com as maiores subsidiárias estrangeiras no Brasil. Foram analisadas 150 subsidiárias de empresas multinacionais estrangeiras no Brasil. O método de análise de dados usado foi a técnica de regressão linear múltipla. Os resultados apontam que a transferência reversa de práticas de RSC depende do desenvolvimento de capacidades não locais das subsidiárias e da integração entre a matriz e suas subsidiárias no exterior.

**Palavras-chave:** Responsabilidade social corporativa; subsidiárias estrangeiras; multinacional; transferência reversa; estratégia organizacional.

#### \*Autor para correspondência:

<sup>†</sup> Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo.

**Vínculo:** Professor da ESPM/SP; Escola Superior de Propaganda e Marketing.

**Endereço:** Rua Alvaro Alvim, 123, São Paulo – SP – Brasil

**E-mail:** [fborini@espm.br](mailto:fborini@espm.br)

**Telefone:** (11) 9431-0199

<sup>Ω</sup> Livre Docente em Administração pela Universidade de São Paulo

**Vínculo:** Professor da Universidade São Paulo

**Endereço:** Rua Av. Prof. Luciano Gualberto, 908,

Cidade Universitária, São Paulo – SP – Brasil

**E-mail:** [mirandaoliveira@usp.br](mailto:mirandaoliveira@usp.br)

**Telefone:** (11) 9603-6625

<sup>‡</sup> Mestre em Administração pela ESPM/SP

**Endereço:** Rua Álvaro Alvim, n. 123, São Paulo – SP – Brasil

**E-mail:** [gabrielbrasil@gmail.com](mailto:gabrielbrasil@gmail.com)

**Telefone:** (11) 5085-6674

*Nota do Editor:* Esse artigo foi aceito por Bruno Funchal



Este trabalho foi licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição 3.0 Não Adaptada](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).

## 1. INTRODUÇÃO

**N**os últimos trinta anos, a literatura acerca da gestão de subsidiárias de empresas multinacionais cresceu consideravelmente (AHARONI; BROCK, 2010). Desde os seus primórdios, a temática era tratada a partir da perspectiva hierárquica, a qual aborda a relação entre estratégia e estrutura da matriz e subsidiárias (STOPFORD; WELLS, 1972). Nesses estudos, tinha-se como premissa que os fatores como a diversificação de produtos e as vendas para o exterior influenciariam no gerenciamento das operações em mercados estrangeiros, que poderiam, por sua vez, seguir diferentes estruturas organizacionais (divisão internacional, divisão geográfica, divisão de produtos mundiais e divisão matricial). Num segundo momento, o debate no campo evoluiu, desse modo, os pesquisadores passaram a adotar abordagens teóricas mais complexas, como exemplo a perspectiva da arquitetura organizacional, que enfatiza a atribuição de diferentes estratégias organizacionais em subsidiárias estrangeiras (BARTLETT; GHOSHAL, 1986; GHOSHAL; NOHRIA, 1989). Apesar da ênfase no papel das subsidiárias, a centralização das decisões estratégicas continuava na matriz, que tinha como função atribuir importância estratégica a suas subsidiárias no exterior. À guisa de exemplo, pode-se citar o papel estratégico das subsidiárias, que poderia variar de acordo com as capacidades organizacionais da unidade estrangeira e, também, de acordo com a complexidade do país anfitrião (GHOSHAL; BARTLETT, 1990). Ainda conforme o grau de autonomia (ROTH; MORRISON, 1992) e de integração das subsidiárias (JARILLO; MARTINEZ, 1990) ou de acordo com a criação e dependência de conhecimento da subsidiária (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1991), entre outros.

No início da década de 1990, os estudos sobre as estratégias das subsidiárias passaram por uma reviravolta. Ancorada em resultados que mostravam a existência de uma decisão fortemente influenciada pelas estratégias determinadas pelas próprias subsidiárias, emerge no campo a ideia de descentralização das decisões estratégicas corporativas (BIRKINSHAW, 1997; BIRKINSHAW; HOOD, 1997; BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998). Assim, o papel da subsidiária passa a não ser mais analisado sob o prisma da centralização, mas de acordo com três fatores elementares: (i) as estratégias assumidas pela própria subsidiária, (ii) os fatores do contexto competitivo (determinismo

ambiental) e (iii) as decisões da matriz em relação a suas subsidiárias (BIRKINSHAW; HOOD, 1998; BIRKINSHAW, 2001; FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002).

A partir dessa perspectiva, a década atual é marcada por vários estudos no Brasil, que têm por objetivo identificar os fatores relacionados à subsidiária, à matriz e ao ambiente institucional, que contribuem na determinação das diferentes estratégias das subsidiárias. Essas investigações buscaram levantar os fatores determinantes no nível de autonomia das subsidiárias e sua importância estratégica dentro da corporação multinacional. Os artigos também mostram a importância do contexto competitivo e das redes de negócios para as estratégias das subsidiárias (CONSONI; QUADROS, 2005; BOEHE; ZAWISLAK, 2007; AMATUCCI; BERNARDES, 2009; OLIVEIRA JR.; BOEHE; BORINI, 2009), a relevância dos mecanismos internos de controle e coordenação da matriz (BOEHE, 2008; REZENDE; VERSIANI, 2010), assim como a capacidade das subsidiárias para desenvolver competências organizacionais, que passam a ser reconhecidas e exploradas por toda a corporação multinacional (BOEHE, 2007a; BOEHE 2007b; AMATUCCI; BERNARDES, 2007; OLIVEIRA JR.; BOEHE; BORINI, 2009).

Apesar da proliferação desses estudos no Brasil e no mundo, percebe-se que ainda são escassas as pesquisas que buscam entender o desenvolvimento de práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) no âmbito das subsidiárias de empresas multinacionais (LEVIS, 2006; BARIN-CRUZ et. al., 2007a; BARIN-CRUZ et. al., 2007b; BARIN-CRUZ; PEDROZO, 2009; HUSTED; ALLEN, 2009; BARIN-CRUZ et. al., 2010). Também são escassos os estudos que buscam analisar os fatores condicionantes da RSC nas subsidiárias estrangeiras (BARIN-CRUZ; PEDROZO, 2009; HUSTED; ALLEN, 2009; BARIN-CRUZ et. al., 2010). De maneira geral, esses estudos não questionam o essencial para que uma subsidiária desenvolva práticas de RSC de alcance global, ou seja, práticas de RSC que são desenvolvidas nas subsidiárias e transferidas para a matriz.

Sendo assim, o objetivo do artigo é verificar quais são os fatores condicionantes para a transferência reversa de práticas de RSC. O presente artigo apresenta um modelo analítico alicerçado em três níveis, cada um deles decorrente dos aspectos que determinam as estratégias das subsidiárias. São eles: (i) os fatores relacionados à gestão da subsidiária (desenvolvimento de capacidades não locais), (ii) as relações estabelecidas entre a matriz e suas subsidiárias (integração) e (iii) o contexto competitivo (ambiente institucional).

Desse modo, o artigo parte do pressuposto de que a transferência reversa de práticas de RSC é associada ao desenvolvimento de capacidades não locais, da integração entre

subsidiárias e da distância institucional. Para alcance do objetivo proposto, foi aplicado um estudo de campo do tipo *survey*, do qual foram usadas as respostas de 150 subsidiárias de empresas multinacionais estrangeiras no Brasil.

O artigo está estruturado da seguinte maneira: no referencial teórico é apresentada uma breve discussão a respeito da lógica das práticas de RSC em multinacionais. Em seguida, são apresentados os argumentos que subsidiam as três hipóteses de pesquisa. Na seção de metodologia de pesquisa, são descritos os procedimentos do *survey*, assim como os construtos utilizados. Os resultados testam as hipóteses levantadas e são seguidos da discussão dos achados e as conclusões.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, apresentam-se os aspectos relacionados com a lógica de práticas de RSC nas empresas multinacionais. Em seguida, são propostas as hipóteses de pesquisa sobre os fatores condicionantes da transferência reversa de práticas de RSC.

### **2.1 Responsabilidade Social Corporativa nas Multinacionais**

A evolução do padrão competitivo dos mercados, tópico que até algumas décadas era pouco valorizado pelas empresas, atualmente, passa a fazer parte das discussões gerenciais e acadêmicas, principalmente, a partir da temática da Responsabilidade Social Corporativa (MAON et. al., 2010; CARROLL; SHABANA, 2010). Nesse contexto, as empresas procuram não apenas alinhar suas estratégias ao retorno econômico dos acionistas (FRIEDMAN 1962), mas também atender a todos os *stakeholders* (FREEMAN; LIEDTKA, 1991) a partir de princípios éticos, legais e econômicos da sociedade global (SCHWARTZ; CARROLL, 2003). Além disso, considera-se que, atualmente, a RSC não pode ser encarada como uma ação isolada, ou específica de certos departamentos, ela deve ser parte de toda e qualquer estratégia corporativa, a ponto de a própria RSC proporcionar uma vantagem competitiva para a empresa (GALBREATH, 2009; PORTER; KRAMER, 2006).

Diante desses fatos, é possível evidenciar que a temática da responsabilidade social corporativa é alvo de um debate intenso entre os acadêmicos, tanto no exterior (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2010; CARROLL; SHABANA, 2010) quanto no Brasil (MORETTI; CAMPAGNÁRIO, 2009). No entanto poucos são os estudos que se aprofundam na temática da RSC em negócios internacionais (KOLK; TULDER, 2010), especialmente em multinacionais (LEVIS, 2006; GODIWALLA et. al., 2006; BARIN-

CRUZ; PEDROZO; MARTINET, 2007a; BARIN-CRUZ; PEDROZO, 2009; HUSTED; ALLEN, 2009; BARIN-CRUZ et. al., 2010).

As investigações existentes buscam avaliar os fatores condicionantes da RSC em subsidiárias localizadas no exterior (BARIN-CRUZ; PEDROZO, 2009; HUSTED; ALLEN, 2009; BARIN-CRUZ et. al., 2010). Outros estudos avaliam o valor das práticas de RSC no processo de diferenciação de produto/serviço (BOEHE; BARIN-CRUZ, 2009); na redução dos riscos por meio de uma operação mais eficiente (PEDERSEN; NEERGAARD, 2009); assim como no alinhamento estratégico das ações de RSC com a missão, o objetivo e as estratégias organizacionais (PORTER; KRAMER, 2006).

Contudo são poucas as investigações que perpassam pela questão da globalização de práticas de RSC no contexto da corporação multinacional (WATSON; WEAVER, 2003; CHRISTMANN, 2004; MULLER, 2006; PEDERSEN; NEEGAARD, 2009; HUSTED; ALLEN, 2009; SOBCZAK; MARTINS, 2010). Ainda chama a atenção que os fatores indutores da transferência reversa de práticas de RSC, em geral, são abordados de maneira secundária. O enfoque dos artigos reside na avaliação do valor local da estratégia de responsabilidade social das subsidiárias e no alinhamento entre a estratégia de RSC da subsidiária e a estratégia global.

No âmbito das empresas multinacionais, a ótica de criação de valor não está associada diretamente com o resultado local, principalmente quando o enfoque de análise é a configuração estratégica transnacional (GHOSHAL; NOHRIA, 1989; GHOSHAL; BARTLETT, 1986). A partir dessa perspectiva, analisar o impacto das práticas de RSC das subsidiárias no desempenho operacional e financeiro da filial e sobre os *stakeholders* locais pode caracterizar uma miopia analítica. Um dos caminhos possíveis para mensurar o impacto da criação de valor nas práticas de RSC em empresas multinacionais seria por meio da análise do quanto uma subsidiária contribui para a criação de práticas de RSC de alcance global, que, por sua vez, poderiam ser transferidas para outras unidades da corporação.

O alinhamento estratégico, a visibilidade da estratégia de RSC (HUSTED; ALLEN, 2009) e a colaboração mútua entre matriz e suas subsidiárias (BARIN-CRUZ et. al., 2010) seriam, então, condições essenciais para a transferência de práticas de RSC. Além disso, vale ressaltar que os estudos comparados de subsidiárias pertencentes ao mesmo grupo multinacional preconizam a homogeneidade das práticas globais de RSC em empresas multinacionais (VAN TULDER; KOLK, 2001; SOBCZAK; MARTINS, 2010). Esses

fatores induziriam a proposição da transferência reversa de práticas de RSC das subsidiárias na multinacional.

Desse modo, a possibilidade de aproveitar práticas desenvolvidas não só na matriz, mas nas subsidiárias, seria convidativa para uma gestão mais eficiente das multinacionais em termos de RSC (PENG; PLEGGENKUHLE-MILES, 2009). Isso se dá não só pelo fato de essa gestão proporcionar uma vantagem competitiva por meio da redução de custos e de tempo no desenvolvimento de práticas de RSC (MULLER, 2006; GALBREATH, 2010), mas, também, devido ao fato de se garantir uma identidade global das práticas de RSC na corporação multinacional (MULLER, 2006), pois, apesar das tensões locais, todas as unidades deveriam, ao menos, compartilhar dos princípios básicos de uma ação responsável no âmbito econômico, legal e ético (CARROLL, 1991). Essa identidade minimizaria, por exemplo, os padrões de RSC para os países desenvolvidos e mercados emergentes (PENG; PLEGGENKUHLE-MILES, 2009).

Assim, a questão crucial consiste na identificação dos fatores propiciam a transferência reversa de práticas de RSC. Este artigo defende a importância de três fatores para a transferência das práticas de RSC. Primeiro, as subsidiárias que desenvolvem capacidades não locais, ou seja, que transferem continuamente capacidades para outras subsidiárias e para matriz. Segundo, as subsidiárias que apresentam forte integração entre matriz e subsidiárias, o que garante a compatibilidade e a aproximação das práticas dentro de uma diretriz mundial. Terceiro, as subsidiárias que estão localizadas em ambientes que apresentam menor distância institucional em relação à matriz, pois quando desenvolvem estratégias de responsabilidade social de alcance global em virtude da pressão do ambiente institucional do país hospedeiro, as práticas desenvolvidas na filial não são tão díspares quanto as exigidas pela matriz.

Na sequência, o artigo propõe argumentos que buscam justificar a transferência reversa de práticas de RSC.

## **2.2 O desenvolvimento de capacidades não locais e a transferência reversa de práticas de RSC.**

No início da atual década, em prol de um entendimento mais profundo sobre as estratégias das subsidiárias, emergiu o conceito de centros de excelência (ANDERSSON; FORSGREN, 2000; FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002). Dessa forma, ocorre uma mudança conceitual em relação às tipologias das estratégias das subsidiárias quanto ao seu enfoque (PATERSON; BROCK, 2002; ENRIGHT; SUBRAMANIAN, 2007). O conceito

de centro de excelência advoga que é impossível determinar um papel estratégico para toda subsidiária, tal como as tipologias que até então se propagavam. Entretanto uma subsidiária no exterior poderia assumir diferentes papéis estratégicos conforme suas funções organizacionais. Logo, numa mesma subsidiária, a função de P&D poderia exercer um papel de centro de excelência operando dentro de uma diretriz mundial, como também poderia contribuir para a criação e transferência de conhecimento em P&D, enquanto a área de produção pode simplesmente ser uma implementadora de estratégias centralizadas na matriz.

Assim, o conceito de centro de excelências enfoca na questão das capacidades organizacionais tanto em termos de caráter de inovação, como em relação à possibilidade de transferir essas capacidades para outras subsidiárias (ENRIGHT; SUBRAMANIAN, 2007). Em outras palavras, subsidiárias que criam capacidades não locais (RUGMAN; VERBEKE, 2001) – capacidades com escopo global e possível de ser transferidas para outras unidades organizacionais, quando reconhecidas dentro da corporação – têm maior possibilidade de se tornar um centro de excelência (FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002).

Em consonância com este fenômeno, o enfoque dos estudos sobre inovação em subsidiárias se dá na questão das capacidades organizacionais, em especial as relacionadas às áreas de P&D (CANTWELL; MUDAMBI, 2005) e de desenvolvimento de novos processos e de produtos (ANDERSSON; FORSGREN, 2006) nas áreas de marketing, produção e engenharia. Sendo o tema principal explorado nessas investigações a identificação dos fatores que favorecem o desenvolvimento e a transferência das capacidades organizacionais das subsidiárias.

Dado o fato da presença de subsidiárias que desenvolvem diferentes capacidades não locais reconhecidas pela corporação e que acabam por se tornar centros de excelência em determinadas funções organizacionais, é plausível propor a existência de uma forte probabilidade de que as práticas locais de RSC, conduzidas em centros de excelência de P&D, de marketing, de produção ou de outra função recebam maior visibilidade corporativa e sejam transferidas em conjunto com as demais estratégias funcionais. Não se trata apenas de um centro de excelência em práticas de RSC, pois, conforme o estudo de Barin-Cruz et al. (2010), é possível perceber que a questão da RSC não é tratada por um departamento em específico, mas de forma transversal e integrada com as demais funções organizacionais.

Portanto, as práticas locais de RSC das subsidiárias que desenvolvem capacidades não locais teriam maior propensão para se transformar em *benchmarking* global, em razão, de essas práticas serem transferidas em conjunto com as capacidades não locais de determinada função organizacional. Não se trata apenas de uma estratégia deliberada de transformar a prática de RSC local em prática de RSC global. Tal como postulado por Husted e Allen (2009) e Barin-Cruz et al. (2010), as práticas de RSC são locais e, em decorrência daquela unidade ter capacidades não locais e constituir um centro de excelência, recebem maior visibilidade e são transferidas em conjunto com as capacidades funcionais.

Logo, não é toda e qualquer prática de RSC que é transferida para outras unidades corporativas, mas somente aquelas práticas de RSC conduzidas por subsidiárias que desenvolvem capacidades não locais reconhecidas mundialmente na corporação multinacional. Sendo assim:

*H1: A transferência reversa de práticas de responsabilidade social desenvolvidas em subsidiárias estrangeiras está associada com o desenvolvimento de capacidades não locais na subsidiária.*

## **2.2 Integração entre Subsidiária e Matriz e a Transferência Reversa de Práticas de RSC**

A integração entre matriz e subsidiárias está relacionada com o compartilhamento de valores entre as unidades, que permite que a matriz compreenda as subsidiárias e vice-versa. Dois elementos organizacionais são fundamentais para a integração: comunicação e socialização (NOHRIA; GOSHAL, 1997). A estrutura formal da organização que se reflete na relação de interdependência das subsidiárias com a matriz e as outras subsidiárias tem relação direta com o maior ou menor grau de comunicação e compartilhamento de experiências. Quanto menor a centralização, maior o efeito positivo na comunicação e socialização de práticas entre matriz e subsidiárias (NOHRIA; GHOSHAL, 1997).

Birkinshaw e Morrison (1996) apontam que quanto mais forte a relação entre matriz e subsidiária, menores as chances de aporte de investimento nas subsidiárias e de rejeição de projetos da subsidiária. A decisão de desinvestimento se torna, então, mais difícil quando mais atrelados estiverem os negócios, os contatos e a relação de trabalho entre matriz e subsidiária. Há uma maior credibilidade no futuro da subsidiária e na criação de capacidades organizacionais, pois quanto mais forte a relação de trabalho e o grau de integração entre matriz e subsidiária, menor a chance de a subsidiária trabalhar de modo

desalinhado das estratégias corporativas, ou aquém do necessário para manter sua posição estratégica dentro da corporação (BIRKINSHAW; MORISON, 1995; NOHRIA; GHOSHAL, 1997).

Analisando-se especificamente as práticas de RSC, uma característica do processo de integração global seria a introdução simultânea e mundial de práticas de RSC, em conformidade com uma diretriz mundial, mas, claro, respeitando-se as particularidades locais. Atenta-se para o fato de que, quando se fala em integração de práticas de RSC, não necessariamente a empresa multinacional prima por práticas padronizadas em todos os locais do mundo. Defende-se um alinhamento mínimo das práticas de RSC, que deveria ser executado por todas as filiais estrangeiras, independentemente da ausência de pressões para a adoção dessas práticas no país hospedeiro (PENG; PLEGGENKUHLE-MILES, 2009). Em outras palavras, a integração entre as práticas de RSC se faz necessária, diante dos objetivos de atender a um padrão mínimo global de práticas de RSC (CHRISTMANN, 2004; MULLER, 2006).

Ainda que não fosse esse o enfoque do artigo, Barin-Cruz e Pedrozo (2009) evidenciam que a integração das práticas de RSC permitiu a troca de informações e a aprendizagem entre a matriz e as subsidiárias de duas redes varejistas francesas no Brasil. Sendo assim, Barin-Cruz et. al. (2010) propõem uma estrutura integrada da matriz e das subsidiárias para a consolidação de práticas de RSC em multinacionais. Por meio de mecanismos formais e informais de comunicação e socialização, a integração permite que exista o alinhamento estratégico e a troca de conhecimento de práticas de RSC, entre as empresas do grupo multinacional, propiciando, dessa maneira, não só a transferência de práticas de RSC da matriz para as subsidiárias, mas, também, a transferência reversa.

Dessa forma, a existência de uma troca de informação constante, de uma estrutura integrada e da possibilidade de alinhamento estratégico entre as subsidiárias e matriz (HUSTED; ALLEN, 2009; BARIN-CRUZ et. al., 2010) torna plausível a ideia de que as práticas de RSC bem-sucedidas em uma filial possam ser transferidas para outras filiais ou mesmo para a matriz. A integração entre matriz e subsidiárias figura com uma condição essencial para a formação de práticas de RSC de alcance global. Logo, seria possível afirmar que as subsidiárias que têm maior grau de integração com a matriz teriam mais chances de desenvolver práticas de RSC de alcance global. Portanto:

*H2: A transferência reversa de práticas de responsabilidade social desenvolvidas em subsidiárias estrangeiras está associada com a integração entre matriz e subsidiárias.*

### 2.3 O Ambiente Institucional e a Transferência Reversa de Práticas de RSC

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

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

Outros estudos como os de Kostova (1999e) Kostova (2002) buscam compreender como os custos, riscos e incertezas enfrentados por empresas multinacionais estão relacionados com o índice de desenvolvimento institucional do país hospedeiro (PENG; YANG; JIANG, 2008).

O presente artigo segue a linha de Dikova e Witteloostuijn (2007) e Kaufmann et al. (2005) para analisar a influência do ambiente institucional no processo de transferência reversa de práticas de RSC. Tem-se como premissa que os problemas decorrentes do processo de transferência de práticas de responsabilidade social corporativa aumentam conforme cresce a distância institucional entre os países da matriz e os das subsidiárias. Tal como ocorre na transferência reversa de outras capacidades organizacionais, a distância institucional cria barreiras para a transferência de práticas de RSC, que geram uma tensão divergente na necessidade da multinacional balancear suas práticas globais e locais ao redor do mundo (MULLER, 2006; PENG; PLEGGENKUHLE-MILES, 2009)

A barreira institucional decorre da distância institucional entre as unidades da empresa multinacional (KOSTOVA; ZAHEER, 1999; KOSTOVA; ROTH; DACIN, 2008). O estágio de desenvolvimento de cada país ou região origina uma diferente relação entre a sociedade, as instituições e as empresas, refletindo em diferentes espectros relacionados à questão da RSC (GODIWALLA et. al., 2006). A pressão para o desenvolvimento e para a adoção de práticas de RSC pode variar de acordo com o estágio

de competitividade da economia, a legitimidade executiva das leis e das instituições reguladoras e a influência das organizações não governamentais e estatais (CAMPBELL, 2007). A pressão institucional sobre cada subsidiária acaba impondo diferentes premências sociais para a ação executiva dos gestores de cada país (PEDERSEN; NEEGAARD, 2009). Conseqüentemente, isso cria um espectro heterogêneo de práticas de RSC de cada país (WATSON; WEAVER, 2003).

Essa heterogeneidade das práticas de RSC na multinacional cria uma tensão divergente entre a aplicação local de práticas e a duplicação de esforços para o seu desenvolvimento em cada país (MULLER, 2006). Quando na verdade, uma subsidiária poderia usar a experiência de outra subsidiária que desenvolveu prática semelhante (CHRISTMANN, 2004), possibilitando assim ganhos de eficiência na gestão da empresa multinacional (MULLER, 2006).

Assim, do ponto de vista da transferência de práticas de RSC, entende-se que a maior distância institucional entre o país da matriz e da subsidiária criaria uma barreira para transferência de práticas. Partindo-se dessas premissas, acredita-se que:

*H3: A transferência reversa de práticas de responsabilidade social desenvolvidas em subsidiárias estrangeiras está associada com a menor distância institucional entre os países da matriz e subsidiária.*

### **3 MÉTODO**

O intuito desta pesquisa consistiu em testar as hipóteses elaboradas anteriormente, partindo de uma investigação representativa das subsidiárias de corporações multinacionais estrangeiras no Brasil. Para tanto, foi conduzido um levantamento de campo do tipo *survey*. A amostra foi escolhida com base no faturamento das empresas, utilizando-se, para isso, o universo de pesquisa composto pelas 1.200 maiores empresas multinacionais de capital estrangeiro que atuam no Brasil. O nome dessas empresas foi cedido pela editora Análise Editorial, que publica o anuário Análise Comércio Exterior.

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

Embora tenham sido enviados 1.200 questionários para as subsidiárias, após o contato telefônico, verificou-se que o *mailing* continha alguns endereços repetidos e

contatos equivocados. Dado esse fato, o número de subsidiárias do universo de pesquisa foi reduzido para 1.012 empresas.

Desses questionários, retornaram 181, sendo que 9 deles foram excluídos por preenchimento incompleto ou errado. Desse modo, a amostra final da pesquisa foi de 172 subsidiárias estrangeiras no Brasil, um percentual de 17% de respostas. Esse percentual era o esperado e equivalente, por exemplo, à pesquisa de Oliveira Jr., Boehe e Borini (2009), que estudou as subsidiárias estrangeiras no Brasil com base, também, nas maiores em termos de faturamento. Para o presente artigo, foram excluídos vinte e dois casos considerados outliers. Assim, a análise estatística, apresentada na seção seguinte, corresponde a um número de cento e cinquenta casos.

Das empresas respondentes, 50% ingressaram no Brasil antes da década de noventa, 30%, na década de noventa e 20%, na atual década. A origem das multinacionais é predominantemente europeia (58%), seguida pelas multinacionais oriundas da América do Norte (29%). O modo de entrada preferido foi o *greenfield investments* (58%), perante as aquisições e fusões. Essas empresas atuam, predominantemente, no setor industrial (77%), seguido pelo setor de serviços (21%) e pelo setor de agronegócios (somente 3%). Das empresas respondentes somente 22% tinham menos de duzentos funcionários.

### 3.1 Construtos

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

O construto transferência reversa de práticas de RSC (trRSC) foi desenvolvido com base na revisão de literatura de transferência de práticas de RSC (MULLER, 2006; PEDERSEN; NEEGAARD, 2009; HUSTED; ALLEN, 2009; SOBCZAK; MARTINS, 2010). As três variáveis desse construto buscavam questionar se a subsidiária em questão se diferenciava das demais subsidiárias da corporação, em razão de atividades relacionadas à responsabilidade social e/ou ambiental (RSCI 1); se a subsidiária ganhou a liderança de projetos mundiais na corporação em virtude alguma atividade relacionada à responsabilidade social e/ou ambiental (RSCI 2); e se a subsidiária desenvolveu projetos relacionados à responsabilidade social e/ou ambiental, que foram transferidos para outras subsidiárias da corporação (RSCI 3) ( $\alpha = 0,831$ ).

Já o construto capacidades não locais (CNL) é baseado em Frost, Birkinshaw e Ensign (2002) e busca verificar o quanto as práticas de P&D, produção, marketing e

recursos humanos são desenvolvidas nas subsidiárias e adotadas pela matriz corporativa ( $\alpha = 0,706$ ).

O construto integração (INTE.) foi elaborado por meio das seguintes variáveis (BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998): forte relação de trabalho; forte troca de conhecimento; constante viagem de executivos para matriz. ( $\alpha = 0,812$ ).

Quanto ao construto ambiente institucional (INST.), estudos anteriores utilizam um índice composto baseado nos indicadores de desenvolvimento institucional do *World Bank - voice, political, government, regulatory, rule, corruption* - (KAUFMANN; KRAAY; MASTRUZZI, 2008). A escala de medição varia entre -2.5 a 2.5, quanto maior o *score*, maior o desenvolvimento do país, esses indicadores foram calculados para os anos de 1996 a 2007. O presente estudo adotou o mesmo critério e indicadores, porém foi calculada a distância institucional entre o Brasil e os países foco de investimento. Para isso, foi usado o cálculo descrito a seguir:

$$DCj = \sum_{i=1}^6 \left( \frac{I_{ij} - I_{in}}{V_i} \right) / 6$$

Sendo:

DCj = distância institucional do país receptor ( j ) face ao país investidor;

I<sub>ij</sub> = índice da dimensão institucional ( i ) para o país receptor ( j );

I<sub>in</sub> = índice da dimensão institucional ( i ) para o país investidor ( n );

V<sub>i</sub> = variância do índice da dimensão institucional ( i ).

### 3.2 Variáveis de Controle

Na construção do modelo, são usadas três variáveis de controle: tamanho da subsidiária, tempo de existência da subsidiária no Brasil e setor de atuação.

O tamanho da subsidiária foi usado como variável de controle para a transferência das práticas de RSC. Os estudos sobre RSC e tamanho ainda não chegaram a conclusões definitivas, o que não permite negar a influência dessa variável (BLOMBACK; WIGREN, 2009). Logo, é importante acrescentar a variável ao modelo. Foi usada a classificação do IBGE para o número de funcionários, sendo considerada pequena empresa aquela com menos de duzentos funcionários (*dummy* = 1). Na amostra, 22% das subsidiárias eram grandes empresas. Foi usada uma variável *dummy*, pois, no questionário usado, a pergunta não pedia o número exato de empregados, mas se a empresa tinha mais ou menos de 200

funcionários. Por outro lado, o número de funcionários não foi retirado de fonte secundárias, pois foi verificado que nem todas as empresas tinham esse dado disponível nas fontes consultadas, tais como os anuários Valor Econômico e Exame.

O tempo de existência da subsidiária é uma variável de controle importante, pois é de se esperar que quanto maior o tempo de atuação num país, maior o envolvimento da subsidiária com os *stakeholders*, em virtude do maior conhecimento e relacionamento entre as partes e como uma das formas de garantir sua legitimidade no país hospedeiro (SUCHMAN, 1995; MOIR, 2001). Foi utilizada uma variável *dummy*, separando as subsidiárias com mais de 20 anos de atuação no país (1), perfazendo 52% da amostra, e as mais novas que entraram após a década de 1990 - época em que o país aumentou de maneira significativa o ingresso de investimento direto estrangeiro (LACERDA, 2002). Tal como para o número de funcionários, foi usado uma *dummy* obtida da resposta de empresas, pois foi verificado que nas fontes secundárias o ano de entrada muitas vezes considera a atuação como exportação indireta e não como exportação direta com escritório ou com a operação consolidada por meio de uma subsidiária.

O setor de atuação decorre em especial da questão institucional. Alguns setores podem exercer maior pressão que outros (GRIFFIN; MAHON, 1997; MOORE, 2001; SWEENEY; COUGHLAN, 2008; BARIN-CRUZ; PEDROZO; MARTINET, 2007a, 2007b). Analisando-se o ambiente brasileiro e de acordo com os dados, no que se refere à pressão exercida pelos consumidores em segmentos da economia nacional (PROCON, 2010), foi criada uma variável *dummy* “setor” dividindo as empresas em indústria e serviços, incluindo-se nessa última as empresas de assistência financeira (1), uma vez que essas empresas representam 73% das reclamações efetuadas por consumidores (PROCON, 2010). Na amostra, as empresas classificadas como de serviços e assistência financeira representam 23% do total. A divisão em códigos SIC para setor mostrou-se pouco convidativa devido à grande diversidade de subsectores da amostra.

#### 4 RESULTADOS

A seguir, são apresentados os resultados do estudo. A tabela 1 mostra as médias, desvio-padrão e resultados da correlação de *spearman* para os construtos pesquisados. Inicialmente, percebe-se que a maioria das empresas não apresenta concordância em relação a transferência reversa de práticas de RSC (média 2,74). O desenvolvimento de

capacidades não locais também não apresenta grau de concordância para as subsidiárias (média 3,04). Isso mostra que a transferência reversa de práticas de RSC e as capacidades organizacionais de marketing, de P&D, de produção e de recursos humanos não consiste em uma atividade frequente e continua para todas as subsidiárias brasileiras. Por sua vez, as subsidiárias apresentam concordância quanto à integração com a matriz, denotando um forte alinhamento. Quanto à distância institucional, para efeitos de comparação, é apresentado, na tabela, o resultado padronizado para uma escala de cinco pontos, como realizado por Cuervo-Cazurra e Genc (2008). O resultado indica um grau de distância institucional médio em relação ao país de origem e o Brasil.

**Tabela 1: Medidas Descritivas e Correlações**

	Média	Desvio P.	1	2	3	4
1 trRSC	2.81	.657	1			
2 CNL	3.03	.756	,490**	1		
3 INTE.	3.99	.715	,477**	,440*	1	
4 INST.	2.37	.750	-0.015	0.037	0.175	1

\*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$

Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto à correlação, é possível verificar que ela é significativa ( $p < 0,01$ ) quando analisada a variável dependente e as capacidades não locais e integração. Além disso, existe uma correlação significativa ( $p < 0,05$ ) entre os construtos independentes integração e capacidades não locais. A priori, pode-se denotar multicolinearidade, porém, na tabela 3, os testes de VIF mostram medidas aceitáveis ( $VIF < 5,00$  segundo Hair, 2005) para a ausência de multicolinearidade, dessa forma, podendo prosseguir a análise de regressão linear múltipla. Ademais, o teste Durbin Watson para avaliar a ausência de autocorrelação serial apresenta o valor de 1,761, entre os limites de uma amostra com, aproximadamente, 100 casos e erro de 5%, tal qual sugerido por Maroco (2010). Finalmente, a tabela 2 apresenta o teste de verificação da homoscedasticidade. No caso, aceita-se a hipótese nula de que os resíduos são homoscedásticos ( $\text{sig} > 0,05$ ), atendendo aos pressupostos da homoscedasticidade (Corrar, Paulo, Filho, 2007).

**Tabela 2: Análise da homoscedasticidade.**

Teste	Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
Pesarán-Pesarán					
Regressão	0.535	1	0.535	0.364	0.547
Resíduos	218.658	149	1.468		
Total	219.192	150			

Fonte: Elaborado pelos autores.

A tabela 3 mostra o resultado da regressão. O modelo 1 apresenta as variáveis de controle e sua relação com a transferência reversa de práticas de RSC. Os modelos 2, 3 e 4 apresentam o impacto isolado de cada construto na variável dependente. O modelo 5 mostra o resultado final da regressão, considerando-se o impacto conjunto das capacidades não locais, integração e distância institucional, além das variáveis de controle.

Os resultados na tabela 2 mostram que poder preditivo do modelo de regressão elaborado é de, aproximadamente, 15%. Em relação às variáveis de controle (modelo 1), percebe-se a influência do tamanho na transferência de práticas de RSC. O sinal negativo atesta que quanto maior a empresa, maior a possibilidade de transferência de práticas. Entretanto percebe-se que, no modelo final (modelo 5), a influência do tamanho na transferência de práticas é marginal ( $p < 0,10$ ).

**Tabela 3: Regressão**

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	VIF
Constante	2.494	1.669	1.247	2.996	1.078	
setor	0.002	0.010	0.037	0.111	0.048	1.057
tempo	-0.132	-0.090	-0.089	-0.133	-0.081	1.212
tamanho	-0.293*	-0.105!	-0,151*	-0.277*	-0.121!	1.248
CNL		0.401**			0.267*	1.355
INTE.			0.457**		0.299**	1.299
INST.				-0.021	-0.079	1.036
F	3.118!	12.682**	13.045**	2.175	12.063**	
R2 ajustado	.040	0.233	0.244	0.031	0.308	

\*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ ; !  $P < 0,10$

n = 150

Fonte: Autores

Em relação à hipótese 1, que relacionava o desenvolvimento de capacidades não locais na subsidiária e a transferência reversa de práticas de RSC, os resultados mostram que existe uma relação significativa ( $p < 0,01$ , modelo 2;  $p < 0,05$  modelo 5) entre as variáveis. Portanto, é possível afirmar H1, ou seja, a transferência reversa de práticas de responsabilidade social desenvolvidas em subsidiárias estrangeiras está associada com o desenvolvimento de capacidades não locais na subsidiária.

Tal como a hipótese anterior, a hipótese 2, que supõe a relação entre integração e transferência reversa de práticas de RSC, mostra-se significativa ( $p < 0,01$ ; modelo 3 e modelo 5). Isso suporta a H2 nos seguintes termos: a transferência reversa de práticas de responsabilidade social desenvolvidas em subsidiárias estrangeiras está associada com a integração entre matriz e subsidiárias.

A hipótese 3 relacionava a distância institucional e a transferência reversa de práticas de RSC. Confirmando a análise de correlações, o resultados do modelo 4 e 5 não apresentam significância. Portanto, não é possível suportar a hipótese de que a transferência reversa de práticas de responsabilidade social desenvolvidas em subsidiárias estrangeiras está associada com a menor distância institucional entre os países da matriz e subsidiária.

Desse modo, os resultados mostram que a transferência reversa de práticas de RSC depende do desenvolvimento de capacidades locais (H1), da integração entre matriz e subsidiárias (H2) e, marginalmente, do tamanho das subsidiárias.

A integração entre matriz e subsidiárias merece destaque na análise desse resultado em virtude de seu impacto maior nos modelos apresentados. Tal como argumentado, as subsidiárias integradas com a matriz aparentam exercer práticas de RSC alinhadas, fato que permite uma aproximação das práticas ao redor do mundo, ainda que isso não signifique a homogeneização de práticas de RSC. Contudo a troca de conhecimento, o trabalho em conjunto e a constante comunicação intermediada por viagens permitem que as práticas de RSC tenham um alinhamento. Isso facilita o entendimento da matriz em relação à prática de RSC da subsidiária e, conseqüentemente, favorece a transferência reversa.

Outro fator que merece destaque é o desenvolvimento de capacidades não locais nas subsidiárias. Foi possível observar que, mesmo para as funções clássicas (marketing, recursos humanos, P&D e produção), as subsidiárias estrangeiras no Brasil nem sempre desenvolvem essas capacidades não locais. Entretanto aquelas que desenvolvem já adquiririam a experiência de transferir para a matriz outras práticas organizacionais. Esse fato facilita a transferência reversa das práticas de RSC. Além disso, como as subsidiárias com capacidades não locais potencialmente transferem outras práticas, a transferência de práticas de RSC podem ser realizadas em conjunto. Por exemplo, se a subsidiária criou uma capacidade não local num processo de produção e transfere para matriz esse processo, a prática de RSC que existe nesse processo de produção é transferida em conjunto para a matriz.

Os dois fatores acima mostram que a transferência de práticas de RSC nas subsidiárias estrangeiras aparenta acontecer em especial em filiais que já transferem outras práticas e trabalham de forma integrada e alinhada com a matriz. Esse aspecto seria uma das explicações cabíveis para o fato de a distância institucional não apresentar impacto

direto na transferência reversa. As subsidiárias que transferem outras práticas funcionais também enfrentam barreiras institucionais para transferi-las. Contudo a experiência minimiza o impacto dessas barreiras. Embora não seja possível negar as diferentes pressões institucionais para o desenvolvimento de práticas de RSC, as subsidiárias que transferem essas práticas procuram evitar responder de maneira demasiada as pressões de cada país em prol de uma maior homogeneidade mundial das práticas de RSC.

## 5 CONCLUSÃO

O presente artigo mostra que as práticas de RSC desenvolvidas em subsidiárias estrangeiras têm maior probabilidade de serem transferidas para outras unidades da corporação multinacional quando a subsidiária desenvolve capacidades não locais e apresenta forte integração com a matriz.

Esse resultado suporta a tese de Christmann (2004) e de Muller (2006), que defendem a globalização da RSC, acreditando que algumas práticas podem ser transferidas e, então, adaptadas localmente, tal como outras práticas gerenciais. Essa globalização de práticas de RSC evita ações diferenciadas da corporação ao redor do mundo (PENG e PLEGGENKUHLE-MILES, 2009), pois contribui para o alinhamento em âmbito global das ações de RSC (GALBREATH, 2009), tornando-os mais equânimes e eficientes.

Ainda que alguns artigos tenham estudado as práticas de RSC em subsidiárias de empresas multinacionais, o aspecto da transferência de práticas de RSC não era o objeto principal dessas investigações, apesar de, por vezes, ter sido mencionado nos resultados alguma possibilidade de alinhamento global de práticas (BARIN-CRUZ et. al., 2010). Desse modo, este artigo contribui por abordar, especificamente, a transferência de práticas de RSC e a associação do processo de transferência com os aspectos de gerenciamento da subsidiária (capacidades não locais) e da relação entre matriz e subsidiária (integração).

Acresce a esse resultado o fato de o estudo ter sido desenvolvido em subsidiárias brasileiras, ou seja, subsidiárias de mercados emergentes. O resultado confirma a transformação estratégica de algumas subsidiárias de empresas multinacionais no Brasil. Visto que as subsidiárias deixam de atuar como simples braços operacionais e unidades de exploração de mercado e funcionam, também, como centros de excelência em práticas organizacionais, inclusive em práticas de RSC. Apesar das constantes acusações de práticas de RSC discriminatória, executadas por multinacionais em mercados emergentes

(OLDENZIEL; RAMSING; FEENEY, 2010), ao menos, os dados supõem que essa não é a única realidade das subsidiárias no Brasil.

### 5.1 Limitações e Propostas de Estudos

O presente artigo apresenta algumas limitações que precisam ser ressaltadas e constituem oportunidades para o avanço e aprofundamento dos estudos na área. Em específico, as principais limitações são quanto às métricas usadas. A métrica de responsabilidade social é uma medida subjetiva baseada na percepção dos gestores. Esse caminho foi tomado, pois a maior parte das empresas da amostra não divulga um balanço social. Assim, uma proposta de futuros artigos é usar como recorte de pesquisa apenas as empresas multinacionais estrangeiras que divulgam o balanço social.

Por sua vez, as variáveis de controle usadas são limitadas. O fato de usar *dummies* do tamanho e setor poderia ser evitado com perguntas diretas sobre o número de funcionários e o enfoque em determinados setores da economia para evitar uma grande heterogeneidade. Esse procedimento aumentaria a confiabilidade dos resultados, apesar de o enfoque acima apontado tornar a pesquisa mais difícil, dado que o acesso à cúpula dessas empresas é bem restrito.

Finalmente, para medir o ambiente institucional optou-se pelos dados do *World Bank*. No entanto existem outras bases de dados ancoradas em estudos da área de negócios internacionais que podem ser usadas para representar essa métrica. Resultados comparativos seriam interessantes para entender melhor a não comprovação da hipótese relacionada com esse aspecto.

Ademais, além da métrica, outra limitação importante é o número de empresas da amostra e a forma de condução do *survey*. A amostragem por conveniência, selecionada com base nas maiores empresas estrangeiras no Brasil, foi um viés a ser considerado nas implicações da pesquisa. Evidentemente, esse foi o meio encontrado para acessar as empresas, porém uma análise setorial ou estratificada pode representar melhor a situação da RSC nas multinacionais. Por sua vez, o índice de 17% de respostas, embora baixo, pode ser considerado significativo, dado que o respondente da pesquisa era um indivíduo de difícil acesso. No entanto um aperfeiçoamento do método, com o objetivo de evitar os julgamentos de percepção, poderia obter a resposta de mais de um indivíduo representante de cada empresa. Uma alternativa de pesquisa seria focar a pesquisa numa determinada

área funcional da empresa (ex. produção) para garantir uma comparação mais homogênea das práticas de RSC.

## REFERÊNCIAS

AHARONI, Y.; BROCK, D. M. International business research: looking back and looking forward. **Journal of International Management**, v. 16, n. 1, p. 5-15, 2010.

AMATUCCI, M.; BERNARDES, R. C. O novo papel das subsidiárias de países emergentes na inovação em empresas multinacionais o caso da General Motors do Brasil. **Revista de Administração e Inovação**, v. 4, n. 3, p. 5-16, 2007.

AMATUCCI, M.; BERNARDES, R. C. Formação de competências para o desenvolvimento de produtos em subsidiárias brasileiras de montadoras de veículos. **Revista Produção**, v. 19, n. 2, p. 359-375, 2009.

ANDERSSON, U; FORSGREN, M. In search of centre of excellence: network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations. **Management International Review**, v. 40, n. 4, p. 329-350, 2000.

ANDERSSON, U; FORSGREN, M. Creation and diffusion of competence in MNCs structures, ties and resources at the subsidiary level. In: HADJIKHANI, A. et al. (Ed.). **Business Networks and International Marketing**. Seoul: Doo Yang Publishing Co., 2006. p. 333-346.

BARIN-CRUZ, L.; PEDROZO, E.; MARTINET, A. C. Estratégia de desenvolvimento sustentável: integração matriz/filial numa multinacional siderúrgica europeia. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 13, n. 4, edição especial 58, p. 1-22, 2007.

BARIN-CRUZ, L.; PEDROZO, E.; MARTINET, A. C. Estratégias de desenvolvimento sustentável em grupos multinacionais: o estudo de dois casos franceses no setor de varejo. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 1, n. 3, p. 58-78, 2007.

BARIN-CRUZ, L.; PEDROZO, E. Corporate social responsibility and green management: relation between headquarter and subsidiary in multinational corporations. **Management Decision**, v. 47, n. 7, p. 1174-1199, 2009.

BARIN-CRUZ, L. et al. The influence of transverse CSR structure on headquarters/subsidiary integration. **Brazilian Administration Review**, v. 7, n. 3, p. 310-324, 2010.

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. Tap your subsidiary for global reach. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 6, p. 87-94, 1986.

BIRKINSHAW, J. How subsidiary mandates are gained and lost. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 3, p. 467-496, 1996.

BIRKINSHAW, J. Strategy and Management in MNE subsidiaries. In: RUGMAN, A.; BREWER, T. (Ed.). **Oxford handbook of international business**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

- BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 207-230, 1997.
- BIRKINSHAW, J; MORRISON, A. Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, v. 12, n. 4, p. 729-753, 1996.
- BIRKINSHAW, J; HOOD, N. An empirical study of development processes in foreign-owned subsidiaries in Canada and Scotland. **Management International Review**, v. 37, n. 4, p. 339-364, 1997.
- BIRKINSHAW, J; HOOD, N. Multinational subsidiary development: Capability evolution and charter change in foreign-owned subsidiary companies. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 773-795, 1998.
- BIRKINSHAW, J; HOOD, N; JONSSON. Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 3, p. 221-242, 1998.
- BIRKINSHAW, J. Strategy and management in MNE subsidiaries. In: Rugman, A.; Brewer, T. (Ed.). **Oxford handbook of international business**. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- BLOMBÄCK, A; WIGREN, C. Challenging the importance of size as determinant for CSR activities. **Management of Environmental Quality: An International Journal**, v. 20, n. 3, p. 255-270, 2009.
- BOEHE, D.; BARIN-CRUZ, L. Corporate social responsibility, product differentiation strategy and export performance. In: ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL MEETING, 2009, Chicago. Theme: Green Management Matters. **Online Annual Meeting Program**. Disponível em: <http://program.aomonline.org/2009/subMenu.asp?mode=setmenu&menuid=14>.
- BOEHE, D. Desenvolvimento de produtos em subsidiárias de empresas multinacionais no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 1, p. 33-45, 2007a.
- BOEHE, D. Os papéis de subsidiárias brasileiras na estratégia de inovação de empresas multinacionais estrangeiras. **Revista de Administração**, v. 42, n. 1, p. 5-18, 2007b.
- BOEHE, D. Product development in emerging market subsidiaries: the influence of autonomy and internal markets on subsidiary roles. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 5, n. 1, p. 29-53, 2008.
- BOEHE, D; ZAWISLAK, P. Influências ambientais e inovação de produtos: estudo de casos em subsidiárias de multinacionais no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 1, p. 97-117, 2007.
- BORINI, F. M. et al. The relevance of subsidiaries initiatives for Brazilian multinationals. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 253-265, 2009.

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

CANTWELL, J.; MUDAMBI, R. MNE Competence-creating subsidiary mandates. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 12, p. 1109-1128, 2005.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-49, 1991.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 85-105, 2010.

CONSONI, F. L.; QUADROS, R. From adaptation to complete vehicle design: a case study of product development capabilities in a carmaker in Brazil. **International Journal of Technology Management**, v. 36, n. 1-3, p. 91-107, 2006.

CONSONI, F. L.; QUADROS, R. Between. Centralisation and decentralisation of product development in multinational corporations: recent trajectories in brazilian subsidiaries of car assemblers. **Revista Faces**, v. 3, n. 1., p. 18-30, 2005

CORRAR, L; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada**. São Paulo: Atlas, 2007.

CHRISTMANN, P. Multinational companies and the natural environment: determinants of global environmental policy standardization. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 5, p. 747-760, 2004.

CUERVO-CAZURRA, A.; GENC, M. Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 6, p. 957-979, 2008.

DIKOVA, D.; WITTELOOSTUIJN, A. Foreign direct investment mode choice: entry and establishment modes in transition economies. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 6, p. 1013-1033, 2007.

ENRIGHT, M. J.; SUBRAMANIAN, V. An organizing framework for MNC subsidiary typologies. **Management International Review**, v. 6, n. 47, p. 895- 924, 2007.

FREEMAN, R. E.; J. LIEDTKA. Corporate social responsibility: a critical approach. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 92-98, 1991.

FRIEDMAN, M. **Capitalism and freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

FROST, T.; BIRKINSHAW, J.; ENSIGN, P. Centers of excellence in multinational corporations. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 11, p. 997-1018, 2002.

GALBREATH, J. Building corporate social responsibility into strategy. **European Business Review**, v. 21, n. 2, p. 109-127, 2009.

- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. The multinational corporation as an interorganizational network. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 603-625, 1990.
- GHOSHAL, S.; NOHRIA, N. Internal differentiation within multinational corporation. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 4, p. 323-337, 1989.
- GODIWALLA, Y. H.; DAMANPOUR F.; MADISON, J. The MNCs global ethics and social responsibility: a strategic diversity management imperative. **Journal of Diversity Management**, v. 1, n. 2, p. 43-52, 2006.
- GRIFFIN, J.; MAHON, J. The corporate social performance and corporate financial performance debate. **Business and Society**, v. 36, n. 1, p. 5-31, 1997.
- GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 768-792, 1991.
- HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HUSTED, B.; ALLEN, D. Strategic corporate social responsibility and value creation: a study of multinational enterprises in Mexico. **Management International Review**, v. 49, n. 6, p. 781-799, 2009.
- JARILLO, J.; MARTÍNEZ, C. Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporations in Spain. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 7, p. 501-512, 1990.
- KAUFMANN, D.; KRAAY, A.; MASTRUZZI, M. Governance matters IV: governance indicators for 1996-2004. **World Bank Policy Research**, working paper n. 3630. Washington: The World Bank, 2005.
- KLIN, R. **Principles and practices of structural equation modeling**. New York: Guilford, 1998.
- KOLK, A.; TULDER, R. International business, corporate social responsibility and sustainable development. **International Business Review**, v. 19, n. 1, p. 119-125, 2010.
- KOSTOVA, T. Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 308-324, 1999.
- KOSTOVA, T. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. **Academy of Management Review**, v. 45, n. 1, p. 215-233, 2002.
- KOSTOVA, T., ROTH, K.; DACIN, M. Institutional theory in the study of multinational corporations: a critique and new directions. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, p. 994-10, 2008.
- LACERDA, A. C. **O impacto da globalização na economia brasileira**. 5. ed. São Paulo: Contexto, 2002.
- LEVIS, J. Adoption of corporate social responsibility codes by multinational companies. **Journal of Asian Economics Management**, v. 17, n. 1, p. 50-55, 2006.

- MAON, F.; LINDGREEN, A.; SWAEN, V. Organizational stages and cultural phases: a critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 20-38, 2010.
- MOIR, L. What do we mean by corporate social responsibility? **Corporate Governance**, v. 1, n. 2, p. 16-22, 2001.
- MOORE, G. Corporate social and financial performance: an investigation in the UK supermarket industry. **Journal of Business Ethics**, v. 34, n. 3-4, p. 299-315, 2001.
- MORETTI, S. L. A.; CAMPANARIO, M. A. A produção intelectual brasileira em responsabilidade social empresarial – RSE sob a ótica da bibliometria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, edição especial, p. 68-86, 2009.
- MULLER, A. Global versus local CSR strategies. **European Management Journal**, v. 24, n. 2, p. 189-198, 2006.
- NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. **The differentiated network: organizing multinational corporations for value creation**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- NORTH, D. **Institutions, institutional change, and economic performance**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- OLDENZIEL, J.; RAMSING, W.; FEENEY, P. **Assessing the contribution of the OECD guidelines for multinational enterprises to responsible business conduct**. OECD Watch, jun. 2010.
- OLIVEIRA JR., M. M.; BOEHE, D. M.; BORINI, F. M. **Estratégia e inovação em corporações multinacionais**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- PATERSON, S. L.; BROCK, D. M. The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. **International Business Review**, v. 11, n. 2, p. 139-163, 2002.
- PEDERSEN, E. R.; NEERGAARD, P. What matters to managers? The what's, whys, and how's of corporate social responsibility in a multinational corporation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1261-1280, 2009.
- PENG, M. W.; PLEGGENKUHLE-MILES, E. G. Current debates in global strategy. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 51-68, 2009.
- PENG, M. W.; WANG, D. Y.; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 5, p. 920-936, 2008.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.
- PROCON **Cadastro de Reclamações Fundamentadas**. São Paulo: Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor, 2010.

REZENDE, S. F. L.; VERSIANI, A. Em direção a uma tipologia de processos de internacionalização. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, p. 24-36, 2010.

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

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

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

SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. Corporate social responsibility: a three- domain approach. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 503-530, 2003.

SOBCZAK, A; MARTINS, L. The impact and interplay of national and global CSR discourses: insights from France and Brazil. **Corporate Governance**, v. 10, n. 4, p. 445-455, 2010.

STOPFORD, J. M.; WEELS, L. T. **Managing the multinational enterprise: organization of the firm and ownership of the subsidiaries**. California: Basic Books, 1972.

SWEENEY, L.; COUGHLAN, J. Do different industries report corporate social responsibility differently? an investigation through the lens of stakeholder theory. **Journal of Marketing Communication**, v. 14, n. 2, p. 113-124, 2008.

VAN TULDER, R.; KOLK, A. Multinationality and corporate ethics: codes of conduct in the sporting goods industry. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 2, p. 267-283, 2001.

WATSON, S.; WEAVER, G. R. How internationalization affects corporate ethics: formal structures and informal management behavior. **Journal of International Management**, v. 9, n. 1, p. 75-93, 2003.