



ESTRATÉGIA EM RSC EM MULTINACIONAIS: DILEMA ENTRE ADAPTAÇÃO LOCAL E PADRONIZAÇÃO GLOBAL

Guilherme Ikeda¹

Maria Laura Ferranty MacLennan²

Felipe Mendes Borini³

RESUMO:

O objetivo do artigo é analisar as práticas de gestão de responsabilidade social corporativa (RSC) em subsidiárias de multinacionais instaladas no Brasil. Para tal foi conduzido estudo de caso múltiplo, com amostra formada por quatro corporações multinacionais estrangeiras. Por meio da análise de conteúdo se analisaram duas dimensões: se há integração das ações de RSC com a matriz e como se dá a adaptação das práticas ao ambiente local. Os resultados indicam que prevalece a delegação de atribuições estratégicas da RSC com baixa integração com a matriz, de modo que sejam atendidas as necessidades locais. Dentre as subsidiárias prevalece a autonomia local, embora uma das empresas integre suas iniciativas com a estratégia global.

Palavras chave: Multinacionais, responsabilidade social corporativa, integração global, adaptação local.

ABSTRACT:

This paper aims to analyze the corporate social responsibility (CSR) in multinational subsidiaries established in Brazil. For this, we conducted a multiple case study with a sample made up of four foreign multinational corporations. Through content analysis were analyzed two dimensions: if there is integration of CSR actions with the matrix and how is the adaptation of practices to the local environment. The results indicate that prevails adoption of local CSR strategies with low integration with the matrix. Among the subsidiaries, local autonomy prevails, although one of the companies integrate their initiatives with their global strategy.

¹ Graduado em administração de empresas pela FEA USP

² Doutoranda em administração de empresas FEA USP, mestre em Gestão Internacional pela ESPM SP.

³ Professor do PMDGI/ESPM e do depto de administração da FEA USP

Keywords: *Multinationals, corporate social responsibility, global integration, local adaptation.*

1. Introdução

O impacto e o alcance das grandes corporações são de magnitude considerável, algo que suscita discussões acerca de seu papel nos locais onde atuam (BARIN-CRUZ; BOEHE, 2009). Discussões estas que ganharam força a partir da expansão da globalização e da conseqüente disseminação dos conceitos de sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e, especificamente, de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) nas empresas.

A internacionalização das empresas como participante e propulsora da globalização tem atraído o interesse de grande número de pesquisadores, cada qual sob sua ótica específica. Alguns autores procuram conceituar o que são as corporações multinacionais (HART, 2006). Outros, por sua vez, analisam as diferentes formas de entrada em mercados estrangeiros (DIKOVA; VAN WITTELOOSTUIJNE, 2007, HARZING, 2002), e a forma como múltiplas estratégias podem ser utilizadas pelas empresas multinacionais na gestão de suas operações estrangeiras (BARTLETT, GHOSHAL, 1992, CUERVO-CAZURRA; RAMAMURTI, 2014). Ou seja, a literatura busca compreender o como e o porquê as empresas se internacionalizam.

Do mesmo modo, a produção acadêmica voltada a debater a RSC também se mostra rica e abrangente, sendo tema de diversos periódicos acadêmicos. Certos autores propuseram-se a explicar como as corporações multinacionais organizam suas atividades socioambientais mundialmente (BARIN-CRUZ; BOEHE, 2009), inclusive emprestando do campo da internacionalização de empresas as abordagens local e global para analisar como a RSC é estruturada em cada uma delas (BONDY, 2010; BROWN; KNUDSEN, 2012; MULLER, 2006).

O problema de pesquisa do presente trabalho encontra-se na interseção destes dois temas e possui como centro a complexidade inerente ao relacionamento entre matrizes de organizações multinacionais e suas subsidiárias locais, com foco específico em como se dá tal interação na área de RSC. O objetivo do presente trabalho pode ser declarado da seguinte forma: entender o funcionamento organizacional e o alinhamento da área de RSC em subsidiárias brasileiras com as respectivas áreas correlatas de suas matrizes internacionais. Para tanto, o percurso

metodológico será a abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso e fazendo uso de entrevistas e análise documental como métodos de coleta.

Esses questionamentos são relevantes, primeiro, para os próprios gestores da área de RSC. Estes disporiam de uma produção acadêmica que os ajudaria a entender como melhor proceder e como aperfeiçoar seu trabalho. Este estudo procura contribuir com a academia na compreensão sobre como as subsidiárias de empresas no país administram as práticas de gestão e diretrizes sobre RSC, além de entender como a autoridade e as responsabilidades estão distribuídas na relação matriz com as suas subsidiárias.

2. Responsabilidade social corporativa em empresas multinacionais

Diante do crescente impacto das organizações no ambiente, os *stakeholders* passaram a exigir que estas adotem práticas mais éticas e socialmente responsáveis (PORTER; KRAMER, 2006). O tópico RSC atrai crescente interesse por parte das pesquisas acadêmicas e da sociedade civil (KREITLON, 2012). Discussões sobre RSC podem englobar aspectos ligados à filantropia, questões sociais, ambientais e financeiras (KREITLON, 2012, PORTER; KRAMER, 2006). Carroll e Buchholtz (2000) entendem a RSC em quatro níveis de responsabilidade: (i) econômica, (ii) legal, (iii) ética, e (iv) filantrópica. A RSC pode ser implementada na empresa em níveis, que partiriam da obrigatoriedade legal até a responsabilidade assumida por vontade e escolha própria.

De acordo com Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), a RSC vai além das obrigações legais, uma vez que é um investimento proativo no capital humano, meio ambiente e relação com outras partes interessadas. Porter e Kramer (2006) informam que preocupações com RSC passaram a integrar a agenda de conselhos e diretorias de empresas multinacionais, uma vez que a sociedade tem pressionado empresas a divulgar seus impactos sociais, éticos e ambientais em seus relatórios anuais.

3. Estratégia em corporações multinacionais

Desde que surgiram, as corporações multinacionais adotam diferentes estratégias e modelos de gestão, cada qual buscando, a seu modo, potencializar os ganhos e

conseguir aproveitar os benefícios competitivos de ter uma operação global (HART, 2006). Bartlett e Ghoshal (1992) consideraram que a corporação multinacional é aquela que possui substancial investimento direto em países estrangeiros e que se engaja em uma administração ativa de suas operações internacionais. Para os autores, mesmo que as empresas busquem suas matérias-primas no exterior, licenciem suas tecnologias em outros países, exportem seus produtos ou até tenham participações minoritárias em alianças fora de seu mercado doméstico, para que possam ser chamadas de multinacionais, é preciso que realizem substanciais investimentos diretos nesses mercados estrangeiros e que realizem a gestão ativa destas operações, considerando-as como parte integrante da companhia, tanto em termos organizacionais quanto estratégicos (BARTLETT; GHOSHAL, 1992).

Os modos de gestão de empresas multinacionais, em diversos aspectos oscilam entre a adaptação às necessidades locais versus a padronização global. Conforme presente em Oliveira Junior et al. (2008), duas forças básicas estimularam as multinacionais a desenvolverem esses modelos estratégicos: de um lado, a busca por maior eficiência e racionalização dos processos o que estimularia a padronização global, de outro, a expressiva força de barganha dos mercados locais, o que empurra a empresa para a adaptação local.

Empresas com alto grau de adaptação local adotam uma abordagem flexível nas suas operações internacionais ao modificar seus produtos, estratégias e até práticas gerenciais país a país (BARTLETT; GHOSHAL, 1992). Os mesmos autores explicam que a proliferação de produtos desenhados para atender a necessidades locais contribui para uma perda geral de eficiência em design, produção, logística, distribuição e outras atividades funcionais. Percebe-se, então, por que é uma estratégia com alto nível de responsividade local, porém baixa integração global. De modo oposto, empresas com alta padronização global são empresas que centralizam suas decisões operacionais e estratégicas (OLIVEIRA JUNIOR et al., 2008). Este dilema afeta diversas áreas da empresa, inclusive o departamento de RSC.

Os trabalhos acadêmicos de internacionalização e responsabilidade social corporativa têm se desenvolvido separadamente (BROWN; KNUDSEN, 2012). Foi só recentemente, conforme a Responsabilidade Social Corporativa ganha espaço nas discussões, que se começou a procurar maneiras de fazer os dois temas conversarem entre si. No contexto internacional, RSC é o conjunto de

responsabilidades éticas, econômicas e legais que as empresas assumem, tanto em seu país de origem, quanto nos países de destino de suas subsidiárias, diante das demandas das partes interessadas e das pressões do ambiente institucional em que operam (KOLK; VAN TULDER, 2010, MIKKILÄ; PANAPANAAN; LINNANEN, 2016, PAVAN; BORINI, 2014).

A área de RSC, sob essa configuração, apresenta função estratégica para as empresas, já que permite articular seu relacionamento com os *stakeholders* e com o ambiente competitivo, para que elas se legitimem e alcancem suas metas econômicas. Nesse sentido, define-se legitimidade como o nível em que uma organização está em conformidade com as normas e valores sociais vigentes (DOWLING; PFEFFER, 1975). Isto se daria por meio da compreensão das necessidades da comunidade local, entendimento das nuances socioculturais do ambiente combinados com boa cooperação e comunicação com os seus *stakeholders* (MIKKILÄ et al., 2016). A partir dessa definição, a adoção de práticas de RSC em subsidiárias pode contribuir para alcançar tal conformidade e legitimidade local uma vez que práticas de RSC podem ser adotadas em busca de fontes de vantagem competitiva (PORTER; KRAMER, 2006).

3.1. RSC e Integração global

Atividades de RSC são vistas como cada vez mais estratégicas, pois elas afetam o *core business* da empresa, seu crescimento e rentabilidade (KOLK; VAN TULDER, 2010). De modo geral, o foco que se dá ao tratar a RSC é no sentido da teoria dos *stakeholders*. Esta linha teórica coloca as estratégias de RSC como parte de um diálogo com os diversos públicos da empresa, a partir do qual são alinhados as expectativas e objetivos destes com aqueles da própria organização. Dado que não existe regulação internacional que defina como práticas de RSC devem ser difundidas pelas corporações multinacionais (KOLK; VAN TULDER, 2010), o alinhamento estratégico passa a ser decisão das corporações. Para que seja possível tal alinhamento e que o relacionamento estabelecido com os *stakeholders* seja benéfico para ambas as partes, deduz-se que se faz necessário um forte engajamento com estes distintos atores, o que, por sua vez, leva a crer que a melhor estratégia de RSC seria aquela elaborada localmente, partindo do contexto específico em questão.

A adoção de práticas de RSC por empresas multinacionais pode ser considerada parte da agenda de adaptação ao novo contexto. Empresas multinacionais enfrentam nos países destino uma resistência inicial. Isso ocorre porque o país anfitrião não possui informação suficiente sobre a empresa estrangeira, o que é conhecido na literatura por assimetria de informação. Assim, as empresas estrangeiras são frequentemente sujeitas a estereótipos e diferentes critérios de julgamento nos países onde instalam suas subsidiárias. Isto leva ao atraso no reconhecimento da legitimidade da subsidiária em território estrangeiro (CAMPBELL; EDEN; MILLER, 2012). Estas dificuldades podem ser minimizadas por meio da adoção de práticas de RSC no país destino da subsidiária.

Contudo, resta ainda discutir como estas ações seriam executadas localmente. Observa-se na literatura ampla discussão sobre como estruturar a operação local, grau de controle da matriz e integração matriz subsidiária. Há diversas formas como a empresa pode integrar suas operações de RSC com a corporação. A estratégia de RSC pode ser global ou local de acordo com as questões que visam abordar e os *stakeholders* que busquem satisfazer (PAVAN; BORINI, 2014). A estratégia global consiste em uma estratégia formulada na matriz e difundida globalmente sob um formato padronizado, o que significa que todas as subsidiárias seguem as diretrizes da matriz (JAMALI, 2010). Já estratégias locais buscam atender os problemas observados no contexto local, podendo ser fragmentadas e diferentes daquelas adotadas pela matriz. Brown e Knudsen (2012) explicam que parte da literatura enxerga as organizações como condutoras de normas universais. Em muitos casos, o emprego destas normas ou padrões globais é feito pelas empresas como forma de buscar suporte e legitimidade para suas iniciativas de RSC. Outro argumento que favorece a utilização destas normas é o fato de elas favorecerem a gestão das iniciativas ao redor dos locais de operação da empresa. A tabela 1 resume benefícios e dificuldades decorrentes do nível de integração das estratégias adotadas por subsidiárias.

Estratégia de RSC	Características
Integração com a matriz – estratégia global	Harmonização das ações de responsabilidade social em toda a empresa, Estratégia integrada e padronizada, Alinhamento da estrutura organizacional, Políticas e processos alinhados.
Adoção de estratégias locais	Atenção às necessidades locais, Ganho de legitimidade pela organização, Adaptação de práticas de RSC às características do ambiente local.

Tabela 1: Estratégias de RSC

Fonte: autores

A abordagem que foca na adoção de padrões globais de RSC possui bastante força nos meios empresarial e acadêmico por ser um modo de as empresas alcançarem maior credibilidade e melhor gestão das atividades de seus negócios espalhados internacionalmente (BONDY, 2010). Estratégias de RSC globais podem, por outro lado, levar a uma falta de legitimidade em nível local, por não abordar questões particularmente relevantes para as partes interessadas locais. Assim, os intervenientes locais pode não encontrar suas demandas abordadas. De modo equivalente, atender as demandas locais pode implicar maior necessidade de controle por parte da corporação (CAMPBELL et al., 2012, PAVAN; BORINI, 2014). Portanto, equilibrar as demandas locais com as diretrizes globais se torna um desafio para as corporações multinacionais.

4. Procedimentos metodológicos

Visto que o presente estudo tem como objetivo entender o relacionamento entre a área de RSC de subsidiárias de multinacionais localizadas no Brasil com as áreas correlatas em suas respectivas matrizes; sem necessariamente fazer uso de números e técnicas estatísticas para testar hipóteses e comprovar a relação entre variáveis (SAMPIERI et al., 2006), e exige-se uma análise mais profunda e holística, o enfoque escolhido é o qualitativo. O enfoque qualitativo é utilizado quando um problema ou questão precisa ser explorado; quando se precisa de um entendimento detalhado e quando queremos apreender o contexto e cenário em que os participantes da pesquisa estão inseridos (YIN, 1994), justamente o que se espera ao término do presente estudo.

A coleta de dados no presente estudo de caso foi feita por entrevistas. Para facilitar a logística da execução da pesquisa e o alcance da amostra pretendida, neste trabalho, as entrevistas serão feitas por telefone. Como o fenômeno envolve aspectos que não necessariamente conseguiriam ser captados através de observação, a não ser que se iniciasse um estudo de campo nas empresas envolvidas, o intermédio do telefone não será um obstáculo para a obtenção das informações relevantes ao estudo.

De modo a realizar a triangulação dos dados, o segundo procedimento de coleta de dados foi à análise documental (YIN, 1994). Esta foi conduzida especialmente de modo a analisar os Relatórios de Sustentabilidade das multinacionais envolvidas e suas plataformas online de Sustentabilidade, locais onde é mais provável que estejam as informações que corroborem – ou não – o que foi dito pelos participantes nas entrevistas. Além da análise do relatório e da plataforma online da empresa, ao longo da entrevista foi avaliada a pertinência do participante enviar documentos ou demais materiais que complementem sua fala, sob a premissa de confidencialidade de quaisquer informações compartilhadas.

Quatro empresas se dispuseram a participar da pesquisa. Os nomes das empresas foram omitidos para garantir aos respondentes a confidencialidade das informações e lhes dar mais liberdade no momento da entrevista. A tabela 2 apresenta o perfil das empresas e dos respectivos respondentes:

Entrevista	Setor	País de origem	Cargo do Entrevistado
E1	Químico	Alemanha	Gerente Sênior de Sustentabilidade
E2	Bebidas	Inglaterra	Diretora de Relações Corporativas
E3	Farmacêutico	EUA	Coordenadora de Responsabilidade Social
E4	Alimentos	Suíça	Gerente de Responsabilidade Social

Tabela 2: perfil das empresas e respondentes

Fonte: autores

A partir do princípio observado por alguns autores sobre a similaridade dos termos RSC e sustentabilidade nas organizações (OMETTO, et al., 2015), para fins da presente pesquisa, considerou-se que os departamentos de RSC e de sustentabilidade possuem funções equivalentes nas empresas da amostra.

5. Apresentação dos dados

Através da entrevista com E1, foi possível evidenciar o distanciamento entre a matriz na Alemanha e a subsidiária brasileira no que tange às iniciativas de RSC. Para E1 os temas ambientais ficam subordinados em cada uma das unidades de negócio da companhia e os temas sociais são subordinados à estrutura corporativa. A área de sustentabilidade, portanto, respondem aos negócios aos quais estão relacionadas. Além disso, na E1 há um Comitê de Sustentabilidade, formado pelas unidades de negócio/regiões. Esse comitê se reúne no início do ano, quando são feitos os

alinhamentos necessários entre os participantes. Nesse encontro é estabelecida uma agenda de trabalho para o ano. Segundo E1, *temos um Comitê de Sustentabilidade, que reúne as pessoas envolvidas nos diferentes negócios e regiões*. As convocações para esses encontros ocorrem com grande antecedência, sendo possível antecipá-los excepcionalmente caso surja algum tema crítico imprevisto. A matriz não participa desses encontros; eles são de participação exclusiva de membros da subsidiária.

No decorrer da entrevista, pelo tom e pela forma como o entrevistado se referia à matriz, ficou manifesto a separação entre a matriz alemã e a subsidiária brasileira nas atividades cotidianas da área de RSC local. Segundo E1, a matriz elabora e distribui algumas diretrizes sobre quais temas devem ser trabalhados. Todavia, cada negócio possui autonomia para interpretar essas diretrizes e programá-las segundo considerar apropriado. E1 diz que *existe esse alinhamento, mas cada negócio e cada região tem a autonomia para a tomada de decisão dessas ações, de como elas vão ser executadas e de quais são os ajustes necessários*. Ou seja, a forma como os temas serão trazidos e adaptados ao mercado local são de responsabilidade da subsidiária. Contudo, a indicação de quais os temas que devem ser priorizados advém da matriz. Conforme apontou o entrevistado, tal autonomia advém de alguns fatores essenciais, dentre eles: a relevância estratégica do Brasil para os negócios internacionais da companhia, sendo um dos principais destinos dos investimentos estrangeiros da empresa e a competência e transparência com que o trabalho da área vem sendo executado ao longo dos anos.

Na empresa E2, a Diretora de Relações Corporativas foi entrevistada. Esta área integra comunicação corporativa, políticas públicas, relações governamentais e RSC. A entrevistada explicou que até 2014 a estrutura era dividida em global, regional e mercado. A partir de uma reestruturação, o nível regional deixou de existir, exceto para a área de finanças. Todas as outras passaram a responder diretamente para o presidente do mercado e para a matriz global. Isso se aplica à área de Relações Corporativas.

No Brasil, a agenda de sustentabilidade na empresa foi alavancada em 2012, quando a companhia E2 realizou a compra de uma marca nacional de bebidas e absorveu sua estrutura produtiva e cadeia de fornecimento. A entrevistada pontuou que essa compra elevou a importância das ações de sustentabilidade, porque, desde então, a empresa não é mais simplesmente a marca que importa e distribui;

esta deve gerir plataformas produtivas como fazendas, destilarias, usinas e engarrafadoras. De acordo com E2, *também temos outra particularidade, porque a E2 está presente em 180 países, mas não tem produção na maioria deles. O fato de você ter produção muda muito sua agenda de sustentabilidade, porque ela começa a ter um foco, por exemplo, na parte de supply muito mais forte.* Conforme presente na fala da entrevistada, essa é a comparação que tem que ser feita, pois o Brasil tem mais similaridades com mercados onde a E2 atua diretamente com fábricas próprias, como na África, do que com mercados que, mesmo mais próximos, não possuem unidades produtivas, como é o caso da Colômbia.

Em termos de estrutura organizacional da subsidiária, até recentemente, a área de sustentabilidade estava atrelada às ações de consumo responsável. Essas ações são de central importância para a E2, uma vez que seu negócio é a comercialização de bebidas alcoólicas. Há um ano e meio, essas áreas foram separadas. Hoje, em sustentabilidade, a E2 tem três pilares fundamentais: *nossa agenda de sustentabilidade é dividida em três: Comunidade, Meio Ambiente e Supply. Algumas se relacionam, se conversam, etc., e a gente separou a de Consumo Responsável em outra agenda.* . Esses pilares são trabalhados em Comitês específicos, que desenvolvem ações relacionadas aos seus respectivos objetivos.

Segundo a entrevistada E2, os projetos desenvolvidos na subsidiária brasileira não precisam passar por nenhum processo de validação junto a matriz. O grande exemplo disso é a iniciativa de reciclagem de vidros, intitulada “*Glass is Good*”: *Sentimos a necessidade, aqui no Brasil, pela preocupação com a ecologia, que é muito mais alta do que em todos os países da América Latina, há quatro anos, antes da Política Nacional de Resíduos Sólidos, de criar um programa de reciclagem de vidro chamado Glass is Good. Ele só existe no Brasil, e já está em cinco cidades (E2).*

Nesta mesma linha, a matriz não acompanha diretamente as ações executadas localmente. Segundo a entrevistada, na E2, as subsidiárias disfrutam de muita autonomia para desenvolver suas atividades uma vez que a empresa tem bastante respeito pelas peculiaridades dos mercados. Inclusive, dentro de um mesmo mercado, como no caso de Brasil, Paraguai e Uruguai –, essas peculiaridades apresentam importância. A entrevistada comentou que esses países, mesmo estando próximos geograficamente, têm características absolutamente diferentes e que, portanto, os programas desenvolvidos em cada um deles são distintos. Além

das já citadas, outra consequência dessa compra é a postura da companhia frente à comunicação de suas ações. Atualmente, só há um Relatório Global de Sustentabilidade. Porém, a entrevistada explicou que, após a aquisição, iniciaram-se discussões para se elaborar um eventual relatório específico para o mercado brasileiro.

Os fatores listados pela entrevistada E2 motivadores do ganho de autonomia na subsidiária local foram: (i) o aumento do envolvimento da empresa com o país, e da importância da área de Relações Corporativas na aquisição da marca de bebidas nacional; (ii) relevância do mercado brasileiro para os negócios internacionais da companhia (muitas marcas são líderes nos seus respectivos segmentos); (iii) o tamanho e a experiência da equipe local de sustentabilidade; e (iv) a característica cultural observada no Brasil, segundo a entrevistada, de não aceitar posturas excessivamente *top-down* da matriz, além da necessidade local de sempre adaptar e personalizar as iniciativas advindas do exterior.

A E3 é uma empresa americana, do setor farmacêutico (tabela 2), com sede em Nova York. No Brasil, a área de RSC está sob a estrutura do Corporativo. A atuação no mercado brasileiro é pautada pelos valores globais da E3, especialmente o de apoio às comunidades. Os dois pilares principais de atuação da E3 em RSC são o investimento em projetos sociais em parceria com organizações não governamentais (ONGs), e o programa de voluntariado.

A prestação de contas da área de RSC é feita diretamente para a direção geral da subsidiária. Como a atuação da área é pautada no investimento em projetos gerenciados por ONGs, o gerenciamento dos resultados é feito diretamente com elas. O entrevistado E3 afirma: *como são projetos cujos donos são as ONGs, eu faço esse gerenciamento de resultados junto com as ONGs e aí a gente divulga internamente*. O modo utilizado para avaliar os impactos e indicadores dos projetos foi desenvolvido localmente para cada projeto apoiado. Isso acontece, segundo E3, porque os projetos apoiados apresentam características muito díspares e seria praticamente inviável achar um padrão de acompanhamento e monitoramento comum. No final do ano, a área de RSC consolida os resultados alcançados pelos projetos e os comunica internamente: *no final do ano, eu fecho os resultados de todos os projetos, a gente divulga internamente, a gente divulga formalmente para a presidência* (E3).

Na E3, a escolha dos projetos ocorre no âmbito local. Não há um sistema ou processo direto para troca de experiências entre as subsidiárias e a matriz sobre temas de RSC. Em linhas gerais, na E3 assim como nas outras empresas, há uma grande autonomia e flexibilidade percebida em relação aos *guidelines* da matriz. Eles existem e servem para nortear a área, contudo o modo como será traduzido à realidade local é de responsabilidade da subsidiária. Outros elementos citados sobre essa autonomia foram o alcance global da E3, que, segundo ela, dificulta o controle do que nos acontecem vários mercados globais; e, na mesma medida, a própria visão que a E3 tem para a RSC, uma vez que a visão de RSC deve estar estabelecida nas necessidades sociais e características culturais nos mercados locais. Citou, em último lugar, a própria consistência das ações da subsidiária nas atividades de RSC e o conseqüente ganho de autonomia frente à matriz. *Acho importante ressaltar que, mesmo existindo esses grandes temas e guidelines da E3, a gente tem total autonomia para definir como esses temas vão ser trazidos para o Brasil e em que projetos nós vamos investir (E3).*

A empresa de E4 opera no ramo de alimentos, conforme tabela 2. Nela, foi entrevistada a Gerente da área de RSC. Assim como nas empresas E2 e E3, a área de RSC está sob a área de Assuntos Corporativos, denominada, em E4 de *Public Affairs*. Diferente dos outros casos, E4 frisa que a atuação da subsidiária no Brasil é alinhada com a atuação global da companhia na área de RSC. A entrevistada citou o estudo interno conduzido em 2006-2007 por estrategistas de Harvard para a matriz visando à identificação de quais seriam, globalmente, os temas críticos para a empresa, seu posicionamento em cada um e seus objetivos. Desse estudo nasceu o conceito e a estratégia de *Criação de Valor Compartilhado*, que é como a empresa de E4 entende a RSC.

Sobre o relacionamento com a matriz, E4 explica que há reuniões mensais sobre os principais temas estratégicos, com subsidiárias de todo o mundo, convocadas pela matriz. Nessas reuniões as subsidiárias podem atualizar a matriz sobre o andamento de assuntos estratégicos globais da companhia. Além disso, é nesses encontros que eventuais assuntos locais são levantados e discutidos com a matriz. Em linha com as outras empresas, a entrevistada também percebe um nível alto de autonomia no relacionamento com a matriz. Existe um documento chamado *master business plan*, onde está todo o caminho estratégico global da companhia, com metas e indicadores específicos, no qual a subsidiária computa seus resultados. Entretanto,

há os *operational master plans*, documentos em que são detalhados os planos estratégicos tanto das subsidiárias quanto da própria matriz. A entrevistada percebe significativa autonomia na elaboração desses planos. No entanto, ela reforçou a importância de esses planos locais estarem alinhados à estratégia companhia. Disse, ainda, não concordar com investimentos em assuntos que sejam relevantes exclusivamente no nível local. Para garantir esse alinhamento entre todas as subsidiárias, além das reuniões mensais citadas anteriormente, há reuniões anuais nas quais são discutidos os *operational master plans* e o *master business plan*. Operacionalmente, a entrevistada afirma que responde para a subsidiária no Brasil e que seu orçamento também advém da subsidiária local.

Interessante notar, ao longo da entrevista, o tom positivo com que a entrevistada falava da matriz, destacando, sua importância para o avanço das iniciativas e da estratégia de RSC. Seu raciocínio partia da seguinte lógica: desde que o tema foi solidificado na empresa, em 2006-2007, com o estudo que cunhou a estratégia *Criando Valor Compartilhado*, a companhia globalmente estabeleceu alguns compromissos e metas para os temas estratégicos, informações que podem ser encontradas tanto no site da empresa no Brasil quanto no da matriz. Cabe a ela realizar essas reflexões e estabelecer o que é importante para o grupo como um todo. Se a matriz não diz *esse tema é importante para nós; se não o trabalharmos poderemos deixar de operar no futuro; todos temos que olhar do mesmo modo; essa é a nossa ambição; etc.* (E4), os temas ficam muito suscetíveis a uma gestão local. Segundo E4, no contexto da integração entre o global e o local, surgem grandes oportunidades para a empresa como um todo. E aí ela retoma um ponto levantado anteriormente: os países têm necessidades e realidades diferentes e, dentro desses diferentes contextos, o potencial de geração de valor da empresa também varia. Assim, com essa visão única dos temas e com esses compromissos que todos seguem, a geração de valor é potencializada e estabelece um padrão global de atuação para a empresa em todos os mercados em que está presente.

Quando a determinação de prioridades, esta advém da matriz, por meio de posicionamentos e compromissos e como práticas de gestão. Como colocou E4, a matriz estabeleceu seus compromissos e metas, além do caminho que deseja traçar para alcançá-los. Todavia, a execução desse caminho depende de ações adotadas nas subsidiárias. A matriz só conseguirá alcançar seus compromissos se as subsidiárias colaborarem. E para que haja essa colaboração é necessário que a

matriz estimule essa integração e percepção de que todos fazem parte de uma mesma estratégia maior. Seguindo essa lógica, verifica-se que todos os planos específicos dos mercados buscam alinhamento com o plano global da companhia. Os objetivos e passos de todas as subsidiárias e da matriz, dentro dos pilares de atuação, devem estar concatenados de tal modo que a E4 consiga cumprir suas ambições dentro dos prazos definidos.

5.1. Análise dos dados

A análise dos dados busca compreender três dimensões sobre a configuração da área de RSC nas empresas analisadas: *estrutura organizacional e integração matriz – subsidiária*.

Ao se analisar como se configura a estrutura organizacional nas empresas da amostra, percebe-se que cada empresa possui uma forma peculiar de entender e, conseqüentemente, organizar suas atividades de RSC. No caso da E1, por exemplo, há um Gerente de Sustentabilidade alocado em cada unidade de negócio (UN), que cuida majoritariamente das questões ambientais, sendo este seu “principal driver”. Isto pode ser justificado pela atuação da empresa e os impactos que causa onde está localizada. Ainda, quanto à E1, é interessante notar que suas questões sociais, por outro lado, ficam centradas no Corporativo e é adotada uma visão *multi-business*, conforme o entrevistado (E1) comentou: *As ações sociais da companhia estão dentro da estrutura corporativa. No nosso corporativo, temos uma pessoa que fica responsável pelas ações sociais. [...] Eles têm uma atuação e um orçamento multi-business, pois não estão atrelados a nenhum negócio exclusivamente. Essa visão indica que a companhia sente que, para os temas ambientais, é necessário dar mais autonomia aos negócios em si, uma vez que eles estão mais próximos do contexto em que operam e entendem melhor suas características e particularidades. O caso da E2 ilustra outra configuração organizacional possível em que não há uma área específica para a RSC. Esta função fica integrada à área de Relações Corporativas, a qual engloba também as áreas de Comunicação Interna, Comunicação Externa e Assuntos Governamentais ou Regulatórios. Ou seja, a RSC está intimamente ligada ao relacionamento da empresa com seus públicos de interesse. Na matriz de E2 existe uma área dedicada para cada uma dessas atividades em cada UN. Por sua vez na E3 há uma Diretoria de Assuntos Corporativos e a área de RSC está subordinada a ela. Na E4, assim como visto na*

E3, a RSC também está subordinada à área de Assuntos Corporativos, denominada, na E4, de *Public Affairs*. Existe área de *Public Affairs* equivalente na matriz Suíça, como colocou a entrevistada E4.

As estruturas aqui apresentadas não esgotam todas as possibilidades. Entretanto elas exemplificam a ausência de um padrão entre as empresas multinacionais na forma de lidar com assuntos relativos à RSC.

A partir dos dados, analisou-se a integração matriz – subsidiária de RSC com o direcionamento corporativo da área de RSC. Duas das quatro empresas entrevistadas estabelecem um relacionamento mais distante e indireto com a matriz – são elas E1 e E3. Nelas, a matriz não se faz presente de modo sistemático na gestão das atividades das áreas de RSC. Esta participa mais na definição dos temas ou áreas críticas de atuação.

No caso das empresas E2 e E4, estas desenvolvem relacionamento mais próximo e integrativo com a matriz. E4 expressa a preocupação em garantir que *houvesse um alinhamento global e para que todas as subsidiárias e, claro, a matriz pensasse e olhasse para esse assunto do mesmo jeito* (E4). A entrevistada E4 expõe que no contexto da integração matriz subsidiária surgem grandes oportunidades para a empresa como um todo. Isto porque os países possuem necessidades e realidades diferentes e, dentro desses diferentes contextos, o potencial de geração de valor da empresa também varia. Assim, com essa visão única dos temas e com esses compromissos, a geração de valor é potencializada e estabelece um padrão global de atuação para a empresa em todos os mercados onde está presente. A consideração da entrevistada reforça as ideias expostas na tabela 1 da revisão da literatura, ao concordar que a harmonização das ações de RSC permite a integração estratégica da área alinhada aos interesses globais da corporação.

Nas empresas E2 e E4, a estratégia da área é concebida na matriz. Porém, há reuniões periódicas entre as áreas de RSC da subsidiária com a sua área correlata na matriz para buscar alinhamento, e apresentar projetos e iniciativas. A troca de experiências ocorre com mais frequência; e a própria relação com a matriz apresenta aspecto positivo resultado dos ganhos da colaboração.

Na pesquisa se verificam nas empresas E1, E2 e E3 que não há esforço da matriz em alinhar a estratégia de RSC com os planos de ação locais. Isso se reflete na análise do relacionamento com a matriz, evidenciado pela ausência de reuniões periódicas entre a subsidiária e a matriz; falta de uma plataforma de

compartilhamento de informações, falta de troca de experiências; inexistência de algum tipo de validação corporativa dos projetos que serão executados pela subsidiária; e o próprio tom como os entrevistados se referiam à matriz destacando continuamente a alta autonomia e liberdade que sentem em relação a suas determinações. Logo, estas empresas podem ser entendidas como de elevada adaptação local em suas práticas de RSC. Tal estratégia, embora não aproveite possíveis sinergias com a rede global da empresa multinacional, apresenta boa resposta aos dilemas socioambientais encontrados pela subsidiária local (OLIVEIRA JUNIOR et al., 2008). A tabela 3 resume as respostas sobre a posição da área de RSC na estrutura da empresa e a autonomia sobre as decisões relacionadas à área de RSC.

Empresa	Posição da área de RSC na estrutura organizacional	Autonomia nas decisões de atuação em projetos de RSC
E1	Distribuída em cada UN.	Cabe à subsidiária.
E2	Integrada à área de Relações Corporativas, junto com outros departamentos.	Cabe à subsidiária.
E3	Integrada à área de Relações Corporativas.	Cabe à subsidiária.
E4	Integrada à área de Relações Corporativas, chamada <i>public affairs</i> .	Cabe à matriz. Execução é de responsabilidade da subsidiária.

Tabela 3: Área de RSC na estrutura organizacional

Fonte: autores

Dentre os diferentes motivos levantados por todos os entrevistados, a autonomia no relacionamento com a matriz provém dos seguintes fatores: (i) relevância do mercado brasileiro para os negócios da companhia; (ii) demonstração de competência ao longo dos anos de trabalho; (iii) estrutura da área; (iv) as particularidades do ambiente local; e (5) resistência local a imposições excessivamente *top-down*.

6. Considerações finais

A revisão da literatura e a análise empírica permitiu responder o problema de pesquisa, ou seja, compreender práticas de gestão de RSC em subsidiárias de multinacionais instaladas no Brasil. Especificamente, o trabalho analisou como se dá a replicação das estruturas organizacionais de RSC em subsidiárias instaladas no Brasil. Ainda, buscou-se analisar o relacionamento matriz – subsidiária de modo a

avaliar a integração das diretrizes de RSC adotadas localmente com aquelas definidas nas suas matrizes.

A adoção de estratégias de RSC representa um papel fundamental na adaptação local de subsidiárias no ambiente local, uma vez que a adoção dessas estratégias pode ser fonte potencial de vantagem competitiva (PORTER; KRAMER, 2006). Isto por que tais práticas podem contribuir para que a empresa ganhe legitimidade no ambiente de negócios local (CAMPBELL et al., 2012).

Através do estudo se constatou que as empresas realizam ações de RSC localmente, contudo estas não acontecem da mesma forma. O estudo alcança o objetivo de analisar como se dá tal implementação nas subsidiárias instaladas no Brasil, além de analisar quanto às práticas de RSC estão institucionalizadas na corporação. Percebe-se na amostra que a maioria das empresas delega a implementação de práticas de RSC para a subsidiária local.

A análise do caso identifica que as multinacionais não necessariamente replicam suas estruturas presentes na matriz. Observaram-se nos casos analisados as empresas podem simplificar as estruturas presentes na corporação, como é o caso de E2, distribuir esta função para próximo das unidades de negócios, como ocorre em E1, ou posicionar a área sob a função de assuntos corporativos (E3 e E4).

A partir da perspectiva acadêmica, o estudo logra algumas contribuições. Pode-se perceber que não existe padronização no alinhamento das práticas de RSC entre o que ocorre nas matrizes e nas subsidiárias. Portanto a empresa pode apresentar configuração local distinta daquela observada na matriz. Ainda, há significativa diferença nos níveis de autonomia na tomada de decisões sobre RSC. Observamos na amostra desde total autonomia, explicada principalmente pelas características do mercado local, até alinhamento total com as diretrizes da matriz, justificada pelos benefícios da integração de RSC com a estratégia global da corporação.

Vale a pena pontuar que, todas as empresas da amostra, mesmo com diferentes dinâmicas no relacionamento matriz – subsidiária e estrutura organizacional relataram autonomia na execução das suas ações de RSC. A ausência de aprovação das iniciativas adotadas localmente e a baixa participação da matriz nas decisões operacionais evidenciam esta autonomia, além da fala dos entrevistados.

No final da análise foram elencados alguns motivos apontados pelas multinacionais explicativos da sua baixa integração global em RSC. Como oportunidade de pesquisas futuras, pode-se investigar em que situações estes fatores são

preponderantes sobre as vantagens da integração global em práticas de RSC, uma vez que se percebe que a decisão de padronizar globalmente ou adaptar localmente pode variar em função de fatores internos ou externos a empresa. Outra sugestão de novos desdobramentos seria compreender, a partir do modelo proposto por Carroll e Buchholtz (2000), qual a direção das ações das iniciativas de RSC no mercado local. Estas, de acordo com o exposto na figura 1, podem se dar nos níveis econômicos, legal, éticos, e filantrópicos. Importa verificar empiricamente o que ocorre nas organizações multinacionais estrangeiras aqui instaladas, o que poderia justificar nova pesquisa.

Referências

- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. *Gestão Socioambiental: Responsabilidade e Sustentabilidade do Negócio*. Editora Atlas, 2009.
- BARIN CRUZ, L.; BOEHE, D. M. CSR in the global marketplace: Towards sustainable global value chains. *Management Decisions*, v.46, n.8, p. 1187-1209, 2008.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. *Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BONDY, K. *Challenging Glocal Strategies: Corporate Social Responsibility, International Management and the Absence of Power*. Working Paper. School of Management, University of Bath, 2010.
- BROWN, D. L.; KNUDSEN, J. S. Managing Corporate Responsibility globally and locally: Lessons from a CR Leader. In: *Corporate Responsibility: Multinational Corporations and Nation States, Business and Politics*, 2012.
- CARROLL, A. B.. The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, v. 100, n. 1, p. 1-17, 1998.
- CAMPBELL, J. T.; EDEN, L.; MILLER, S. R. Multinationals and corporate social responsibility in host countries: Does distance matter? *Journal of International Business Studies*, v. 43, n. 1, p. 84–106, 2012.
- CUERVO-CAZURRA, A., & RAMAMURTI, R. *Understanding Multinationals from Emerging Markets*. Cambridge: Cambridge University Press, 2014.

- DIKOVA, D.; VAN 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.
- DOWLING, J. B., PFEFFER, J. Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Rev.*, v. 18, n. 1, p. 122-136, 1975.
- HART, S. L. *O capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- HARZING, A. W. K. Acquisitions versus greenfield investments: international strategy and management of entry modes. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 3, p. 211-227, 2002.
- JAMALI, D. The CSR of MNC subsidiaries in developing countries: global, local, substantive or diluted? *J. Business Ethics*, v. 93, n. 2, p. 181-200, 2000.
- KOLK, A.; VAN TULDER, R. International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International Business Review*, v. 19, n. 2, p. 119-125. 2010
- KREITLON, M. P. McMorat, iPolítica, cidadania Wireless: Reflexões para o Ensino e a Pesquisa em RSE no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 2, p. 271-289, 2012.
- MIKKILÄ, M., PANAPANANAN, V., & LINNANEN, L. The Pursuit of Responsible Business: Corporate Responsibility of Finnish Companies in Their Global Operations. In S. O. Idowu (Ed.), *Key Initiatives in Corporate Social Responsibility* (pp. 177-200): Springer International Publishing, 2016.
- MULLER, A. Global Versus Local CSR Strategies *European Management Journal*, v. 24, n. 2, p. 189-198, 2006.
- OLIVEIRA JUNIOR, M. M., BOEHE, D. M., BORINI, F. M. *Estratégia e Inovação em Corporações Multinacionais: a transformação das subsidiárias brasileiras*. Editora Saraiva. 2008.
- OMETTO, P., BULGACOV, S., MAY, M. R. A efetividade dos estrategistas da responsabilidade social empresarial. *Organizações & Sociedade*, v. 22, n. 74, p. 423-442, 2015.
- PAVAN, K. R.; BORINI, F. M. Corporate Social Responsibility (CSR) and Development: a Study with Brazilian Multinational Corporations. *International Journal of Advances in Management and Economics*, v. 2, n. 5, p. 10-16, 2014.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 12, p. 78-92. 2006.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodologia de Pesquisa*. 3ª Edição. McGrawhill, 2006.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. California: Sage, 1994.