

**Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Acadêmico**

Caroline Chagas Prates

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: A
EVOLUÇÃO E O ESTÁGIO ATUAL DO TEMA NAS
SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRA E CHINESA DO GRUPO X**

Dissertação de Mestrado

Orientador: Prof. Dr. Eugenio Ávila Pedrozo

**Porto Alegre
2013**

Caroline Chagas Prates

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: A
EVOLUÇÃO E O ESTÁGIO ATUAL DO TEMA NAS
SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRA E CHINESA DO GRUPO X**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Eugenio Ávila Pedrozo

**Porto Alegre
2013**

CIP - Catalogação na Publicação

Prates, Caroline Chagas

Responsabilidade Social Corporativa: a evolução e o estágio atual do tema nas subsidiárias brasileira e chinesa do Grupo X / Caroline Chagas Prates. -- 2013.

150 f.

Orientador: Eugenio Ávila Pedrozo.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2013.

1. Responsabilidade Social Corporativa. 2. Países emergentes. 3. Internacionalização de empresas. 4. Stakeholders. 5. Desenvolvimento sustentável. I. Pedrozo, Eugenio Ávila, orient. II. Título.

Caroline Chagas Prates

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: A
EVOLUÇÃO E O ESTÁGIO ATUAL DO TEMA NAS
SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRA E CHINESA DO GRUPO X**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Eugenio Ávila Pedrozo

Prof^a. Dr^a. Tania Nunes da Silva

Prof. Dr. Luciano Barin Cruz

Prof^a. Dr^a Monica Cavalcanti Sá de Abreu

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por todas as oportunidades que a vida proporcionou-me, em especial, a de realizar esta dissertação que aborda um tema de extrema importância, tendo em vista o seu enfoque voltado a um desenvolvimento mais justo da sociedade como um todo.

Aos meus queridos pais, Gerson e Geni, pelo apoio e pelo amor incondicional. A Sônia e João, por toda a serenidade e carinho. E, ao meu companheiro de todas as horas, Denner, por me fazer uma pessoa melhor e mais feliz a cada dia.

Ao professor Eugenio, pelo acolhimento, pela ajuda e pelos ensinamentos, tanto de ordem pessoal quanto profissional. Ele é, para mim, um exemplo de dedicação e colaboração, traços que ajudaram e ainda ajudarão a formar o meu perfil profissional na área acadêmica.

Aos excelentes professores que compõem o corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em especial, à professora Denise Lindstrom Bandeira, pelos aconselhamentos, à professora Tania Nunes da Silva, pelo apoio e pela confiança e à professora Márcia Barcelos Dutra, pelas contribuições à proposta de dissertação. O suporte destas queridas professoras foi crucial para que eu conseguisse concluir o mestrado acadêmico. Agradeço, especialmente, também, aos professores Luciano Barin Cruz (HEC/Canadá) e Mônica Cavalcanti Sá de Abreu (UFC/Ceará) pelas brilhantes aportes à dissertação.

Aos colaboradores da Escola de Administração, pela proatividade e pela eficiência em suas atividades, sempre buscando auxiliar, da melhor maneira, os alunos.

A todos os colegas com quem eu pude ter o prazer de compartilhar momentos únicos, alguns deles, de apreensão e outros, de muita alegria, especialmente a Guillermo Cruz, Simone Campos, Lázaro Sumba, Jorge T. Gamarra, Natalia Silva e Ângela M. Maurer.

Às empresas, onde foi realizado esse trabalho, pela disponibilidade e pela abertura que foram concedidas. De modo singular, um agradecimento ao Sr. Rogério Pitombo, pelo auxílio na coleta de dados na empresa chinesa e ao Sr. Adão Hass, diretor superintendente da empresa brasileira, também pela colaboração na coleta de dados. Agradeço, sobretudo, ao Sr. Flavio Alves pela flexibilização de horários disponibilizados, que proporcionaram a realização e a dedicação ao mestrado acadêmico, mesmo com vínculo empregatício.

Aos meus amigos, por compreenderem a minha ausência durante estes dois últimos anos.

Enfim, agradeço a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional durante estes dois anos em que cursei o Mestrado Acadêmico.

RESUMO

A Responsabilidade Social Corporativa remete ao papel das empresas em proporcionar o desenvolvimento sustentável através da relação justa e adequada com os seus diversos *stakeholders*. Este relacionamento é um tema de relevo na atualidade, tendo em vista as limitações das organizações governamentais em suprir todas as demandas sociais, principalmente em países emergentes. Buscando aprofundar o referido assunto, esta pesquisa teve como objetivo descrever e analisar a evolução e o estágio atual da Responsabilidade Social Corporativa em empresas internacionalizadas. Optou-se pelo contexto de internacionalização em função da grande exposição que o mesmo propicia às empresas e, também, pela lacuna acadêmica existente na relação entre este processo e a Responsabilidade Social Corporativa. Para tanto, realizou-se uma pesquisa em duas subsidiárias do grupo X, uma situada no Brasil e outra na China, dois países emergentes. A abordagem teórica referente à evolução da Responsabilidade Social Corporativa baseou-se nos estudos de Hoff (2008, 2011), que elucidam uma estrutura analítica para fenômenos *path dependents*. Para o posicionamento atual da referida temática, foram utilizados os aportes de Steurer *et al.* (2005) e Maon, Lindgreen e Swaen (2010). A pesquisa histórica mostrou que a Responsabilidade Social Corporativa, em ambas as empresas, evoluiu positivamente com o decorrer do processo de internacionalização. Três constatações de relevo foram extraídas da evolução histórica das empresas estudadas, sendo que a primeira relaciona-se às formas de entrada no mercado internacional que podem variar de acordo com a tríplice controle-risco-flexibilidade. Enquanto as empresas estavam entrando no mercado, através de modos de baixo controle, apenas o pilar econômico estava sendo observado, contudo, a partir da entrada em mercados através de modos de alto controle, houve uma maior homogeneidade entre as dimensões do *triple bottom line* a entre as subsidiárias. A segunda constatação remete aos requisitos de segunda ordem, tendo em vista que a não-linearidade na evolução ocorreu em função da não observância deles em ambas as empresas. Na subsidiária chinesa, a maior dificuldade foi inicial, tendo em vista a inclinação exclusiva ao pilar econômico; na subsidiária brasileira, esta ponderação ficou evidenciada em meados de 2009, após o ápice da crise mundial, em que a dimensão social foi impactada negativamente em prol da estabilidade econômica. E, a terceira, diz respeito à aprendizagem, em que se verificou uma evolução muito mais célere rumo à internacionalização e à obtenção da Responsabilidade Social Corporativa na subsidiária chinesa. Os resultados referentes ao posicionamento atual, por sua vez, elucidam que os *stakeholders* internos da subsidiária chinesa apontam uma atuação mais proativa da empresa, enquanto que os da subsidiária brasileira, uma posição mais reativa. A empresa chinesa apresentou uma maior homogeneidade entre as dimensões, indicadores mais objetivos e certificações para controlar os três pilares do *triple bottom line*. A empresa brasileira evidenciou uma maior discrepância entre as dimensões, muitos indicadores para alguns temas e nenhum controle sobre outros e a não obtenção da certificação social. O posicionamento atual, de uma forma geral, é similar nas duas empresas. Ambas ainda estão inclinadas a vantagens econômicas, o que possibilitou classificá-las na segunda fase de acordo com o modelo estudado, denominada de “compreensão cultural”. No entanto, o posicionamento da chinesa, de acordo com as ponderações dos *stakeholders* internos, está um pouco à frente, agindo preventivamente às demandas, sendo possível classificá-la no quarto estágio de desenvolvimento, nomeado “busca por capacidade”. A empresa brasileira atua reativamente, procurando apenas atender as exigências já impostas pelo mercado, o que fez com que a sua classificação ficasse no terceiro estágio, de “busca por conformidade”. O processo de internacionalização e a observação dos requisitos de segunda ordem foram os fatores fundamentais que influenciaram tanto a evolução quanto o posicionamento atual das empresas estudadas.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa. Internacionalização de empresas. Países emergentes.

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility refer to the business' role in providing sustainable development through fair and appropriate relationship with its various stakeholders. It's a relevant theme today, given the limitations of government organizations meet all social needs, especially in developing countries. Seeking to deepen the topic, this study aimed to describe and analyze the evolution and the current stage of corporate social responsibility in internationalized companies. Context of internationalization was chosen due to the large exposure that this process gives to the companies and because the academic gap between internationalization process and corporate social responsibility. For this, a study was conducted in two subsidiaries of X Group, one located in Brazil and another in China. The theoretical approach concerning the corporate social responsibility progress was based on studies of Hoff (2008, 2011), which elucidates an analytical framework for phenomena path dependents. For the current positioning, was used theoretical contributions of Steurer *et al.* (2005) and Maon, Lindgreen e Swaen (2010). Historical research showed that corporate social responsibility in both companies, developed positively over the course of the internationalization process. Three prominent findings were drawn from historical evolution in the subsidiaries studied. The first relates to the forms of international market entry which may vary according to the risk-control-flexibility triple. While companies were entering the market through low control modes, only the economic pillar was being watched. Upon entry into markets through high control modes, there was greater consistency between dimensions. The second point refers to the requirements of the second order, given that the non-linearity in the evolution was due to the non-observance of these. In Chinese' subsidiary the largest difficulty was initial in order to tilt the exclusive economic pillar. In Brazilian' subsidiary, this weighting is shown in mid-2009, after the peak of the global crisis, in which the social dimension was negatively impacted for the sake of economic stability. And, the third, is about the learning, which was verified an evolution more fast towards internationalization process and corporate social responsibility in the Chinese' subsidiary. Current position results, in turn, showed that for internal stakeholders of Chinese' subsidiary the position is more proactive while for the Brazilian' company the position is more reactive. Chinese' company showed greater homogeneity between dimensions, controls more objectives and certifications to manager the three pillars of the triple bottom line. Brazilian' company showed a greater discrepancy between the dimensions, many indicators to any topics and no one for others and don't have social certification. The current positioning, in general, is similar in the two studied companies. Both are still prone to economic advantages, which allowed classify them in the "cultural grasp" phase. However, the positioning of the Chinese is slightly ahead, acting proactively to the demands of stakeholders, because of this was possible to classify it in the "capability- seeking" development stage. The Brazilian' company operates reactively, looking only meet the requirements already imposed by the market. This fact made classify it in "compliance-seeking" development stage. The internationalization process and observing the requirements of the second order were the key factors that influence both the evolution and the current positioning of the companies studied.

Keywords: Corporate social responsibility. Internationalization of companies. Emergences countries.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES - FIGURAS

Figura 1 – Panorama dos conceitos negócio-sociedade DS, SC, RSC e GRS	30
Figura 2 – Formas de ingresso no mercado internacional	43
Figura 3 – Estrutura analítica para o estudo de fenômenos <i>path dependents</i>	46
Figura 4 – Desenho teórico da pesquisa	48
Figura 5 – Fluxo de análise da evolução da Responsabilidade Social Corporativa nas subsidiárias	55
Figura 6 – Estrutura de apresentação e análise dos dados	59
Figura 7 – Formação do grupo X	60
Figura 8 – Perfil dos grupos E e CD.....	61
Figura 9 – Evolução histórica da X-Brasil	66
Figura 10 – Evolução histórica da X-Xiamen	70
Figura 11 – Trajetória histórica da subsidiária brasileira	77
Figura 12 – Trajetória histórica da subsidiária chinesa	88
Figura 14 – Classificação das dimensões na subsidiária brasileira	109
Figura 15 – Classificação das dimensões na subsidiária chinesa	119

LISTA DE ILUSTRAÇÕES - GRÁFICOS

Gráfico 1 – Abrangência do grupo no mundo	62
Gráfico 2 – Vendas da X- Brasil por segmento	67
Gráfico 3 – Vendas da X-Xiamen por segmento.....	71
Gráfico 4 – Média das importâncias das dimensões na subsidiária brasileira.....	101
Gráfico 5 – Média das importâncias das dimensões na subsidiária chinesa.....	112
Gráfico 6 – Médias encontradas em cada dimensão nas subsidiárias	121
Gráfico 7 – Classificação das dimensões de acordo com o intervalo de médias	122

LISTA DE ILUSTRAÇÕES – QUADROS

Quadro 1 – <i>Framework</i> de desenvolvimento sustentável no nível microeconômico	29
Quadro 2 – Consolidação do modelo a partir de abordagens anteriores	34
Quadro 3 – Fases de desenvolvimento da RSC	35
Quadro 4 – Abordagens da internacionalização de empresas	40
Quadro 5 – Motivos para a internacionalização	41
Quadro 6 – Sumarização dos objetivos e abordagens teóricas utilizadas	47
Quadro 7 – Perfil dos entrevistados.....	52
Quadro 8 – Perfil dos respondentes do questionário	53
Quadro 9 – Sumarização das abordagens teóricas, instrumentos de coleta e respondentes	54
Quadro 10 – Categorias e subcategorias de análise.....	56
Quadro 11 – Princípios Corporativos do grupo X.....	63
Quadro 12 – Sumarização dos momentos críticos, fases de internacionalização e os resultados das subsidiárias.....	96
Quadro 13 – Intervalo das médias encontradas em cada dimensão na subsidiária brasileira.....	108
Quadro 14 – Fase cultural e estágio de desenvolvimento da subsidiária brasileira.....	110
Quadro 15 – Intervalo das médias encontradas em cada dimensão na subsidiária chinesa	118
Quadro 16 – Fase cultural e estágio de desenvolvimento da subsidiária chinesa	120
Quadro 17 – Indicadores/relatórios identificados em cada subcategoria	123
Quadro 18 – Fase cultural e estágio de desenvolvimento nas subsidiárias	124

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Médias das subcategorias de análise da dimensão ambiental na subsidiária brasileira	101
Tabela 2 – Médias das subcategorias de análise da dimensão econômica na subsidiária brasileira	103
Tabela 3 – Médias das subcategorias de análise da dimensão social na subsidiária brasileira.....	105
Tabela 4 – Médias das subcategorias de análise dos requisitos de segunda ordem na subsidiária brasileira.....	108
Tabela 5 – Médias das subcategorias de análise da dimensão ambiental na subsidiária chinesa	112
Tabela 6 – Médias das subcategorias de análise da dimensão econômica na subsidiária chinesa.....	114
Tabela 7 – Médias das subcategorias de análise dos requisitos de segunda ordem na subsidiária chinesa	115
Tabela 8 – Médias das subcategorias de análise da dimensão social na subsidiária chinesa	116
Tabela 9 – Médias das categorias de análise de acordo com a nacionalidade dos respondentes	118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABINEE	Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica
ADCE	Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas
ADVB	Associação de Dirigentes de Vendas e Marketing
CMMAD	Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento.
DS	Desenvolvimento Sustentável
EE	Eletroeletrônico
GRS	Gerenciamento da Relação com os <i>Stakeholders</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDS	Indicadores de Desenvolvimento Sustentável
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MDICE	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
NAFTA	<i>North American Free Trade Agreement</i>
NBR	Norma Brasileira
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
OGAPN	Organização Global de Afiliação e Pesquisa de Negócios da China
ONU	Organização das Nações Unidas
PD	<i>Path Dependence</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RITS	Rede de informação do terceiro setor
SA	<i>Social Accountability</i>
USCBC	US-China Business Council

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 OBJETIVOS.....	20
1.1.1 Objetivo Geral	20
1.1.2 Objetivos Específicos	21
1.2 JUSTIFICATIVA	21
2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E O CONTEXTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	24
2.1 DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL À RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	24
2.1.1 Responsabilidade Social Corporativa	28
2.1.2 Responsabilidade Social Corporativa no Brasil	37
2.1.3 Responsabilidade Social Corporativa na China	38
2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	40
2.3 <i>PATH DEPENDENCE</i>	44
2.4 DESENHO TEÓRICO DA PESQUISA	47
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	50
3.1 NATUREZA E TIPO DE PESQUISA	50
3.2 ESCOLHA DA EMPRESA.....	51
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	51
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	55
3.4.1 Análise da evolução da Responsabilidade Social Corporativa.....	55
3.4.2 Análise do posicionamento atual.....	56
3.4.3 Análise comparativa	58
4 OBJETO DE PESQUISA	60
4.1 O GRUPO X.....	60
4.2 A SUBSIDIÁRIA BRASILEIRA.....	64
4.3 A SUBSIDIÁRIA CHINESA.....	68
5 A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO GRUPO X.....	73
5.1 EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO GRUPO X ATRAVÉS DA ESTRUTURA ANALÍTICA DOS FENÔMENOS PATH DEPENDENTS	73
5.1.1 Momentos críticos de mudança na subsidiária brasileira	74

5.1.2 Análise do Impacto do processo de internacionalização sobre a evolução das dimensões na subsidiária brasileira	81
5.1.3 Momentos críticos de mudança na subsidiária chinesa.....	85
5.1.4 Análise do impacto do processo de internacionalização sobre a evolução das dimensões na subsidiária chinesa	91
5.1.5 Análise comparativa da evolução da Responsabilidade Social Corporativa nas subsidiárias.....	95
5.2 O POSICIONAMENTO ATUAL DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO GRUPO X.....	100
5.2.1 Estado atual da Responsabilidade Social Corporativa na subsidiária brasileira	101
5.2.2 Estado atual da Responsabilidade Social Corporativa na subsidiária chinesa.....	111
5.2.3 Análise comparativa do estado atual da Responsabilidade Social Corporativa nas subsidiárias	121
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	126
6.1 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS E LIMITAÇÕES DA PRESENTE DISSERTAÇÃO.....	130
REFERÊNCIAS.....	132
APENDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA VERSÃO PORTUGUÊS	140
APENDICE II – ROTEIRO DE ENTREVISTA VERSÃO INGLÊS	142
APENDICE III – QUESTIONÁRIO VERSÃO PORTUGUÊS	144
APENDICE IV – QUESTIONÁRIO VERSÃO INGLÊS.....	147
APENDICE V – OS DEZ PRINCÍPIOS DO PACTO GLOBAL.....	150

1 INTRODUÇÃO

O final do século XX apresentou um aumento nas discussões acerca da degradação do meio ambiente e da formação desigual e heterogênea da sociedade global decorrente do processo de desenvolvimento e intensificação da concorrência. O aprofundamento da crise ambiental, juntamente com a reflexão sistemática sobre a influência da sociedade, conduziu a um novo conceito - o de Desenvolvimento Sustentável (DS). Este conceito alcançou um destaque inusitado nas últimas décadas, tornando-se um dos termos mais utilizados para definir-se um novo modelo de desenvolvimento (ESCOBAR E VREDENBURG, 2010).

Apesar da emergência e da importância do referido tema em nível mundial, o Brasil e os países emergentes, como a China, por exemplo, ainda apresentam alguns problemas que dificultam a evolução deste assunto. De acordo com os Indicadores de Desenvolvimento Sustentável (IDS) de 2010, divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Brasil manteve o seu ritmo de crescimento econômico e evoluiu nos principais indicadores socioambientais analisados, mas as desigualdades socioeconômicas e os impactos ao meio ambiente ainda são grandes, o que compromete o desenvolvimento sustentável do país (IBGE, 2010).

Assim como o Brasil, outros países emergentes também cresceram economicamente de forma rápida, causando impactos negativos aos pilares social e ambiental. Um exemplo desta contextualização é a China, reconhecida por sua expansão econômica, todavia, com grandes e negativos impactos ambientais e sociais. A Organização Global de Afiliação e Pesquisa de Negócios da China (OGAPN) apresentou, em 2012, um relatório salientando que o país passou três décadas com crescimento acelerado do Produto Interno Bruto (PIB) e negligenciou amplamente a conservação ambiental no mesmo período.

Os estudos sobre desenvolvimento sustentável, por sua vez, evoluem dentro de dois níveis inter-relacionados: i) Nível macro: que concerne às preocupações e ao desenvolvimento das economias, regiões e países, observando aspectos sistêmicos gerais, englobando todas as atividades executadas e toda a população; ii) Nível micro: que inclui preocupações mais focadas na organização e nas suas relações com o seu entorno (HOFF, 2008).

Porém, são estudos como os de Hoffmann (2001), Bansal e Roth (2000), Wartick e Chochran (1985), Wood (1991), McWilliams e Siegel (2001), Mebratu (1998), Dowbor (2001), e outros mais recentes como os de Steurer *et al.* (2005), Hopkins (2009), Maon, Lindgreen e Swaen (2010), que vão contribuir para a compreensão da evolução da ideia de desenvolvimento junto às organizações e, principalmente, de seu papel na relação com a

sociedade. Em virtude da importância das organizações no contexto econômico e sociocultural e da emergência do tema no âmbito acadêmico, optou-se por explorar esta abordagem especificamente.

Neste sentido, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) surge como uma alternativa à sobrecarga de demandas sociais e à capacidade limitada das instituições governamentais em atuar frente às necessidades da sociedade (Steurer *et al.*, 2005). Abordagens tradicionais têm, essencialmente, focado o papel das organizações governamentais e não governamentais em promover infraestrutura, programas de saúde e de geração de emprego, no entanto, recentemente, tem-se começado a enfatizar o papel dos negócios na obtenção do desenvolvimento sustentável (FARIAS E FARIAS, 2010). As empresas possuem um papel de relevo no que tange ao desenvolvimento sustentável em países emergentes, optando por atitudes que impactem positivamente na sociedade em termos econômicos, sociais e ambientais.

A abordagem estratégica da Responsabilidade Social Corporativa acaba sendo um tema de relevo na atualidade. Segundo Barin-Cruz, Pedrozo e Martinet (2007), as organizações, independente do seu porte, devem ter claro de que se encontram diante de uma nova realidade mundial, em que pensar ambiental e socialmente, sem perder de vista o aspecto econômico, além de ser uma atitude responsável, passa a ser algo bem visto pelos consumidores, resultando na valorização de sua marca. De acordo com Hopkins (2009), não é necessário que as organizações busquem a sustentabilidade, pois ela vai, inevitavelmente, habitar o mundo do trabalho. Todavia, empresas mais bem estruturadas e adaptadas a esta temática estarão à frente no contexto empresarial.

A fim de estabelecer relações satisfatórias com a sociedade, as organizações atuam em frentes distintas. Práticas de Responsabilidade Social Corporativa e adoção de sistemas de certificações social e ambiental são algumas ações que, além de motivar mudanças nos processos de gestão, visam a estabelecer uma legitimidade com os *stakeholders*, o que, conseqüentemente, impacta em obtenção de vantagem competitiva (PORTER e KRAMER, 2006; ZADEK, 2005; COLTRO, 2005; EPSTEIN e ROY, 2001). Mais especificamente, dentre algumas contribuições advindas do ambiente corporativo, citam-se as relações éticas com acionistas, funcionários, fornecedores, clientes, comunidade e governo, aportes que mobilizam alterações nos processos relacionados à gestão, à estratégia e à inovação das empresas, sendo elas, cada vez mais, orientadas para aspectos sociais, locais e de sustentabilidade no terceiro milênio.

Contudo, embora este seja um tema de extrema importância tanto para a sociedade quanto para o mundo dos negócios, o posicionamento das organizações é heterogêneo perante tal abordagem, pois, depende como a organização apreende e internaliza as discussões societais. Cada organização, em conformidade com Van Marrewijk e Werre (2003), deveria escolher a sua ambição específica e a abordagem adequada com respeito a sua visão de sustentabilidade, de maneira que os objetivos e as intenções organizacionais sejam unidos aos processos de planejamento estratégico. Como as abordagens podem ser diversas, a estratégia e o posicionamento da empresa, conseqüentemente, também podem variar e apresentar-se de formas distintas ao mercado. Além disso, as organizações aprendem conforme evoluem na direção escolhida.

O posicionamento das empresas frente à sustentabilidade vem sendo estudado por autores como Van Marrewijk e Werre (2003), Zadek (2004) e Maon Lindgreen and Swaen (2010). As empresas podem estar posicionadas desde um estágio inicial, em que há negação de práticas que poderiam afetar negativamente as suas imagens, até o último estágio em que determinadas empresas podem motivar outras a atuarem de forma responsável perante a sociedade. Esta diferenciação pode ser influenciada, dentre outras coisas, tanto pelas exigências dos mercados a que as empresas estão expostas (internacionalização), quanto pelos requisitos do setor industrial do qual fazem parte.

Com relação à internacionalização, as corporações multinacionais têm expandido o escopo de suas fronteiras com o advento da globalização, influenciando a liberalização e a privatização em países emergentes. As atenções, contudo, estão sendo direcionadas para as conseqüências negativas e positivas das multinacionais e de suas operações globais (KORTEN, 2001; STRIKE, GAO, BANSAL, 2006), intensificando os apelos pela Responsabilidade Social Corporativa (SCHERER E PALAZZO, 2008).

Não obstante, o caminho traçado pelas corporações multinacionais tem sido diverso, principalmente no que se relaciona à Responsabilidade Social Corporativa em países emergentes (JAMALI, 2010). Este debate tornou-se bastante intenso nos últimos anos. Os defensores dão realce ao relacionamento positivo entre diversificação internacional e responsabilidade corporativa, argumentando que as multinacionais tendem a transferir as suas melhores práticas além das fronteiras geográficas, melhorando a justiça social e os índices de sobrevivência (BANSAL E ROTH, 2000; CHIRSTMANN, 2004). Os oponentes, por sua vez, dirigem as suas atenções para os aspectos negativos das intervenções das multinacionais, como terceirização de operações “sujas”, pagamentos abaixo dos níveis de subsistência e

promoção de condições de trabalho precárias, embora sejam oferecidas vantagens para taxas sociais e padrões ambientais em países externos, onde existem outras unidades (LUCAS, WHEELER E HETTIGE, 1992; STRIKE, GAO, BANSAL, 2006).

Cabe destacar que estudos que relacionem a Responsabilidade Social Corporativa com abordagens referentes às formas de entrada no mercado internacional e, também, à maturidade do processo de internacionalização não são suficientemente retratados pela teoria, existindo nesse ponto, uma lacuna acadêmica.

Com relação ao setor de atuação, um segmento que vem destacando-se nos assuntos relacionados à sustentabilidade é o eletroeletrônico (EE). Tendo a inovação como origem e fim de sua atividade, a indústria EE desenvolve e produz, a cada dia, novos produtos e serviços que contribuem decisivamente para que empresas de outros segmentos sejam mais produtivas e eficazes, além de mais econômicas quanto ao uso dos recursos naturais. Além disso, é importante destacar o poder da indústria EE em produzir e apoiar inovações que podem impulsionar a economia verde, sendo que isso vale tanto para os setores de infraestrutura como para os setores secundário e terciário. As estruturas que possibilitam a captação de energia fotovoltaica e eólica são alguns dos exemplos das contribuições deste setor de acordo com Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (ABINEE, 2012).

Ressalta-se, ainda, que o compromisso da indústria EE com a sustentabilidade dá-se, também, através dos processos de avaliação de conformidade. Na atualidade, não existem certificações específicas para a indústria EE, todavia, certificações gerais como a *International Organization for Standardization* (ISO) 14.001 e a Norma Brasileira (NBR) 18.801 auxiliam no desenvolvimento e conformidade deste setor. A ISO 14.001 regulamenta a gestão ambiental por meio de normas que visem ao desenvolvimento de um Sistema de Gestão Ambiental eficiente, amenizando os impactos ambientais, enquanto que a NBR 18.801 estabelece diretrizes para a gestão da segurança e saúde no trabalho, mostrando a prioridade das empresas com a integridade de seus colaboradores. Além destas, a ISO TS 16949, específica para fornecedores da indústria automotiva, também pode influenciar o ambiente vivenciado por organizações do segmento eletroeletrônico.

A interação deste setor com outros segmentos é outro ponto relevante que se considera na presente pesquisa. A ligação com o segmento automotivo, por exemplo, que movimenta fortemente a economia e é responsável por alterações significativas nos sistemas produtivos e gerenciais, inclusive nos mais atuais advindos do modelo sustentável, faz com que empresas intermediárias também se adaptem às exigências de ponta. Em outros termos, é um segmento

que interage com os demais, precisando adaptar-se às diversas exigências existentes e movimentando as ações atinentes à sustentabilidade no ambiente organizacional.

Além disso, o impacto nas exportações advindas deste segmento é relevante no Brasil. De acordo com OECD (1994), a Indústria Eletroeletrônica está inserida dentro das categorias de alta e média-alta tecnologia, a qual, em 2011, foi responsável por 34,2 % da exportação de produtos industrializados conforme dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDICE, 2012). Na China, o cenário não é diferente. O país, considerado o milagre econômico do século, teve e tem grande influência da indústria EE. Em consonância com *The US-China Business Council* (USCBC), a indústria eletroeletrônica, em 2011, foi a principal em volume de exportação na China. Ademais, salienta-se como um dos grandes responsáveis pelas inovações geradas na China a fim de atingir as metas relacionadas à sustentabilidade.

Considerando estas peculiaridades, algumas questões referentes à Responsabilidade Social Corporativa emergem: Qual o impacto do processo de internacionalização sobre a Responsabilidade Social Corporativa? Subsidiárias em diferentes países teriam posicionamentos distintos perante a relação com os *stakeholders*? A evolução do tema nestas subsidiárias teria sido similar? O processo de internacionalização teria impactado de forma homogênea as referidas empresas? O que poderia ser responsável por atuações distintas entre empresas de um mesmo grupo, com contextos e estruturas semelhantes? As subsidiárias podem desenvolver mecanismos internos que as façam destacar-se perante outras empresas do grupo, mesmo com contextos e estratégias análogas em função de pertencerem ao mesmo grupo? Ou não, a atuação destas empresas é homogênea e está estritamente ligada ao perfil imposto pelo grupo?

Com base no exposto, emerge como **questão norteadora desta pesquisa**: Como evoluíram e em qual estágio encontra-se a Responsabilidade Social Corporativa em subsidiárias de países emergentes diante de um contexto de internacionalização?

Busca-se, a partir deste questionamento, compreender a influência do processo de internacionalização de empresas sobre a Responsabilidade Social Corporativa em subsidiárias situadas em contextos emergentes. Entende-se que as contribuições advindas do processo de internacionalização podem ser, entre outras coisas, obtenção de certificações, mudanças em processos produtivos a fim de reduzir desperdícios, relacionamento ético com os diversos *stakeholders*, etc.

A fim de compreender a evolução e o posicionamento atual da Responsabilidade Social Corporativa, foi realizado um estudo de caso no grupo X, um grande *player* mundial, representante da indústria eletrônica e referência internacional no segmento. O grupo está entre os principais da sua categoria e tem, aproximadamente, cinquenta plantas localizadas em mais de quarenta países. Dentre as suas subsidiárias, duas unidades são responsáveis pelo desenvolvimento e pela fabricação de capacitores eletrolíticos, uma localizada na China e outra no Brasil. Suas estruturas são semelhantes e o processo de internacionalização, em ambos os casos, foi similar. No entanto, cada empresa possui as suas especificidades e não se sabe como a Responsabilidade Social Corporativa evoluiu e, encontra-se, atualmente, enraizada na cultura das subsidiárias. A adequação destas empresas à problemática e à contextualização apresentadas até então levam-nas a compor o objeto de análise do presente estudo.

Com o propósito de analisar a evolução deste tema no objeto de estudo, a abordagem da *Path Dependence* é utilizada. Este é um tema de relevo, na medida em que esta estrutura tem ganhado espaço nas ciências sociais e também pelo fato de não existir uma abordagem que contribua para a compreensão histórica sistemática do tema em questão nas pesquisas sobre sustentabilidade.

Para a compreensão do posicionamento contemporâneo, são utilizadas, como aporte teórico, as contribuições de Steurer *et al.* (2005) e Maon Lindgreen and Swaen (2010). De uma forma geral, estes autores procuram perceber como posicionam-se as empresas perante esta temática e classificam-nas dentro de estágios de compreensão do tema.

Dada a contextualização e, da mesma forma, exposta a problemática da pesquisa, faz-se necessário, na seção adjacente, apresentar os objetivos relacionados a esta dissertação.

1.1 OBJETIVOS

A partir da definição do problema de pesquisa, serão apresentados os objetivos geral e específicos da presente dissertação.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a Responsabilidade Social Corporativa, bem como a sua evolução, em subsidiárias situadas em contextos emergentes, diante de um contexto de internacionalização.

1.1.2 Objetivos Específicos

Corroborando com o objetivo geral, listam-se como objetivos específicos:

- Examinar a evolução da Responsabilidade Social Corporativa, valorizando, principalmente, o processo de internacionalização nas subsidiárias;
- Verificar se a exposição da empresa ao mercado internacional motivou a realização de ações voltadas à sustentabilidade;
- Analisar as ações atuais vinculadas à Responsabilidade Social Corporativa nas subsidiárias;
- Identificar o estágio atual da Responsabilidade Social Corporativa nas subsidiárias;
- Comparar o processo evolutivo e o estágio atual das duas subsidiárias.

1.2 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista a emergência da sustentabilidade nas práticas empresariais e um contexto em que existem grandes desigualdades socioeconômicas e elevados impactos ao meio ambiente, torna-se relevante compreender como ocorre a Responsabilidade Social Corporativa em países emergentes. Este relacionamento pode ser uma alternativa às limitações das instituições governamentais em suprir as demandas sociais e, por conseguinte, auxiliar na alavancagem do desenvolvimento sustentável.

Além disso, a Responsabilidade Social Corporativa pode impactar não somente a sociedade, mas também as próprias organizações. Zwetsloot (2003) afirma que a RSC é um princípio orientador em práticas de negócios inovadores com uma imagem positiva sobre pessoas, planeta e lucro. O autor considera, como aspectos principais, a melhoria contínua e o aprendizado coletivo advindo destas iniciativas. Significa, pois, em outras palavras que, ao obter a sustentabilidade corporativa, a empresa alcança, também, vantagem competitiva.

Consoante ao exposto, o contexto de internacionalização surge como um aspecto significativo, tendo em vista a sua influência mundial, tanto positiva quanto negativa nos assuntos voltados à sustentabilidade. Agregue-se que os estudos acerca da Responsabilidade Social Corporativa e do contexto de internacionalização, em uma mesma pesquisa, trariam grandes benefícios à literatura acadêmica assim como às práticas gerenciais, haja vista que, embora muitos pesquisadores tratem do desenvolvimento sustentável e da internacionalização de forma distinta, a interação destes temas não é suficientemente retratada pela teoria.

Outra contribuição teórica, proveniente desta pesquisa, advém da utilização da *Path Dependence* como estrutura analítica para compreensão da evolução da Responsabilidade Social Corporativa diante de um contexto de internacionalização. A *Path Dependence* tem ganhado abertura dentro da ciência social, o que pode contribuir para a consolidação desta ferramenta para compreender a evolução dos temas relacionados à sustentabilidade dentro do ambiente corporativo. Os estudos de Steurer *et al.* (2005) também são de relevo ao aporte teórico proveniente desta dissertação. O *framework* criado pelos autores foi utilizado em países europeus, sendo evidenciados poucos trabalhos empíricos utilizando esta abordagem em contextos emergentes.

Esta pesquisa justifica-se, portanto, através de três tópicos principais:

- i. Aporte ao desenvolvimento sustentável em países emergentes através do entendimento das ações realizadas em nível organizacional;
- ii. Auxílio às organizações na obtenção de vantagem competitiva através de um modelo sustentável;
- iii. Contribuição com a literatura acadêmica existente acerca da Responsabilidade Social Corporativa em empresas internacionalizadas e da utilização da *Path Dependence* como estrutura analítica para compreender a evolução do tema em questão.

Outro fato que justifica esta pesquisa relaciona-se ao objeto escolhido. A indústria eletroeletrônica interage ativamente com os demais setores, tendo que se adequar aos mercados mais exigentes, inclusive, em nível de legislação, como o automotivo, por exemplo. Além disso, este segmento é fundamental para o desenvolvimento de inovações que levem ao desenvolvimento sustentável. Na dimensão econômica, as suas contribuições já são conhecidas, em função do avanço tecnológico que a mesma permite. Todavia, nas dimensões sociais e ambientais, estes esforços já estão sendo reconhecidos também. Além disso, este segmento é crucial para a economia brasileira e chinesa, conforme já foi apontado anteriormente, tendo em vista o seu potencial exportador.

No que tange à dimensão ambiental, destaca-se a contribuição de produtos eletroeletrônicos ao desenvolvimento de bens e serviços ambientais, os quais abrangem tecnologias limpas, produtos e serviços que reduzem riscos ambientais e minimizam a poluição e o uso dos recursos (OECD, 2005).

Na dimensão social, a tecnologia proveniente deste setor pode contribuir, entre outras coisas, com o desenvolvimento da educação em função da facilidade do acesso às informações.

Espera-se, com esta pesquisa, contribuir para a literatura acadêmica voltada ao desenvolvimento sustentável, assim como salientar a importância da Responsabilidade Social Corporativa, tendo em vista as especificidades provenientes da internacionalização de empresas. Estas contribuições podem impactar na melhoria dos índices de desenvolvimento sustentável e no desempenho das empresas.

Além desta introdução, com intuito de aprofundar os conceitos relevantes ao desenvolvimento da pesquisa, serão apresentadas, no capítulo dois, as abordagens teóricas acerca do Desenvolvimento Sustentável, da Internacionalização de empresas e da *Path Dependence*. Os procedimentos metodológicos são evidenciados no capítulo três. Por sua vez, no capítulo quatro, o objeto de pesquisa é caracterizado. A apresentação e a análise dos resultados estão evidenciadas no capítulo cinco. E, por fim, são expressas as considerações finais da presente dissertação.

2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E O CONTEXTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A revisão bibliográfica tem como objetivo apresentar as abordagens utilizadas na sustentação da presente pesquisa, sendo elas, denominadas: (i) Do Desenvolvimento Sustentável à Responsabilidade Social Corporativa; (ii) Internacionalização de Empresas; (iii) *Path Dependence*.

Na primeira seção é apresentado um histórico acerca do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade. Em seguida, as discussões voltam-se ao nível corporativo, apresentando as diversas formas de contribuição das empresas à sociedade e as principais abordagens acerca da Responsabilidade Social Corporativa. Nesta seção, também é apresentada a tratativa da RSC no Brasil e na China.

Na segunda seção, o referencial teórico apresenta a Internacionalização de Empresas, tendo em vista que a presente pesquisa foi desenvolvida em um contexto de internacionalização. Esta abordagem serviu como pano de fundo para a análise da Responsabilidade Social Corporativa.

Com o intuito de analisar a evolução destes acontecimentos, o fenômeno *Path Dependence* é abordado na terceira seção, tendo em vista que as possibilidades de escolha no presente são condicionadas pelas escolhas passadas.

Por fim, na quarta seção, é apresentado o desenho teórico de pesquisa da presente dissertação.

2.1 DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL À RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Segundo a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, o desenvolvimento sustentável é compreendido como aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades (CMMAD, 1987). Mesmo após mais de vinte anos de concordâncias e discordâncias, este é o conceito mais conhecido e difundido para desenvolvimento sustentável (HOPWOOD, MELLOR, O'BRIEN, 2005; STEURER *et al.*, 2005; HADORN *et al.* 2006, MUNASINGUE, 2007).

De acordo com Munasingue (2007), a emergência do termo “desenvolvimento sustentável”, nos anos 1980, foi o resultado de esforços realizados durante décadas. O autor menciona que, durante as décadas de 1950 e 1960, o foco residia no progresso econômico; na década de 1970, todavia, com o aumento do número de pobres, resultado do desenvolvimento

mundial, a atenção dirigiu-se para a distribuição de renda e questões sociais; por fim, na década de 1980, em virtude da degradação dos recursos naturais, a preocupação com o meio ambiente passou a ocupar o papel de destaque nos debates.

Conforme Hoff (2008), as ideias de desenvolvimento evoluem dentro de dois níveis inter-relacionados: Nível macro e nível micro. No nível macro, o desenvolvimento esteve, primeiramente, ligado ao desempenho econômico das nações, regiões ou sociedades observadas; posteriormente, avançando o olhar sobre os aspectos sociais, buscando a melhoria de indicadores como distribuição de renda, níveis de educação, saúde e emprego e, mais recentemente, englobando aspectos ambientais, preponderantemente, em função da percepção de que estes têm impactos diretos sobre o desenvolvimento social e também econômico da sociedade. O nível micro, por sua vez, englobaria preocupações mais focalizadas na organização e nas suas relações com seu entorno.

Os primeiros passos dos desenvolvimentos das organizações orientaram-se por objetivos exclusivamente econômicos, período que coincide com o final do século XIX e início do século XX (HOFF, 2008). Os impactos ambientais de desenvolvimento industrial geraram um segundo movimento, identificado como ambientalismo corporativo por autores como Hoffmann (2001), em que os objetivos ambientais passaram a acompanhar os objetivos econômicos na orientação do desenvolvimento das organizações. Outras tendências, como as apontadas por Dowbor (2001), Wood (1991), Weaver, Treviño e Cochran (1999), McWilliams e Siegel (2001), Steurer *et al.* (2005) e Maon, Lindgreen e Swaen (2010), incorporam aos objetivos organizacionais as preocupações sociais.

Desde o surgimento do desenvolvimento sustentável, um dos pontos divergentes entre as correntes de pensamento está nas dimensões que ele deve abranger. A grande maioria apoia-se nas três dimensões clássicas, as quais compõem o *triple bottom line* que representa aspectos ambientais, sociais e econômicos (ELKINGTON, 2004). Dentro destas dimensões, discutem-se as suas prioridades, como deve ocorrer o relacionamento entre elas visando à integração, à comunicação, às trocas e à sinergia entre os objetivos das dimensões (MUNASINGHE, 2007).

Uma visão ampliada do conceito, proposta por Sachs (2002), enriquece esta discussão. O autor pressupõe sete dimensões interligadas, sendo:

(i) **social**: razoável estágio de homogeneidade social, distribuição justa da renda, qualidade de vida no trabalho e igualdade no acesso aos recursos sociais;

(ii) **cultural**: respeito à cultura local, regional e nacional, à diversidade de modos de vida e realização de mudanças e à autonomia individual;

(iii) **ecológica**: preocupação com a preservação da natureza, solidariedade com o planeta e os seus recursos;

(iv) **ambiental**: sistemas de sustentação da vida, respeitando e realçando a capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais;

(v) **territorial**: diminuição das diferenças regionais, distribuição espacial de recursos, populações e atividades;

(vi) **econômica**: viabilidade econômica;

(vii) **política**: materializa-se através da política nacional (democracia e apropriação dos direitos humanos e capacidade do Estado em proporcionar qualidade de vida à população) e internacional (sistema de prevenção de guerras da Organização das Nações Unidas - ONU, garantia da paz e promoção da cooperação internacional).

Aliada à preocupação com o desenvolvimento sustentável, a problemática da sustentabilidade vem assumindo um papel central nas reflexões acerca das dimensões do desenvolvimento. Conforme Hadorn *et al.* (2006), a sustentabilidade abrange diferentes tipos de valores, desde a preservação da biosfera e da importância econômica e social bem como a saúde e o bem-estar dos seres humanos, estando relacionada aos mecanismos necessários para atingir o desenvolvimento sustentável. A sustentabilidade compõe, assim, ações mais objetivas que propiciam o alcance de um desenvolvimento sustentável.

Acrescenta-se a essa discussão a contribuição de Baumgärtner *et al.* (2008), os quais afirmam que há uma extensa discussão acadêmica centrada em como definir, conceituar e mensurar a sustentabilidade, refletindo a amplitude e a diferença de ideias sobre:

- o que é exatamente o conteúdo normativo da sustentabilidade;
- como descrever a estrutura e o funcionamento dos sistemas ecológicos e econômicos.

Os estudiosos enfatizam que o consenso comum direciona à sustentabilidade – por qualquer definição do conceito – um caráter de longo prazo, tendo implicações na forma de organização dos sistemas socioeconômicos e em suas relações com a natureza.

Considerando a área em análise, a incorporação de princípios da sustentabilidade às práticas empresariais emerge como um tema de destaque, tanto no meio acadêmico quanto profissional, pois, além de demonstrar uma conscientização acerca do papel das empresas na sociedade, também pode ser vista como um diferencial dentro do mercado. A gestão

sustentável tem permitido às corporações a implantação de estratégias que englobam preocupações de grande importância para a sociedade em nível local, regional ou global (GRAY e MILNE, 2002).

Convém salientar que a incorporação de preceitos relacionados à ótica da sustentabilidade no ambiente organizacional representa um desafio, uma vez que pressupõe a alteração do paradigma vigente. Em conformidade com Hart e Milstein (1999), a efetividade desta mudança dependerá da habilidade das empresas para conhecer rapidamente demandas crescentes, sem repetir as práticas antiquadas, interagindo com os *stakeholders*, atentando para o desenvolvimento de soluções economicamente interessantes para os problemas sociais e ambientais do futuro. Os autores acrescentam ainda que a sustentabilidade é um processo contínuo, desde as atividades de curto prazo, de ganho imediato, até a incorporação de estratégias que proporcionem vantagens competitivas sustentáveis no longo prazo. Dentro desta perspectiva Chen, Newburry e Park (2009) assinalam que os fatores de sustentabilidade, e não somente as expectativas da sociedade, podem ocasionar efeitos financeiros e de impacto à reputação da empresa.

A fim de agregar às suas atividades uma atitude sustentável, as empresas fazem uso de ferramentas que busquem equilibrar as relações negócios-sociedade. Entre elas, destacam-se as práticas de sustentabilidade corporativa (VAN MARREWIJK E WERRE, 2003) e de Responsabilidade Social Corporativa (ZWETSLOOT, 2003; JAMALI, 2010). Embora sejam termos com derivações distintas, cabe reforçar que, nesta pesquisa adotou-se a abordagem mais comumente utilizada dentro do ambiente acadêmico – Responsabilidade Social Corporativa. Ou seja, mesmo que alguns pesquisadores, como Steurer *et al.* (2005) diferenciem estas abordagens, optou-se por seguir correntes mais usuais, como as de Chen, Newburry e Park (2009); Sasse e Trahan (2007); Carrol e Shabana (2010); e Maon, Lindgreen e Swaen (2010) os quais consideram como Responsabilidade Social Corporativa toda a forma de contribuição do ambiente empresarial para com o desenvolvimento sustentável, levando em consideração, principalmente, as abordagens que pautam-se nas dimensões expressas no *triple bottom line* (ambiental, econômica e social).

A fim de explorar esta abordagem com maior profundidade, as próximas subseções apresentarão o termo e a tratativa do mesmo no Brasil e China.

2.1.1 Responsabilidade Social Corporativa

Sem a pretensão de esgotar todas as abordagens conceituais, mas ainda no intuito de esclarecer e delimitar as dimensões do conceito de responsabilidade social utilizados nesta pesquisa, também as proliferações e ampliações do conceito apontam para aspectos complementares, tais como: *Corporate Social Performance* – CSP (desempenho social corporativo) (TURBAN; GREENING, 1996; WARTICK; COCHRAN, 1985); Cidadania Corporativa (MAIGNAN; FERRELL, 2001); *Stakeholder Theory of the Corporation* (teoria dos comprometidos com a corporação) (CLARKSON, 1995; DONALDSON; PRESTON, 1995; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997); *Business and Society relations* (relações negócios-sociedade) (STEURER *et al.*, 2005). As referidas abordagens são conceituadas nesta pesquisa como Responsabilidade Social Corporativa, termo mais usual no ambiente acadêmico.

Assim como o Desenvolvimento Sustentável, o conceito de Responsabilidade Social Corporativa, aliada ao relacionamento com os *stakeholders* internos e externos, é mais velho do que parece, mas se transformou popular somente após a década de 1980 (STEURER *et al.*, 2005). Contrariando os economistas neoclássicos que viam as firmas como sistemas fechados, somente voltados aos seus *shareholders*, após a metade da década de 1980, as relações negócios-sociedade abrem o ambiente corporativo para o seu contexto societal (DILL, 1958; ANDRIOF e WADDOCK, 2002). Em 1984, o livro de Freeman *Gerenciamento estratégico: Uma abordagem com os Stakeholders*, estabilizou a Responsabilidade Social Corporativa como um campo de pesquisa popular através da utilização estratégica da relação com os principais parceiros das empresas a fim de promover um jogo de ganha-ganha, isto é, ao agenciar a sustentabilidade através deste bom relacionamento com os *stakeholders*, a empresa adquire vantagem competitiva.

Steurer é um dos principais autores que vem abordando esta temática nos últimos anos, dando ênfase ao gerenciamento das relações com os principais *stakeholders*. O autor utiliza o termo ***Business-Society relations*** para se referir a esta abordagem.

O trabalho realizado por Steurer *et al.* (2005) apresentou a proposta de um *framework* que, além das dimensões tradicionalmente conhecidas (econômica, social e ambiental), contemplou uma quarta dimensão (requisitos de segunda ordem), a qual dá ênfase à transparência, à participação, à reflexividade, à integração e à intergeração, tendo como pano de fundo os *stakeholders*. Os pesquisadores em questão propuseram quatorze aspectos que

foram subdivididos dentro das quatro dimensões (econômica, social, ambiental e requisitos de segunda ordem). Os detalhes desta pesquisa podem ser observados no Quadro 1.

Dimensões e questões de DS	Delineamento das dimensões e questões	Operacionalização das questões de DS
Sustentabilidade Econômica	Fazer negócios de modo a habilitar a companhia a continuar por tempo indefinido	
(i) Desempenho financeiro	Expor fluxo de caixa suficiente e contínuo retorno aos acionistas.	Fluxo de caixa, liquidez, lucros, rentabilidade, Departamento de rácio de endividamento, valor para o acionista.
(ii) Competitividade de longo prazo	Manter ou melhorar a competitividade futura e o desempenho da companhia.	Planejamento/gerenciamento estratégico de longo prazo. Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Gestão da cadeia de suprimentos.
(iii) Impacto econômico	Maximizar o impacto positivo da corporação sobre grupos de <i>stakeholder</i> particulares; minimizar o impacto negativo.	Fluxo monetário para ou de <i>Stakeholders</i> , como imposto de pagamentos, dividendos, folha de pagamento e outras externalidades positivas e negativas.
Sustentabilidade Social	Contribuir ao bem estar social da sociedade e indivíduos	
(iv) Equidade dentro da corporação	Lutar por uma distribuição mais igualitária da renda dentro de uma corporação em um determinado país.	Política salarial, questões de gênero, sistemas de avaliação do trabalho.
(v) Equidade Internacional	Lutar por uma distribuição mais igualitária de renda e riqueza entre os países.	Feira comercial, gestão da cadeia de suprimentos.
(vi) Melhorias Sociais Internas	Melhorar as condições sociais dentro da corporação (isto é, para os seus funcionários).	Equilíbrio trabalho-vida, integração da igualdade de gêneros, diversidade, direitos humanos, treinamento de funcionários, precauções de saúde e segurança, segurança no trabalho.
(vii) Melhorias sociais externas	Melhorar as condições sociais fora da corporação (isto é, na sua vizinhança).	Patrocínios/doações, trabalho voluntário, processos de diálogo e participação.
Sustentabilidade Ambiental	Manter o capital natural a certo nível.	
(viii) Recursos	Usar os recursos não renováveis e renováveis (energia) de forma responsável	Vários recursos econômicos, mensuração em todas as instalações e processos da empresa
(ix) Emissões	Evitar emissões para a água, ar, solo e bairros (ruído) a certo nível.	Várias medidas de redução de emissões em todas as instalações e processos da empresa
(x) Danos e riscos ambientais	Evitar danos ambientais e riscos até um certo nível.	Avaliações de risco e de impacto.
Requisitos de segunda ordem	DS tem que obedecer a um processo geral e conceitos necessários ao avançar com as questões econômicas, sociais e ambientais.	
(xi) Transparência e participação	Abertura das empresas para as partes interessadas através de relatórios, comunicação, GRS etc.	Relatórios, campanhas de informação, diálogo com <i>Stakeholders</i> , pesquisas e envolvimento.
(xii) Reflexividade	Aprendizagem contínua através de monitoramento e avaliação.	Implementação dos sistemas de gerenciamento, monitoramento e medição de processos.
(xiii) Integração	O progresso em uma dimensão de DS não deve vir em detrimento de outras dimensões (compromisso <i>triple bottom line</i>).	Tratar com os diferentes interesses dos <i>Stakeholders</i>
(xiv) Equidade intergeracional	Satisfazer as necessidades de uma empresa e seus <i>Stakeholders</i> , no presente e no futuro.	Não é possível operacionalizar

Quadro 1 – Framework de desenvolvimento sustentável no nível microeconômico

Fonte: Adaptado e traduzido a partir de Steurer *et al.* (2005) e Konrad *et al.* (2006).

Após a verificação dos aspectos relacionados no Quadro 1, é possível mapear as atividades realizadas por determinada organização e classificá-las de acordo com o desenvolvimento das mesmas, tendo em vista o estágio em que se encontram (Societal, Corporativo, Gerencial, Sistemas), assim como o seu respectivo relacionamento com os *stakeholders* conforme ilustrado na Figura 1. Ademais, é possível observar quais as dimensões preponderantes (Econômica, Social, Ambiental e de Segunda ordem). É importante

ressaltar que a quarta dimensão, citada por Steurer *et al.* (2005), diz respeito às conexões e às interações entre estas abordagens.

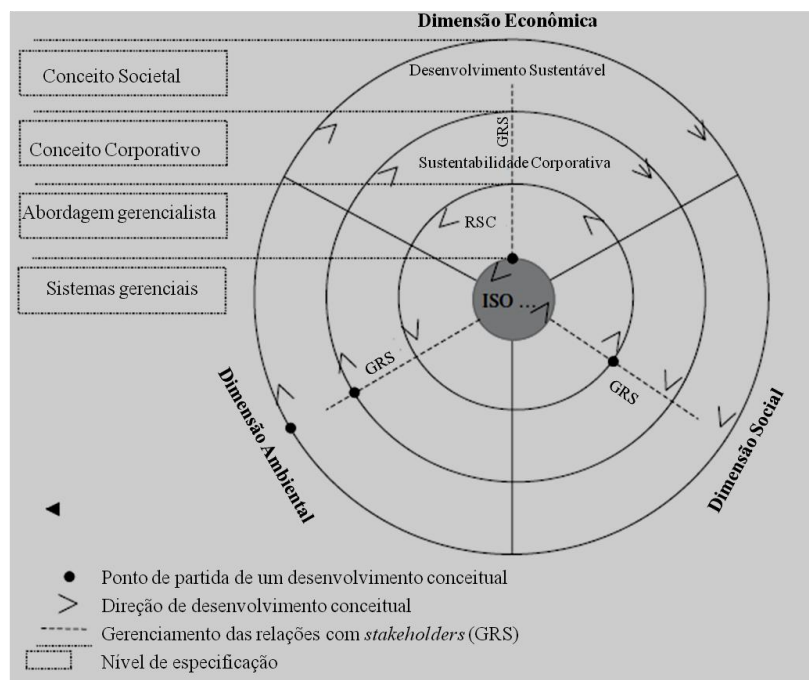


Figura 1 – Panorama dos conceitos negócio-sociedade DS, SC, RSC e GRS
 Fonte: Traduzido de Steurer *et al.* (2005, p. 275).

A criação do Gerenciamento da Relação com os *Stakeholders* (GRS) é a principal contribuição de Steurer *et al.* (2005). Além de contemplar a dinamicidade do sistema em que determinada organização está inserida, através das exigências dos diversos *stakeholders* que movimentam o sistema, esta abordagem também faz a integração entre as diferentes dimensões da sustentabilidade, tendo em vista que os sistemas de gerenciamento existentes agem de forma compartimentada. De acordo com Steurer *et al.* (2005), a ISO 9000 é voltada para a dimensão econômica; a ISO 14001, para a dimensão ambiental e padrões internacionais como a *Social Accountability* (SA) 8000, relacionadas à dimensão social. Cada uma delas possui uma área delimitada, no entanto, não estão integradas. O gerenciamento das relações com os *stakeholders* serviria como uma ferramenta gerencial de integração.

Este *framework*, apesar de ter sido criado há sete anos, é utilizado em pesquisas empíricas atuais como se observa nas pesquisas de Konrad *et al.* (2006); Steurer e Konrad (2009); Málovics, Kanó e Imreh (2011). Com algumas variações, os estudos salientaram, de forma geral, a importância das dimensões econômica e de segunda ordem sobre as demais. É conveniente ressaltar que estes trabalhos empíricos foram realizados na Europa. No Brasil,

assim como na China, foram encontradas poucas pesquisas empíricas que contivessem este *framework* especificamente.

No que tange à **sustentabilidade corporativa** (outra abordagem utilizada no campo acadêmico para se referir à Responsabilidade Social Corporativa), Jamali (2006) destaca que este conceito tem atraído atenções de todo o mundo por adquirir, a cada dia, mais relevância junto à economia global. O ponto principal desta discussão está em verificar a representatividade das organizações quanto aos seus processos de gestão junto à sociedade (JAMALI, 2006). Cada organização, em conformidade com Van Marrewijk e Werre (2003), deveria escolher a sua específica ambição e abordagem com respeito a sua sustentabilidade, de maneira que os objetivos e os intentos organizacionais sejam unidos aos processos de planejamento estratégico.

Neste sentido, verifica-se que há uma heterogeneidade por parte das empresas no que concerne à busca por estes esforços. Na tentativa de procurar categorizar esta heterogeneidade, Van Marrewijk (2003) elaborou um modelo de hierarquização que qualifica as empresas em diferentes padrões de alcance e desenvolvimento da sustentabilidade corporativa, evidenciando seis estágios diferentes de posicionamento das empresas, abrangendo desde atuações pontuais (sustentabilidade pré-organizacional) até visões mais integradoras e institucionalizadas (sustentabilidade organizacional holística).

Apesar do posicionamento diversificado das empresas perante a sustentabilidade, alguns autores possuem visões diferenciadas acerca desse tema. Dyllick e Hockerts (2002) asseguram que, mesmo sendo a sustentabilidade corporativa específica a cada organização que a busca, existe um consenso de que tal tipo de sustentabilidade já está situada em debate global, dentro do qual se assume como maior relevância a necessidade de satisfazer as necessidades humanas básicas. Jamali (2006) complementa a definição de Dyllick e Hockerts (2002) ao admitir que a sustentabilidade corporativa, em âmbito macro, é compreendida como uma série de políticas interligadas com as atividades organizacionais e com os processos de tomadas de decisões, que objetivam garantir que as empresas venham a maximizar os impactos positivos de suas atividades em relação à sociedade, ou, ainda, que as mesmas operem por métodos que vislumbrem a necessidade de encontrar ou exceder as expectativas éticas, legais, comerciais e públicas que as sociedades possuem em relação às empresas.

Já Van Marrewijk e Werre (2003) consideram que as características de um nível específico de sustentabilidade corporativa estão embutidas nos respectivos arranjos institucionais: quanto mais ambiciosa a sustentabilidade da organização, mais complexa será a

sua estrutura organizacional; uma vez que enfrentam circunstâncias diferenciadas e operam por diversos sistemas de valores, as organizações desenvolvem diferentes manifestações de uma sustentabilidade corporativa. Estas divergências podem ser compreendidas como fenômenos intrínsecos a diferentes níveis da sustentabilidade de determinada organização.

A **Responsabilidade Social Corporativa**, por sua vez, emerge no contexto acadêmico, na década de 1950. No entanto, a diversidade de definições demonstra que ainda não existe uma concordância sobre como o tema deve ser definido (SASSE, TRAHAN, 2007; CARROL, SHABANA, 2010). Hopkins (2005) descreve que, na literatura, não há consenso sobre se a questão da RSC deve ser conceituada como puramente voluntária ou como uma abordagem que deveria estar estritamente regulamentada, obrigando as empresas a adequarem-se. Embora existam estas distinções, esta é a definição mais usual e adotada pela comunidade acadêmica.

Conforme afirma Carroll (1999), os estudos pioneiros sobre a temática associam o conceito de RSC aos deveres morais dos empresários em implantar políticas, tomar decisões e seguir linhas de ação em consonância com os valores da sociedade. Assim, o autor identifica quatro tipos de responsabilidades a ser cumpridas ordenadamente para atingir a RSC plena, sendo estas, respectivamente:

- Responsabilidade econômica;
- Jurídica ou legal;
- Ética;
- Filantrópica.

Nas últimas décadas, a RSC passou progressivamente da ideologia para a realidade e a literatura de gestão tem contribuído significativamente para a definição e a caracterização do fenômeno, bem como para o desenvolvimento de discussões acerca das melhores práticas e o seu impacto na reputação e no desempenho financeiro (MAON, LINDGREEN E SWAEN, 2010). Esta mudança também foi acompanhada por uma evolução do conceito de Responsabilidade Social Corporativa, para além do aspecto puramente pragmático e focado no retorno financeiro, para uma perspectiva mais holística e integradora.

O tema tem ganhado expressão em distintas correntes de pesquisa, com diferentes posições epistemológicas (GOND, MATTEN, 2007). Uma corrente intrinsecamente relacionada ao objetivo proposto nesta dissertação e que vem adquirindo notoriedade, devido à sua dinamicidade e orientação à prática, relaciona-se ao ambiente corporativo, visando a

investigar os processos que envolvem a aplicação e a integração da RSC nas estruturas e nas atividades organizacionais (LINDGREEN, SWAEN, MAON, 2009; MAON, SWAEN, 2009).

Maon e Swaen (2009) argumentam que, para algumas corporações, as pressões para a adoção de comportamentos responsáveis têm demandado reais e importantes alterações em suas atividades diárias, cultura e estruturas organizacionais, de modo a tornar a Responsabilidade Social Corporativa como uma atividade central na organização.

Neste sentido, destaca-se a contribuição de Maon, Lindgreen e Swaen (2010), os quais, a partir de um estudo que levou em consideração diversos autores, elaboraram um modelo que abarca as diferentes dimensões do nível corporativo, sendo elas: (i) conhecimento e atitudinais; (ii) estratégico; (iii) tático e operacional. A construção do modelo, a partir de abordagens teóricas anteriores, pode ser observada no Quadro 2.

Verifica-se que, mesmo tratando da Responsabilidade Social Corporativa, os estudiosos consideraram modelos pautados na sustentabilidade corporativa e em outras derivações do conceito, tornando-se uma abordagem bem completa e de integração dentro do ambiente corporativo, tendo em vista as diversas dimensões que o mesmo perpassa.

O modelo proposto por Maon, Lindgreen e Swaen (2010) apresenta fases de desenvolvimento da RSC baseadas na cultura organizacional, isto é, características culturais, morais, estratégicas e organizacionais. Para tanto, os autores determinam três fases (Relutância Cultural, Compreensão Cultural e Integração Cultural), as quais se subdividem em sete estágios distintos (Descartado, Auto Proteção, Busca por Conformidade, Busca por Capacidade, Cuidado, Estratégica e de Transformação), partindo de uma etapa de negação acerca da necessidade da implementação de Responsabilidade Social Corporativa e chegando a um estágio de proatividade organizacional (Quadro 3).

Autor(s):		Walton -1967	McAdam -1973	Davis e Blomstrom -1975	Reidenbach e Robin -1991	Stahl e Grigsby - 1997	Dunphy <i>et al.</i> - 2003	Van Marrewijk e Werre -2003	Zadek - 2004	Mirvis e Googins -2006	Consolidação do Modelo		
Conceito referente à:		Atenção corporativa para responsabilidade social	Filosofia de responsabilidade social	Responsabilidade Social	Desenvolvimento moral corporativo	Posição RSC Gerencial	Sustentabilidade Corporativa	Sustentabilidade Corporativa	Responsabilidade Corporativa	Cidadania Corporativa	Responsabilidade Social Corporativa		
		Seis estágios	Quatro estágios	Cinco estágios	Cinco estágios	Três estágios	Seis estágios	Seis estágios	Cinco estágios	Cinco estágios	Sete estágios	Perspectiva	
FAZER NADA	Postura de reação	-	Lute até o fim	Retirada	Amoral	-	Rejeição	-	Defensiva	-	Descartado	Ganhar a qualquer custo	
Social responsiveness continuum (Wilson 1975; Carroll 1979; Clarkson 1995)	Postura defensiva	Austero	Fazer somente o necessário	Abordagem de relações públicas		Conformidade mínima legal	Não-responsividade	Pré-sustentabilidade corporativa	Conformidade	Elementar	Auto-proteção	Reputação e Filantropia	
		Casa		Abordagem Legal	Legalista		Observância	Impulsionado por Conformidade			Busca por conformidade	Requisitos	
	Postura de acomodação	Vendedor	Progressiva	De barganha	Responsivo		Eficiência	Dirigida pelo lucro	Gerencial	Engajada	Busca por Capacidade	Gestão dos Stakeholders	
		Investimento						Cuidadoso		Inovativa	Cuidado	Diálogo com stakeholders	
	FAZER MAIS	Postura pró-ativa	Cívico		Solução de problemas	Ética emergente	Mudança pró-ativa	Pró-atividade estratégica	Sinérgico	Estratégico	Integrado	Estratégia	Sustentabilidade
			Artístico	Liderar a indústria		Ética		Sustentável	Holística	Civil	Transformação	Transformação	Mudar o jogo

Quadro 2 – Consolidação do modelo a partir de abordagens anteriores

Fonte: Traduzido de Maon, Lindgreen e Swaen (2010, p. 28).

Fase Cultural da RSC	Estágio de Desenvolvimento RSC	Visão da RSC e notoriedade na cultura organizacional	Dimensões do desenvolvimento RSC										
			Dimensões de Conhecimento e Atitudinais			Dimensões Estratégicas				Dimensões Táticas e Operacionais			
			Sensibilidade organizacional para assuntos de RSC	Drivers das iniciativas de desenvolvimento da RSC	Apoio da gestão de topo	Responsividade Social	Racionalidade subjacente às iniciativas	Objetivos de Desempenho	Transparência Comunicação	Relacionamento com Stakeholders	Comprometimento de Recursos	Estrutura das Iniciativas de RSC	Coordenação da RSC
Relutância Cultural	1. Descartado	"Perspectiva de vencer a qualquer custo" / Nenhuma	Oposição ativa à RSC em defesa dos benefícios financeiros	Nenhuma	Nenhuma	Rejeição	Nenhuma	Nenhuma	"Caixa preta"	Puramente contratual	Nenhum	Nenhum	Nenhum
Compreensão Cultural	2. Auto Proteção	"Perspetiva de reputação e filantropia" / RSC é marginal	"Fachada" e/ou falta de conhecimento ou ignorância acerca dos assuntos de RSC	Falta de uma orientação à RSC percebida como potencialmente prejudicial aos negócios	Envolvimento fragmentado	Forte defesa	Limitação aos potenciais prejuízos e críticas descontroladas	Resolução dos problemas conforme sua ocorrência	Postura de Justificação	Pontual	Orçamento para problemas conforme ocorrência	Atividades	Preocupação de relações públicas
	3. Busca por Conformidade	"Perspectiva dos requisitos" / RSC como digna de interesse	Consciência crescente de RSC relacionada a problemas que devem ser evitados	RSC percebida como um dever e como obrigação / Ênfase nos requisitos para participação	Envolvimento apenas na teoria / professado	Defesa / Reação	Objetivos de conformidade	Minimização das externalidades nocivas / respeito as normas sem desenvolvimento e aos requisitos regulamentares	Relatórios Internos / Postura de divulgação legal	Unilateral	Limitado - financiamento mínimo	Políticas	Funcional
	4. Busca por Capacidade	"Perspectiva da gestão dos stakeholders" / RSC influente	Consciência crescente de RSC relacionada a vantagens que podem ser obtidas	RSC percebida como um dever e como obrigação / Ênfase nas expectativas confluentes	Envolvimento Justo / Apoio	Acomodação / Resposta	Licença para operar	Antecipação a novas exigências e expectativas / Identificação de nichos rentáveis para ações de RSC	Relatórios Internos / Postura de divulgação seletiva	Interativo	Geralmente o financiamento é suficiente, porém inconstante	Planos de ação	Multi-funcional
Integração cultural	5. Cuidado	"Perspectiva de diálogo com os stakeholders" / RSC incorporada	Consciência do domínio do conhecimento em RSC	RSC é percebida como importante per se	Compromisso	Adaptação	Vantagem Competitiva	Gestão ativa das questões relacionadas à RSC / Definição de oportunidades de negócios	Postura de comunicações públicas	Influência recíproca	Financiamento Confiável	Programas	Cross-funcional
	6. Estratégica	"Perspectiva da Sustentabilidade" / RSC predominante	Objetivos de liderança em assuntos relacionados à RSC	RSC é percebida como uma direção inexorável	Compromisso Sonoro	Próatividade Estratégica	Proposição de valor	Liderança no grupo / Desenvolvimento de negócios sustentáveis por meio da potencialização das iniciativas de RSC	Postura de relatórios certificados	Colaborativo	Financiamento Substancial	Sistemas	Re-alinhamento organizacional
	7. Transformação	"Perspectiva de mudar o jogo" / RSC arraigada	RSC é uma ideologia internalizada	RSC é única alternativa, considerando a mútua dependência	Devoção	Próatividade	Finalidade ampliada / mudança social	Difusão da expertise / Maximização das externalidades positivas	Postura totalmente transparente	Inovação conjunta	Financiamento aberto e comprometimento de recursos	Core Integration - RSC como modelo de negócios	Institucionalização

Quadro 3–Fases de desenvolvimento da RSC
Fonte: Traduzido de Maon, Lindgreen e Swaen (2010, p.31).

Com base no modelo de Responsabilidade Social Corporativa de Maon, Lindgreen e Swaen (2010) verifica-se que, para a organização alcançar um estágio organizacional elevado, alguns aspectos são primordiais:

- Envolvimento da alta gerência - a internalização do conceito de Responsabilidade Social Corporativa é possibilitada por meio do envolvimento total da alta gerência, através de ações pontuais e incrementais. Quanto maior o envolvimento da alta gerência, mais internalizado será o conceito de Responsabilidade Social Corporativa;
- Transparência nas relações com *stakeholders* - ao longo de todo o processo, as metas e as orientações são claramente estabelecidas e o acesso às informações é disponibilizado aos *stakeholders* da organização (internos e externos);
- Institucionalização da Responsabilidade Social Corporativa: a RSC passa a ser praticada com um modelo de negócios quando o tema é institucionalizado, os atores organizacionais buscam influenciar uns aos outros, de modo a compartilhar a sua visão acerca da organização. Além disso, há abertura no investimento de recursos destinado ao tema. A empresa adquire um papel de destaque perante a sociedade, forçando outras a adequarem-se aos padrões que ela está impondo.

Como este é um processo compreendido através da percepção de todos os *stakeholders* envolvidos (internos e externos) cabe enfatizar que não somente a imagem externa está intrinsecamente relacionada à construção das relações internas pela organização, mas também aspectos de gestão de pessoas, políticas internas, atuação da organização na comunidade local. Deve-se acrescentar, ademais, a reação da empresa aos eventos aos quais é exposta.

Além disso, o modelo propõe três considerações chaves: (i) cada estágio não pode ser compreendido como uma etapa estacionária, a RSC é vista como um processo contínuo, dinâmico; (ii) as organizações não necessariamente precisam passar linearmente por cada estágio, algumas podem avançar ou retrair vários níveis baseadas em seu contexto interno e externo; (iii) podem existir diferenças internas entre níveis hierárquicos e unidades funcionais, fazendo com que haja desalinhamento dentro da organização (MAON, LINDGREEN E SWAEN, 2010).

Enfim, compreende-se, conforme exposto até então, que o alinhamento das dimensões econômicas, sociais e ambientais no ambiente corporativo pode ser obtido através de modelos de negócios pautados na sustentabilidade a qual é mais amplamente divulgada como Responsabilidade Social Corporativa.

Expressas as ideias centrais sobre desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e as abordagens que retratam a Responsabilidade Social Corporativa, finaliza-se a primeira seção do referencial teórico. Cabe ressaltar que os modelos propostos Steurer *et al.* (2005) e Maon, Lindgreen e Swaen (2010) subsidiaram a análise da presente pesquisa, tendo em vista, além da atualidade e relevância destes trabalhos, a adequação dos mesmos ao que está sendo proposto. Apresentar-se-á, na sequência, a tratativa da RSC no Brasil e Na China.

2.1.2 Responsabilidade Social Corporativa no Brasil

O Brasil foi caracterizado, ao longo de sua história, pela construção de uma sociedade marcada por um elevado grau de desigualdade socioeconômica, visto que milhões de brasileiros não tiveram direitos a benefícios alcançados durante o processo de desenvolvimento (ABREU *et al.*, 2012). Durante as duas últimas décadas do século XX, foram presenciadas ações da sociedade com o objetivo de diminuir os contrastes sociais e econômicos entre sua população e de impulsionar o país para uma maior justiça social (PARENTE, 2004), todavia, os indicadores de desenvolvimento sustentável do país ainda apresentam uma grande desigualdade social e econômica (IBGE, 2011).

O histórico da Responsabilidade Social Corporativa no setor privado brasileiro data desde 1961, a partir da criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE) e do surgimento da Lei 76.900/75, que obrigava as empresas a fornecer informações individuais sobre seus empregados (DAMKE e SOUZA, 2005). Outro importante fator que ampliou a discussão do tema foi o surgimento do Balanço Social. No Brasil, a publicação da “Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas”, em 1965, dá início às discussões sobre o assunto. É em 1984 que a Nitrofértil, empresa estatal situada na Bahia, publica aquele que é considerado o primeiro balanço social brasileiro. Neste mesmo período, estava sendo realizado o balanço social do Sistema Telebrás, publicado em meados da década de 1980. O do Banespa, realizado em 1992, compõe a lista das empresas precursoras no Brasil.

Segundo Torres (2001), a função principal do balanço social da empresa é tornar pública a responsabilidade social da empresa. Isto faz parte do processo de transparência para o público em geral, para os consumidores e para os acionistas e investidores sobre o que a empresa está fazendo na área social.

Com o surgimento de diversas organizações não governamentais e com o desenvolvimento do terceiro setor no Brasil, o movimento intensificou-se na década de 1990. Foram criadas instituições com o objetivo de destacar a importância das ações sociais para os negócios e para a sociedade, entre elas a Fundação Abrinq, o Instituto Ethos de

responsabilidade social e a Rede de informação do terceiro setor (RITS), ocasionando a discussão de novos termos, como filantropia empresarial, cidadania empresarial, ética nos negócios, voluntariado empresarial e responsabilidade social nos ambientes corporativos (TENÓRIO; NASCIMENTO, 2006).

A crescente busca por uma atuação socialmente responsável por parte das empresas no Brasil tem suas bases em diferentes motivações. Ao mesmo tempo em que os consumidores se tornam mais conscientes, as informações correm mais rapidamente no mercado, podendo denegrir a reputação de uma empresa rapidamente. Por outro lado, as empresas começam a vislumbrar, também, oportunidades. Algumas vêm relatando mudanças nas relações comerciais, em função de sua atuação socialmente responsável, passando, até mesmo, por um aumento em seu poder de barganha com fornecedores, que não querem deixar de ter suas marcas atreladas à marca de uma empresa reconhecida como socialmente responsável pelo mercado (COUTINHO, 2001).

De forma geral, as empresas brasileiras procuram alcançar com a implantação da RSC o atendimento às necessidades e interesses dos seus *stakeholders* e a preservação e melhoria das empresas, conquistando um número maior de clientes, contratando funcionários motivados e obtendo melhores retornos financeiros (SANTOS, 2009). Estes objetivos fortalecem a construção de empresas que não se limitam simplesmente ao pagamento de impostos e cumprimentos das leis, mas que atuem no desenvolvimento de uma sociedade mais justa, agindo de maneira socialmente responsável e de forma transparente (PARENTE, 2004), contribuindo, de uma forma mais ampla, com o desenvolvimento sustentável do país.

2.1.3 Responsabilidade Social Corporativa na China

O movimento de Responsabilidade Social Corporativa na China teve destaque a partir de meados da década de 1990 (MYLLYVAINIO E VIRKKALA, 2006; ZHOU, 2006; ABREU *et al.*, 2012). As multinacionais trouxeram a Responsabilidade Social Corporativa Ocidental ao mercado chinês durante a campanha *anti-sweatshop* que construiu uma oposição às condições inaceitáveis na cadeia de abastecimento nos países em desenvolvimento (PUN, 2003).

A necessidade de inserção da Responsabilidade Social Corporativa na China foi impulsionada por pressões internacionais motivadas pela falta de preocupação quanto à saúde, segurança, excesso de horas de trabalho e adoção de leis trabalhistas abaixo dos padrões internacionais que, conseqüentemente, culminaram no lançamento de códigos de condutas empresariais em relação às normas de trabalho na China (PUN, 2003).

As empresas chinesas só começaram a aceitar passivamente essas normas, regulamentos e códigos de conduta relativos às condições de trabalho, direitos trabalhistas, condições salariais, saúde e segurança do trabalho porque seus compradores obrigaram-nas a fazê-lo (ZHOU, 2006). A relação com o resto do mundo ficou mais estreita e intensa e, por conseguinte, a China se tornou mais dependente de outros países devido a inúmeras políticas comerciais e de segurança (MYLLYVAINIO; VIRKKALA, 2006).

Outro fator que levantou discussões sobre as condições sociais chinesas foi o aumento da terceirização da produção de países ocidentais para a China, devido aos baixos salários pagos pelas empresas (BUHMANN, 2005). Myllyvainio e Virkkala (2006) destacam que a China é considerada uma das economias com maior oferta de mão de obra, devido ao excesso de mais de 150 milhões de pessoas localizadas somente na zona rural.

Entre 1995 a 1998, apenas algumas multinacionais de grande porte e algumas grandes empresas chinesas foram à procura da implantação de códigos de conduta e, somente após o ano de 1998, um maior número de empresas multinacionais começou a aplicá-los (ABREU *et al.*, 2012). Antes de 2001, a Responsabilidade Social Corporativa foi limitada ao interior das fábricas com acompanhamento de auditorias. Os consumidores, o governo e os meios de comunicação não estavam conscientes da responsabilidade social das empresas nesse momento. Até mesmo os trabalhadores que estavam presentes nas fábricas durante as auditorias conheciam o tema marginalmente (PUN, 2003).

De acordo com Myllyvainio e Virkkala, (2006) o ano de 2005 foi designado como o período da Responsabilidade Social Corporativa na mídia chinesa, em que foram organizados eventos almejando a construção de uma sociedade harmoniosa onde existisse uma Responsabilidade Social Corporativa dentro das empresas chinesas, tendo como objetivo final chamar mais atenção para a justiça social e a resolução de problemas para as pessoas comuns, melhorando a qualidade de vida. O crescimento econômico ainda era um ponto fundamental, mas a maior ênfase deveria ser destinada aos interesses da maioria da população (MYLLYVAINIO; VIRKKALA, 2006).

De uma forma geral, a Responsabilidade Social Corporativa na China pode ser observada como uma ação para tornar as empresas chinesas mais competitivas no mercado global, além de proteger e valorizar as suas marcas, conseguindo competir com os principais concorrentes globais, abordando questões importantes para os seus trabalhadores, clientes, investidores e partes interessadas e se tornando em longo prazo, sustentáveis (LEVINE, 2008). Foi motivada por pressões internacionais e seguiu o modelo proposto no Ocidente, que

criou diretrizes e normas padrões como a SA 8000 e as normas ISO. Os poucos padrões chineses locais (como CS9000T) são recentes. A China está se tornando um importante *player* de Responsabilidade Social Corporativa, mas suas práticas e conceitos ainda são recentes (WANG e JUSLIN, 2009).

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

As empresas que buscam, entre outras coisas, a expansão de mercados, encontram, na internacionalização, um elemento importante a ser considerado. Rugman e Hodgetts (2003, p.4) definem negócios internacionais como sendo “o estudo das transações que ocorrem entre fronteiras nacionais com o objetivo de satisfazer as necessidades dos indivíduos e das organizações”. A internacionalização envolve o processo de adaptação das operações das empresas (estratégia, estrutura, recursos, etc.) ao ambiente internacional (JOHANSSON, 2000).

Carneiro e Dib (2007) salientam que as teorias acerca da internacionalização podem ser divididas em dois blocos: econômicas e comportamentais. A abordagem econômica considera as vantagens econômicas para discutir a atuação no mercado internacional, fundamentando o processo de internacionalização da empresa na racionalidade econômica e na alocação ótima dos recursos no mundo (CARNEIRO & DIB, 2007). A referida abordagem é representada pela Teoria dos Custos de Transação e pelo Paradigma Eclético de Dunning. Uma sumarização das abordagens pode ser visualizada no Quadro 4.

ABORDAGEM ECONÔMICA	ABORDAGEM COMPORTAMENTAL
Considera as vantagens econômicas para discutir a atuação no mercado internacional, fundamentando o processo de internacionalização da empresa na racionalidade econômica e na alocação ótima dos recursos no mundo.	Visualiza o processo de internacionalização sob uma perspectiva processual, ou seja, uma sequência gradativa de ajustes e fatores da empresa e de seu ambiente.
VERTENTES: Teoria dos Custos de Transação; Paradigma Eclético de Dunning	VERTENTES: Modelo de Uppsala; Teoria das Redes de Relacionamento

Quadro 4 – Abordagens da internacionalização de empresas

Fonte: Elaborado a partir de Carneiro e Dib (2007).

A abordagem comportamental, por seu turno, enxerga o processo de internacionalização sob uma perspectiva processual, ou seja, uma sequência gradativa de ajustes e fatores da empresa e de seu ambiente (CARNEIRO & DIB, 2007). Baseia-se em teorias comportamentais e, dentre elas, encontram-se o Modelo de Uppsala e a Teoria das Redes de Relacionamento.

Como se pode perceber até aqui, diferentes autores adotaram perspectivas distintas para explicar os motivos que levam uma empresa a internacionalizar-se. Hollensen (2004) discorre acerca das razões proativas e reativas, as quais são melhor detalhadas no Quadro 5. Em resumo, pode-se definir que as proativas consistem em um estímulo para tentar mudar a

estratégia, baseado em um interesse da empresa em explorar competências únicas ou possibilidade de mercado. Já os reativos indicam que a empresa reage a pressões ou ameaças, seja no seu mercado interno ou externo e ajustam-se passivamente a elas mudando as suas atividades ao longo do tempo.

PROATIVOS
Lucro e crescimento: o desejo por lucro, em curto prazo, e a motivação por crescimento tornam-se fatores primordiais para pequenas e médias empresas que estão em um estágio inicial de internacionalização.
Motivação da Administração: é uma motivação que reflete o desejo, a direção e o entusiasmo da administração a fim de se engajar em atividades de comércio internacional. As atitudes gerenciais, influenciadas pelo nível cultural dos gerentes, desempenham um papel crítico na determinação das atividades de exportação da empresa.
Competência tecnológica/produto único: ocorre quando uma empresa pode produzir um bem ou serviço que não é amplamente disponível para seus competidores, ou quando ela conseguiu desenvolver alguma tecnologia em um campo específico.
Oportunidades do mercado internacional/informação de mercado: agem como estímulo somente se a empresa for capaz de assegurar os recursos necessários para responder a essas oportunidades. A aquisição de conhecimento de mercado especializado ou o acesso à informação podem distinguir uma empresa exportadora de seus concorrentes, o que inclui conhecimento dos consumidores e do mercado onde pretende atuar.
Economias de escala: a participação em atividades de escala global pode permitir que a empresa aumente a sua produção, ajudando a reduzir os custos de vendas o mercado doméstico.
Benefícios fiscais: a oferta de benefícios fiscais concedidos por alguns países às empresas permite que elas ofereçam os seus produtos a um custo mais baixo em mercados estrangeiros ou acumulem maiores lucros, constituindo-se, dessa maneira, em um forte atrativo.
REATIVOS
Pressão competitiva: a empresa pode temer perda de <i>market share</i> no mercado doméstico para as empresas concorrentes.
Mercado doméstico limitado: uma empresa pode optar por internacionalizar as suas atividades devido à limitação ou à saturação do mercado interno a fim de inserir mercados externos em sua estratégia de vendas.
Superprodução/excesso de capacidade: A presença de capacidade excessiva de produção surge, às vezes, devido à variação na demanda do mercado interno e, dessa maneira, o mercado estrangeiro é utilizado por algumas empresas como uma forma de escoamento de produção.
Pedidos inesperados do exterior: decorrentes das oportunidades advindas do mercado internacional.
Extensão das vendas de produtos sazonais: busca de equilíbrio da demanda através da obtenção de mercados externos.
Proximidade aos consumidores internacionais/distância psicológica: aspectos culturais, fatores legais e outras normas da sociedade fazem um mercado estrangeiro, localizado geograficamente próximo, parecer psicologicamente distante e vice-versa.

Quadro 5 – Motivos para a internacionalização

Fonte: Elaborado a partir de Hollensen (2004).

Diante dos motivos que podem direcionar ao mercado internacional, algumas estratégias são desenvolvidas a fim de aproveitar as oportunidades provenientes do mercado exterior. Dessa forma, alguns autores salientam que o modo de entrada no mercado internacional é uma das decisões estratégicas mais importantes no processo de internacionalização de uma empresa, haja vista que condiciona o grau de controle sobre a atividade internacional, o grau de compromisso que a empresa assume, já que afeta as futuras decisões e o desempenho em mercados estrangeiros, além de requer um nível de compromisso com os recursos que são difíceis de transferir para outras empresas (ANDERSON; GATIGNON, 1986; TERSPTRA; SARATHY, 1991; NAKOS; BROUTHERS, 2002).

As alternativas de internacionalização ou métodos de entrada em mercados externos são abordadas por diversos estudiosos que oferecem quadros esquemáticos de estratégias de

entrada. No entanto, todos convergem para uma constatação: quanto maior o comprometimento da empresa em relação ao mercado externo, maior o seu estágio de desenvolvimento nesta atividade (CESÁRIO, FILHO E RODRIGUES, 2009). Com base nesse contexto, Cerviño (2006, p. 25) esclarece que:

As empresas têm que se adaptar constantemente às mudanças, desenvolvendo e implantando estratégias conforme esse processo. Aquelas que se dedicam a tomar a iniciativa terão mais probabilidade de converter as mudanças em uma vantagem competitiva a seu favor.

As várias modalidades de entrada nos mercados externos são classificadas por Hollensen (2004) de acordo com a tríplice controle-risco-flexibilidade, dividindo em modos de exportação, modos intermediários e modos hierárquicos:

- Os modos de exportação abarcam as exportações indiretas, as exportações diretas e exportações cooperativas; o risco é baixo, porém, há um baixo controle das operações de exportação e uma alta flexibilidade;
- Os modos intermediários ou contratuais abrangem contratos de produção, licenciamento, franquia, *joint ventures* e contratos de gerenciamento; o risco e o controle são divididos entre os participantes da cadeia de suprimentos;
- Nos modos hierárquicos ou de investimentos, incluem-se representantes de vendas no mercado doméstico, representantes de vendas do mercado estrangeiro, subsidiária de venda/serviços e produção, centros regionais/organização transnacional, aquisição e construção de uma filial no exterior; existe um alto controle das atividades de exportação, porém, o risco é alto e a flexibilidade é baixa, devido à grande quantidade de recursos.

Maehler (2011) e Maehler *et al.* (2011), também elencam os modos de entrada no mercado internacional juntamente com a tríplice controle-risco-flexibilidade, conforme exposto na Figura 2. Os autores apresentam os modos de entrada em mercados externos, bem como a intensidade de recursos despendida e o risco incorrido em cada um.

No que tange o comprometimento de recursos em cada modo de entrada, destaca-se a afirmação de Kotabe e Helsen (2000, p. 251), “os diferentes modos de entrada podem ser classificados conforme o grau de controle que oferecem à empresa entrante, de baixo controle a alto controle”. Os modos de baixo controle comprometem um volume menor de recursos, expondo a organização a menores riscos e os de alto controle necessitam de um maior envolvimento da organização e apresentam um maior nível de comprometimento de recursos, de riscos e de controle (GARRIDO, 2007).

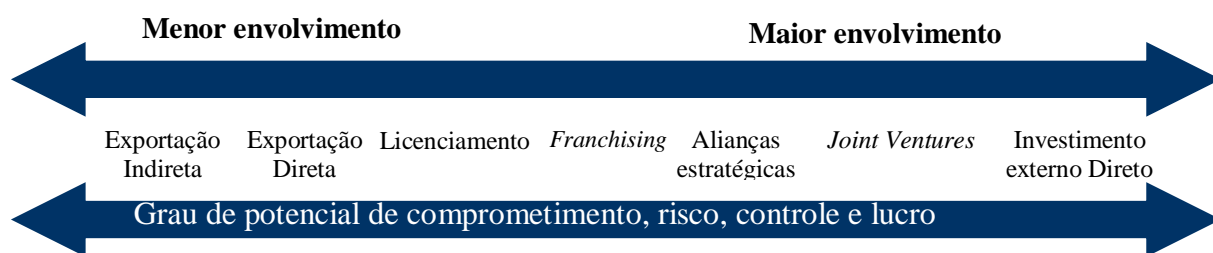


Figura 2 – Formas de ingresso no mercado internacional

Fonte: Adaptado de Maehler (2011).

Por isso, a opção pelo modo de entrada deve ser realizada de acordo com a realidade particular de cada empresa. Antes de se expandir geograficamente para novos mercados, a empresa deve analisar o ambiente global para, posteriormente, estabelecer os mercados alvos (KEEGAN e GREEN, 2003). Segundo Cerviño (2006, p. 37):

Os novos mercados apresentarão variáveis não controláveis do ambiente e sobre as quais a empresa tenha que realizar uma análise pormenorizada sobre que fatores são similares aos do seu mercado de origem e quais mostram diferenças significativas para a futura gestão do negócio.

No entanto, embora o processo de internacionalização ocorra gradativamente em grande parte das empresas, a partir da década de 1990, um tipo peculiar de empresas chamou a atenção de pesquisadores e consultores. Em um estudo sobre exportadores de produtos de alto valor agregado conduzido na Austrália, Rennie (1993) batizou-o com a alcunha “*born global*”. Seu estudo identificou um número significativo de empresas de pequeno e médio porte que conseguiam competir, com sucesso, contra participantes maiores e já estabelecidos na arena global. Tais empresas não haviam seguido um processo lento e gradual de envolvimento com o comércio internacional, mas, praticamente, desde o início de suas operações, já haviam nascido globais.

As *born globals* são fruto de um cenário competitivo caracterizado por um mundo globalizado e mais dinâmico. Em consonância com Carneiro e Dib (2007), são empresas jovens e de porte pequeno ou médio, concentradas, não exclusivamente, em setores de alta tecnologia. Ainda segundo os autores, possuem grande proporção de vendas oriundas de mercados externos e começaram a atuar em tais mercados nos primeiros dois ou três anos de operação, não seguindo o padrão de “estágios” para a sua internacionalização. Elas focam nichos de mercado e empreendedores com experiência internacional prévia e relacionamentos pessoais e profissionais abrangentes possuem papel importante no seu surgimento e desenvolvimento. As *born globals* também dependem de suas *networks*, estabelecendo, desde o início, acordos de cooperação para terem acesso a financiamento, recursos, mercados e

credibilidade; para terem oportunidades de aprendizado e superarem fraquezas inerentes ao seu noviciado e porte (CARNEIRO & DIB, 2007).

Expressas as principais características do processo de internacionalização, faz-se necessário a compreensão da *Path Dependence*, tópico importante ao desenvolvimento da presente dissertação, posto que propicia a análise da evolução do tema.

2.3 *PATH DEPENDENCE*

A busca pela compreensão dos motivadores que levaram ao desenvolvimento de iniciativas relacionadas à sustentabilidade, assim como a trajetória destes acontecimentos, requer uma compreensão histórica acerca dos fatos, a qual, nesta pesquisa, será abordada através do fenômeno *Path Dependence*.

O termo *Path Dependence* é traduzido como dependência da trajetória ou trajetória dependente, no sentido de que todos os processos são dependentes das decisões tomadas no passado, decisões que são realimentadas a cada passo da trajetória organizacional (CHOI; KARAMANOS, 2002), ou seja, as possibilidades de escolha no presente são condicionadas pelas escolhas passadas. Como o termo tem sido usado na literatura brasileira no seu formato na língua inglesa, manter-se-á padrão idêntico neste trabalho.

Hoff (2008, p.406), define *Path Dependence* como:

Um fenômeno que pode ser observado em processos históricos ligados à evolução de algo, condicionado pela percepção de algumas características ou comportamentos específicos. Ela poderá ocorrer sempre que um sistema apresentar resultados que estejam relacionados aleatoriamente a condições iniciais, mas que resultados obtidos em um dado 'momento' do funcionamento do sistema dependam das escolhas feitas em períodos intermediários ocorridos entre a condição inicial e o próprio resultado observado, de tal forma que se possa dizer que o resultado observado ocorreu porque uma decisão ou escolha prévia reforçou a si mesma, determinando, em parte, o desenvolvimento de eventos futuros.

De acordo com Hoff (2011), apesar de a ideia de *Path Dependence*, geralmente, ser utilizada para estudos de difusão ou mudança tecnológica, tem sido cada vez mais comum encontrar o seu uso em estudos das Ciências Humanas e das Ciências Sociais, em que é usada no intuito de se compreender processos de mudança das sociedades.

Além disso, alguns autores indicam que a tecnologia disponível é sempre um fator limitante para a adoção de posturas socioambientais mais amigáveis (SHRIVASTAVA, 1994, 1995, 1995a, 1995b, OECD, 2001). A escolha de tecnologias, combinada com o estudo de evoluções históricas, leva a pensar que algumas configurações estabelecidas em um sistema observado sejam decorrentes da trajetória que este sistema adotou (HOFF, 2008).

No entanto, os modelos existentes na literatura a fim de explicar tal fenômeno não são completos. Em suas ponderações acerca das mudanças tecnológicas, Dosi (1997) evidencia

que o estudo da *Path Dependence* carece de métodos que possam identificar quão forte ela é para a ocorrência de um determinado resultado observado, ou que permitam reconhecê-la quando ela está em andamento. Ruttan (1996), em função de existência de outra possibilidade de explicação dos processos de difusão da tecnologia, afirma que os modelos *path dependents* permanecem incompletos, limitados a contar histórias interessantes sobre o confinamento tecnológico em indústrias caracterizadas por economias de escala, a menos que sejam completamente integrados com modelos do tipo denominado como inovação induzida. Hoff (2011) argumenta que, mesmo com essa diversidade de possíveis aplicações, que deriva da multiplicidade de aspectos e pressupostos que abarca, são raros os estudos que procuram consolidar os elementos teóricos já desenvolvidos para o estudo de processos *path dependents* em uma proposta metodológica.

Em função disso, Hoff (2008, 2011), a partir de uma pesquisa bibliográfica, abordou elementos já estudados sobre os conceitos de *Path Dependence*, bem como os métodos utilizados para esse tipo de estudo, adicionando-lhes contribuições da pesquisa histórica para o estudo de fenômenos, visando à elaboração de uma estrutura analítica, a qual pode ser observada na Figura 3.

A pesquisadora, além de apresentar a relação do fenômeno com a Teoria Evolucionária, através dos estudos de Nelson e Winter (1982), enfatizando as mudanças progressivas ao longo do tempo, realizou uma análise da visão de quatro autores, os quais, apesar de concordarem com a ideia central da *Path Dependence* de que os resultados atuais são consequência de eventos ou ações passadas, divergiam quanto à classificação do fenômeno. Goldstone (1998) compreende-a como uma propriedade de um sistema e modelo de pesquisa histórica; David (2000), no entanto, classifica o fenômeno ora como propriedade de processo, ora como propriedade dinâmica; Mahoney (2000) considera-a como um processo histórico e também como um *framework* para análise de questões históricas específicas; Hansen (2002), por fim, denota a *Path Dependence* como efeito de uma decisão.

Hoff (2008, 2011) identifica cinco diferentes momentos que devem ser considerados na pesquisa histórica:

- Condições antecedentes;
- Conjuntura crítica;
- Persistência estrutural;
- Sequência reativa;
- Resultados.

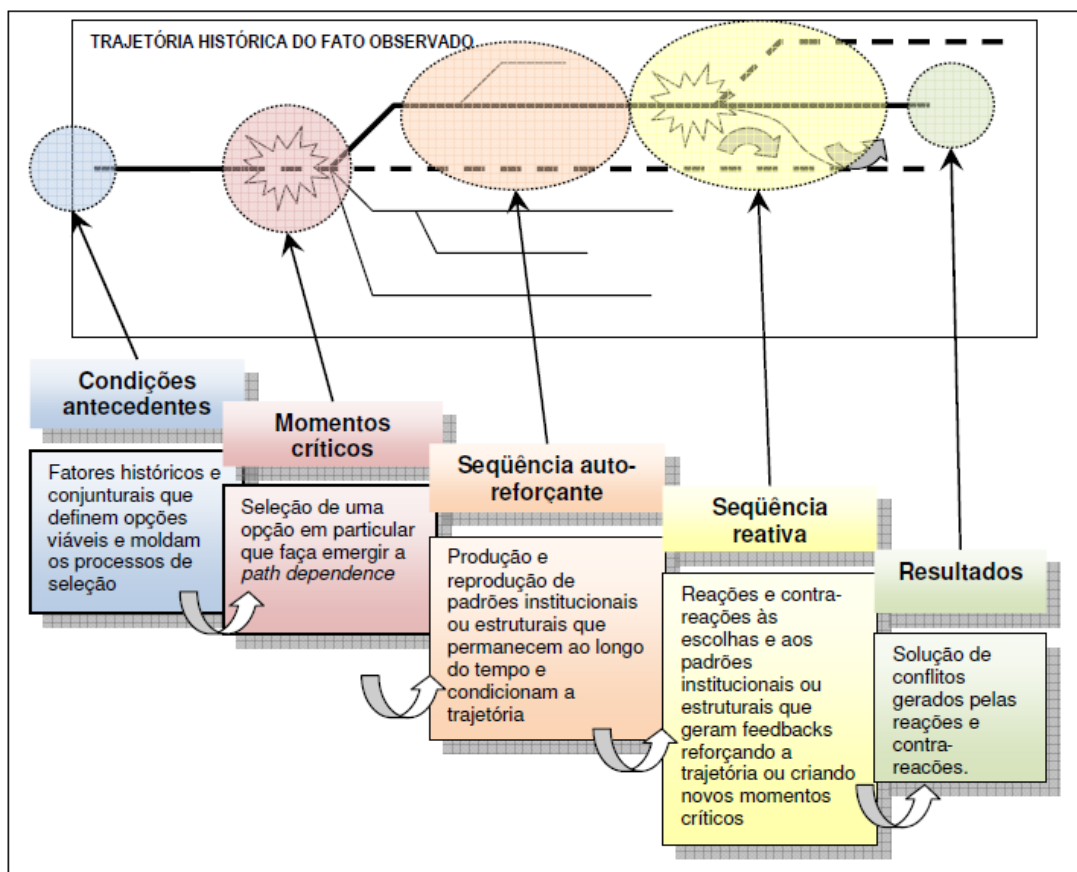


Figura 3 – Estrutura analítica para o estudo de fenômenos *path dependents*

Fonte: Hoff (2008, p.153).

De acordo com Hoff (2011), empregando as técnicas qualitativas de pesquisa histórica do tipo observação documental e pesquisa oral, o processo de estudo de um fenômeno *path dependent* seguiria os seguintes passos:

- a) construir a trajetória histórica que leva ao fato observado;
- b) identificar as condições antecedentes, leis gerais e outros elementos da conjuntura existente no ambiente de inserção do fato, que possam contribuir para o surgimento de momentos críticos para a formação da *Path Dependence*;
- c) verificar, ao longo da trajetória, os momentos críticos que levam a escolhas que fazem emergir uma trajetória dependente;
- d) testar os momentos de escolha, utilizando a análise contrafactual, visando a identificar os momentos realmente críticos;
- e) a partir das escolhas, observar a formação de elementos institucionais e estruturais que contribuam para o condicionamento da trajetória, ou seja, que gerem sequências autorreforçantes, dificultando o retorno para as condições iniciais que permitam outras escolhas entre as alternativas disponíveis;

f) identificar as sequências reativas oriundas da escolha e da formação dos elementos institucionais e estruturais que servem de *feedback* positivo ou negativo ao processo, possibilitando a ratificação do caminho ou o surgimento de novos momentos críticos;

g) descrever os resultados finais observados a partir da solução dos conflitos surgidos na fase das sequências reativas.

Para finalizar, cabe enfatizar que a estrutura analítica proposta por Hoff (2008, 2011), e explorada neste referencial, será utilizada na análise dos acontecimentos relacionados à evolução da Responsabilidade Social Corporativa perante um contexto de internacionalização. A escolha deu-se em função de três propósitos principais: (i) devido o método já ter sido aplicado, pela própria autora, em sua tese que abordou o desenvolvimento sustentável, apresentando resultados satisfatórios quanto ao objetivo proposto; (ii) a construção do *framework* foi pautada em pesquisas de relevo na área; (iii) o modelo contempla as necessidades de pesquisa da presente dissertação.

2.4 DESENHO TEÓRICO DA PESQUISA

A fim de atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, serão adotadas diferentes abordagens de análise. O Quadro 6 apresenta uma sumarização dos objetivos e das abordagens teóricas que serão utilizadas e o desenho da pesquisa pode ser observado na Figura 4.

TEMA	OBJETIVOS	ABORDAGEM TEÓRICA
Evolução	• Examinar a evolução da Responsabilidade Social Corporativa, valorizando, principalmente, o processo de internacionalização nas subsidiárias.	<i>Path Dependence</i> (Hoff, 2008, 2011).
	• Verificar se a exposição da empresa ao mercado internacional motivou a realização de ações voltadas à sustentabilidade.	
Posicionamento Atual	• Analisar as ações atuais vinculadas a Responsabilidade Social Corporativa nas subsidiárias.	<i>Business-Society concepts</i> (Steurer <i>et al.</i> 2005).
	• Identificar o estágio atual da Responsabilidade Social Corporativa nas subsidiárias.	Modelo RSC (Maon, Lindgreen e Swaen, 2010).

Quadro 6 – Sumarização dos objetivos e abordagens teóricas utilizadas

Para a compreensão da evolução histórica da Responsabilidade Social Corporativa, principais acontecimentos e condicionantes, bem como para a compreensão das implicações do contexto de internacionalização nestes acontecimentos, será empregado o fenômeno *path dependence*. A estrutura analítica da *Path Dependence* utilizada nesta dissertação é a proposta por Hoff (2008, 2011), a qual foi abordada na subseção 2.3.

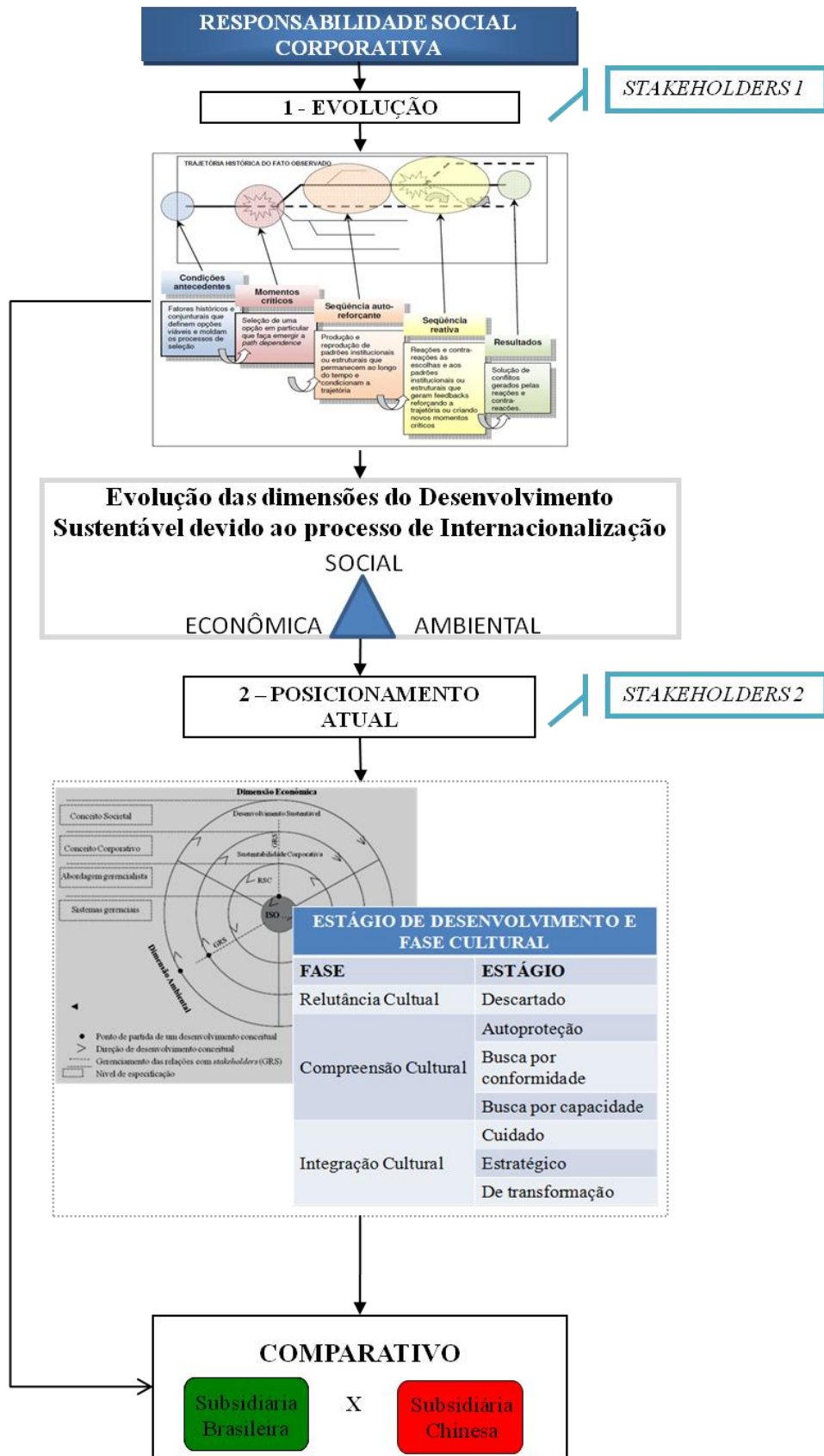


Figura 4 – Desenho teórico da pesquisa

Fonte: Elaborado a partir de Steurer *et al.* (2005); Hoff (2008, 2011); Maon, Lindgreen e Swaen (2010).

Em um segundo momento, o estágio atual das subsidiárias será analisado, de acordo com os quatorze aspectos mencionados por Steurer *et al.* (2005). Estes aspectos estão distribuídos em quatro grupos, os quais abrangem as dimensões econômica, social, ambiental e requisitos de segunda ordem. Após, as ações da empresa serão analisadas à luz da proposta de Maon, Lindgreen e Swaen (2010) a fim de compreender o estágio organizacional e a fase cultural em que as subsidiárias encontram-se. As abordagens utilizadas por Steurer *et al.* (2005) e Maon, Lindgreen e Swaen (2010) foram apresentadas na seção 2.1.

Cabe enfatizar que os *Stakeholders 1* estão relacionados em uma perspectiva histórica, isto é, são atores internos que vivenciaram as transformações da empresa. Os *Stakeholders 2* são atores internos atuais, influentes nas decisões da empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos e as ferramentas de pesquisa adotadas para o desenvolvimento da presente dissertação.

3.1 NATUREZA E TIPO DE PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de caráter qualitativo, por se tratar de uma investigação empírica que reflete a realidade de uma unidade de estudo, nesta pesquisa, ficticiamente, denominada grupo X (YIN, 2010). O estudo de caso foi escolhido em função da problemática, citada na introdução da presente pesquisa, que apresentou questões do tipo “Como” e “Por que”, as quais são respondidas preferencialmente a partir desta estratégia (YIN, 2010).

O delineamento da pesquisa é exploratório-descritivo, na medida em que busca descrever a evolução da Responsabilidade Social Corporativa, assim como explorar os fatores que contribuíram para o seu desenvolvimento em um determinado ambiente e contexto empresarial. Sampiere, Collado e Lucio (2003, p. 272) discorrem sobre o delineamento exploratório afirmando que “o propósito destes desenhos de pesquisa é começar a conhecer uma comunidade, um contexto, um evento, uma situação, uma variável ou um conjunto de variáveis, tratando de uma exploração inicial em um momento específico”.

A pesquisa descritiva, por sua vez, tem a característica de descrever fatos ocorridos nos fenômenos de uma realidade específica (TRIVIÑOS E NIVALDO, 1990; CUNNINGHAM, 1997). Ela possibilita empregar várias formas de estudo, como: estudos descritivos e correlatos, estudos de caso, análise documental, estudos causais comparativos e outros (TRIVIÑOS, 1987; CUNNINGHAM, 1997). Além disso, de acordo com Aróstegui (2006), a pesquisa conta com elementos de pesquisa histórica, especialmente quando se preocupa em identificar o contexto no qual ocorreram as relações entre a organização e seus *stakeholders* internos e externos ao longo do tempo.

É relevante enfatizar que existe um conhecimento prévio do pesquisador acerca do objeto estudado, em função desta trabalhar na subsidiária brasileira desde o ano 2000. Este relacionamento tende a facilitar a seleção e acesso a documentos internos da organização, contato com empregados, gestores e direção (*stakeholders* internos), além de facilitar a compreensão de fatos ocorridos na organização e que não são encontrados em registros documentais desta. Do mesmo modo, o conhecimento sobre o processo produtivo e o funcionamento do mercado onde a empresa se insere, fornece subsídios à compreensão de

algumas dinâmicas observadas no mercado, na subsidiária brasileira e no grupo X como um todo.

3.2 ESCOLHA DA EMPRESA

Tendo em vista os objetivos traçados no caso da presente pesquisa, fez-se necessário que o objeto de investigação estivesse adequado à problemática envolvida, isto é, que fosse um grupo internacionalizado e que, mesmo embrionariamente, possuísse algumas práticas de RSC. Acrescente-se, ademais, que dado o destaque do setor eletroeletrônico, conforme registrado na introdução, é importante que este grupo fosse representante de um destes segmentos (Elétrico ou Eletrônico).

Com base nestes pressupostos e levando em consideração o destaque mundial, foi escolhido o grupo X, sendo as subsidiárias brasileira e chinesa tidas como os objetos de análise desta pesquisa. Os nomes verdadeiros do grupo e das empresas envolvidas não serão divulgados. As identificações usadas nesta pesquisa são fictícias.

O grupo X, além de ser um dos principais *players* no ramo eletrônico, possui centros comerciais e plantas distribuídas por todo o mundo. Com relação à sustentabilidade, verificou-se que o grupo apresenta algumas certificações, como ISO 9000 e ISO 14001, assim como prêmios relacionados, denotando que a sua trajetória, gradativamente, vem incorporando as discussões acerca da sustentabilidade nas suas decisões e práticas.

No que tange à escolha das subsidiárias, o principal motivador advém do interesse por se localizarem em países emergentes. Os estudos empíricos que abordam esta temática foram, quase que exclusivamente, aplicados em países desenvolvidos, havendo uma lacuna em contextos emergentes. Além disso, as subsidiárias são passíveis de comparação, tendo em vista as similaridades em termos de estrutura organizacional e mix de produtos desenvolvidos e produzidos em suas respectivas unidades. Como o objetivo é entender a evolução e apontar o estágio atual da Responsabilidade Social Corporativa diante de um contexto de internacionalização, entende-se que o grupo e, conseqüentemente, as subsidiárias escolhidas estejam adequadas ao que se está propondo analisar.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados de uma pesquisa, segundo Yin (2010), deve seguir alguns princípios, como os da utilização de: a) várias fontes de evidências; b) um banco de dados, no qual exista uma reunião formal das evidências distintas; c) um encadeamento de evidências, através de ligações explícitas entre as questões elaboradas, os dados coletados e as conclusões do estudo. O autor destaca ainda que existem seis fontes de evidências principais para a coleta de dados em

estudo de casos: a) documentação; b) registros em arquivos; c) entrevistas; d) observação direta; e) observação participante; f) artefatos físicos.

Dadas as opções de coleta, cabe, ainda, verificar os tipos de dados a serem coletados. Nesta pesquisa, eles são de dois tipos: primários e secundários. Os dados primários referem-se aos obtidos a partir de informações das próprias organizações estudadas, enquanto que os dados secundários provêm de outras fontes.

Os dados primários foram extraídos mediante a realização de pesquisa oral, por meio de entrevistas semiestruturadas e não estruturadas. Posteriormente, captados através da aplicação de questionários. De acordo com Gil (2008), a entrevista semiestruturada possui certo grau de estruturação e guia-se por pontos de interesse que o pesquisador vai explorando ao longo do curso da própria entrevista, tornando-se um instrumento de coleta de dados mais flexível do que o de entrevistas estruturadas. Já as entrevistas não estruturadas, de acordo com o referido autor, é uma discussão livre entre o entrevistado e o entrevistador, sem a utilização de roteiros pré-definidos.

O roteiro de entrevistas semiestruturadas (Apêndice I) foi usado a fim de compreender a evolução da Responsabilidade Social Corporativa nas subsidiárias. No entanto, algumas questões também permitiram explorar, de maneira mais ampla, o posicionamento atual da empresa perante a sustentabilidade. Para a subsidiária chinesa, foi adotada uma versão do roteiro na língua inglesa (Apêndice II), sendo que esta versão foi revisada por uma tradutora juramentada (língua inglesa). O roteiro foi concebido a partir do referencial teórico, elencando questões referentes às dimensões econômica, social, ambiental e requisitos de segunda ordem, seguindo a estrutura proposta pela *Path Dependence*, conforme exposto no *framework* da pesquisa (seção 2.4). Para isso, foram entrevistados quatro funcionários do grupo que vivenciaram estas transformações, conforme descrito no Quadro 7. Por opção dos respondentes, os seus nomes não foram divulgados.

	RESPONDENTE	SUBSIDIÁRIA	FUNÇÃO	TEMPO NA EMPRESA
Brasil	A	Brasileira	Gerente Geral	40 anos
	B	Brasileira	Diretor	35 anos
China	G	Chinesa	Gerente da engenharia de produtos	22 anos
	H	Chinesa	Engenheiro de produto	18 anos

Quadro 7 – Perfil dos entrevistados

Em conformidade com Cunningham (1997), caso de estudos exploratórios tende a usar informação histórica organizada através de questões, categorias, sequência de ocorrências ou

pessoas que tenham assistido tais fatos. Por este motivo, verifica-se que as informações coletadas estão de acordo com as necessidades desta pesquisa.

As entrevistas foram realizadas em outubro e novembro de 2012. Na subsidiária brasileira, as entrevistas foram feitas pessoalmente e, na subsidiária chinesa, através de Skype e por intermédio de um brasileiro que está trabalhando na empresa há mais de quatro anos.

Outro instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa é o questionário, que foi traduzido e adaptado de Konrad *et al.* (2006) e Maon, Lindgreen e Swaen (2010) (Apêndice III) e foi aplicado com intuito de observar o estágio atual das subsidiárias com relação a esta temática de acordo com a opinião dos principais *stakeholders* internos das empresas estudadas. Para a empresa chinesa, foi adotada uma versão do questionário na língua inglesa (Apêndice IV), a qual foi revisada por uma tradutora juramentada (língua inglesa).

O questionário foi aplicado em outubro de 2012, sendo que participaram funcionários que executam atividades nos níveis estratégico e tático das subsidiárias, conforme pode ser verificado no Quadro 8. Foram selecionados os principais *stakeholders* internos, isto é, aqueles que possuem um maior conhecimento e influência sobre os procedimentos das empresas.

A seleção dos principais *stakeholders* internos da subsidiária brasileira deu-se através da própria autora desta dissertação, a qual trabalha a mais de dez anos na referida empresa. Na subsidiária chinesa, a escolha dos respondentes foi feita por um funcionário que trabalha há mais de vinte anos no grupo e foi transferido em 2008 para a planta chinesa.

	RESPONDENTE	SUBSIDIÁRIA	FUNÇÃO	TEMPO NA EMPRESA
BRASIL	A	Brasileira	Gerente Geral	40 anos
	B	Brasileira	Gerente de Produção	28 anos
	C	Brasileira	Gerente de Operações	10 anos
	D	Brasileira	Gerente 6 Sigma	30 anos
	E	Brasileira	Técnico de produto	8 anos
	F	Brasileira	Analista de Qualidade	8 anos
CHINA	G	Chinesa	Gerente da engenharia de produtos	22 anos
	H	Chinesa	Engenheiro de produto	18 anos
	I	Chinesa	Analista de Qualidade	10 anos
	J	Chinesa	Analista de Qualidade	5 anos
	K	Chinesa	Gerente da engenharia de processos	20 anos
	L	Chinesa	Engenheiro de Processo	6 anos

Quadro 8 – Perfil dos respondentes do questionário

Cabe ressaltar que, durante a aplicação dos questionários, procedeu-se, também, a realização de entrevistas não estruturadas a fim de esclarecer dúvidas referentes aos relatórios, procedimentos e opiniões dos referidos *stakeholders* internos.

Na subsidiária brasileira, os questionários foram aplicados pessoalmente e de forma individual. Durante a aplicação do questionário, foram realizadas seis entrevistas não estruturadas, uma com cada *stakeholder*. Para a subsidiária chinesa, os questionários foram enviados por e-

mail. As questões advindas das respostas dadas foram feitas posteriormente, via correio eletrônico. Na China, a intermediação foi realizada por um funcionário da empresa transferido para a planta chinesa em 2008. Foram trocados, mais de quarenta e-mails que configuram entrevistas não estruturadas entre a pesquisadora e este intermediário.

Ambos (roteiro de entrevistas e questionário) foram analisados por três profissionais da área a fim de obter o melhor proveito dos questionamentos propostos. Após a análise dos profissionais, alguns termos foram alterados a fim haver uma melhor adaptação da linguagem dos instrumentos ao contexto de aplicação. O Quadro 9 apresenta uma síntese dos principais objetivos e abordagens teóricas, e expõe também os respondentes e os instrumentos de coleta dos dados.

	OBJETIVOS	ABORDAGEM TEÓRICA	INSTRUMENTO DE COLETA	ENTREVISTADOS /RESPONDENTES
Evolução	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar a RSC, valorizando, principalmente, o processo de internacionalização nas subsidiárias. 	<i>Path Dependence</i> (Hoff, 2008).	ROTEIRO (Q1, Q2, Q3, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12)	• A, B, G e H
	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar se a exposição da empresa ao mercado internacional motivou a realização de ações voltadas à sustentabilidade. 		ROTEIRO (Q4, Q5, Q6)	
Posicionamento Atual	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar as ações atuais vinculadas a RSC nas subsidiárias. 	<i>Business-Society concepts</i> (Steurer <i>et al.</i> , 2005).	ROTEIRO (Q9) QUESTIONÁRIO (Q1, Q2, Q3) ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA Dimensão Econômica	• A-L
			ROTEIRO (Q10) QUESTIONÁRIO (Q8, Q9, Q10) ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA Dimensão Ambiental	
			ROTEIRO (Q11) QUESTIONÁRIO (Q4, Q5, Q6, Q7) ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA Dimensão Social	
	ROTEIRO (Q12) QUESTIONÁRIO (Q11, Q12, Q13) ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA Requisitos de segunda ordem			
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar o estágio atual da RSC nas subsidiárias. 	Modelo RSC (Maon, Lindgreen e Swaen, 2010).	QUESTIONÁRIO (Q14, Q15, Q16A, Q16B) ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA		

Quadro 9 – Sumarização das abordagens teóricas, instrumentos de coleta e respondentes

Além dos dados primários, a pesquisa utilizou fontes de dados secundárias. Mattar Neto (2002) destaca a pesquisa documental de arquivos não encontrados em bibliotecas e na *internet* como fontes relevantes de dados secundários. Dessa forma, os dados secundários foram obtidos

através de observação documental em relatórios de atividade (indicadores e relatórios das empresas relacionados a desempenho econômico, eficiência de recursos, dados de recursos humanos, indicadores operacionais), *websites* do grupo e das subsidiárias e outras publicações da organização, assim como consultas em mídias especializadas na indústria eletrônica. Os referidos dados foram necessários não somente para coleta de informações, mas também para averiguação das respostas apresentadas nos questionários.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada a luz do referencial teórico proposto anteriormente e está dividida em três momentos distintos: (i) inicialmente, foi abordada a análise histórica, buscando compreender a evolução da Responsabilidade Social Corporativa e o impacto do processo de internacionalização sobre esta temática, usando, para tal, a estrutura analítica dos fenômenos *path dependents*; (ii) em um segundo momento, com auxílio do cálculo de médias, verificação de frequências e análise de conteúdo, foi verificado o estágio atual das subsidiárias frente a esta abordagem; (iii) por fim, contemplou-se um estudo comparativo entre os resultados encontrados em cada subsidiária.

3.4.1 Análise da evolução da Responsabilidade Social Corporativa

A fim de analisar a evolução da Responsabilidade Social Corporativa nas subsidiárias e de relacioná-la com o processo de internacionalização, salienta-se, conforme observado na seção 2.3 do referencial teórico, a utilização do fenômeno *Path Dependence*, proposto por Hoff (2008, 2011). A análise da evolução do conceito seguiu o fluxo descrito na Figura 5.

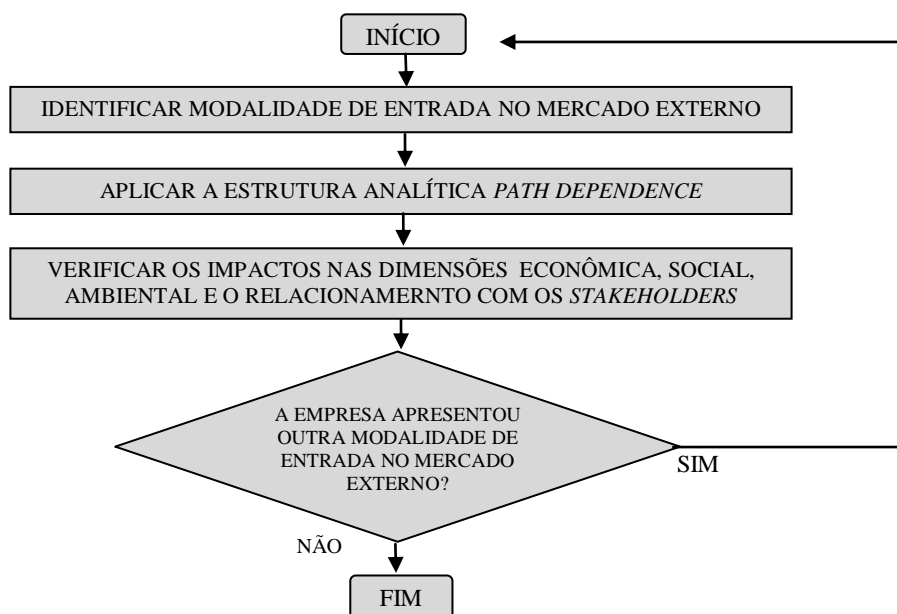


Figura 5 –Fluxo de análise da evolução da Responsabilidade Social Corporativa nas subsidiárias

As informações foram coletadas através do roteiro de entrevista, o qual, por sua vez, foi interpretado através da técnica de análise de conteúdo, por meio de categorias pré-definidas (BARDIN, 2001). As categorias e subcategorias de análise, predeterminadas através do referencial teórico (Steurer *et al.*, 2005), estão expressas no Quadro 10.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
1 Dimensão Econômica	1.1 Desempenho financeiro: Produzir retorno contínuo aos acionistas; 1.2 Perspectiva de longo prazo: Planejamento estratégico de longo prazo, melhora do desempenho futuro da empresa (Pesquisa & Desenvolvimento, Gerenciamento da cadeia de suprimentos, melhoria da competitividade); 1.3 Impacto econômico: Buscar um relacionamento econômico positivo entre a empresa e seus diferentes <i>stakeholders</i> (pagamento de taxas, dividendos, divisão de lucros).
2 Dimensão Social	2.1 Equidade dentro da empresa: Maior igualdade de distribuição dos lucros dentro da empresa, considerando benefícios e níveis salariais de acordo com o mínimo especificado; 2.2 Igualdade internacional: Maior igualdade de distribuição dos lucros e riqueza entre países; 2.3 Melhorias sociais internas: Melhoria das condições sociais dentro da empresa através da educação dos empregados, saúde e segurança no trabalho, diversidade e não discriminação, qualidade de vida, respeito aos direitos humanos (econômico, social e ambiental) sem impactar negativamente nas outras dimensões; 2.4 Melhorias sociais externas: Melhoria das condições sociais fora da empresa, com a comunidade local, segurança e qualidade dos produtos, aquisição de políticas éticas, trabalho voluntário para comunidades, satisfação do cliente, diversidade de fornecedores.
3 Dimensão Ambiental	3.1 Recursos: Redução, substituição e reciclagem dos recursos não renováveis; 3.2 Emissões: Prevenção das emissões na água, ar, solo e vizinhos (ruídos); 3.3 Danos e riscos: Prevenção de riscos ao meio ambiente (contaminação, destruição do ambiente, perda da biodiversidade, mudança climática).
4 Requisitos de Segunda Ordem	4.1 Transparência e participação: Transparência da empresa com seus <i>stakeholders</i> ; 4.2 Reflexividade: Progredir com relação às necessidades do desenvolvimento sustentável, monitorando e medindo regularmente a fim de revisar políticas; 4.3 Integração das dimensões: Progredir em uma dimensão do desenvolvimento sustentável (econômico, social e ambiental) sem impactar negativamente nas outras dimensões.

Quadro 10 – Categorias e subcategorias de análise

Fonte: Elaborado a partir de Steurer *et al.* (2005).

A triangulação dos dados, apontada por Yin (2010) como essencial em estudos de casos, foi realizada por meio de dados secundários (*websites* do grupo e das subsidiárias e outras publicações da organização, assim como consultas em mídias especializadas na indústria eletrônica) e através dos dados primários, por meio das informações fornecidas pelas próprias entrevistas, visto que estes foram realizados com diferentes atores envolvidos.

3.4.2 Análise do posicionamento atual

A fim de compreender o posicionamento atual das empresas brasileira e chinesa, utilizaram-se as abordagens de Steurer *et al.* (2005) e Maon, Lindgreen e Swaen (2010), as quais foram captadas através de questionários, entrevistas não estruturadas e análise documental.

Em virtude do tamanho das amostras, a análise dos resultados fundamenta-se no cálculo de médias, verificação de frequências (HAIR *et al.*, 2007), mas sobretudo, visando uma análise qualitativa, visto que, nestas análises, há sempre o subsídio da análise de conteúdo. Reforça-se que a utilização do questionário não visa à elaboração de uma análise quantitativa, apenas foi utilizada para captar a opinião dos principais *stakeholders* das subsidiárias sobre a abordagem em estudo.

Para a construção das médias e o ranqueamento das dimensões, foram empregadas, como base de dados, as respostas dos questionários aplicados nas empresas (questões 1 a 13). Os respondentes optaram, em cada questão, pelas seguintes alternativas:

- a) 0: sem importância
- b) 1: baixa importância
- c) 2: média importância
- d) 3: alta importância

O cálculo de médias fez-se para as três dimensões da sustentabilidade e para os requisitos de segunda ordem em cada subsidiária, assim como para cada subcategoria que as compuseram.

Salienta-se, nesta etapa da pesquisa, uma observação pontuada na análise da subsidiária chinesa, a qual teve respondentes com diferentes nacionalidades e experiências. Foi utilizado o referido método de cálculo de médias, observando-se as mesmas categorias e subcategorias, todavia, os resultados foram apresentados por nacionalidade de cada respondente. Como na subsidiária brasileira, a cultura, a experiência e a nacionalidade eram similares para todos os respondentes, não houve a possibilidade de elaboração desta ponderação.

Após o cálculo das médias, a fim classificar as dimensões de acordo com o resultado obtido, foram estipulados intervalos. As médias foram classificadas em:

- (a) Média baixa (0 a 1,67);
- (b) média intermediária (1,68 a 2,33);
- (c) média alta (2,34 a 3,00).

Com exceção da média baixa que apresentou um intervalo maior, tendo em vista a não ponderação do resultado zero pelos respondentes em nenhuma questão, as demais médias apresentam intervalos de, aproximadamente, 0,65 pontos cada uma, configurando uma distribuição uniforme.

Nas questões 14 e 15, foi possível analisar as frequências das respostas, o que auxiliou a classificar a empresa conforme o estágio de desenvolvimento perante a Responsabilidade Social Corporativa.

As questões do roteiro, por sua vez, que auxiliaram na captação de informações referentes ao posicionamento atual, foram interpretadas através da técnica de análise de conteúdo, por meio de categorias pré-definidas (BARDIN, 2001). As categorias e subcategorias foram as mesmas já expressas no Quadro 10.

As entrevistas não estruturadas também subsidiaram a verificação do posicionamento atual das empresas estudadas. Como os questionários foram aplicados de forma individual, isto é, a pesquisadora interagiu diretamente com um único respondente por vez, foi possível, paralelamente, realizar entrevistas não estruturadas com os mesmos. Alguns dos respondentes, inclusive, conheciam as duas plantas que compõem o objeto de análise, podendo expressar suas opiniões sobre cada uma, individualmente e, também, de forma comparativa.

A análise documental, por sua vez, que também auxiliou a investigação do posicionamento atual, deu-se através da investigação nos relatórios, nos indicadores e nas certificações apresentadas durante a aplicação dos questionários e entrevistas não estruturadas. Foram verificadas as certificações ISO e OHSAS, os indicadores e relatórios financeiros, o programa de prevenção de riscos e acidentes das empresas estudadas (bem como os controles e as ações de melhorias) e os indicadores de treinamento e de bem estar social.

A triangulação dos dados foi realizada por meio de dados secundários (verificação de relatórios, certificações e indicadores da empresa) e através dos dados primários, fazendo-o através das informações fornecidas pelos próprios respondentes, visto que estes ocorreram com diferentes atores envolvidos. As entrevistas não estruturadas também contribuíram para a triangulação dos dados, tendo em vista a diversidade de respondentes.

3.4.3 Análise comparativa

Além da análise de cada subsidiária, tanto na investigação da evolução quanto da verificação do estágio atual, foi realizada uma análise comparativa entre elas, na qual se apontou as principais similaridades e diferenças. Esta análise abordou as estruturas apontadas na seção dois e, da mesma forma, levou em consideração outras abordagens expressas na revisão da literatura, no decorrer de todo o capítulo dois, a fim de estabelecer uma discussão mais ampla sobre as especificidades de cada subsidiária.

Além disso, levou-se em consideração as entrevistas não estruturadas realizadas entre a pesquisadora e um funcionário da planta chinesa, obtidas por intermédio de correio eletrônico, onde o entrevistado se posiciona comparando as duas plantas. Enfatiza-se que, apesar de estar há mais de quatro anos na subsidiária chinesa, o entrevistado trabalhou quinze anos na subsidiária brasileira, tendo um conhecimento amplo sobre as duas unidades em análise nesta dissertação.

Por fim, cabe apresentar a estrutura de apresentação e análise dos dados (Figura 6).

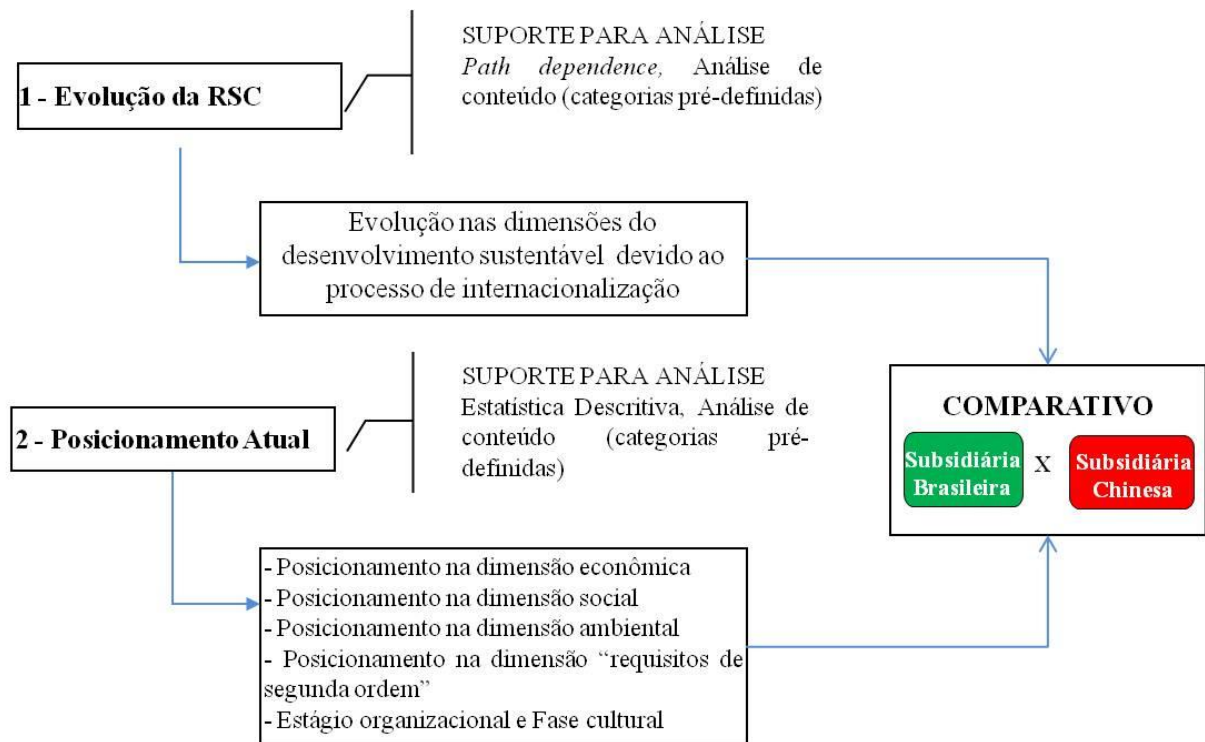


Figura 6 – Estrutura de apresentação e análise dos dados

4 OBJETO DE PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo contextualizar o objeto de pesquisa. Para tanto, inicialmente, são enfocadas informações acerca do grupo X. Nas seções subsequentes, são apresentadas as empresas analisadas, isto é, as subsidiárias no Brasil e na China.

Cumprir reiterar que a identificação de todos os grupos e empresas citadas durante a apresentação do objeto de estudo são fictícios. Os nomes verdadeiros não serão divulgados.

4.1 O GRUPO X

O grupo X foi fundado no Japão, em 01 de outubro de 2009, como resultado da eliminação de uma das atividades principais da *E Corporation*, os componentes eletrônicos. Como esse setor do mercado está passando por mudanças drásticas e a capacidade de responder rapidamente às demandas dos clientes é crucial para o sucesso, foi necessário que a *E Corporation* criasse um grupo específico para suprir este segmento. Além de criar o referido grupo, a fim de fortalecer a nova estrutura, comprou o grupo CD, o maior fabricante alemão de componentes eletrônicos. A Figura 7 ilustra os negócios da *E Corporation*, do grupo CD e a formação da nova companhia.

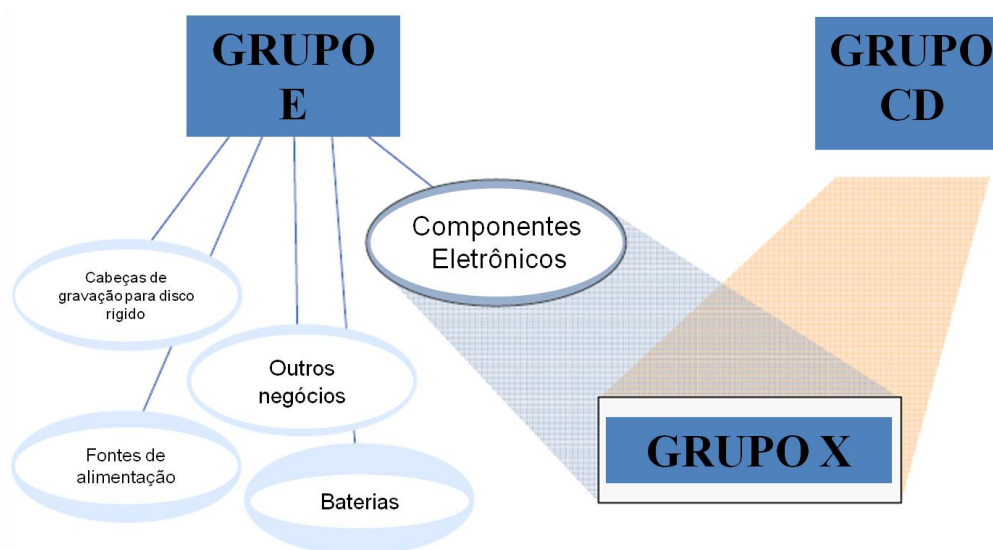


Figura 7 – Formação do grupo X

Tendo em vista que a *E Corporation* é líder na área de eletrodomésticos digitais e componentes gerais para o setor automotivo e o grupo CD, por outro lado, é muito bem sucedido nos setores automotivo, industrial e de telecomunicações, especialmente no fornecimento de soluções sob medida com base nas especificações do cliente, a união das duas empresas, portanto, foi idealmente posicionada para aumentar a eficiência no que se

refere à tecnologia, aos produtos, ao *marketing* e à cobertura de mercado. A Figura 8 resume as características do grupo E, do CD e apresenta as motivações e as vantagens complementares, devido as suas fortes capacidades tecnológicas e mercadológicas para a constituição do grupo X.

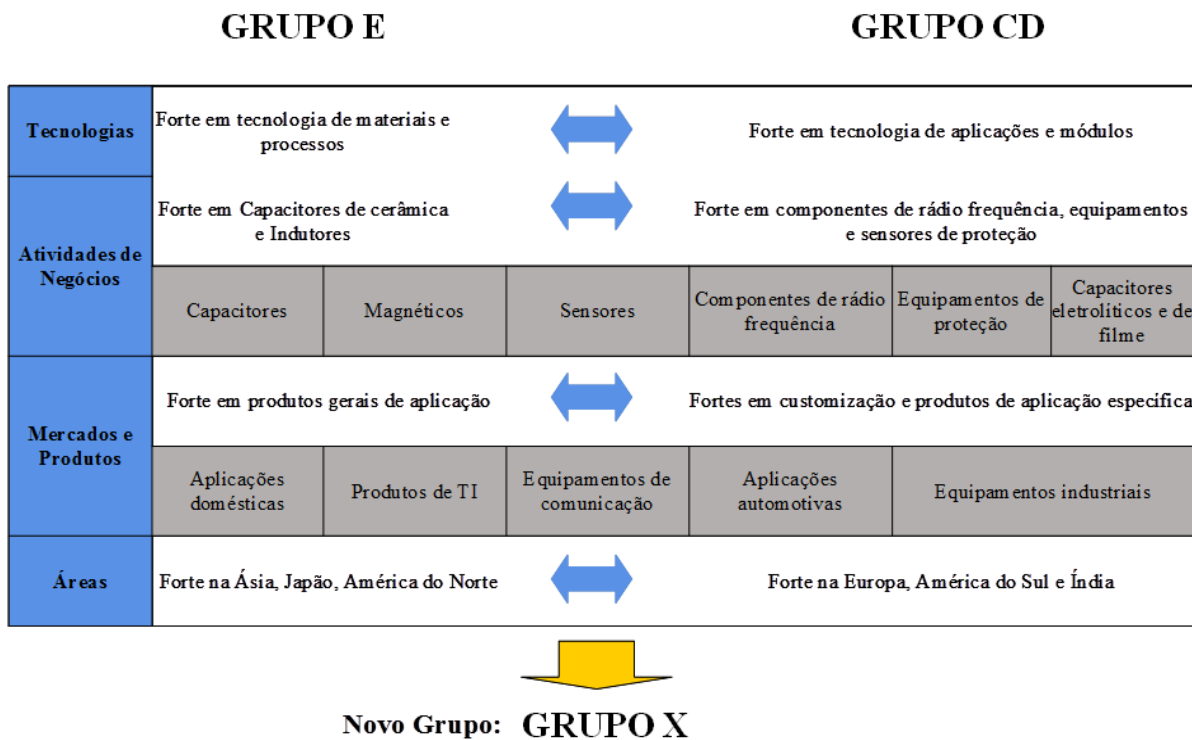


Figura 8 – Perfil dos grupos E e CD

A partir da Figura 8, pode-se destacar que o objetivo na formação da nova estrutura foi contribuir para o crescimento do grupo E, tanto em termos de gama de produtos, quanto na presença de mercado. A nova empresa foi preparada para assumir o papel de líder global no campo de componentes eletrônicos, módulos e sistemas. Acrescente-se que a *E Corporation* é a única acionista do grupo X e a sede do grupo é em Tóquio, Japão.

Conforme pode ser visualizado no Gráfico 1, a formação do grupo amplia a sua presença de mercado, estando mais próxima de todos os seus clientes, tanto em localização quanto em oferta de produtos necessários em cada indústria. O grupo possui presença em, aproximadamente, 40 localidades com mais de 50 plantas instaladas.

No que tange aos princípios corporativos, encontram-se, no *website* do grupo, questões referentes às parcerias sustentáveis com fornecedores:

Sustentabilidade é, em longo prazo, fator de sucesso estratégico, tanto para o grupo quanto para os seus parceiros. Juntamente com os nossos fornecedores, nós queremos criar e viver uma cultura de excelência e responsabilidade que é

construída sobre valores fundamentais como paixão, integridade, respeito e disciplina.

Nossa filosofia de colaboração com nossos clientes e fornecedores é baseada em expectativas e compromissos mútuos em termos de confiabilidade, transparência, comunicação e também sustentabilidade. Neste espírito, o grupo X aderiu à iniciativa do Pacto Global, em 2003, lançado pelas Nações Unidas. O objetivo do Pacto Global é promover um consenso voluntário entre empresas que operam globalmente, instituições e organizações sobre os princípios éticos fundamentais e sua aplicação. Portanto, alinhamos todas as nossas atividades com os dez princípios do Pacto Global, que abordam as questões de direitos humanos, padrões trabalhistas, de meio ambiente e combate à corrupção. Estes princípios estão vinculados a todos os funcionários e fornecedores.

Portanto, nossos parceiros de negócios garantem que a suas respectivas organizações e também todos os seus terceiros e fornecedores estejam em conformidade com os dez princípios. Contamos com os nossos fornecedores para comunicar e promover ativamente os padrões desses princípios em toda a sua cadeia de suprimentos.

Os dez princípios do pacto Global, tendo como referência a *United Nations Global Compact* (UNGC, 2012) podem ser visualizados no Apêndice V.

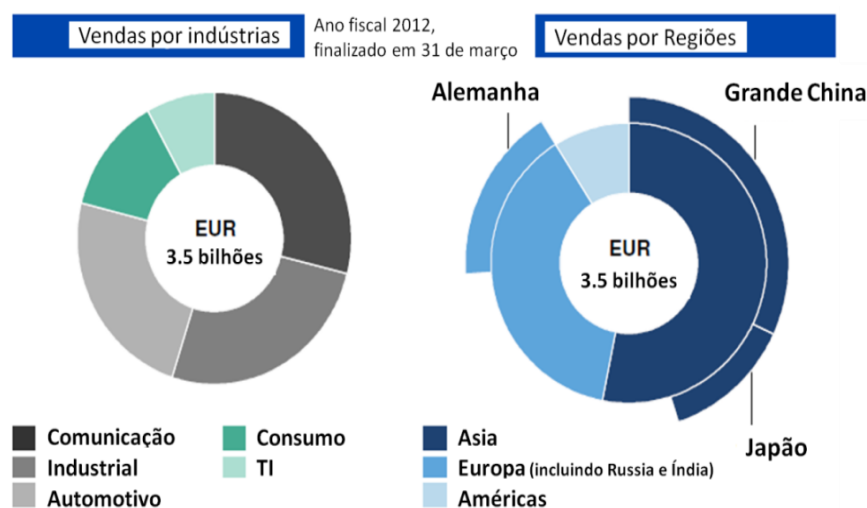


Gráfico 1 – Abrangência do grupo no mundo

Os princípios corporativos do grupo estão expressos no Quadro 11, conforme informações selecionadas do *website* do grupo. Compete destacar, neste ponto, que a maioria desses princípios corporativos estão escritos na primeira pessoa do plural.

O grupo está em conformidade com os requisitos da ISO 14001, no que se refere ao sistema de gestão ambiental. Listam-se como princípios de proteção ambiental do grupo:

- Acima e além das exigências legais e administrativas, estamos continuamente trabalhando para minimizar o impacto no ambiente e reduzir o consumo de energia e recursos naturais.
- Estamos tomando todas as precauções necessárias para proteger o meio ambiente contra danos.

- Impactos potenciais sobre o meio ambiente são avaliados e incorporados no planejamento de produto e processo na fase mais inicial possível.
- Nosso sistema de gestão ambiental garante que os princípios de proteção ambiental sejam efetivamente postos em prática. Os procedimentos técnicos e organizacionais necessários são regularmente monitorados e atualizados.
- Os funcionários são orientados a agirem de maneira ambientalmente consciente. É dever, constante da gestão, aumentar e estimular a conscientização da responsabilidade em todos os níveis.
- Trabalhamos com nossos parceiros de negócios para promover a homogeneização e conformidade com os objetivos propostos. Nós fornecemos aos nossos clientes informações sobre formas de minimizar quaisquer potenciais impactos ambientais dos nossos produtos. Trabalhamos em um espírito de cooperação com as autoridades competentes.

CIDADANIA CORPORATIVA

- Com base em nossos valores fundamentais, as nossos colaboradores procuram desempenhar um papel ativo na formação do presente e do futuro.
- Nos vemos como parte integrante das sociedades e das economias nacionais em que atuamos e sentimos um forte senso de responsabilidade para com as normas defendidas. Honramos esse compromisso com uma exibição íntegra em todas as relações interpessoais. A conduta ética dos negócios por parte de cada funcionário contribui para a imagem positiva de nossa empresa.
- Cumpridores da lei, a conduta é entendida como a única forma aceitável de comportamento em nossa empresa. Violações da lei devem ser evitadas em todas as circunstâncias e - independentemente das consequências legais - estão sujeitas à ação disciplinar pela empresa.
- Respeitamos a dignidade, privacidade e personalidade de cada indivíduo. Valorizamos a diversidade étnica e cultural das pessoas em nossa empresa. Trabalhamos em conjunto com homens e mulheres de diferentes nacionalidades, culturas, credos e cores, sem preconceito. Estamos conscientes de que a competência e dedicação dos nossos funcionários são a base do nosso sucesso empresarial. Não toleramos discriminação, assédio sexual ou moral.
- Queremos que o nosso desempenho, qualidade, confiabilidade, flexibilidade e abertura falem por si. Nosso objetivo é melhorar constantemente a nós mesmos. Sabemos que temos de estar dispostos a mudar, a fim de se manter competitivo no longo prazo, e agimos em conformidade.
- Queremos fomentar a confiança, agindo com integridade. Os ditames da integridade também se aplicam à medida que se esforçam para aumentar a quota de mercado e compra de materiais em condições favoráveis. Nós jogamos pelas regras da concorrência leal. Nós ganhamos os pedidos através da qualidade dos nossos produtos e preços competitivos. Não há abusos de funcionários a sua posição para obter vantagens pessoais.
- A proteção ambiental e a conservação dos recursos naturais são os objetivos prioritários da empresa. A concepção ecológica é de segurança e proteção à saúde e são parâmetros-chave no desenvolvimento de produtos.
- É de grande importância para a X agir em conformidade com esses valores e princípios. Assim, julgamos nossa gestão com base em princípios de liderança, as quais estão enraizadas nesses valores.

Quadro 11 – Princípios Corporativos do grupo X

Em resumo, é um grupo novo, no entanto, contém a base de duas corporações de relevo no contexto mundial, a “E” e a “CD”. O grupo em questão possui mais de 50 plantas sendo que, no Brasil, apenas uma unidade, localizada no estado do Rio Grande do Sul, na cidade de Gravataí, denominada X-Brasil (subsidiária brasileira). Na China, o grupo X possui

mais de dez plantas, no entanto, a que mais assemelha-se com a planta do Brasil é a que está localizada em Xiamen, denominada, atualmente, X-Xiamen (subsidiária chinesa).

É importante reforçar que, para fins de análise das subsidiárias, foram levadas em consideração, além do período em que o grupo X foi constituído, as histórias anteriores das subsidiárias, as quais são mais bem exploradas nas seções seguintes.

4.2 A SUBSIDIÁRIA BRASILEIRA

A X-Brasil, antiga CD-Brasil, é uma empresa do grupo X, a qual desenvolve e produz capacitores eletrolíticos de alumínio, capacitores de filme plástico metalizado e outros capacitores. No mercado, a sua diferenciação dá-se através da qualidade de seus produtos e não pelo preço.

A empresa foi fundada com o nome Capacitores do Brasil, em 1954, por descendentes de imigrantes alemães em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, fabricando capacitores de papel e styroflex. A fundação foi motivada pela alta na indústria eletrônica, principalmente voltada à fabricação de rádios. O grupo “C”, naquele momento uma grande fabricante de rádios, apoiou a construção do negócio pelos descendentes de imigrantes, tendo em vista que necessitava destes insumos para a fabricação de seus produtos.

No período, no Brasil, predominava o chamado desenvolvimentismo (ou nacional-desenvolvimentismo), uma corrente econômica que prevaleceu nos anos 1950, do segundo governo de Getúlio Vargas até o Regime Militar, com especial ênfase na gestão de Juscelino Kubitschek. Valendo-se de políticas econômicas desenvolvimentistas desde a Era Vargas, na década de 1930, o Brasil desenvolveu grande parte de sua infraestrutura em pouco tempo e alcançou elevadas taxas de crescimento econômico. Todavia, o governo, muitas vezes, manteve as suas contas em desequilíbrio, multiplicando a dívida externa e desencadeando uma grande onda inflacionária.

Em decorrência da dificuldade econômica do momento, em 1957, a empresa Capacitores do Brasil foi integralmente adquirida pelo grupo “C” que deixou de apoiá-la, coadjuvadamente, passando a ter um papel ativo como proprietária do empreendimento. Ao mesmo tempo, a empresa deixou de abastecer somente o mercado interno e passou a exportar, marginalmente. Em 1962, visando a uma ampliação dos negócios, as suas instalações fabris foram transferidas para a cidade de Gravataí, região metropolitana de Porto Alegre. A cidade não tinha uma infraestrutura apropriada na época, mas os projetos, principalmente os relacionados a construções de rodovias, eram promissores. No mesmo ano, iniciou-se a

produção de capacitores eletrolíticos de alumínio e, em 1965, somaram-se os capacitores de filme de poliéster.

Entre 1969 e 1973, o Brasil viveu o chamado Milagre Econômico, quando um crescimento acelerado da indústria gerou empregos e aumentou a renda de muitos trabalhadores. A Capacitores do Brasil, no mesmo período, ampliou as suas vendas no mercado nacional e manteve-se trabalhando em progressos voltados para a qualidade de seus produtos e processos, buscando reduzir a intensidade de mão de obra na fabricação dos capacitores. Cerca de 5% de sua produção estava sendo enviada ao mercado externo, em sua grande maioria, para a Europa. Já na década de 1980, o governo brasileiro desenvolveu vários planos econômicos que visavam ao controle da inflação, sem nenhum sucesso. O resultado foi o não pagamento de dívidas com credores internacionais (moratória), o que resultou em graves problemas econômicos que perdurariam por anos. Não foi por acaso que os anos 1980, na economia brasileira, ganharam o apelido de "década perdida".

O governo Fernando Collor, a partir da década de 1990, teve como principal lema a falência do projeto desenvolvimentista como motor de crescimento. Em particular, a baixa qualidade dos automóveis e computadores nacionais, protegidos por altas barreiras alfandegárias foi utilizada como exemplo da incapacidade do governo como grande empresário. A partir de então, observou-se uma crescente abertura comercial e uma série de privatizações. Diversas empresas de baixa eficiência, principalmente do setor de informática, foram à falência enquanto a qualidade dos produtos disponíveis teve uma melhora substancial.

Neste período, a Capacitores do Brasil precisou reestruturar ainda mais a sua tecnologia produtiva e reduziu, consideravelmente, o número de funcionários a fim de se adaptar às novas exigências do mercado, tornando-se mais competitiva. Além disso, voltou os seus esforços para a busca por qualidade e eficiência, adquirindo, inicialmente, a ISO 9000. Em 1992, a empresa tornou-se conhecida dentro do grupo como centro de competência, tendo autonomia para produzir, desenvolver e negociar novos produtos sem a prévia liberação da matriz. Neste período, a empresa torna-se efetivamente internacionalizada e a sua preparação para o mercado externo, antes da abertura de mercados, fez com que a empresa passasse pela crise de forma mais amena do que outras empresas de mesmo porte e conquistasse a sua "independência".

A estabilidade monetária do país só foi alcançada com a implantação do Plano Real, em 1994, no governo Itamar Franco. Como consequência do fim da inflação e do regressivo imposto inflacionário, houve uma melhoria da renda sem precedentes para as classes mais

baixas. O Ministro da Fazenda, Fernando Henrique Cardoso, foi eleito presidente com ampla margem. O seu governo foi caracterizado por avanços nos processos de modernização e redistribuição de renda. A Capacitores do Brasil, na década de 1990, passou a exportar 70% dos produtos fabricados. Neste período, a empresa obteve a ISO 9000.

Mais tarde, já em 1999, a Capacitores do Brasil passou a fazer parte do grupo CD, com participação acionária da “C” & “D”(associadas) e tornou aberto o seu capital no mercado de ações. Esta fusão foi motivada pela “C” por questões estratégicas, tendo em vista que o ramo de componentes não era o principal negócio do grupo. No entanto, a “C” comprometeu-se em gerenciar e apoiar a empresa pelos próximos três anos e assim o fez. Em 2002, a denominação social foi alterada para “CD” do Brasil Ltda., já sem a ajuda do grupo “C”. A partir de então, a empresa enfileira uma série de mudanças e certificações: em 2003, foi certificada com a ISO TS 16949, um pré-requisito para fornecimento ao mercado automotivo; em 2004, recebeu a certificação ISO 14001 (gestão ambiental); em 2005, o prêmio empresa destaque “RS Sustentável”; e, em 2008, passou a adotar o sistema *Lean manufacturing*, primando ainda mais por eficiência.

Em 2009, com a criação do grupo X, a empresa recebeu a denominação atual de X-Brasil, com participação acionária exclusiva da E Corporation. A Figura 9 ilustra a evolução histórica da atual X-Brasil.

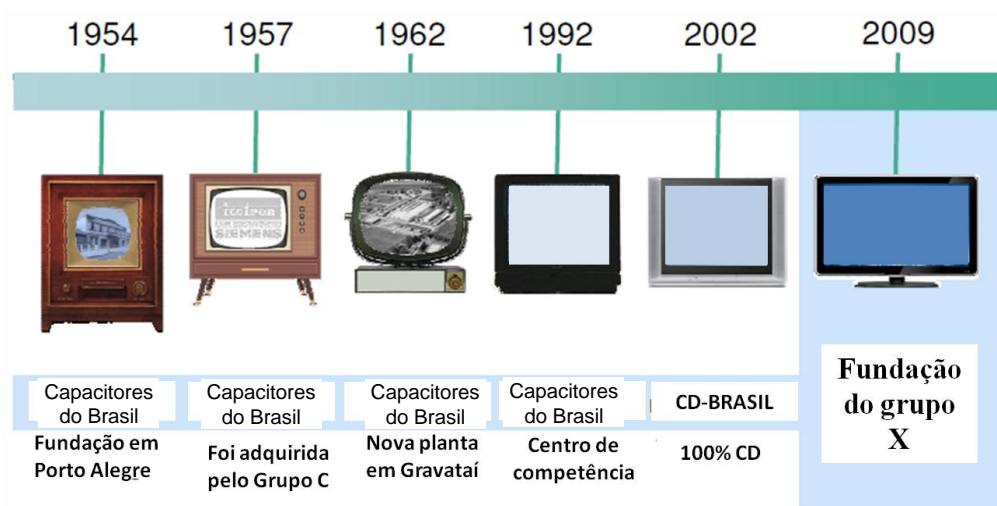


Figura 9 – Evolução histórica da X-Brasil

Atualmente, a empresa desenvolve e fabrica capacitores de filme plástico, capacitores de potência e capacitores eletrolíticos de alumínio, processando inclusive folhas de alumínio e filme plástico para o seu próprio uso. Hoje, conta com 1.570 funcionários, produzindo, aproximadamente, 1,7 bilhões de componentes por ano, que são fornecidos para quase 250 clientes em todo o mundo. Suas vendas totalizaram, no último ano fiscal (denominado T116,

iniciado em abril de 2011 e finalizado em março de 2012), 118 milhões de euros. As vendas por indústria da subsidiária brasileira podem ser visualizadas no Gráfico 2.

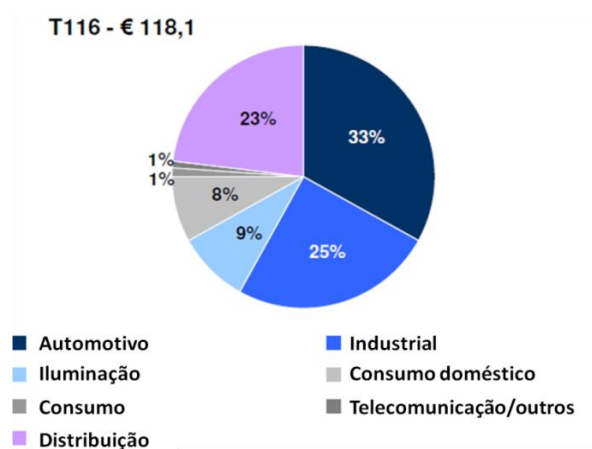


Gráfico 2 – Vendas da X- Brasil por segmento

Praticamente 70% dos componentes produzidos nessa fábrica são destinados à exportação para Europa, Ásia, NAFTA (*North American Free Trade Agreement*), América do Sul e Central. Como reconhecimento por sua intensa atuação no mercado de exportação, a “CD” do Brasil recebeu, pela décima vez, em 2010, o Prêmio Exportação, concedido pela Associação de Dirigentes de Vendas e Marketing (ADVB-RS).

As fases de internacionalização da empresa, a partir da evolução histórica apresentada até então, resumem-se em:

Primeira fase - Início das exportações (1957-1961): De 1954 a 1957, a empresa tinha a “C”, localizada no Brasil como cliente. Após 1957, com a compra da Capacitores do Brasil pela “C”, a empresa passou a vender alguns de seus produtos ao mercado externo;

Segunda fase - Conquistas de mercados (1962-1991): Com a transferência da planta para a cidade de Gravataí, possibilitando ampliação de suas instalações e novos investimentos em sistemas produtivos, a empresa aumentou o seu mercado e seu portfólio de produtos;

Terceira fase – Internacionalização (1992-2001): Neste período, após uma série de avanços em seu sistema produtivo e de um reconhecido *know how* no segmento, a empresa ficou conhecida pelo grupo como Centro de Competência e recebeu autonomia para desenvolver e lançar novos produtos ao mercado, sem uma prévia avaliação da matriz. No período em questão, a abertura de mercados propiciada pelo governo Collor também facilitou o acesso ao mercado global como um todo;

Quarta fase – Globalização (2002 -2012): As fusões entre empresas, ocorridas após a década de 2000, levam a empresa a globalizar-se, promovendo o intercâmbio entre funcionários de culturas distintas e adaptando algumas estruturas organizacionais baseadas

nas melhores práticas dos demais componentes do grupo. As áreas de Marketing, assim como os departamentos de pesquisa e desenvolvimento, tanto em âmbito local quanto global, interagem e trabalham conjuntamente para buscar soluções e atender o mercado.

4.3 A SUBSIDIÁRIA CHINESA

A X-Xiamen, antiga Capacitores da China, é uma das empresas do grupo X localizada na China. Esta, em específico, é a planta localizada em Xiamen que desenvolve e produz capacitores eletrolíticos de alumínio. No mercado, a sua diferenciação dá-se através da qualidade e do baixo custo de seus produtos.

A Capacitores da China pertencia a um conglomerado com um vasto portfólio de negócios, cuja fabricação de componentes eletrônicos passivos remonta à década de 1990. Em 1994, especificamente, o negócio voltado ao desenvolvimento e à fabricação de capacitores eletrolíticos foi criado. Logo, obteve a ISO 9000. O momento econômico e a indústria de entretenimento, em ascensão naquela década, foram os principais motivadores para a criação da empresa. A Capacitores da China, assim como grande parte da indústria chinesa, foi privilegiada pela reforma econômica do país, no final da década de 1970. Desde o final de 1978, o governo chinês efetuou uma reforma econômica do país, que passou de uma economia planificada, centralizada, com base soviética, que era bastante fechada ao comércio internacional, para uma economia de mercado, em que o setor privado obteve rápido crescimento, desempenhando um papel fundamental na economia global.

Durante a década de 1980, a China tentou combinar a economia planificada com as reformas de mercado para aumentar a produtividade, os padrões de vida e a qualidade tecnológica sem agravar a inflação, o desemprego e os déficits de orçamento. As reformas começaram na agricultura e depois estenderam-se aos demais setores da economia. Após a reforma agrícola, a ênfase de investimentos direcionou-se para a indústria leve, no período de 1978-1992. Esse enfoque auxiliou na eficiência energética do país, tendo em vista que esse tipo de empreendimento demanda menos energia, e também na industrialização, oferecendo um número maior de empregos para a mão de obra urbana, que havia migrado de áreas rurais. Essa iniciativa culminou no crescimento da indústria leve no país e no interesse de empresas externas pelos potenciais negócios chineses.

O enfoque econômico na indústria leve levou a Capacitores da China a ampliar a sua segmentação, incluindo o ramo automotivo no seu portfólio de vendas, o que demandou uma melhora no seu sistema de qualidade e a consequente certificação ISO TS 16949, em 2003, tendo em vista ser um pré-requisito para fornecimento ao mercado automotivo.

Em decorrência desse desencadeamento econômico chinês e da ampliação do portfólio da Capacitores da China, em 2004, o grupo CD, interessado no desempenho do negócio de componentes passivos e, também, em razão da assimetria com o seu negócio, resolveu propor a fusão, passando a obter 60% das ações, enquanto que a empresa chinesa ficou com 40%.

Assim como a “CD”, muitos outros empreendimentos estrangeiros resolveram investir na China e, como consequência, houve um aumento considerável nas exportações, principalmente de produtos industrializados, reforçando a criação do complexo industrial chinês. A China passou, então, a agregar a cadeia produtiva como um todo, atraindo os mais diversos empreendimentos. O mercado de eletroeletrônicos, por exemplo, além das indústrias da ponta da cadeia, que fazem a montagem dos produtos oferecidos aos consumidores finais, acresceu, também, os fornecedores intermediários (de componentes). Por sua vez, os fornecedores das indústrias de componentes também acabaram migrando ou ampliando os seus negócios dentro do mercado chinês, conduzindo, assim, a composição da cadeia produtiva como um todo.

Em decorrência da ampliação do complexo industrial chinês e também da fusão entre “CD” e a Capacitores da China, a então CD-Xiamen iniciou uma alteração na sua segmentação, reduzindo o seu mercado de entretenimento e aumentando o industrial. É importante salientar que a empresa é uma intermediária na cadeia e a expansão das diversas áreas (automotiva, telecomunicações, energia, etc.), dentro do mercado chinês, motivou esta mudança de segmentação. Outro ponto significativo que direcionou esta migração de segmento foi a fusão entre as empresas, tendo em vista que o grupo CD sempre visou ao atendimento do setor industrial.

Esta mudança de segmentação, por sua vez, culminou em diversas alterações dentro da empresa. Como o mercado industrial é mais exigente que o de entretenimento, não somente em aspectos relacionados à qualidade, mas também nos requisitos legais voltados às dimensões ambiental e social, a empresa teve que se adaptar. Além disso, como a “CD” visa à padronização entre as empresas, já existia a necessidade de progressos em algumas questões para que a mesma se igualasse às demais filiais do grupo desde a fusão. Em decorrência, a empresa modernizou o seu maquinário, deixando o sistema produtivo mais eficiente, implantou a ISO 14001, de gestão ambiental, em 2004, e iniciou melhorias nas condições sociais dos funcionários neste mesmo ano.

Com relação a ISO 14001, cabe ressaltar que a empresa não precisou fazer muitas modificações, tendo em vista que a Capacitores da China, inicialmente, já possuía uma

preocupação com estas questões, tanto é que, logo após a fusão, a empresa recebeu a certificação. A Capacitores da China não era certificada, mas já tinha os principais requisitos para a obtenção da referida certificação, a “CD” teve apenas que aprimorar alguns aspectos e criar sistemas de controle para poder efetivamente obter a certificação.

Na questão social, por sua vez, as condições eram bem precárias antes da fusão. Como a maioria dos trabalhadores mora em áreas distantes, geralmente as empresas oferecem dormitórios e locais para que os funcionários possam passar a semana no local de trabalho. A infraestrutura oferecida pela Capacitores da China era bastante precária, com muitos funcionários por dormitórios, falta de ventilação e de áreas de lazer, entre outros. Com a fusão, a “CD” preocupou-se em ampliar os dormitórios, reduzindo o número de usuários por quarto, procedeu à climatização e construiu áreas de lazer. Além disso, houve uma maior preocupação com a segurança e higiene no ambiente interno de trabalho. Em decorrência, a empresa obteve a certificação OHSAS 18001 - Gestão de segurança e Higiene no trabalho - em 2007.

Em 2009, com a criação do grupo X, a empresa recebeu a então denominação de X-Xiamen com participação acionária exclusiva da E corporation. A Figura 10 ilustra a evolução histórica da atual X-Xiamen.

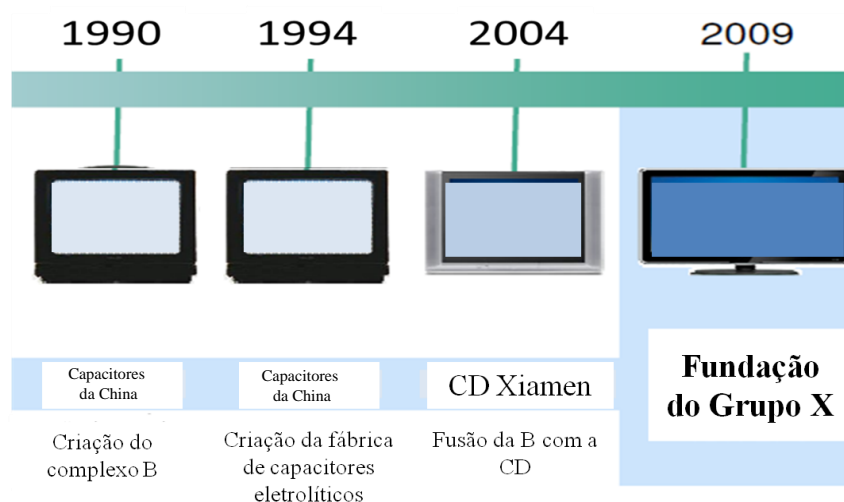


Figura 10 – Evolução histórica da X-Xiamen

Atualmente, a empresa conta com cerca de 480 funcionários, produzindo aproximadamente 3,8 milhões de componentes por ano, sendo mais de 90% destes fornecidos para o mercado interno. A empresa também exporta para Japão, Brasil e Europa, no entanto, seus esforços visam a suprir o mercado interno, com produtos de qualidade, mas ao mesmo tempo de baixo custo. É importante salientar que a empresa, sendo uma empresa intermediária

da cadeia e tendo o mercado chinês como o principal produtor final deste segmento, concentra-se nas vendas nacionais em função disso.

Cerca de 50% de seus produtos são voltados para a aplicação de conversão de frequência e 15% para o mercado automotivo. Um panorama geral das suas vendas está expresso no Gráfico 3.

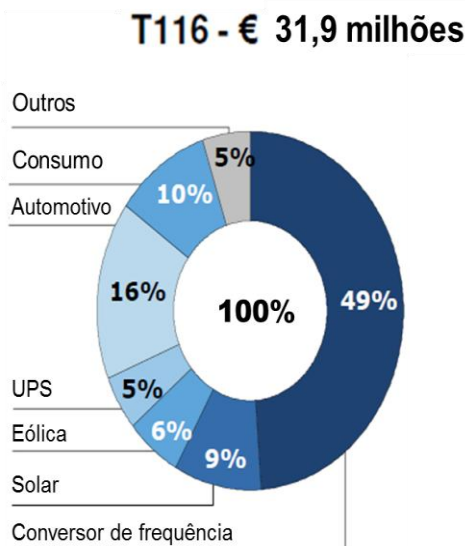


Gráfico 3 – Vendas da X-Xiamen por segmento

Trata-se de um dos dez principais fabricantes de componentes eletrônicos do mercado chinês, conforme *rank* anual divulgado pelo Ministério da Indústria da China. O grupo X é consistente com as vantagens da China como base de produção - proximidade com os clientes, um mercado promissor em crescimento e uma economia cada vez mais aberta.

As fases de internacionalização da empresa, a partir da evolução histórica apresentada até então, resumem-se em:

Primeira fase - Início das exportações (1994-2003): A fábrica de capacitores eletrolíticos já nasceu com uma parcela de sua produção destinada à exportação, tendo em vista que esse era mais um negócio incorporado ao portfólio do complexo industrial existente, que já tinha experiência no ramo e exportava materiais, principalmente para os demais países da Ásia;

Segunda fase - Conquistas de mercados e internacionalização (2004-2006): Com a fusão entre Capacitores da China e “CD”, o mercado alvo passou a ser paulatinamente alterado para a segmentação de aplicação industrial, a qual é mais abrangente e contempla uma série de setores industriais. No mesmo período em que a empresa ampliou seu mercado, voltando-se para a aplicação industrial, uma série de avanços no seu processo produtivo e organizacional foram iniciadas para que a empresa se adequasse às novas exigências. Como

os temas ocorreram quase que conjuntamente, é possível afirmar que a conquista de mercado e a internacionalização efetiva da empresa deram-se paralelamente e de forma acelerada. Neste período, a empresa conquistou suas principais certificações e melhorou consideravelmente a sua infraestrutura, inclusive nas que estão relacionadas às condições sociais e de segurança aos seus funcionários;

Terceira fase – Globalização (2007-2012): As fusões entre empresas, ocorridas após a década de 2000, levaram a empresa a globalizar-se, promovendo o intercâmbio entre funcionários de culturas distintas e adaptando algumas estruturas organizacionais baseadas nas melhores práticas dos demais componentes do grupo. Essas práticas chegaram, efetivamente, às instalações na China por volta de 2007, após a elevação do patamar da empresa perante as demais subsidiárias. Até esta data, a empresa ainda era tida como inferior em termos estruturais e de desenvolvimento quando comparada às demais subsidiárias, no entanto, a partir deste período, com os desenvolvimentos registrados, a empresa começou a integrar-se com as demais plantas, fazendo a prática de intercâmbios. A área de pesquisa e desenvolvimento, tanto de processos quanto de produtos foi precursora nesta integração.

5 A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO GRUPO X

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a evolução e o posicionamento atual da Responsabilidade Social Corporativa nas duas subsidiárias estudadas do grupo X. A análise do processo evolutivo foi propiciada através da *Path dependence*, cuja metodologia permite a emergência de elementos que elucidam os momentos críticos e de mudança que impactaram nas questões relacionadas à sustentabilidade.

Os resultados da análise referentes ao posicionamento atual destas empresas, por sua vez, teve embasamento nas dimensões econômica, ambiental, social e de segunda ordem, de Steurer *et al.* (2005), e em aspectos relacionados ao estágio organizacional e fase cultural das empresas (MAON, LINDGREEN E SWAEN, 2010). Cabe lembrar que as informações foram extraídas através da coleta de dados primários (entrevistas e questionários) e de dados secundários (pesquisa em relatórios, documentos e demais publicações das empresas).

A primeira seção deste capítulo elucidada a análise da evolução histórica das empresas estudadas por intermédio da *Path Dependence*. A análise do posicionamento atual é ilustrada na segunda seção. Apresenta-se, ao final de cada seção, um estudo comparativo entre as empresas estudadas.

5.1 EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO GRUPO X ATRAVÉS DA ESTRUTURA ANALÍTICA DOS FENÔMENOS PATH DEPENDENTS

A sequência a ser seguida para analisar e compreender a referida trajetória obedecerá aos passos estabelecidos na estrutura analítica para estudo de fenômenos *path dependents*. Assim sendo, inicialmente serão apresentados os fatos históricos e conjunturais que, ao oferecerem opções viáveis de percursos, moldam os processos de escolha da empresa. Em seguida, são identificados os chamados momentos críticos, isto é, aqueles que exigem uma decisão da empresa acerca do caminho a ser percorrido e que fazem emergir a *Path Dependence*. É importante destacar que, na presente pesquisa, a decisão a ser tomada após a ocorrência do momento crítico corresponderá à mudança de posicionamento da empresa perante a Responsabilidade Social Corporativa.

O terceiro passo é observar a formação de elementos institucionais e estruturais que contribuam para o condicionamento da trajetória, ou seja, que gerem sequências autorreforçantes, dificultando o retorno para as condições iniciais que viabilizem outras escolhas entre as alternativas disponíveis. A próxima etapa corresponde à ratificação do

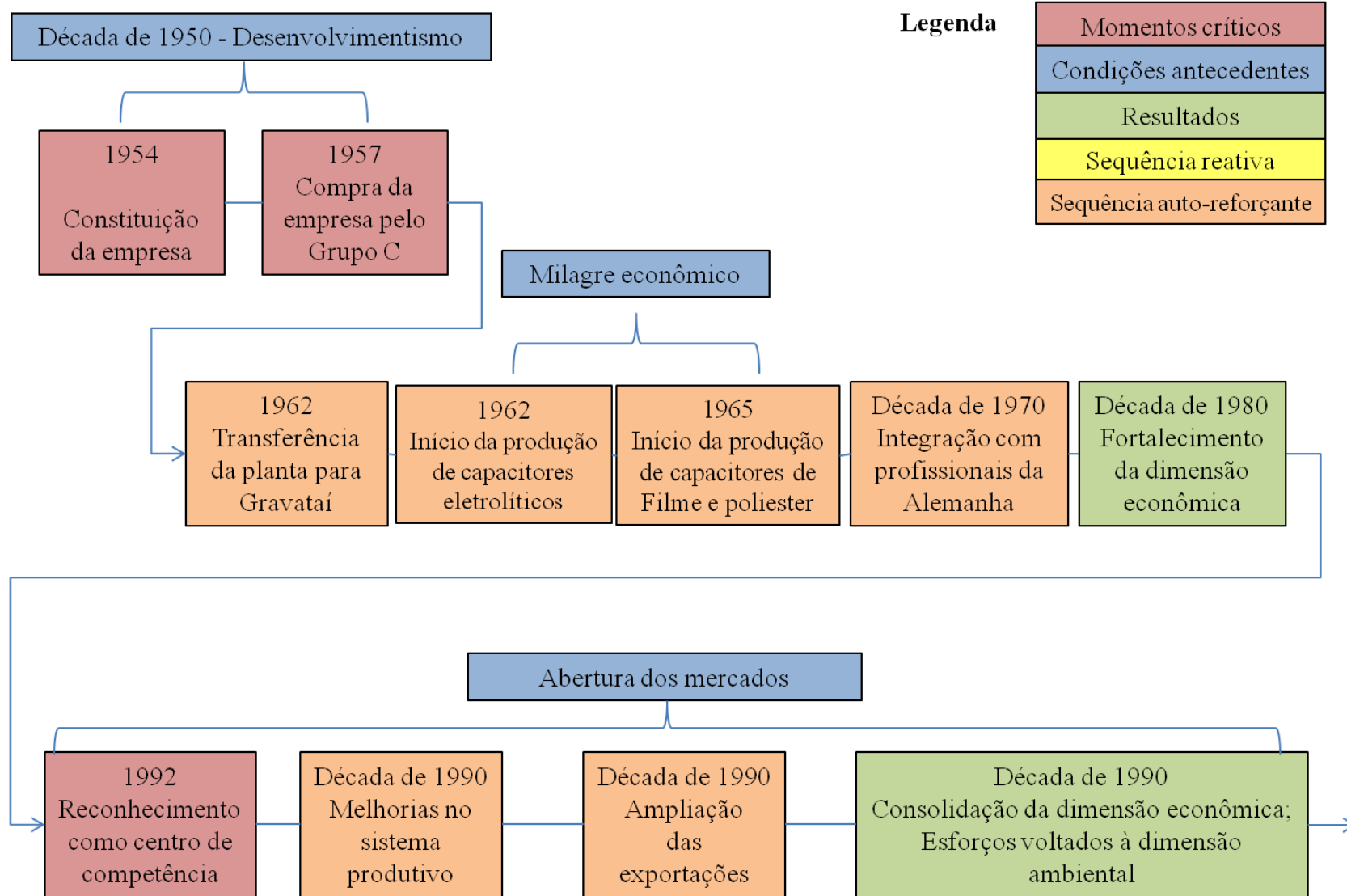
caminho escolhido ou o aparecimento de um novo momento crítico ao qual se sucederá uma nova trajetória.

5.1.1 Momentos críticos de mudança na subsidiária brasileira

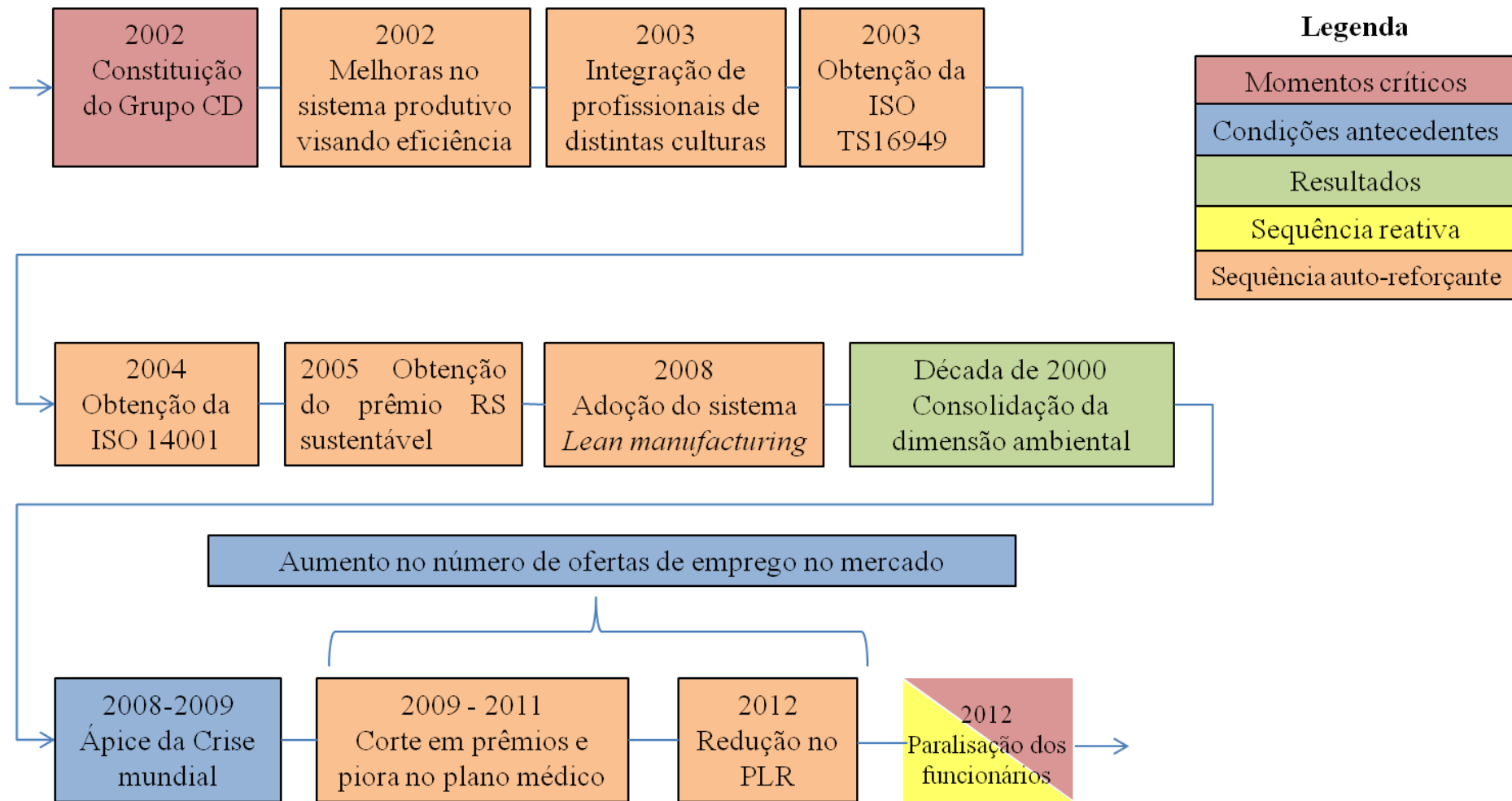
Durante o processo de reconstituição do caminho percorrido pela subsidiária brasileira rumo à internacionalização, as decisões tomadas pela empresa quanto ao posicionamento perante a sociedade no que tange os pilares econômico, social e ambiental são destacadas.

Para construir o esquema apresentado na Figura 11, levou-se em consideração as informações históricas da empresa e do contexto ao qual a mesma estava inserida e que tenham influenciado a trajetória. O primeiro momento crítico pelo qual a subsidiária brasileira passou foi a sua constituição, em 1954. A fundação foi motivada pela alta na indústria eletrônica, principalmente voltada à fabricação de rádios, em Porto Alegre. O grupo “C” apoiou a construção do negócio pelos descendentes de imigrantes. Neste momento, no Brasil, predominava o chamado desenvolvimentismo (ou nacional-desenvolvimentismo), uma corrente econômica que prevaleceu nos anos 1950, período em que o Brasil expandiu grande parte de sua infraestrutura em pouco tempo e alcançou elevadas taxas de crescimento econômico. Mesmo com o protecionismo da época, buscando acelerar a industrialização do país, a empresa enfrentou dificuldades de maior monta em se sustentar economicamente tendo em vista que uma parcela dos seus insumos não estava disponível nacionalmente, precisando ser importada. Em função da onerosidade de seus custos, em 1957, a empresa acabou sendo comprada pelo grupo “C”, seu principal cliente, que também não tinha muitas opções internas com relação a este tipo de fornecimento.

A compra da Capacitores do Brasil pelo grupo “C” marcaria o segundo momento crítico da empresa. O grupo investiu fortemente em expansão e reformas produtivas, sendo inevitável, em 1962, a transferência da planta para a cidade de Gravataí, local onde a empresa poderia crescer, reforçando o novo rumo a ser perseguido pela empresa no que concerne à ampliação de mercados. Nesse mesmo ano, iniciou-se a produção de capacitores eletrolíticos de alumínio e, em 1965, somaram-se os capacitores de filme de poliéster, ampliando o seu portfólio de produtos oferecidos ao mercado. A fim de capacitar ainda mais a empresa, a “C” promoveu a vinda de alguns profissionais da área, situados na Alemanha, para auxiliar no desenvolvimento da empresa.



Continua...



Continua...

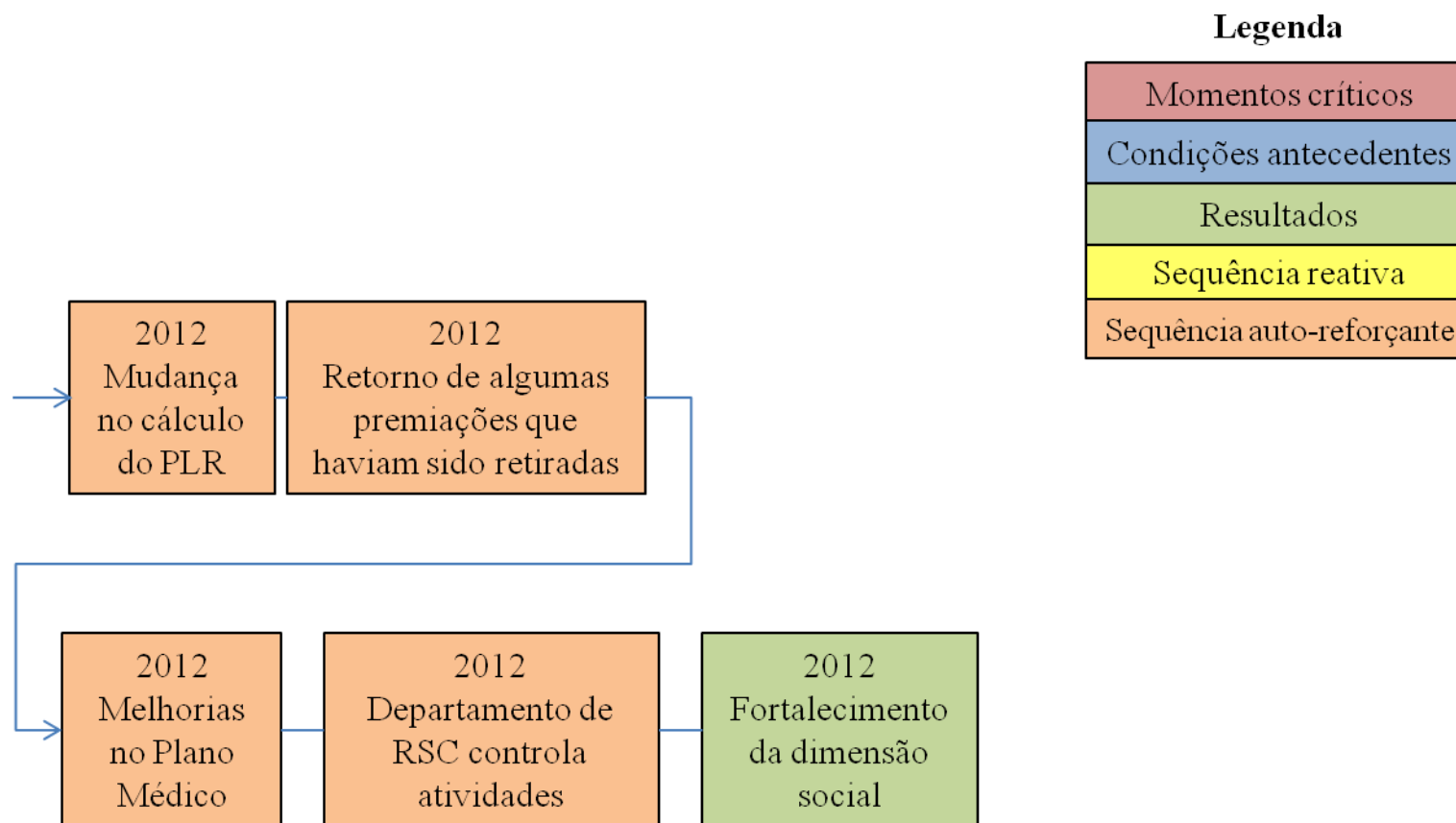


Figura 11 - Trajetória histórica da subsidiária brasileira

Este segundo momento teve impacto direto nos esforços relacionados à sustentabilidade econômica, haja vista que, a partir destes períodos, a empresa conseguiu impulsionar uma estabilidade no mercado e promover estratégias de longo prazo.

Entre 1969 e 1973, o Brasil viveu o chamado Milagre Econômico, quando um crescimento acelerado da indústria gerou empregos e aumentou a renda de muitos trabalhadores. Esta fase impulsionou ainda mais o crescimento da Capacitores do Brasil, ampliando as suas vendas no mercado nacional e internacional. Cerca de 5% de sua produção estava sendo enviada ao mercado externo, em sua grande maioria, para a Europa. Esta fase reforçou ainda mais a preocupação do pilar econômico da empresa e, outras questões, relacionadas à eficiência e que possuem impacto direto na dimensão ambiental também começaram a aflorar. A busca por sistemas produtivos mais eficientes e a preocupação em produzir com qualidade ampliaram, mesmo que em segundo plano, a preocupação dos esforços relacionados ao pilar ambiental.

O terceiro momento crítico de mudança ocorreu na década de 1990. Naquele período, após uma série de reformas em seu sistema produtivo e de um reconhecido *know how* no segmento, a empresa ficou conhecida pelo grupo como Centro de Competência e recebeu autonomia para desenvolver e lançar novos produtos ao mercado sem uma prévia avaliação da matriz. No período, a abertura de mercados propiciada pelo governo Collor também facilitou o acesso ao mercado global como um todo. A ampliação do mercado externo, migrando de 5% para 70%, reforçou este terceiro momento crítico, que ficaria marcado pela efetiva internacionalização da empresa. É nesta década, também, que a empresa obteve a ISO 9000. Além disso, a mesma época consolidou a empresa no pilar econômico e expandiu os esforços voltados ao ambiental, pois a conquista de mercados externos vem aliada a demandas mais exigentes.

O quarto momento crítico de mudança aconteceu em 2002, quando a “C” fez uma aliança com a “D”, formando uma nova empresa, denominada “CD”. A Capacitores do Brasil passou a chamar-se “CD” do Brasil e lançou as suas ações ao mercado. A fusão das duas empresas ocorreu, estrategicamente, visando à ampliação de mercado e à construção de uma potência mundial no segmento de eletrônicos.

A partir desta fusão, houve uma crescente preocupação com as questões ambientais e de qualidade, aumentando as ações da empresa nestes tópicos especialmente. Em 2004, a empresa foi certificada com a ISO TS16949, um pré-requisito para o fornecimento ao mercado automotivo, e com a ISO 14001, de gestão ambiental. Essas duas certificações reiteraram o momento de globalização da empresa, a qual pode ser comparada com as melhores

de todo o mundo, mesmo não tendo, no Brasil, na época, uma exigência legal que as conduzisse para estas mudanças. A empresa agiu proativamente, guiada pelos princípios da nova companhia que se propunha ser referência no segmento em todos os aspectos. Outras ações deste momento dizem respeito às iniciativas voltadas para a integração de profissionais de distintas culturas, visando a homogeneizar conhecimentos e usufruir melhores práticas.

O quarto momento crítico de mudança também culminou na obtenção de diversos prêmios relacionados à exportação e à sustentabilidade, os quais foram expostos durante a apresentação da empresa. Salienta-se, também, a adoção do *Lean manufacturing*, em 2008, como sistema produtivo. Outra consequência proveniente deste processo de globalização iniciado com a primeira fusão do grupo foi a compra da empresa, em 2009, pelo grupo “E”. Esse momento foi classificado como reforçante e não como de mudança, tendo em vista que foi decorrente da exposição positiva que a empresa teve no mercado após a fusão de 2002.

No quarto momento crítico de mudança, deu-se a solidificação do pilar ambiental, em virtude da obtenção da ISO 14001 que pressupõe a melhoria contínua nos aspectos relacionados à conservação de recursos e desenvolvimento de projetos ecologicamente corretos. É importante destacar que, com esta certificação, a empresa assumiu o compromisso de controlar também os seus fornecedores nestes requisitos. Além do mais, a certificação é periódica e feita por negócio, isto é, caso a empresa venha a perder a certificação em alguma auditoria, todas as demais subsidiárias, que atuam no mesmo ramo, também perderão.

O quinto e último momento crítico de mudança advém não de uma iniciativa da empresa, mas do comportamento do mercado, principalmente em economias emergentes. Após a crise mundial, ocorrida entre os anos de 2008 e 2009, o Brasil passou por um crescimento acentuado na disponibilidade de empregos, fazendo com que a mão de obra ficasse escassa. E, apesar de toda expressão nacional e internacional, a empresa sempre foi conhecida por oferecer baixos salários aos operários, o que motivou a perda de funcionários experientes que buscaram outras oportunidades, fazendo, inclusive, com que a empresa reduzisse os pré-requisitos necessários para contratação de novos funcionários. Outro ponto é que, durante a crise, a empresa precisou fazer algumas alterações na sua estrutura para manter-se atuante no mercado e, para isso, foram cortados incentivos aos funcionários e alterados benefícios referentes ao plano de saúde.

Essa fase de “pleno emprego” no mercado brasileiro refletiu em uma paralisação dos trabalhadores, ocorrida no início de 2012, motivada pelo desejo de modificações na fórmula de cálculo do PLR (Participação nos Lucros e Resultados) e também na melhoria do Plano de

Saúde oferecido. Esta paralisação configurou uma sequência reativa às práticas da empresa e também um novo momento crítico, tendo em vista que, a partir disso, a empresa precisou iniciar uma série de mudanças e passou a preocupar-se um pouco mais com as demandas sociais. Por este momento representar tanto uma sequência reativa quanto um momento crítico de mudança, o mesmo apresenta-se como ambos os casos, inclusive, representado com as duas configurações de cores na Figura 11.

A paralisação e a consequente mudança de posicionamento da empresa refletiram na alteração do cálculo do PLR e em uma promessa de mudança do plano médico no próximo ano fiscal, as quais configuraram ações reforçantes ao novo momento crítico. Apesar destas novas exigências por parte dos trabalhadores, a empresa sempre exerceu as suas obrigações de forma correta, sendo exemplo no cumprimento da legislação atual.

Outro ponto reforçante deste novo momento é a criação do Departamento de Responsabilidade Social Corporativa no grupo, o qual, em 2012, passou a acompanhar e controlar todas as subsidiárias, exigindo relatórios mensais acerca das condições de trabalho e satisfação dos funcionários. É um tema recente para muitas subsidiárias, no entanto, o grupo já conseguiu atingir todas elas, sem exclusões. Após os primeiros levantamentos, outras ações podem vir a ser criadas a fim de melhorar, de forma contínua, os temas relacionados à responsabilidade da empresa com a sociedade.

A dimensão social salienta-se, neste quinto momento crítico de mudança, visto que, embora a empresa durante todo o seu percurso cumprisse com a legislação vigente, foi somente a partir da paralisação dos funcionários que os aspectos sociais passaram a ter o mesmo peso das questões econômicas e ambientais. Observa-se que a motivação destas exigências foi a importância relativa do pilar econômico em detrimento do social.

De uma forma geral, verifica-se que a dimensão econômica fortaleceu-se somente após o início das exportações, que configurou o segundo momento crítico de mudança, tendo em vista as grandes barreiras econômicas do país para este tipo de negócio. A consolidação veio no terceiro momento crítico, em 1992, com a internacionalização efetiva da empresa, após a conquista de mercados que perdurou de 1962 a 1991.

O terceiro momento crítico também impulsionou o pilar ambiental, como decorrência da exposição da empresa perante o mercado e as novas exigências que estavam sendo requeridas. No entanto, a solidificação do pilar ambiental ocorreu somente após o quarto momento crítico, de fusão da empresa, com a obtenção da ISO 14001.

A questão social, por sua vez, foi motivada a partir do quinto momento crítico de mudança, tendo em vista que, durante a crise que antecedeu este período, a empresa abriu mão de benefícios sociais para manter a sua dimensão econômica fortalecida.

5.1.2 Análise do Impacto do processo de internacionalização sobre a evolução das dimensões na subsidiária brasileira

No que concerne às fases de entrada no mercado internacional e seus respectivos impactos às dimensões econômica, ambiental e social, pode-se constatar que:

Primeira fase - Início das exportações (1957): O início das exportações deu-se após a compra da Capacitores do Brasil pela “C”, em 1957. No entanto, a venda era reduzida, pois apenas 5% da sua produção era exportada. Esta fase apoiou a decisão da empresa em buscar ampliar o seu portfólio de produtos, sendo que, a partir de então, os gerentes envolvidos conseguiram verificar que existia necessidade em mercados internos e externos por outros tipos de componentes, que não diferiam muito dos que a empresa já fabricava. Faltava apenas expandir e fazer adaptações no seu sistema produtivo. Esta primeira fase de internacionalização, conforme pressupostos teóricos de Hoff (2008, 2011), representa o segundo momento crítico de mudança da empresa. Nesta fase, já é possível notar que a dimensão econômica estava sendo perseguida em uma ótica de longo prazo, sendo possível evidenciá-la com base nos postulados de Steurer *et al.* (2005), quando a empresa busca fazer negócios a fim de habilitar a companhia a continuar atuando por tempo indeterminado;

Segunda fase - Conquistas de mercados (1962-1991): Com a transferência da planta para a cidade de Gravataí, possibilitando a ampliação de suas instalações e novos investimentos em sistemas produtivos, a empresa ampliou o seu mercado e o seu portfólio de produtos. Neste período, são descritos diversos momentos reforçantes (Hoff, 2008, 2011) que auxiliam na condição de ampliação de mercados iniciada logo após a aquisição da Capacitores do Brasil pela “C”. Consequentemente, a questão econômica também é impulsionada e a empresa vai adquirindo *know how* nas diversas demandas de mercado, o que fortaleceu ainda mais a dimensão econômica da empresa;

Terceira fase – Internacionalização (1992): Neste período, impulsionada pela abertura da economia e após uma série de avanços em seu sistema produtivo e de um reconhecido *know how* no segmento, a empresa fica conhecida pelo grupo como Centro de Competência e recebeu autonomia para desenvolver e lançar novos produtos ao mercado sem uma prévia avaliação da matriz. Configura-se o terceiro momento crítico de mudança, quando utilizados os preceitos da *Path Dependence*, listada por Hoff (2008). A abertura de mercados, propiciada

pelo governo Collor, também favoreceu o acesso ao mercado global como um todo. Essa fase da internacionalização conforma a consolidação da dimensão econômica da empresa, com desempenho financeiro, impacto econômico e competitividade de longo prazo que são operacionalizados através de indicadores, conforme expressa Konrad *et al.* (2006). Nesta fase, verifica-se, também, certa inclinação da empresa para os assuntos relacionados à dimensão ambiental. A exposição elevada ao mercado externo, principalmente ao europeu, fez com que a empresa repensasse algumas questões relacionadas ao controle e à redução de resíduos que não estavam sendo exigidos nacionalmente;

Quarta fase – Globalização (2002): As fusões entre empresas, ocorridas após a década de 2000, levaram a empresa a globalizar-se, promovendo o intercâmbio entre funcionários de culturas distintas e adaptando algumas estruturas organizacionais baseadas nas melhores práticas dos demais componentes do grupo. As áreas de Marketing, assim como os departamentos de pesquisa e desenvolvimento, tanto em âmbito local quanto global, a partir deste período, começaram a interagir e trabalhar conjuntamente para buscar soluções e atender o mercado.

No início desta fase de globalização, configurou-se o quarto momento crítico de mudança, o qual desencadeou uma série de alterações internas na empresa, os quais, por sua vez, reforçaram o momento de preocupações relacionadas à dimensão ambiental. A partir da obtenção da ISO 14001, em 2004, a empresa consolidou a sua dimensão ambiental, controlando e melhorando continuamente aspectos relacionados aos recursos, emissões, danos e riscos ambientais, os quais, são tidos, por Steurer *et al.* (2005), como componentes da dimensão ambiental em âmbito organizacional. É significativo ressaltar que esta inclinação à dimensão ambiental foi decorrente dos objetivos provenientes da formação do grupo “CD” (fusão entre “C” e “D”).

A fase de globalização, que perdura até 2012, presenciou, também, o quinto momento crítico de mudança, em que a empresa precisou rever a sua dimensão social tendo em vista a paralisação de funcionários ocorrida em 2012 que configurou uma sequência reativa, quando relacionada aos elementos da *Path Dependence* (HOFF, 2008). Esta paralisação foi motivada por corte em premiações de funcionários e modificação no plano médico existente, ocorridas logo após o ápice da crise mundial de 2008-2009. A ascensão da economia brasileira, após o ápice da crise mundial, fez com que a relação de quase “pleno emprego” possibilitasse o fortalecimento dos operários para exigirem melhorias sociais provenientes do trabalho.

Dentre as dimensões, a social é a que demanda mais esforços dentro da empresa, uma vez que, apesar das exigências legais estarem sendo cumpridas conforme determinam as normas trabalhistas, ela ainda não adquiriu certificações referentes ao tema e existe grande desconforto por parte dos funcionários em obter mais benefícios e melhorias salariais.

Com relação às abordagens sobre internacionalização de empresas, percebe-se que a comportamental, mais especificamente a Escola de Uppsala (Carneiro e Dib, 2007), serve de base para explicar o processo inicial de internacionalização da subsidiária brasileira. Segundo a Escola de Uppsala, o processo de internacionalização das empresas ocorre de maneira sequencial, buscando, inicialmente, estratégias com menor grau de comprometimento dos recursos, como a exportação, passando para as estratégias de maior comprometimento (aquisição) à medida que adquire experiência e conhecimento no mercado internacional.

No entanto, no momento em que a subsidiária brasileira passou a ampliar o seu mercado internacional, por volta da década de 1990, motivada pela abertura de mercado no contexto brasileiro e também pela profissionalização decorrente dos investimentos posteriores a aquisição, a Escola de Uppsala não é mais capaz de explicar, sozinha, o processo de internacionalização da subsidiária brasileira. A empresa já adquiriu bastante experiência e não há mais como seguir o processo gradual de penetração no mercado externo defendido pelo modelo de Uppsala. O processo de internacionalização, portanto, passa a ser norteado por decisões racionais de maximização de resultados e não pelo desejo de conquistar novos patamares de penetração no mercado internacional.

Diante de tal fato, recorre-se ao Paradigma Eclético de Dunning, voltado mais para uma abordagem econômica (Carneiro e Dib, 2007), a fim de melhor explicar o momento de internacionalização da subsidiária brasileira. Com base no referido paradigma, a extensão, a forma e o padrão da produção internacional são explicados calcados em decisões racionais sobre as vantagens de se produzir ou não num novo mercado (CARNEIRO & DIB, 2007). Isso significa afirmar que, ao decidir atuar em outros países, a X, nesse momento de internacionalização, está focada em questões racionais voltadas a uma abordagem econômica.

Enfim, é necessário que os pressupostos da Escola de Uppsala e do Paradigma Eclético de Dunning complementem-se para que seja possível explicar o processo de internacionalização da subsidiária brasileira. O primeiro é utilizado no início do processo de internacionalização e, no momento em que a empresa tornou-se parte de uma multinacional, baseia-se no segundo. Sendo assim, as referidas escolas, conjuntamente compreendidas,

constituem uma ferramenta capaz de melhor caracterizar o processo de internacionalização de empresas multinacionais, como a subsidiária brasileira.

Com relação aos motivos que influenciaram a entrada no mercado internacional, nota-se uma maior influência de razões proativas que, conforme Hollensen (2004), consistem em um estímulo para tentar mudar a estratégia, o qual é baseado em um interesse da empresa em explorar competências únicas ou possibilidades de mercado. Na verificação da subsidiária brasileira constatou-se que a busca por mercados foi motivada pelo desejo de lucro e crescimento e também pela motivação da alta administração. Esta motivação foi inicial, uma vez que, logo após a fusão, já existia esta preocupação por parte da gerência em ampliar os horizontes, todavia, ambas as motivações foram salientadas no momento de abertura de mercados no Brasil, quando, de fato, a empresa tornou-se internacionalizada, com independência para tomar decisões sem avaliação preliminar da matriz.

Verifica-se que o processo de internacionalização teve um forte impacto nas questões relacionadas à Responsabilidade Social Corporativa. A dimensão afetada, de início, foi a econômica que, com a ampliação de mercados, se fortaleceu e, conseqüentemente, se consolidou levando à rotina operacional, tácita e estratégica, seus pressupostos e controles necessários. Posteriormente, a internacionalização também impactou na dimensão ambiental, em razão das exigências requeridas por mercados internacionais quanto ao uso de recursos e às novas abordagens emergindo com a fusão entre “C” e “D”. A questão social, por sua vez, também sofreu influência do processo de internacionalização, desde a capacitação profissional, através de intercâmbios, até a paralisação do grupo, em consequência do fortalecimento de economias emergentes.

Pode-se compreender que, na subsidiária brasileira, o processo de internacionalização afetou positivamente a Responsabilidade Social Corporativa, melhorando aspectos econômicos, ambientais e sociais para os principais *stakeholders* da empresa. O impacto foi gradativo, percorrendo, a princípio, a dimensão econômica, em razão do contexto histórico em que a empresa estava inserida e o seu fim não filantrópico. Na sequência, a dimensão afetada foi a ambiental, em função das exigências do mercado e da nova cultura promovida pelo grupo “CD” e, por fim, a social, em virtude das aspirações decorrentes de uma economia de quase pleno emprego.

Todavia, por mais que a empresa tenha sido impulsionada positivamente pelo processo de internacionalização, a não observação da quarta dimensão, preconizada por Steurer *et al.* (2005) como requisito de segunda ordem, fez com que muitos aspectos precisassem, de início,

ter um descrédito para, posteriormente, ser melhorados, configurando uma não linearidade na sua evolução. Isso aconteceu, marginalmente, com a questão ambiental que, na fase de crescimento econômico, foi somente observada após usos indevidos de recursos evidenciados pelo mercado externo e, diretamente, na questão social, tendo em vista que a paralisação por parte dos funcionários foi decorrente da preocupação da gerência da empresa em manter a sustentabilidade econômica mesmo que os meios escolhidos para tal tivessem efeito negativo no pilar social.

Ainda com relação ao processo de internacionalização, nota-se que, quanto maior o envolvimento da empresa com relação às formas de entrada no mercado internacional, maior a importância dada à Responsabilidade Social Corporativa. Conforme Kotabe e Helsen (2000), Garrido (2007) e Maehler (2011), os modos de baixo controle comprometem um volume menor de recursos, expondo a organização a menores riscos e os de alto controle necessitam de um maior envolvimento da organização, apresentando um maior nível de comprometimento de recursos, de riscos e de controle. Compõem os modos de baixo controle, dentre outras, as exportações que se referem à primeira fase de internacionalização da subsidiária brasileira. Os modos de alto controle referem-se, neste caso, às *joint ventures*. Com esta pesquisa, pode-se visualizar que, juntamente com o comprometimento com a internacionalização, estava o compromisso com a Responsabilidade Social Corporativa. No momento em que a estratégia era apenas de exportação, pouca importância estava sendo despendida a Responsabilidade Social Corporativa. Contudo, no momento em que ocorreram as fusões, o comprometimento com o tema aumentou.

Por fim, espera-se que a constituição de novos empreendimentos, inseridos em um contexto semelhante ao da subsidiária brasileira, leve em consideração a importância da quarta dimensão, reconhecida por Steurer *et al.* (2005) como requisito de segunda ordem, a qual, dentre outros fatores, prima pela integração das dimensões, isto é, todas devem ter o mesmo grau de importância, o progresso em uma dimensão não deve vir a prejudicar uma outra. Isso faz com que a Responsabilidade Social Corporativa já nasça consolidada dentro da rotina organizacional.

5.1.3 Momentos críticos de mudança na subsidiária chinesa

Assim como na análise dos momentos críticos de mudança na subsidiária brasileira, a análise da subsidiária chinesa seguirá os mesmos passos e critérios. Durante esse processo de reconstituição do caminho percorrido pela empresa chinesa rumo à internacionalização, cumpre destacar as decisões tomadas pela empresa quanto ao posicionamento perante a

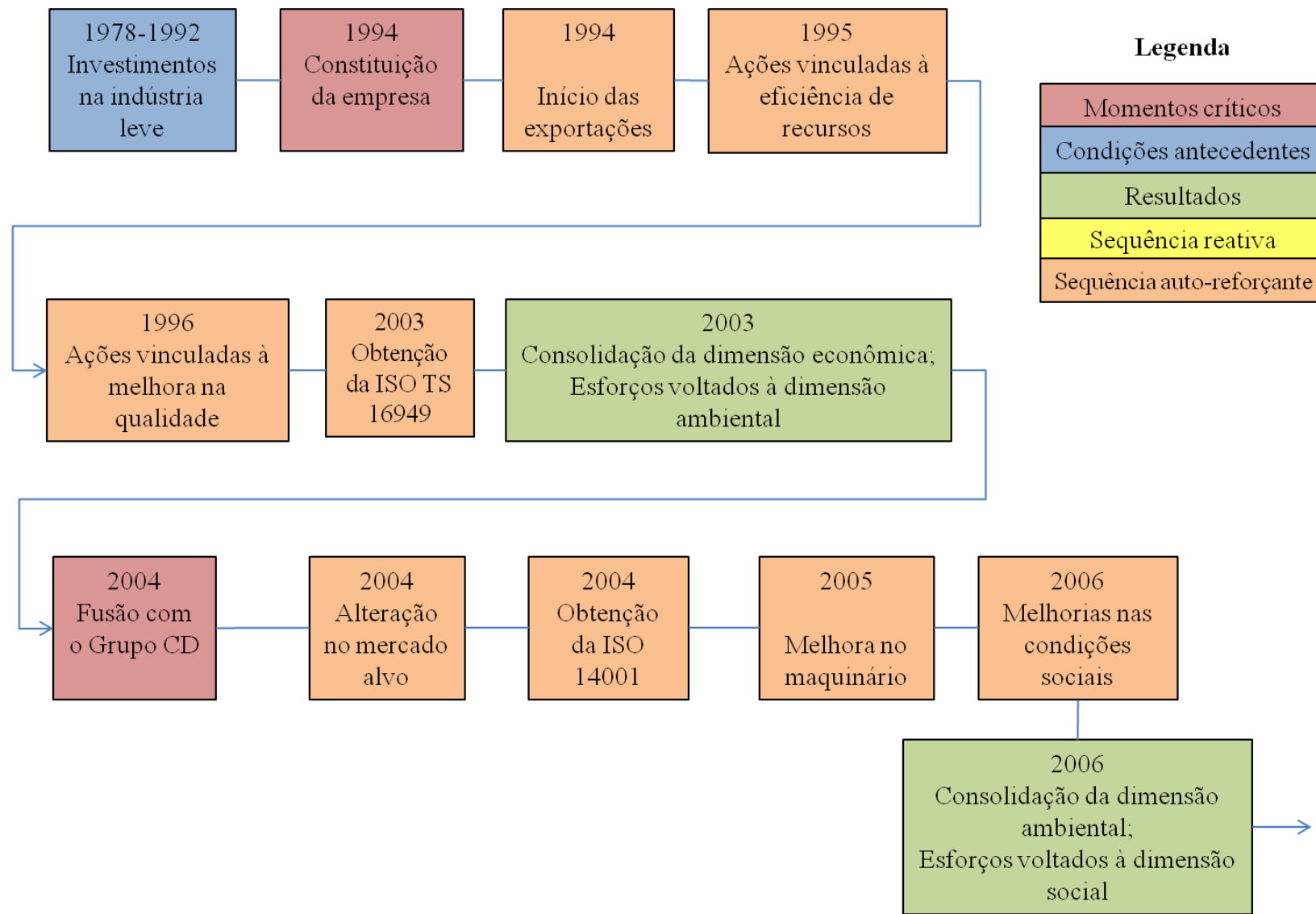
sociedade no que tange aos pilares econômico, social e ambiental. Para tanto, levaram-se em consideração as informações históricas da empresa e do contexto ao qual a mesma estava inserida e que tenham influenciado na sua trajetória. O resultado pode ser evidenciado na Figura 15.

O primeiro momento crítico pelo qual a subsidiária chinesa passou foi a sua constituição em 1994. A fundação foi motivada pela ascensão da indústria de entretenimento e em decorrência da ênfase de investimentos na indústria leve, no período de 1978 a 1992. Este enfoque auxiliou na eficiência energética do país, tendo em vista que esse tipo de empreendimento demanda menos energia, e também na industrialização, oferecendo um número maior de empregos para a mão de obra urbana, que havia migrado de áreas rurais. Este fato denota a importância dada pela empresa e pela economia chinesa à sustentabilidade econômica, como forma de iniciar a alavancagem do desenvolvimento do país. Como resultado, a iniciativa culminou no crescimento da indústria leve no país e no interesse de empresas externas pelos potenciais negócios chineses.

A elevação no desempenho da empresa, inicialmente, motivada apenas para fins econômicos, desencadeou outras consequências. A princípio, os pilares ambiental e social foram afetados de forma negativa. No entanto, com a exposição mundial, questões ambientais também passaram a compor o leque de preocupações estratégicas, a partir da década de 2000, mesmo que de forma periférica. Em função disso, a empresa iniciou uma série de controles dos seus resíduos e alterações no seu sistema produtivo visando à eficiência de recursos e melhorias de qualidade.

Estas alterações no sistema produtivo, por consequência, auxiliaram a empresa a preparar-se para a certificação ISO 16949 que é pré-requisito para fornecimento ao mercado automotivo. A obtenção da certificação, em 2003, é outro momento reforçante da mudança ocorrida na empresa. Este primeiro momento crítico aliado aos seus reforços consolidaram a dimensão econômica da empresa e iniciaram o desenvolvimento da dimensão ambiental.

O segundo momento crítico deu-se com a fusão entre a Capacitores da China e a “CD”, em 2004. Esta fusão foi proposta pela “CD”, que ficou com 60% das ações, motivada pela necessidade de inserir seu negócio no mercado chinês. Como diversas empresas estavam migrando ou crescendo dentro do mercado chinês, era mais viável, do ponto de vista financeiro e logístico, que a empresa também estivesse presente neste mercado. Como a Capacitores da China estava apresentando bons resultados, foi escolhida para formar parceria.



Continua...

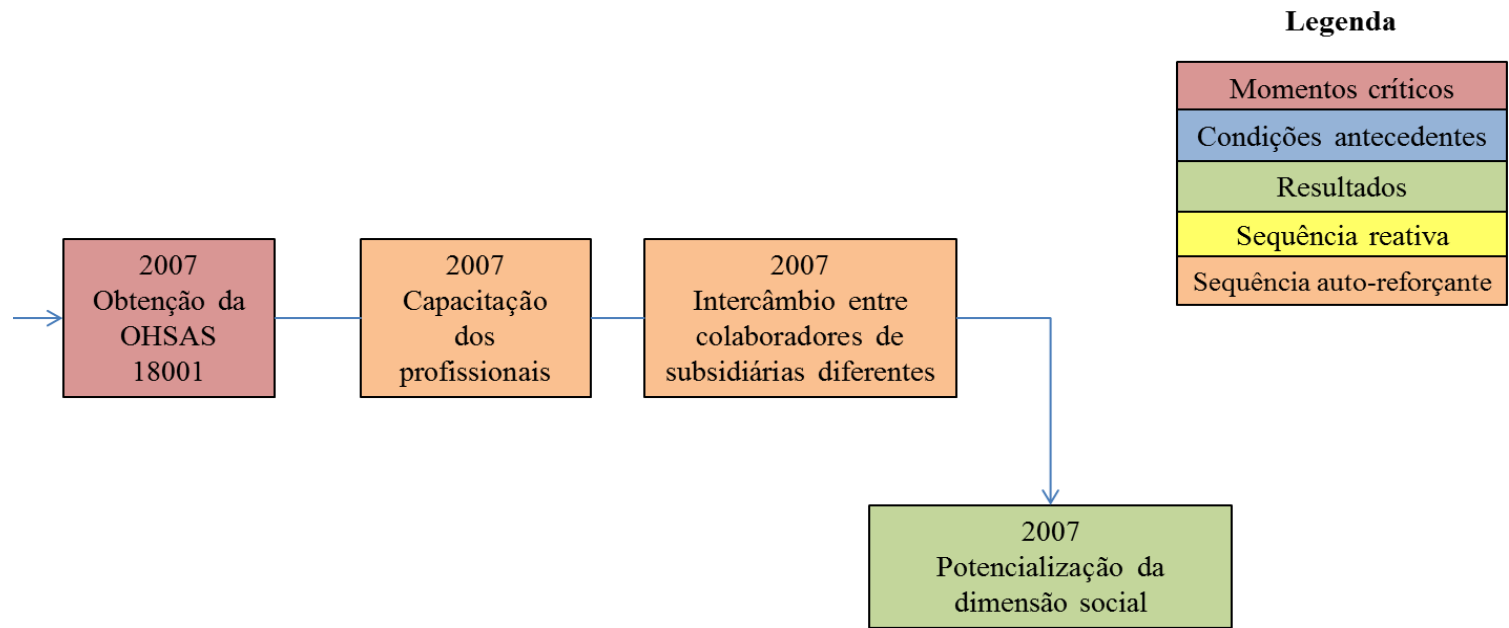


Figura 12 - Trajetória histórica da subsidiária chinesa

Em decorrência da fusão, foi iniciada uma alteração no mercado alvo da empresa, reduzindo o segmento de entretenimento e aumentando o industrial. Esta mudança de segmentação, por sua vez, culminou em diversas modificações dentro da empresa que reforçam o momento crítico de mudança. Como o mercado industrial é mais exigente que o de entretenimento, não somente em aspectos relacionados à qualidade, mas também nos requisitos legais voltados às dimensões ambiental e social, a empresa precisou adaptar as suas rotinas. Além disso, como a “CD” visa à homogeneidade entre as empresas, já existia a necessidade de reformas em algumas questões para que a mesma se igualasse às demais filiais do grupo desde a fusão. Em decorrência, a empresa modernizou o seu maquinário, deixando o sistema produtivo mais eficiente, implantou a ISO 14001, de gestão ambiental, em 2004, e iniciou melhoramentos nas condições sociais dos funcionários.

Esse segundo momento crítico de mudança consolidou a dimensão ambiental, visto que a ISO pressupõe a inclusão de melhoria contínua nos processos e de um controle rigoroso referente aos recursos utilizados e em desenvolvimento. Além disso, cabe reforçar que a certificação não é vitalícia, ou seja, periodicamente, a empresa é auditada. Se uma unidade perder a certificação, todo o grupo acaba sendo punido, haja vista que a certificação é coletiva, por negócio e não por subsidiária. Outra preocupação que começa a ser observada, neste segundo momento crítico, refere-se às questões sociais, posto que, após a fusão, a empresa passou a realizar avanços pontuais relacionadas aos seus funcionários.

Com a fusão, a “CD” preocupou-se em ampliar os dormitórios, reduzindo o número de usuários por quarto, climatizou-os e construiu áreas de lazer. Além disso, houve uma maior preocupação com a segurança e a higiene no ambiente interno de trabalho. Em decorrência, a empresa obteve a certificação OHSAS 18001 - Gestão de segurança e Higiene no trabalho - em 2007, configurando o terceiro momento crítico de mudança da empresa. É importante salientar que esta subsidiária foi a primeira do grupo, dentro de contextos emergentes, a obter a certificação. Mesmo o governo chinês não sendo tão rigoroso com relação a estas questões sociais, o grupo primou por focar a certificação nesta unidade, tendo em vista a discrepância destas questões quando comparadas às demais subsidiárias. Era a empresa que mais necessitava de mudanças nesta dimensão, por isso a prioridade por parte do grupo.

Após a certificação OHSAS 18001, outras prioridades relacionadas à capacitação dos profissionais chineses emergiram. A empresa começou uma série de treinamentos ministrados por profissionais consolidados de outras plantas e também com o intercâmbio entre colaboradores de subsidiárias e, conseqüentemente, culturas distintas a fim de homogeneizar conhecimento e utilizar melhores práticas do grupo.

Em 2009, com a criação do grupo X, a empresa recebeu a então denominação de X-Xiamen com participação acionária exclusiva da “E” *corporation* que não trouxe nenhuma mudança crítica à empresa, mas que vem reforçando as questões relacionadas à sustentabilidade. O grupo criou um departamento de Responsabilidade Social Corporativa, o qual, em 2012, passou a acompanhar e controlar todas as subsidiárias, exigindo relatórios mensais acerca das condições de trabalho e satisfação dos funcionários. É um tema recente para muitas subsidiárias, no entanto, o grupo já conseguiu atingir todas elas, sem exclusões. Após os primeiros levantamentos, outras ações podem vir a ser criadas a fim de melhorar, de forma contínua, os assuntos relacionados à responsabilidade da empresa para com a sociedade.

Observa-se que a dimensão econômica consolidou-se rapidamente na China em função da reforma econômica que previa estímulos à indústria leve do país e também da exposição ao mercado internacional, já existente através de exportações desde a sua constituição. Logo em seguida, em consequência das exportações e da exposição da empresa ao mercado mundial, a dimensão ambiental passou a ser visualizada dentro da organização, mas só veio a se consolidar e compor a rotina da empresa após o segundo momento crítico, com a fusão entre Capacitores da China e “CD”. Esta alteração foi necessária, principalmente, em decorrência da mudança do mercado alvo da empresa, de entretenimento para aplicação industrial.

A questão social, por sua vez, foi também motivada a partir deste segundo momento crítico, mas só consolidou-se em 2007, com a obtenção da certificação OHSAS 18001, que configurou o terceiro momento crítico da mudança na subsidiária chinesa. Esta dimensão foi a que mais apresentou dificuldades, posto que, antes da fusão, não existia nenhuma preocupação com o tema. A subsidiária chinesa está além das demais empresas situadas na China nestas questões, uma vez que muitas delas ainda utilizam mão de obra infantil e condições totalmente insalubres entre seus funcionários.

E de relevo, também, a informação de que a empresa concede bônus mensais, aos funcionários (semelhante ao PLR no Brasil), no entanto, a distribuição visa uma maior igualdade salarial entre todos. Os acidentes de trabalhos são raros (em média um acidente por ano) os quais são considerados leves, ou seja, não comprometem a saúde física ou psíquica do funcionário. A jornada de trabalho é de oito horas diárias e há uma preocupação em treinar e desenvolver os funcionários.

Por isso, não somente em função da obtenção da certificação social, mas também por estar a frente nas exigências legais, identificou-se a consolidação do pilar social na subsidiária chinesa.

5.1.4 Análise do impacto do processo de internacionalização sobre a evolução das dimensões na subsidiária chinesa

No que concerne às fases de entrada no mercado internacional e seus respectivos impactos às dimensões econômica, ambiental e social, pode-se verificar que:

Primeira fase - Início das exportações (1994): A fábrica de capacitores eletrolíticos já constitui-se com uma parcela de sua produção destinada à exportação, tendo em vista que esse era mais um negócio incorporado ao portfólio do complexo industrial existente, que tinha experiência no ramo e exportava materiais, principalmente para os demais países da Ásia. Neste sentido, constata-se que o momento crítico referente à constituição da empresa reflete o início da internacionalização através das exportações. Nesta fase, também, ocorre a consolidação da dimensão econômica, haja vista que os negócios internacionais exigiram uma série de estratégias que beneficiaram a sobrevivência da empresa em razão do longo prazo que, conforme Steurer *et al.* (2005), ocorre quando a empresa busca fazer negócios a fim de habilitar a companhia a continuar atuando por tempo indeterminado.

Todavia, nesta fase inicial, a busca pela consolidação da dimensão econômica e a flexibilidade das questões sociais na China fizeram com que o pilar econômico evoluísse em detrimento do social, com a exploração da mão de obra chinesa e com infraestrutura muito precária aos trabalhadores. O mesmo aconteceu com o pilar ambiental que acabou sendo prejudicado em virtude dos objetivos econômicos. Esta atitude reflete a não preocupação com os requisitos de segunda ordem que, conforme Steurer *et al.* (2005), dentre outros fatores, primam pela integração das dimensões, isto é, todas devem ter o mesmo grau de importância, o progresso em um dimensão não deve vir a prejudicar uma outra.

Segunda fase - Conquistas de mercados e internacionalização (2004): De acordo com os preceitos de Hoff (2008, 2011), a fusão entre Capacitores da China e “CD” configura o segundo momento crítico de mudança da subsidiária chinesa. Este momento crítico também representa a segunda fase de internacionalização que agrupa conquistas de mercados e efetiva internacionalização da empresa.

Com a fusão, o mercado alvo passou a ser paulatinamente alterado para a segmentação de aplicação industrial a qual é mais abrangente e contempla uma série de setores industriais. No mesmo período em que a empresa ampliou o seu mercado, voltando-se para a aplicação

industrial, uma série de reformas no seu processo produtivo e organizacional foram iniciadas para que a empresa se adequasse às novas exigências. Como os temas ocorreram quase que conjuntamente, é possível afirmar que a conquista de mercados e a internacionalização deram-se paralelamente e de forma acelerada, compondo uma única fase.

No período, a empresa conquistou as suas principais certificações e melhorou consideravelmente a sua infraestrutura, inclusive, nas que estão relacionadas às condições sociais e de segurança aos seus funcionários. A necessidade de adequação aos princípios do novo grupo fez com que a empresa estruturasse a sua dimensão ambiental, controlando e melhorando continuamente aspectos relacionados aos recursos, emissões, danos e riscos ambientais, os quais, são considerados, por Steurer *et al.* (2005), como componentes da dimensão ambiental em âmbito organizacional. Esta nova inclinação da empresa promoveu a obtenção da ISO 14001, em 2004, consolidando a sua dimensão ambiental.

Terceira fase – Globalização (2007): A formação do grupo “CD”, ocorrida em 2004, promoveu o intercâmbio entre funcionários de culturas distintas, adaptando algumas estruturas organizacionais a partir das melhores práticas dos demais componentes do grupo. Essas práticas chegaram, efetivamente, às instalações na China por volta de 2007, após a equiparação do patamar da empresa perante as demais subsidiárias com a obtenção da certificação OHSAS 18001. Até esta data, a empresa ainda era tida como inferior em termos estruturais e de desenvolvimento quando comparada às demais subsidiárias, no entanto, a partir deste período, com os desenvolvimentos ocorridos, a empresa começou a integrar-se com as demais plantas, investindo na prática de intercâmbios.

A obtenção da certificação OHSAS 18001 configura o terceiro momento crítico de mudança na subsidiária chinesa e possibilita a globalização da empresa, haja vista que, após as alterações nas condições sociais, a empresa passou a ser atrativa em termos de integração e intercâmbio de profissionais. Até a concretização destas mudanças, houve certa objeção dos funcionários em trabalhar nas dependências da subsidiária chinesa em função da precariedade de suas instalações.

Para a obtenção da certificação, foi necessário que a empresa buscasse uma distribuição mais igualitária da renda e promovesse melhorias sociais internas através do equilíbrio entre vida social e trabalho, integração da igualdade de gêneros, direitos humanos, treinamentos de funcionários e, entre outras coisas, precauções de saúde e segurança no trabalho, os quais, conforme Steurer *et al.* (2005) e Konrad *et al.* (2006), são reconhecidos

com características que possibilitam a operacionalização da sustentabilidade social na organização.

Com relação às abordagens sobre internacionalização de empresas, tendo em vista que a subsidiária chinesa já nasceu internacionalizada, realizando exportações, compreende-se que a empresa sempre foi norteadada por decisões racionais de maximização de resultados e não pelo desejo de conquistar novos patamares de penetração no mercado internacional. Por isso, a abordagem econômica é mais adequada para explicar este processo do que a comportamental, conforme preceitos de Carneiro e Dib (2007).

Com base no exposto, recorre-se ao Paradigma Eclético de Dunning, voltado mais para uma abordagem econômica (CARNEIRO & DIB, 2007), a fim de melhor explicar o momento de internacionalização da subsidiária chinesa. Considerando esse paradigma, a extensão, a forma e o padrão da produção internacional são explicados com base em decisões racionais sobre as vantagens de se produzir ou não num novo mercado (CARNEIRO & DIB, 2007). Assim sendo, significa dizer que, ao decidir atuar em outros países, o grupo X, no momento de internacionalização, focou-se em questões racionais voltadas a uma abordagem econômica.

Com relação aos motivos que influenciaram a entrada no mercado internacional, a verificação da subsidiária chinesa, constatou-se que a busca por mercados foi motivada pelo desejo de lucro e crescimento e, também, pela motivação da Administração, as quais são classificadas como razões proativas que, segundo Hollensen (2004), consistem em um estímulo para tentar mudar a estratégia, baseado em um interesse da empresa em explorar competências únicas ou possibilidades de mercado. A motivação proveniente do governo chinês, estimulando a indústria leve, foi crucial para a ascensão rápida do processo de internacionalização.

Verifica-se que o processo de internacionalização teve um forte impacto nas questões relacionadas à Responsabilidade Social Corporativa. A dimensão afetada, no princípio, foi a econômica que, como a empresa já se constituiu efetuando exportações, foi rapidamente consolidada. Essa consolidação, no entanto, influenciou negativamente os aspectos sociais, haja vista que, para progredir economicamente, a empresa negligenciou o cuidado com os seus funcionários. O pilar ambiental também foi afetado negativamente nesta primeira fase da internacionalização. Posteriormente, a internacionalização impactou na dimensão ambiental de forma positiva, em decorrência das exigências requeridas por mercados internacionais quanto ao uso de recursos e às novas abordagens emergindo com o grupo “CD”.

A questão social, por seu turno, retornou à pauta logo após a constituição do grupo “CD”. Algumas melhorias foram realizadas a fim de gerar uma equivalência entre as condições da então “CD” China com as demais plantas e para potencializar o intercâmbio de funcionários. A melhora significativa nesta dimensão ocorreu em 2007, com a obtenção da OHSAS 18001 e demais melhorias sociais.

Pode-se compreender que, na subsidiária chinesa, o processo de internacionalização afetou tanto positiva quanto negativamente a Responsabilidade Social Corporativa. Os aspectos negativos foram verificados no início da exposição ao mercado internacional, quando a empresa ainda era integralmente chinesa em que a dimensão social acabou sendo prejudicada para que o pilar econômico se fortalecesse, fato que perdurou por dez anos, desde a criação da empresa até sua fusão com a “CD” (1994-2004).

Todavia, a partir da fusão, constata-se um grande avanço não só no pilar social, mas nas questões ambientais, fato que denota o aspecto positivo da internacionalização. Foi a partir da constituição da “CD” China que as certificações ISO 14001 e OHSAS 18001 foram conquistadas. Cabe salientar que a empresa foi a primeira no grupo, situada em contextos emergentes, que obteve a certificação OHSAS 18001. A prioridade em obter a certificação, inicialmente, nesta planta deu-se em função das condições precárias em que a empresa foi encontrada quando houve a fusão.

Tal fato remete às formas de entrada no mercado internacional que podem variar de acordo com a tríplice controle-risco-flexibilidade. De acordo com Kotabe e Helsen (2000), Garrido (2007) e Maehler (2011), os modos de baixo controle comprometem um volume menor de recursos, expondo a organização a menores riscos e os de alto controle necessitam de um maior envolvimento da organização, apresentando um maior nível de comprometimento de recursos, de riscos e de controle. Na subsidiária chinesa, compõem os modos de baixo controle as exportações que se referem à primeira fase de internacionalização da empresa. Os modos de alto controle, por sua vez, referem-se às *joint ventures*.

Com esta pesquisa, pode-se visualizar que, juntamente com o comprometimento com a internacionalização, estava o compromisso com a Responsabilidade Social Corporativa. No momento em que a estratégia era apenas de exportação, pouca importância estava sendo despendida a Responsabilidade Social Corporativa. Contudo, no momento em que ocorreram as fusões, o comprometimento com o tema aumentou.

Assim como na subsidiária brasileira, é importante reforçar que, na subsidiária chinesa, a não observação da quarta dimensão, preconizada por Steurer *et al.* (2005) como

requisitos de segunda ordem, fez com que muitos aspectos precisassem, primeiramente, ter um descrédito para, posteriormente, serem melhorados. Isso aconteceu, marginalmente, com a questão ambiental que, na fase de crescimento econômico, foi somente observada após usos indevidos de recursos evidenciados pelo mercado externo e, diretamente, na questão social, tendo em vista que as condições para os trabalhadores foram prejudicadas a fim de manter a sustentabilidade econômica.

As mudanças provenientes do grupo “CD” levam a compreensão de que os assuntos relacionados à sustentabilidade, em âmbito organizacional, foram influenciados diretamente pela cultura na subsidiária estudada. A empresa, enquanto integralmente chinesa, possuía inclinação somente para a questão econômica, deixando as preocupações ambientais e sociais em segundo plano. Estas, por sua vez, passaram à pauta de discussões a partir da fusão entre Capacitores da China e “CD”.

Espera-se que, com o decorrer do tempo, a constituição de novos empreendimentos no mercado chinês leve em consideração a importância da quarta dimensão, reconhecida por Steurer *et al.* (2005) como requisitos de segunda ordem, a qual, dentre outros fatores, prima pela integração das dimensões, isto é, todas devem ter o mesmo grau de importância, o progresso em um dimensão não deve vir a prejudicar uma outra. Assim sendo, a sustentabilidade corporativa ou a Responsabilidade Social Corporativa já nasceram consolidadas dentro da rotina organizacional e é extremamente importantes para o futuro posto que a China concentra um grande volume de indústrias com potencial de crescimento ainda maior.

5.1.5 Análise comparativa da evolução da Responsabilidade Social Corporativa nas subsidiárias

Identificam-se, de modo geral, similaridades no processo da Responsabilidade Social Corporativa nas subsidiárias estudadas. Em ambas as empresas, a dimensão que, primeiramente, se destacou foi a econômica, sendo a ambiental e social, respectivamente, as próximas a receberem incentivos. Entretanto, algumas diferenças foram constatadas, como a situação inicial de algumas dimensões e a reação mais rápida de consolidação dos pilares na subsidiária chinesa. Uma breve relação dos momentos críticos (MC), das fases de internacionalização e de suas respectivas consequências às dimensões, está sumarizada no Quadro 12.

	MOMENTOS CRÍTICOS DE MUDANÇA	FASES DE INTERNACIONALIZAÇÃO	IMPACTO NAS DIMENSÕES
BRASIL	MC1: 1954 – Constituição da empresa	-	- Dificuldades econômicas
	MC2: 1957 – Aquisição da Capacitores do Brasil pela “C”	1957 – Início das exportações	- Impulso nas questões econômicas em decorrência da ampliação do portfólio de produtos e início das exportações - Impactos nas questões ambientais
	MC3: 1992 – Reconhecimento da empresa como Centro de Competência	1962 a 1991 – Conquista de mercados	- Consolidação do pilar econômico Início dos esforços voltados à dimensão ambiental - Acréscimo das exportações
	MC4: 2002 – Formação do grupo “CD”	2002 - Globalização	- Consolidação da dimensão ambiental
	MC5: 2012 – Paralisação dos funcionários	2002 - Globalização	- Fortalecimento na dimensão social
CHINA	MC1: 1994 – Constituição da empresa	1994 - Início das exportações	- Consolidação do pilar econômico - Impactos negativos nas dimensões ambiental e social
	MC2: 2004 – Fusão entre Capacitores da China e “CD”	2004 – Conquista de mercados e internacionalização	- Consolidação da dimensão ambiental - Início em melhorias sociais
	MC3: 2007 – Obtenção da certificação social	2007 - Globalização	- Fortalecimento da dimensão social

Legenda: MC = Momento Crítico

Quadro 12 – Sumarização dos momentos críticos, fases de internacionalização e resultados nas subsidiárias

A fim de facilitar a visualização temporal dos momentos críticos (MC) e a consolidação ou o fortalecimento das dimensões nas subsidiárias, elaborou-se a Figura 13, ressaltando-se que a representação foi dividida em décadas.

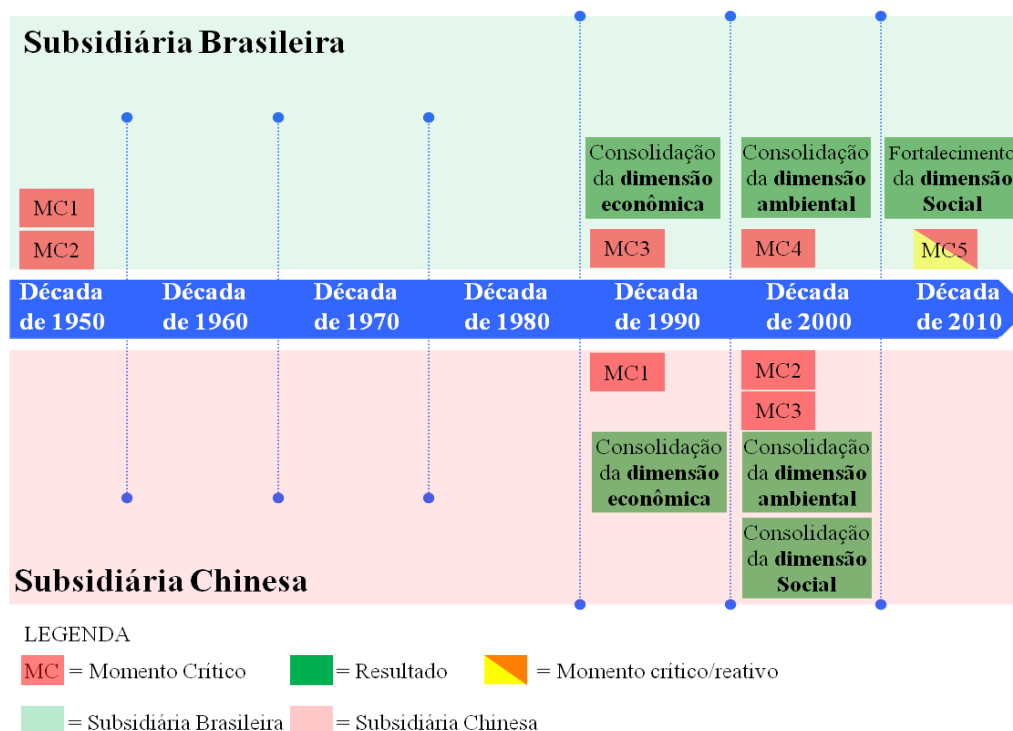


Figura 13 – Momentos críticos e evolução das dimensões

A partir das informações coletadas e ilustradas na Figura 13, verifica-se que a empresa brasileira levou mais de 30 anos para fortalecer a dimensão econômica. A consolidação ocorreu somente em 1992, no terceiro momento crítico de mudança, em que a empresa foi reconhecida como centro de competência pelo grupo. Nesta época, a empresa estava concluindo a segunda fase do processo de internacionalização, denominada conquista de mercados e iniciando a terceira fase que configura a internacionalização de fato da subsidiária brasileira.

Na empresa chinesa, a dimensão econômica consolidou-se rapidamente tendo em vista os subsídios à indústria leve do governo chinês e a inclinação da subsidiária chinesa fortemente voltada para o pilar econômico. Tal fato ocorreu em 1994, logo após a constituição da empresa que configurou o primeiro momento crítico de mudança ocorrido na subsidiária chinesa, a qual já iniciava a sua primeira fase do processo de internacionalização, com as exportações. Na época, a empresa denominava-se Capacitores da China.

Durante uma década, a subsidiária chinesa ficou presa à dimensão econômica. Neste período, as condições sociais, que já não eram boas, foram pioradas para obtenção da consolidação econômica. A questão ambiental também foi negligenciada em detrimento da econômica. No início de atuação da empresa, constata-se a não observância nos requisitos de segunda ordem, haja vista que uma dimensão acaba sendo prejudicada em detrimento de outra (STEURER *et al.*, 2005).

A dimensão ambiental, por sua vez, passou a estar presente nas discussões das empresas em momentos diferentes, em virtude da diferença do tempo de atuação no mercado entre elas, no entanto, a consolidação deste pilar deu-se quase que paralelamente nas empresas estudadas. A subsidiária brasileira passou a preocupar-se com a dimensão ambiental a partir de 1992, com a ampliação de mercados, enquanto que a subsidiária chinesa em 2003, quando passou a compor o segmento automotivo no seu portfólio de negócios. Contudo, é somente a partir da atuação do grupo “CD” que a consolidação ocorre efetivamente, estruturando as questões ambientais e criando um processo de gestão que suportasse a obtenção ISO 14001 em ambas as empresas, em 2004. Neste ponto, é importante salientar que a subsidiária brasileira passou a compor o grupo “CD” em 2002, configurando o quarto momento crítico de mudança da empresa, enquanto que a subsidiária chinesa, em 2004, no segundo momento crítico de mudança, conforme abordagem da *path dependent* (HOFF, 2008, 2011). Este fato denota a importância da cultura organizacional nas empresas estudadas, influenciada, basicamente, pelas questões estratégicas do grupo em suas subsidiárias.

A dimensão social esteve em equilíbrio na subsidiária brasileira até o ápice da crise mundial (2008-2009). Até esta época, a empresa sempre se preocupou em manter benefícios aos funcionários, os quais faziam a empresa tornar-se atrativa, além das condições de trabalho, extremamente favoráveis, tanto em termos físicos quanto psíquicos. Todavia, a partir da crise, a empresa retirou alguns benefícios relacionados à premiação de funcionários e reduziu a qualidade do plano de saúde oferecido a fim de manter a dimensão econômica estável. Estas mudanças refletiram na rotatividade dos trabalhadores, a qual, com o progresso na economia brasileira, aumentou consideravelmente, fazendo com que a empresa elevasse os seus custos com contratação, treinamento de novos funcionários, improdutividade e problemas de qualidade provenientes de um grupo de trabalho sem experiência.

Além disso, a retirada destes benefícios fez com que, no início de 2012, após divulgação do PLR referente ao período de 2011, ocorresse uma paralisação do grupo, com aderência de mais de 70% do quadro de funcionários. Esta paralisação configurou uma sequência reativa/momento crítico, conforme arrazoado por Hoff (2008, 2011), a qual gerou uma reação de mudança, em que a empresa passou a rever os seus conceitos com relação à dimensão social e às consequências, inclusive, de cunho financeiro e de imagem da empresa frente à sociedade e seus clientes, quando da não observância desta questão. Compete salientar que a não observância nos requisitos de segunda ordem preconizados por Steurer *et al.* (2005), neste período, fez com que a empresa tivesse prejuízos concernentes à qualidade e aos custos de uma forma geral, fazendo com que ela regredisse em uma questão que se mostrava equilibrada até então. Este fato ocorreu na fase de globalização do processo de internacionalização da empresa.

Na subsidiária chinesa, a questão social foi amplamente negligenciada por 10 anos. Desde a sua constituição, em 1994, até a fusão com o grupo “CD”, a empresa somente piorou nesta dimensão a fim de elevar o aspecto econômico. A empresa retirava do social, que já era precário, a fim de reduzir custos e promover uma maior lucratividade. Em 2004, este aspecto passou ser amplamente combatido, tendo em vista a nova direção traçada pelo grupo “CD” que passou a obter 60% das ações da empresa (fusão entre Capacitores da China e “CD”). Após uma série de avanços nas condições de trabalho e também nos dormitórios e áreas sociais oferecidas aos funcionários que estão distantes de suas moradias (o que é comum na China em função de grande parte da mão de obra chinesa ser proveniente de áreas rurais, distantes dos polos industriais), a subsidiária chinesa obteve, em 2007, a certificação OHSAS

18001, voltada ao controle e gerenciamento de aspectos sociais, de segurança e saúde no trabalho.

Diante do exposto, verifica-se que a subsidiária chinesa acelerou a sua aprendizagem, tanto geral como a voltada para as dimensões econômica, ambiental e social da sustentabilidade, numa velocidade bem maior do que a subsidiária brasileira. Este resultado pode estar relacionado tanto com as condições antecedentes (que, na China, foram mais impulsionadores da economia, principalmente na indústria leve) como em função do processo de internacionalização (também mais acelerado na subsidiária chinesa). Aspectos culturais podem, também, estar associados, todavia, faz-se necessário um maior aprofundamento para verificar esta questão, uma vez que este não foi o foco da presente pesquisa.

Ainda neste sentido, faz-se importante lembrar a evolução industrial ocorrida no Japão, em que os produtos fabricados passaram de uma imagem ruim para um reconhecimento mundial de qualidade, na atualidade. Esta aprendizagem rápida no Japão pode também estar acontecendo na China, reforçando a relação dos resultados encontrados com questões culturais, dada a similaridade entre estes dois países.

Com relação ao processo de internacionalização, nota-se que, em ambas as subsidiárias, quanto mais alta a forma de entrada no mercado internacional de acordo com a tríplice controle-risco-flexibilidade, maior o compromisso com a Responsabilidade Social Corporativa. De acordo com Kotabe e Helsen (2000), Garrido (2007) e Maehler (2011), os modos de baixo controle comprometem um volume menor de recursos, expondo a organização a menores riscos e os de alto controle necessitam de um maior envolvimento da organização, evidenciando um maior nível de comprometimento de recursos, de riscos e de controle. No momento em que a estratégia era apenas de exportação (baixo controle-risco-flexibilidade), pouca importância estava sendo despendida a Responsabilidade Social Corporativa. Entretanto, quando ocorreram as fusões (alto controle-risco-flexibilidade), o comprometimento com o tema aumentou.

Na análise da X-Brasil e X-Xiamen, é importante reforçar que a não observação da quarta dimensão, preconizada por Steurer *et al.* (2005) como requisitos de segunda ordem, fez com que muitos aspectos precisassem, primeiramente, ter um descrédito para, na sequência, serem melhorados. Na subsidiária chinesa, tal fato aconteceu, marginalmente, com a questão ambiental que, na fase de crescimento econômico, foi somente observada após usos indevidos de recursos evidenciados pelo mercado externo e, diretamente, na questão social, tendo em vista que as condições para os trabalhadores foram prejudicadas a fim de manter a

sustentabilidade econômica. Na subsidiária brasileira, a não observância da quarta dimensão foi verificada no período de 2008 a 2009, no ápice da crise mundial, em que questões sociais foram prejudicadas a fim de manter a dimensão econômica estável.

Enfim, verifica-se que o processo de internacionalização teve um forte impacto nas questões relacionadas à Responsabilidade Social Corporativa. A exposição inicial ao mercado, através das exportações, refletiu negativamente na subsidiária chinesa que prejudicou a dimensão ambiental e a social em detrimento da econômica. No entanto, com a fusão, que caracteriza uma forma mais alta de entrada no mercado no que concerne à tríplice controle-risco-flexibilidade (Kotabe e Helsen, 2000; Garrido, 2007; Maehler, 2011), houve um maior equilíbrio entre as dimensões. A aquisição ou a fusão com uma multinacional homogênea ou padroniza, reduzindo ou eliminando as diferenças existentes. Na subsidiária brasileira, a criação do grupo “CD” também auxiliou os aspectos relacionados à dimensão ambiental, tendo em vista as novas abordagens trazidas pelo grupo.

No entanto, não é possível afirmar que a cultura que emergiu com o novo grupo em conjunto com o modo de entrada mais alto no mercado sejam as grandes soluções para constituir organizações mais responsáveis socialmente, uma vez que, após passar por estes contextos, a subsidiária brasileira regrediu ao prejudicar o pilar social em detrimento do econômico. Não foi uma evolução linear, como na subsidiária chinesa que, iniciou em condições bem piores, mas evoluiu sem retrocessos.

É necessário que, nos contextos das empresas, haja uma maior divulgação e a consciência com relação aos requisitos de segunda ordem (STEURER *et al.*, 2005), posto que os mesmos objetivam um maior equilíbrio entre as dimensões. Provavelmente, a partir da imersão desta quarta dimensão à cultura organizacional seja possível uma evolução mais linear da Responsabilidade Social Corporativa.

5.2 O POSICIONAMENTO ATUAL DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO GRUPO X

A presente seção tem como objetivo apresentar os resultados referentes ao posicionamento atual das subsidiárias estudadas. A análise teve embasamento nas dimensões econômica, ambiental, social e de segunda ordem (STEURER *et al.*, 2005) e em aspectos relacionados ao estágio organizacional e fase cultural das empresas, as quais são baseadas nos estudos de Maon, Lindgreen e Swaen (2010). Cabe reforçar que a estatística descritiva utilizadas neste capítulo (médias e frequências) não possui o objetivo de embasar uma análise

quantitativa, apenas foi utilizada para que fosse possível apresentar, de uma forma mais visual, a opinião dos principais *stakeholders* internos da subsidiária.

Esta seção está estruturada em três partes:

- i. Análise do estado atual da Responsabilidade Social Corporativa na subsidiária brasileira;
- ii. Análise do estado atual da Responsabilidade Social Corporativa na subsidiária chinesa;
- iii. Análise comparativa do estado atual da Responsabilidade Social Corporativa nas subsidiárias.

5.2.1 Estado atual da Responsabilidade Social Corporativa na subsidiária brasileira

Na subsidiária brasileira, segundo a opinião dos seis respondentes, a média geral das dimensões é de 2,38 pontos. A dimensão que mais se destaca, atualmente, é a ambiental (2,88) sendo, logo em seguida, acompanhada pela econômica (2,55). Em terceiro lugar, encontra-se a dimensão social (2,16) e, por fim, os requisitos de segunda ordem (2). Os resultados encontrados podem ser visualizados no Gráfico 4.

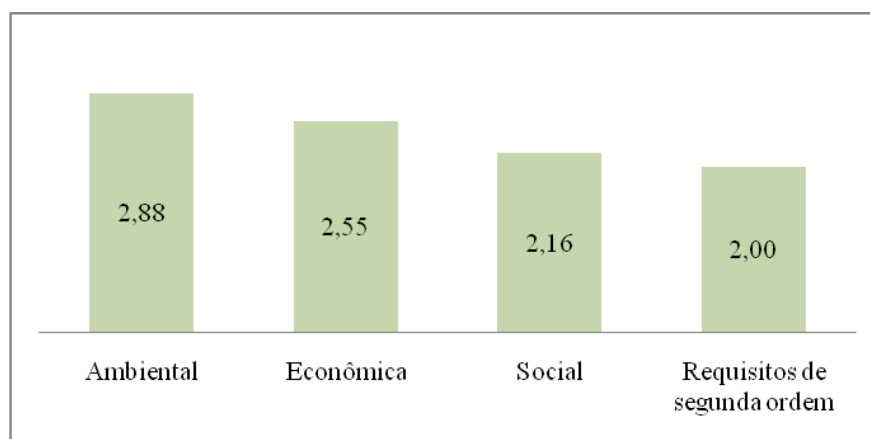


Gráfico 4 – Média das importâncias das dimensões na subsidiária brasileira

A **dimensão ambiental**, a partir dos estudos de Steurer *et al.* (2005), foi construída a partir de três subcategorias. O resultado de cada subcategoria pode ser visualizado na Tabela 1.

	RECURSOS	EMISSÕES	DANOS E RISCOS
Número de respondentes	6	6	6
Média encontrada	2,67	3	3

Tabela 1 – Médias das subcategorias de análise da dimensão ambiental na subsidiária brasileira

Para a subcategoria “recursos” foram citados pelos entrevistados os seguintes indicadores:

- a) Quebras;
- b) Controle do consumo de água e energia;
- c) Volume de descarte para aterros e segregação e venda de resíduos para reciclagem.

Os indicadores de quebras dizem respeito a todos os recursos diretamente ligados à produção dos capacitores que são desperdiçados durante o processo. Compõem estes recursos canecas de alumínio e plástico, papel, anodo, cátodo, eletrólitos, resinas e os capacitores já prontos, mas com problemas de qualidade.

Dentre estes recursos, podem ser reciclados: as canecas de alumínio e de plástico e o papel ainda não emergido em eletrólito. Os demais compõem o grupo de materiais que são destinados aos aterros controlados.

Estes indicadores de quebras são levantados por linha de produto e apresentados a todos os funcionários, em um local centralizado, onde são expostos os indicadores da empresa referente a cada linha de produção. São atualizados mensalmente e fazem parte da política de melhoria contínua, a qual, anualmente, reduz os limites de desperdícios. O limite traçado pela empresa, em 2012, para este indicador, foi de 2,5% de quebras sobre o total produzido.

Os indicadores de controle do consumo de água e energia são apresentados na Intranet da empresa e atualizados mensalmente, assim como o indicador de quebras, o controle do consumo de água e energia também prevê redução periódica com a política de melhoria contínua.

Os controles relacionados ao volume de descarte para aterros e segregação e venda de resíduos para reciclagem são controlados diretamente pelo departamento de Higiene e Segurança do Trabalho (HST). Estes indicadores não estão expostos a todos os funcionários, ficam restritos ao controle do HST, mas também requerem melhoramento contínuo.

A média foi de 2,67 na subcategoria “recursos”. Dois respondentes apontaram nota dois a esta categoria, tendo em vista que acreditam que o desenvolvimento de novos projetos poderia prever melhor a redução e a substituição dos recursos não renováveis. Estes dois respondentes já foram engenheiros de produto e processo, respectivamente, participando destes novos desenvolvimentos. Atualmente, estão na função de Gerente de Operações e Gerente de Produção.

A subcategoria “Emissões” apresentou média máxima, ou seja, todos os respondentes optaram pela nota três neste tópico. Esta subcategoria é gerenciada basicamente pelo Programa de Prevenção e Riscos Ambientais (PPRA) que faz o mapeamento de todos os

processos da empresa e suas potenciais emissões ao meio ambiente e a sociedade. O PPRA é auditado internamente, com periodicidade anual e, a cada recertificação da ISO 14001, por auditores externos. Os controles referentes às emissões são verificados diariamente e apresentados em forma de relatórios mensalmente pelo HST.

A subcategoria “Danos e Riscos” também obteve média máxima (3,0). O PPRA, assim como na subcategoria “Emissões”, controla este tema. Juntamente com o mapeamento de todos os processos da empresa e potenciais emissões, o programa prevê os possíveis riscos ao meio ambiente, criando formas de controle preventivo e reativo.

De forma geral, identifica-se que a dimensão ambiental está bem desenvolvida dentro da cultura organizacional. Há uma preocupação com este tema em todos os níveis e a divulgação dos relatórios e indicadores concernentes ao tema é ampla. A empresa destaca-se na questão das emissões e danos/riscos ambientais que possuem uma perspectiva de curto prazo. A média inferior foi a da subcategoria recursos (substituição de recursos não renováveis) que possui uma perspectiva de longo prazo. Tal fato salienta que, por mais que o tema esteja bem desenvolvido, ainda é preciso evoluir nas questões de longo prazo.

A dimensão ambiental é gerida basicamente pela ISO 14001, a qual promove esta integração do tema na cultura organizacional, tendo em vista que todos os níveis devem ter consciência acerca do tema. Além disso, a ISO pressupõe o progresso contínuo dos temas que compõem a dimensão ambiental, garantindo a dinamicidade do tema em âmbito organizacional.

Após o pilar ambiental, a **dimensão econômica** foi a que obteve as médias mais altas. O resultado de cada subcategoria pode ser visualizado na Tabela 2.

	DESEMPENHO FINANCEIRO	PERSPECTIVA DE LONGO PRAZO	IMPACTO ECONÔMICO
Número de respondentes	6	6	6
Média encontrada	3	2,33	2,33

Tabela 2 – Médias das subcategorias de análise da dimensão econômica na subsidiária brasileira

A subcategoria “Desempenho financeiro” obteve média máxima (3,0). Foram citados pelos entrevistados os seguintes indicadores:

- a) Lucro Operacional;
- b) Faturamento;
- c) Alcance da carteira de pedidos;
- d) Fluxo de Caixa.

O indicador de lucro operacional é apresentado trimestralmente pelo departamento financeiro da empresa. Cada linha de produção representa um Centro de Custo (CDC) e os

lucros são mensurados por CDC. Os rateios de custos fixos são elaborados com base na área ocupada por cada linha de produção. Este indicador fica disponível nos quadros informativos das linhas de produção e é discutido entre o grupo de gerência em reuniões trimestrais.

O indicador de faturamento, alcance da carteira de pedidos e fluxo de caixa são verificados e discutidos, mensalmente, pelo grupo de gerência e diretoria da empresa. Neste caso, utilizam a mesma lógica do lucro operacional, ou seja, é apresentado por CDC. Ao contrário do lucro operacional, estes indicadores não estão disponíveis ao grupo operacional. Somente os colaboradores do nível tático e estratégico possuem acesso a eles. É importante salientar que esta subcategoria refere-se a uma visão mais de curto prazo.

No que tange à subcategoria “Perspectivas de longo prazo”, destaca-se a queda na média para 2,33. Dos seis respondentes, quatro optaram pela nota dois neste tópico. Com relação aos indicadores e relatórios citados, destacam-se:

- a) Planejamento estratégico;
- b) Planejamento operacional.

Tanto o planejamento estratégico quando o operacional contemplam os próximos três anos. O planejamento estratégico é global, isto é, leva em consideração todos os departamentos da empresa. O planejamento operacional condiz apenas à fabricação de produtos e leva em conta margem de lucro, racionalizações, investimentos e depreciações incorridas. Ambos estão disponíveis apenas aos colaboradores que compõem o nível estratégico. Os trabalhadores de nível tático e operacional não são informados sobre estes temas formalmente, mas participam de programas como projetos seis sigma e grupos de melhorias contínuas que promovem o alcance destas metas.

Na subcategoria “Impacto econômico”, a média ficou em 2,33 pontos. Quatro respondentes optaram por atribuir dois pontos a este tópico. Foram destacados como indicadores desta subcategoria:

- a) Balanço anual;
- b) Resultados trimestrais.

O balanço anual é divulgado uma vez ao ano. No entanto, resultados parciais são apresentados trimestralmente, a fim de ter um maior controle sobre o tema e atuar preventivamente. A empresa tem perspectiva média de crescimento de 5% ao ano.

Observa-se, na dimensão econômica, que existem vários indicadores a fim de controlar e conquistar os objetivos da empresa. Nem todos eles são amplamente divulgados,

mas cada grupo de *stakeholders* internos, dentro do seu escopo perante a empresa, possui acesso aos principais indicadores que lhes dizem respeito.

Além disso, outro fato importante a ser observado é que, assim como na dimensão ambiental, a empresa também possui uma maior proatividade nos assuntos relacionados ao curto prazo na dimensão econômica, pois nas subcategorias que avaliavam o longo prazo a média foi menor.

Na sequência, destaca-se a **dimensão social**, com média equivalente a 2,16 pontos. O resultado de cada subcategoria de análise, extraída de Steurer *et al.* (2005), pode ser visualizado na Tabela 3.

	EQUIDADE DENTRO DA EMPRESA	IGUALDADE INTERNACIONAL	MELHORIAS SOCIAIS INTERNAS	MELHORIAS SOCIAIS EXTERNAS
Número de respondentes	6	6	6	6
Média encontrada	2,33	1,67	2,67	2

Tabela 3 – Médias das subcategorias de análise da dimensão social na subsidiária brasileira

A subcategoria “Equidade dentro da empresa” apresentou média equivalente a 2,33 pontos, sendo que dos seis respondentes, quatro elencaram pontuação dois a esta questão. Foram listados os seguintes indicadores e relatórios:

- a) Participação nos Lucros e Resultados (PLR);
- b) Pesquisas salariais junto a empresas similares ao grupo;
- c) Acordo sindical.

Salienta-se o fato desta subcategoria ter sido a principal afetada no ápice da crise de 2008-2009 o que motivou mudanças nos sistemas de premiação e, conseqüentemente, culminou na paralisação dos funcionários. Após a paralisação, a empresa retomou alguns benefícios e vem buscando avaliar a dimensão social a partir de uma nova perspectiva. A aplicação deste questionário deu-se após as referidas mudanças na empresa.

Além disso, é de relevo a informação de que, no nível operacional, os salários cumprem com os requisitos legais, mas estão abaixo do que o mercado oferece. Atualmente, encontram-se por volta de R\$700,00 na empresa, todavia, na região, a média paga é de R\$950,00. O mesmo não ocorre nos níveis táticos e estratégicos, em que os salários são mais elevados e acompanham a média da região.

A subcategoria “Igualdade internacional” apresentou média de 1,67 pontos. Nenhum dos respondentes tinha conhecimento sobre indicadores ou relatórios que pudessem controlar esta questão dentro da empresa.

A subcategoria “Melhorias sociais internas” obteve a média (2,67). Foram listados os seguintes indicadores e relatórios:

- a) Acompanhamento dos acidentes de trabalho;
- b) Treinamento dos funcionários;
- c) Programa de língua estrangeira;
- d) Programa tutores.

O indicador de acompanhamento dos acidentes de trabalho é divulgado semanalmente. Além de distribuir nos murais informativos, os grupos de cada linha de produção são reunidos, semanalmente, a fim de serem informados sobre este indicador e também de tópicos referentes à segurança.

O treinamento de funcionários é um indicador que apresenta o percentual de pessoas treinadas por CDC. A meta é estar com, no mínimo, 90% do grupo treinado. Este indicador é apresentado mensalmente e está na pauta das discussões do setor de qualidade em reuniões mensais também. Trimestralmente, ele é apresentado à diretoria.

O programa de língua estrangeira é uma parceria da empresa com o SESI para o aperfeiçoamento do grupo operacional. Quarenta vagas são oferecidas semestralmente, sendo realizado fora do horário de trabalho, mas nas dependências da empresa. Todos os funcionários que trabalham na área operacional podem inscrever-se, contudo, em caso de demanda maior do que a oferta do número de vagas, o desempate dá-se através do tempo de serviço na empresa. Os funcionários mais antigos possuem prioridade. Para o nível tático e estratégico, também são oferecidos benefícios com relação à aprendizagem de língua estrangeira, mas em cursos externos, em que a empresa auxilia, mensalmente, com os custos incorridos.

O programa tutores, por fim, diz respeito a um grupo, escolhido pelos supervisores de cada área, que recebem treinamentos extras, inclusive interpessoais, para que possam acompanhar novos funcionários. Tem o objetivo de prepará-los para serem disseminadores de conhecimento dentro da área operacional.

Esta subcategoria mostrou-se bem estruturada e valorizada pelo grupo operacional. Muitos operadores, durante a visita realizada à fábrica, elogiaram estes programas da empresa e o ambiente colaborativo que a mesma proporciona. Além disso, os aspectos relacionados à infraestrutura são bastante relevantes, o ambiente é climatizado e as máquinas oferecem segurança completa. A média de acidentes, nos últimos três anos, foi de 20 por ano, sendo que

todos são lesões leves, como arranhões provenientes de uso com estilete, por exemplo. Não foram identificados acidentes relacionados à invalidez ou morte de algum funcionário.

A subcategoria “melhorias sociais externas” apresentou média 2,0. Foram listados como indicadores:

- a) Redução de ruído junto à comunidade;
- b) Controle de resíduos e descarte ambiental;
- c) Gerenciamento de águas;
- d) Garantia vitalícia com relação à qualidade de seus produtos.

Anualmente, o departamento de HST acompanha os ruídos nos vizinhos locais. Não são constatadas reclamações por parte dos vizinhos com relação a ruídos sonoros, odores desagradáveis e contaminação de solo e água. O fato de pertencerem à indústria leve facilita estas questões, tendo em vista que o sistema é mais silencioso e de menos impacto ao ambiente como um todo.

O controle de resíduos e descarte ambiental, por sua vez, é acompanhado diariamente. As estações de tratamento de resíduos são acompanhadas a fim de que o solo não esteja contaminado. Com relação ao gerenciamento de águas, o controle é realizado diariamente, objetivando fazer com que, ao retornar ao rio, a mesma esteja em condições de uso pela população.

No que concerne à qualidade de seus produtos e possíveis consequências que um problema de qualidade possa gerar, ressalta-se o fato da empresa oferecer qualidade vitalícia. Tendo em vista que a empresa é intermediária na cadeia produtiva, fornecendo aos mais diversos segmentos, entre eles o de comunicação, automotivo e iluminação, faz-se necessário que o grupo ofereça este tipo de garantia ao seu produto. Os produtos saem com a descrição “LL” referente à *long life* (longa vida) e os clientes podem emitir reclamações a qualquer momento. Cabe reforçar que a subsidiária brasileira diferencia-se no mercado pela qualidade dos seus produtos.

Com relação a esta categoria é de relevo a informação de que a empresa não está apoiando, atualmente, programas externos na comunidade. Algumas iniciativas foram iniciadas, mas não vingaram na cultura organizacional, acabaram sendo abandonadas com o passar do tempo e a saída de algumas pessoas que promoviam tais feitos.

Por fim, cabe apresentar a quarta dimensão, preconizada por Steurer *et al.* (2005) como **requisitos de segunda ordem**. As subcategorias de análise seguiram os preceitos do referido autor. O resultado de cada subcategoria pode ser visualizado na Tabela 4.

	TRANSPARÊNCIA E PARTICIPAÇÃO	REFLEXIVIDADE	INTEGRAÇÃO DAS DIMENSÕES
Número de respondentes	6	6	6
Média encontrada	2,67	1,67	1,67

Tabela 4 – Médias das subcategorias de análise dos requisitos de segunda ordem na subsidiária brasileira

A subcategoria “transparência e participação” apresentou média de 2,67 pontos. Foram citados como indicadores desta subcategoria:

- a) Balanço contábil;
- b) Auditorias externas.

O balanço contábil é apresentado e discutido anualmente com os diretores da empresa. Além disso, o mesmo fica exposto na internet para fins de consulta dos acionistas e demais interessados. As auditorias externas nos dados contábeis e financeiros são realizadas a cada trimestre.

Juntamente com a subcategoria “igualdade internacional” na dimensão ambiental, as subcategorias “Reflexividade” e “integração das dimensões” dos requisitos de segunda ordem compõem o grupo com as médias mais inferiores. Dos seis respondentes, quatro apontaram nota “um” para estes tópicos. Dois respondentes pontuaram com nota “três”. Todos os respondentes, inclusive os que assinalaram maior nota, não souberam listar indicadores e/ou relatórios que ajudassem a gerir estes itens dentro da empresa, denotando a real deficiência do tema dentro do âmbito organizacional.

Os resultados obtidos na subsidiária brasileira, a partir da opinião dos principais *stakeholders* internos, evidenciam um desequilíbrio entre as dimensões quanto ao seu posicionamento atual, conforme pode ser observado no Quadro 13. Este fato é reflexo da evolução da Responsabilidade Social Corporativa na empresa que também foi heterogênea, isto é, ocorreu de forma desigual entre as dimensões, conforme apresentado na seção anterior.

INTERVALO DAS MÉDIAS	DIMENSÕES
ALTA (2,34 a 3,00)	Ambiental (2,88) e Econômica (2,55)
INTERMEDIÁRIA (1,68 a 2,33)	Social (2,16) e Requisitos de Segunda ordem (2,00)
BAIXA (0 a 1,67)	Nenhuma

Quadro 13 – Intervalo das médias encontradas em cada dimensão na subsidiária brasileira

De acordo com a abordagem de Steurer *et al.* (2005), as dimensões ambiental e econômica podem ser classificadas dentro de um conceito corporativo, haja vista que se sobressaíram na pesquisa e apresentaram indicadores e relatórios expostos a seus diferentes *stakeholders* (internos e externos), o que denota uma maior preocupação em institucionalizar o tema dentro do ambiente corporativo.

A dimensão social e os requisitos de segunda ordem, por seu turno, são abordados a partir de visões mais gerencialistas, posto que ainda não migraram aos demais níveis hierárquicos e não estão inseridos em rotinas da empresa, isto é, não apresentam indicadores e relatórios claros que garantam o gerenciamento destes aspectos. A Figura 14 apresenta o resultado encontrado, estando em verde o posicionamento das dimensões perante esta abordagem.

É possível visualizar, na Figura 14, a evolução das dimensões através das numerações (1, 2 e 3). Constata-se que a consolidação da dimensão econômica ocorreu primeiramente, sendo seguida pela ambiental, ambas no conceito corporativo, visto que estas dimensões estão estáveis e bem desenvolvidas no contexto organizacional, conforme abordado anteriormente.

O fortalecimento da dimensão social (ainda não consolidada) é a terceira dimensão a receber atenção por parte da empresa, em uma lógica temporal, e a mesma possui uma abordagem gerencialista, pois ainda não é compreendida homoganeamente por todos os *stakeholders* internos, pautando-se apenas em ações pontuais. No centro da figura, são apresentadas as certificações, ISO 9000 (obtida na década de 1990) e ISO 14001 (obtida em 2004), que reforçam os pilares abordados (*triple bottom line*).

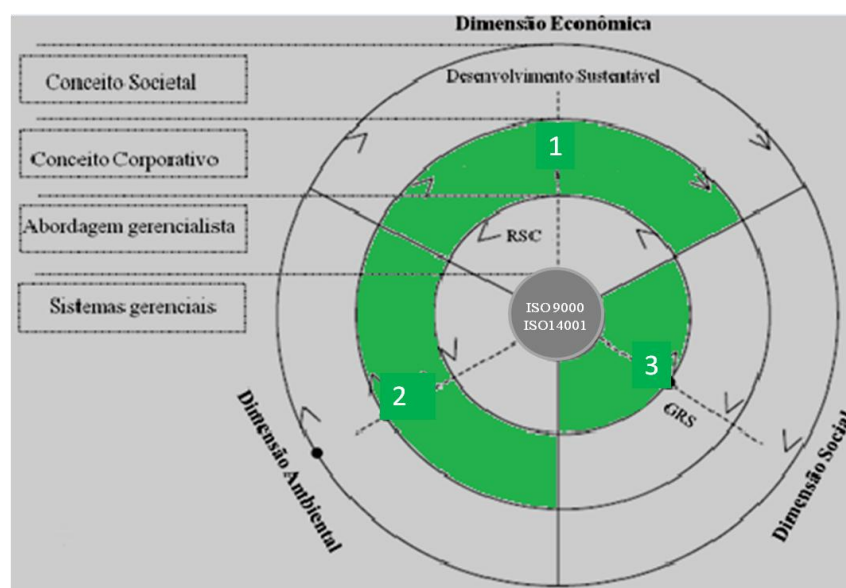


Figura 14 – Classificação das dimensões na subsidiária brasileira

Com base nos dados apresentados até então e em outras questões do questionário, parte-se para a compreensão do estágio organizacional e da fase cultural conforme os estudos de Maon, Lindgreen e Swaen (2010).

Os dados evidenciam a falta de integração entre as dimensões e a necessidade de enraizamento dos requisitos de segunda ordem na cultura da empresa. Somam-se a esta observação outras informações extraídas das questões 14 e 15 do questionário. Na questão

14, os seis respondentes assinalaram que “a empresa prevê orçamentos a fim de se adequar aos requisitos já impostos pelo mercado”, demonstrando uma postura reativa com relação à Responsabilidade Social Corporativa. Na questão 15, os respondentes marcaram que “a empresa desenvolve ações vinculadas à Responsabilidade Social Corporativa para obter licenças já exigidas pelos mercados em que atua”, ratificando a postura de defesa e reação, estritamente relacionada à conformidade mínima exigida.

Além das informações extraídas dos questionários, durante as entrevistas e até mesmo em função da experiência profissional da autora desta dissertação na empresa em estudo, verifica-se que a subsidiária brasileira está preocupada em cumprir estritamente a legislação, no mínimo requerido, não preocupando-se em elevar seus propósitos para além destas exigências. Essa constatação pode ser verificada, inclusive, no salário dos operários, que cumpre a legislação, mas está abaixo do que o mercado oferece na região.

A partir destas informações, verifica-se que a empresa encontra-se na fase denominada “Compreensão cultural” e no estágio “Busca por conformidade”, de acordo com o exposto no Quadro 14.

FASE CULTURAL	ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO
Relutância	1. Descartado
	2. Autoproteção
Compreensão	3. Busca por conformidade
	4. Busca por capacidade
	5. Cuidado
Integração	6. Estratégico
	7. Transformação

Quadro 14 – Fase cultural e estágio de desenvolvimento da subsidiária brasileira

Conforme Maon, Lindgreen e Swaen (2010), a fase de compreensão cultural abrange três estágios diferentes, sendo o estágio “busca por conformidade” o segundo em ordem de aprofundamento da RSC na cultura da empresa. De acordo com os autores, as empresas que se encontram assim posicionadas possuem uma perspectiva de requisitos, sendo a RSC digna de interesse. Este ponto fica bem salientado na empresa em função das respostas apontadas pelos respondentes nas questões 15 e 16.

Além disso, Maon, Lindgreen e Swaen (2010) apontam que, nesta fase e estágio, as empresas possuem consciência crescente da RSC relacionada a problemas que devem ser evitados, envolvimento da gestão apenas na teoria e a RSC acaba sendo percebida como um dever e uma obrigação, dando ênfase nos requisitos para participação de mercados. Estas características são expostas pelos autores nas dimensões do conhecimento e atitudinais que estão presentes nas organizações. Na subsidiária brasileira, identificam-se estas

peculiaridades, tendo em vista o seu posicionamento mais reativo quanto a RSC e também na abordagem gerencialista e emergente da dimensão social, segundo apresentado anteriormente.

As dimensões estratégicas de empresas que possuem este posicionamento, por sua vez, requerem minimização de externalidades nocivas, postura de conformidade, expondo indicadores e relatórios internos com base em uma divulgação legal (MAON, LINDGREEN E SWAEN, 2010). Estes pontos puderam ser evidenciados na análise de cada subcategoria, em que foram apresentados os relatórios e indicadores para cada uma. Verifica-se que alguns relatórios e indicadores estão restritos a determinados níveis da organização tendo em vista que, legalmente, não é exigida uma ampla divulgação.

Com relação às dimensões táticas e operacionais, citadas por Maon, Lindgreen e Swaen (2010), percebe-se uma relação mais unilateral entre a empresa e seus *stakeholders* internos e externos, principalmente na dimensão social em que foi necessária uma paralisação com aderência de 70% dos funcionários para que algumas condições financeiras e de benefícios fossem revistas pela empresa. Além disso, a coordenação funcional a fim de atingir objetivos mais relacionados ao curto prazo também se fez presente.

Cabe salientar que o avanço na fase cultural e o estágio organizacional da empresa estão estritamente ligados ao posicionamento mais homogêneo das dimensões e da devida importância aos requisitos de segunda ordem propostos por Steurer *et al.* (2005), uma vez que eles pressupõem a maior integração, transparência e reflexividade entre as dimensões. Somente a partir desta integração e da observação de todos os *stakeholders* da empresa de forma igualitária será possível o alcance de um melhor desempenho referente à Responsabilidade Social Corporativa.

5.2.2 Estado atual da Responsabilidade Social Corporativa na subsidiária chinesa

Na subsidiária chinesa, a média geral das dimensões foi de 2,67 pontos. Segundo a opinião dos respondentes, a dimensão que mais se destaca, atualmente, é a ambiental (2,94) sendo, logo em seguida, acompanhada pela econômica (2,78). Em terceiro lugar, encontram-se os requisitos de segunda ordem (2,50) e, por fim, a dimensão social (2,46). Os resultados encontrados podem ser visualizados no Gráfico 5.

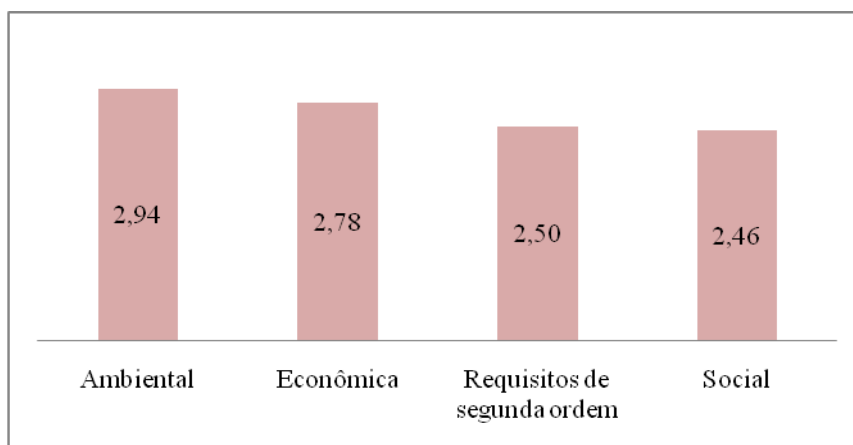


Gráfico 5 – Média das importâncias das dimensões na subsidiária chinesa

A **dimensão ambiental**, a partir dos estudos de Steurer *et al.* (2005), foi construída a partir de três subcategorias. O resultado de cada subcategoria pode ser visualizado na Tabela 5.

	RECURSOS	EMISSÕES	DANOS E RISCOS
Número de respondentes	6	6	6
Média encontrada	2,83	3	3

Tabela 5 – Médias das subcategorias de análise da dimensão ambiental na subsidiária chinesa

Para a subcategoria “recursos” foram listados pelos respondentes os seguintes indicadores:

- a) Descarte Seletivo;
- b) Quebras.

O programa de descarte seletivo é divulgado aos funcionários de forma ampla e contínua, desde o primeiro dia de trabalho, durante o período de integração, os colaboradores recebem informações sobre o programa e as formas de contribuir com ele através da segregação correta de resíduos. Além do programa, a subsidiária chinesa controla o volume de descarte para aterros e segregação e venda de resíduos para reciclagem. O departamento de Higiene e Segurança do Trabalho (HST) é responsável por estes controles e divulgação dos indicadores nas áreas.

Os indicadores de quebras dizem respeito a todos os recursos diretamente ligados à produção dos capacitores que são desperdiçados durante o processo. Compõem estes recursos canecas de alumínio, papel, anodo, cátodo, eletrólitos e os capacitores já prontos, mas com problemas de qualidade.

Dentre estes recursos, podem ser reciclados: as canecas de alumínio e o papel ainda não emergido em eletrólito. Os demais compõem o grupo de materiais que são destinados aos aterros controlados. Conforme apresentação das empresas, é importante salientar que a

subsidiária chinesa não possui as sucatas de caneca de plástico, pois desenvolve e produz apenas capacitores eletrolíticos, os quais são produzidos somente com material de alumínio.

Estes indicadores de quebras são levantados por linha de produto e ficam disponíveis a todos os funcionários. São atualizados mensalmente e fazem parte da política de melhoria contínua, a qual, anualmente, promove metas mais desafiadoras.

A subsidiária chinesa não gerencia o consumo de água e energia conforme a subsidiária brasileira. Como a empresa não faz o processamento de folhas e a produção de capacitores de filme, os quais são responsáveis por mais de 80% do consumo de água e energia, a demanda é muito reduzida. Além disso, a contaminação da água dá-se através do processamento das folhas, não sendo necessário, na subsidiária chinesa, ter um centro de tratamento como o da subsidiária brasileira para fazer a descontaminação. Todavia, mensalmente, os custos com estes recursos são observados a fim de verificar discrepâncias.

É de relevo a informação de que um respondente apontou nota dois a esta subcategoria, sendo ele brasileiro, com vivência na subsidiária brasileira. Quando questionado, posteriormente, sobre esta questão, o respondente disse ter atribuído esta nota, pois acredita que outros materiais devam ser desenvolvidos para substituir os que, hoje, são utilizados pela empresa e que possuem tempo limitado de uso. Ele não identifica, na empresa, esforços voltados para estes desenvolvimentos. Atualmente, o respondente está na função de Gerente de engenharia de produtos.

A subcategoria “Emissões” apresentou média máxima, ou seja, todos os respondentes optaram pela nota três neste tópico. Esta subcategoria é gerenciada basicamente pelo Programa de Prevenção e Riscos Ambientais (PPRA) que faz o mapeamento de todos os processos da empresa e suas potenciais emissões ao meio ambiente e à sociedade. O PPRA é auditado internamente, com periodicidade anual, e, a cada recertificação da ISO 14001, por auditores externos.

A subcategoria “Danos e Riscos” também obteve média máxima (3,0). O PPRA, assim como na subcategoria “Emissões”, também controla este tema. Juntamente com o mapeamento de todos os processos da empresa e potenciais emissões, o programa prevê os possíveis riscos ao meio ambiente, criando formas de controle preventivo e reativo. Um exemplo é a brigada de emergência da empresa, treinada para atuação em casos de possíveis problemas como derramamento de químicos ou incêndios, por exemplo.

De forma geral, verifica-se que a dimensão ambiental está bem desenvolvida dentro da cultura organizacional. Existe a preocupação de envolver todos os níveis (estratégico, tático e

operacional) disseminando o conhecimento sobre o tema de forma homogênea. A subcategoria com menor pontuação dentro desta dimensão foi a de “recursos” (substituição de recursos não renováveis) que possui uma perspectiva de longo prazo. Tal fato salienta que, por mais que o tema esteja bem desenvolvido, ainda é preciso evoluir nas questões de longo prazo.

A dimensão ambiental é gerida basicamente pela ISO 14001, a qual promove esta integração do tema na cultura organizacional, tendo em vista que todos os níveis devem ter consciência acerca do tema. Ademais, a ISO pressupõe a melhoria contínua dos temas que compõem a dimensão ambiental, garantindo a dinamicidade do tema em âmbito organizacional.

Após o pilar ambiental, a **dimensão econômica** foi a que obteve as médias mais altas. O resultado encontrado em cada subcategoria pode ser visualizado na Tabela 6.

	DESEMPENHO FINANCEIRO	PERSPECTIVA DE LONGO PRAZO	IMPACTO ECONÔMICO
Número de respondentes	6	6	6
Média encontrada	3	2,67	2,67

Tabela 6 – Médias das subcategorias de análise da dimensão econômica na subsidiária chinesa

A subcategoria “Desempenho financeiro” obteve média máxima (3,0). Foram citados pelos entrevistados os seguintes indicadores:

- a) Lucro Operacional;
- b) *Turnover* de projetos.

O indicador de lucro operacional é apresentado trimestralmente pelo departamento financeiro da empresa. Cada linha de produção representa um Centro de Custo (CDC) e o rateio de custos fixos é elaborado com base na área ocupada por cada linha de produção. Este indicador fica disponível nos quadros informativos das linhas de produção e é discutido entre o grupo de gerência em reuniões trimestrais.

O indicador de *Turnover* de projetos avalia a aceitação, pelo mercado, de novos desenvolvimentos. Geram-se relatórios e melhoria contínua a fim de aperfeiçoar os novos projetos. Estes indicadores e relatórios são avaliados e discutidos, trimestralmente, estando disponíveis somente à diretoria e ao departamento de desenvolvimento, que engloba grupo responsável pelos processos e produtos da empresa. É importante salientar que esta subcategoria refere-se a uma visão de longo prazo.

A subcategoria “Perspectivas de longo prazo” obteve média de 2,67 pontos. Dos seis respondentes, dois optaram pela nota dois neste tópico, sendo um deles brasileiro, com vivência na subsidiária brasileira e o outro alemão, que trabalhava em uma planta em

Heidenheim. Cabe salientar que o respondente brasileiro é o mesmo que atribuiu nota inferior na subcategoria “recursos”. O planejamento estratégico foi citado pelos respondentes como indicador de gerenciamento desta subcategoria.

O planejamento estratégico contempla um período de três anos. Está disponível apenas aos colaboradores que compõem o nível estratégico. Os trabalhadores de nível tático e operacional não são informados sobre estes temas formalmente, mas participam de programas como projetos seis sigma e grupos de melhorias contínuas que promovem o alcance de objetivos propostos no planejamento estratégico.

Na subcategoria “Impacto econômico”, a média ficou em 2,67 pontos. Dois respondentes optaram por atribuir dois pontos a este tópico (os mesmos que atribuíram notas inferiores na subcategoria “perspectivas de longo prazo”).

Os respondentes listaram, como ferramenta de controle gerencial, uma reunião realizada com todo o grupo de diretores da empresa, duas vezes ao ano. Os resultados desta reunião são apresentados aos colaboradores de nível estratégico e tático. Outra ferramenta apontada foi o Balanço anual.

Observa-se, na dimensão econômica, que indicadores são concisos e objetivos para cada tópico a fim de controlar e alcançar as metas da empresa. Nem todos eles são amplamente divulgados, mas cada grupo de *stakeholders* (internos e externos), dentro do seu escopo, possui acesso aos principais indicadores que lhes dizem respeito.

Além disso, outro fato importante a ser observado é que a empresa preocupa-se com a perspectiva de longo prazo, a qual se mostrou presente durante a análise das três subcategorias.

Após o pilar econômico, cumpre apresentar a quarta dimensão, preconizada por Steurer *et al.* (2005) como **requisitos de segunda ordem**. O resultado encontrado em cada subcategoria pode ser visto na Tabela 7.

	TRANSPARÊNCIA E PARTICIPAÇÃO	REFLEXIVIDADE	INTEGRAÇÃO DAS DIMENSÕES
Número de respondentes	6	6	6
Média encontrada	2,83	2,33	2,33

Tabela 7 – Médias das subcategorias de análise dos requisitos de segunda ordem na subsidiária chinesa

A subcategoria “transparência e participação” apresentou média significativa (2,83 pontos). Foram citados como indicadores desta subcategoria:

- a) Balanço contábil;
- b) Auditorias internas/externas.

O balanço contábil é apresentado e discutido semestralmente com os diretores da empresa. Além disso, o mesmo fica exposto na internet para fins de consulta dos acionistas e demais interessados. As auditorias externas nos dados contábeis e financeiros são realizadas a cada trimestre.

As subcategorias “reflexividade” e “integração das dimensões” apresentaram a mesma média (2,33). Ambas obtiveram, por dois respondentes, nota equivalente a um. Estes respondentes são os mesmos citados em outras subcategorias (brasileiro e alemão) que possuem vivência em outra planta além da subsidiária chinesa. Não foram listados pelos respondentes ferramentas de controle para estas duas subcategorias.

Por fim, destaca-se a **dimensão social**, com média equivalente a 2,46 pontos. Esta dimensão, de acordo com os estudos de Steurer *et al.* (2005), apresenta quatro subcategorias de análise. O resultado de cada subcategoria pode ser observado na Tabela 8.

	EQUIDADE DENTRO DA EMPRESA	IGUALDADE INTERNACIONAL	MELHORIAS SOCIAIS INTERNAS	MELHORIAS SOCIAIS EXTERNAS
Número de respondentes	6	6	6	6
Média encontrada	2,67	2,33	2,83	2

Tabela 8 – Médias das subcategorias de análise da dimensão social na subsidiária chinesa

A subcategoria “Equidade dentro da empresa” apresentou média equivalente a 2,67, sendo que dos seis respondentes, dois elencaram pontuação dois a esta questão. Os respondentes que atribuíram nota dois foram os mesmos citados anteriormente (brasileiro e alemão), com vivência em outras plantas. O sistema de bonificação oferecido pela empresa a fim de reduzir as desigualdades foi listado como ferramenta de controle gerencial.

A subcategoria “Igualdade internacional” recebeu a média de 2,33 pontos. Os respondentes assinalaram “*Benchmark evaluation*” como uma ferramenta gerencial, tendo em vista que a mesma apresenta uma pesquisa sobre a qualidade de vida no trabalho das principais plantas do grupo. A subsidiária chinesa norteia-se pelas melhores práticas.

A subcategoria “Melhorias sociais internas” obteve média de 2,83 pontos. Foram listados os seguintes indicadores e relatórios:

- a) Treinamento dos funcionários;
- b) Programa de controle de acidentes.

O treinamento de funcionários é um indicador que apresenta o percentual de pessoas treinadas por CDC. A meta é estar com, no mínimo, 90% do grupo treinado. Este indicador é apresentado mensalmente e está na pauta das discussões do setor de qualidade em reuniões também mensais.

O indicador de acompanhamento dos acidentes de trabalho é divulgado mensalmente. Além de distribuir nos murais informativos, os grupos de cada linha de produção recebem treinamentos específicos sobre tópicos referentes à segurança.

Esta subcategoria mostrou-se bem estruturada dentro da empresa. Além disso, os aspectos relacionados à infraestrutura são bastante relevantes, o ambiente é climatizado e as máquinas oferecem segurança completa. Não foram evidenciados acidentes graves na planta da subsidiária chinesa.

A subcategoria “melhorias sociais externas” apresentou média 2,0. Foi a que se destacou com menor média dentre as subcategorias avaliadas na dimensão social. Foram listados como indicadores:

- a) Controle de Resíduos;
- b) Descarte seletivo;
- c) Garantia vitalícia com relação à qualidade de seus produtos.

O controle de resíduos e o descarte seletivo, citados também na dimensão ambiental, são ferramentas que promovem avanços sociais externos, tendo em vista que este tipo de controle evita a exposição de materiais perigosos ao ambiente, protegendo a sociedade. Por este motivo, os respondentes citaram este indicador como uma ferramenta de controle da dimensão social também, especificamente, na referida subcategoria. O controle de resíduos e o descarte seletivo são acompanhados, diariamente, por uma equipe responsável no HST.

Com relação à qualidade de seus produtos, ressalta-se o fato da empresa oferecer qualidade vitalícia. Os produtos saem com a descrição “LL” referente à *long life* (longa vida) e os clientes podem emitir reclamações a qualquer momento. Cabe reforçar que esta é uma diretriz do grupo X. A empresa não apoia programas externos na comunidade.

Na dimensão social, as subcategorias “equidade dentro da empresa” e “melhorias sociais internas” salientaram-se, obtendo as médias elevadas da referida dimensão. Este dado recebe destaque, pois a certificação OHSAS 18001 auxilia no gerenciamento e controle destas questões, o que pode ter realçado estes aspectos perante os respondentes.

Os resultados obtidos na subsidiária chinesa evidenciam certo equilíbrio entre as dimensões quanto ao seu posicionamento atual. Apesar de a referida planta ter um início heterogêneo, primando exclusivamente pela dimensão econômica e prejudicando a ambiental e social, verifica-se que, com o decorrer do tempo, houve um melhor balanceamento entre as dimensões o que reflete no posicionamento atual da Responsabilidade Social Corporativa na empresa. Entretanto, é significativo salientar que os dois respondentes com vivências em outras plantas e originalmente de culturas distintas apontaram notas inferiores em algumas questões quando comparados aos demais respondentes, os quais são chineses. Buscando explorar como

ficariam as médias levando em consideração a nacionalidade dos respondentes, elaborou-se a Tabela 9.

RESPONDENTES	DIMENSÃO ECONÔMICA	DIMENSÃO AMBIENTAL	DIMENSÃO SOCIAL	REQUISITOS DE SEGUNDA ORDEM
ALEMÃO	2,33	3,00	1,75	1,66
BRASILEIRO	2,33	2,66	1,75	1,33
CHINESES	3,00	3,00	2,81	3,00
GERAL	2,78	2,94	2,46	2,50

Tabela 9 – Médias das categorias de análise de acordo com a nacionalidade dos respondentes

Observa-se que a opinião dos respondentes estrangeiros (com vivência em outras plantas do grupo) destoa tanto da dos chineses quanto da média geral (que leva em consideração a opinião dos seis respondentes). Os resultados apresentados apontam que a satisfação atual dos chineses com a empresa pode estar baseada em um contexto restrito, em que a subsidiária chinesa fica além das demais empresas chinesas nestas questões. Se estes respondentes tivessem vivência em plantas de outros lugares, os resultados poderiam ser diferentes, pois o contexto de comparação seria ampliado.

Mas, como o objetivo desta pesquisa não é verificar as opiniões por nacionalidade e sim observar de forma geral as apreciações dos respondentes perante as dimensões e, ainda, levando em consideração que a maior parte dos *stakeholders* internos são chineses, não será aprofundada esta diferenciação. Ressalta-se, também, o fato dos respondentes que participaram da coleta na subsidiária brasileira serem todos locais (brasileiros), sem vivências em outras plantas, o que deixa similar a situação dos respondentes em ambas as plantas.

Os resultados obtidos na subsidiária chinesa, segundo a opinião dos respondentes, demonstram um maior equilíbrio entre as dimensões quanto ao seu posicionamento atual, conforme pode ser observado no Quadro 15. Este fato pode estar relacionado à exposição da empresa ao mercado internacional, que ocorreu de forma mais intensa, em função da ascensão da economia chinesa que elevou o patamar da indústria leve e, também, em decorrência do contexto chinês que ainda é bem precário nesta temática, ou seja, no momento em que uma empresa oferece benefícios acima do que a legislação requeira e bem melhores do que as que estão em seu contexto, a opinião dos respondentes tende a ser otimista. O Quadro 15 foi elaborado a partir da criação de intervalos para as médias, o que possibilita a classificação em média baixa, intermediária e alta, conforme o resultado encontrado.

INTERVALO DAS MÉDIAS	DIMENSÕES
ALTA (2,34 a 3,00)	Ambiental (2,94), Econômica (2,78), Social (2,46) e Requisitos de Segunda ordem (2,50)
INTERMEDIÁRIA (1,68 a 2,33)	Nenhuma
BAIXA (0 a 1,67)	Nenhuma

Quadro 15 – Intervalo das médias encontradas em cada dimensão na subsidiária chinesa

De acordo com a abordagem de Steurer *et al.* (2005), é possível classificar as três dimensões do *triple bottom line* (ambiental, econômica e social) dentro de um conceito corporativo, uma vez que se sobressaíram homoganeamente na pesquisa e apresentaram indicadores e relatórios expostos a seus diferentes *stakeholders* internos, o que denota uma maior preocupação em institucionalizar o tema dentro do ambiente corporativo. Além da opinião dos respondentes, para realização desta classificação, levou-se em consideração as certificações da empresa (presentes nas três dimensões) que permitem a criação de rotinas e controles institucionais no ambiente corporativo. A Figura 15 traz o resultado encontrado, estando em vermelho o posicionamento da empresa perante esta abordagem.

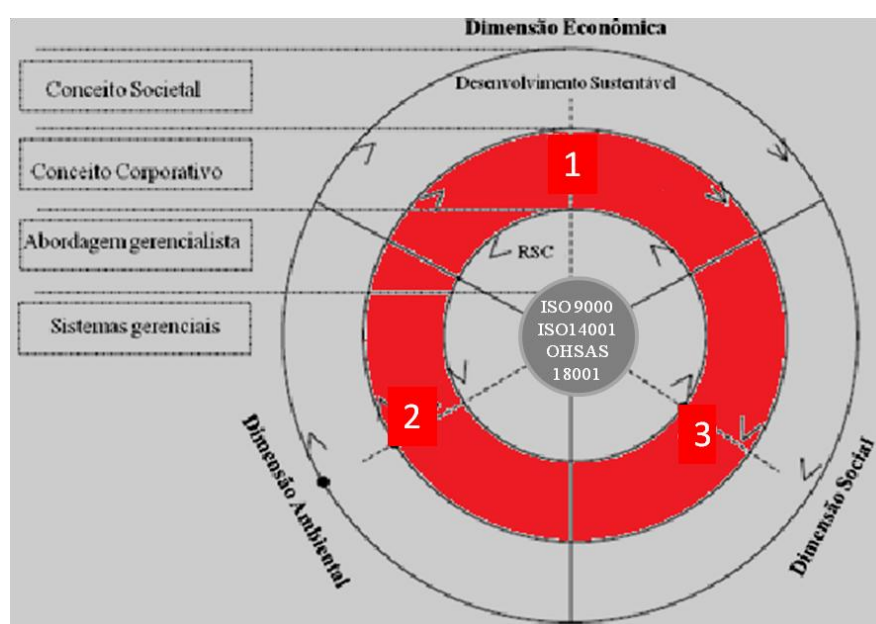


Figura 15 – Classificação das dimensões na subsidiária chinesa

É possível visualizar, na Figura 15, a evolução das dimensões através das numerações (1, 2 e 3). Constata-se que a consolidação da dimensão econômica ocorreu primeiramente, sendo seguida pela ambiental e social, respectivamente, sendo as três em um conceito corporativo, tendo em vista que estas dimensões estão estáveis e bem desenvolvidas no contexto organizacional, conforme abordado anteriormente. No centro da figura, são apresentadas as certificações, ISO 9000 (obtida na década de 1990) e ISO 14001 (obtida em 2004) e OHSAS 18001 (obtida em 2007), que reforçam os pilares abordados (*triple bottom line*).

Com base nos resultados apresentados até então e, a partir de outras questões do questionário e das entrevistas, parte-se para a análise do estágio organizacional e a fase cultural conforme os estudos de Maon, Lindgreen e Swaen (2010). Os dados apresentados evidenciam certo equilíbrio entre as dimensões quanto ao posicionamento atual na subsidiária

chinesa e o enraizamento dos requisitos de segunda ordem na cultura da empresa. Somam-se a esta observação outras informações extraídas das questões 14 e 15 do questionário.

Na questão 14, os seis respondentes assinalaram que “a empresa investe constantemente em assuntos relacionados a RSC”, demonstrando uma postura proativa com relação à Responsabilidade Social Corporativa. Na questão 15, os respondentes destacaram que “a empresa desenvolve ações vinculadas à Responsabilidade Social Corporativa para buscar melhorar o seu valor no mercado”, ratificando a postura proativa, mas ainda relacionada a um viés estritamente econômico. Além disso, verificou-se que a empresa faz concessão de bônus, oferece cargas horárias menores e benefícios aos seus funcionários que não são exigidos por lei e, também, não são oferecidos pela maioria das empresas situadas no mercado chinês. A partir destas informações, identifica-se que a empresa encontra-se na Fase denominada “Compreensão cultural” e no estágio “busca por capacidade”, conforme exposto no Quadro 16.

FASE CULTURAL	ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO
Relutância	1. Descartado
Compreensão	2. Autoproteção
	3. Busca por conformidade
	4. Busca por capacidade
Integração	5. Cuidado
	6. Estratégico
	7. Transformação

Quadro 16 – Fase cultural e estágio de desenvolvimento da subsidiária chinesa

Além disso, Maon, Lindgreen e Swaen (2010) apontam que, nesta fase e estágio, as empresas possuem consciência crescente da RSC relacionada a vantagens que podem ser obtidas, envolvimento efetivo e justo da gestão e apesar da RSC ainda ser percebida como um dever e uma obrigação, as expectativas confluentes acabam sendo enfatizadas. Estas características são expostas pelos autores nas dimensões do conhecimento e atitudinais que estão presentes nas organizações. Na subsidiária chinesa, identificam-se estas peculiaridades, em razão do seu posicionamento mais proativo quanto a RSC, mas ainda calcado exclusivamente em fins econômicos.

As dimensões estratégicas de empresas classificadas nesta fase de desenvolvimento buscam a antecipação a novas exigências e expectativas do mercado, através da identificação de nichos rentáveis para as ações de RSC (MAON, LINDGREEN E SWAEN, 2010). A postura de empresas assim posicionadas é de acomodação e resposta ao mercado, expondo

indicadores e relatórios internos de forma seletiva (MAON, LINDGREEN E SWAEN, 2010). Estes pontos puderam ser evidenciados na análise de cada subcategoria, em que foram apresentados os relatórios e indicadores para cada uma. Verifica-se que alguns relatórios e indicadores estão restritos a determinados níveis da organização, selecionados de acordo com os objetivos da empresa. Com relação às dimensões táticas e operacionais, citadas por Maon, Lindgreen e Swaen (2010), percebe-se uma relação entre a empresa e seus *stakeholders* internos que é mais interativa, com coordenação multifuncional, mas ainda muito restrita às camadas estratégicas.

Por fim, cabe salientar que o avanço na fase cultural e no estágio organizacional na empresa está sendo propiciado pelo posicionamento homogêneo das dimensões e da observância dada aos requisitos de segunda ordem pela subsidiária chinesa, os quais são preconizados por Steurer *et al.* (2005), uma vez que eles pressupõem a maior integração, transparência e reflexividade entre as dimensões. Contudo, para que a empresa avance no desempenho da Responsabilidade Social Corporativa, é preciso que os colaboradores do nível tático e operacional sejam mais envolvidos a fim de possibilitar uma maior integração e participação de todos, efetivando o tema na cultura organizacional.

5.2.3 Análise comparativa do estado atual da Responsabilidade Social Corporativa nas subsidiárias

Identificam-se, de modo geral, similaridades e divergências no posicionamento atual das subsidiárias estudadas. Em ambas as empresas, as dimensões ambiental e econômica foram as que mais se destacaram, respectivamente. Em contrapartida, a subsidiária chinesa apresentou médias mais elevadas em todas as dimensões e uma maior homogeneidade entre elas. No Gráfico 6, tem-se uma sumarização das médias encontradas em cada dimensão nas subsidiárias.

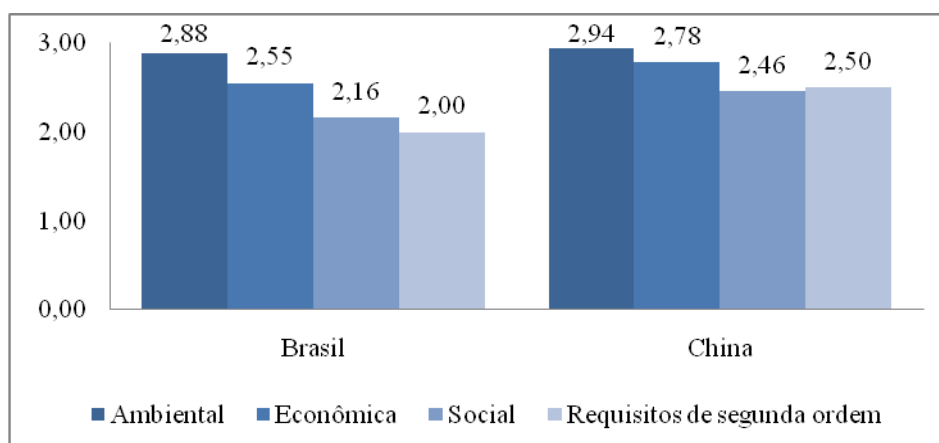


Gráfico 6 – Médias encontradas em cada dimensão nas subsidiárias

Além disso, ao fixar intervalos entre as médias encontradas, pode-se definir valores entre: (a) média baixa (0 a 1,67); (b) média intermediária (1,68 a 2,33); e (c) média alta (2,34 a 3,00). Estes intervalos auxiliam a visualização dos resultados e a ponderação entre as dimensões, conforme pode ser verificado no Gráfico 7.

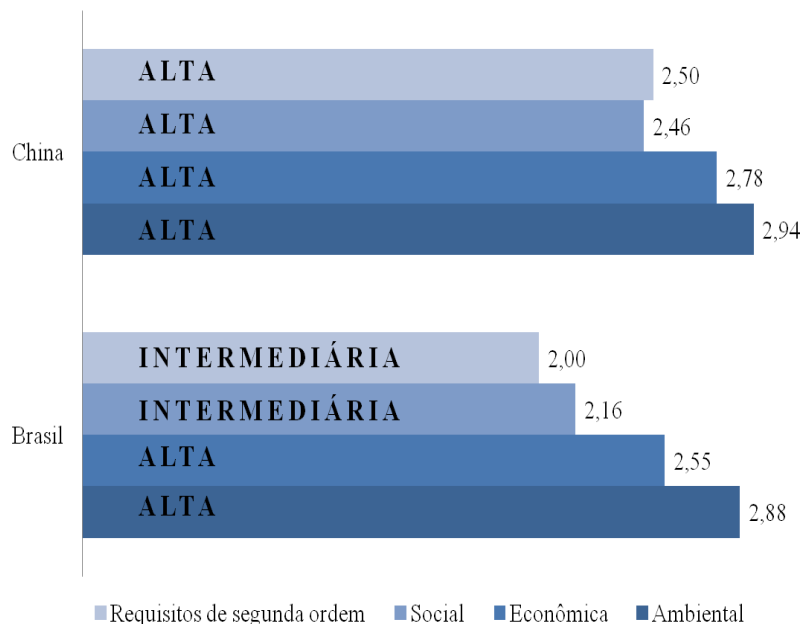


Gráfico 7 – Classificação das dimensões de acordo com o intervalo de médias

De acordo com a opinião dos respondentes, a subsidiária chinesa apresentou uma maior homogeneidade entre as dimensões, possibilitando a classificação das mesmas dentro de um conceito corporativo de acordo com a abordagem de Steurer *et al.* (2005). A certificação OHSAS 18001, obtida pela subsidiária chinesa pode ser o diferencial que eleva o patamar da empresa chinesa quando comparada com a subsidiária brasileira que ainda não possui esta certificação. Além da certificação social, presente somente na subsidiária chinesa, outra observação referente aos indicadores apresentados em cada subcategoria torna-se relevante (Quadro 17).

Destaca-se a similaridade dos relatórios e indicadores expostos pelos respondentes em ambas subsidiárias, o que reforça o aspecto de padronização imposto pelo grupo diante de um contexto de internacionalização. Todavia, a subsidiária brasileira tem muitos controles em determinados aspectos e nenhum em outros, o que é diferente na subsidiária chinesa que controla quase todos os itens com indicadores objetivos e concisos.

Além disso, o contexto em que as empresas estão inseridas pode estar influenciando as respostas dos principais *stakeholders* internos. Isto é, por mais que o ambiente interno seja

similar em ambas as empresas estudadas, o contexto externo que também influencia nas respostas é diferente.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES/RELATÓRIOS SUBSIDIÁRIA BRASILEIRA	INDICADORES/RELATÓRIOS SUBSIDIÁRIA CHINESA
1 Dimensão Econômica	1.1 Desempenho financeiro	Lucro Operacional; Faturamento; Alcance da carteira de pedidos; Fluxo de Caixa	Lucro operacional <i>Turnover</i> de projetos
	1.2 Perspectiva de longo prazo	Planejamento estratégico Planejamento operacional	Planejamento estratégico
	1.3 Impacto econômico	Balanco anual Resultados trimestrais	Reunião semestral do <i>Board of Directors</i> ; Balanco anual
2 Dimensão Social	2.1 Equidade dentro da empresa	PLR; Pesquisas salariais; Acordo sindical	Sistema de bonificação
	2.2 Igualdade internacional	Nenhum	<i>Benchmark evaluation</i>
	2.3 Melhorias sociais internas	Controle dos acidentes de trabalho Treinamento; Programa de língua estrangeira; Programa tutores	Treinamento de funcionários Programa de controle de acidentes
	2.4 Melhorias sociais externas	Redução de ruído junto à comunidade Controle de resíduos e descarte ambiental; Gerenciamento de águas; Garantia vitalícia dos produtos	Controle de resíduos Descarte seletivo Garantia vitalícia dos produtos
3 Dimensão Ambiental	3.1 Recursos	Quebras; Controle do consumo de água e energia; Controle de descarte e resíduos	Descarte seletivo Quebras
	3.2 Emissões	PPRA	PPRA
	3.3 Danos e riscos	PPRA	PPRA
4 Requisitos de Segunda Ordem	4.1 Transparência e participação	Balanco contábil Auditorias internas/externas	Balanco contábil Auditorias internas/externas
	4.2 Reflexividade	Nenhum	Nenhum
	4.3 Integração das dimensões	Nenhum	Nenhum

Quadro 17 – Indicadores/relatórios identificados em cada subcategoria

Enquanto que no Brasil as leis são mais rigorosas e existe uma maior consciência por parte das empresas no mercado de trabalho, na China, as leis são bem flexíveis e grande parte das empresas situadas lá se beneficiam desta flexibilização para reduzir custos. A própria procura por este país é motivada por estas reduções em custos. Por estes motivos, ao observar uma empresa que está à frente, tanto em requisitos legais quanto em práticas empresariais locais, os respondentes chineses podem optar por ponderações otimistas.

Este “otimismo” está refletido, inclusive, nas respostas dadas por respondentes estrangeiros (brasileiro e alemão) que, atualmente, trabalham na planta chinesa. Os mesmos apresentaram respostas inferiores aos chineses, tendo em vista que possuem um escopo de comparação mais ampliado por terem trabalhado em diferentes plantas.

O posicionamento perante as dimensões e outras características captadas com os instrumentos de coleta, evidenciadas nas seções de análise de cada subsidiária, possibilitaram

a classificação das empresas quanto a sua fase cultural e estágio organizacional, que levaram em consideração os estudos de Maon, Lindgreen e Swaen (2010).

Neste ponto, destaca-se que ambas estão na fase de “compreensão cultural”, em que os aspectos concernentes à Responsabilidade Social Corporativa começam a ser assimilados, no entanto, ainda muito em função de aspectos econômicos, como a conquista de mercados, por exemplo.

Entretanto, embora as empresas compartilhem da mesma fase cultural, elas diferem quando ao estágio organizacional. A subsidiária brasileira está em um estágio anterior ao da subsidiária chinesa, pois trata a Responsabilidade Social Corporativa de uma forma reativa, após surgirem as demandas pelos diversos *stakeholders*. Em contrapartida, a subsidiária chinesa busca antecipar-se a estas demandas visando a melhorar a sua capacidade, tendo uma postura mais proativa. Os resultados estão expostos no Quadro 18.

FASE CULTURAL	ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	
Relutância	1. Descartado	
Compreensão	2. Autoproteção	
	3. Busca por conformidade	X - Brasil
	4. Busca por capacidade	X - China
Integração	5. Cuidado	
	6. Estratégico	
	7. Transformação	

Quadro 18 – Fase cultural e estágio de desenvolvimento nas subsidiárias

Salienta-se, todavia, que os requisitos referentes às dimensões econômicas e ambientais, para ambas as empresas são semelhantes, dado ao mercado externo que atendem, no entanto, os requisitos sociais são bem diferentes, tendo em vista que a legislação brasileira é mais rigorosa do que a chinesa.

Nota-se que mesmo a evolução da empresa chinesa tendo sido um pouco mais controversa do que a brasileira, o seu posicionamento atual é similar, sendo mais proativo quando compara-se as exigências dos principais *stakeholders* e o ambiente externo imposto. A empresa é mais jovem, foi constituída em 1994, mas vem se adaptando rapidamente às necessidades dos seus diferentes *stakeholders*. A empresa brasileira, apesar de estar consolidada em alguns pilares, ainda não observa, como deveria, os requisitos de segunda ordem, o que a fez regredir no pilar social recentemente. Além disso, cumpre estritamente os requisitos legais, sem buscar sobressair-se perante os mesmos.

O processo de internacionalização, intenso na subsidiária chinesa desde a sua concepção e incrementado lentamente na subsidiária brasileira, pode ser um atenuante deste

melhor posicionamento por parte da empresa chinesa. O ambiente externo, principalmente no pilar social, conforme mencionado anteriormente, também pode estar influenciando este resultado.

Além disso, cabe reforçar que a observação dos requisitos de segunda ordem juntamente com as condições antecedentes de cada empresa foram outros fatores fundamentais que influenciaram tanto a evolução quanto o posicionamento atual das empresas estudadas. Todavia, ambas ainda possuem um longo caminho pela frente para promover a integração da RSC na sua cultura. Nas empresas estudadas, a evolução da RSC está atrelada a obtenções de mercado, seja atuando reativa ou preventivamente, o que salienta a inclinação exclusiva ao pilar econômico. É importante que estes grandes *players* do mercado ascendam rapidamente até o último estágio, de transformação, onde poderão promover a mudança em outras empresas de porte similares e até mesmo inferiores.

Finalmente, cabe reiterar que estas constatações reforçam a importância dos requisitos de segunda ordem, preconizados por Steurer *et al.* (2005), para a integração, transparência e consequente evolução da Responsabilidade Social Corporativa. É necessário que as empresas pautem-se nestes requisitos para institucionalizar o tema em todos os níveis (estratégicos, táticos e operacionais) e possam contribuir com o desenvolvimento sustentável, principalmente em países emergentes, que estão se desenvolvendo rapidamente e podem promover tanto benefícios quanto prejuízos ao planeta.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Responsabilidade Social Corporativa remete ao papel das empresas em proporcionar o desenvolvimento sustentável através da relação justa e adequada com seus diversos *stakeholders*. Torna-se um tema de relevo na atualidade, tendo em vista as limitações das organizações governamentais em suprir todas as demandas sociais, principalmente em países emergentes. Buscando aprofundar o tema, esta pesquisa teve como objetivo descrever e analisar a evolução e o estágio atual da Responsabilidade Social Corporativa em empresas internacionalizadas. O contexto de internacionalização foi selecionado em virtude da lacuna acadêmica existente, não retratando, teoricamente, este processo à Responsabilidade Social Corporativa. Além disso, cabe reforçar que é um tema abrangente e controverso quando relacionado à Responsabilidade Social Corporativa em países emergentes. Por estes motivos, fez-se necessário a apreciação dos temas de forma conjunta.

Para tanto, foi realizado um estudo de caso em duas subsidiárias do grupo X: uma localizada no Brasil e a outra na China. A investigação referente à evolução teve como base os fenômenos *path dependents*. Para a compreensão destes fenômenos, foi utilizado o *framework* proposto por Hoff (2008, 2011), que evidencia as condições antecedentes, os momentos críticos de mudança, as sequências autorreforçantes, as sequências reativas e os resultados. Foram exploradas as contribuições aos três pilares da sustentabilidade (econômico, ambiental e social) através da evolução do processo de internacionalização das empresas estudadas.

Com relação à evolução, verificou-se que o processo de internacionalização teve forte influência sobre a Responsabilidade Social Corporativa, tanto positiva quanto negativamente.

Na subsidiária brasileira, a dimensão afetada, inicialmente, foi a econômica que, com a ampliação de mercados fortaleceu-se e, conseqüentemente, consolidou-se, levando à rotina operacional, tácita e estratégica seus pressupostos e controles necessários. Posteriormente, a internacionalização também impactou na dimensão ambiental, tendo em vista as exigências requeridas por mercados internacionais quanto ao uso de recursos e às novas abordagens emergindo com a fusão entre “C” e “D”. A questão social, por sua vez, também sofreu influência do processo de internacionalização, desde a capacitação profissional dos funcionários, através de intercâmbios, até a paralisação do grupo, tendo em vista o fortalecimento de economias emergentes. É na questão social que se verificou a maior deficiência da empresa, pois mesmo tendo avançado nos assuntos relacionados à

Responsabilidade Social Corporativa, identificou-se um retrocesso no pilar social no ápice da crise mundial, com a retirada de benefícios aos funcionários.

Na subsidiária chinesa, os aspectos negativos foram verificados no início da exposição ao mercado internacional, quando a empresa ainda era integralmente chinesa, em que as dimensões social e ambiental acabaram sendo prejudicadas para que o pilar econômico se fortalecesse, fato que perdurou por dez anos. Todavia, a partir da fusão, constata-se um grande avanço, não só no pilar social, mas nas questões ambientais, denotando o aspecto positivo da internacionalização. Foi a partir da constituição da “CD” China que as certificações ISO 14001 e OHSAS 18001 foram conquistadas. Cabe salientar que a empresa foi a primeira no grupo, situada em contextos emergentes, que obteve a certificação OHSAS 18001.

Observou-se que a subsidiária chinesa atua mais rapidamente do que a brasileira, consolidando de forma mais célere os pilares da sustentabilidade. Apesar de a empresa chinesa ser 40 anos mais nova do que a brasileira, seus pilares foram consolidados de forma acelerada, em conjunto com o processo de internacionalização que também foi intenso e presente no contexto da empresa desde a sua concepção. Na empresa brasileira, apesar de entrar no mercado internacional através de exportações marginais na primeira década de existência, a autonomia perante o grupo, após a fusão, ocorreu somente em 1992. Até então, pouco havia sido desenvolvido através do processo de internacionalização. Tal fato remete às formas de entrada no mercado internacional que podem variar de acordo com a tríplice controle-risco-flexibilidade. Enquanto as empresas estavam entrando no mercado, através de modos de baixo controle, apenas o pilar econômico estava sendo observado. A partir da entrada em mercados através de modos de alto controle, houve uma maior homogeneidade entre as dimensões. Assim sendo, até o período em que a estratégia era apenas de exportação, pouca importância estava sendo despendida à Responsabilidade Social Corporativa; porém, no momento em que ocorreram as fusões, o comprometimento com o tema aumentou.

Outro fato que impactou na diferença do processo evolutivo das empresas refere-se às condições antecedentes (históricas). A economia chinesa foi privilegiada, tendo em vista os subsídios oferecidos pelo governo à indústria leve, que contempla o setor pesquisado. No contexto brasileiro, o protecionismo, que perdurou até a década de 1990, impediu o desenvolvimento, acomodando os setores industriais de uma forma geral.

Um ponto salientado durante a evolução da Responsabilidade Social Corporativa foi a não observação da quarta dimensão, preconizada por Steurer *et al.* (2005), como requisitos de

segunda ordem, por ambas as empresas. Este fato fez com que muitos aspectos precisassem, primeiramente, ter um descrédito para, posteriormente, serem melhorados. Na subsidiária brasileira, houve um equilíbrio entre as dimensões até o auge da crise mundial, no entanto, neste período, o econômico prevaleceu em detrimento de cortes na dimensão social. O mesmo ocorreu na China, porém, nos dez primeiros anos de sua existência e não recentemente. A China negligenciou amplamente as condições sociais e marginalmente a ambiental em detrimento do pilar econômico.

A verificação da evolução da Responsabilidade Social Corporativa propiciou a compreensão dos impactos advindos do processo de internacionalização às empresas. De forma geral, observou-se uma melhora em ambas as empresas, contudo, uma evolução mais linear e positiva seria possível a partir da observação dos requisitos de segunda ordem por parte do grupo X.

Após a verificação da evolução, partiu-se para a segunda etapa da pesquisa que objetivou descrever e analisar o estágio atual das empresas. Para tanto, foram utilizadas as abordagens teóricas de Steurer *et al.* (2005) e Maon, Lindgreen e Swaen (2010).

Os resultados obtidos na subsidiária brasileira demonstraram um desequilíbrio entre as dimensões quanto ao seu posicionamento atual. As dimensões ambiental e econômica puderam ser classificadas dentro de um conceito corporativo, tendo em vista que se sobressaíram na pesquisa e apresentaram indicadores e relatórios expostos a seus diferentes *stakeholders* internos e externos, o que denota uma maior preocupação em institucionalizar o tema dentro do ambiente corporativo. A dimensão social e os requisitos de segunda ordem, por sua vez, foram abordados a partir de visões mais gerencialistas, uma vez que ainda não migraram aos demais níveis hierárquicos e não estão inseridos em rotinas da empresa, isto é, não apresentam indicadores e relatórios claros que garantam o gerenciamento destes aspectos. A dimensão social, na empresa brasileira, não possui nenhuma certificação que possa auxiliar na criação de rotinas organizacionais concernentes à temática. Em decorrência de suas características, a empresa foi classificada na segunda fase, denominada “compreensão cultural”, sendo no terceiro estágio descrito “busca por conformidade”.

A subsidiária chinesa apresentou uma maior homogeneidade entre as dimensões, possibilitando a classificação das mesmas dentro de um conceito corporativo. Além das médias mais elevadas e da menor discrepância entre as dimensões, as ferramentas gerenciais estão mais estendidas nos diferentes aspectos observados. As características da empresa possibilitam a classificação da mesma na segunda fase, nomeada “compreensão cultural”, no

estágio “busca por capacidade”. Ambas as empresas estão classificadas na mesma fase, o que as diferencia são os estágios em que se encontram.

Comparativamente, verifica-se que a subsidiária brasileira tem muitos controles em determinados aspectos e nenhum em outros, o que é diferente na subsidiária chinesa que controla quase todos os itens com indicadores objetivos e concisos. Além disso, a visão na subsidiária brasileira é reativa, enquanto que a subsidiária chinesa possui uma ótica mais preventiva. A certificação OHSAS 18001, obtida pela subsidiária chinesa, pode ser o diferencial que eleva o patamar da empresa chinesa quando comparada com a subsidiária brasileira que ainda não possui esta certificação. Outra explicação para este resultado são as diferenças no ambiente externo a que estão expostos os principais *stakeholders* internos que participaram da pesquisa.

No Brasil a legislação é mais rigorosa e as empresas mais conscientes, enquanto que na China há um ambiente mais flexibilizado e empresas que buscam este país motivados por esta flexibilização. Ao observar e participar de uma empresa positivamente diferenciada, neste sentido, os respondentes podem ter ponderado de forma mais otimista os questionários. Ou seja, por mais que as empresas internamente sejam similares, seguindo os padrões impostos pelo grupo, a opinião dos principais *stakeholders* é diferente, haja vista que o ambiente externo, que também interfere nesta formação de posicionamento, é díspar.

Ademais, dentre os fatores que podem contribuir para esta apreciação, ressaltam-se as condições antecedentes (mais propícias para a subsidiária chinesa) e o processo de internacionalização (também mais atuante e acelerado na subsidiária chinesa). A observação dos requisitos de segunda ordem, atualmente mais presente na subsidiária chinesa e o ambiente externo das empresas, também são outro aspecto que impulsionam a elevação do posicionamento da empresa chinesa perante os principais *stakeholders* internos.

De uma forma geral, observou-se que, apesar da subsidiária chinesa ter uma evolução mais conturbada, prejudicando os pilares social e ambiental em detrimento de alavancagem da dimensão econômica, o posicionamento atual é mais proativo do que o da subsidiária brasileira, que teve uma evolução mais linear. O processo de internacionalização e a observação dos requisitos de segunda ordem foram os fatores fundamentais que influenciaram tanto a evolução quanto o posicionamento atual das empresas estudadas, dado que o perfil do grupo, neste estudo de caso, sobressaiu-se e permaneceu-se padrão nas empresas, mesmo que em países diferentes.

Estas constatações reforçam a importância dos requisitos de segunda ordem, preconizados por Steurer *et al.* (2005), para a integração, transparência e consequente evolução da Responsabilidade Social Corporativa. É necessário que as empresas pautem-se nestes requisitos para impulsionar um bom relacionamento com os seus diversos *stakeholders* (internos e externos), institucionalizando o tema em todos os níveis (estratégicos, táticos e operacionais) e obtendo vantagem competitiva. Paralelamente, as empresas poderão contribuir com o desenvolvimento sustentável, principalmente em países emergentes, que estão se desenvolvendo rapidamente, podendo impactar tanto de forma positiva quanto negativamente estes aspectos.

6.1 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS E LIMITAÇÕES DA PRESENTE DISSERTAÇÃO

Esta pesquisa contribuiu para a análise da Responsabilidade Social Corporativa em empresas em processo de internacionalização. Para estudos futuros, sugere-se, entre outras coisas, a realização de pesquisas mais aprofundadas, que contemplem um comparativo com a matriz a fim de evidenciar outras especificidades. Indica-se, também, a realização de estudos que abordem *stakeholders* externos, tendo em vista que a pesquisa aqui discutida, pautou-se nos principais atores internos do grupo.

Além disso, recomenda-se a realização de entrevistas com funcionários que tenham trabalhado em diferentes plantas. Dessa forma, é possível evidenciar uma comparação sob a ótica de pessoas que tenham vivenciado outras culturas e que não tenham um foco restrito em um determinado contexto.

Ainda com relação aos aspectos culturais, sugere-se a realização de pesquisas que foquem estas peculiaridades com maior profundidade dentro do ambiente corporativo, tendo em vista que os mesmos podem, também, influenciar o processo evolutivo das empresas no que tange à Responsabilidade Social Corporativa.

O contexto histórico, de relevo à compreensão da evolução da Responsabilidade Social Corporativa, também merece outras observações. As empresas estudadas, na presente dissertação, já estão consolidadas no mercado, isto é, estudos que compreendessem empresas mais novas, que surgiram a partir de outros contextos, podem apresentar resultados diferentes, o que enriqueceria esta discussão.

Outra abordagem que teve bastante destaque nesta pesquisa e merece um maior aprofundamento refere-se aos requisitos de segunda ordem. Estes requisitos, apontados como a quarta dimensão, mostraram-se cruciais para uma evolução mais homogênea e um

posicionamento atual proativo por parte das empresas. Pesquisas que explorem estes requisitos dentro das empresas, bem como formas de operacionalizar o tema no ambiente organizacional poderiam contribuir com a obtenção mais rápida e plena da Responsabilidade Social Corporativa.

A pesquisa aqui discutida também apresenta, como limitações que lhe são inerentes, as associadas à metodologia da realização de estudos de casos, que não possibilitam a generalização dos seus resultados. Os estudos de natureza qualitativa, como o aqui desenvolvido, demonstram resultados interessantes por apresentarem uma maior abrangência analítica do que os estudos de natureza quantitativa, no entanto, restringem-se ao objeto de estudo.

Outra limitação refere-se à análise do posicionamento atual que, entre outras formas de coleta, levou em consideração a opinião de doze respondentes e, a partir deles, utilizou o cálculo de médias e frequências para a verificação do posicionamento atual da empresa. Nestas abordagens, sugere-se a verificação de amostras amplas e, por este motivo, reforça-se que a mesma foi utilizada buscando explorar e não analisar quantitativamente as respostas dos *stakeholders* internos.

REFERÊNCIAS

ABINEE. Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica. **Panorama econômico e desempenho setorial**, 2012. Disponível em: <http://www.abinee.org.br/informac/arquivos/panorama.pdf>. Acesso em: 15 de maio de 2012.

ABREU, M. C. S.; CASTRO, F.; SOARES, F. A.; DA SILVA FILHO, J. A Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility of Textile Firms In Brazil And China. **Journal of Cleaner Production**, v. 20, p. 119-126, 2012.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. “Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions”, in: **Journal Of International Business Studies**, 17, (3), p. 1-26, 1986.

ANDRIOF, J.; WADDOCK, B. Unfolding Stakeholder Engagement, in: J. ANDRIOF, S. WADDOCK, B. Husted and S. Sutherland Rahman (ed.), **Unfolding Stakeholder Thinking 1: Theory, Responsibility and Engagement** (Greenleaf Publishing, Sheffield), pp. 19-42. 2002.

ARÓSTEGUI, J. **A pesquisa histórica: teoria e método**. Bauru: Edusc, 2006.

BANSAL, P. ROTH, K. Why companies go green: a modelo f ecological responsiveness. **Academy of Management Journal**. New York, v. 43, n. 4, p. 717-736, aug. 2000.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2001

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

BAUMGÄRTNER, S.; BECKER, C.; FRANK, K.; MÜLLER, B.; QUAAS, M. Relating the philosophy and practice of ecological economics: The role of concepts, models, and case studies in inter-and transdisciplinary sustainability research. **Ecological Economics**, v. 67, n. 3, p. 384-393, 2008.

BUHMANN, K. Corporate social responsibility in China: current issues and their relevance for implementation of law. **The Copenhagen Journal of Asian Studies**, v. 22, 2005.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

CARROLL, A.B. **Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct**. Business Society, 38, 268, 1999.

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.

CERVIÑO, Julio. **Marketing Internacional**. Madrid: Ediciones Pirámide, 2006.

CESÁRIO, A.; FILHO, J.; RODRIGUES, C. **Estratégia de internacionalização: Estudo de caso visando à expansão da empresa Paraí informática no mercado europeu**. In: 5ème

colloque de l'IFBAE – Grenoble, 2009. Disponível em: <http://www.ifbae.com.br/congresso5/pdf/B0064.pdf>. Acesso em: 5 maio 2012.

CHEN, D.; NEWBURRY, W.; PARK, S. H. Improving sustainability: An international evolutionary framework. **Journal of International Management**, v. 15, n. 3, p. 317-327, 2009.

CHIRSTMANN, P. Multinational Corporations and the Natural Environment: Determinants of Corporate Environmental Policy Standardization, **Academy of Management Journal** 47(5), 747–760, 2004.

CHOI, C. J.; KARAANOS, A. Knowledge and the internet: lessons from cultural industries. In: CHOO, C. W.; BONTIS, N. (ed.). **The strategic management of intellectual capital and organizacional knowledge**. New York: Oxford University Press, 2002.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, Jan. 1995.

CMMAD. **Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento - Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1987.

COLTRO, A. Estímulos de mercado as ações institucionais socioambientais: Os selos de qualidade assegurada são decodificados. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, 2005.

COUTINHO, R. B. G. **Responsabilidade Social Corporativa no Brasil: o caso da DPaschoal Automotiva**. Rio de Janeiro, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto de Administração e Gerência, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

CUNNINGHAM, J. Case study principles for different types of cases. **Quality & Quantity** 31:401-423,1997.

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

DAVID, P. A. Path dependence, its critics and the quest for historical economics. In: GARROUSTE, P.; IOANNIDES, S. **Evolution and path dependence in economic ideas: past and present**. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 15-40, 2000.

DILL, W. Environment as an Influence on Managerial Autonomy, **Administrative Science Quartely**, 2, 409-443. 1958.

Donaldson, T.; Preston, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **The Academy of Management Review**, Vol. 20, No. 1, pp. 65-91, Jan., 1995. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/258887>.

DOSI, G. Opportunities, incentives and the collective patterns of technological change. **Economic Journal**, n. 107, p. 1530-1547, Sept 1997.

DOWBOR, L. Gestão social e transformação da sociedade. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M.; ABRAMOVAY, R. **Razões e ficções do desenvolvimento**. São Paulo: Editora UNESP/EDUSP, 2001. p. 197-222.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v.11, p.130-141, 2002.

ELKINGTON, J. Enter the triple bottom line. In: HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. (Ed.). **The triple bottom line: does it all add up**. London: EarthScan, 2004.

EPSTEIN, M. J.; ROY, M. Sustainability in action: identifying and measuring the key performance drivers. **Long Range Planning Journal**, Oxford, v. 34. n. 5, p. 585-604, Oct. 2001.

ESCOBAR, L.; VREDENBURG, H. Multinational Oil Companies and the Adoption of Sustainable Development: A Resource-Based and Institutional Theory Interpretation of Adoption Heterogeneity. **Journal of Business Ethics**. Vol. 98, No. 1, pp. 39-65, 2010.

FARIAS, C.; FARIAS, G. Cycles of poverty and consumption: the sustainability dilemma. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, Vol. 20 No. 3, pp. 248-257, 2010.

GARRIDO, I. **A Relação entre Orientação para o Mercado Exterior, Estratégias de Internacionalização e Performance Exportadora**. Tese de Doutorado em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDSTONE, J. A. Initial conditions, general laws, path dependence, and explanation in historical sociology. **American Journal of Sociology**, v. 104, n. 3, p. 829, 1998.

GOND, J. P.; MATTEN, D. Rethinking the business-society interface: beyond the functionalist gap. **ICCSR Research Paper Series, Nottingham University Business School**, v. 47, 2007.

GRAY, R.; MILNE, M. Sustainability reporting: Who's kidding whom? **Chartered Accountants Journal of New Zealand**, v. 81, n. 6, p. 66-70, 2002.

HADORN, H. G.; BRADLEY, D.; POHL, C.; RIST, S.; WISEMANN, R. Implications of transdisciplinarity for sustainability research. **Ecological Economics**, 60, 119-128. 2006.

HAIR, J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM R.L.; BLACK, W.S.(2007) **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. trad. Porto Alegre: Bookman.

HANSEN, R. Globalization, embedded realism, and path dependence: the other immigrants do Europe. **Comparative Political Studies**, v. 35, n. 3, p. 259-283, Apr 2002.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. Global sustainability and the creative destruction of industries. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 1, p. 23-33, 1999.

HOFF, D. A história importa: proposta de estrutura analítica para o estudo de path-dependence. **Ensaios FEE** [Online] 32:1. 2011. Disponível em: <http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/2401/2879>. Acesso em: 15 de abril de 2012.

HOFF, D. **A construção do desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus stakeholders: a proposição de uma estrutura analítica**. 2008, 425f. Tese (Doutorado em Agronegócios), Centro de estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.

HOFFMANN, A. J. **From heresy to dogma: an institutional history of corporate environmentalism**. Stanford: Stanford University Press, 2001

HOLLENSSEN, S. **Global marketing**. 3. ed. Harlow: Prentice Hall, 2004.

HOPKINS, M. Measurement of corporate social responsibility. **International Journal of Management and Decision Making**, Vol. 6, 3/4, pp. 213-231, 2005.

HOPKINS, M. 8 Reasons Sustainability will change management. **MIT Sloan Management Review**, v. 27, pp. 27-31, 2009.

HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable development: mapping different approaches. **Sustainable Development**, v. 13, n. 1, p. 38-52, FEB. 2005.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável**, 2010. Disponível em http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1703&id_pagina=1. Acesso em 23 de abril de 2012.

JAMALI, D. Insights into the triple bottom line integration from a learning organization perspective. **Business Process Management Journal**, v.12, n.6, p.809-821, 2006.

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

JOHANSSON, J.K. **Global Marketing - Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management**, Johansson, International Edition. 2000.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KONRAD, A.; STEURER, R. ;LANGER, M.E.; MARTINUZZI, A. Empirical Findings on Business-Society Relations in Europe, **Journal of Business Ethics**, 63:89-105, 2006.

KORTEN, D. **When corporations rule the world**. 2. ed. Bloomfield: Kumarian, 2001.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

LEVINE, M. A. 'China's CSR Expectations Mature'. *China Business Review*, nov./dez., 2008. Disponível em: <http://www.chinabusinessreview.com/public/0811/>. Acesso em: 05/02/2013.

LINDGREEN, A.; SWAEN, V.; MAON, F. Corporate social responsibility implementation. **Journal of Business Ethics**, 85, pp. 251–256, 2009.

LUCAS, R.; WHEELER, D.; HETTIGE, H. Economic Development, Environmental Regulation and the International Migration of Toxic Industrial pollution, 1960–1988, in P. Low (ed.), **International Trade and the Environment** (World Bank, Washington, DC), pp. 67–88, 1992.

MAEHLER, A. **Transferência de conhecimento em multinacionais: uma análise multidimensional de casos de empresas brasileiras no mercado português**. 2011. 304 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.

MAEHLER, A.; CURADO, C.; PEDROZO, E.; PIRES, J. Knowledge Transfer and Innovation in Brazilian Multinational Companies. **Journal of Technology Management & Innovation (JOTMI)**, Volume 6, Issue 4, 1-14, 2011.

MAHONEY, J. Path dependence in historical sociology. **Theory and Society**, Netherlands, v. 29, n. 4, p. 507-548, aug. 2000.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O.C. Corporate Citizenship as a Marketing Instrument: Concepts, Evidence, and Research Directions. **European Journal of Marketing**, 35(3/4), 457-484, 2001.

MÁLOVICS, G.; KANÓ, S.I.; IMREH, S. **Environmental Management Accounting and Supply Chain Management Eco-Efficiency in Industry and Science**. Companies, Stakeholders and Corporate Sustainability – Empirical Insights from Hungary, Volume 27, Part 3, 131-150, DOI: 10.1007/978-94-007-1390-1_6, 2011.

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.

MAON, F.; SWAEN, V. Shaping the Processual View of CSR: A Multipartite Sensemaking-Sensegiving Conceptualization. **Proceedings of Academy of Management Conference**, August 7-11, Chicago, Illinois, U.S.A., 2009.

MATTAR NETO, J. A. **Metodologia científica na era da informática**. São Paulo: Saraiva, 2002

McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. **Academy of Management Review**, New York, v. 26, n. 1, p. 117-127, jan. 2001.

MDICE - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Notícia sobre o comércio exterior, 2012**. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=5¬icia=11457>. Acesso em 30 de abril de 2012.

MEBRATU, D. Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. **Environment Impact Assessment Review**, v.18, p.493-520, 1998.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, out. 1997.

MUNASINGHE, M. **Sustainomics and sustainable development**. 2007. Disponível em: <http://www.eoearth.org/article/Sustainomics_and_sustainable_development>. Acesso em: 10 abr. 2012.

MYLLYVAINIO, S.; VIRKKALA, N. **Corporate Social Responsibility: a concept under translation in China**. Dept. of Business, Economics, Statistics and Informatics. Orebro University, Suécia, 2006;

NAKOS, G; BROUTHERS, K. D. Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.27, n.1, p.47-64, 2002.

NELSON, R.; WINTER, S. Introduction. In: _____. **A evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard, 1982.

OECD. Organization for Economic Co-operation and Development. **Manufacturing performance: a scoreboard of indicators**. Paris, OECD, 1994.

OECD. **Sustainable development: critical issues**. Paris: OECD Publications, 2001.

OECD. **Opening markets for environmental goods and services**. Policy Brief, september, 2005.

OGAPN. Organização Global de Afiliação e Pesquisa de Negócios da China. 2012. **Business and Sustainability in China: Company Responses to a National Priority**. Disponível em: <http://www.prnewswire.com/news-releases/sustainability-in-china-report-details-how-companies-are-responding-to-a-national-priority-135166818.html>. Acesso em: 15 de julho de 2012.

PARENTE, J. **Responsabilidade social no varejo: conceitos, estratégias e casos no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2004.

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

PUN, N. The moral economy of capital: transnational codes of conduct and labour rights in China. **Chinese University conference Chinese Trade Unions and the Labour Movement in the Market Economy**, out., 2003.

RENNIE, M. Global competitiveness: born global. **McKinseyQuarterly**, v. 4, p. 45-52, 1993.

RUGMAN, A. M.; HODGETTS, R. M. **International Business**. 3. ed. Harlow: Prentice Hall/Financial Times, 2003.

RUTTAN, V. W. Induced innovation and path dependence: a reassessment with respect to agricultural development and the environment. **Technological Forecasting and Social Change**, n. 53, p. 41-59, 1996.

- SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Garamond, 2002
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de la investigación**. México: McGraw-Hill, 2003, p. 63-111.
- SANTOS, R. **Relação entre Responsabilidade Social Corporativa e identidade de marca: uma abordagem ética**. Universidade (UFU), Uberlândia, MG, 2009.
- SASSE, C. M.; TRAHAN, R. T. Rethinking the new corporate philanthropy. **Business Horizons**, v. 50, n. 1, p. 29-38, 2007.
- SCHERER, A.; PALAZZO, M. Globalization and Corporate Social Responsibility, in A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon and D. Siegel (eds.), **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility**, pp. 413–431, 2008.
- SHRIVASTAVA, P. Castrated environment: greening organizational studies. **Organization Studies**, London, v. 15, n.5, p. 705-726, Winter 1994.
- SHRIVASTAVA, P. Industrial / environmental crises and corporate social responsibility. **The Journal of Socio-Economics**, Netherlands, v. 24, n.1, p.211-227, Springer 1995.
- SHRIVASTAVA, P. Ecocentric management for a risk society. **The Academy of Management Review**, New York, v. 20, n.4, p. 118-137, jan.1995a.
- SHRIVASTAVA, P. The role of corporations in achieving ecological sustainability. **The Academy of Management Review**, New York, v. 20, n. 4, p. 936-960, jan. 1995b.
- STEURER, R. E KONRAD, A. Business-society relations in Central-Eastern and Western Europe: How those who lead in sustainability reporting bridge the gap in corporate (social) responsibility. **Scandinavian Journal of Management**, 25, 23-36, 2009.
- STEURER, R. LANGER, M.E., KONRAD, A., MARTINUZZI, A. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations, **Journal of Business Ethics**, 61:263-281, 2005.
- STRIKE, V. M.; GAO, J. BANSAL, P. Being Good While Being Bad: Social Responsibility and the Diversification of US Firms, **Journal of International Business Studies** 37(6), pp. 850–862, 2006.
- TENÓRIO, F. G.; NASCIMENTO, F. C. P. Responsabilidade social empresarial; teoria e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.
- TERSPTRA, V.; SARATHY, R. **International Marketing**, 6. Ed. Fort Worth, TX: Dryden, 1991.
- TRIVIÑOS, S. **Introdução às ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TRIVIÑOS, S.; NIVALDO, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação, positivismo, fenomenologia, o marxismo**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TORRES, C. **Responsabilidade social das empresas (RSE) e balanço social no Brasil**. In: SILVA, C.; FREIRE, F. (organizadores). *Balanço social: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

TURBAN, D. B.; GREENING, D. W. Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. **The Academy of Management Journal**, Vol. 40, No. 3, pp. 658-672, 1997. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/257057>.

UNGC. United Nations Global Compact. **Os dez princípios**, 2012. Disponível em: http://www.unglobalcompact.org/Languages/portuguese/dez_princ%C3%ADpios.html. Acesso em 27 de dezembro de 2012.

USCBC. The US-China Business Council. **Top US Imports from China, 2011**. Disponível em: <https://www.uschina.org/statistics/tradetable.html>. Acesso em 31 de dezembro de 2012.

VAN MARREWIJK, M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, v.44, pp. 95-105, 2003.

VAN MARREWIJK, M.; WERRE, M. Multiple levels of corporate sustainability. **Journal of Business Ethics**, v.44, pp.107-119, 2003.

WANG, L; JUSLIN, H. The impact of Chinese Culture on Corporate Social Responsibility: The Harmony Approach. **Journal of Business Ethics**, v. 88, n. 3, pp 433-451, 2009.

WARTICK, S.L.; COCHRAN, P.L. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of Management Review**, New York, v. 10, n.4, p. 758-769, oct. 1985.

WEAVER, G. R.; TREVIÑO, L. K.; COCHRAN, P. L. Integrated and decoupled corporate social performance: management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. **Academy of Management Journal**, New York, v. 42, n.5, p. 539-552, oct. 1999.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, New York, v.16, n4, p.691-718, 1991.

YIN, R. K. Estudo de caso: **planejamento e métodos**. Traduzido por Ana Thorell. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZADEK, S. The path to corporate responsibility. **Harvard Business Review** 82(12): 125-132, 2004.

ZADEK, S. **A rota da responsabilidade Empresarial**. São Paulo: Harvard Business Review Brasil, v. 83, n. 8, ago, 2005.

ZHOU, W. D. 'Will CSR Work in China?' Leading Perspectives, CSR in the People's Republic of China. **BSR**, Summer 2006.

ZWETSLOOT, G. I. J. M. From Management Systems to Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**, Vol. 44, 2-3, pp. 201-207, 2003.

APENDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA VERSÃO PORTUGUÊS

•Pesquisa histórica com funcionários que vivenciaram estas transformações

PERFIL DO ENTREVISTADO	
Nome:	Cargo atual:
Formação:	Tempo de atuação na atual função:
Idade:	Tempo de trabalho na empresa:

PATH DEPENDENCE
<p>1. De acordo com seu conhecimento e vivência, conte a história da empresa, evidenciando momentos que tenham sido críticos ou produzido mudanças. Estes momentos podem ser relacionados, dentre outros, como:</p> <ul style="list-style-type: none">A – Tecnologias de produção;B – Sistemas de gestão;C – Hierarquia;D – Relações com a comunidade, funcionários, concorrentes, fornecedores e meio ambiente;E – Processo de internacionalização (exportação, importação, fusões...) <p>2. Em sua opinião, quais foram as principais causas de cada um destes momentos críticos ou de mudança?</p> <p>3. Ainda considerando estes momentos críticos ou de mudança, quais foram as suas principais consequências?</p>

INTERNACIONALIZAÇÃO
<p>4. Como ocorreu o processo de internacionalização da empresa?</p> <ul style="list-style-type: none">A – Como iniciou (importação/exportação);B – Mercados alvo;C – Barreiras/dificuldades;D – Organização atual da empresa no exterior e principais parceiros (países/empresas)E – Relacionamento com a matriz, atualmente (facilidade de acesso, comunicação...) <p>5. Em sua opinião, quais foram os principais motivadores (causas) para a internacionalização da empresa?</p> <p>6. Ainda considerando o processo de internacionalização, quais foram as suas principais consequências?</p> <p>7. A entrada no mercado internacional afetou os assuntos relacionados à sustentabilidade empresarial (dimensões: econômica, social e ambiental)? Como?</p> <p>8. As fusões ocorridas no grupo afetaram de alguma forma os assuntos relacionados à sustentabilidade empresarial (dimensões: econômica, social e ambiental)? Como? Descrever estes impactos em cada fusão.</p>

SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA
<p>9. Com relação à sustentabilidade econômica, quais são as práticas atuais da empresa (certificações, sistemas de produção, programas de melhoria contínua para aumento da eficiência, controle de custos, retorno aos acionistas, liquidez, estratégias de</p>

sobrevivência do negócio)?

A – Quando estas práticas foram iniciadas?

B – Como reconfiguraram-se ao longo do tempo?

C – Principais motivadores;

D – Principais consequências;

E – Incorporação do tema no nível estratégico, tático e operacional?

SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

10. Com relação à sustentabilidade ambiental, quais são as práticas atuais da empresa (certificações, sistemas de gerenciamento, sistemas produtivos, tratamento de resíduos e efluentes, programas de reciclagem e aproveitamento)?

A – Quando estas práticas foram iniciadas?

B – Como reconfiguraram-se ao longo do tempo?

C – Principais motivadores;

D – Principais consequências;

E – Incorporação do tema no nível estratégico, tático e operacional?

SUSTENTABILIDADE SOCIAL

11. Com relação à sustentabilidade social, quais são as práticas atuais da empresa? Estas práticas podem estar relacionadas aos *stakeholders*¹ internos e/ou externos.

Stakeholders internos: certificações, divisão de lucros, treinamento e desenvolvimento dos funcionários, diversidade/não-discriminação, salários (de acordo, abaixo ou acima da média de mercado), benefícios, segurança do trabalho.

Stakeholders externos: Programas de desenvolvimento local, Responsabilidade Social Corporativa (RSC), relacionamento com fornecedores, clientes e instituições governamentais, importância e qualidade do produto no mercado.

A – Quando estas práticas foram iniciadas?

B – Como reconfiguraram-se ao longo do tempo?

C – Principais motivadores;

D – Principais consequências;

E – Incorporação do tema no nível estratégico, tático e operacional?

¹ **STAKEHOLDERS** - grupo de pessoas que influencia e/ou pode ser influenciados pela empresa.

REQUISITOS DE SEGUNDA ORDEM

12. Com relação aos requisitos de segunda ordem (transparência, monitoramento regular das políticas voltadas ao desenvolvimento sustentável em toda a cadeia de suprimento e integração das dimensões²), quais são as práticas atuais da empresa?

A – Quando estas práticas foram iniciadas?

B – Como reconfiguraram-se ao longo do tempo?

C – Principais motivadores;

D – Principais consequências;

E – Incorporação do tema no nível estratégico, tático e operacional?

² **INTEGRAÇÃO DAS DIMENSÕES:** Significa progredir em uma dimensão do desenvolvimento sustentável - econômico, social e ambiental - sem impactar negativamente nas outras dimensões.

APENDICE II – ROTEIRO DE ENTREVISTA VERSÃO INGLÊS

RESPONDENT PROFILE	
Name:	Current Position:
Formation:	Time work in the current function:
Age:	Working time in the company:
PATH DEPENDENCE	
<p>1. According to your knowledge and experience, tell the story of the company, highlighting moments that have been produced or critical changes. These moments can be related, among others, as:</p> <p>A - Production technologies; B - Management systems; C - Hierarchy; D - Relations with the community, employees, competitors, suppliers and the environment; E - Process internationalization (export, import, mergers ...)</p> <p>2. In your opinion, what were the main causes of each of these critical moments or change?</p> <p>3. Even considering these critical times of change or what were its main consequences?</p>	
INTERNACIONALIZATION	
<p>4. How was the process of internationalization of the company?</p> <p>A - As initiated (import / export); B - target markets; C - Barriers / difficulties; D - Organization's current overseas company and key partners (countries /companies) E - relationship with the mother, now (ease of access, communication ...)</p> <p>5. In your opinion, what were the main reasons (causes) for the internationalization of the company?</p> <p>6. Still considering the internationalization process, which were what were its main consequences?</p> <p>7. The international market entry affect matters related to corporate sustainability (dimensions: economic, social and environmental)? How?</p> <p>8. The mergers occurred in the group affected somehow matters related to corporate sustainability (dimensions: economic, social and environmental)? How? Describe these impacts in every merger.</p>	
ECONOMIC SUSTAINABILITY	
<p>9. With respect to economic sustainability, what are the current practices of the company (certifications, production systems, continuous improvement programs to increase efficiency, control costs, shareholder return, liquidity, survival strategies of the business)?</p> <p>A - When these practices were initiated? B - As is reconfigured over time? C - Key motivators; D - Major consequences; E - Incorporation of the theme on the strategic, tactical and operational level?</p>	
ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY	

10. Regarding environmental sustainability, what are the current practices of the company (certification, management systems, production systems, waste treatment and effluent recycling programs and use)?

A - When these practices were initiated?

B - As is reconfigured over time?

C - Key motivators;

D - Major consequences;

E - Incorporation of the theme on the strategic, tactical and operational level?

SOCIAL SUSTAINABILITY

11. Regarding social sustainability, what are the current practices of the company? These practices may be related to the stakeholders ¹ internal and / or external.

Internal stakeholders: certifications, profit sharing, training and employee development, diversity / non-discrimination, wages (according below or above the market average), benefits, job security.

External Stakeholders: Local Development Programs, Corporate Social Responsibility (CSR), relationship with suppliers, customers and government institutions, importance and quality of the product on the market.

A - When these practices were initiated?

B - As is reconfigured over time?

C - Key motivators;

D - Major consequences;

E - Incorporation of the theme on the strategic, tactical and operational level?

¹ STAKEHOLDERS - group of people who influence and / or may be influenced by the company.

REQUIREMENTS OF THE SECOND ORDER

12. With regard to the requirements of the second order (transparency, regular monitoring of policies aimed at sustainable development throughout the supply chain and integration of dimensions ²), what are the current practices of the company?

A - When these practices were initiated?

B - As is reconfigured over time?

C - Key motivators;

D - Major consequences;

E - Incorporation of the theme on the strategic, tactical and operational level?

² **DIMENSIONS OF INTEGRATION:** It means progress in one dimension of sustainable development - economic, social and environmental - without impacting negatively on other dimensions.

APENDICE III – QUESTIONÁRIO VERSÃO PORTUGUÊS

• Desenvolvimento Sustentável – Estágio Atual

O principal objetivo deste questionário é obter, a partir da sua opinião, uma impressão geral sobre quais aspectos do desenvolvimento sustentável estão embutidos nesta empresa. Posteriormente, a sua opinião será comparada com os relatórios da empresa.

INFORMAÇÕES IMPORTANTES:

1 - Os **relatórios/indicadores da empresa**, solicitados em todas as questões, podem ser: Relatórios/Indicadores Econômicos, Sociais, Ambientais; relatórios/indicadores de desenvolvimento e/ou treinamento dos funcionários e/ou fornecedores; Envolvimento com a comunidade; Envolvimento com o cliente; EMAS e etc.

2 - **Definição de Stakeholders** – Principais atores da empresa (ex.: acionistas, funcionários, comunidade local, fornecedores, clientes).

INFORMAÇÕES PESSOAIS		
Nome:		
E-mail:		
Empresa: Telefone: Cargo:		
1. Por favor, indique, de acordo com a escala abaixo, a importância dos aspectos para a empresa em que você trabalha: 0: sem importância, 1: baixa importância, 2: média importância, 3: alta importância Por favor, marque somente uma opção com relação à importância “0-3”		
ASPECTO	DEFINIÇÃO	Importância (0-3)
Sustentabilidade Econômica	Apresentar um caminho no qual a empresa permaneça por tempo indefinido.	
Q1 – Desempenho financeiro	Produzir retorno contínuo aos acionistas, conforme indicadores financeiros como fluxo de caixa, vendas, lucro, liquidez.	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/>
Listar ao lado os relatórios/indicadores da empresa referentes a esta questão		
Q2 – Perspectiva de longo prazo (>5 a)	Planejamento estratégico de longo prazo, melhora do desempenho futuro da empresa (P&D, Gerenciamento da cadeia de suprimentos, melhoria da competitividade)	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/>
Listar ao lado os relatórios/indicadores da empresa referentes a esta questão		
Q3 – Impacto Econômico	Buscar por um relacionamento econômico positivo entre a empresa e seus diferentes <i>stakeholders</i> (pagamento de taxas, dividendos, divisão de lucros).	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/>
Listar ao lado os relatórios/indicadores da empresa referentes a esta questão		
Sustentabilidade Social	Contribuir para o bem estar social dos indivíduos e da sociedade por um tempo indefinido.	
Q4 – Equidade dentro da empresa	Maior igualdade de distribuição dos lucros dentro da empresa, considerando benefícios e níveis salariais de acordo com o mínimo especificado.	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/>
Listar ao lado os relatórios/indicadores da empresa referentes a esta questão		
Q5 – Igualdade Internacional	Maior igualdade de distribuição dos lucros e riqueza entre países (redução da desigualdade, de pobreza)	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/>
Listar ao lado os relatórios/indicadores da empresa		

referentes a esta questão		
Q6 – Outras melhorias sociais internas	Melhorias das condições sociais dentro da empresa através da educação dos empregados, saúde e segurança no trabalho, diversidade e não-discriminação, qualidade de vida, respeito aos direitos humanos.	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/>
Listar ao lado os relatórios/indicadores da empresa referentes a esta questão		
Q7 - Outras melhorias sociais externas	Melhoria das condições sociais fora da empresa, como com a comunidade local, segurança e qualidade dos produtos, aquisição de políticas éticas, trabalho voluntários para comunidades, satisfação do cliente, diversidade de fornecedores.	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/>
Listar ao lado os relatórios/indicadores da empresa referentes a esta questão		
Sustentabilidade Ambiental	Preservar o capital natural	
Q8 - Recursos	Redução, substituição e reciclagem dos recursos não-renováveis; Redução e reciclagem dos recursos durante todo o processo (aquisição, produção, desenho dos produtos, distribuição/logística e outras atividades da empresa).	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/>
Listar ao lado os relatórios/indicadores da empresa referentes a esta questão		
Q9 - Emissões	Prevenção das emissões na água, ar, solo e vizinhos (ruídos) durante todo o processo (aquisição, produção, desenho dos produtos, distribuição/logística e outras atividades da empresa).	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/>
Listar ao lado os relatórios/indicadores da empresa referentes a esta questão		
Q10 – Ambiental danos & riscos	Prevenção de riscos ao meio ambiente (contaminação, destruição do ambiente, perda da biodiversidade, mudança climática)	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/>
Listar ao lado os relatórios/indicadores da empresa referentes a esta questão		
Características do processo e sistemas	Buscar certos processos durante a implementação do Desenvolvimento Sustentável	
Q11 – Transparência e participação	Transparência da empresa com seus <i>stakeholders</i> via comunicação, relatórios, acesso a informação sobre demanda, participação nos processos, gerenciamento das relações com <i>stakeholders</i> .	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/>
Listar ao lado os relatórios/indicadores da empresa referentes a esta questão		
Q12 - Reflexividade	Progredir com relação às necessidades do desenvolvimento sustentável, monitorando e medindo regularmente a fim de revisar políticas (ex. Condução da cadeia de suprimentos e análise do ciclo de vida de produtos)	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/>
Listar ao lado os relatórios/indicadores da empresa referentes a esta questão		
Q13 – Integração das dimensões I-III	Progredir em uma dimensão do desenvolvimento sustentável (econômico, social e ambiental) sem impactar negativamente nas outras dimensões.	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/>
Listar ao lado os relatórios/indicadores da empresa referentes a esta questão		
14) Como a empresa se comporta economicamente quanto à RSC (Responsabilidade Social Corporativa)? Marque apenas uma opção.		

Não prevê recursos e não revê o orçamento perante algum problema (os problemas podem ser referentes à impactos sociais, econômicos, ambientais e de transparência negativos à imagem da empresa).

Desprende recursos somente quando ocorre algum problema (os problemas podem ser referentes à impactos sociais, econômicos, ambientais e de transparência negativos à imagem da empresa)

Prevê verba, estipulada no plano anual, a fim de se adequar aos requisitos já impostos pelo mercado (ex.: adequação à ISO 14001).

Prevê verba (que pode variar), estipulada no plano anual, a fim de se antecipar a potenciais requisitos que possam ser impostos pelo mercado (ex.: investimento motivado por **especulações** de novas leis que serão impostas).

Investe constantemente em assuntos relacionados à RSC

Parte considerável do faturamento é investido em assuntos relacionados à RSC

Não existe limitação de investimento quando trata-se de RSC. Tema tem prioridade total na empresa.

15 – Com relação às ações de RSC, a empresa:

Marque apenas uma opção.

Não pratica, desconhece o tema.

Desenvolve ações vinculadas à RSC para sanar algum prejuízo ocorrido.

Desenvolve ações vinculadas à RSC para obter licenças já exigidas pelos mercados em que atua (ações corretivas)

Desenvolve ações vinculadas à RSC para obter licença para operar em mercados potenciais (ações preventivas)

Desenvolve ações vinculadas à RSC por acreditar ser um diferencial competitivo

Desenvolve ações vinculadas à RSC por buscar melhorar o seu valor no mercado (liderança no mercado)

Desenvolve ações vinculadas à RSC não somente a tratando como um modelo de negócios, mas visando a mudança social

16 A - Os hábitos e rotinas empresariais influenciam suas atividades pessoais diárias?

Marque apenas uma opção.

Não influenciam.

Raramente.

Frequentemente

Influencia em todos os aspectos

16 B - Seus hábitos e rotinas pessoais influenciam nos processos e rotinas empresariais?

Marque apenas uma opção.

Não influenciam.

Raramente.

Frequentemente

Influencia em todos os aspectos

17 A - Os principais parceiros da empresa são (quantidade livre de marcações) :

Acionistas

Fornecedores

Clientes

Funcionários

Comunidade local

Outros _____

17 B - Com relação aos que foram definidos como principais parceiros, existem indicadores/relatórios de controle? Se sim, descreva.

Parceiros	Indicadores/relatórios de controle
Acionistas	
Fornecedores	
Clientes	
Funcionários	
Comunidade Local	
Outros	

APENDICE IV – QUESTIONÁRIO VERSÃO INGLÊS

• Sustainable Development (SD) framework – Actual level

The primary goal of the SD Framework is to get a general impression about which aspects of SD are covered by THIS corporation according to their self-assessment. The self-assessments will be compared with the corporations' reports.

IMPORTANT INFORMATIONS

1. Specific instruments of stakeholder relations management, required in all questions, could be: economic, social and environmental reporting/indicators; Employee and/or supplier development and/or training reporting/indicators; community involvement; Customer involvement, EMAS e etc.
2. Stakeholders' Concept – Main company actors (eg. Shareholders, Employee, local community, suppliers, costumers).

PERSONAL INFORMATION		
Name: Email: Company: Telephone: Unit/Position:		
Please indicate the importance of the aspects for your corporation by using the following scale: 0: no importance, 1: low importance, 2: medium importance, 3: high importance Please, mark only one under "Importance (0-3)".		
ASPECT	DEFINITION	Importance (0-3)
Economic Sustainability	To perform in a way that enables the company to continue for an indefinite time	
Q1 - Financial performance	To guarantee cash-flow and produce a persistent return to shareholders indicated by financial indicators like cash-flow, shareholder value, sales, profits, profitability, debt-equity ratio, liquidity.	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Instrument(s) of Stakeholder Management		
Q2 - Long-term perspective (>5 y)	Long-term strategic planning, improving future company performance (R&D, supply chain management, improved competitiveness)	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Instrument(s) of Stakeholder Management		
Q3 - Economic impact	To strive for a positive economic relationship between the corporation and different <i>stakeholders</i> (monetary flows from and to <i>stakeholders</i> , e.g. taxes paid, dividends, payroll, positive and negative externalities).	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Instrument(s) of Stakeholder Management		
Social Sustainability	To contribute to social well-being of individuals and society an indefinite time	
Q4 - Equity within a corporation	More equal distribution of income within a corporation considering income disparities and wage levels compared to minimum requirements	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Instrument(s) of Stakeholder Management		
Q5 - International equity	More equal distribution of income and wealth between countries (decrease of income disparities, reduction of poverty, fair trade)	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Instrument(s) of		

Stakeholder Management		
Q6 - Other internal social improvements	Improvement of social conditions within a corporation through employee education, job safety, health care, diversity and nondiscrimination, work-life-balance, gender mainstreaming, respecting human rights	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Instrument(s) of Stakeholder Management		
Q7 - Other external social improvements	Improvement of social conditions outside a corporation, i.e. in its neighbourhood or in society through sponsoring, donations, product quality/safety, ethical procurement policy, voluntary work for communities, customer satisfaction, supplier diversity	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Instrument(s) of Stakeholder Management		
Environmental Sustainability	To maintain natural capital up to a certain limit	
Q8 - Resources	Saving, substitution and recycling of non-renewable (energy) resources; saving and recycling of renewable resources in procurement, production, product design, distribution/logistics and other company activities	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Instrument(s) of Stakeholder Management		
Q9 - Emissions	Avoidance of emissions into water, air, soil and neighbourhoods (noise) in procurement, production, product design, distribution/logistics and other company activities	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Instrument(s) of Stakeholder Management		
Q10 - Environmental damages & risks	Avoidance of environmental damages (e.g. contamination, landscape destruction, soil sealing) and risks (loss of biodiversity, climate change)	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Instrument(s) of Stakeholder Management		
Process & system features	To follow a certain process when implementing SD	
Q11 - Transparency and participation	Corporations have to be transparent to their <i>stakeholders</i> via communication, reporting, accessibility of information on demand, participation processes, stakeholder relations management	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Instrument(s) of Stakeholder Management		
Q12 - Reflexivity	Progress toward SD needs to be monitored and evaluated regularly in order to revise policies (e.g. by conducting supply chain and life cycle analysis)	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Instrument(s) of Stakeholder Management		
Q13 - Integration of dimensions I-III	Progress in one dimension of SD (economic, social or environmental sustainability) should not come at the expense of other dimensions	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Instrument(s) of Stakeholder Management		

14) How the company behaves economically regarding CSR (Corporate Social Responsibility)?

Check only one option.

() It provides resources and does not review the budget before a problem (the problem may be related to negative social, economic, environmental and transparency negative image of the company).

- Detach resources only when there is a problem (the problem may be related to negative social, economic, environmental and transparency negative image of the company)
- Expected sum, stipulated in the annual plan in order to fit the requirements already imposed by the market (eg adaptation to ISO 14001).
- Expected amount (which may vary) as established in the annual plan, in order to anticipate potential requirements that may be imposed by market (eg investment motivated by speculation that new laws will be enforced).
- Invests constantly in matters related to CSR
- A considerable part of the revenue is invested in issues related to CSR
- There is no limitation on investment when it is RSC. Theme is top priority in the company.

15 - With respect to shares of RSC, the company:

Check only one option.

- No practice, ignores the subject.
- Develop actions related to CSR to remedy any prejudice occurred.
- Develop actions related to RSC for licenses already required by the markets in which it operates (corrective action)
- Develop actions related to CSR to obtain a license to operate in potential markets (preventive)
- Develop actions related to CSR because they believe to be a competitive
- Develop actions related to CSR by seeking to improve their market value (market leadership)
- Develop actions related to CSR not only dealing as a business model, but aimed at social change

16 A - Habits and routines corporate influence their daily personal activities?

Check only one option.

- No influence.
- Rarely.
- Often
- Influences in all respects

16 B - His personal habits and routines influence the processes and routines business?

Check only one option.

- No influence.
- Rarely.
- Often
- Influences in all respects

17 A - The main stakeholders of the company are (amount free of markings):

- Shareholders
- Suppliers
- Costumers
- Employees
- Local Community
- Others _____

17 B - Regarding those that have been defined as key partners, there are indicators / control reports?

If yes, describe.

Stakeholders	Indicators / control reports
Shareholders	
Suppliers	
Costumers	
Employees	
Local Community	
Others	

APENDICE V – OS DEZ PRINCÍPIOS DO PACTO GLOBAL

Os Dez Princípios

Os Dez Princípios do Pacto Global nas áreas dos direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção gozam de um consenso universal e baseiam-se no seguinte:

- Declaração Universal dos Direitos Humanos
- Declaração da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho
- Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
- Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção

O Pacto Global pede às empresas para aceitar, apoiar e aplicar, dentro da sua esfera de influência, um conjunto de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, padrões trabalhistas, meio ambiente e combate à corrupção:

Direitos Humanos

Princípio 1 - As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente; e

Princípio 2 - certificar-se de que não são cúmplices em abusos dos direitos humanos.

Trabalho

Princípio 3 - As empresas devem defender a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;

Princípio 4 - a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;

Princípio 5 - a erradicação efetiva do trabalho infantil; e

Princípio 6 - a eliminação da discriminação no emprego e ocupação.

Meio Ambiente

Princípio 7 - As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva sobre os desafios ambientais;

Princípio 8 - desenvolver iniciativas a fim de promover maior responsabilidade ambiental; e

Princípio 9 - incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis.

Combate à Corrupção

Princípio 10 - As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.