



## A ESTRATÉGIA AMBIENTAL DA EMPRESA MULTINACIONAL – GERENCIANDO O RELACIONAMENTO ENTRE A SEDE E AS SUBSIDIÁRIAS

### Roselei Haag

Doutoranda em Administração - UNISINOS/RS, Brasil  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Brasil  
[roseleahaag@gmail.com](mailto:roseleahaag@gmail.com)

### Iuri Gavronski\*

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Brasil  
[igavronski@unisinors.br](mailto:igavronski@unisinors.br)

### Resumo

O presente artigo apresenta uma revisão da literatura com intuito de compreender de que forma a estratégia ambiental deve ser difundida em toda a estrutura da empresa multinacional (MNE), dentro do escopo dos estudos sobre internacionalização de empresas. A literatura tem contribuído para o entendimento das relações entre a sede e as subsidiárias de MNEs, identificando contingências onde a sede deve conceder uma maior autonomia para determinadas subsidiárias. Após a análise da literatura, é proposta uma agenda de pesquisa buscando ampliar o campo de conhecimento relativo à adoção de estratégias de sustentabilidade em subsidiárias.

**Palavras-chave:** Empresas Multinacionais, Subsidiárias, Sustentabilidade, Revisão da literatura.

## THE ENVIRONMENTAL STRATEGY OF MULTINATIONAL ENTERPRISE - MANAGING THE RELATIONSHIP BETWEEN THE HEADQUARTER AND SUBSIDIARIES

### Abstract

This paper presents a literature review that searches to understand how the environmental strategy must be diffused throughout the structure of the multinational enterprise (MNE), within the scope of the studies on enterprises' internationalization. Literature has contributed to the understanding of the relationships between headquarters and subsidiaries of MNEs, identifying contingencies where the headquarters should grant greater autonomy to certain subsidiaries. After analyzing the literature, we propose a research agenda seeking to expand the field of knowledge on the adoption of sustainability strategies in subsidiaries.

**Keywords:** Multinational Enterprises, Subsidiaries, Sustainability, Literature review.

## LA ESTRATEGIA AMBIENTAL DE LA EMPRESA MULTINACIONAL - GESTIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LA SEDE Y SUBSIDIARIAS

Este artículo presenta una revisión de la literatura que busca entender cómo la estrategia ambiental debe ser difundida en toda la estructura de la empresa multinacional (MNE), dentro del ámbito de los estudios sobre internacionalización de las empresas. La literatura ha contribuido a la comprensión de las relaciones entre sede y filiales de las empresas multinacionales, que identifican contingencias en las sedes deberían conceder mayor autonomía a algunas subsidiarias. Después de analizar la literatura, proponemos una agenda de investigación tratando de ampliar el campo de conocimiento sobre la adopción de estrategias de sostenibilidad en filiales.

**Palabras clave:** Empresas Multinacionales, Filiales, Sostenibilidad, Revisión de la literatura.

### 1. INTRODUÇÃO

Durante o século XX, uma série de desastres ambientais decorrentes da intensificação da intervenção humana no meio ambiente, mudou a percepção da sociedade quanto aos problemas ambientais (Benetti, Fiorentin & Toledo, 2012; Gavronski, 2012; Peng & Lin, 2008). O avanço da preocupação com a preservação do meio ambiente fez com que os governos criassem uma série de regulamentos, levando os gestores a se empenhar e adotar uma postura ambientalmente correta no intuito de mitigar o impacto de suas atividades econômicas sobre o meio ambiente (Benetti *et al.*, 2012; Peng & Lin, 2008).

As escolhas estratégicas discutidas atualmente buscam lidar com a escassez de recursos, quer seja através de melhorias na eficiência, quer seja pela obtenção de recursos em mercados estrangeiros. Entretanto, apesar da preocupação com a preservação e o impacto das atividades econômicas sobre o meio ambiente, emerge a necessidade de estratégias sustentáveis para lidar com a escassez absoluta e o desenvolvimento de recursos alternativos às matrizes produtivas atuais (Spangenberg, 2010).

O desenvolvimento econômico sustentável implica uma promoção da eficácia dos insumos para o fornecimento, e a criação baseada no conhecimento de novas formas de utilização destes insumos no futuro (Pearce & Zhang, 2010). Diante disso, a sustentabilidade, aqui definida a partir do conceito de *Triple Bottom Line*, ou seja, o equilíbrio dos aspectos econômicos, ambientais e sociais, está rapidamente ganhando importância como uma preocupação empresarial tanto no âmbito social como estratégico (Devinney, 2011; Escobar & Vredenburg, 2011; Wehling *et al.*, 2009).

A busca da sustentabilidade no âmbito empresarial promove o estabelecimento de práticas de Responsabilidade Social Corporativa (CSR). A CSR vem forçando tanto acadêmicos como

profissionais a reavaliar a relação entre o papel de uma organização e de seus proprietários, clientes, empregados e demais partes interessadas e as suas responsabilidades mais amplas com as sociedades em que atua (Devinney, 2011). Em especial, essas pressões são mais sentidas intensamente em MNEs, uma vez que, estas operam através de múltiplos ambientes sócio-políticos e culturais simultaneamente (Aguilera-Caracuel, Aragon-Correa, Hurtado-Torres & Rugman, 2012; Devinney, 2011; Pearce, 2009).

Diante de um mercado consumidor global mais exigente e competitivo, as MNEs buscam novas alternativas, bem como ações específicas na estrutura e no desenvolvimento organizacional (Patino, de Almeida & Paseto, 2014). A literatura demonstra que MNEs que apresentam um desempenho econômico superior, estão propensas a padronizar suas práticas ambientais, ao invés de aproveitar lacunas nos regulamentos de proteção ambiental em países onde elas não são tão rigorosas, como por exemplo, a adoção de práticas avançadas e padronizadas de gestão ambiental em todo o mundo (Aguilera-Caracuel *et al.*, 2012). Cada vez mais essas empresas estão padronizando e coordenando práticas ambientais a nível global, indo além das exigências ambientais locais, isso no intuito de obter diminuição de custos e benefícios de reputação (Pinkse, Kuss e Hoffmann 2010).

Este artigo apresenta uma revisão da literatura com intuito de compreender de que forma a estratégia ambiental deve ser difundida em toda a estrutura da MNE. Ou seja, em formato de padrão global, ou a sede dando mais autonomia para as subsidiárias criarem os seus próprios padrões adaptados aos recursos e condições locais. O artigo conclui propondo uma agenda de pesquisa que visa examinar a relação entre a adoção de práticas sustentáveis por parte da subsidiária e seu desempenho financeiro e comparar a performance da CSR com a estratégia adotada (centralizada ou descentralizada).

Este trabalho está organizado da seguinte forma: a seção 2 apresenta a revisão da literatura. A seção 3 delinea o método de pesquisa, enquanto que a seção 4 apresenta os principais resultados do estudo. A seção 5 traz a conclusão e lacunas de pesquisa.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

A estratégia proativa tem como propósito elaborar práticas empresariais ambientalmente responsáveis, o que por sua vez, pode eventualmente aumentar a competitividade internacional (Porter & Van der Linde, 1995). Desta forma, as MNEs que adotam uma postura ambientalmente responsável não necessitam explorar as regulamentações ambientais de países de acolhimento com regulamentações ambientais fracas, pois estas já possuem capacidades ambientais fortemente consolidadas (Rugman & Verbeke, 1998).

O processo de globalização dos mercados abriu novas possibilidades para que as MNEs participem no desenvolvimento das pequenas economias. Assim, em busca de competitividade global, as MNEs vêm atuando através de uma série de motivações estratégicas, que podem ser apoiadas por diferentes tipos de afiliados, que por sua vez, buscam explorar o potencial das economias em desenvolvimento (Pearce, 2009).

Algumas organizações frequentemente participam de ações comunitárias, como por exemplo, a *corporate community involvement* (CCI), a fim de melhorar as condições sociais e ambientais em suas comunidades locais. Por vezes, também se envolvem em alianças estratégicas com organizações não governamentais (ONGs) para garantir que suas iniciativas sejam significativas. Ao mesmo tempo, tais alianças fortalecem os impactos nos negócios resultantes das ações de funcionários e clientes que possuem proximidade com a CCI, que é definida como a consciência, a credibilidade percebida ou envolvimento ativo em suas atividades (Hansen, Sextl & Reichwald, 2010).

Os resultados empíricos de Ameer e Othman (2012) confirmam que as empresas que colocam ênfase em práticas de sustentabilidade têm um maior desempenho financeiro. Este foi medido pelo retorno sobre os ativos, pelo lucro antes dos impostos e fluxo de caixa operacional, em comparação com organizações sem tais compromissos em determinados setores de atividade.

A coordenação e o controle de subsidiárias distribuídas geograficamente têm sido um tema central e recorrente na gestão estratégica global (Ambos, Asakawa & Ambos, 2011; Mudambi, 2011). Um dos principais pontos enfoca de que forma o conhecimento criado pelas subsidiárias, que estão inseridas em redes locais, pode ser integrado para o benefício de toda a organização. O problema principal reside no fato que, enquanto as subsidiárias geralmente lutam por uma maior autonomia, a sede procurará manter o controle a fim de garantir a eficiência e o alinhamento estratégico na MNE. Uma vez que, as posições de poder e a necessidade de integração variam ao longo do tempo, a relação entre matriz e filiais precisa ser compreendida como um processo evolutivo (Ambos *et al.*, 2011).

Mudambi (2011) reconhece que as diferenças fundamentais entre as regiões são tão amplas, que por sua vez, a tentativa para coordenar todas as funções de um único local é praticamente impossível. Esse pensamento é corroborado por Pinkse *et al.* (2010) que argumentam que o rigor da regulamentação ambiental e a variedade de demandas em que ela se concentra tende a divergir consideravelmente em todo o mundo. Isso inevitavelmente conduz determinadas empresas a delegar a autoridade e controle a sedes regionais de mercados emergentes, por exemplo, demonstrando uma nova forma de organização das MNEs (Mudambi, 2011).

Peng e Lin (2008) esclarecem que a abundância de recursos possuídos pela controlada pode levar ao aumento de sua capacidade para alcançar os objetivos organizacionais se lhe for concedida uma maior autonomia e flexibilidade na tomada de decisões. Ou seja, quanto maior for a autonomia

realizada pela controlada, maior a probabilidade de um envolvimento na gestão verde para criar vantagem competitiva ou para responder à pressão das partes interessadas no país de acolhimento. Pinkse *et al.* (2010) concordam com esse posicionamento, pois segundo eles, resultados de pesquisas existentes sugerem que a padronização global é difícil e a redução do impacto ambiental cria a necessidade de se estabelecer em um grau de capacidade de resposta local.

MNEs líderes estão reconhecendo que as economias emergentes, que anteriormente eram consideradas apenas como provedores de bens e serviços para economias mais avançadas estão mudando sua forma de atuação. Os clientes de mercados emergentes, devido ao aumento de sua renda estão demandando produtos específicos para seus próprios ambientes locais. Por outro lado, os sistemas de inovação dos mercados emergentes locais estão cada vez mais sofisticados. Sendo assim, essas economias estão se tornando componentes valiosos das redes globais de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Outro aspecto importante, é que estão fazendo brotar novas soluções para os problemas locais, que muitas vezes encontram aplicações maiores e mais lucrativas do que em economias avançadas do mercado (Mudambi, 2011).

Peng e Lin (2008) assinalam que, quanto maior o estresse exercido por grupos ambientalistas, parceiros nativos e principais clientes no país de acolhimento, uma gestão mais verde será praticada pela subsidiária. No que diz respeito às relações estreitas entre recursos subsidiários e o grau de desenvolvimento da gestão verde, inferem que uma subsidiária com maior autonomia, uma rede de fornecedores superior, e um maior apoio da sede vão melhorar a sua capacidade de realizar o gerenciamento verde.

A implementação de uma estratégia ambiental é complexa, porque as MNEs não são apenas confrontadas com a questão de investir ou não em capacidades organizacionais envolvendo o meio ambiente. Há também outro fato relevante que são as pressões institucionais, como as de órgãos reguladores, ativistas, organizações não governamentais (ONGs), comunidades locais e meios de comunicação, que diferem entre os países em que operam (Pinkse *et al.*, 2010).

O estudo da resposta das MNEs às pressões de desenvolvimento sustentável tende a ser dividido por duas perspectivas contrastantes ainda dominantes: por um lado, estudiosos de negócios internacionais argumentam que o cumprimento com as pressões de desenvolvimento sustentável não leva a um melhor desempenho financeiro. O que as leva a não adotar estratégias que respondam a essas pressões. Por outro lado, há estudiosos que argumentam a favor da resposta proativa das empresas às pressões do desenvolvimento sustentável. A premissa desse argumento é que as pressões induzem mudanças no ambiente organizacional da MNE que exigem estratégica de adaptação ou os objetivos de negócios da corporação podem ser comprometidos. Além disso, podem servir como uma fonte de vantagem competitiva, reduzindo a poluição e aumentando a eficiência e abertura de novos mercados (Escobar & Vredenburg, 2011).

A subsidiária no país em desenvolvimento poderia considerar a adoção de atividades de marketing verde com antecedência e principal prioridade. Embora a adoção de produção verde não

possa induzir diretamente um maior desempenho financeiro, ela ainda tem influência positiva indireta sobre este, através do acréscimo no desempenho não financeiro em primeiro lugar (Peng & Lin, 2008). Escobar e Vredenburg (2011) comentam que há exemplos bem sucedidos de empresas orientadas para o desenvolvimento sustentável que têm aumentado seu desempenho ambiental e social, sem comprometer o seu desempenho financeiro.

Os papéis das subsidiárias nacionais podem variar drasticamente em todas as atividades da cadeia de valor, focando principalmente na distinção entre inovação, produção, vendas e atividades de apoio administrativo. Para cada uma dessas atividades, a subsidiária possui um conjunto de competências internas e vantagens de localização (Rugman, Verbeke & Yuan, 2011). Ambos *et al.* (2011) afirmam que as subsidiárias possuem uma capacidade interessante que é o fato de fornecerem acesso a conhecimentos e ideias através de suas ligações com o país anfitrião e desta forma, adicionar um significativo valor para a MNE através da adoção de um comportamento empreendedor autônomo.

Sendo assim, um dilema se faz muito presente no contexto global. Envolve saber se as práticas ambientais podem ser difundidas de forma eficaz em toda estrutura da MNE no formato de um padrão global, ou se há a necessidade de vários padrões diferenciados e adaptados às condições locais (Pinkse *et al.*, 2010).

### 3. MÉTODO

Este artigo tem como objetivo apresentar uma análise crítica das pesquisas pertinentes ao corpo de conhecimento sobre as estratégias das subsidiárias MNEs em questões relacionadas com a sustentabilidade. Na busca inicial por documentos, foi utilizada a base de dados *ISI Web of Knowledge*. Publicações importantes foram identificadas, selecionando-se as seguintes palavras-chave: “*subsidiar\**” AND (“*sustain\**” OR “*green*”) e refinada pelas seguintes áreas de pesquisa: *Business Economics or Operations Research Management Science or International Relations*, assegurando assim, que fosse capturado o maior número de artigos relevantes quanto possível.

A busca inicial apresentou como retorno 70 artigos que, após uma inspeção visual, que consistia em verificar através do título se o artigo realmente estava dentro do escopo de pesquisa, resultou em 32 prováveis documentos para análise. A seguir, a pesquisa foi ainda mais estreitada e alguns documentos foram excluídos – os que não possuíam resumo ou cópia completa para efetuar a análise, e principalmente, os que estavam fora do escopo deste trabalho. Importante ressaltar, que os artigos foram desconsiderados por não tratarem de temas relacionados à sustentabilidade, e sim, a temas como: gestão de recursos humanos, geração e transferência de conhecimento em empresas multinacionais, práticas de recursos humanos internacionais e renovação tecnológica. As publicações - que foram consideradas significativas no volume global da produção de artigos relacionados com o

tema - foram reduzidas para 13 artigos de 10 periódicos potencialmente relevantes publicados entre os anos de 2008 e 2012.

#### 4. RESULTADOS

Inúmeros artigos que tratam das estratégias das subsidiárias MNEs foram publicados ao longo dos últimos anos. Porém percebe-se que o tema ainda está em desenvolvimento e possui um considerável aumento de debate, principalmente no que tange a práticas de sustentabilidade ambiental, que por sua vez ainda apresenta um número reduzido de trabalhos teóricos e empíricos. A distribuição dos artigos em vários periódicos pesquisados é fornecida na Tabela 1.

**Tabela 1.**

**Distribuição dos artigos revisados em diversos periódicos.**

	Número de Artigos	Porcentagem
Journal of Business Ethics	3	23,08%
Asian Business & Management	2	15,38%
Business Strategy and the Environment	1	7,69%
Custos e Agronegocio	1	7,69%
European Journal of International Management	1	7,69%
Futures	1	7,69%
International Business Review	1	7,69%
Journal of Organizational Change Management	1	7,69%
Management Decision	1	7,69%
Management International Review	1	7,69%
<b>Total Geral</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 1 demonstra de que forma os 13 artigos encontram-se distribuídos nos periódicos pesquisados. Todos os documentos foram classificados de acordo com a metodologia adotada e apresentam as principais contribuições e resultados para o âmbito da pesquisa. A disposição dos artigos na tabela 2 segue a ordem de relevância – dos artigos mais citados aos menos citados.

**Tabela 2.****Distribuição dos artigos.**

Autores	Ano	Metodologia	Contribuições e principais resultados
Peng e Lin	2008	Empírico/ Survey	Os resultados indicam que, tanto a pressão da capacidade de resposta local, como os recursos das subsidiárias, têm efeitos positivos sobre o nível de adoção da gestão verde da subsidiária. O estudo também sugere que o nível de adoção de gerenciamento verde está positivamente relacionado com o desempenho da subsidiária.
Pinkse <i>et al.</i>	2010	Empírico/ Estudo de Caso	Deriva três proposições sobre a influência da capacidade de absorção na implementação de práticas ambientais globais nas sedes regionais e subsidiárias. Descobre que um nível compartilhado de capacidade de absorção através das subsidiárias facilita o entendimento comum e o uso do conhecimento relacionado com o ambiente. Como esse conhecimento muitas vezes se aplica a um contexto específico há também necessidade de se criar unidades específicas de capacidade de absorção ao nível das subsidiárias. Ao permitir isso, as multinacionais podem se adaptar mais eficientemente às práticas ambientais globais e reduzir o custo de implantação de uma norma ambiental global.
Cruz e Pedrozo	2009	Empírico/ Estudo de Caso	Sugere implicações para gestores de empresas multinacionais que pretendem gerenciar o relacionamento entre a sede e suas subsidiárias, considerando as estratégias de Responsabilidade Social Corporativa (CSR) das multinacionais. Propõe desafios que devem ser enfrentados pelas empresas multinacionais na gestão de sua estratégia de CSR: a estrutura da governança (estrutura do departamento de CSR e da interação com os <i>stakeholders</i> ), ética empresarial (definição de objetivos e postura corporativa) e aprendizagem organizacional (conscientização e intercâmbio de informações sobre CSR).

Escobar e Vredenburg	2011	Empírico/ Dados Secundários	Através do uso da teoria institucional e da visão baseada em recursos da empresa, tenta demonstrar o porquê, mais de 20 anos depois, o desenvolvimento sustentável foi introduzido pela primeira vez. Comenta que o isomorfismo normativo e coercitivo não ocorre em nível global porque o desenvolvimento sustentável é em grande parte orientada aos <i>stakeholders</i> ao invés de uma ampla pressão social. Sendo assim, a interpretação do país sede das pressões por desenvolvimento sustentável varia entre a rede das subsidiárias de uma multinacional. Argumenta que o isomorfismo mimético pode ocorrer, mas uma vez que implica a utilização de recursos complexos e intangíveis, estes processos são lentos, raros e discricionários.
Spangenberg	2010	Teórico	Postula que em um mundo globalmente interligado, o desenvolvimento sustentável não pode ser operacionalizado de cima para baixo, mas depende da cooperação para se tornar eficaz. As suas estratégias não podem ser concebidas como uma solução única para todos, mas específica a cada civilização. Sendo assim, requer uma estrutura institucional internacional, com base no princípio da subsidiariedade (o imperativo de tomar decisões no nível mais baixo efetivo), exigindo a aceitação da diversidade política e cultural da sociedade mundial.
Pearce	2009	Teórico	Revela que as operações de busca por eficiência das empresas multinacionais podem ser beneficiadas através de insumos de baixo custo obtidos das economias menores (como, por exemplo, em zonas de processamento de exportação) e ativam seus potenciais de exportação. O conhecimento buscado por empresas multinacionais pode ser gerado de forma interdependente com a criação de sistemas de inovação localizados que suportam as bases do desenvolvimento sustentável em pequenas economias.
Pearce e Zhang	2010	Empírico	Em relação à teoria das empresas multinacionais, significa que o desenvolvimento econômico sustentável bem sucedido modifica as vantagens de localização disponíveis para as empresas multinacionais. O tema do artigo é que a diversidade estratégica e a evolução interna constante (ao nível da subsidiária) da multinacional contemporânea sugerem meios que podem ser incorporados com sucesso em uma economia que está progredindo através da mudança de desenvolvimento.

Hansen <i>et al.</i>	2010	Empírico/ Estudo de Caso Qualitativo	Comenta que apesar dos efeitos estrategicamente relevantes, alianças estratégicas para o CCI, na sua maioria permanecem separadas da estratégia corporativa. Sendo assim, propõe o <i>Balanced Scorecard</i> habilitado na comunidade (CBSC) como um marco conceitual para integrar a comunidade e os objetivos de negócio na gestão estratégica da empresa.
Aguilera-Caracuel <i>et al.</i>	2012	Empírico	Combina argumentos institucionais e de recursos para mostrar que a distância institucional entre o país sede e o país anfitrião, e o desempenho financeiro da sede têm um impacto relevante sobre a decisão de padronização ambiental em empresas multinacionais. Argumenta que uma elevada distância ambiental institucional entre países sede e suas subsidiárias impede a padronização de práticas ambientais.
Pearce	2012		Diz respeito às maneiras em que tanto as economias nacionais como as empresas multinacionais buscam gerar e aplicar novos conhecimentos para conduzir seus processos de desenvolvimento sustentável.
Heijden, Cramer e Driessen	2012	Empírico/ Estudo de Caso	Visa melhorar a compreensão do processo de implantação para atingir sustentabilidade corporativa, em uma multinacional, fornecendo conhecimento explicativo sobre o papel de agentes de mudança a partir de uma perspectiva de <i>sensemaking</i> . Os resultados mostram que a incorporação da sustentabilidade por agentes de mudança é normalmente um processo de mudança emergente, que consiste em pequenas etapas e não possui previsibilidade.
Wehling <i>et al.</i>	2009	Empírico/ Estudo de Caso	Encontra diferentes níveis de envolvimento de Recursos Humanos (RH) na organização de programas de sustentabilidade ou de transferência de valores de sustentabilidade para subsidiárias. Conclui com uma discussão sobre as implicações de um modelo de práticas de RH para a implementação de iniciativas de sustentabilidade.
Benetti <i>et al.</i>	2012	Empírico/ Estudo de Caso Qualitativo	Verificou que a organização estudada procurou traçar metas e ações em desenvolvimento, nos últimos anos, que garantissem o equilíbrio entre a natureza e o lucro, cumprindo assim, o seu papel como uma empresa sustentável.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 2 apresenta um resumo das principais contribuições e resultados de pesquisa dos autores envolvidos neste trabalho. No entanto, há ainda pouco trabalho teórico ou empírico eficaz,

em que as diferenças substantivas internacionais sejam o foco principal, e as questões relacionadas à CSR estejam integradas em modelos de gestão de MNEs (Cruz & Pedrozo, 2009; Devinney, 2011; Pinkse *et al.*, 2010). Ainda de acordo com Peng e Lin (2008), em comparação com os abundantes estudos que exploram os determinantes da gestão ambiental por parte das empresas nacionais, poucos estudos foram realizados através das fronteiras.

Ambos, Andersson e Birkinshaw (2010) debatem a respeito da crescente atenção que o fenômeno das iniciativas das subsidiárias tem recebido nos últimos anos. Porém, revelam que em contrapartida, as consequências dessas iniciativas e dinâmicas associadas às relações entre subsidiárias e sede tem recebido pouca atenção por parte dos pesquisadores.

## 5. CONCLUSÃO E LACUNAS DE PESQUISA

Ao se pensar em MNEs, não necessariamente pensa-se em empresas ambientalmente corretas e sustentáveis. Porém, percebe-se o esforço de muitas corporações que atuam em diversos territórios dispersos no mundo, em trabalhar de maneira mais sustentável e compartilhar esses conhecimentos, uma vez que chegaram à conclusão que empreendimentos sustentáveis também podem ser lucrativos. O grande desafio para as organizações é principalmente quando os impactos das ações ambientais não são particularmente claros, ou quando ações sustentáveis impõem custos em curto prazo enquanto os benefícios revertem apenas em longo prazo. A sustentabilidade está sendo cada vez mais discutida, especialmente por empresas que acreditam na longevidade de seus negócios e expansão de suas fronteiras.

Como existem significativas diferenças entre as empresas que pertencem à mesma organização, que podem tanto ser explicadas pelo contexto do país sede, como pelas suas características singulares, as diferentes normas sociais, econômicas, políticas e culturais de um país podem ter um impacto significativo na forma como as firmas respondem a essas pressões. Por conseguinte, o objetivo dessa pesquisa foi compreender de que forma a estratégia ambiental deve ser difundida em toda a estrutura da MNE. Ou seja, em formato de padrão global, ou a sede dando mais autonomia para as subsidiárias criarem os seus próprios padrões adaptados aos recursos e condições locais.

A adoção de uma estratégia ambiental global pode ser extremamente complexa para a MNE, uma vez que as subsidiárias compreendem uma variedade de recursos, são afetadas por diferentes pressões por desenvolvimento sustentável e se deparam com contextos institucionais diversos. Assim, são múltiplos os argumentos que impedem a padronização e a possibilidade da adoção de práticas sustentáveis únicas para todas. Por outro lado, percebe-se o esforço e o envolvimento do pessoal da área de recursos humanos (RH) em promover o processo de ações sustentáveis e garantir a transferência de conhecimentos e valores e o intercâmbio de informações através de sua rede.

Os resultados têm implicações interessantes para o entendimento dos limites das empresas e de que forma as MNEs interagem através de tais limites. A literatura sugere que os centros de conexões em economias emergentes e economias de mercado mais avançadas têm diferentes capacidades distintivas e motivações estratégicas. Faz-se necessário compreender a existência ou não de diferenças na forma como essas economias tratam a questão da sustentabilidade. Certos questionamentos tornam-se latentes, como por exemplo, as ações sustentáveis são tomadas por uma ordem superior, ou seja, são centralizadas pela sede? Ou há um maior respaldo por parte da sede determinando uma maior autonomia, permitindo que questões relativas à sustentabilidade ambiental sejam criadas por parte das subsidiárias e motivando assim um todo que é maior que a soma das partes?

Este estudo também dá origem a uma série de implicações gerenciais para os gestores locais de MNEs, uma vez que é sabido que tanto a pressão exercida pelos diversos *stakeholders*, como os recursos e capacidades distintivas possuídas pelas subsidiárias, possuem um efeito positivo sobre a adoção de práticas de sustentabilidade. É fundamental que estes gestores compreendam as significantes diferenças entre as regiões e que o conhecimento local e a disponibilidade de recursos próprios pode criar uma relação de confiança com a sede, e possivelmente trazer uma maior autonomia.

Claramente essa pesquisa sofre de várias limitações que devem ser superadas em trabalhos futuros, visto que, esta é uma revisão da literatura e, por conseguinte, baseia-se em fontes secundárias ao invés de fontes primárias. Novos estudos podem gerar *insights* sobre a lógica por trás do paradoxo e dilema que as organizações enfrentam quando tentam assumir uma orientação mais responsiva em relação às questões de sustentabilidade e permitir que implicações gerenciais mais amplas possam ser desenvolvidas.

Outra limitação é o fato desta ser uma pesquisa com corte transversal. O tema gera várias suposições e aconselhamentos, porém apresenta-se ainda muito especulativo, uma vez que não se encontrou um grande esforço na investigação atual em abordar esta questão. Novos trabalhos poderiam ser realizados através de pesquisa empírica para investigar esses aspectos. Sendo assim, uma agenda de pesquisa em duas frentes é necessária:

- Existe uma relação entre a adoção de práticas sustentáveis por parte da subsidiária e seu desempenho financeiro?
- Mensurar a performance da CSR das subsidiárias e compará-las com as estratégias adotadas (centralizada x descentralizada).

Isso abre muitas possibilidades para os pesquisadores de negócios internacionais compreenderem melhor as diferentes atividades da controlada que estão relacionadas com questões de sustentabilidade e que requerem diferentes níveis de autonomia. Ao mesmo tempo oportuniza-se aplicar tais importantes conhecimentos à prática, uma vez que a confirmação da hipótese de que

empresas que colocam ênfase em práticas de sustentabilidade têm um maior desempenho financeiro, mais empresas tenderiam a adotar uma postura proativa perante questões ambientais.

## REFERÊNCIAS

Aguilera-Caracuel, J., Aragon-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N. E., & Rugman, A. M. (2012). The effects of institutional distance and headquarters' financial performance on the generation of environmental standards in multinational companies. *Journal of Business Ethics*, 105(4), 461-474.

Ambos, B., Asakawa, K. & Ambos, T. C. (2011). A dynamics perspective on subsidiary autonomy. *Global Strategy Journal*, 1(3-4), 301-316.

Ambos, T. C., Andersson, U. & Birkinshaw, J. (2010). What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries? *Journal of International Business Studies*, 41(7), 1099-1118.

Ameer, R & Othman, R. (2012). Sustainability practices and corporate financial performance: a study based on the top global corporations. *Journal of Business Ethics*, 108, 61-79.

Benetti, J. E., Fiorentin, M., & Toledo, J. R. de, Filho (2012). Environmental management strategies: a case study of Tritícola Cooperative. *Custos e Agronegócio*, 8(4), 76-99.

Cruz, L. B., & Pedrozo, E. A. (2009). Corporate social responsibility and green management relation between headquarters and subsidiary in multinational corporations. *Management Decision*, 47(7), 1174-1199.

Devinney T. M. (2011). Social responsibility, global strategy, and the multinational enterprise: global monitory democracy and the meaning of place and space. *Global Strategy Journal*, 1(3-4), 329-344.

Escobar, L. F., & Vredenburg, H. (2011). Multinational oil companies and the adoption of sustainable development: a resource-based and institutional theory interpretation of adoption heterogeneity. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 39-65.

Gavronski, I. (2012). Resources and capabilities for sustainable operations strategy. *Journal of Operations and Supply Chain Management Special Issue*, 1-20.

Hansen, E. G., Sextl, M., & Reichwald, R. (2010). Managing strategic alliances through a community-enabled balanced scorecard: the case of Merck Ltd, Thailand. *Business Strategy and the Environment*, 19, 387-399.

Heijden, A. Van der, Cramer, J. M., & Driessen, P. P. J. (2012). Change agent sensemaking for sustainability in a multinational subsidiary. *Journal of Organizational Change Management*, 25(4), 535-559.

Mudambi, R. (2011). Hierarchy, coordination, and innovation in the multinational enterprise. *Global Strategy Journal*, 1(3-4), 317-323.

Pearce, R. (2009). Multinationals' strategies and the economic development of small economies: a tale of two transitions. *Management International Review*, 49, 81-94.

Patino, M. T. O., de Almeida, G. P., & Paseto, L. A. (2014). Centros de serviços compartilhados das empresas multinacionais: localização e desafios culturais. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, 4(3), 3-14.

Pearce, R. (2012). Knowledge-seeking in multinationals and economic development: Illustrations from China. *Asian Business & Management*, 11(1), 08-30.

Pearce, R., & Zhang, S. (2010). Multinationals' strategies for global competitiveness and the sustainability of development in national economies. *Asian Business & Management*, 9(4), 481-498.

Peng, Y. S., & Lin, S. S. (2008). Local responsiveness pressure, subsidiary resources, green management adoption and subsidiary's performance: Evidence from Taiwanese manufactures. *Journal of Business Ethics*, 79, 199-212.

Pinkse, J., Kuss, M. J., & Hoffmann, V. H. (2010). On the implementation of a 'global' environmental strategy: the role of absorptive capacity. *International Business Review*, 19, 160-177.

Porter, M.E. & Linde, C. van der (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118.

Rugman, A.M. & Verbeke, A. (1998). Corporate strategy and international environmental policy. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 819-833.

Rugman, A. M., Verbeke, A. & Yuan W. (2011). Re-conceptualizing Bartlett and Ghoshal's classification of national subsidiary roles in the Multinational Enterprise. *Journal of Management Studies*, 48(2), 253-277.

Spangenberg, J. H. (2010). World civilisations at crossroads: towards an expansionist or a sustainable future-lessons from history. *Futures*, 42, 565-573.

Wehling, C., Hernandez, A. G., Osland, J., Osland, A., Deller, J., Tanure, B., Neto, A. C., & Sairaj, A. (2009). An exploratory study of the role of HRM and the transfer of German MNC sustainability values to Brazil. *European Journal of International Management*, 3(2), 176-198.