

## Diferentes percepções sobre a responsabilidade social corporativa em empresas líderes do Brasil e da Índia

Monica Cavalcanti Sá de Abreu\*<sup>1</sup>,  
Fernanda Rosalina da Silva Meireles\*, Larissa Teixeira da Cunha\*\*

\* Programa de Pós-Graduação em Administração em e Controladoria na Universidade Federal do Ceará – UFC, Fortaleza/CE, Brasil

\*\*Instituto de Biofísica Carlos Chagas Filho e Projeto Instituto Ilhas Rio Mar Adentro, Rio de Janeiro/RJ, Brasil

### DETALHES DO ARTIGO

#### Histórico do artigo:

Recebido em 11 de Fevereiro de 2014

Aceito em 14 Novembro de 2014

Disponível online em in 30 April 2015

Sistema de revisão “Double Blind Review”

Editor-Científico: Felipe Mendes Borini

#### Palavras-Chaves:

Responsabilidade Social Corporativa

Teoria Institucional

Países Emergentes

### RESUMO

Este artigo avaliou as estratégias de responsabilidade social corporativa e os esforços para implementá-las em uma multinacional brasileira, que atua no setor de petróleo e gás, bem como em uma multinacional indiana, que atua no setor de siderurgia. A pesquisa qualitativa foi realizada por meio de entrevistas com executivos de ambas as empresas, efetuando-se uma análise de conteúdo e uma comparação das abordagens de responsabilidade social corporativa e engajamento com os stakeholders. A pesquisa identificou evidências de que a responsabilidade social corporativa depende dos valores éticos e do ambiente socioeconômico, legal e institucional do país no qual a firma opera.

© 2015 Internext | ESPM. Todos os direitos reservados.

## 1. INTRODUÇÃO

O aumento da integração cultural, política e socioeconômica entre os países trouxeram consigo ampla mudança, marcada por fracos mecanismos de governança, enfraquecimento do governo local, além de poder, riqueza e influência das multinacionais (SCHERER; PALAZZO, 2008). A emergência da sociedade civil e a dispersão da autoridade do Estado em redes de atores mais descentralizados ampliaram as discussões acerca da Responsabilidade Social Corporativa - RSC (LEVY; KAPLAN, 2008). Bird e Smucker (2007) destacam que não há um padrão universal de RSC a ser implementado, uma vez que as multinacionais operam em padrões regulatórios, normativos e culturais, que geram diferentes expectativas, oportunidades e obstáculos às empresas.

Alon et al. (2010) e Li et al. (2010) enfatizam a ausência de conhecimento sobre o desenvolvimento da RSC nos países emergentes. Neste contexto, Brasil e Índia despertam o interesse sobre as estratégias de

RSC. Em 2012, o Brasil assumiu o posto de 7º maior economia do mundo, e a Índia alcançou a 11ª posição. No entanto, ainda são considerados países em desenvolvimento, com grandes desigualdades sociais e institucionais. Esta problemática social se reflete nos coeficientes GINI, nas taxas de alfabetização e nos índices de percepção da corrupção.

Em 2011, o coeficiente GINI, que mede a desigualdade de renda no mundo, era de 0,339 na Índia e de 0,527 no Brasil. Apesar dessa aparente vantagem indiana, o Brasil se destaca por possuir uma taxa de alfabetização de cerca de 90%, em oposição à taxa indiana de 74,04%, ainda mais por apresentar um índice de menor corrupção percebida, figurando em 69º lugar, enquanto, a Índia figura em 94º lugar. Os dois países lutam para reverterem seus quadros de deficiência social, tendo o Brasil, por exemplo, reduzido significativamente sua taxa de pobreza ao incluir cerca de 30 milhões de brasileiros à classe média. O caso indiano se mostra mais crítico,

<sup>1</sup> Contato do autor: Email: [mabreu@ufc.br](mailto:mabreu@ufc.br)

uma vez que 350 milhões de pessoas vivem com menos de 56 centavos de dólar por dia.

O Brasil figura como uma nação multicultural e etnicamente diversa. A Índia, conhecida por sua riqueza cultural e religiosa, caracteriza-se como uma nação milenar, pluralista, multilíngue e multiétnica. Ambos os países apresentam a democracia como sistema político. Todavia, o Brasil configura uma democracia presidencial, enquanto, a Índia possui um sistema de democracia parlamentar.

Tomando por base diferenças no ambiente institucional, este estudo centra-se na visão de executivos de uma multinacional brasileira e outra indiana, acerca das estratégias de RSC e do engajamento com seus stakeholders. Os resultados desta pesquisa são úteis, pois permitem avaliar como o sistema nacional de negócios (National Business System) moldam as forças regulatórias, normativas e culturais que afetam as respostas de RSC. Situando este estudo no Brasil e na Índia, o artigo contribui para o limitado conhecimento sobre RSC em países emergentes.

Para atingir o objetivo proposto, o trabalho foi estruturado em seções. Na fundamentação teórica aborda-se a influência do ambiente institucional nas estratégias de RSC no Brasil e na Índia. A metodologia evidencia o instrumento de pesquisa e a análise das informações coletadas nas entrevistas. Em seguida, são apresentados os resultados encontrados. Por fim, se evidencia as diferenças e similaridades das abordagens de RSC nas empresas brasileira e indiana, apresentando assim as conclusões do trabalho.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL**

A estrutura institucional de cada país reflete sua história e as peculiaridades de sua configuração sócio-política. Matten e Moon (2008) argumentam que diferenças nas estratégias de RSC entre países podem ser explicadas pelos sistemas: político, financeiro, trabalhista, educacional e cultural. Estes componentes moldam o sistema nacional de negócios, além de influenciarem a natureza das empresas, a organização dos processos de mercado e os sistemas de coordenação e controle dos países. Destaca-se que o contexto institucional não é estático, porém as mudanças ocorrem em um processo lento e fragmentado (AGUILERA; JACKSON, 2003).

Como mostrado por Griesse (2007), o sistema político brasileiro foi moldado por longo período de colonialismo, seguido por um regime de monarquia e por um regime republicano, sendo seguido por uma reforma populista, uma ditadura militar repressiva e, finalmente, pela reforma estrutural e redemocratização. Tal evolução política é apontada como geradora de desigualdade de classes sociais e, durante este período, foi observada a constante presença da corrupção em todas as esferas de poder (POWER; TAYLOR, 2011).

A recente democratização de suas instituições sociais e políticas marcaram uma transição significativa, além da ascensão de organizações da sociedade civil brasileira (HELLER, 2012). No entanto, a sociedade ainda carece de expansão da governança participativa (WAMPLER, 2012). Cappellin e Giuliani (2004) argumentam que empresas brasileiras adotam práticas de RSC como uma saída para associarem a imagem de empresa “preocupada com o bem estar da sociedade” e não apenas com o lucro. Abreu et al. (2010) acrescentam que a reforma estrutural trouxe consigo a liberalização do comércio e o decréscimo da intervenção do Estado, exigindo das empresas uma postura mais proativa e orientada para a RSC

Paralelamente, as mudanças recentes na economia brasileira produziram disparidades no mercado de trabalho, destacando-se a reestruturação e a desregulamentação, além da diminuição da segurança e do emprego (CAPPELLIN; GIULIANI, 2004). A legislação trabalhista brasileira, no entanto, impõe obrigações aos empregadores e exige condições mínimas de trabalho, gerando uma força coercitiva para a adoção da RSC (ABREU et al., 2012).

Com relação ao sistema financeiro, os bancos estatais e privados, adotam amplamente a responsabilidade social para reforçarem sua imagem corporativa, e a avaliação ambiental como um dos parâmetros no processo de análise de risco (BEVINS, 2011). Abreu et al. (2015) argumentam que a reorientação dos bancos brasileiros em direção a RSC, ocorreu a partir da reforma estrutural, mudando sua imagem de “agentes da hiperinflação” para uma imagem de “agentes de desenvolvimento”.

No sistema educacional brasileiro, Griesse (2007) destaca os problemas de analfabetismo e evasão escolar. Esta deficiência cria um ambiente de dependência e baixo desenvolvimento, que pressiona as empresas em direção a abordagens filantrópicas

de RSC. Finalmente, o sistema cultural é marcado pelo fenômeno do “jeitinho brasileiro”, que consiste em um mecanismo social de resolução de problemas na presença de burocracia (VOLKEMA; FLEURY, 2002; DUARTE, 2006). Este comportamento relacional entre os stakeholders induz as empresas adotarem uma abordagem explícita e instrumental de RSC (ABREU et al., 2015).

No caso da Índia, o ambiente institucional é fortemente marcado pelas tradições do país, como a importância atribuída ao respeito pelos mais velhos, às relações e aos valores familiares, tendo a relação empresa-comunidade uma forte motivação moral (MISHRA; SUAR, 2010; AREVALO; ARAVINDO, 2011; AMALADOSS; MANOHAR, 2013). Dubochet (2012) destaca que, nas últimas décadas, a sociedade civil indiana aumentou sua interação com o Estado. No entanto, conforme Ehmke (2011), ainda é formada por poucos cidadãos, o que gera um contexto de reprodução de injustiças sociais.

O sistema político indiano moldou-se sobre influência de um longo período de colonização, seguido da independência e liberalização do mercado em 1991, que levou a Índia a mudanças políticas e econômicas. A democracia obteve um papel na política indiana bem antes da realização da independência formal. Vitale, Spécie e Mendes (2009) argumentam, no entanto, que na Índia não há uma tradição participativa da sociedade. Bussell (2010) afirma também, que há um nível endêmico de corrupção burocrática.

Conforme afirmam Heston e Kumar (2008), a corrupção indiana foi fortemente influenciada pela burocracia do país, e pela pouca importância dada à transparência, gerando o enfraquecimento do serviço público. O sistema financeiro é marcado pelo papel estratégico do Estado como intermediador financeiro, redistribuindo os incentivos entre os atores-chave (SANTANA, 2011).

A reforma econômica abriu caminho para o aumento da desigualdade em toda a Índia, agravando as tensões sociais e políticas, e obrigando os líderes políticos a propor, em 2004, um pacote amplo de políticas redistributivas (GERRING et al., 2011; HESTON; KUMAR, 2008). Asadullah e Yalonetzky (2012) destacam que a Índia tem feito progressos significativos nas últimas décadas, aumentando o número de alunos matriculados e concludentes.

No entanto, a desigualdade educacional no país ainda é uma das mais altas do mundo, persistindo diferenças significativas em questões de gênero, classe social, religião, e entre os habitantes urbanos e rurais. A Índia, afirma Dubochet (2012), enfrenta o desafio de criação de emprego que correspondam ao crescimento da população e, simultaneamente, a construção de competências adequadas.

Em termos de sistema de trabalho, a legislação indiana é controversa e pouco homogênea. Conforme Ashan e Pagés (2009), a legislação indiana é apontada como um dos obstáculos mais importantes para o crescimento da renda e do emprego. Os stakeholders indianos, de acordo com pesquisa feita pelo Instituto de Pesquisas Energéticas, sentem que as empresas do país devem aderir a padrões mais elevados de trabalho e reduzir os abusos de direitos humanos no local de trabalho (MISHRA; SUAR, 2010).

As instituições moldam, portanto, os processos sociais e políticos de como os interesses dos stakeholders são "socialmente construídos" em relação as empresas (AGUILERA; JACKSON, 2003). Segundo Aguilera et al. (2006), os atores impulsionam a prática de RSC em decorrência de motivações: instrumentais (impulsionada pelo interesse pessoal), relacionais (orientada ao grupo e à busca de legitimidade) e morais (orientada às práticas eticamente responsáveis). As empresas adequam-se ao ambiente institucional como um meio de obterem legitimidade (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Tempel e Walgenbach (2007) afirmam que as organizações cumprem com as expectativas institucionalizadas de seu ambiente, adotando as estruturas esperadas e práticas de gestão. Dessa forma, o arcabouço institucional fornece uma perspectiva teórica que auxilia o entendimento sobre as estratégias organizacionais, bem como os mecanismos de pressão empregados para lidar com preocupações relativas à sustentabilidade (SILTAOJA; ONKILA, 2013). Perez-Batres, Miller e Pisani (2011) reforçam que as forças do ambiente institucional podem explicar diferenças na governança corporativa e nas práticas de RSC.

Um nível cosmético de convergência em RSC explícita pode ser materializado à luz das pressões isomórficas (JAMALI; NEVILLE, 2011). Matten e Moon (2008) indicaram que forças regulatórias, normativas e cognitivas induzem a uma crescente padronização, assim como a racionalização das práticas nas

organizações, ocorrendo tanto nas fronteiras industriais quanto nacionais. Baseado na tese comum da globalização, o estilo ocidental de RSC está crescentemente sendo introduzido em países emergentes. Contudo, Prieto-Carrón et al. (2006) reforçam a necessidade da RSC ir além da abordagem do tipo “tamanho único” para os países e empresas

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa adotou um enfoque qualitativo, exploratório e descritivo (COLLIS; HUSSEY, 2005), baseada em estudos de caso (YIN, 2010). A pesquisa envolveu a maior empresa de energia do Brasil (Petrobras), e a maior siderúrgica privada indiana (Tata Steel). Estas empresas foram escolhidas com base nas pressões dos stakeholders e nas estratégias de RSC. A companhia brasileira, Petrobras, foi fundada em 1953 e é uma sociedade anônima de capital aberto. Em 2005, foi classificada pela Goldman Sachs, como uma das seis empresas de energia para investimento sustentável. Durante sete anos consecutivos foi indicada para participar do Índice de Sustentabilidade da Dow Jones, com nota máxima no critério “políticas e sistemas de gestão ambiental” (BERTOLI; RIBEIRO, 2006; VOLPON; MACEDO-SOARES, 2007). Contudo, se envolveu em acidentes ambientais, como o derramamento de óleo na Baía de Guanabara em 2001 (BBC, 2013).

A Tata Steel foi fundada em 1907, primeira empresa privada de aço e ferro da Índia. Pertencente ao Grupo Tata, que segundo Goldstein (2008), representa a linha de frente da internacionalização de empresas indianas. Em 2008, a Tata Steel foi selecionada para participar do Índice de Sustentabilidade da Dow Jones; ganhou em 2009, o International Golden Peacock Award for CSR; obteve reconhecimento pela Associação Mundial do Aço, quanto a sua excelência em programas de segurança e saúde; e em 2011, ganhou o Prêmio Business World de empresa mais respeitada, na categoria Metais (TATA STEEL, 2013a). Porém, em 2006, envolveu-se em um conflito contra o povo indígena de Orissa, que protestava contra a construção de uma fábrica em suas terras (CORPWATCH, 2013).

Foram conduzidas entrevistas com executivos que se reportam diretamente a presidência das multinacionais selecionadas. A entrevista na Petrobras foi realizada no Brasil, e na Tata Steel na Inglaterra, as quais foram gravadas e transcritas com a autorização dos entrevistados, para uma posterior

análise de conteúdo. O roteiro de entrevista foi composto por perguntas em duas seções: “Estratégia de RSC” e “Engajamento com Stakeholders”.

Na seção sobre a estratégia de RSC, as empresas foram questionadas como a responsabilidade social corporativa se desenvolveu ao longo do tempo, eventos significativos e quais foram os resultados da estratégia de RSC. A seção sobre o engajamento com stakeholders tratou das interações da empresa com seus stakeholders de mercado, regulatórios e não-mercadoológicos. Cada um destes três grupos exerce um tipo específico de forças de influência sobre as empresas (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Com base nas abordagens de Roesch (2006), os casos múltiplos foram utilizados para comparar semelhanças ou diferenças e, assim, interpretar os dados. Tentou-se identificar a correspondência entre as duas categorias, ou seja, estratégia de RSC e o engajamento com stakeholders. Em seguida, os dados foram separados e reunidos novamente para fornecer uma imagem global da RSC em empresas líderes no Brasil e na Índia.

### 4. RESULTADOS

#### 4.1 Estratégias de RSC das Empresas Brasileira e Indiana

As estratégias de RSC da empresa brasileira refletem sua respectiva história e as questões com as quais teve de lidar. Desde seu surgimento até a reforma estrutural brasileira, em 1994, o Governo e a sociedade esperavam que a empresa desempenhasse um papel importante no desenvolvimento da infraestrutura. De acordo com o entrevistado da Petrobras, a abordagem filantrópica é uma consequência natural de uma empresa governamental. No entanto, o vazamento de petróleo na Baía de Guanabara em 2001 foi o ponto de inflexão. O vazamento criou uma demanda significativa do público, agências reguladoras e da mídia para reformular projetos socioambientais da empresa. O entrevistado da Petrobras destaca:

Os acidentes ambientais trouxeram danos grandes para alma da empresa, serviram para fortalecer, fortificar as preocupações e o investimento da empresa com a segurança e o meio ambiente. Hoje a Petrobras é a empresa que tem o melhor controle de vazamento em toda a indústria de petróleo do mundo.

Em 2001, a Petrobras tomou medidas para implementar um sistema de gestão de segurança,

meio ambiente e saúde, com base na ISO 14001 e OHSAS 18001. Em 2003, a Petrobras começou a utilizar as diretrizes da GRI e do IBASE em seus relatórios, passou a responder aos indicadores do balanço social, e assinou o Pacto Global. Como informado na entrevista, o ano de 2003 foi um grande momento de ruptura, com a organização da função “responsabilidade social” na empresa. No final de 2004, reviu sua estrutura de governança e criou um comitê de gestão de responsabilidade social e ambiental, que reforçou a utilização de indicadores de desempenho ambiental e social. Em 2005, o Departamento de RSC foi criado e, em 2007, a política de RSC, com conceito e diretrizes, foi lançada, conforme explica o entrevistado:

A empresa é ativamente envolvida em filantropia social há muitos anos, como resultado de sua posição como uma grande empresa governamental. Suas estratégias de RSC refletem esse envolvimento, bem como as suas prioridades mais recentes relacionadas às questões de saúde, meio ambiente e segurança. Como a empresa tomou medidas para melhorar o desempenho ambiental percebeu que suas ações orientadas para a comunidade precisam ir além da filantropia e se tornar parte das estratégias corporativas.

As duas principais prioridades de RSC da Petrobras são: i) construir, junto com as comunidades locais onde atua, uma agenda de operações, em uma escala compatível com o impacto de suas atividades operacionais na área, buscando assim compreender os anseios e necessidades atores da comunidade, bem como o desenvolvimento sustentável da localidade; e ii) agir como um motor de desenvolvimento sustentável no Brasil, um exemplo para as demais empresas. O entrevistado afirmou que a liderança através da melhoria da governança social e ambiental, torna a empresa atraente para os mercados financeiros e garante o reconhecimento da sociedade civil.

No caso da Tata Steel, as estratégias de RSC também refletem sua respectiva história e seu papel na construção da nação indiana, bem como a cultura do país. Um traço marcante da RSC na Tata Steel reside no fato de pertencer a fundos filantrópicos, os quais detêm cerca de dois terços do capital da Tata Sons, principal empresa holding do grupo Tata. O entrevistado destaca:

Nós não trabalhamos para esta família [Tata], nós trabalhamos para os fundos de caridade. Os lucros que a empresa gera vão para fundos de caridade. E o sentimento de que estamos trabalhando para a confiança, e os lucros são utilizados para ajudar os

outros, é um grande sentimento, e a responsabilidade social torna-se uma espécie de corpo da empresa. Para a maioria das pessoas é difícil aceitar que a empresa é de propriedade de fundos de caridade, mas essa é a verdade. Você sabe, que por si só, isso gera uma mudança muito, muito grande. Então essa é a filosofia da empresa.

A empresa indiana assume como sua responsabilidade cuidar de quem não tem uma boa condição financeira. A filosofia do grupo Tata envolve a melhoria da qualidade de vida das comunidades com que se relaciona. Assim, a Tata Steel e o grupo Tata acreditam que têm como compromisso trazer prosperidade e bem-estar para a comunidade ao seu redor. Como apontado pelo entrevistado:

O caminho buscado pela empresa, assim como buscado por seu fundador, e buscado por todos nós, é fazer algo de bom pela comunidade. No passado a nossa empresa era cercada por pessoas muito pobres, pessoas muito atrasadas. Então, de certa forma, você pode dizer que não tínhamos opção além de cuidar deste povo, o que talvez seja verdade. Mas ele [o fundador] foi, e nós fomos, bem além do chamado dever, e todos os anos a Tata aumentou o nosso apoio e, então, decidimos olhar pela comunidade, torná-los capazes de cuidar de seus filhos. Nós não só provemos dinheiro, mas também fornecemos o treinamento, oferecemos acesso a cuidados médicos, e buscamos tornar as coisas ao nosso redor realmente prósperas.

A Tata Steel apresenta em sua estrutura, setores e sociedades que cuidam diretamente dos investimentos e ações sociais da empresa. Em 2000, oito divisões da Tata Steel foram certificadas com a ISO 14001 e, atualmente, todas as suas plantas de fabricação possuem o sistema de gestão ambiental certificados. A empresa foi a primeira companhia indiana de ferro e aço a obter a certificação ISO 14001. A Tata Steel também é certificada com a SA 8000 e OHSAS 18001, além de utilizar as diretrizes da GRI em seus relatórios. Em 2001, a empresa assinou o Pacto Global. A empresa conta ainda com uma comissão responsável por acompanhar, revisar e fornecer liderança global em matéria de saúde, segurança e meio ambiente.

A partir de junho de 2004, a empresa começou a utilizar o Índice Tata de Desenvolvimento Humano e Sustentável, criado em 2003, a fim de melhorar continuamente suas iniciativas de responsabilidade corporativa. Em outubro de 2008, o Código de Conduta da Tata Steel foi revisado, abordando, pela primeira vez, a importância da aplicação de um protocolo de sustentabilidade. De acordo com o

entrevistado, a prioridade de RSC da Tata Steel é melhorar a qualidade de vida das pessoas.

#### **4.2. Engajamento das empresas Brasileira e Indiana com seus stakeholders**

A empresa brasileira tem tradicionalmente tratado as questões sociais por meio de ações filantrópicas. Por outro lado, a publicação de normas ambientais e o aumento da fiscalização estão impactando nas operações da empresa. Segundo o entrevistado da Petrobras, a rigidez da legislação ambiental brasileira dificulta decisões de licenciamento e acarreta atrasos em novos investimentos. De todo modo, a empresa tenta manter uma relação de credibilidade ao trabalhar com as agências de regulamentação ambiental, e até mesmo fornece assistência técnica às mesmas. Por ser uma empresa governamental, cumpre a legislação ambiental criteriosamente, uma vez que também é pressionada a ser exemplo para as outras empresas.

A Petrobras apresenta um forte controle sobre sua cadeia de suprimentos, tendo desenvolvido diversos requisitos a serem atendidos pelos fornecedores que constituem sua cadeia. Os fornecedores são cadastrados e obrigados a responder indicadores de responsabilidade social, tendo sua performance avaliada; passam, assim, a integrar o cadastro de fornecedores da Petrobras. Nesse processo, a empresa teve que ajudar os fornecedores existentes, e em potencial, a desenvolver as suas capacidades tecnológicas e de gestão, a fim de que pudessem seguir os requisitos técnicos de: segurança, ambientais e de direitos humanos; para então atuarem na cadeia de fornecimento. O entrevistado destaca:

A Petrobras assinou o pacto contra o trabalho escravo, em 2005, e é uma obrigação contratual da empresa com os seus fornecedores assinar. Qualquer fornecedor da Petrobras que for flagrado com trabalho degradante ou escravo, ou infantil, por uma questão contratual, tem seu convênio de fornecimento cortado.

A empresa brasileira tem desenvolvido fortes ligações com as comunidades locais. A Petrobras ao trabalhar em uma comunidade, além do diagnóstico socioeconômico, constrói, juntamente com os integrantes da comunidade, uma agenda 21 (processo de planejamento participativo que analisa a situação do local e planeja o futuro de forma sustentável), que vise ao desenvolvimento

sustentável. De acordo com o entrevistado, a Petrobras estabelece um processo de seleção pública anual para apoiar projetos sociais em comunidades de todo o Brasil, muitos dos quais envolvem trabalho voluntário de funcionários. A prioridade é dada à educação e à formação profissional para aumentar as oportunidades de emprego. Quanto aos projetos ambientais, também há um processo de seleção pública, realizado a cada dois anos, cuja prioridade envolve o uso racional dos recursos hídricos e educação ambiental.

O entrevistado acrescentou que os projetos financiados são monitorados, e possuem indicadores de desempenho e metas a serem alcançadas, além de um prazo determinado para sua conclusão. Este processo permite à Petrobras legitimar as demandas da comunidade local e, assim, contribuir para redução da pobreza, aumento da segurança, desenvolvimento local sustentável e melhoria de sua imagem. Segundo a entrevista, a Petrobras entende a RSC como algo integrado internamente, uma postura, uma política e um compromisso dentro da empresa, da sua forma de atuação. O entrevistado da Petrobras apontou que os clientes, ONGs ou mídia foram influentes no estabelecimento de práticas ambientais e sociais. Em geral, a empresa tem incorporado a RSC ao seu core business, buscando, além de atender às exigências legais, ter uma postura proativa, o que traz um grande reconhecimento da sociedade civil em relação às ações da Petrobras.

No caso da Tata Steel, a empresa indiana tem tradicionalmente dado prioridade às questões sociais por meio de ações filantrópicas voltadas ao desenvolvimento das comunidades na proximidade da empresa. O fundo de caridade ao qual a empresa pertence doa recursos para a construção de universidades, hospitais, institutos de pesquisa, escolas, assim como, oferece bolsas de estudos e assistência à saúde para a população carente. Conforme afirma o entrevistado, a Tata Steel, ao trabalhar numa aldeia ou comunidade, levanta, primeiramente, todas as necessidades do local, para então conhecer suas prioridades. Em segundo lugar, se procura trabalhar com o líder da vila, para se certificar de que ele não se sinta excluído de todo o processo, mas sim parte do processo. Desse modo, a empresa acredita que o processo pode ser bem sucedido.

Quanto à preocupação ambiental, o entrevistado da Tata Steel afirma que o público em geral

reconhece que o processo de siderurgia apresenta um elevado impacto ambiental. No entanto, de acordo com o entrevistado, a empresa pesquisa e produz aço com alta resistência, necessitando de uma quantidade menor de matéria-prima, e tendo, dessa forma, uso mais racional dos recursos naturais. A empresa segue o Índice Tata de Desenvolvimento Humano e Sustentável, acompanhando periodicamente os indicadores, além de verificar também os indicadores de seu Sistema de Gestão Ambiental, resultado da implementação da ISO 14001.

O entrevistado destaca o papel de pioneirismo da empresa, que serve como exemplo para as demais corporações indianas, adiantando-se, inclusive, em relação à legislação do país.

Mesmo não havendo muitas regras e regulamentos estabelecidos, a Tata vai bem além do que é determinado legalmente. Fomos os primeiros a introduzir 8 horas por dia de trabalho, mesmo antes de se tornar uma lei. O fundo de previdência, o benefício da maternidade, iniciamos todas essas práticas muito antes de elas se tornarem uma lei. Assim, não temos que esperar, não temos que apenas cumprir as leis. Podemos ir muito além disso. As leis podem dar-lhe alguma coisa, mas se você acha que há algo a mais a ser feito, temos que fazê-lo.

Em relação à influência da Tata Steel sobre sua cadeia de suprimento, a empresa implantou o sistema de qualidade ISO 9001, o qual somente adquire suprimentos e serviços de empresas com sistemas de qualidade passíveis de serem auditados (TATA STEEL, 2013b). O entrevistado da Tata Steel acrescentou que a empresa vê a RSC como um driver

interno, pois se trata de uma filosofia da empresa. Conforme afirma o entrevistado da Tata Steel:

Nós tratamos de questões sociais e ambientais porque elas são as coisas certas a se fazer. Essa é a filosofia que temos. Nós pensamos nos benefícios para o local onde trabalhamos. Por isso, quando nosso acionista questiona por que estamos gastando tanto dinheiro, se isso é trabalho do governo, nossa resposta tem sido sempre que isso é o que pensamos que é o certo a se fazer. Temos como benefício diminuir a aflição das pessoas ao nosso redor.

A Índia apresenta fraca legislação ambiental e social, e o governo e as forças do mercado não são considerados como influentes no estabelecimento de práticas ambientais e sociais. Todavia, desde seu surgimento, a Tata Steel tem incorporado a RSC em suas ações, buscando ir além do atendimento das exigências legais, o que acarreta ganhos positivos no relacionamento com seus diversos públicos, em especial com as comunidades onde se insere.

## 5. DISCUSSÃO

### 5.1. Similaridades e diferenças entre as empresas Brasileira e Indiana

O estudo mostra que, tanto no Brasil quanto na Índia, as empresas buscam consenso dos stakeholders no que tange o desenvolvimento de sua responsabilidade social na tentativa de legitimar suas ações. As estratégias de RSC de ambas as empresas refletem as necessidades de seus países, onde o déficit social (população carente de serviços) não consegue ser suprido unicamente pelo governo em ambientes de desigualdade social. Diante deste cenário, as empresas estudadas se destacam em

Tab. 1

Comparativo entre as Abordagens de RSC adotadas no Brasil e na Índia

CATEGORIA	DIMENSÃO	EMPRESA – PAÍS	
		PETROBRAS - BRASIL	TATA STEEL – ÍNDIA
Estratégias de RSC	Motivação	Externo	Interno
	Foco	Ambiental	Social
	Abordagem	Explícita	Implícita
	Prática	Padrão Internacional	Padrão Internacional
	Papel	Liderança	Liderança
	Posicionamento	Estratégico	Filantrópico
Engajamento com Stakeholders	Agências Reguladoras	Reatividade	Proatividade
	Cadeia de Suprimentos	Controle Direto	Controle Indireto
	Comunidade	Instrumental e Relacional	Instrumental e Moral
	Sociedade Civil	Dinâmica	Estática

Fonte: Elaborado com base nas entrevistas

assumir o papel de líderes visionárias - first movers - ao promoverem a transformação do ambiente em que se inserem (HOFFMAN; WOODY, 2008).

Quanto às práticas de RSC exploradas, percebe-se uma homogeneização entre as empresas, cujas primeiras ações são marcadas fortemente pela filantropia. Em seguida, há uma adesão às iniciativas voluntárias de padrão internacional, através de certificações (ISO9001, ISO14001, OHSAS 18001), relatórios de sustentabilidade (GRI) e acordos (Pacto Global), passando-se, então, à tradução da RSC em políticas, departamentos e indicadores.

Apesar dessas similaridades de ações, constatam-se diferentes abordagens nas duas categorias definidas anteriormente: “Estratégias de RSC” e “Engajamento com Stakeholders”, conforme apresentado no Quadro 1. No que tange a estratégia de RSC, a Petrobras destaca como principal fator determinante as questões externas, principalmente, vinculadas aos riscos ambientais e repercussão sob sua reputação e imagem. No Brasil, as empresas estão mais propensas a definir explicitamente suas práticas e políticas de RSC, em resposta às demandas da sociedade. Elas se dedicam à construção de uma imagem como uma empresa responsável e à adoção de abordagens inovadoras

Por outro lado, a Tata Steel possui fortes motivações internas traduzidas em um discurso ético, que defende uma postura corporativa em prol do social como obrigação intrínseca, tendo desde seu surgimento uma preocupação com a RSC. Na Índia, as atividades de responsabilidade social das empresas não são bem reconhecidas, tanto no nível nacional como global. Em algumas culturas, acredita-se que fazer boas ações de forma discreta é mais desejável e gratificante do que fazê-las por publicidade (AMALADOSS; MANOHAR, 2013).

Conforme destacado por Sagar e Singla (2004), a espiritualidade e a responsabilidade social corporativa têm uma ligação profundamente enraizada na Índia, e o respeito é uma parte inerente à cultura, transcendendo tal valor para o mundo corporativo. Grandes e tradicionais empresas do país, como o Grupo Tata e o Grupo Birla, incorporaram a RSC a seus planos de negócio.

A categoria “Engajamento com Stakeholders” também revela diferentes abordagens. O Brasil depara-se com um quadro de leis abrangentes e rígidas no que se refere às questões sociais e

ambientais, cujos aspectos as empresas dedicam-se a atender. Contudo, o aumento da demanda pelo cumprimento de requisitos legais tem levado as empresas brasileiras à adoção de postura reativa, limitando-se a cumprir as exigências legais. Conforme Féres e Reynaud (2012), as agências reguladoras ambientais enfrentam limitações de recursos humanos, gerando críticas ao sistema de licenciamento ambiental.

No caso da Índia, observam-se políticas ambientais e sociais pouco claras, a burocracia, o fraco monitoramento, sistemas fiscais complicados e fracas infraestruturas; são graves obstáculos à RSC. Todavia, devido à brandura das legislações indianas acerca das questões sociais e ambientais, bem como ao crescente reconhecimento pelo setor empresarial da RSC e da cidadania corporativa como um imperativo para a mudança, um enfoque mais proativo tem sido adotado (AREVALO; ARAVIND, 2011).

Quanto ao relacionamento com seus fornecedores, a empresa brasileira encontra-se em um estágio de cobrança mais avançado, uma vez que dispõe de indicadores próprios para uma medição de desempenho constante da sua cadeia. Em contrapartida, a empresa indiana limita-se a uma averiguação externa, selecionando seus fornecedores a partir da posse de certificações.

As duas empresas mostram-se claramente motivadas a se engajarem com as comunidades onde se inserem por razões instrumentais, ou seja, impulsionadas por interesse próprio ao obter vantagem competitiva e/ou minimizar riscos. A Petrobras ao se comunicar e se articular com diversos stakeholders, apresenta uma base relacional, que demonstra preocupação com sua posição junto à comunidade (AGUILERA et al., 2006). Segundo Volkema e Fleury (2002), no Brasil, encontrar maneiras de contornar os trâmites burocráticos muitas vezes envolvem o uso de uma estendida rede social.

A Petrobras possui programas de atividades voluntárias, apoio e patrocínio a projetos culturais e ambientais, além de programas estratégicos que combinam os valores sociais e de negócios. Porter e Kramer (2006) defendem que a RSC pode ser muito mais do que um custo, uma restrição ou uma ação de caridade, podendo também configurar como fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva. Para tanto, as empresas devem analisar seus



projetos de RSC da mesma forma que conduzem suas escolhas em relação a sua atividade principal (core business).

No caso da Índia, além da abordagem instrumental no relacionamento com a comunidade, observa-se uma preocupação em enfatizar a ética nos negócios. A Tata Steel apresenta uma forte base moral, base esta que reflete a preocupação da empresa com o bem-estar dos integrantes da comunidade e um modelo de “cuidar”, buscando fazer as ações por considerá-las corretas (AREVALO; ARAVIND, 2011). A empresa indiana possui seu jeito de fazer negócios fortemente enraizado na filantropia, o que se reflete em projetos de assistência à saúde, melhoria da educação, abastecimento de água e eletricidade. Busca-se suprir as necessidades básicas da população carente para que seus integrantes possam ter um futuro melhor.

Segundo Mishra e Suar (2010), com a globalização e a entrada de multinacionais no país, as empresas indianas começaram a mudar sua perspectiva de RSC, olhando além da filantropia passiva. Todavia, Amaladoss e Manohar (2013) afirmam que a RSC na Índia, desde tempos anteriores, é encarada como parte da filantropia corporativa e essa visão se reflete fortemente no relacionamento das empresas com o mercado.

O relacionamento com a sociedade civil também revela diferentes abordagens entre a Petrobras e a Tata Steel. Themudo (2013) aponta que uma sociedade civil forte é caracterizada por densas redes relacionamento entre ONGs, que operam em um ambiente com as liberdades civis garantidas. Contudo, observa-se uma relação inversa entre níveis de corrupção e a força da sociedade civil. No caso do Brasil, constata-se que a força da sociedade civil apresenta-se comprometida pelos altos níveis de corrupção do país. A Petrobras vem desenvolvendo um dinâmico processo de integração com a sociedade civil, por meio da construção das agendas 21. A empresa vem promovendo um intenso processo de multiplicação e capacitação dos seus atores, necessitando ainda promover articulação formal entre estes.

Igualmente, constata-se que a sociedade civil indiana é caracterizada pela desarticulação entre seus atores, o que compromete seu poder de provocar mudanças. Ehmke (2011) afirma que na Índia, apenas uma pequena parte dos cidadãos está

culturalmente equipada para formar a sociedade civil. Conforme Bussell (2010), a corrupção é uma importante fonte de financiamento de campanhas eleitorais indianas. Na prestação de serviços, subornos são pagos por cidadãos para receber serviços governamentais, variando a corrupção drasticamente de Estado para Estado.

## 6. CONCLUSÃO

Como demonstrado pelo discurso dos executivos envolvidos na pesquisa, as empresas estudadas apresentam preocupações sociais e ambientais, buscam conhecer as necessidades das comunidades ao seu redor, e trabalham em parceria com os stakeholders. A abordagem de RSC de cada empresa sofre grande influência do país onde a organização está localizada, assim como dos quadros institucionais nacionais enraizados historicamente.

Desta forma, o estudo relaciona-se com os trabalhos de Matten e Moon (2008), Alon et al. (2010), e Li et al. (2010), que demonstram como o ambiente institucional de cada país influencia e molda as políticas e práticas de RSC das empresas. De acordo com as semelhanças e diferenças dos quadros institucionais dos países, as abordagens de RSC das empresas tendem a ser semelhantes ou a diferir.

Os ambientes institucionais da Índia e do Brasil têm como semelhança o papel das empresas como líderes no fomento de melhorias sociais e ambientais, compartilhando uma trajetória marcada por iniciativas voluntárias de padrão internacional. Todavia, as empresas pesquisadas se diferenciam ao traçar suas estratégias de RSC, uma vez que no Brasil as preocupações com o meio ambiente são mais evidentes, assim como o vínculo com o negócio em busca de menores riscos e de maior competitividade. Na Índia, destacam-se as questões sociais, em razão do forte reflexo dos valores morais da empresa sobre o desenvolvimento dos negócios, com a promoção de ações assistencialistas.

Ambas as empresas mostram-se preocupadas com os stakeholders e definem mecanismos de engajamento. No caso do Brasil, o ambiente relacional fomenta um engajamento mais amplo das empresas com os stakeholders. Na Índia, a existência de um ambiente mais baseado em regras (herança do modelo britânico), com uma forte influência religiosa do Hinduísmo e uma estrutura social rígida baseada em castas, resulta em um engajamento com os stakeholders com foco na filantropia.

O estudo apresenta algumas limitações. Primeiro, baseia-se no relato de executivos e em relatórios de RSC para verificar informações, as quais podem ou não corresponder à realidade praticada. Segundo, a amostra, com somente duas empresas, não permite a generalização dos resultados. Recomenda-se a adição de outras empresas indianas e brasileiras, permitindo testar a análise feita neste estudo, bem como obter um diagnóstico mais extenso e vasto de práticas sociais e ambientais.

Apesar destas limitações, o trabalho contribui como um entendimento sobre os aspectos multifacetados da RSC no Brasil e na Índia. Entrevistas

em profundidade com executivos de empresas de grande porte são oportunidades não muito frequentes, e podem apoiar a percepção prática das teorias, ainda que, possam ocorrer distorções sobre opiniões pessoais que não estejam plenamente alinhadas à realidade das empresas. Este estudo comparativo provê, portanto, passos iniciais para o entendimento da influência do ambiente institucional nas decisões de RSC.

### Agradecimentos

Ao CNPq pelo apoio financeiro ao projeto de pesquisa, e aos editores e revisores por suas importantes contribuições.

### REFERÊNCIAS

- ABREU, M. C. S.; BARLOW, C. Y.; SILVA FILHO, J. C. L.; SOARES, F. A. Structural reform and environmental proactivity: the case of Brazilian companies. **Revista de Administração Mackenzie**, v.11, n.4, p.154-177, doi: 10.1590/S1678-69712010000400007, 2010.
- \_\_\_\_\_.; CASTRO, F.; SOARES, F.A.; SILVA FILHO, J. C. L. A Comparative Understanding Of Corporate Social Responsibility Of Textile Firms In Brazil And China. **Journal of Cleaner Production**, v. 20, n.1, p. 119-126, doi:10.1016/j.jclepro.2011.08.010, 2012.
- \_\_\_\_\_.; CUNHA, L. T.; BARLOW, C. Institutional dynamics and organizations affecting the adoption of sustainable development in the United Kingdom and Brazil. **Business Ethics: A European Review**, v.24, n.1, p. 73-90, doi: 10.1111/beer.12074, 2015.
- AGUILERA, R. V.; JACKSON, G. The cross-national diversity of corporate governance: dimensions and determinants. **Academy of Management Review**, v.28, n.3, p.443-465, doi:10.5465/AMR.2003.10196772, 2003.
- \_\_\_\_\_.; WILLIAMS, C.A.; CONLEY, J.M.; DE RUPP, D.E. Corporate governance and social responsibility: a comparative analysis of the UK and the US. **Corporate Governance: An International Review**, v.14, n.3, p.147-158, doi: 10.1111/j.1467-8683.2006.00495.x, 2006.
- ALON, I.; LATTEMANN, C.; FETSCHERIN, M.; LI, S.; SCHNEIDER, A-M. Usage of public corporate communications of social responsibility in Brazil, Russia, India and China (BRIC). **International Journal of Emerging Markets**, v.5, n.1, p.6-22, doi: 10.1108/17468801011018248, 2010.
- AMALADOSS, M. X.; MANOHAR, H. L. Communicating corporate social responsibility – A case of CSR communication in emerging economies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v.20, n.2, p.65-80, doi: 10.1002/csr.287, 2013.
- AREVALO, J. A.; ARAVIND, D. Corporate social responsibility practices in India: approach, drivers, and barriers. **Corporate Governance**, v.11, n.4, p.399-414, doi: 10.1108/14720701111159244, 2011.
- ASADULLAH, M. N.; YALONETZKY, G. Inequality of educational opportunity in India: changes over time and across states. **World Development**, v.40, n.6, p.1151-1163, doi:10.1016/j.worlddev.2011.11.008, 2012.
- ASHAN, A.; PAGÉS, C. Are all labor regulations equal? Evidence from Indian manufacturing. **Journal of Comparative Economics**, v. 37, n.1, p.62-75, doi:10.1016/j.jce.2008.09.001, 2009.
- BBC NEWS. **Brazil oil spill company in spotlight**. Disponível em: <<http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/americas/1225749.stm>>. Acesso em: 05 de janeiro de 2013.
- BERTOLI, A. L.; RIBEIRO, M. S. Passivo ambiental: estudo de caso da Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras. A repercussão ambiental nas demonstrações contábeis em consequência dos acidentes ocorridos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p.117-136, doi: 10.1590/S1415-65552006000200007, 2006.
- BEVINS, V. Brazil's CSR leaders: Banco do Brasil and Natura are among the corporate social Responsibility leaders in Brazil, while foreign companies like Citi and Dow also push for CSR programs. **Latin Trade**. May-June, 2011.
- BIRD, F.; SMUCKER, J. The social responsibilities of international business firms in developing areas. **Journal of Business Ethics**, v.73, n.1, p.1-9, doi: 10.1007/s10551-006-9192-4, 2007.
- BUSSELL, J. L. Why get technical? Corruption and politics of public service reform in the Indian state. **Comparative Political Studies**, v.43, n.10, p.1230-1257, doi: 10.1177/0010414010369073, 2010.
- CAPPELLIN, P.; GIULIANI, G. The Political Economy of Corporate Responsibility in Brazil: Social and Environmental Dimensions. Programme on Technology, Business and Society, Paper n.14. Geneva: UNRISD, 2004.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

- CORPWATCH. **Stolen for Steel: Tata Takes Tribal Lands in India.** Disponível em: <<http://www.corpwatch.org/article.php?id=13620>>. Acesso em: 04 de abril de 2013.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institucional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, n.2, p.147-160, 1983.
- DUARTE, F. Exploring the interpersonal transaction of the Brazilian jeitinho in bureaucratic contexts. **Organization**, v.13, n.4, p.509-527, , doi: 10.1177/1350508406065103, 2006.
- DUBOCHET, L. Civil society in middle-income country: evolutions and challenges in India. **Journal of International Development**, v.24, n.6, p.714-727, - doi: 10.1002/jid.2863, 2012.
- EHMKE, E. Political and civil society in India's welfare trajectory. **IDS Bulletin**, v.42, n.6, p.104-110, - doi: 10.1111/j.1759-5436.2011.00281.x, 2011.
- FÉRES, J.; REYNAUD, A. Assessing the impact of formal and informal regulations on environmental and economic performance of Brazilian manufacturing firms. **Environmental and Resource Economics**, v.52, n.1, p.65-85, - doi: 10.1007/s10640-011-9520-8, 2012.
- GERRING, J.; KINGSTONE, P.; LANGE, M.; SINHA, A. Democracy, history, and economic performance: a case-study approach. **World Development**, v.39, n.10, p.1735-1748, - doi: 10.1016/j.worlddev.2011.04.029, 2011.
- GOLDSTEIN, A. The internationalization of Indian companies: the case of Tata. **Center for the Advanced Study of India Working Paper Series**, n. 08, 2008.
- GRIESSE, M. A. The geographic, political, and economic context for corporate social responsibility in Brazil. **Journal of Business Ethics**, v.73, n.1, p.21-37, - doi: 10.1007/s10551-006-9194-2, 2007.
- HELLER, P. Democracy, participatory politics and development: some comparative lessons from Brazil, India and South Africa. **Polity**, v.44, n.4, p.643-665, - doi: 10.1057/pol.2012.19, 2012.
- HESTON, A.; KUMAR, V. Institutional flaws and corruption incentives in India. **Journal of Development Studies**, v.44, n.9, p.1243-1261, - doi: 10.1080/00220380802264960, 2008.
- HOFFMAN, A. J.; WOODY, J. G. **Climate Change: what's your business strategy?** Boston, Harvard Business School Publishing Corporation, 2008.
- JAMALI, D.; NEVILLE, B. Convergence versus divergence of CSR in developing countries: an embedded multi-layered institutional lens. **Journal of Business Ethics**, v.102, n.4, p.599-621, - doi: 10.1007/s10551-011-0830-0, 2011.
- LEVY, D. L.; KAPLAN, R. **Corporate social responsibility and theories of global governance: strategic contestation in global issue arenas.** In: CRANE, A.; MCWILLIAMS, A.; MATTEN, D.; MOON, J. (org). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford University Press, 2008, p. 432-451.
- LI, S.; FETSCHERIN, M.; ALON, I.; LATTEMANN, C.; YEH, K. Corporate social responsibility in emerging markets – the importance of the governance environment. **Management International Review**, v.50, n.5, p.635-654, - doi: 10.1007/s11575-010-0049-9, 2010.
- MATTEN, D.; MOON, J. "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v.33, n.2, p.404-424, - doi: 10.5465/AMR.2008.31193458, 2008.
- MISHRA, S.; SUAR, D. Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies? **Journal of Business Ethics**, v.95, n.4, p.571-601, - doi: 10.1007/s10551-010-0441-1, 2010.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholders identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **The Academy of Management Review**, v.22, n.4, p.853-886, 1997.
- PEREZ-BATRES, L. A.; MILLER, V. V.; PISANI, M. J. Institutionalizing sustainability: an empirical study of corporate registration and commitment to the United Nations global compact guidelines. **Journal of Cleaner Production**, v. 19, n.8, p.843-851, - doi:10.1016/j.jclepro.2010.06.003, 2011.
- PRIETO-CARRÓN, M.; LUND-THOMSEN, P.; CHAN, A.; MURO, A.; BHUSHAN, C. Critical perspectives on CSR and development: what we know, what we don't know, and what we need to know. **International Affairs**, v.82, n.5, p.977-987, - doi: 10.1111/j.1468-2346.2006.00581.x, 2006.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**, v.84, n.12, p. 78-92, 2006.
- POWER, T. J.; TAYLOR, M. M. **Accountability institutions and political corruption in Brazil.** In: POWER, T. J.; TAYLOR, M. M. (org). *Corruption and democracy in Brazil*. Indiana: University of Notre Dame Press, 2011.
- ROESCH, S. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed., São Paulo: Atlas, 2006.
- SAGAR, P.; SINGLA, A. Trust and corporate social responsibility: lessons from India. **Journal of Communication Management**, v.8, n.3, p.282-290, - doi: 10.1108/13632540410807691, 2004.
- SANTANA, C. H. V. Liberalização financeira e sistema bancário: possíveis paralelos entre Índia e Brasil. **Cadernos de Desenvolvimento**, v.6, n.9, p.43-59, 2011.
- SCHERER, A. G.; PALAZZO, G. **Globalization and corporate social responsibility.** In: CRANE, Andrew; MCWILLIAMS, A.; MATTEN, D.; MOON, J. (org). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford University Press, 2008, p. 413-431.
- SILTAOJA, M.E.; ONKILA, T. Business in society or business and society: the construction of business-society relations in responsibility reports from a critical discursive perspective. **Business Ethics: A European Review**, v.22, n.4, p.357-373, -

doi: 10.1111/beer.12028, 2013.

- TATA STEEL. **Awards and recognitions**. Disponível em: <http://tatasteel.com/media/awards-and-recognitions.asp>. Acesso em: 28 de janeiro de 2013a.
- \_\_\_\_\_; **Supply chain management**. Disponível em: <http://www.tatasteelenergy.com/en/products\_and\_services/supply\_chain\_management/>. Acesso em: 28 de janeiro de 2013b.
- TEMPEL, A.; WALGENBACH, P. Global standardization of organizational forms and management practices? What new institutionalism and business-systems approach can learn from each other. **Journal of Management Studies**, v.44, n.1, p.1-24, - doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00644.x, 2007.
- THEMUDO, N. S. Reassessing the impact of civil society: nonprofit sector, press freedom, and corruption. **Governance: an International Journal of Policy, Administration, and Institutions**, v.26, n.1, p.63-89, - doi: 10.1111/j.1468-0491.2012.01602.x, 2013.
- VITALE, D.; SPÉCIE, P.; MENDES, J. S. R. Democracia global: a sociedade civil do Brasil, Índia e África do Sul na formulação da política externa ambiental de seus países. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v.3, n.2, p.160-178, 2009.
- VOLKEMA, R. J.; FLEURY, M. T. L. Alternative Negotiating Conditions and the Choice of Negotiation Tactics: A Cross-cultural Comparison. **Journal of Business Ethics**, v. 36, n.4, p. 381–398, - doi: 10.1023/A:1014496017565, 2002.
- VOLPON, C. T.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. Alinhamento estratégico da responsabilidade socioambiental corporativa em empresas que atuam em redes de relacionamentos: resultados de pesquisa na Petrobras. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n.3, p.391-418-, doi: 10.1590/S0034-76122007000300002, 2007.
- WAMPLER, B. Entering the State: civil society activism and participatory governance in Brazil. **Political Studies**, v.60, n.2, p.341-362, doi: 10.1111/j.1467-9248.2011.00912.x, 2012.
- YIN, R. **Estudo de caso**. 2 ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.

## SOBRE OS AUTORES

- **Monica Cavalcanti Sá de Abreu** é Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC. Professora associada e coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração em e Controladoria na Universidade Federal do Ceará – UFC, Fortaleza, CE, Brasil, e-mail: mabreu@ufc.br
- **Fernanda Rosalina da Silva Meireles** é Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará – UFC, Fortaleza, CE, Brasil, e-mail: nandacmdm@hotmail.com
- **Larissa Teixeira da Cunha** é Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará – UFC, Fortaleza, CE, Brasil, e-mail: larissatc@gmail.com

# Different perceptions of company leaders: Corporate social responsibility in Brazil and India

Monica Cavalcanti Sá de Abreu\*<sup>1</sup>,  
Fernanda Rosalina da Silva Meireles\*, Larissa Teixeira da Cunha\*\*

\* Program of Management and Control, Federal University of Ceará - UFC, Fortaleza/CE, Brazil.

\*\*Institute of Biophysics Carlos Chagas Filho and Project Islands Rio Mar Adentro Institute, Rio de Janeiro/RJ, Brazil

---

## ARTICLE DETAILS

### Article history:

Received 11 February 2014

Accepted 14 November 2014

Available online in 30 April 2015

Double Blind Review System

Scientific Editor: Felipe Mendes Borini

### Keywords:

Corporate Social Responsibility

Institutional Theory

Emerging Countries

---

## ABSTRACT

This article evaluates corporate social responsibility strategies and efforts to implement them in a Brazilian oil and gas multinational and an Indian steel multinational. Qualitative research was conducted through interviews with executives of both companies, and a content analysis and comparison of approaches to corporate social responsibility and engagement with stakeholders were made. The evidence from this research shows that the type of corporate social responsibility adopted by each company depends on the ethical values, socio-economic environment, legal and institutional framework of the country in which the firm operates.

© 2015 Internext | ESPM. All rights reserved.