

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARY FERNANDA DE SOUSA DE MELO

**A RELAÇÃO ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA,
MODO DE GOVERNANÇA E COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO DAS
MULTINACIONAIS BRASILEIRAS**

SÃO PAULO-SP

2019

MARY FERNANDA DE SOUSA DE MELO

**A Relação entre Responsabilidade Social Corporativa, Modo de Governança
e Competitividade: um estudo das multinacionais brasileiras**

Versão Corrigida

Tese apresentada à Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo para obtenção do título de Doutora em
Ciências.

Área de concentração: Engenharia de Produção

Orientadora: Profa. Dra. Roberta de Castro Souza Pião

Co-orientador: Prof. Dr. José Geraldo Vidal Vieira

SÃO PAULO-SP

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Este exemplar foi revisado e corrigido em relação à versão original, sob responsabilidade única do autor e com a anuência de seu orientador.

São Paulo, 08 de novembro de 2019.

Assinatura do autor: _____

Assinatura do orientador: _____

Catálogo-na-publicação

Melo, Mary Fernanda de Sousa de

A relação entre responsabilidade social corporativa, modo de governança e competitividade: um estudo das multinacionais brasileiras / M. F. S. Melo -- versão corr. -- São Paulo, 2019.

155 p.

Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Competitividade 2.Estratégia organizacional 3.Multinacional 4.País emergente 5.Responsabilidade social I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Aos meus pais, Ilton Pereira de Melo e Elsa de Sousa de Melo,
pelo dom da vida e por terem me dado uma base s3lida para que
eu pudesse alçar voos sempre mais altos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a minha base, minha mãe Elsa de Sousa de Melo e meu pai Ilton Pereira de Melo, os quais eu serei eternamente grata pelo incentivo total para que eu me superasse a cada dia, acreditando no meu potencial, sendo colo para os momentos difíceis e aquelas palmas e olhares mais sinceros em todas as minhas vitórias, este momento é para e por vocês.

Ao meu irmão Elton Pereira de Melo, o qual eu tenho tamanho orgulho por todo seu empenho para alcançar tudo que quer e com toda essa garra me motiva e incentiva a ser sempre minha melhor versão.

À minha melhor dupla de trabalhos, de noites em claro, de feriados dedicados à vida acadêmica, de muitas viagens rumo a apresentações em eventos e, o mais importante, companheiro de vida, Willerson Lucas, sem palavras para agradecer a sua presença para que este momento se concretizasse, muito obrigada.

À minha prima Júlia Letícia, a qual cresceu me vendo no computador desde o TCC e nunca julgou minha falta de tempo, mas sim me incentivava com palavras de apoio, uma água ou uma massagem nos ombros que revigorava minhas energias.

À Escola Municipal Professor Licurgo de Oliveira Bastos, onde agradeço todo o corpo docente nos nomes das professoras Tuca e Maria Inês; ao Colégio Latino Americano, no nome do professor Andre Rocha e; à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, em nome da professora Adriane Queiroz e do professor Renato Sproesser.

Aos presentes que a Escola Politécnica me deu os quais eu agradeço em nome do meu amigo mais que especial, Rodrigo Trotta, obrigada por tudo que você me ensinou, por tudo que dividimos e por tudo que ainda somaremos nesta vida de vitórias que está só no começo.

À professora Roberta, pela confiança, atenção, carinho, compreensão e parceria no decorrer desses anos, a senhora é o exemplo de dedicação e amor a pesquisa e à docência que eu quero levar para minha vida, serei eternamente grata por todos os ensinamentos.

A todos aqueles que de forma direta ou indireta ajudaram para que eu estivesse aqui, como meu amigo Filipe Quevedo e o atencioso Antonio Sérgio com as discussões do modelo e as orientações quantitativas; pelas orações de familiares e amigos; aos servidores e estudantes do IFMS *Campus* Dourados que me acompanharam, sempre com muito carinho, desde o início da minha carreira docente.

À paciência dos meus amigos com todas as minhas ausências no decorrer dos últimos anos, mas que sempre se esforçavam para me ver ao menos um pouquinho no final de semana em que estava em Campo Grande, os quais eu agradeço em nome das minhas lindas amigas Camila Lucena, Daniely Oliveira, Driely Sol e Jéssica Souza.

Aos membros da banca de qualificação e ao meu coorientador, que deram orientações preciosas, a fim de que o trabalho trilhasse o melhor caminho e a banca de defesa, a qual mesmo diante de tantas demandas, prontamente se dispôs em colaborar nesta etapa final, vocês são referências para mim.

Por fim, mas não menos importante, agradeço ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pela concessão da bolsa para que eu pudesse desenvolver a minha pesquisa, sem a qual eu não teria esta oportunidade. Finalizo grata pela oportunidade que tive, extremamente feliz e realizada por todo caminho percorrido e na esperança que mais pessoas tenham esta mesma oportunidade.

“Tudo vale a pena. Se a alma não é pequena”
Fernando Pessoa

RESUMO

MELO, M. F. S. A relação entre responsabilidade social corporativa, modo de governança e competitividade: um estudo das multinacionais brasileiras. 2019. 155 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

Teoria e prática demonstram que empresas têm adotado iniciativas no sentido de incluir a responsabilidade social corporativa (RSC) em sua estratégia. Contudo, não está claro se essas iniciativas produzem os resultados pretendidos, no sentido de aumentar a competitividade dessas empresas. Dentro desse cenário, o modo de governar as ações de RSC tem se apresentado como uma variável contextual que poderia explicar o sucesso, ou mesmo o fracasso, das iniciativas de RSC. Com isso, este estudo tem como objetivo analisar a relação entre a estratégia de responsabilidade social corporativa e competitividade, considerando o efeito moderador do modo de governança das ações de RSC. Estudos anteriores analisaram a relação entre modo de governança, RSC e competitividade – as variáveis consideradas nesse trabalho - com base em dados secundários de países desenvolvidos e apenas considerando a relação entre duas das variáveis mencionadas. No entanto, esse estudo estende essa discussão coletando dados primários da realidade de empresas multinacionais de um país emergente e ainda considera as três variáveis de forma conjunta para a análise, tendo como base teórica a Teoria dos *Stakeholders*. A abordagem metodológica é quantitativa, visando testar as hipóteses utilizando a Modelagem de Equações Estruturais. O *software* utilizado foi o SmartPLS 3.0 que testa o modelo estrutural por meio do método de mínimos quadrados ordinários. O instrumento de coleta de dados foi um questionário e as análises da *survey* foram realizadas com 144 multinacionais brasileiras. A hipótese principal que apresentava a relação positiva e significativa entre responsabilidade social corporativa e competitividade foi confirmada. Em relação ao modo de governança, observou-se o uso de diferentes modos por uma mesma multinacional, a depender das características da ação de RSC que ela desenvolvia, contudo, o efeito moderador da variável modo governança na relação entre RSC e competitividade não foi confirmado. Esta pesquisa apresentou contribuições à literatura por meio da apresentação e teste de um modelo teórico-empírico que relaciona três variáveis complexas, em um cenário específico (empresas multinacionais de país emergente), e ainda testou e validou três escalas para o cenário brasileiro; bem como contribui para a prática, ao fornecer aos gestores uma visão abrangente das possibilidades de atuar em RSC, de como governar tais ações e dos retornos que esta prática pode gerar.

Palavras-chave: competitividade, estratégia organizacional, multinacional, país emergente, responsabilidade social.

ABSTRACT

MELO, M. F. S. The relationship between corporate social responsibility, governance and competitiveness: a study of Brazilian multinationals. 2019. 155 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Polytechnic School, University of São Paulo, São Paulo, 2019.

Theory and practice demonstrate that companies have taken some initiative to include corporate social responsibility (CSR) in their strategy. However, it is not clear whether these initiatives produce the desired results to increase the competitiveness. In this context, the way to govern CSR actions has been presented as a contextual variable that could explain the success, or even the failure, of CSR initiatives. Therefore, this study aims to analyze the relationship between corporate social responsibility strategy, governance mode of CSR actions and their impact on competitiveness. Previous studies analyze the relationship between governance mode, CSR, and competitiveness - the variables considered in this study - based on secondary data from developed countries and only considering the relationship between two of the mentioned variables. However, this study extends this discussion by collecting primary data on the reality of multinational companies from an emerging country. Additionally, it considered the three variables for analysis, based on the Stakeholder Theory. The methodological approach is quantitative approach. The hypotheses was tested using the Structural Equation Modeling. The software used was the SmartPLS 3.0, which tests the structural model using the ordinary least squares method. The survey was conducted with 144 Brazilian multinationals, using a questionnaire as a data collection instrument. The main hypothesis that presented the positive and significant relationship between corporate social responsibility and competitiveness was confirmed. Regarding the governance mode, it was observed the use of different modes by the same multinational, depending on the characteristics of the CSR action that it developed. However, the moderating effect of the variable governance between CSR and competitiveness was not confirmed. This research will present contributions to the literature through the presentation and test of a theoretical-empirical model that relates three complex variables, in a specific scenario (emerging country multinational companies). It also tested and validated three scales for the Brazilian scenario. As well as, it contributes to the practice, by providing managers a comprehensive view of the possibilities of acting in CSR, how to govern such actions and the returns that this practice can generate.

Keywords: competitiveness, organizational strategy, multinational, emerging country, social responsibility.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa dos <i>stakeholders</i> de uma grande empresa	33
Figura 2 - Tipologia de <i>Stakeholders</i>	34
Figura 3 - A pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa	37
Figura 4 - Estrutura de governança de RSC – Terceirizar	50
Figura 5 - Estrutura de governança de RSC – Internalizar	50
Figura 6 - Estrutura de governança de RSC – Colaborar	50
Figura 7 – Modelo estrutural	75
Figura 8 - Cálculo do tamanho de amostra no <i>software</i> G*Power	79
Figura 9 – Modelos de mensuração alternativos	88
Figura 10 - Variável latente: indicadores reflexivos <i>versus</i> indicadores formativos	88
Figura 11 - Modelo Teórico Proposto Testado.....	108

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação entre estratégia de sustentabilidade e direcionadores de resultado	41
Quadro 2 - Síntese das pesquisas empíricas sobre RSC no nível organizacional	42
Quadro 3 - Relação entre motivações para gestão socioambiental e áreas funcionais...	44
Quadro 4 - Ranking das empresas com melhor reputação em responsabilidade e governança corporativa no Brasil	45
Quadro 5 – Direcionadores de sustentabilidade e principais referências	46
Quadro 6 – Síntese de escalas propostas para mensuração de RSC	47
Quadro 7 - Síntese da base teórica.....	57
Quadro 8 – Síntese das hipóteses analisadas	74
Quadro 9 - Escala original de mensuração RSC e escala brasileira adaptada.....	80
Quadro 10 - Escala original de mensuração do sucesso competitivo e escala brasileira adaptada	82
Quadro 11 - Escala original de mensuração do modo de governança e escala brasileira adaptada	82
Quadro 12 – Avaliação de modelos formativos e reflexivos: considerações teóricas....	87
Quadro 13 - Comparação entre PLS-PM e Lisrel (CB-SEM).....	90
Quadro 14 - Síntese dos ajustes da Modelagem de Equações Estruturais no SmartPLS	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Teorias de RSC.....	32
Tabela 2 – Síntese das principais aplicações da escala de RSC de Turker (2009a, b) ...	62
Tabela 3 – Ano de fundação da empresa	91
Tabela 4 – Ano da primeira exportação.....	92
Tabela 5 – Setor econômico	92
Tabela 6 – Número de colaboradores	93
Tabela 7 – Cargo dos respondentes	93
Tabela 8 – Número de países para os quais exportou nos últimos 5 anos.....	94
Tabela 9 - Grau de importância dada as ações de RSC com base na localização destes clientes.....	94
Tabela 10 - Testes de Normalidade: RSC	95
Tabela 11 - Testes de Normalidade: Modos de Governança.....	96
Tabela 12 - Testes de Normalidade: Competitividade	96
Tabela 13 – Medidas descritivas – Escala de RSC.....	98
Tabela 14 – Medidas descritivas – Escala do Modo de Governança	98
Tabela 15 – Medidas descritivas – Escala de Competitividade.....	99
Tabela 16 – Relação entre RSC e Modo de Governança	99
Tabela 17 – Análise da Confiabilidade das Escalas	101
Tabela 18 – Validade discriminante dos itens: análise dos <i>cross loadings</i>	103
Tabela 19 – Índices de ajuste do modelo das variáveis latentes de 1ª ordem.....	104
Tabela 20 – Índices de ajuste do modelo estrutural.....	104
Tabela 21 – Cargas fatoriais (<i>Outer Loadings</i>)	105
Tabela 22 – Avaliação do modelo estrutural	107
Tabela 23 – Indicador de Stone-Geisser Q ² para a variável endógena.....	109
Tabela 24 – Coeficientes de moderação das dimensões Internalizar, Colaborar e Terceirizar.....	110
Tabela 25 – Coeficientes de moderação - síntese.....	110
Tabela 26 – Análise dos Coeficientes dos Caminhos por <i>Bootstrapping</i>	111
Tabela 27 – Análise das Cargas do Modelo de Mensuração por <i>Bootstrapping</i>	112

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

AC	Alfa de Cronbach
AVE	Média da variância extraída
CFA	<i>Confirmatory Factorial Analysis</i>
CLI	Clientes
COL	Colaboradores
EMNs	Empresas Multinacionais
EMNEs	Empresas Multinacionais de países emergentes
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ONG	Organização Não Governamental
PLS	<i>Partial Least Squares</i>
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SEM	<i>Structural Equations Modelling</i>
STA	<i>Stakeholder</i>
VBR	Visão Baseada em Recursos
VL	Variável latente

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
1.1	Objetivos	28
1.2	Estrutura da tese	29
2	REFERENCIAL TEÓRICO	31
2.1	Teoria dos <i>stakeholders</i> como perspectiva teórica para RSC	31
2.2	Responsabilidade Social Corporativa na Estratégia de EMN de países emergentes 35	
2.3	Modos de Governança para Responsabilidade Social Corporativa	48
2.4	Responsabilidade Social Corporativa e Competitividade	52
2.5	Síntese da Base Teórica	56
3	ESTRUTURA DO MODELO E HIPÓTESES DE PESQUISA	59
3.1	Desenvolvimento do Modelo Teórico	59
3.2	Dimensões do construto Estratégia de RSC	60
3.2.1	Itens da dimensão RSC para <i>stakeholders</i> sociais e não sociais	64
3.2.2	Itens da dimensão RSC para clientes	65
3.2.3	Itens da dimensão RSC para colaboradores	65
3.3	Dimensões da competitividade	66
3.4	A relação entre a estratégia de RSC e a competitividade	67
3.5	Dimensões do modo de governança das ações de RSC	68
3.5.1	Item da internalização	68
3.5.2	Item da terceirização	69
3.5.3	Item da colaboração	70
3.6	A influência do modo de governança na relação entre RSC e competitividade	71
3.7	Estrutura do modelo teórico e as relações entre os elementos	74
4	MÉTODO DE PESQUISA	77
4.1	Etapa Empírica: Survey	77
4.1.1	Universo, amostra e preparação do banco de dados	78
4.1.2	Elaboração da escala, pré-teste e coleta	79
4.1.2.1	Escala de Responsabilidade Social Corporativa	80
4.1.2.2	Escala escolhida para Competitividade	81
4.1.2.3	Escala escolhida para Modo de Governança	82
4.1.2.4	Validação e Pré-teste	82
4.1.2.5	Coleta de dados	83
4.1.3	Tratamento dos dados	84
4.1.3.1	Exame dos dados e análise descritiva	85
4.1.3.2	Análise Multivariada	85
4.1.3.3	Modelagem de equações estruturais (SEM)	86
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	91
5.1	Análises Univariadas/Descritivas da amostra	91
5.1.1	Perfil da Amostra	91
5.1.2	Análise Descritiva da Escala	95
5.2	Análises Multivariadas	100
5.2.1	Testes de Confiabilidade da Escala	100
5.2.2	Avaliação do Modelo de Mensuração (<i>Outer Model</i>)	101
5.2.3	Avaliação do Modelo Estrutural (<i>Inner Model</i>) e das Hipóteses	106

5.2.4	Teste da validade do Modelo usando <i>Bootstrapping</i>	111
5.3	Paralelo entre teoria e prática	112
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
6.1	Conclusões do estudo e implicações acadêmicas	117
6.2	Implicações gerenciais.....	118
6.3	Limitações do Estudo	118
6.4	Sugestões para futuros estudos	119
	REFERÊNCIAS	121
	APÊNDICE A – Versão final do questionário	141
	APÊNDICE B - MODERAÇÃO: Gov1_Inter	147
	APÊNDICE C - MODERAÇÃO: Gov2_Colab	149
	APÊNDICE D - MODERAÇÃO: Gov3_Terce	151
	APÊNDICE E - Produção acadêmica durante o doutorado	153

1 INTRODUÇÃO

A atuação e a responsabilidade das empresas para um desenvolvimento mais sustentável estão cada vez mais em destaque. Este fato pode ser observado, em especial, para a realidade das empresas multinacionais (EMNs) de países emergentes, devido à influência dessas empresas em atividades globais. Destaca-se que o índice médio de internacionalização das multinacionais brasileiras tem crescido nos últimos anos (2014-2016) (BARAKAT et al., 2017) e que, de acordo com Park (2018), a internacionalização incentiva as EMNs emergentes a aumentar seus esforços em ações socioambientais.

Os níveis de implementação da RSC nos países emergentes podem diferir daqueles nos países desenvolvidos (TONG et al., 2018), porém as pesquisas ainda carecem de análises de como a RSC se desenvolve em mercados emergentes (JAMALI; KARAM, 2018). Observa-se que as EMNs lidam com diferentes contextos institucionais, podendo acelerar ou retardar o processo de desenvolvimento sustentável tanto local como globalmente (DUNNING, 2009; KOLK; VAN TULDER, 2010; SINKOVICS et al., 2017). Assim, o debate a respeito do papel das EMNs no desenvolvimento socioambiental se torna uma necessidade, além de ser um tema contemporâneo nas discussões de negócios internacionais (SINKOVICS et al., 2017).

As EMNs lidam com o desafio de equilibrar suas estratégias de internacionalização com a amplitude de ações compreendidas no âmbito da responsabilidade social corporativa (RSC) (KOLK; VAN TULDER, 2010). Nos últimos vinte anos, a participação dos países em desenvolvimento no comércio global aumentou e, conseqüentemente, a importância das EMNs emergentes também aumentou (HORNER; NADVI, 2018). Há indícios de que a participação dos países em desenvolvimento da Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) no PIB global será de 43% em 2030 (BRIAN, 2012).

Quando se trata de multinacionais de países emergentes, como é o caso do Brasil, destaca-se a expansão das cadeias produtivas, muitas vezes lideradas e moldadas por estas empresas, sendo vistas como impulsionadoras de mudanças (PANANOND, 2015; RAMAMURTI; SINGH, 2009). Sobre a realidade nacional, as 20 maiores empresas multinacionais brasileiras são direta ou indiretamente de posse do governo brasileiro (HENNART; SHENG; CARRERA JR, 2017). Argumenta-se que a participação do governo implicará mais engajamento nas práticas de RSC das empresas multinacionais brasileiras e que elas precisam equilibrar simultaneamente os objetivos empresariais e políticos/sociais em sua entrada nos mercados globais. Como resultado, as EMNs brasileiras desenvolveram capacidades específicas para integrar as preocupações sociais aos objetivos de negócios.

Ao atuar no mercado internacional, o que requer o atendimento de diferentes exigências sociais e ambientais, as EMNs que possuem uma gestão socioambientalmente responsável acabam por ter reflexos dessa atuação em sua competitividade (GOMES et al., 2016). Tal reflexo é visto por empresas de países emergentes, como é o caso das multinacionais brasileiras, como uma possibilidade de melhorar seu desempenho além das fronteiras nacionais, inserindo-se, assim, no mercado externo (CUERVO-CAZZURA; NARULA, 2015; GOMES et al., 2016; KOLK, 2016; ZADEK, 2004). Esta melhora tem sido reconhecida em rankings mundiais, como a última edição do The Global 100, o qual compreende as 100 empresas com melhores práticas socioambientais no mundo e nele constam 4 multinacionais brasileiras (BARBOSA, 2018).

O conceito de RSC adotado neste estudo é alinhado com o entendimento de Knorringa e Nadvi (2016) e Turker (2009a). Os autores afirmam que RSC é um processo em que as empresas participantes integram as preocupações econômicas, sociais e ambientais em suas atividades principais, exigindo a necessidade de reconhecer os múltiplos interesses de diversos *stakeholders* que moldam esse processo, incluindo as empresas e os seus proprietários (acionistas), trabalhadores, fornecedores, comunidades locais, as instituições locais e o Estado.

A consideração dos *stakeholders* para mensuração da RSC mostra-se adequada, em especial, quando se trata de uma análise de empresas multinacionais (EMNs), pois, de acordo com as demandas dos *stakeholders*, as EMNs devem responder tanto a questões locais quanto globais, sendo que as pressões institucionais acabam, em sua maioria, a guiar as ações de RSC (HUSTED; ALLEN, 2006).

Ge e Zhao (2017) reforçam que a responsabilidade social corporativa é um fator importante na competitividade de uma empresa multinacional. Como as atividades de RSC afetam o *core business*, o crescimento, a rentabilidade e a sobrevivência das empresas, elas têm tido cada vez mais espaço na pauta estratégica dos gestores, afinal, são fonte potencial de vantagem competitiva (KOLK; PINKSE, 2008; PORTER; KRAMER, 2006). Diferentes estudos têm analisado a relação entre RSC e competitividade (BURKE; LOGSDON, 1996; HUSTED, 2003; HUSTED; ALLEN, 2009; HUSTED; ALLEN; RIVERA, 2010; PORTER; KRAMER, 2006), ou seja, incluindo a RSC em questões empresariais estratégicas. Na visão de Porter e Kramer (2006) há uma relação direta entre a competitividade e as capacidades desenvolvidas por meio de práticas de RSC.

Corroborando o proposto por Machado-da-Silva e Barbosa (2002), entende-se que o conceito de competitividade não se reduz à definição de desempenho ou eficiência, indo além do proposto por tais termos. Dessa forma, entende-se competitividade como a integração de um conjunto de fatores internos (recursos tangíveis e intangíveis, tecnologia, inovação, motivações

estratégicas dos principais executivos, dentre outros) e externos à organização (características da indústria na qual a empresa está inserida, ambiente institucional, políticas governamentais, pressões dos *stakeholders*, dentre outros). Assim, a competitividade tem como base a capacidade da organização de formular e implementar estratégias que maximizem as oportunidades e antecipem e/ou reduzam as ameaças (PORTER, 1989). Para o presente estudo, considera-se que uma empresa possui sucesso competitivo “quando for capaz de atingir uma posição favorável no mercado e obter resultados superiores” (GALLARDO-VÁZQUEZ; SANCHEZ-HERNANDEZ, 2014, p. 16 tradução nossa).

Greening e Turban (2000) afirmaram haver poucos estudos que explorassem a relação entre RSC e resultados não financeiros, como o aumento da vantagem competitiva. Com isso, observa-se que, mesmo com o avanço das discussões a respeito de responsabilidade social corporativa, ainda não estão consolidados na literatura os seus efeitos nas dimensões da estratégia empresarial, como, por exemplo, na competitividade (KEMPER et al., 2013; MARÍN; RUBIO; MAYA, 2012). Tem-se ainda uma divergência quanto aos reais impactos das ações de RSC no desempenho das empresas. Enquanto alguns estudos apontam como sendo uma relação positiva, outros apontam como negativa ou até mesmo inconclusivas. Isto reforça o fato de que a relação entre competitividade e RSC está longe de ser um tema consolidado na literatura, permanecendo aberta a questão que relaciona RSC e seu retorno, seja ele tangível ou não, para a organização (GREGORY; WHITTAKER; YAN, 2016; WANG et al., 2014).

Nesse contexto, as empresas têm a necessidade de se organizar internamente como forma de governar a estratégia de RSC adotada e, assim, obter o maior retorno possível. Husted (2003) aponta que a correta escolha da estrutura de governança maximiza os benefícios advindos das ações de RSC, por meio da consideração dos custos de coordenação de diferentes modos de governança e de sua adequabilidade à natureza da atividade de RSC.

Uma importante decisão por parte das EMN é a forma de executar as atividades de RSC, podendo internalizar, terceirizar, ou ainda fazer parcerias (HUSTED; ALLEN; RIVERA, 2010). Considerando que, tanto RSC quanto o modo de governança dessas atividades possuem relação direta com o valor da empresa, a literatura ainda carece de estudos que esclareçam a relação entre estes temas. Corroborando, Jo e Harjoto (2011) e Parente et al. (2016) ressaltam que existem alguns poucos e limitados estudos empíricos que examinam esta questão.

Assim, destaca-se que a relação entre a forma de se governar os programas de RSC e a estratégia de RSC da empresa, bem como os resultados advindos desta relação, não estão claros na literatura. Lee (2008) aponta que a RSC é parte importante dos esforços rumo à competitividade empresarial, porém Marín, Rubio e Maya (2012) apontam que há um lacuna

na literatura referente aos efeitos da RSC nas dimensões da estratégia corporativa, como é o caso da competitividade. Em complemento, por se tratar de um tema recente, o qual ainda apresenta um alto grau de subjetividade diante da dificuldade de mensuração de seus impactos, há poucos trabalhos (por exemplo: Hah e Freeman (2014), Jamali (2010) e Park et al. (2015)) que relacionam RSC com mais de uma literatura, desafio que é propósito deste estudo.

A percepção de que uma atuação socialmente responsável é benéfica para os negócios e possibilita o aumento da competitividade é requisito chave para que uma empresa opte por adotar uma estratégia de RSC mais proativa (BANSAL; ROTH, 2000). McWilliams e Siegel (2001) afirmam que as práticas de RSC podem ajudar a fortalecer a estratégia da empresa, a fim de que essa incremente e sustente sua competitividade. Porém, a dificuldade de mensurar esse resultado, bem como a ausência de um modelo teórico que relacione a estratégia de RSC com a forma de coordená-la e seu resultado competitivo, ainda se apresentam como uma lacuna na literatura (CRUZ; BOEHE; OGASAVARA, 2015; FILATOTCHEV; NAKAJIMA, 2014; MARÍN; RUBIO; MAYA, 2012). Assim, são formuladas as seguintes questões de pesquisa: a) como a estratégia de RSC influencia a competitividade das multinacionais brasileiras?; b) quais os modos de governança que mais fortalecem, caso haja, a relação entre RSC e competitividade?

Dessa forma o problema fundamental deste estudo é a relação entre a estratégia de RSC, o modo de governar as ações de RSC e a competitividade. Excetuando-se Fernández-Gago, Cabeza-García e Nieto (2016) e Zhao, Chen e Xiong (2016), os quais analisaram dados entre os anos 2005 e 2010, alguns estudos têm investigado a relação aqui pretendida com base em dados secundários e que expressam a realidade da década de 1990 (1993-2004) (GREGORY; WHITTAKER; YAN, 2016; HARJOTO; JO, 2011; JO; HARJOTO, 2011, 2012). Nesses estudos, o foco tem sido na governança corporativa, considerando questões como o corpo diretivo da organização e a estrutura de propriedade como unidade de análise. Também é considerada a relação de RSC apenas com o retorno financeiro, desconsiderando, assim, aspectos intangíveis que compõem a competitividade.

A maioria dos estudos que analisam, de forma semelhante, a relação aqui pretendida o faz de forma dual, considerando ou a relação entre a governança e a RSC (HUSTED; ALLEN; RIVERA, 2010; LAU; LU; LIANG, 2016; SÁNCHEZ; SOTORRÍO; DÍEZ, 2011), ou relacionando a RSC e os resultados empresariais, sendo estes chamados de diferentes maneiras, tais como: competitividade (MARÍN; RUBIO; MAYA, 2012), criação de valor (HUSTED; ALLEN, 2007), desempenho financeiro (ISAKSSON; WOODSIDE, 2016) e desempenho corporativo (WANG et al., 2014).

As varreduras horizontais e verticais da literatura, conforme proposto por Miguel e Fleury (2012), permitiram verificar uma tese denominada “Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um Estudo Multicasos” de Machado-Filho (2002), a qual desenvolve uma análise semelhante a pretendida neste estudo. A referida tese, que tem seus resultados publicados nos seguintes artigos: Machado Filho e Zylbersztajn (2003, 2004), apresenta como principais conclusões que as empresas analisadas desenvolvem as ações de RSC internamente e de forma colaborativa, em detrimento à terceirização. Machado-Filho (2002) analisou três vertentes próximas a do presente estudo: 1) o que incentiva as empresas a se engajarem em práticas socialmente responsáveis, porém, no caso da presente pesquisa, assume-se que a empresa já possui uma estratégia de RSC, não tendo tanto destaque a motivação pela qual ela se engaja; 2) a questão da competitividade é entendida pelo autor como as percepções sobre os possíveis ganhos de imagem corporativa, diferentemente na presente análise considerou-se o sucesso competitivo, o qual vai além do ganho de imagem e; 3) a abordagem utilizada foi puramente qualitativa por meio de um estudo multicasos, fato que é um avanço desta pesquisa ao considerar uma abordagem quantitativa. Assim, pode-se dizer que o presente estudo se diferencia dos anteriores de três formas.

Primeiro, o foco não é a relação entre a estratégia de RSC e o modo de governança, ou estratégia de RSC e competitividade, mas sim a relação entre os três temas. Conforme ressalta McWilliams, Siegel e Wright (2006), RSC é um tópico que não pode ser analisado por meio de uma única perspectiva ou lente teórica, sendo assim um tema que permite desenvolvimento de teoria e de análises empíricas. Em complemento cabe destacar que o foco não é a governança no sentido dos mecanismos que regem a governança corporativa, foco de expressiva quantidade de trabalhos no tema. Este estudo visa analisar a forma como são governadas as ações RSC, visto que estas podem ser feitas de diferentes formas (internalizar, terceirizar ou colaborar) (JAMALI; KARAM, 2018).

Segundo, a análise não se dará com base apenas em dados secundários. Este estudo coletou e analisou dados primários, sobre a estratégia de empresas multinacionais brasileiras. Esse tipo de estudo mostra-se como exceção diante da gama de artigos previamente citados que, excetuando-se Gomes et al. (2016), o qual não considera a questão da governança em sua análise, nenhum analisa a realidade das empresas brasileiras. Cabe destacar que a análise da realidade de países emergentes é considerada um campo de pesquisa relevante, pois possibilita a investigação de questões convencionais, tais como estratégia e modos de governança, em contextos únicos, possibilitando o avanço na literatura de RSC (CRUZ; BOEHE;

OGASAVARA, 2015; KHAN; MUTTAKIN; SIDDIQUI, 2013; LAU; LU; LIANG, 2016; XU; MEYER, 2013).

Terceiro, os itens que compõem os construtos RSC, modo de governança e competitividade foram analisados conjuntamente, possibilitando o esclarecimento de relações teóricas e práticas entre os três construtos comumente verificados separadamente. A resposta das questões de pesquisa apresentadas permitiu contribuir com a literatura de RSC por meio de um maior entendimento da relação entre modo de governança (uma teoria consolidada) voltada para responsabilidade social corporativa (um tema emergente) e o alinhamento desses com a competitividade, um tema muito explorado e com diferentes vertentes, mas que não possui algo consolidado entre a relação de RSC e como alcançar a competitividade (MARÍN; RUBIO; MAYA, 2012). Em relação à prática de engenharia de produção, a pesquisa permitiu, com base na experiência de multinacionais brasileiras, apresentar um *benchmarking* para outras empresas, dando suporte para a escolha da forma mais adequada de como organizar o modo de coordenar suas ações de RSC, a fim de gerar vantagem competitiva.

Em complemento, tem-se que o tema é importante para a área de operações (teórica e prática), pois a adoção de programas e ações de RSC representam um grande desafio para as multinacionais, à medida em que os custos aumentam e o benefício decorrente é de difícil mensuração. De acordo com Corbett e Klassen (2006), mesmo a gestão de operações sustentáveis sendo parte do corpo teórico de gestão de operações, o foco tem sido na dimensão ambiental de RSC. Os principais tópicos pesquisados tratam de práticas verdes (JABBOUR et al., 2016), certificações sustentáveis (IVANOVA; GRAY; SINHA, 2014) e retornos advindos de mudanças no processo produtivo, dando destaque para a redução da emissão de gases, economia de água, produção mais limpa, dentre outros fatores ambientais (GRAHAM; POTTER, 2015). Neste sentido, o presente estudo avança ao considerar aspectos sociais e econômicos e analisar como são governadas as operações/ações sustentáveis das organizações.

1.1 Objetivos

O objetivo geral deste estudo é analisar a relação entre a estratégia de responsabilidade social corporativa e competitividade, considerando o efeito moderador do modo de governança das ações de RSC. A fim de alcançar o objetivo geral, foram definidos três objetivos específicos como segue:

- a. identificar as principais dimensões dos construtos propostos e os respectivos itens que as compõem - estratégia de responsabilidade social corporativa, tipos de governança de RSC e competitividade;
- b. elaborar um modelo teórico que relacione as dimensões dos construtos propostos;
- c. investigar a relação entre estratégia de responsabilidade social corporativa e competitividade, considerando o modo de governança adotado;

Partindo da falta de uma definição consolidada do termo RSC e da multiplicidade de formas de abordar a questão estratégica e competitiva das empresas, para que se possa identificar e selecionar as dimensões mais adequadas para o desenvolvimento da pesquisa, justifica-se o primeiro objetivo específico. Em relação ao segundo objetivo específico, tem-se a necessidade de sistematizar o conhecimento adquirido de revisões da literatura e da prática das empresas em um modelo único, que ainda se apresenta como uma lacuna na literatura e que foi feito por meio da elaboração de um modelo teórico-empírico. Por fim, cabe testar e validar o modelo proposto, o que foi feito de forma empírica através do terceiro objetivo específico.

1.2 Estrutura da tese

Esta tese está estruturada em seis capítulos. O primeiro capítulo é composto pela introdução, a qual compreende a contextualização do tema, a importância e justificativa do estudo, o problema de pesquisa, bem como são apresentados os objetivos da tese. O segundo capítulo compreende o referencial teórico, o qual visa alinhar as diferentes literaturas que foram utilizadas para analisar RSC nas empresas. O terceiro capítulo apresenta o modelo teórico derivado das análises do referencial. No capítulo quatro são expostos os métodos de pesquisa que foram adotados. O capítulo cinco apresenta as análises dos resultados e por fim, no capítulo seis, são feitas as conclusões do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo visa discutir teoricamente os temas que compõem o escopo da pesquisa - responsabilidade social corporativa, modo de governança das ações de RSC e competitividade - na realidade de empresas multinacionais brasileiras à luz da Teoria dos *Stakeholders*, a fim de servir como base para a elaboração das hipóteses.

2.1 Teoria dos *stakeholders* como perspectiva teórica para RSC

A fim de explicar os comportamentos relacionados a responsabilidade social corporativa, diferentes teorias têm sido usadas, como: Teoria da Agência, Teoria Institucional, Teoria dos *Stakeholders* e a Teoria da Visão Baseada em Recursos (CAIADO et al., 2018). A descrição dessas teorias é feita na Tabela 1.

A análise da Tabela 1 permite verificar algumas similaridades nas teorias analisadas, embora elas se difiram em suas suposições fundamentais. Caiado et al. (2018) argumentam que as teorias econômicas e políticas, tais como a Teoria da Agência e a Visão Baseada em Recursos, assumem a maximização da riqueza e eficiência do mercado de capitais, enquanto teorias sociais e políticas, como a Teoria da Legitimidade e a Teoria dos *Stakeholders*, consideram que as empresas fazem parte de um amplo sistema de relações sociais que ultrapassa o conceito econômico simples, considerando que sociedade e economia são inseparáveis.

Observa-se, na Teoria da Agência, uma explicação limitada da RSC, enquanto, na Teoria dos *Stakeholders*, a empresa possui uma finalidade social muito além das responsabilidades para com os acionistas, levando em consideração outros grupos que afetam e são afetados pelas atividades da empresa e que, com isso, devem ser considerados no processo de tomada de decisão (CAIADO et al., 2018; FREEMAN, 2010; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Outro paralelo está na análise da Teoria da Legitimidade, a qual considera como importante a sociedade como todo e, na Teoria dos *Stakeholders*, entende-se que há grupos dentro da sociedade que são mais poderosos que outros, cabendo à empresa a avaliação e decisão de quais grupos requerem ou não sua atenção (CAIADO et al., 2018; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Com isso, observa-se na Teoria dos *Stakeholders* uma abordagem mais inclusiva, já que contempla aspectos da Teoria da Agência e da Visão Baseada em Recursos, ao considerar que as empresas e sociedade são interdependentes e, portanto, que as empresas têm a obrigação de agir como cidadãos socialmente responsáveis (INGLEY; VAN DER WALT, 2004). Destaca-

se que as demais teorias, como a Visão Baseada em Recursos, podem ser utilizadas em conjunto com a Teoria dos *Stakeholders*, oferecendo uma visão holística das interações que acontecem nos diferentes níveis de análise (RUF et al., 2001).

Tabela 1 - Teorias de RSC

Teoria	Ano	Autor(es)	Conceito
Agência	1970	Friedman	Considera que a mera existência de RSC é um sinal de um problema de agência dentro da empresa. A RSC implicaria um uso errado dos recursos das empresas, que poderia ser usado para projetos internos que aumentam o valor ou poderiam ser devolvidos aos acionistas. Além disso, essa teoria pressupõe que a RSC é um benefício para os executivos, dado que os gerentes usam a RSC para avançar em suas carreiras ou outras agendas pessoais.
Dependência de recursos	1978	Pfeffer e Salancik	Afirma que a sobrevivência e o crescimento contínuo das empresas dependem do acesso aos recursos necessários de terceiros. Com isso, a organização dará mais atenção às demandas dos atores sociais que controlam o fluxo de seus recursos críticos em seu ambiente.
Institucional	1983	DiMaggio e Powell	Afirma que a sobrevivência e o crescimento das empresas dependem de sua conformidade com as normas sociais, pois dependem de certo nível de aprovação social externa (legitimidade) em ambientes institucionais.
<i>Stakeholder</i>	1984	Freeman	Defende que os gerentes não devem se concentrar apenas nas necessidades dos acionistas, mas devem satisfazer uma variedade de <i>stakeholders</i> (partes interessadas), como trabalhadores, clientes, fornecedores e organizações comunitárias locais. Implica que o compromisso de certas atividades de RSC que não são estritamente financeiras pode beneficiar a empresa, porque a ausência dessas práticas pode levar diferentes grupos de interesse a retirar seu apoio à empresa.
<i>Stewardship</i>	1991	Donaldson e Davis	Baseada na ideia de que existe um imperativo moral para que os gerentes “façam a coisa certa”, sem levar em conta como essa decisão afeta o desempenho financeiro de uma empresa.
Legitimidade	2002	Deegan	As empresas necessitam de aprovação social ou legitimidade (contrato social) da sociedade para evitar sua desaprovação de seus objetivos e ações de responsabilidade social para manter a congruência entre os objetivos da sociedade e da organização. A legitimidade pode ser estratégica se for informada por teorias de partes interessadas e de dependência de recursos e é considerada um recurso que é conferido por grupos externos à organização, ou institucional, quando é quase sinônimo de teoria institucional.
Liderança estratégica	2004	Waldman et al.	Melhorar a nossa compreensão do papel potencial dos CEOs na determinação do grau de envolvimento das empresas na RSC. Isso demonstra que uma característica individual de um CEO (ou seja, estimulação intelectual) está positivamente associada à propensão das empresas a se engajarem na RSC. Esta constatação aplica-se especialmente aos indicadores estratégicos da RSE, ou aqueles que mais se relacionam com as estratégias de diferenciação e de fortalecimento da reputação das empresas.
Visão Baseada em Recursos	2006	Castelo e Lima	Salienta que, quando “os recursos e capacidades são valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis, podem constituir uma fonte de vantagem sustentável”. Assim, uma empresa deve possuir certos recursos intangíveis que os concorrentes não podem copiar ou comprar facilmente; Como resultado, a empresa que possui recursos intangíveis pode ganhar uma vantagem competitiva nesse mercado.

Fonte: Caiado et al. (2018)

Akremiti, Roeck e Igalens (2018) afirmam que, o entendimento de como um grupo de *stakeholders* percebe as ações de RSC voltadas para diferentes *stakeholders*, pode ajudar as empresas a determinar como seus programas e políticas de RSC contribuem para a criação de valor. Complementarmente, tem-se que as EMNs se relacionam uma gama muito mais ampla de *stakeholders* entre os países que atua em comparação com as empresas locais e, que cada país impõe demandas exclusivas às empresas multinacionais com base em suas características (JUNG; LEE, 2018), reforçando a adequabilidade do uso da Teoria dos *Stakeholders* para o presente estudo.

Nesse sentido, uma das iniciativas da RSC é a identificação, o mapeamento e a ação nas questões que fazem parte do contexto onde os *stakeholders* estão inseridos (CORRÊA et al., 2010). Considerando que as empresas verificam os principais problemas, opiniões e características dos *stakeholders* para estabelecer suas ações de RSC, entende-se que o conceito de responsabilidade social corporativa é diretamente relacionado à gestão dos *stakeholders* (CAIADO et al., 2018; CARROLL, 1991).

Entende-se por *stakeholder* “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos da empresa” (Figura 1), por exemplo: fornecedores, ambientalistas, colaboradores, mídia, concorrentes, clientes, proprietários, comunidade local e governo (FREEMAN, 2010, p.25).

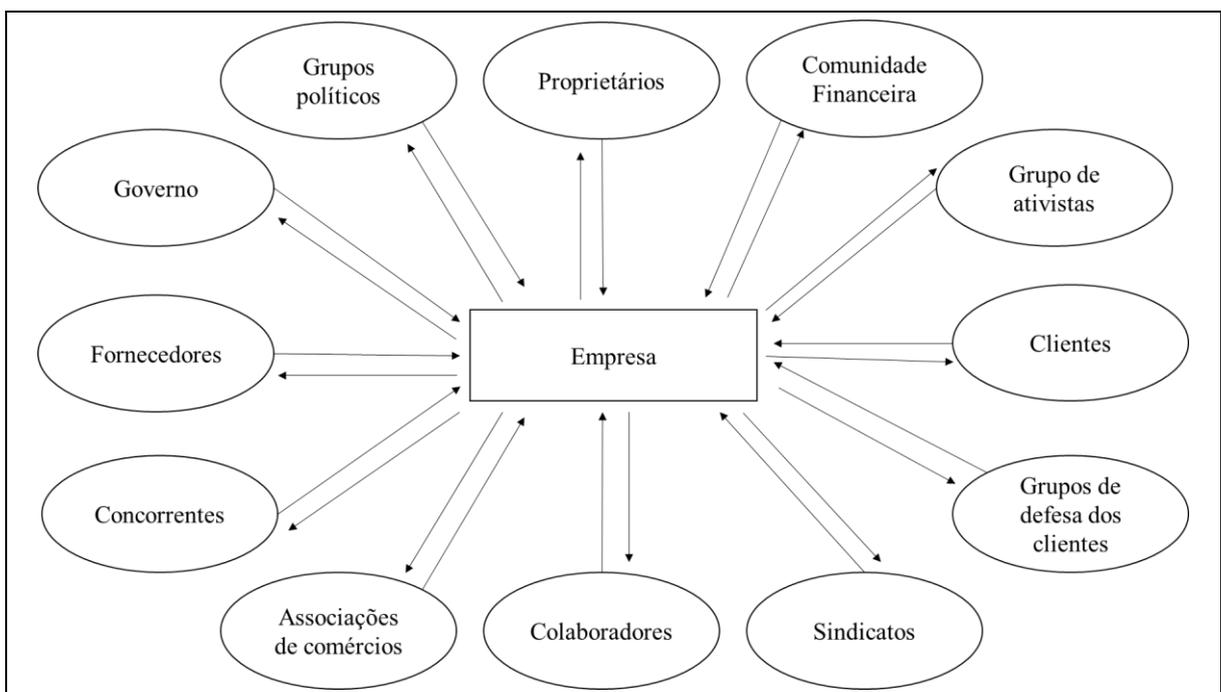


Figura 1 – Mapa dos *stakeholders* de uma grande empresa
Fonte: Freeman (2010)

Os *stakeholders* podem ser classificados como: primários, por exemplo, acionistas e investidores, colaboradores, clientes, fornecedores e governo, ou seja, os grupos que possuem um alto nível de interdependência com a organização; e secundários, com aqueles grupos que não estão envolvidos em transações com a empresa e não são essenciais para sua sobrevivência, por exemplo a mídia (CLARKSON, 1995). Partindo do conhecimento de cada um desses grupos, uma empresa buscará relacionamentos produtivos com os *stakeholders* para alcançar um melhor desempenho social que seja intrinsecamente valioso e descontinue aqueles que são improdutivos (HASAN et al., 2018).

A Teoria dos *Stakeholders* entende que as ações corporativas são resultados diretos das pressões de diferentes *stakeholders*, relacionadas à dependência de poder ou à reivindicação de legitimidade (FREEMAN; REED, 1983; FRYNAS; YAMAHAKI, 2016). Compilando esses diferentes fatores em um único modelo de identificação e saliência (importância) dos *stakeholders*, surge o modelo proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997), o qual propõe que o impacto dos *stakeholders* depende de três atributos: poder, legitimidade e urgência (Figura 2).

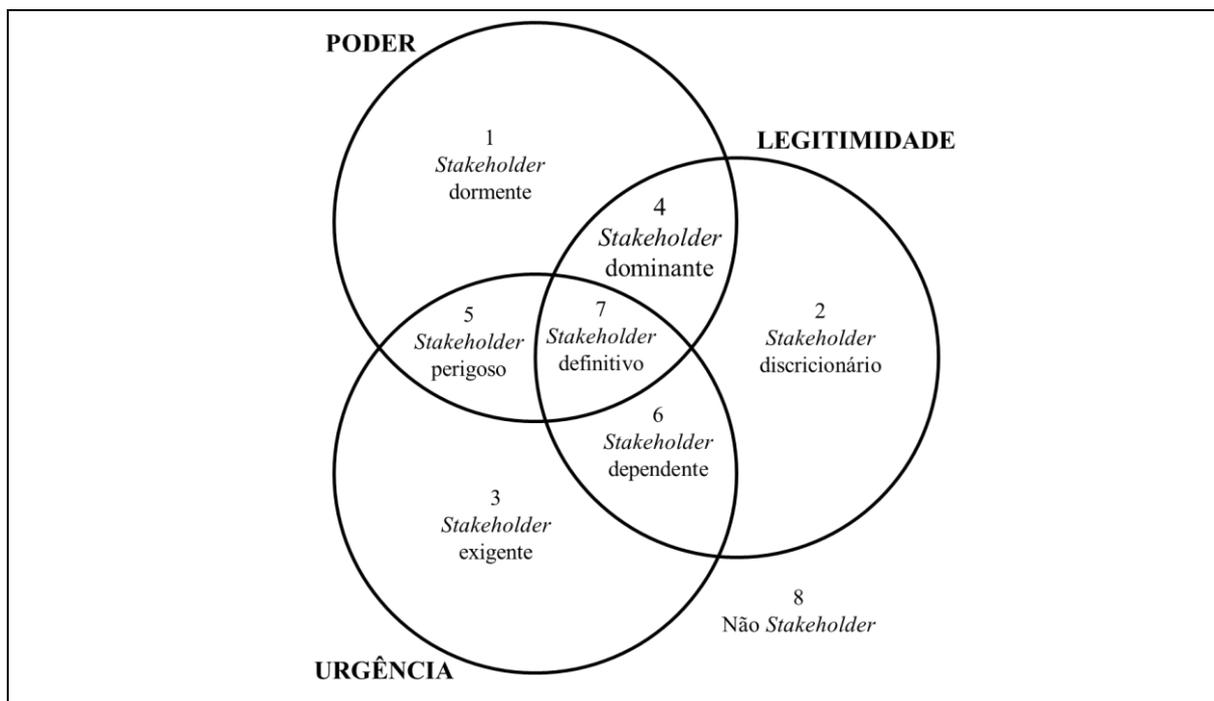


Figura 2 - Tipologia de *Stakeholders*
 Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997)

Dentre os tipos apresentados, destacam-se os *stakeholders* discricionários, os quais possuem atributos de legitimidade, mas não tem poder para influenciar a empresa e nem reclamações urgentes. De acordo com Mitchell, Agle e Wood (1997), estes *stakeholders* são

um grupo particularmente interessante para pesquisadores de RSC e desempenho, pois são mais propensos a receber o que Carroll (1979) chama de responsabilidade social corporativa discricionária, mais tarde redefinida como filantropia corporativa (CARROLL, 1991). O principal ponto em relação aos *stakeholders* discricionários é que, sem poder e reclamações urgentes, não há absolutamente nenhuma pressão sobre os gerentes para que se engajem em um relacionamento ativo com tais *stakeholders*, embora os gerentes possam optar por fazê-lo.

Dentre as classificações da Teoria dos *Stakeholders*, vale destacar a distinção entre a perspectiva normativa e a descritiva (FRYNAS; YAMAHAKI, 2016). A vertente normativa assume que os interesses legítimos de todos os *stakeholders* devem ser considerados pelas organizações, onde estas têm responsabilidade com todos os *stakeholders*, logo, a saliência desses é menos relevante. Já a vertente descritiva assume que o modelo de *stakeholders* descreve o que a empresa atualmente é e como a empresa faz a gestão das relações com os *stakeholders*. Nesta vertente, as empresas identificam quais interesses dos *stakeholders* são importantes e, com isso, a saliência desses é diretamente relevante. Ao considerar que a vertente normativa “tem pouco poder descritivo ou explicativo em um contexto de RSC” (GRAY et al, 1996, apud FRYNAS; YAMAHAKI, 2016, p. 266 tradução nossa), será considerada a vertente descritiva da Teoria dos *Stakeholders* para embasar o presente estudo.

Pesquisas que consideram a perspectiva dos *stakeholders* têm gerado evidências empíricas ricas para compreensão do impacto de diferentes *stakeholders* nas estratégias de RSC e como a pressão dos *stakeholders* impacta as atividades relacionadas a RSC (FRYNAS; YAMAHAKI, 2016; SURROCA; TRIBÓ; ZAHRA, 2013).

2.2 Responsabilidade Social Corporativa na Estratégia de EMN de países emergentes

Ao analisar o termo estratégia, Porter (1996) a entende como sendo a criação de uma posição ímpar e valiosa envolvendo um conjunto diverso de atividades, a forma de se fazer *trade-offs* ao competir e a criação de adequabilidade entre as atividades da empresa. Avançando na dualidade (custo e diferenciação) de Porter (1989), entende-se que a estratégia pode ser delineada como fazer algo novo, construir em algo que a empresa já faz e/ou reagir de maneira oportuna a possibilidades emergentes (OVANS, 2015). Ao competir em uma indústria, a empresa possui uma estratégia competitiva, a qual pode ter sido desenvolvida de forma explícita, por meio de um planejamento, ou implícita, por meio das atividades dos diferentes departamentos funcionais da empresa (PORTER, 1989).

As empresas multinacionais estão atuando, não somente como agentes econômicos, mas em especial como agentes morais responsáveis pela mudança global (CHIARA; SPENA, 2011). Neste estudo entende-se EMN como aquela empresa que “realiza atividades em dois ou mais países”, indo além da exportação e tendo algum ativo no outro país (FLEURY; FLEURY, 2016, p. 35). Tais empresas devem se tornar conscientes do seu poder de criar e de destruir, com o intuito de escolherem as estratégias mais adequadas a fim de apoiar a sustentabilidade e a prosperidade futura da economia global (CHIARA; SPENA, 2011; COLLIER; WANDERLEY, 2005). Ao considerar que a estratégia de RSC de uma empresa multinacional é capaz de transmitir de forma eficaz essas práticas às suas filiais estrangeiras, as EMNs têm o potencial para funcionar como um mecanismo para a harmonização no progresso das normas de RSC a nível internacional (CHIARA; SPENA, 2011).

As empresas multinacionais são mais propensas a adotar ações de RSC do que aquelas que operam exclusivamente em seu país de origem (CHAPPLE; MOON, 2005; SELCUK; KIYMAZ, 2017). Quando se trata das EMNs de países emergentes, estas lidam com um contexto institucional diferente, podendo dinamizar e agilizar ou dificultar o acontecimento de práticas socioambientalmente responsáveis, nos ambientes onde estão inseridas (DUNNING, 2009; KOLK; VAN TULDER, 2010; SINKOVICS et al., 2017).

A atuação além das fronteiras nacionais requer das EMNs um alinhamento das dimensões competitivas - como desempenho financeiro, produtividade, qualidade e inovação de produtos e serviços e confiança na relação com os *stakeholders* (AMBASTHA; MOMAYA, 2004; BRANDÃO; DIÓGENES; ABREU, 2017) – com o desempenho socioambientalmente responsável, dadas as pressões dos *stakeholders*, especialmente aqueles advindos de países desenvolvidos.

As EMNEs possuem peculiaridades, desde a sua origem que se dá em ambientes políticos instáveis, até seu modo de entrada em mercados globais sendo caracterizado por alianças, fusões e aquisições (GUILLÉN; GARCÍA-CANAL, 2009; RAMAMURTI, 2012). Em complemento, as EMNEs possuem altos níveis de adaptabilidade organizacional, por conta de sua escassa presença internacional, em comparação com as tradicionais EMNs.

Carroll (1999) traçou a evolução do construto de RSC desde 1950, onde fica claro que um dos principais problemas da literatura é delinear uma estrutura conceitual da RSC. A Figura 3 retrata os quatro componentes da RSC propostos por Carroll (1999), o qual inicia com a noção básica de que o desempenho econômico sustenta os demais, seguida da necessidade do atendimento aos aspectos legais que regem os comportamentos da sociedade. Na sequência, apresenta que é responsabilidade do negócio ser ético, fazendo o que é certo, justo e evitando

ou minimizando os danos aos *stakeholders*. Por fim, surge a responsabilidade filantrópica, onde se espera que os negócios contribuam com recursos financeiros e humanos para a comunidade e melhorem a qualidade de vida.



Figura 3 - A pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa
Fonte: Carroll (1999)

Na visão mais recente, entende-se que o termo RSC deve ir além dos objetivos gerenciais de empresas multinacionais. Mesmo sendo essencial o esforço para atingir os seus objetivos de competitividade através de uma rede produtiva global, tais empresas não podem deixar de incluir questões sobre a adoção de um comportamento responsável (MOHAN, 2006). A responsabilidade social corporativa amplia a visão da natureza e da gestão de empresas multinacionais, apelando para um novo ponto de vista teórico e exigindo uma nova forma de pensar as estratégias das multinacionais (CHIARA; SPENA, 2011; JUNG; LEE, 2018; TONG et al., 2018).

Empresas multinacionais vivem o desafio de adequar sua estratégia de RSC em diferentes ambientes institucionais, os quais divergem quanto a regulação da atividade da empresa, regras trabalhistas e exigências ambientais e sociais (MCWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006). De acordo com as demandas dos *stakeholders*, as EMNs devem responder tanto questões locais quanto globais, sendo que as pressões institucionais acabam por guiar em sua maioria as ações de RSC (HUSTED; ALLEN, 2006).

Preuss, Barkemeyer e Glavas (2016) ressaltam a complexidade de relacionar os valores corporativos com a prática na realidade de EMNs, pois, em geral, a estratégia de RSC é designada à sede da empresa, já a prática deve dar-se nos diferentes países onde atua. Dessa forma, a teoria institucional é amplamente utilizada nos estudos de RSC, tendo em vista que o comportamento social da empresa é influenciado pelos requisitos institucionais (LAU; LU; LIANG, 2016). Na presente pesquisa, esta teoria será tratada de forma tangencial ao considerar os aspectos legais, as normas que cada indústria deve seguir e a pressão dos *stakeholders* na análise dos resultados.

As atividades de RSC em empresas multinacionais são vistas como cada vez mais estratégicas, no sentido de que elas afetam o *core business* da empresa, bem como seu crescimento, rentabilidade e sobrevivência, além de ser fonte potencial de vantagem competitiva (KOLK; PINKSE, 2008; PORTER; KRAMER, 2006). O entendimento cada vez mais estratégico da RSC na realidade empresarial pode ser analisado através da lente da Visão Baseada em Recursos (VBR). Esta teoria pressupõe que as empresas são conjuntos de recursos e capacidades heterogêneas, que são transferidas de forma imperfeita entre as empresas. O primeiro artigo teórico que utiliza a lente da VBR para analisar a responsabilidade social corporativa foi escrito por Hart (1995), contudo este trabalho foca apenas na dimensão ambiental da RSC. De acordo com Hart (1995), para alguns tipos de empresa, a responsabilidade social ambiental pode constituir um recurso ou capacidade que leva a geração de uma vantagem competitiva sustentável.

Kay (1993) *apud* McGee, Rugman e Verbeke (1998, p. 382) identificou três formas nas quais a RSC é relacionada a estratégia e a gestão estratégica. São elas:

1. RSC é um *input* para a estratégia - uma fonte de informação e entendimento sobre elementos chave no ambiente de negócio e fonte de escolha estratégica e ações para compor o planejamento estratégico;
2. RSC como uma atividade de suporte - parte da infraestrutura que dá suporte à cadeia de valor e;
3. RSC como principal tarefa da gestão - uma atividade que deve ser gerida como qualquer outra.

Ampliando a análise do nível empresarial para toda a cadeia, tem-se a importância da análise da empresa focal, como é o caso das EMNs que foram analisadas no presente estudo, pois são elas que devem ser responsáveis pelo desempenho ambiental e social dos seus fornecedores (JABBOUR, 2015). De acordo com Seuring e Müller (2008), a empresa focal é aquela que geralmente impõe as regras ou governa a cadeia de suprimento, tem contato direto

com os consumidores e desenha o produto ou serviço a ser oferecido. A cadeia de suprimentos compreende todas as atividades que se relacionam com o fluxo e a transformação de produtos advindos de um estágio de extração da matéria-prima, rumo a um usuário final, bem como os fluxos de informação nela englobados, tanto a montante quanto a jusante (SEURING; MÜLLER, 2008).

A relação da empresa focal com seus fornecedores, bem como o fluxo de informações dentro da cadeia que gera transferência de conhecimento, podem ser entendidos como uma possibilidade para o desenvolvimento da comunidade local (fornecedores). Isso permite uma geração de valor compartilhado refletido em uma relação ganha-ganha entre empresa e *stakeholders*, os quais são definidos como quaisquer indivíduos ou grupos que podem afetar ou que são afetados pelos objetivos organizacionais (FREEMAN, 2010). A interdependência existente entre a empresa e seus *stakeholder* não pode, de acordo com Post, Preston e Sachs (2002), ser descrita em termos de simples trocas contratuais. Ao contrário, são as relações de confiança, de longo prazo entre os *stakeholders*, as principais fontes de valor para a empresa, pois estão diretamente ligadas à sua capacidade de sobrevivência a longo prazo (BRANCO; RODRIGUES, 2006).

Para se ter uma estratégia de RSC efetivamente integrada, deve-se considerar a integração das atividades de RSC nas operações do negócio, nas estratégias de inovação e marketing, na relação estratégica com governo e ONGs, bem como na estratégia internacional (KITTLAKSANAWONG, 2011). Tal integração deve ocorrer, porque os custos advindos de produtos e processos com inovações social e ambientalmente responsáveis são menores do que os benefícios adicionais (KITTLAKSANAWONG, 2011).

De acordo com McGee, Rugman e Verbeke (1998), os programas de RSC criam desafios para a organização em cinco grandes áreas:

- a) eles precisam ser pensados em relação aos objetivos estratégicos;
- b) eles precisam ser incorporados no processo de gestão estratégica;
- c) devem ter uma razão comercial clara;
- d) devem estar alinhados com a cultura da empresa e suas estruturas e processos;
- e) eles precisam ser gerenciados de forma eficiente e eficaz.

Em complemento, Longoni e Cagliano (2015) afirmam que a integração de RSC no *core business* empresarial é um desafio, pois as prioridades de RSC são complexas, inter-relacionadas com prioridades de operações tradicionais e demandam uma perspectiva de longo prazo. Esta complexidade é refletida no fato de que a inclusão da RSC na estratégia empresarial não é algo direto, mas sim feita por meio de etapas, as quais recebem diferentes denominações

a depender dos autores e épocas em que são analisadas (BARBIERI, 2006; HUNT; AUSTER, 1990; JABBOUR; SANTOS, 2006; MAIMON, 1994; ROHRICH; CUNHA, 2004; ZADEK, 2004).

Munilla e Miles (2005) apresentaram o chamado *Continuum* de Responsabilidade Social, o qual se configura como um caminho que a empresa percorre para que possa ser considerada como tendo uma estratégia de responsabilidade social corporativa. O primeiro passo é uma perspectiva de *compliance*, tendo o foco das ações apenas no cumprimento dos requisitos legais e éticos. O segundo passo tem seu enfoque numa perspectiva estratégica, onde há a mudança dos modelos de negócio para que haja a inclusão de estratégias de RSC com vistas a criar retorno econômico para os acionistas. Por fim, tem-se uma perspectiva pautada na pressão dos *stakeholders* para que as empresas vão além dos interesses de *compliance* ou estratégicos e invistam em recursos que talvez não sejam de interesse dos acionistas (MILES; MUNILLA; DARROCH, 2006).

Complementando a ideia de que o alcance da responsabilidade social corporativa é gradual, para este estudo foram consideradas as três estratégias de sustentabilidade propostas e definidas por Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012): defensiva, acomodativa e proativa. A estratégia defensiva é caracterizada por uma integração limitada entre a estratégia de sustentabilidade e o modelo de negócio da empresa. Nesta estratégia predomina o *compliance*, não tendo como objetivo o ganho de vantagem competitiva, e as ações são reativas. A estratégia denominada acomodativa é caracterizada por ações que consideram de forma modesta os objetivos sociais e ambientais, onde os gestores se dispõem a utilizar sistemas de gestão da sustentabilidade e já se conscientizam da necessidade de mudança organizacional, porém ainda não questionam o *core business* da empresa.

Por fim, tem-se a estratégia proativa, na qual há uma integração total da visão sustentável no modelo de negócio da empresa, onde passa a ter os objetivos sociais e ambientais como parte do *core business*, intencionando a contribuição para o desenvolvimento sustentável da economia e da sociedade. Destaca-se que a estratégia proativa objetiva, ao mesmo tempo, a sustentabilidade e a liderança empresarial, sendo, assim, uma resposta ao desafio de se considerar os três desempenhos (social, ambiental e econômico) em um mesmo foco estratégico.

Schaltegger, Freund e Hansen (2012) indicam que os direcionadores de resultado são intermediários para a relação entre a estratégia de sustentabilidade e o modelo de negócio da firma. Usando a taxonomia supracitada, estes autores exploram a relação entre cada estratégia e os direcionadores de resultado mencionados (Quadro 1).

Quadro 1 - Relação entre estratégia de sustentabilidade e direcionadores de resultado

Direcionadores de resultado	Estratégia defensiva	Estratégia acomodativa	Estratégia proativa
Custos e redução de custos	Atividades de adequação orientadas a custos e eficiência	Custos e eficiência ativamente perseguidos e relacionados a sustentabilidade sempre que possível	Custo e eficiência perseguidos com atividades ativamente criadas para atingir metas de sustentabilidade
Riscos e redução de riscos	Atividades voltadas à redução de risco	Sustentabilidade e gestão de risco vistos como complementares e geradores de oportunidades	Fontes de riscos são amplamente removidas
Vendas e margens de lucro	Comunicação adaptada para a redução do risco de queda nas vendas	Segmentos de clientes conscientes são reconhecidos e atendidos com produtos específicos	Estratégias orientadas ao mercado, baseadas em produtos e serviços sustentáveis
Reputação e valor da marca	Ações reativas e orientadas à redução de riscos	Ações têm limitada capacidade de contribuir para a reputação e marca pelo seu foco interno	Sustentabilidade é central na reputação da marca e a firma expande fronteiras para integrar <i>stakeholders</i>
Atratividade como empregador	Aumento de salários para a atração de pessoal	Engajamento com sustentabilidade parcialmente aumenta atratividade da firma para alguns perfis de talentos	Atratividade de empregados altamente qualificados e novos talentos devido à forte reputação em sustentabilidade
Competências inovativas	Inovações para disfarçar desempenho alheio à sustentabilidade	Inovações em processos, produtos e organização limitadas pelas fronteiras do negócio	Inovações em processos, produtos e organização transformam a lógica do negócio

Fonte: adaptado de Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012)

Ao discutir as motivações para o aumento da importância do tema RSC, Hilson (2012) aponta que não há consenso quanto ao motivo principal para tal movimento, porém ressalta que uma das explicações mais aceitas é a de que o tema tem sido reconhecido por CEOs e gestores de empresas multinacionais como importante a ser considerado nas estratégias empresariais. Ao entender a RSC de maneira estratégica, não há distinção entre desempenho social e econômico das empresas, visões entendidas em um passado recente como antagônicas (LEE, 2008). Porter e Kramer (2006, p. 10, tradução nossa) afirmam que

A RSC estratégica vai além da boa cidadania corporativa e da mitigação de impactos negativos na cadeia de valor para compor um pequeno número de iniciativas cujos benefícios sociais e empresariais são grandes e distintivos. A RSC estratégica envolve dimensões tanto de dentro para fora quanto de fora para dentro, trabalhando em conjunto. É assim que as oportunidades para a geração de valor compartilhado realmente acontecem.

As empresas são motivadas a incluir RSC em sua estratégia de negócios por perceber que tal inclusão é positiva para o aumento da competitividade (BANSAL; ROTH, 2000). Aguinis e Glavas (2012) analisaram teoricamente as motivações, os resultados, os mediadores e os moderadores da inclusão da RSC na estratégia empresarial em três níveis: institucional,

organizacional e individual. O Quadro 2 apresenta a síntese dos fatores que compõem o nível organizacional, foco da análise desta pesquisa.

Quadro 2 - Síntese das pesquisas empíricas sobre RSC no nível organizacional

(continua)

	Fatores	Autores
MOTIVAÇÕES	Motivos da firma <ul style="list-style-type: none"> • Interesse próprio de longo prazo • Moral • Imagem pública • Competitividade • Procura de legitimidade • Sentido de <i>stewardship</i> • Sentido de responsabilidade, dever • Raciocínio social, justiça • Benefícios organizacionais 	Davis (1973) Aguilera, Rupp, Williams, e Ganapathi (2007) Davis (1973) Bansal e Roth (2000) Sharma (2000) Davis, Schoorman, e Donaldson (1997) Boal e Peery (1985) Buehler e Shetty (1974) Stevens, Steensma, Harrison, e Cochran (2005) Waddock e Graves (1997a)
	Missão e valores <ul style="list-style-type: none"> • Missão da firma • Valores da firma • Centralidade • Questões de alinhamento da RSC com valores organizacionais 	Marcus e Anderson (2006) Maignan, Ferrell, e Hult (1999) Bansal (2003) Burke e Logsdon (1996)
	Acionistas/Propriedade <ul style="list-style-type: none"> • Equidade da gestão de topo • Triagem social de fundos mútuos • Propriedade institucional a longo prazo 	Johnson e Greening (1999) Barnett e Salomon (2006) Neubaum e Zahra (2006)
	Estrutura e governança <ul style="list-style-type: none"> • Diversificação internacional • Tecnologias de produtos e operações • Carteira tecnológica alocadas as tecnologias de prevenção da poluição • Diretores externos • Departamento de relações públicas e influência interna/integração dos assuntos públicos • Forma organizacional • Estrutura de remuneração do CEO 	Strike, Gao, e Bansal (2006) Klassen e McLaughlin (1996) Klassen e Whybark (1999) Johnson e Greening (1999) Bhambri e Sonnenfeld (1988) Victor e Cullen (1988) Deckop, Merriman, e Gupta (2006)
	Outros <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de gestão ambiental • Encorajamento organizacional de RSC • Dependências de recursos • Perfil/abordagem de RSC: reativa, defensiva, acomodativa, proativa • Alavancagem da firma ou relação dívida/capital próprio • História específica da organização • Capacidade de procurar assistência técnica 	Klassen e McLaughlin (1996) Ramus e Steger (2000) Greening e Gray (1994) Henriques e Sadorsky (1999) Adams e Hardwick (1998) Victor e Cullen (1988) Marcus e Anderson (2006)
MEDIADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos intangíveis da firma • Interpretações gerenciais de RSC como uma oportunidade 	Surroca, Tribo, e Waddock (2010) Sharma (2000)

Quadro 2 - Síntese das pesquisas empíricas sobre RSC no nível organizacional

(conclusão)

	Fatores	Autores
MODERADORES DA RELAÇÃO RSC-RESULTADO	Tamanho da firma	Adams e Hardwick (1998) Brammer e Millington (2004) Bammer, Pavelin, e Porter (2009) Buehler e Shetty (1974, 1976) Godfrey, Merrill, e Hansen (2009) Graves e Waddock (1994) Greening e Gray (1994) Johnson e Greening (1999) Rehbein, Waddock, e Graves (2004) Sharma (2000) Strike et al. (2006) Waddock (2004) Waddock e Graves (1997a, 1997b) Waldman, Siegel, e Javidan (2006)
	Investimento em pesquisa e desenvolvimento	Strike et al. (2006) Waldman et al. (2006)
	Risco para a firma	Ingram (1978) McGuire, Sundgren, e Schneeweis (1988)
	Finanças • Desempenho financeiro/rentabilidade	Brammer e Millington (2004) Johnson e Greening (1999) McGuire et al. (1988) Turban e Greening (1997)
	Contato/visibilidade com o público • Visibilidade da tarefa de RSC • Grau de contato público • Opacidade de impacto ambiental da firma • Proximidade entre a empresa e as questões de RSC	Jiang e Bansal (2003) Fry, Keim, e Meiners (1982) Jiang e Bansal (2003) Buehler e Shetty (1974)
	Outros • Nível de inovação na empresa • Fase de adoção da RSC • Qualidade do produto • Esforço de RSC percebido da empresa	Hull e Rothenberg (2008) Luo e Bhattacharya (2006) Arya e Zhang (2009) Luo e Bhattacharya (2006) Ellen, Mohr, e Webb (2000)
RESULTADOS DE RSC	Desempenho financeiro • retorno de fundos de investimento • retorno sobre ativos • retorno sobre o patrimônio • vendas • preço das ações	Arya e Zhang (2009) Barnett e Salomon (2006) Brammer e Millington (2008) Cochran e Wood (1984) Davidson e Worrell (1988) Doh, Howton, Howton, e Siegel (2010) Hillman e Keim (2001) Hull e Rothenberg (2008) Klassen e McLaughlin (1996) Lev, Petrovits, e Radhakrishnan (2010) Luo e Bhattacharya (2006) Maignan et al. (1999) Margolis e Walsh (2003) McGuire et al. (1988) McWilliams e Siegel (2000) Orlitzky, Schmidt, e Rynes (2003) Waddock e Graves (1997a)
	Outros resultados relacionados com o mercado • Redução do risco da empresa • Vantagem competitiva • Atratividade para os investidores • Capacidades • Boas práticas de gestão • Eficiências operacionais • Qualidade do produto • Qualidade percebida da gestão	Bansal e Clelland, 2004; Godfrey et al. (2009); McGuire et al. (1988) Greening e Turban (2000) Graves e Waddock (1994) Waddock e Graves (1997a) Sharma e Vredenburg (1998) Agle, Mitchell, e Sonnenfeld (1999) Johnson e Greening (1999) Waddock e Graves (1997b)
	outros • Maior diversidade demográfica - mulheres e minorias	Johnson e Greening (1999)

Fonte: elaborado pela autora baseado em Aguinis e Glavas (2012)

De forma mais resumida, na visão de Windolph, Harms e Schaltegger (2014), três são as principais motivações que a literatura tem destacado para motivar a ação de práticas de RSC.

O Quadro 3 apresenta a relação entre a motivação, os aspectos que recebem atenção e as áreas funcionais.

Quadro 3 - Relação entre motivações para gestão socioambiental e áreas funcionais

MOTIVAÇÃO	ASPECTOS ABORDADOS	ÁREA FUNCIONAL
Legitimidade	Regulação governamental, autoregulação e regulação privada, mídia e sociedade (valores, recursos)	Relações Públicas/comunicação
Sucesso no mercado	Mercado de produtos e serviços, mercado de trabalho, mercado de capitais	Marketing, P&D
Melhoria interna	Melhoria de processos, uso de recursos, ecoeficiência e socioeficiência.	Compra, logística/distribuição, produção, RH, finanças/contabilidade

Fonte: Windolph, Harms e Schaltegger (2014)

A primeira motivação contempla as pressões do governo e da sociedade sobre a organização, forçando-a a ganhar e garantir legitimidade (FRONDEL; HORBACH; RENNINGS, 2008). Tong et al. (2018) apresenta três táticas que um governo pode usar para alavancar a implementação da RSC em países emergentes: penalidade, taxa de inspeção e subsídio. A segunda motivação trata do comportamento dos investidores, consumidores e concorrentes, que pode motivar o alcance de sucesso de mercado através da gestão sustentável (DELMAS; TOFFEL, 2008). Por fim, a motivação voltada a melhorias internas, refere-se a otimização de processos e redução de custos (BANSAL; ROTH, 2000; NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009; WINDOLPH; HARMS; SCHALTEGGER, 2014).

O ranking da Merco (2018) analisa as empresas mais responsáveis e com melhor governança corporativa ao redor do mundo. Estando presente em doze países e possuindo uma metodologia *multistakeholder*, trouxe como resultado de 2018 que as multinacionais brasileiras ocupam, além das quatro primeiras posições de toda a amostra (Natura, Grupo Boticário, Itaú Unibanco e Ambev, respectivamente), a primeira posição em diferentes setores, como apresenta o Quadro 4.

A Ambev vem como líder no setor de alimentos e bebidas, estando a frente de marcas renomadas como Nestlé, Coca Cola e Danone. Já a Natura segue na liderança pelo segundo ano consecutivo, não apenas em seu setor, mas dentre todas as empresas da amostra, ficando à frente de empresas como Google, Unilever e Johnson & Johnson, por exemplo. De acordo com a diretora geral da Merco Brasil, “as empresas brasileiras estão fazendo trabalhos sólidos para melhorar a reputação” (DEARO, 2019). Este resultado demonstra a importância do tema RSC na pauta estratégica das multinacionais brasileiras (GE; ZHAO, 2017), onde estas têm investido em ações voltadas ao comportamento ético, transparência, boa governança, contribuição à

comunidade e compromisso com o meio ambiente e mudanças climáticas - variáveis analisadas pelo ranking.

Quadro 4 - Ranking das empresas com melhor reputação em responsabilidade e governança corporativa no Brasil

Empresa	Setor
Ambev	Alimentos e bebidas
Embraer	Aviação
Votorantim	Conglomerados
Natura	Cosméticos e perfumaria
CPFL	Distribuição de energia
Tigre	Indústria da construção
Klabin	Madeira, papel e celulose
Gerdau	Mineração, siderurgia e metalurgia
3M	Química e petroquímica
Alpargatas	Roupas e calçados
Itaú Unibanco	Serviços financeiros

Fonte: baseado em Merco (2018)

De acordo com Girotra e Netessine (2013), as empresas precisam identificar em quais as partes dos seus processos as práticas socioambientais podem gerar valor nos seus modelos de negócio. Estas partes são chamadas de direcionadores de valor ou direcionadores para casos de negócios para sustentabilidade. Os autores ainda destacam a importância do desenvolvimento de novas tecnologias na criação de valor através de práticas sustentáveis. Govindan, Diabat e Shankar (2015), identificaram três direcionadores de valor ao analisar a criação de valor através da manufatura verde: benefícios financeiros que são relacionados a custos; imagem da empresa que se refere a reputação e; demandas dos colaboradores.

Em geral, os direcionadores financeiros como custo e reputação são os mais trabalhados na literatura (CHRISTMANN, 2000; GADENNE; KENNEDY; MCKEIVER, 2009; HART, 1995; SHARMA; HENRIQUES, 2005). Os direcionadores relacionados a inovação são destacados como um ponto crítico para a empresa se tornar sustentável (SCHALTEGGER; WAGNER, 2011). Já o risco é entendido como sendo a principal motivação para adoção de práticas sustentáveis (SHEVCHENKO; LÉVESQUE; PAGELL, 2016). Na visão de Shevchenko, Lévesque e Pagell (2016), tem-se que muitas das empresas não são verdadeiramente sustentáveis, mas estão apenas tentando mitigar seus riscos, considerando a pressão dos *stakeholders* para adoção de práticas de RSC. As principais referências sobre direcionadores de sustentabilidade são sintetizadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Direcionadores de sustentabilidade e principais referências

Direcionadores de Sustentabilidade	Referências
Custo e redução de custo	Boukherroub, Lebel e Ruiz (2017) Christmann (2000) Gadenne, Kennedy e McKeiver (2009) Hart (1995) Sharma e Henriques (2005)
Risco e redução de risco	Aguinis e Glavas (2012) Carroll e Shabana (2010) Isaksson e Woodside (2016) Jušcius e Snieška (2015) Kittilaksanawong (2011) Shevchenko, Lévesque e Pagell (2016) Van Bommel (2011)
Vendas e margem de lucro	Porter e Van Der Linde (1995a, 1995b)
Reputação e valor de marca	Du, Bhattacharya e Sem (2010) Jušcius e Snieška (2015) Melo e Garrido-Morgado (2012)
Atratividade como empregador	Carroll e Shabana (2010) Detienne et al. (2012) Shen e Benson (2014)
Capacidades inovativas	Girotra e Netessine (2013) Lee e Min (2015) Luo e Bhattacharya (2009) Shevchenko, Lévesque e Pagell (2016)

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação às dimensões que compõe a RSC, têm-se que as definições mais recentes ressaltam a RSC como um conjunto de ações voluntárias que objetivam tanto o benefício social quanto a reputação da empresa e a competitividade da mesma. Porém, para que seja possível o alcance da competitividade por meio de ações socioambientais, faz-se necessária a reorganização dos processos empresariais, incluindo a correção da estratégia empresarial (JUŠCIUS; SNIEŠKA, 2015).

Observa-se que, com o avanço da discussão a respeito da sustentabilidade, o próprio conceito de RSC incorporou o termo, sendo que o trabalho de Wesselink et al. (2015, p. 497 tradução nossa) afirma que “a RSC se concentra na contribuição das empresas para o alcance dos objetivos sustentáveis, por exemplo, equilibrando pessoas, planeta e lucro em suas práticas de negócios”. As discussões avançaram e com elas o número de propostas de escalas para mensuração de RSC. O trabalho de Gallardo-Vázquez e Sanchez-Hernandez (2014) apresenta uma síntese das escalas propostas desde 1979, as quais serão expostas no Quadro 6.

A fim de analisar a RSC das multinacionais brasileiras, optou-se pela adoção da escala de Turker (2009a), pois esta tem forte relação com a base teórica utilizada no presente estudo, na qual entende que as EMNs possuem responsabilidades com seus diferentes *stakeholders*, sendo relevante o entendimento de qual(is) deles possuem maior potencial de criação de valor para a empresa. Em complemento, tem-se que esta escala já foi adaptada, utilizada e validada em vários estudos que contemplam diferentes contextos socioeconômicos (AĞAN et al., 2016; FAROOQ; FAROOQ; JASIMUDDIN, 2014; FAROOQ et al., 2014; GHOSH; GURUNATHAN, 2014; HOFMAN; NEWMAN, 2014; NEWMAN; NIELSEN; MIAO, 2015; ROECK, 2017; ROECK; DELOBBE, 2012; SCHULZE; HEINITZ; LORENZ, 2018; TIAN; FAN, 2015; TOURIGNY et al., 2017; TURKER, 2009b; WU et al., 2014), porém ainda não

validada para o contexto brasileiro, possibilitando além de um panorama em âmbito nacional, uma contribuição para estudos comparativos ao redor do mundo.

Quadro 6 – Síntese de escalas propostas para mensuração de RSC

Autor	Contribuição
Abbott and Monsen (1979)	Escala baseada na análise de conteúdo de relatórios anuais corporativos de empresas listadas na Revista Fortune.
Aupperle et al. (1985)	A escala mensura os valores individuais dos gestores e suas atitudes rumo a RSC em um modelo de dimensões.
Ullman (1985)	Escala para examinar até que ponto a divulgação social aparece nos relatórios anuais.
Singhapakdi et al. (1996)	Mensuração da percepção dos gestores do papel da ética e da RSC na efetividade de suas empresas.
Ruf et al. (1998)	Escala para avaliar a importância relativa das dimensões incluídas em alguns índices de reputação, validando a aplicabilidade da escala e dos índices.
Quazi and O'Brien (2000)	Escala com um modelo de duas dimensões para mensurar atitudes de RSC e os resultados da implementação de ações socialmente responsáveis.
Maignan and Ferrell (2000)	Exame da extensão econômica, legal, ética e discricionária das responsabilidades impostas pelos <i>stakeholders</i> , considerando apenas três agentes (clientes, funcionários e público), limitando a utilidade de seu estudo.
Veleva and Ellenbecker (2001)	Ferramenta para promover a sustentabilidade do negócio e indicadores de produção sustentável.
Keeble et al. (2003)	Estudos de caso para explorar como o uso apropriado de indicadores podem ser ferramentas poderosas para guiar a sustentabilidade do negócio.
Azapagic (2004)	<i>Framework</i> para indicadores de sustentabilidade como uma ferramenta para avaliação de desempenho e melhoria em setores específicos.
Mahoney and Thorne (2005)	Escala definida com base nas médias de determinados valores.
Nordheim and Barrasso (2007)	Conjunto de indicadores sustentáveis para a indústria de alumínio.
Clarkson et al. (2008)	Índice de análise de conteúdo para avaliar o nível de divulgação ambiental no relatório de sustentabilidade.
Turker (2009)	Percepção de colaboradores, clientes e governo, analisando a relação entre RSC para o comprometimento organizacional e refletindo as responsabilidades do negócio em relação a todos seus <i>stakeholders</i> .
Chee Tahir and Darton (2010)	Conjunto abrangente de indicadores e métricas de sustentabilidade para a operação de negócios em particular.

Fonte: Gallardo-Vázquez e Sanchez-Hernandez (2014)

Nota: tradução nossa.

Ao entender a RSC com base na escala de Turker (2009a), consideram-se quatro tipos de iniciativas de RSC de acordo com os tipos de *stakeholder* alvo:

- RSC voltada aos *stakeholders* sociais e não sociais: compreende a responsabilidade da empresa em relação ao meio ambiente, as ONGs, a sociedade e as gerações futuras (FAROOQ et al., 2014; NEWMAN; NIELSEN; MIAO, 2015; ROECK; DELOBBE, 2012).

- RSC voltada aos colaboradores: ocorre quando as ações da empresa visam assegurar o bem estar dos colaboradores, incluindo oportunidades de desenvolvimento na carreira, justiça organizacional, segurança, remuneração competitiva, aumento da flexibilidade no local de trabalho, dentre outros (FAROOQ et al., 2014; NEWMAN; NIELSEN; MIAO, 2015; ROECK; DELOBBE, 2012).
- RSC voltada aos clientes: está relacionada a responsabilidade do negócio frente a seus consumidores e produtos, incluindo questões relativas à segurança do produto, atendimento ao consumidor, interação próxima de colaborador e cliente, formas de lidar com as reclamações do cliente, indo além da lei (FAROOQ et al., 2014; NEWMAN; NIELSEN; MIAO, 2015; ROECK; DELOBBE, 2012).
- RSC voltada ao governo: esta vertente diz respeito a responsabilidade da empresa em cumprir com seus deveres legais, regras governamentais e pagamento de taxas (FAROOQ et al., 2014; NEWMAN; NIELSEN; MIAO, 2015; ROECK; DELOBBE, 2012).

Essas dimensões serão explicadas detalhadamente no próximo capítulo, bem como alguns itens que terão maior atenção no levantamento dos dados.

2.3 Modos de Governança para Responsabilidade Social Corporativa

Govindan et al. (2016), McGee, Rugman e Verbeke (1998) e Seuring e Müller (2008) já ressaltavam que o entendimento das possíveis ligações entre RSC e vantagem competitiva era um desafio aos pesquisadores. No presente estudo, pretende-se avançar nesse desafio, incluindo o modo de governar as ações de RSC como um fator importante nesta relação.

De maneira geral, pode-se afirmar que o conceito de governança está associado à necessidade de governar determinado relacionamento ou atividade e como realizar esta governança para gerar ganhos mútuos para a empresa e para seus parceiros (WILLIAMSON, 1996). Para a abordagem da economia dos custos de transação, há os chamados modos de governança. Nesta abordagem, o foco de análise é a transação, semelhante ao colocado por Husted (2003), que discute a transação entre doador e receptor dos recursos voltados para RSC. Tendo em vista a transação, segundo Williamson (2002), é preciso escolher a forma de governança ou mecanismo de coordenação que minimize os custos de transação envolvidos.

Nesta situação, a empresa escolheria o modo de governar de acordo com o relacionamento que minimizaria os custos de transação, ou seja, a relação *make or buy* da teoria

da firma. Os três principais modos de governança são: mercado, formas híbridas e integração vertical. Na forma de mercado (*buy*) haveria grande incentivo e baixo controle, tendo em vista que a transação é realizada entre as partes sem que haja compromisso de se repetir a mesma transação. Já no caso do outro extremo, a integração vertical, a empresa internalizaria a transação, seria a opção *make*. As formas híbridas, seriam os modos de governança intermediários e mais encontrados empiricamente e que podem refletir diferentes níveis de incentivo e controle (MÉNARD, 2004).

Tendo em vista o conceito apresentado e a visão estratégica de RSC, fica a questão de qual seria o modo de governança dos programas de RSC que levariam a criação de valor. Na literatura de RSC e de *green supply chain* (JABBOUR, 2015), destaca-se que os modos de governança dos programas RSC são classificados em internos e externos, de acordo com o grau de envolvimento da empresa com os projetos de RSC. Fazendo um paralelo com a economia dos custos de transação, o grau de envolvimento da empresa poderia indicar o grau de controle que a empresa tem sobre as ações e programas de RSC e seu potencial de criação de valor.

Para Husted (2003, p. 483, tradução nossa) “a atividade de RSC consiste na transferência de recursos da firma para a produção de bens e serviços sociais e a governança de RSC refere-se a como essas atividades são organizadas”. Para o mesmo autor existem três tipos de governança de RSC: (1) terceirizar a RSC através de contribuições de caridade; (2) internalizar a RSC através de projetos feitos *in-house*; ou (3) usar um modelo colaborativo. Para entender o conceito de governança de Husted (2003), é importante ressaltar que o objeto de análise do autor é a relação entre o doador dos recursos para RSC (chamados de “*Sponsor*” ou “*Donor*”) e o receptor destes recursos (chamados de “*Recipient*”). O estabelecimento e o desenvolvimento desta relação são chamados de governança ou forma de coordenação.

O primeiro tipo de governança, terceirização da RSC (Figura 4), implica em externalizar os programas de RSC. Neste caso, a empresa contribui com programas de caridade realizados externamente, transferindo recursos da empresa para organizações não lucrativas que realizam trabalhos sociais, educacionais, comunitários ou científicos. A empresa também pode fazer isso através de uma fundação, com seu próprio nome. Neste caso, o envolvimento da empresa nos projetos é mínimo. Há uma independência entre a empresa doadora e aquela que receberá os recursos para realizar os projetos de RSC, ou seja, o doador e o recipiente são completamente independentes e, caso o doador não fique satisfeito com determinada ação/programa de RSC conduzida pelo recipiente, o primeiro pode simplesmente não se relacionar mais com ele. É possível fazer um paralelo com a forma de mercado (*buy*) colocada por Williamson (1991), em que não há nenhum compromisso entre as partes para se repetir a transação.

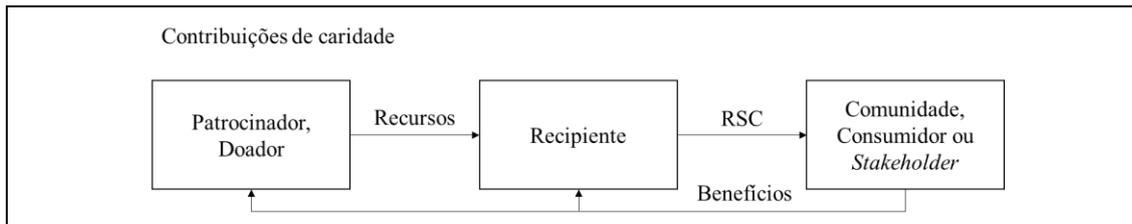


Figura 4 - Estrutura de governança de RSC – Terceirizar
Fonte: Husted (2003)

Já o segundo tipo de governança envolveria a participação da empresa no planejamento, na execução e na avaliação dos projetos sociais. De maneira geral, nesses casos, a empresa aloca recursos financeiros para o projeto que é implementado por uma unidade organizacional da empresa. Nesta situação, quem oferece os recursos e quem planeja e implementa os projetos faz parte da mesma empresa, o que indica uma dependência entre ambos, segundo Husted (2003). Seria o outro extremo, comparado à integração vertical, onde o doador opta por elaborar (*make*) e conduzir as ações/programas de RSC internamente. Esta relação é representada pela Figura 5.

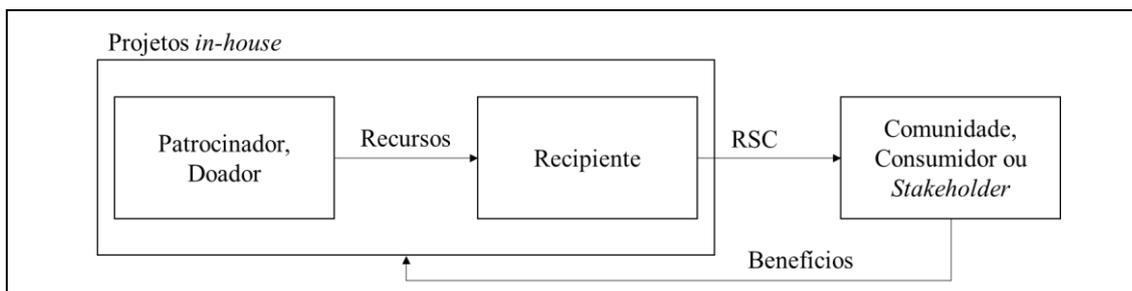


Figura 5 - Estrutura de governança de RSC – Internalizar
Fonte: Husted (2003)

No caso da governança colaborativa, a empresa e seu *stakeholder* trabalham juntos em projetos de RSC e, também, se apropriam em conjunto dos benefícios advindos de tais projetos. Este fato indica uma interdependência entre os dois agentes, como apontado por Husted (2003) e ilustrado na Figura 6.

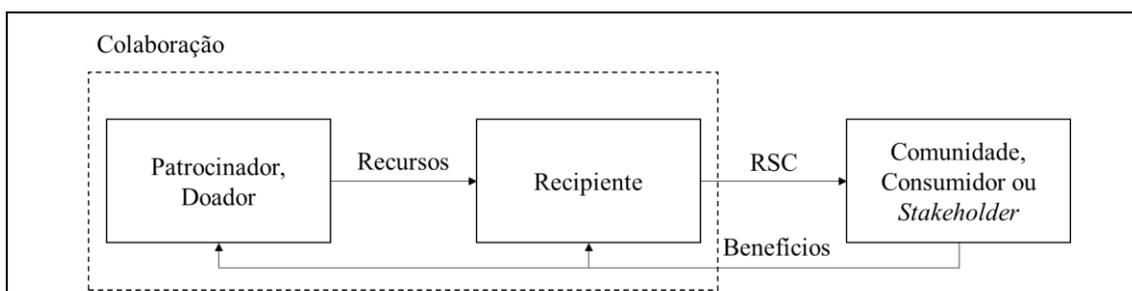


Figura 6 - Estrutura de governança de RSC – Colaborar
Fonte: Husted (2003)

O modelo colaborativo seria representado por Williamson (1991) pelas chamadas formas híbridas. Seria justamente este modo de governança dos programas/ações de RSC que abriria espaço para maior investigação. De acordo com Husted, Allen e Rivera (2010, p. 208 tradução nossa),

há também formas híbridas importantes, incluindo alianças estratégicas e outras formas de colaboração. As colaborações permitem que a empresa participe de projetos sociais fora de sua missão de negócios. A empresa contribui com seus recursos, como a capacidade gerencial ou a estruturação de transações financeiras, junto com outras organizações que têm maior conhecimento de um determinado problema social.

Em suas conclusões, Machado-Filho e Zylbersztajn (2004) relatam que a razão para as empresas optarem pela internalização das ações de RSC são as relações intrínsecas entre o negócio da empresa e o escopo das ações de RSC a serem implementadas, ou seja, a elevada especificidade do ativo. Contudo, observou-se que, conforme as ações de RSC tornam-se mais complexas e de maior escala, o desenvolvimento de tais ações feito por uma organização especializada sob controle hierárquico da empresa tem evidências de maior eficiência (MACHADO FILHO; ZYLBERSZTAJN, 2004).

De acordo com Gauthier e Gilomen (2015), ao inserir programas/ações de RSC em seu modelo de negócios, a empresa deve considerar dois níveis de análise: o da organização individualmente e o dos projetos colaborativos. A literatura sugere que o valor sustentável não pode ser criado por empresas que atuam de forma autônoma, mas por organizações que trabalham coletivamente para atender esta demanda (GAUTHIER; GILOMEN, 2015). Ou seja, o trabalho coletivo citado por Gauthier e Gilomen (2015) aproxima-se do conceito de governança colaborativa, que seria a forma de viabilizar os projetos de RSC coletivamente com a participação de vários *stakeholders*. Outro elemento considerado pelas autoras é a classificação da governança em hierárquica ou em rede. Na primeira haveria uma empresa focal responsável por organizar e coordenar os projetos de RSC. Já na estrutura em rede, a governança seria distribuída entre os agentes envolvidos no programa, ou seja, a governança seria mais colaborativa, o que permitiria um maior comprometimento dos envolvidos para implantação dos programas de RSC (GOVINDAN et al., 2016; SEURING; MÜLLER, 2008).

O foco do trabalho de Husted, Allen e Rivera (2010) é a centralidade e sua relação com as estratégias de RSC. Os autores elaboraram proposições a partir desta relação e concluem que quanto maior a centralidade das atividades de RSC na missão das empresas, maior a probabilidade de estas desenvolverem as ações de RSC internamente. A presente pesquisa entende que o conceito de centralidade está relacionado diretamente com a proposta de valor da empresa, conforme definição apresentada por Burke e Logsdon (1996). Mas a adoção de

uma estratégia de RSC envolveria, não apenas a proposta de valor da empresa, mas todas as suas áreas, tais como infraestrutura do negócio, relação com os clientes e aspectos financeiros.

A análise do modo de governança basear-se-á em três dimensões, as quais serão detalhadas no capítulo seguinte. São elas:

- a) Internalizar: composta pelo item (1) ações/práticas/programas são realizados de forma independente (somente pela empresa) (CHUNG; YEO-CHANG; CHO, 2012; HUSTED; ALLEN; RIVERA, 2010; SHAH; ARJOON, 2015).
- b) Terceirizar: composta pelo item (1) ações/práticas/programas são realizados através de doações para outras organizações (filantropia) (CHUNG; YEO-CHANG; CHO, 2012; HUSTED; ALLEN; RIVERA, 2010; SHAH; ARJOON, 2015).
- c) Colaborar: composta pelo item (1) ações/práticas/programas são realizados em colaboração com outras organizações (CHUNG; YEO-CHANG; CHO, 2012; HUSTED; ALLEN; RIVERA, 2010; SHAH; ARJOON, 2015).

2.4 Responsabilidade Social Corporativa e Competitividade

O primeiro desafio da junção dos temas RSC e competitividade está na definição desses termos. Conforme citado anteriormente, existem diferentes definições para RSC, assim como para o termo competitividade. Krugman (1996, p. 17 tradução nossa) já afirmava que “é claro que a competitividade é a chave, a única questão é como alcançá-la”. As estratégias competitivas são elaboradas com o objetivo de aumentar as vendas, o lucro e assim possibilitar o crescimento da empresa (MULATU, 2016). O intuito é a melhoria do desempenho o que é visto como o sucesso empresarial.

Contudo, não é apenas a posição no mercado frente aos concorrentes que se traduz na competitividade empresarial, mas sim suas características internas (KIANTO; ANDREEVA; PAVLOV, 2013). Tendo como base a VBR, entende-se a firma como um conjunto de recursos, ou seja, o foco são os elementos internos à firma (BARNEY, 1991). Neste contexto, ela teria vantagem competitiva tendo em vista a posse e gestão de recursos estratégicos. Ainda considerando uma perspectiva da VBR, tem-se que as empresas entendem as demandas dos *stakeholders* como investimento estratégico, os quais exigem compromissos além do mínimo necessário para satisfazê-los (RUF et al., 2001). E, ao investir de forma estratégica no atendimento das demandas dos *stakeholders*, as empresas obtêm uma vantagem competitiva desenvolvendo habilidades complementares adicionais as quais são de difícil imitação por parte dos concorrentes (RUF et al., 2001).

De acordo com Vilanova, Lozano e Arenas (2009), a competitividade é um conceito multidimensional, o qual diz respeito a habilidade da empresa em criar vantagem competitiva sustentável. Porter e Kramer (2006) observam a aplicabilidade do termo na realidade empresarial como sendo o elemento chave que diferencia as empresas de sucesso das demais. Mesmo a competitividade sendo considerada importante por todos agentes envolvidos, seu conceito ainda é frequentemente controverso e mal compreendido. Entende-se que a competitividade significa coisas diferentes para diferentes organizações a depender do seu contexto e nível. Geralmente, competitividade é considerada sinônimo de sucesso e este pode ser definido como a realização dos objetivos de negócio (TURYAKIRA; VENTER; SMITH, 2012).

Gallardo-Vázquez e Sanchez-Hernandez (2014) apontam que o sucesso competitivo foi identificado como uma conquista importante de empresas que têm empreendido ações de RSC, onde o sucesso inclui resultados que vão além da esfera financeira. Os autores consideram que uma empresa tem sucesso competitivo a nível regional quando é capaz de atingir uma posição favorável no mercado e obter resultados superiores a seus concorrentes. O sucesso competitivo implica em obter posições melhores do que seus concorrentes por causa de “algo a mais” do que desempenho financeiro (SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ et al., 2016).

Para medir o sucesso competitivo deve-se ir além da gestão financeira, considerando aspectos da concorrência relacionados à gestão de recursos humanos e marketing, às capacidades dos gestores, à qualidade dos produtos ou serviços e aos níveis de qualidade em organização e gestão, recursos tecnológicos e sistemas de informação, compartilhamento de valores corporativos e estrutura organizacional e know-how adequados (DAS et al., 2000; GALLARDO-VÁZQUEZ; SANCHEZ-HERNANDEZ, 2014; HUNG, 2006; WADE; HULLAND, 2004; WARREN; HUTCHINSON, 2000; WEERAWARDENA et al., 2007).

Para Branco e Rodrigues (2006), a VBR pode ser considerada como um ponto útil para a análise de responsabilidade social corporativa, pois enfatiza a importância de recursos intangíveis e capacidades, além de considerá-los como importante fonte de sucesso empresarial. Os referidos autores afirmam que a VBR oferece importantes contribuições para a compreensão dos mecanismos através dos quais a gestão das partes interessadas traduz-se em impactos positivos na geração de valor.

De acordo com Barney (1991), alguns conceitos são fundamentais para analisar a VBR, como: recursos da firma e vantagem competitiva sustentável. Os recursos podem ser classificados em três categorias: físicos, humanos e organizacionais. Os recursos físicos incluem a tecnologia física utilizada, tais como as tecnologias empregadas nas plantas e

equipamentos. Os recursos humanos incluem treinamento, experiência, inteligência e os *insights* de gerentes individuais e trabalhadores. Por último, os recursos organizacionais incluem o planejamento formal e informal da firma, sistemas de coordenação entre grupos informais dentro da firma e desta com o seu ambiente.

Quanto ao conceito de vantagem competitiva sustentável, entende-se como o valor gerado por meio de uma estratégia empresarial diferente dos atuais e potenciais concorrentes. Adiciona-se o fato de que a vantagem competitiva sustentável não pode ser copiada por outras firmas (BARNEY, 1991). Partindo desta visão “a firma é uma coleção de recursos de conhecimento, que estão envoltos em rotinas e processos de aprendizagem” (SAES, 2008, p. 25).

Ostalecka e Swacha-Lech (2013), em sua revisão a respeito do tema, apresentam três dimensões da competitividade propostas por Gorynia (2009), são elas: potencial competitivo (recursos que podem ser usados na atividade empresarial); estratégia competitiva (instrumentos de competição como a qualidade dos produtos, preço, tamanho da gama de produtos, propaganda, imagem ou marca, dentre outras) e; posição competitiva (resultado da competitividade). Uma atuação por meio de práticas responsáveis com fornecedores, clientes e a comunidade local tem um efeito direto nos aspectos chave do contexto competitivo da empresa. Porter e Kramer (2006) afirmam que tais práticas podem melhorar a prestação de serviços de alta qualidade, o fornecimento de insumos especializados, a promoção de uma demanda mais sofisticada, a criação de um ambiente mais produtivo e transparente e a melhoria de setores complementares.

As definições mais recentes do termo responsabilidade social corporativa ressaltam que este se refere à um conjunto de ações voluntárias que objetivam tanto o benefício social quanto a manutenção da reputação e a competitividade da empresa. Observa-se que, com o avanço da discussão a respeito da sustentabilidade, o próprio conceito de RSC incorporou o termo, sendo que o trabalho de Wesselink et al. (2015, p. 497 tradução nossa) afirma que “a RSC se concentra na contribuição das empresas para o alcance do objetivo da sustentabilidade, por exemplo, equilibrando pessoas, planeta e lucro em suas práticas de negócios”.

A presença da palavra lucro na definição de RSC abre espaço para afirmar que não apenas os *stakeholders* e o meio ambiente devem ser o foco da empresa quando esta adota uma estratégia de RSC. Os resultados que mantêm a empresa competitiva em seu setor de atuação devem ser considerados, a fim de que os próprios benefícios advindos da atuação responsável sejam contínuos. Em uma análise teórica do tema, tem-se que a responsabilidade social

corporativa amplia a visão da natureza e da gestão de empresas multinacionais, e assim, exige uma nova forma de pensar as estratégias das multinacionais (CHIARA; SPENA, 2011).

O reflexo da discussão teórica é percebido na ênfase dada a RSC por diferentes indústrias, onde tem-se percebido que esta estratégia melhora o desempenho organizacional, a imagem da marca, a reputação e aumenta a vantagem competitiva (BARNEY, 1991; PORTER; KRAMER, 2006; WANG et al., 2014). Assim, a implementação de RSC torna-se muito mais que um discurso, mas parte importante da competitividade empresarial.

Dentre os resultados advindos de uma estratégia de RSC tem-se: valor agregado à imagem da empresa, o qual é refletido na influência de comportamento de fidelidade do cliente; alcance aos consumidores conscientes; aumento de rendimento e satisfação pessoal dos funcionários; alcance de novos mercados por meio de exportações para países com leis socioambientais mais rígidas, valorização das ações das empresas no mercado de capitais, tais como no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) - BM&FBovespa e no *Dow Jones Sustainability Index* (GINSBERG; BLOOM, 2004; ISAKSSON; WOODSIDE, 2016; MILES; COVIN, 2000; ROSEN, 2001).

Em relação as vantagens de adotar uma agenda de RSC incorporada à estratégia organizacional, a BM&FBOVESPA (2010, p. 9) sumariza em nove pontos, como segue:

identificação de novas oportunidades de negócio; antecipação a pressões legais e da sociedade; redução dos custos de produção, decorrente da diminuição de desperdícios e economia de insumos; maior atração e retenção de talentos; facilidade no acesso ao capital; menor exposição a riscos; impacto positivo na reputação (ativos intangíveis); fidelização de consumidores e; melhor alinhamento interno com relação a práticas e políticas adotadas.

Dessa forma, no cenário de constantes mudanças em que as EMNs atuam e, diante da escassez de recursos, há um desafio aos gestores de posicionar suas organizações de forma a gerar valor compartilhado, focando além dos resultados econômicos da empresa, mas também considerando seus impactos socioambientais (PORTER; KRAMER, 2006). Ao alinhar as estratégias operacionais com a estratégia de RSC, as organizações minimizariam as perdas das operações ao reorientar seus portfólios de competências rumo a tecnologias e habilidades socioambientalmente responsáveis (HART; MILSTEIN, 2004).

A análise da competitividade que foi realizada empiricamente é representada pela seguinte dimensão, a qual será detalhada no próximo capítulo:

a) Sucesso competitivo: composta pelos seguintes itens: (1) Qualidade no nosso gerenciamento de recursos humanos; (2) Os níveis de treinamento e empoderamento de nosso pessoal; (3) As capacidades de liderança de nossos gerentes; (4) Qualidade dos nossos produtos

e serviços; (5) Os níveis de qualidade de gestão organizacional e administrativa; (6) Transparência de nossa gestão financeira; (7) A coesão de nossos valores corporativos e cultura.

2.5 Síntese da Base Teórica

Por meio do delineamento da discussão teórica da pesquisa, o presente tópico apresenta a síntese da base teórica. Os principais construtos, dimensões e itens que os compõem, bem como as principais referências que nortearam a pesquisa são apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7 - Síntese da base teórica

(continua)

CONSTRUTO	DIMENSÕES	ITENS	AUTORES
Responsabilidade social corporativa	RSC para o governo	(1) Nossa empresa sempre paga seus impostos de forma regular e contínua. (2) Nossa empresa cumpre completamente e prontamente com os regulamentos legais.	(AĞAN et al., 2016; FAROOQ; FAROOQ; JASIMUDDIN, 2014; FAROOQ et al., 2014; GHOSH; GURUNATHAN, 2014; HOFMAN; NEWMAN, 2014; NEWMAN; NIELSEN; MIAO, 2015; ROECK, 2017; ROECK; c, 2012; SCHULZE; HEINITZ; LORENZ, 2018; TIAN; FAN, 2015; TOURIGNY et al., 2017; TURKER, 2009b; WU et al., 2014)
	RSC para os <i>stakeholders</i> sociais e não sociais	(3) Nossa empresa participa das atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do ambiente natural. (4) Nossa empresa implementa programas especiais para minimizar seu impacto negativo sobre o ambiente natural. (5) Nossa empresa faz investimentos para criar uma vida melhor para as gerações futuras. (6) Nossa empresa visa um crescimento sustentável que considere as futuras gerações. (7) Nossa empresa apoia as organizações não governamentais que trabalham em áreas problemáticas. (8) Nossa empresa contribui para campanhas e projetos que promovam o bem-estar da sociedade. (9) Nossa empresa encoraja seus funcionários a participar de atividades voluntárias.	
	RSC para os clientes	(10) Nossa empresa protege os direitos dos consumidores para além dos requisitos legais. (11) Nossa empresa fornece informações completas e precisas sobre seus produtos ou serviços aos seus clientes. (12) A satisfação do cliente é altamente importante para a nossa empresa.	

Quadro 7- Síntese da base teórica

(conclusão)

CONSTRUTO	DIMENSÕES	ITENS	AUTORES
Responsabilidade social corporativa	RSC para os colaboradores	(13) As políticas da nossa empresa incentivam os funcionários a desenvolver suas habilidades e suas carreiras. (14) A gestão da nossa empresa se preocupa principalmente com as necessidades e desejos dos funcionários. (15) Nossa empresa implementa políticas flexíveis a fim de oferecer um bom equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida para nossos funcionários. (16) As decisões gerenciais relacionadas com os funcionários geralmente são justas. (17) Nossa empresa oferece suporte a funcionários que desejam adquirir educação adicional.	(AĞAN et al., 2016; FAROOQ; FAROOQ; JASIMUDDIN, 2014; FAROOQ et al., 2014; GHOSH; GURUNATHAN, 2014; HOFMAN; NEWMAN, 2014; NEWMAN; NIELSEN; MIAO, 2015; ROECK, 2017; ROECK; c, 2012; SCHULZE; HEINITZ; LORENZ, 2018; TIAN; FAN, 2015; TOURIGNY et al., 2017; TURKER, 2009b; WU et al., 2014)
Modos de governança de RSC	Internalizar	(1) As ações/práticas/programas são realizadas de forma INDEPENDENTE (somente pela empresa).	(CHUNG; YEO-CHANG; CHO, 2012; HUSTED; ALLEN; RIVERA, 2010; SHAH; ARJOON, 2015)
	Terceirizar	(1) As ações/práticas/programas são realizadas através de DOAÇÕES para outras organizações (filantropia).	
	Colaborar	(1) As ações/práticas/programas são realizadas em COLABORAÇÃO com outras organizações.	
Competitividade	Sucesso competitivo	(1) Qualidade no nosso gerenciamento de recursos humanos. (2) Os níveis de treinamento e empoderamento de nosso pessoal. (3) As capacidades de liderança de nossos gerentes. (4) Qualidade dos nossos produtos e serviços. (5) Os níveis de qualidade de gestão organizacional e administrativa. (6) Transparência de nossa gestão financeira. (7) A coesão de nossos valores corporativos e cultura.	(GALLARDO-VÁZQUEZ; SANCHEZ-HERNANDEZ, 2014; PORTER; KRAMER, 2006; PORTER; VAN DER LINDE, 1995b; SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ et al., 2016)

Fonte: elaborado pela autora

3 ESTRUTURA DO MODELO E HIPÓTESES DE PESQUISA

Este capítulo visa construir a estrutura do modelo teórico aplicado neste estudo e discutir as partes que o compõem. As partes do modelo são compostas pelos elementos de RSC, modo de governança e competitividade, ou seja, além de ser dinâmico, o modelo tratará o problema, composto por dimensões complexas, de forma simultânea. Diante da relevância de tais construtos para a composição do modelo, foi feita uma revisão da literatura específica a fim de definir as hipóteses de pesquisa.

3.1 Desenvolvimento do Modelo Teórico

Wacker (1998) entende que toda teoria é construída por meio de quatro componentes, sendo eles: definição dos termos (também entendido como variáveis ou dimensões); domínio onde se aplica; relações entre variáveis e; previsões. Segundo o mesmo autor, uma teoria é um sistema de construtos e variáveis que se relacionam entre si, onde as relações entre os construtos são chamadas de proposições e a relação entre as variáveis são as hipóteses.

Os componentes descritos acima são entendidos por Whetten (1989) como elementos a serem considerados por um modelo teórico, logo, para este estudo, modelo teórico e teoria serão tratados como sinônimos. Ao se tratar, então, de modelo teórico, tem-se que para este ser considerado bom, as dimensões devem ser bem definidas, com clara definição de limites, um conjunto de relações e previsões específicas.

No campo da gestão de operações destaca-se Taylor como um dos precursores do desenvolvimento de pesquisas quantitativas (BERTRAND; FRANSSO, 2002). A opção por modelos quantitativos deve-se ao fato de que esses podem capturar parte dos problemas reais e/ou ainda explicar parte do comportamento de processos operacionais reais e desafios enfrentados pelos gestores no processo de tomada de decisões.

O ponto de partida para a elaboração do modelo teórico foi a definição dos construtos chave que são a base da pesquisa: estratégia de RSC, modo de governança e competitividade. A partir da revisão da literatura percebeu-se que tais termos estão longe de possuir conceitos únicos e consolidados (CARROLL, 1999; DAHLSTRUD, 2008). Com base nisso, para o presente trabalho são propostas definições próprias, as quais visam ser abrangentes, apoiadas nos elementos conceituais observados diante da teoria e da prática das empresas multinacionais brasileiras. Assim, no início da pesquisa, os referidos construtos chave a serem utilizados como fundamento para a modelagem abrangem:

- a) **estratégia de RSC:** esta estratégia de RSC será caracterizada como a atuação de RSC da empresa em relação aos clientes, colaboradores e, *stakeholders* sociais e não sociais;
- b) **modos de governança das ações de RSC:** os modos de governança serão caracterizados em terceirização, internalização ou colaboração. Para isso analisou-se a frequência com a qual as empresas utilizam cada um dos modos de governança para desenvolver suas ações de RSC;
- c) **competitividade:** esta será entendida como o chamado sucesso competitivo ao analisar os resultados da organização nos últimos 5 anos, em comparação com seus concorrentes.

3.2 Dimensões do construto Estratégia de RSC

Ainda que haja muitas escalas para medir a percepção individual de RSC, a literatura ainda carece de escalas que mensurem RSC no nível organizacional (SCHULZE; HEINITZ; LORENZ, 2018; TURKER, 2009a). Schulze, Heinitz e Lorenz (2018) destacam a necessidade de pesquisas que mensurem RSC em regiões diversas, como a América do Sul, lacuna esta que a presente pesquisa, por meio da análise de multinacionais brasileiras, visa preencher.

Para este avanço na literatura, considerando a necessidade de validação de instrumentos de pesquisa que sejam aplicados em âmbito global, Schulze, Heinitz e Lorenz (2018) ressaltam a importância de se traduzir e avaliar a escala proposta por Turker (2009a) a fim de se conseguir conclusões mais efetivas a respeito da RSC. A escala de Turker (2009a) foi a escolhida por já ter sido adaptada, utilizada e validada em vários estudos que contemplam diferentes contextos socioeconômicos (AĞAN et al., 2016; FAROOQ; FAROOQ; JASIMUDDIN, 2014; FAROOQ et al., 2014; GHOSH; GURUNATHAN, 2014; HOFMAN; NEWMAN, 2014; NEWMAN; NIELSEN; MIAO, 2015; ROECK, 2017; ROECK; DELOBBE, 2012; SCHULZE; HEINITZ; LORENZ, 2018; TIAN; FAN, 2015; TOURIGNY et al., 2017; TURKER, 2009b; WU et al., 2014), porém ainda não validada para o contexto brasileiro.

Considerando que a estratégia de RSC de uma empresa multinacional é capaz de transmitir de forma eficaz essas práticas as suas filiais estrangeiras, as EMNs têm o potencial para funcionar como um mecanismo para a harmonização no progresso das normas de RSC a nível internacional (CHIARA; SPENA, 2011). Unindo isto ao fato de que a análise da realidade de países emergentes é considerado um campo de pesquisa relevante, pois possibilita a investigação de questões convencionais em contextos únicos, possibilitando o avanço na

literatura de RSC (KHAN; MUTTAKIN; SIDDIQUI, 2013; KOLK, 2016; LAU; LU; LIANG, 2016; XU; MEYER, 2013), a validação desta escala no contexto das empresas multinacionais brasileiras se torna relevante.

Akremiti, Roeck e Igalens (2018) criticam a escala de dezessete itens desenvolvida por Turker (2009a) para mensurar a RSC, pelo fato dela não ter apresentado análises de validade convergente ou validade preditiva baseada em análises fatoriais confirmatórias (CFAs). Contudo, desde sua elaboração, a escala desenvolvida por Turker (2009a) vem sendo adaptada e validada em diferentes contextos sociogeográficos. A Tabela 2 apresenta uma síntese dessas utilizações, contendo desde autores e ano, a objetivo do estudo, contexto no qual a pesquisa foi desenvolvida e adaptações feitas na escala.

Tabela 2 – Síntese das principais aplicações da escala de RSC de Turker (2009a, b)

(continua)

Autor e ano	Objetivo da pesquisa	Contexto	Adaptações a escala
TURKER, 2009b	Analisar como a RSC afeta o comprometimento organizacional de colaboradores baseado na Teoria da Identidade Social	Profissionais de negócios que trabalham na Turquia	-
ROECK; DELOBBE, 2012	Obter uma melhor compreensão dos mecanismos através dos quais as iniciativas de RSC promovem o apoio dos colaboradores aos objetivos de suas organizações	Colaboradores de uma empresa petroquímica europeia	Visando abordar especificamente as ações da empresa pesquisada, os autores inseriram o nome da empresa pesquisada no lugar do trecho “our company” proposto na escala original
FAROOQ et al., 2014	Examinar a cadeia de efeitos da RSC no comprometimento organizacional afetivo	Colaboradores de empresas locais e multinacionais do sul da Ásia	Não utilizaram as assertivas referentes a RSC voltada ao governo
FAROOQ; FAROOQ; JASIMUDDIN, 2014	Examinar o efeito moderador da orientação coletivista dos colaboradores sobre o relacionamento da RSC.	Empresas que trabalham com produtos de mercearia, alimentos e cuidados pessoais no Paquistão	Não utilizaram as assertivas referentes a RSC voltada ao governo e adicionaram um item relacionado as contribuições e doações para caridade.
GHOSH; GURUNATHAN, 2014	Analisar o impacto da percepção dos colaboradores de RSC para sociedade e o papel da RSC para os clientes em suas intenções de sair por meio da mediação da inserção no trabalho	Gestores de empresas de serviços da Índia	Não utilizaram as assertivas referentes a RSC voltada aos colaboradores e ao governo
HOFMAN; NEWMAN, 2014	Examinar a relação entre as percepções dos funcionários sobre práticas de RSC e seu comprometimento organizacional	Colaboradores de manufaturas exportadoras da China	Após a análise fatorial exploratória, dois itens foram retirados por não possuir carga em nenhuma escala. Contudo, os autores não apresentam quais foram os itens.
WU et al., 2014	Examinar a relação entre a liderança ética do CEO e a RSC, concentrando-se no papel mediador da cultura ética organizacional e no papel moderador da discricção gerencial	Empresas chinesas	-
NEWMAN; NIELSEN; MIAO, 2015	Examinar o impacto das percepções dos colaboradores sobre as práticas de RSC em seu desempenho no trabalho e comportamento de cidadania organizacional	Supervisores e subordinados de empresas localizadas ao sudeste da China	Utilizaram os 18 itens propostos antes da conclusão da Turker (2009a), ou seja, desconsideraram o item que foi retirado pela autora.

Tabela 2 – Síntese das principais aplicações da escala de RSC de Turker (2009a, b)

(conclusão)

Autor e ano	Objetivo da pesquisa	Contexto	Adaptações a escala
TIAN; FAN, 2015	Examinar como a pressão externa dos <i>stakeholders</i> e a liderança ética influenciam de forma independente e interativa a implementação da RSC	Colaboradores e gestores de nível médio de empresas chinesas	Foram selecionados 3 itens de cada dimensão, totalizando 12 itens na escala final (apresentados no apêndice 3 do referido artigo). A redução da escala original foi feita por meio de critérios estatísticos.
AĞAN et al., 2016	Aprofundar a compreensão do desenvolvimento de fornecedores ambientais	Colaboradores de fábricas de manufatura da Turquia	Os autores afirmam que a maioria das questões relativas a RSC foram retiradas de Turker (2009a), as quais estão apresentadas na Tabela 1 do referido estudo. Já na conclusão reforçam que o estudo contribuiu a escala de RSC de Turker (2009a) ao adicionar 4 novos itens a dimensão de RSC para o meio ambiente.
ROECK, 2017	Investigar a interligação entre RSC e liderança ética na indução de comportamentos socialmente responsáveis dos colaboradores	Colaboradores de indústrias de manufatura do sul da Ásia	Utilizaram a versão adaptada da escala de Turker (2009a) para o contexto sul asiático proposto por Farooq, Farooq e Jasimuddin (2014)
TOURIGNY et al., 2017	Avaliar até que ponto a liderança ética e a RSC no nível da unidade de trabalho afetam os comportamentos dos colaboradores mediados pela confiança organizacional no nível individual	Supervisores e subordinado de empresas de um conglomerado localizada na China	Escolheram usar todas as dimensões da escala original.
SCHULZE; HEINITZ; LORENZ, 2018	Investigar a validade fatorial de uma medida de RSC no nível individual	Pessoas norte americanas, alemãs e indianos que falam inglês	Não utilizaram as assertivas referentes a RSC voltada ao governo

Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se que alguns estudos optam pela não utilização das assertivas referentes à relação entre RSC e governo (FAROOQ; FAROOQ; JASIMUDDIN, 2014; FAROOQ et al., 2014; GHOSH; GURUNATHAN, 2014; SCHULZE; HEINITZ; LORENZ, 2018), opção essa que foi adotada no presente estudo, pois, elas representam apenas um comportamento legalmente apropriado por parte das multinacionais. Considerando que os dois primeiros itens não refletem ações de RSC auto motivadas, mas, sim, um cumprimento de leis e regulamentos, estes foram retirados na aplicação do questionário.

Partindo da relação direta entre as dimensões socioambientais e a postura estratégica da empresa frente à RSC, o construto Estratégia de Responsabilidade Social Corporativa é composto pelas seguintes dimensões e seus respectivos itens.

3.2.1 Itens da dimensão RSC para *stakeholders* sociais e não sociais

A RSC para *stakeholders* sociais e não sociais refere-se às iniciativas de RSC voltadas aos *stakeholders* secundários, como ações que buscam a minimização de impactos ao meio ambiente e tornam a vida melhor para as gerações futuras - encorajando o desenvolvimento sustentável, apoio às organizações não governamentais que atuam na comunidade e contribuição a projetos e atividades que promovam o bem estar da sociedade (NEWMAN; NIELSEN; MIAO, 2015; TURKER, 2009a). Considerando que essas atividades de RSC podem impactar diretamente as finanças da organização no curto prazo, Turker (2009b) destaca que ser colaborador de uma empresa que prioriza o benefício coletivo da sociedade e das comunidades em que opera em detrimento ao lucro, pode criar um sentimento de orgulho por fazer parte desta organização, gerando maior identificação e, conseqüentemente maior propensão a direcionar esforço extra para cumprir suas obrigações de trabalho e obter altos níveis de desempenho.

A dimensão RSC para *stakeholders* sociais e não sociais pretende verificar a incorporação de aspectos e características relacionados à RSC na estratégia empresarial por meio dos seguintes itens¹:

3. Nossa empresa participa das atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do ambiente natural.

¹ Os itens foram descritos na ordem em que aparecem na escala de Turker (2009a). Ressalta-se que os dois primeiros itens não serão utilizados na análise. Portanto, a numeração, terá início com o item de número 3.

4. Nossa empresa implementa programas especiais para minimizar seu impacto negativo sobre o ambiente natural.

5. Nossa empresa faz investimentos para criar uma vida melhor para as gerações futuras.

6. Nossa empresa visa um crescimento sustentável que considere as futuras gerações.

7. Nossa empresa apoia as organizações não governamentais que trabalham em áreas problemáticas.

8. Nossa empresa contribui para campanhas e projetos que promovam o bem-estar da sociedade.

12. Nossa empresa encoraja seus funcionários a participar de atividades voluntárias.

3.2.2 Itens da dimensão RSC para clientes

De acordo com Turker (2009b), os clientes representam, talvez, os *stakeholders* primários mais críticos, tendo em vista que a empresa é dependente deles para o seu sucesso. A RSC pode ser entendida de forma estratégica como uma ferramenta importante para influenciar o comportamento de compra de seus clientes-alvo. Contudo, essas atividades podem dar resultados de duas formas: (1) melhorando a imagem corporativa aos clientes e, (2) afetando a percepção dos funcionários de forma positiva ou negativa, a depender do quão real e ética for a ação de RSC.

A dimensão RSC para clientes pretende verificar a incorporação de aspectos e características relacionados à RSC na estratégia empresarial por meio dos seguintes itens:

9. Nossa empresa protege os direitos dos consumidores para além dos requisitos legais.

10. Nossa empresa fornece informações completas e precisas sobre seus produtos ou serviços aos seus clientes.

11. A satisfação do cliente é altamente importante para a nossa empresa.

3.2.3 Itens da dimensão RSC para colaboradores

Dentre as formas de manifestação da RSC para com os colaboradores estão: maior flexibilidade no local de trabalho, remuneração competitiva, oportunidades de desenvolvimento de carreira e compromisso com a justiça (TURKER, 2009a). O cuidado com o bem-estar dos colaboradores pode se refletir em ganhos de reputação para empresa, aumentando a autoestima dos colaboradores e resultando em maior identificação organizacional. Neste ponto, destaca-se que as boas percepções dos colaboradores sobre as práticas de RSC voltadas a eles podem

resultar em maiores esforços para atingir as metas e melhorar seu desempenho (NEWMAN; NIELSEN; MIAO, 2015).

Desta forma, esta dimensão pretende caracterizar a atuação de RSC da empresa por meio dos seguintes itens:

13. As políticas da nossa empresa incentivam os funcionários a desenvolver suas habilidades e suas carreiras.

14. A gestão da nossa empresa se preocupa principalmente com as necessidades e desejos dos funcionários.

15. Nossa empresa implementa políticas flexíveis a fim de oferecer um bom equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida para nossos funcionários.

16. As decisões gerenciais relacionadas com os funcionários geralmente são justas.

17. Nossa empresa oferece suporte a funcionários que desejam adquirir educação adicional.

3.3 Dimensões da competitividade

O termo competitividade não possui uma definição única, pois pode se relacionar com diferentes aspectos, tais como: a unidade de análise, podendo ser empresas, setores econômicos ou nações; os produtos a serem analisados; o objetivo da análise; os pressupostos teóricos, dentre outros. Estes diferentes aspectos levam a diferentes conceituações, onde a competitividade pode ser entendida desde como a produtividade (PORTER, 1991), passando pelo sucesso ou fracasso do negócio, até a habilidade de manter um crescimento sustentável em uma economia global (COLTRO, 1996).

De acordo com a visão estratégica da RSC, o engajamento de uma empresa com seus principais *stakeholders* ajuda a melhorar sua competitividade mais do que as ações que afetam os *stakeholders* periféricos (DUPIRE; M'ZALI, 2018). No presente estudo, a competitividade será analisada sob a ótica do sucesso competitivo, o qual se dá em comparar as atividades das empresas com seus concorrentes diretos. Os itens que compõem este construto são:

1. Qualidade no nosso gerenciamento de recursos humanos.
2. Os níveis de treinamento e empoderamento de nosso pessoal.
3. As capacidades de liderança de nossos gerentes.
4. Qualidade dos nossos produtos e serviços.
5. Os níveis de qualidade de gestão organizacional e administrativa.
6. Transparência de nossa gestão financeira.
7. A coesão de nossos valores corporativos e cultura.

3.4 A relação entre a estratégia de RSC e a competitividade

Com especial destaque a partir da década de 90, a presença de ações socioambientais na estratégia empresarial, além de objetivos mitigatórios, visava ser fonte de vantagem competitiva (BRITO; BERARDI, 2010). Esta vantagem poderia ser motivada pela busca de legitimação social, redução dos custos de *compliance*, desenvolvimento de melhores práticas de negócios, melhoria de reputação, gestão de risco ou ainda como geração de lealdade por parte dos clientes (BRITO; BERARDI, 2010; HSUEH, 2014; PORTER; LINDE, 1995).

Mesmo diante de diferentes motivações e resultados apontados pela teoria e prática, a adoção por meio das empresas de uma estratégia que contemple práticas socioambientais só se dará com a clara percepção de benefícios, em especial, financeiros e operacionais (BRITO; BERARDI, 2010). Como exemplos destes benefícios, Aguinis e Glavas (2012) relacionam alguns resultados empresariais advindos da atuação socioambientalmente responsável: redução do risco, vantagem competitiva, atratividade para os investidores, capacidades, boas práticas de gestão, eficiências operacionais, qualidade do produto, qualidade percebida da gestão, dentre outros.

Os resultados competitivos baseados na RSC podem ser classificados em tangíveis e intangíveis, pois, diante do caráter majoritariamente qualitativo do construto RSC, torna-se complexa a sua mensuração, o que leva à dificuldade da percepção direta de seus retornos. Contudo, conforme afirmam Parente e Machado Filho (2016), os investimentos em RSC contribuem para criação de uma estratégia de diferenciação, ajudando as empresas a construir seu capital reputacional. Boehe e Barin Cruz (2010), apontam as seguintes variáveis para medir se a empresa vê a RSC como diferenciação: ter certificações socioambientais, ter reputação por ser socialmente responsável e trabalhar com fornecedores certificados.

Por meio do impacto positivo da RSC na reputação corporativa (MELO; GARRIDO-MORGADO, 2012; PARK; LEE; KIM, 2014), pode-se observar um efeito sobre as vendas, a atração de melhores contratos comerciais e de colaboradores melhor qualificados, a cobrança de preços *premium*, bem como a redução dos custos de capital das operações, gerando assim vantagem competitiva (PARENTE; PINHEIRO MACHADO FILHO, 2016; SÁNCHEZ; SOTORRÍO; DÍEZ, 2012).

Outra forma de geração de vantagem competitiva por meio de ações de RSC é o fortalecimento das relações com os clientes (FEHRE et al., 2016). Através de uma atuação proativa em RSC, por meio da empresa focal, tanto clientes, quanto fornecedores serão

convencidos da capacidade sustentável, não apenas nos quesitos social e ambiental, mas, também, no econômico, garantindo a existência dela ao longo do tempo (CARROLL; SHABANA, 2010). Com isso é formulada a seguinte hipótese de pesquisa:

H1: existe uma relação significativa e positiva entre a estratégia de RSC e a competitividade.

3.5 Dimensões do modo de governança das ações de RSC

Ao assumir que as práticas de RSC devem estar alinhadas com os objetivos empresariais, emerge uma outra discussão relevante: qual ou quais são as formas de coordenar as práticas de RSC advindas da escolha estratégica da empresa e que mais gerariam retorno a ela? O presente estudo considera três possíveis dimensões para o construto modo de governança, sendo elas: internalizar, terceirizar e colaborar. Os itens que as constituem são descritos nos tópicos seguintes.

3.5.1 Item da internalização

A internalização é caracterizada pelo desenvolvimento, implementação e gerenciamento das iniciativas de RSC pela própria empresa, a qual se envolve de forma direta, desde o planejamento, até a execução e a avaliação das ações (HUSTED, 2003; SHAH; ARJOON, 2015). As iniciativas que são desenvolvidas internamente apresentam um alto nível de controle administrativo e baixos incentivos, pois não estão diretamente ligadas ao desempenho da empresa. A escolha de coordenar suas próprias ações de RSC é derivada, dentre outros, da exigência de reagir à pressões e atingir expectativas institucionais, ou mesmo atender à intenções estratégicas de geração de lucros, redução de riscos ou vantagem competitiva (SHAH; ARJOON, 2015).

Ações que visam a prevenção da poluição, desenvolvimento de novas tecnologias, desenvolvimento de novos produtos com menor impacto socioambiental e, projetos de saúde e segurança dos colaboradores, são exemplos de iniciativas de RSC internas (HART; DOWELL, 2011; HUSTED; SOUSA-FILHO, 2016; LEE; MIN, 2015; SHRIVASTAVA, 1995). Essas iniciativas geridas internamente permitem que a empresa redistribua seus recursos e capacidades que são voltados para a criação de seus produtos, como forma de desenvolver projetos socioambientais. Dessa maneira, o desempenho organizacional pode ser beneficiado pelo desenvolvimento de iniciativas internas, pois, com ele, há a economia de custos em

processos mais eficientes, bem como o recebimento de um preço *premium* por novos produtos responsáveis (HUSTED, 2003).

Por fim, tem-se que a relação estratégica entre as atividades principais de uma empresa e suas ações de RSC é um fator determinante de um tipo de governança (CHUNG; YEO-CHANG; CHO, 2012; HUSTED, 2003). Neste sentido, quanto mais forte o vínculo, maior a probabilidade de a empresa internalizar as atividades relacionadas à RSC em termos de custo-efetividade. Já a falta de infraestrutura social e experiência interna sugere a escolha de governança do tipo mais passivo, isto é, terceirização, pois a doação não requer conhecimento sobre as atividades e pode ser realizada simplesmente doando dinheiro a um terceiro (CHUNG; YEO-CHANG; CHO, 2012; HUSTED, 2003).

O item desta dimensão é:

1. As ações/práticas/programas são realizadas de forma INDEPENDENTE (somente pela empresa).

3.5.2 Item da terceirização

A terceirização é caracterizada pela transferência de recursos, seja por meio de doações filantrópicas ou investimento social privado, ou até mesmo instituições ou fundações que desenvolvem ações socioambientais (HUSTED, 2003) e que, muitas das vezes, levam o nome da organização. O foco deste modo de governança é uma distribuição da riqueza empresarial, a fim de alcançar resultados positivos de bem-estar social. Contudo, a empresa não assume a responsabilidade pela execução das ações de RSC, mas sim transfere esta atividade para terceiros.

De forma alternativa, a terceirização pode incluir contratação de especialistas externos e alavancar suas capacidades, recursos ou acessos. Este modo de governança é escolhido, particularmente, quando as empresas não podem promover suas ações de RSC sozinhas ou têm pouco interesse em se entregar a tais direções de empreendimento. A terceirização é considerada típica das empresas nos estágios iniciais da evolução do RSC (SHAH; ARJOON, 2015).

Na terceirização das ações de RSC, as empresas não possuem o controle administrativo do projeto, o qual é transferido à parte beneficiária, que possui grande incentivo para boa execução de função (HUSTED, 2003). Este incentivo deve-se ao fato de que futuras transferências de recursos por parte da empresa dependem do desempenho atual da beneficiária. Este modo de governança é mais voltado a projetos que são menos relacionados à missão da empresa, ou seja, para casos em que não há internamente os recursos e as capacidades

necessárias para desenvolvimento do projeto (HUSTED; SOUSA-FILHO, 2016). O item desta dimensão é:

1. As ações/práticas/programas são realizadas através de DOAÇÕES para outras organizações (filantropia).

3.5.3 Item da colaboração

Diante do ambiente competitivo complexo, surge a necessidade das empresas se relacionarem, deixando de serem as unidades de análise, que passam a ser as interações organizacionais as fontes de competitividade (BRITO; BERARDI, 2010). A capacidade colaborativa, juntamente com o aprendizado e a inovação que surge nas relações com os *stakeholders*, compõe uma competência diferenciadora da organização. Neste contexto, está presente a dimensão colaboração, onde o estabelecimento e a continuidade de relações com parceiros estratégicos configura-se como base para a criação de vantagem competitiva (BRITO; BERARDI, 2010; GIMENEZ; SIERRA, 2013; GOLINI et al., 2018; TEE; DAVIES; WHYTE, 2019; VAZQUEZ-BRUST; SARKIS; CORDEIRO, 2013).

O desenvolvimento de ações de RSC de forma colaborativa permite a criação de parcerias entre empresas, ONGs e órgãos governamentais (HUSTED, 2003). Neste modo de governança tanto o investimento quanto a gestão e os resultados são compartilhados entre as partes. Partindo da complexidade dos problemas tratados na RSC, a atuação interna ou terceirizada para resolução destes possibilita apenas um resultado limitado (HUSTED; SOUSA-FILHO, 2016). Para projetos internos a limitação se dá pelas áreas diretamente relacionadas ao negócio da empresa. Já os terceirizados possuem poucas possibilidades de criação de sinergias para melhoria do desempenho. Observa-se então que abordagens colaborativas são mais adequadas para lidar com questões de RSC, o que leva as empresas a reunirem-se para desenvolver recursos e capacidades conjuntas.

O modo de governança colaborativo é a forma de governança mais citada pela literatura para conduzir práticas de RSC e este tende a prevalecer nas empresas no final avançado do *continuum*, e é caracterizada em termos de cultura organizacional como sinérgica e holística (SHAH; ARJOON, 2015). O item desta dimensão é:

1. As ações/práticas/programas são realizadas em COLABORAÇÃO com outras organizações.

3.6 A influência do modo de governança na relação entre RSC e competitividade

A forma de coordenar as ações empresariais e os diversos fins que estas ações devem atender são temas amplamente discutidos no decorrer da história administrativa e operacional. Destaca-se o argumento de Friedman (2007), o qual afirmava que a função da empresa era unicamente a de gerar retorno aos acionistas e que, com isso, estaria sendo perene economicamente e promoveria o bem-estar social. Esta visão implicava que os gestores não deveriam se ater a questões de cunho social, pois esta perda de foco interferiria na “habilidade do mercado em promover o bem-estar geral” (MACHADO FILHO; ZYLBERSZTAJN, 2004).

O entendimento da orientação da organização se faz relevante para que esta saiba definir como gerir seus recursos a fim de alcançar seus objetivos da maneira mais eficiente. Assim, empresas com orientação socioambiental também buscam por melhores formas de coordenar seus recursos. Contudo, tendo em vista os níveis de RSC que a empresa pode estar enquadrada, bem como a história socioambiental dela ao longo do tempo (WALLS; PHAN; BERRONE, 2011), diferentes formas de governança podem ser ou não mais adequadas.

Walls, Phan e Berrone (2011) afirmam que a história socioambiental da empresa está diretamente ligada com sua possibilidade de construir capacidades e recursos difíceis de copiar, dessa forma, sendo base para geração de vantagem competitiva. A construção dessa história é primeiramente refletida nos valores empresariais e refletida nos seus gestores e, a partir daí, é feita a integração desta estratégia aos sistemas de gestão e a estratégia organizacional (SOUSA-FILHO; BARBIERI, 2015). Com a definição dos valores empresariais é dada a linha de atuação socioambiental que a empresa deve seguir, permitindo priorizar as ações a serem desenvolvidas pela empresa (SHARFMAN; PINKSTON; SIGERSTAD, 2000; SOUSA-FILHO; BARBIERI, 2015).

Além da identidade organizacional e gerencial, a seleção e implementação de estratégias socioambientais são diretamente afetadas pela ética e governança (HUSTED; ALLEN, 2007; WALLS; BERRONE; PHAN, 2012), ou seja, aspectos intangíveis que possuem características complexas, as quais, segundo Sousa-Filho e Barbieri (2015), emergem a partir do conhecimento tácito e da história das organizações. Este fato apresenta o extremo oposto a visão de Friedman (2007), onde os resultados de Walls, Berrone e Phan (2012), ao analisarem a relação entre conselho administrativo e adoção de estratégias socioambientais, apontam que há uma relação positiva quando os membros são claramente propensos e orientados ao apoio a questões socioambientais.

A criação de uma comissão interna para tratar de RSC está ligada à realidade de empresas que apresentam uma estratégia de RSC proativa, pois essa criação sinaliza seu comprometimento com as questões sociais com o objetivo de ter uma maior transparência no que se refere a RSC (EBERHARDT-TOTH, 2017; MALLIN; MICHELON, 2011). De acordo com Eberhardt-Toth (2017), as empresas que criaram uma comissão de RSC apresentam um maior desempenho no tópico, já que consideram as vertentes econômica, social e ambiental. Estudos também apontam que as abordagens colaborativas possibilitam que as empresas desenvolvam recursos e capacidades de forma conjunta, indo além daqueles advindos dos outros modos de governança (HUSTED; SOUSA-FILHO, 2016).

Ao adotar uma estratégia de RSC, é pouco provável que sejam as áreas funcionais de forma individual que escolham quais as atividades socioambientais realizarão, tendo em vista a influência da alta gerência (STEAD; STEAD, 2008; WINDOLPH; HARMS; SCHALTEGGER, 2014). Com isso, surge a questão de como devem ser governadas as ações de RSC (HUSTED, 2003; HUSTED; ALLEN; RIVERA, 2010; HUSTED; SOUSA-FILHO, 2016), podendo ser internamente, por meio de terceirização, colaboração, ou ainda as chamadas formas plurais (BRADACH; ECCLES, 1989), onde utiliza-se mais de uma forma de governança.

A utilização de estruturas de governança corretas implica na eficiência da organização das atividades (WILLIAMSON, 1979). Ressalta-se que todas as formas de governar as ações de RSC podem melhorar o desempenho socioambiental da empresa, contudo, o grau com que cada uma contribui para o alcance de tal desempenho varia (HUSTED; SOUSA-FILHO, 2016). A governança de projetos de RSC lida com a dificuldade de alinhar a redução dos impactos negativos da atividade empresarial com o aumento dos benefícios para os *stakeholders*, sem sacrificar o bem-estar dos acionistas. Assim, as diferentes formas de inserção da RSC na estratégia empresarial implicam que as empresas possuam distintas maneiras de coordenar suas ações a depender da estratégia adotada.

Com o intuito de aumentar a vantagem competitiva da empresa, Husted (2003) afirma que os projetos de RSC devem ser efetivos em custo e possuir um claro retorno sobre o investimento. Estas características dos projetos de RSC são alcançados mais facilmente, caso esses projetos estejam estrategicamente alinhados com a missão da empresa. Dessa forma, surgem questões relativas à como gerir as atividades de RSC a fim de reduzir os custos advindos dessas atividades (HUSTED, 2003; NIESTEN; LOZANO, 2015).

Dentre as possibilidades de governança, estão o financiamento de ações de RSC que serão desenvolvidas por terceiros; a atuação interna no desenvolvimento e implementação

dessas ações; e ainda a parceria com outros *stakeholders* (NIESTEN; LOZANO, 2015). A decisão dentre essas possibilidades representa “como a empresa escolhe organizar uma atividade particular a fim de gerar ganhos mútuos para si e seus parceiros” (HUSTED, 2003).

Primeiramente, deve-se analisar se as atividades de RSC são estratégicas e se apoiam a vantagem competitiva da empresa. Caso este seja o caso, a escolha do modo de governança também passa a ser uma decisão estratégica, pois visa o maior retorno sobre o investimento e o aumento da vantagem competitiva (HUSTED, 2003). Considerando a relevância de analisar a estrutura de governança de RSC, os gestores auxiliam na garantia da atividade social corporativa, promovendo o interesse, tanto dos acionistas, por meio do aumento da vantagem competitiva, quanto da comunidade para qual as atividades de RSC são destinadas.

Os benefícios advindos de cada forma de governança, com diferentes configurações de recursos, podem criar o potencial para melhorar o desempenho ambiental, social e de governança da empresa (ANTONIETTI; DE MARCHI; DI MARIA, 2016; HUSTED; SOUSA-FILHO, 2016). As atividades desenvolvidas internamente têm forte ligação com o negócio principal da empresa, podendo melhorar, por exemplo, a capacidade de inovação interna, com efeitos no desempenho sustentável e financeiro (LEE; MIN, 2015).

De acordo com Porter e Kramer (2002), a filantropia estratégica pode gerar benefícios econômicos significantes para a empresa, porém, ao terceirizar as atividades de RSC em uma determinada área, a empresa receberá benefícios desproporcionais em sua reputação. Em complemento observa-se que a terceirização não permite o desenvolvimento de capacidades importantes, como o engajamento com os *stakeholders* (TRACEY; PHILLIPS; HAUGH, 2005). Por fim, considera-se que benefícios ambientais e sociais significantes podem resultar da colaboração de duas ou mais empresas na sua cadeia de suprimentos (KLASSEN; VACHON, 2003; NIESTEN; LOZANO, 2015), fato que justifica a colaboração ser uma das formas preferidas de governança para o gerenciamento das relações entre empresas em um contexto de RSC (NIESTEN et al., 2016).

A atuação socioambientalmente responsável permite diferentes formas de desenvolvimento. Para se analisar qual forma de governança reduziria o custo e permitiria uma maior captura de renda, Hart (1995) aponta a Visão Baseada em Recursos como sendo um caminho apropriado. Com isso, utilizando a VBR, cada forma de governança de RSC será analisada em relação a sua habilidade de melhorar a competitividade empresarial. Husted e Sousa-Filho (2016, p. 2 tradução nossa) afirmam que

mesmo que as diferentes formas de organizar as iniciativas sustentáveis possam melhorar o desempenho da empresa, projetos desenvolvidos de forma colaborativa entre a empresa e seus *stakeholders* criam maior desempenho socioambiental ao ser

comparado com iniciativas internas ou terceirizadas (filantropia), pois representam a melhor forma de trazer uma gama de recursos e capacidades além daqueles da empresa para resolver os problemas complexos que a sustentabilidade apresenta.

Diante do exposto, são elaboradas as seguintes hipóteses de pesquisa:

H2a: a governança por meio de terceirização modera negativamente a relação entre RSC e Competitividade.

H2b: a governança interna dos projetos de RSC modera positivamente a relação entre RSC e Competitividade.

H2c: o modo de governança colaborativo modera positivamente a relação entre RSC e Competitividade, em maior grau que a governança interna.

3.7 Estrutura do modelo teórico e as relações entre os elementos

Com o intuito explicitar a relação das hipóteses com a proposta de pesquisa, o modelo estrutural (Figura 7) foi desenvolvido. As hipóteses 1 e 2 (a, b, c) respondem ao objetivo principal desta pesquisa, que é analisar a relação entre a estratégia de responsabilidade social corporativa e competitividade, considerando o efeito moderador do modo de governança das ações de RSC. As hipóteses 2a, 2b e 2c configuram-se como moderadoras da relação analisada. Uma síntese das hipóteses é apresentada no Quadro 8.

Quadro 8 – Síntese das hipóteses analisadas

Hipótese	Descrição
H1	existe uma relação significativa e positiva entre a estratégia de RSC e a competitividade.
H2a	a governança por meio de terceirização modera negativamente a relação entre RSC e Competitividade.
H2b	a governança interna dos projetos de RSC modera positivamente a relação entre RSC e Competitividade.
H2c	o modo de governança colaborativo modera positivamente a relação entre RSC e Competitividade, em maior grau que a governança interna.

Fonte: elaborado pela autora

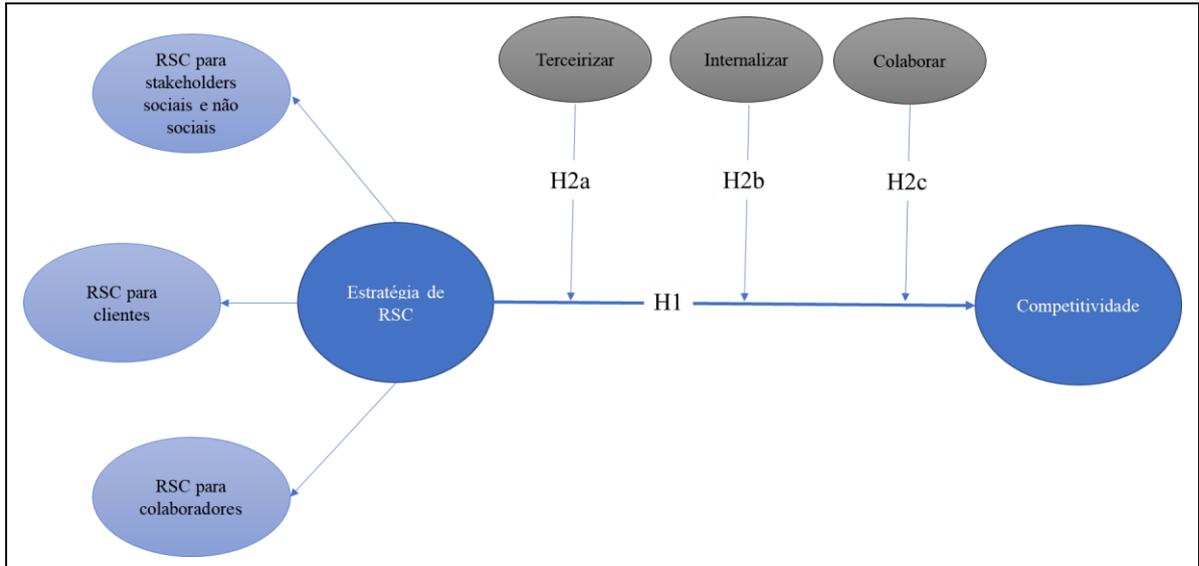


Figura 7 – Modelo estrutural
Fonte: elaborado pela autora

4 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo é apresentada a abordagem metodológica utilizada no desenvolvimento desta pesquisa, a qual é caracterizada como hipotética-dedutiva (VERGARA, 2016). Em complemento, apresentam-se os critérios de seleção da amostra, bem como a elaboração do instrumento de pesquisa e as técnicas de análise de dados que foram utilizadas.

O objetivo principal deste estudo é analisar a relação entre a estratégia de responsabilidade social corporativa e competitividade, considerando o efeito moderador do modo de governança das ações de RSC. Para alcançar este objetivo, utilizou-se uma abordagem quantitativa. O primeiro passo da fase exploratória deu-se pela revisão da literatura relativa ao tema em livros, artigos acadêmicos, bem como teses e dissertações. O segundo passo consistiu na aplicação de uma *survey* junto a EMNs, a fim de analisar a relação entre a estratégia de responsabilidade social corporativa e competitividade, considerando o efeito moderador do modo de governança das ações de RSC. O detalhamento da pesquisa empírica é feito no tópico seguinte.

4.1 Etapa Empírica: Survey

Para se ter uma etapa explanatória da pesquisa, foi feito uso da técnica denominada *survey*, pois esta técnica envolve a coleta de informações de indivíduos sobre as unidades sociais as quais eles pertencem (FORZA, 2002), no caso, as EMNs brasileiras.

Dentre os três tipos de *survey* comumente utilizadas (exploratória, descritiva e explanatória) a presente pesquisa baseia-se na última (explanatória). Este tipo de *survey* é elaborado quando o conhecimento de um fenômeno já foi desenvolvido teoricamente usando conceitos, modelos e proposições bem definidas, fatores que serão desenvolvidos nas fases iniciais da pesquisa. A coleta de dados é realizada com o objetivo de testar a adequação das dimensões em relação ao fenômeno, que foram extraídas da literatura (modelo teórico-conceitual), e são testadas hipóteses de relação entre as dimensões (FORZA, 2002).

No decorrer deste tópico serão apresentados os passos do desenvolvimento da pesquisa quantitativa, tais como seleção da amostra, elaboração do questionário e o tratamento dos dados.

4.1.1 Universo, amostra e preparação do banco de dados

Diferentes pesquisas que objetivam a mensuração da RSC a fazem no nível individual (AĞAN et al., 2016; ROECK, 2017; TIAN; FAN, 2015). Contudo, Schulze, Heinitz e Lorenz (2018) destacam que há uma vantagem na coleta de dados com empresas que atuam em diferentes países. Em complemento, destaca-se que as empresas multinacionais de países emergentes possuem objetivos múltiplos e não objetivos únicos como a maioria das empresas multinacionais (GUILLÉN; GARCÍA-CANAL, 2009; MITCHELL et al., 2016) o que poderia implicar em diferentes alternativas na abordagem das práticas de RSC. Dessa forma, a presente pesquisa tem como população as empresas multinacionais brasileiras.

Diante da ausência de um levantamento único que compile o total das EMNs brasileiras, o universo da pesquisa se baseia na junção de diferentes listagens nacionais e internacionais, conforme utilizado por Fleury et al. (2015). Dentre as listagens utilizadas destaca-se o Observatório de Multinacionais Brasileiras da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), o Ranking Fundação Dom Cabral das Multinacionais Brasileiras, a Revista America Economia, a *Época Negócios*, o *BCG Global Challengers* e a *Fortune*. A partir deste levantamento, o universo das EMNs brasileiras totalizou 210 empresas em 2018.

A amostragem é do tipo intencional, seguindo um critério de julgamento determinado pelo pesquisador, com amostra não probabilística e por conveniência (COOPER; SCHINDLER, 2003). A escolha dos respondentes foi feita com base na metodologia de informantes-chave, os quais, de acordo com Kumar, Stern e Anderson (1993) são escolhidos com base em seus papéis formais em uma organização e consequente conhecimento e experiência a respeito do assunto a ser pesquisado. Com isso, poderiam responder o questionário os responsáveis pelos seguintes cargos/áreas: área de sustentabilidade; gerente de sustentabilidade; gerente de meio ambiente e sustentabilidade; gerente geral corporativo de sustentabilidade e; gerente de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa.

Antes de enviar o questionário, fez-se o cálculo do tamanho da amostra mínima recomendada, utilizando o *software* G*Power 3.1.9.2 (RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014). Considerando haver apenas 1 variável preditora e os parâmetros de tamanho do efeito e poder do teste conforme orienta Hair et al. (2014), os cálculos realizados apontam que seria necessário um tamanho mínimo de amostra de 89 observações. A Figura 8 apresenta a tela do G*Power para a apuração do tamanho de amostra. O número de respostas obtidas após aplicar o questionário foi de 152, mostrando que o tamanho de amostra mínimo foi ultrapassado amplamente, observando-se a adequabilidade do tamanho da amostra.

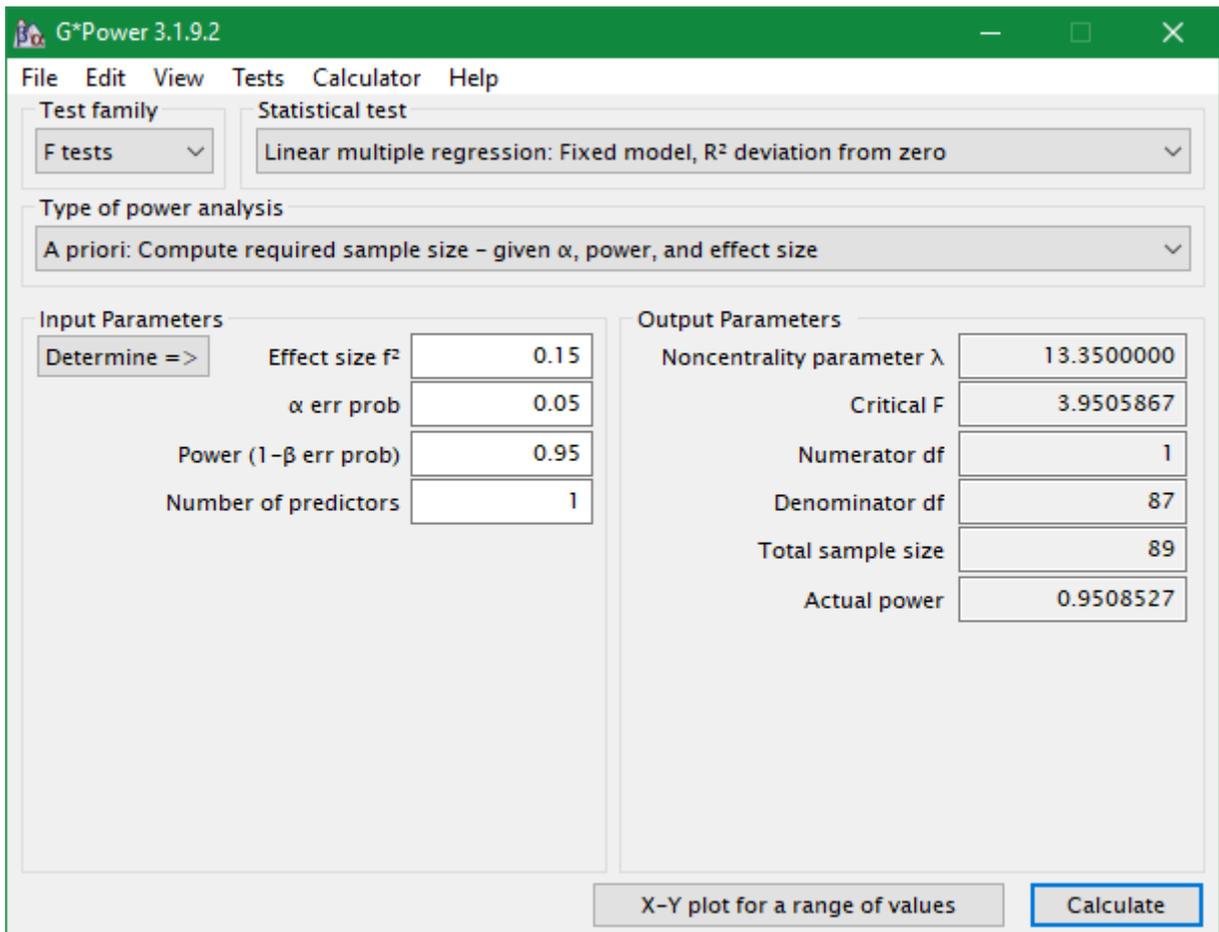


Figura 8 - Cálculo do tamanho de amostra no *software* G*Power
 Fonte: G*Power 3.1.9.2

Para o início das análises estatísticas, fez-se necessária uma verificação prévia dos dados coletados, retirando do banco de dados os casos com preenchimento apenas parcial do questionário ou inconsistências nas respostas. Seguindo a indicação de Hair et al. (2006), devem ser eliminados os questionários com mais de 15% de respostas em branco (*missing data*). Após essa análise inicial, foram eliminados 8 questionários, resultando em um banco de dados final com 144 empresas respondentes, os quais foram considerados para as análises univariadas e multivariadas.

4.1.2 Elaboração da escala, pré-teste e coleta

A primeira fase da elaboração do questionário consistiu na busca de escalas validadas para os três temas: RSC, competitividade e modo de governança, a serem aplicadas nas EMNs brasileiras. Cada uma das escalas é apresentada a seguir:

4.1.2.1 Escala de Responsabilidade Social Corporativa

Para RSC optou-se por utilizar a escala desenvolvida por Turker (2009a). O desenvolvimento da escala elaborada pela autora iniciou com uma *survey* exploratória aplicada a 30 respondentes que trabalhavam em diferentes empresas da Turquia. Na sequência, onde a escala ainda continha 55 itens, esta passou por dois momentos de discussão com especialistas, seguidos por uma *survey* piloto a fim de estabelecer os itens que comporiam a versão final da escala (17 itens), a qual teve uma taxa de 89,6% de retorno, totalizando 269 respondentes (profissionais de empresas com fins lucrativos da Turquia). De maneira geral, as escalas de RSC contemplam tanto dimensões ambientais quanto sociais (AKREMI; ROECK; IGALENS, 2018; CHOW; CHEN, 2012; GALLARDO-VÁZQUEZ; SANCHEZ-HERNANDEZ, 2014; MARTÍNEZ; PÉREZ; RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, 2013) e o Quadro 9 mostra a consolidação das dimensões baseada na escala de Turker (2009a), a qual já foi aplicada por Ağan et al. (2016), Farooq, Farooq e Jasimuddin (2014), Farooq et al. (2014), Ghosh e Gurunathan (2014), Hofman e Newman (2014), Newman, Nielsen e Miao (2015), Roeck (2017), Roeck e Delobbe (2012), Schulze, Heinitz e Lorenz (2018), Tian e Fan (2015), Tourigny et al. (2017), Turker (2009b) e, Wu et al. (2014).

O Quadro 9 apresenta a escala original e a versão final da escala adaptada.

Quadro 9 - Escala original de mensuração RSC e escala brasileira adaptada

(continua)

	Escala Original	Escala Brasileira
RSC para governo	1. Our company always pays its taxes on a regular and continuing basis.	1. Nossa empresa sempre paga seus impostos de forma regular e contínua.
	2. Our company complies with the legal regulations completely and promptly.	2. Nossa empresa cumpre completamente e prontamente com os regulamentos legais.
RSC para <i>stakeholders</i> sociais e não sociais	3. Our company participates to the activities which aim to protect and improve the quality of the natural environment.	3. Nossa empresa participa das atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do ambiente natural.
	4. Our company implements special programs to minimize its negative impact on the natural environment.	4. Nossa empresa implementa programas especiais para minimizar seu impacto negativo sobre o ambiente natural.
	5. Our company makes investment to create a better life for the future generations.	5. Nossa empresa faz investimentos para criar uma vida melhor para as gerações futuras.
	6. Our company targets a sustainable growth which considers to the future generations.	6. Nossa empresa visa um crescimento sustentável que considere as futuras gerações.
	7. Our company supports the non-governmental organizations working in the problematic areas.	7. Nossa empresa apoia as organizações não governamentais que trabalham em áreas problemáticas.
	8. Our company contributes to the campaigns and projects that promote the well-being of the society.	8. Nossa empresa contribui para campanhas e projetos que promovam o bem-estar da sociedade.

Quadro 9 - Escala original de mensuração RSC e escala brasileira adaptada

(conclusão)

	Escala Original	Escala Brasileira
RSC para clientes	9. Our company protects consumer rights beyond the legal requirements.	9. Nossa empresa protege os direitos dos consumidores para além dos requisitos legais.
	10. Our company provides full and accurate information about its products or services to its customers.	10. Nossa empresa fornece informações completas e precisas sobre seus produtos ou serviços aos seus clientes.
	11. Customer satisfaction is highly important for our company.	11. A satisfação do cliente é altamente importante para a nossa empresa.
RSC para colaboradores	12. Our company encourages its employees to participate to the voluntarily activities.	12. Nossa empresa encoraja seus funcionários a participar de atividades voluntárias.
	13. Our company policies encourage the employees to develop their skills and careers.	13. As políticas da nossa empresa incentivam os funcionários a desenvolver suas habilidades e suas carreiras.
	14. The management of our company primarily concerns with employees' needs and wants.	14. A gestão da nossa empresa se preocupa principalmente com as necessidades e desejos dos funcionários.
	15. Our company implements flexible policies to provide a good work and life balance for its employees.	15. Nossa empresa implementa políticas flexíveis a fim de oferecer um bom equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida para nossos funcionários.
	16. The managerial decisions related with the employees are usually fair.	16. As decisões gerenciais relacionadas com os funcionários geralmente são justas.
	17. Our company supports employees who want to acquire additional education.	17. Nossa empresa oferece suporte a funcionários que desejam adquirir educação adicional.

Fonte: elaborado pela autora.

Destaca-se que a inserção da RSC na estratégia empresarial é gradual e que percorre um *continuum*, indo do *compliance*, com uma estratégia mais defensiva, ao atendimento das necessidades dos *stakeholders*, com uma estratégia mais proativa (MUNILLA; MILES, 2005; SCHALTEGGER; LÜDEKE-FREUND; HANSEN, 2012). Com isso, a estratégia de RSC das EMNs brasileiras foi definida com base na média no nível de concordância com as assertivas expostas em cada fator (RSC para governo, RSC para *stakeholders* sociais e não sociais, RSC para colaboradores e RSC para clientes) no Quadro 9, onde níveis de 1 a 3 foram considerados defensivos, 4, acomodativos e de 5 a 7, proativos.

4.1.2.2 Escala escolhida para Competitividade

Para competitividade, utilizou-se do conceito de sucesso competitivo, com a escala proposta por Gallardo-Vázquez e Sanchez-Hernandez (2014). Esta escala foi aplicada por meio de uma *survey* a 67 empresas médias e grandes do sudeste da Espanha. Em um primeiro momento a escala contava com 10 itens, após a retirada dos itens com cargas menores do que 0,7, a escala ficou com 7 itens. O Quadro 10 apresenta a escala original e a versão final da escala adaptada. Tendo em vista a teoria de *stakeholders* (FREEMAN, 2010), a escala para a competitividade contempla dois importantes agentes que têm impacto direto na

competitividade: colaboradores e clientes, os quais estão listados por Clarkson (1995) como *stakeholders* primários.

Quadro 10 - Escala original de mensuração do sucesso competitivo e escala brasileira adaptada

Escala Original	Escala Brasileira
1. Quality in our human resource management	1. Qualidade no nosso gerenciamento de recursos humanos
2. The levels of training and empowerment of our personnel	2. Os níveis de treinamento e empoderamento de nosso pessoal
3. The leadership capabilities of our managers	3. As capacidades de liderança de nossos gerentes
4. Quality of our products and services	4. Qualidade dos nossos produtos e serviços
5. The levels of organizational and administrative management quality	5. Os níveis de qualidade de gestão organizacional e administrativa.
6. Transparency of our financial management	6. Transparência de nossa gestão financeira
7. The cohesion of our corporate values and culture	7. A coesão de nossos valores corporativos e cultura

Fonte: elaborado pela autora.

4.1.2.3 *Escala escolhida para Modo de Governança*

A fim de analisar o modo de governança adotado para coordenar as ações de RSC, utilizou da escala proposta por Husted, Allen e Rivera (2010), tendo ainda como base a Teoria de Economia dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1979). A referida escala foi testada por meio de uma *survey* aplicada a empresas da América Central. Os pesquisadores tiveram 118 respostas, contudo apenas 60 foram úteis. O Quadro 11 apresenta a escala original e a versão final da escala adaptada.

Quadro 11 - Escala original de mensuração do modo de governança e escala brasileira adaptada

Escala Original	Escala Brasileira
1. Programs are carried out independently	1. Os programas são realizados de forma independente
2. Programs are carried out in collaboration with other organizations	2. Os programas são realizados em colaboração com outras organizações
3. Programs are carried out through donations to other organizations	3. Os programas são realizados através de doações para outras organizações

Fonte: elaborado pela autora.

4.1.2.4 *Validação e Pré-teste*

Para aplicação no contexto brasileiro, inicialmente, foi feito o processo de validação das variáveis identificadas na literatura por meio da tradução reversa da língua inglesa para portuguesa. De acordo com Malhotra (2011, p. 259) “o questionário ou instrumento de pesquisa deve ser elaborado para ser sensível as diferenças culturais encontradas na pesquisa

internacional”. Para tal, inicialmente a escala foi traduzida para a língua na qual seria aplicada (língua portuguesa) por um tradutor nativo nesta língua. A versão em português foi novamente traduzida para a língua original por um tradutor nativo da língua do questionário original. A intenção deste procedimento foi garantir a equivalência das assertivas nas diferentes culturas, considerando uma equivalência instrumental, conceitual, funcional e de mensuração (MALHOTRA; AGARWAL; PETERSON, 1996).

A escala utilizada no questionário foi do tipo *Likert* de sete pontos, de acordo com o grau de concordância ou discordância com cada assertiva, como aquela utilizada por (TURKER, 2009a). De acordo com Peter (1981), dentre as formas de validações de construtos, está a validação nomológica, a qual foi garantida na presente análise, pois utilizou-se de construtos testados previamente em outros contextos, que não o brasileiro. Dessa forma, a capacidade de mensuração da RSC em outras pesquisas pressupõe a mesma capacidade para o presente estudo (PETER, 1981).

Complementando as formas de validação do instrumento, utilizou-se do método de validação de conteúdo, por meio da “avaliação e julgamento de *experts* sobre o conteúdo, a escala medida e a sua representatividade na mensuração” (ENGELMAN et al., 2016). Considerando o proposto por Forza (2002a), o pré-teste do questionário foi feito com seis especialistas, dois para cada uma das seguintes categorias: colegas da área de administração e engenharia de produção, *experts* da indústria e respondentes alvo. Por meio do pré-teste foi possível ajustar a redação de algumas assertivas, bem como foi feita a exclusão das duas primeiras assertivas propostas na escala de Turker (2009), por se tratar de afirmações que tenderiam a uma falta de variabilidade das respostas, decisão essa embasada pelo resultado do estudo de Turker (2009b), o qual verificou que a RSC para o governo não foi um fator significativo que afeta o comprometimento organizacional. As assertivas das demais escalas foram mantidas, alcançando assim a adequação do instrumento de coleta.

4.1.2.5 Coleta de dados

A versão preliminar do instrumento de pesquisa resultou em 25 itens observáveis. As questões tiveram sua elaboração baseada nos autores citados no referencial teórico. A versão final do questionário (Apêndice A) está dividido em quatro blocos e o objetivo de cada bloco é listado a seguir:

Bloco 1: tem como objetivo caracterizar a estratégia de RSC da empresa de acordo com o grau de concordância com as assertivas. A caracterização será feita ao refletir as responsabilidades do negócio aos 3 tipos de *stakeholders* contemplados na escala.

Bloco 2: objetiva verificar a forma como as práticas de RSC são governadas, a fim de classificá-las em modos de governança internos, terceirizados ou feitos por meio de colaboração.

Bloco 3: objetiva verificar o sucesso competitivo. O foco será nos resultados observados nos últimos cinco anos em relação aos concorrentes.

Bloco 4: visa fazer a caracterização das empresas respondentes.

A aplicação dos questionários se deu por meio da técnica de contato telefônico, tendo o apoio do computador para visualização e registro das respostas. Esta técnica justifica-se por ter a melhor relação custo-benefício, bem como maior efetividade dentre as possibilidades existentes para coletas de dados, com um menor percentual de não respondentes (ENGELMAN et al., 2016). Visando otimizar o processo de coleta de dados, contou-se com o apoio do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA), um órgão vinculado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) que atua, dentre outros, com pesquisa acadêmica, por meio do processo de coleta de dados (aplicação de questionários e realização de entrevistas).

Os dados foram coletados em três etapas, sendo a primeira de 15 de agosto a 12 de setembro de 2018, totalizando 100 entrevistas efetivadas, e a segunda de 08 de agosto a 25 de janeiro de 2019, alcançando mais 52 respostas, as quais foram reunidas em um banco de dados provenientes do *software* Qualtrics, eliminando riscos de respostas fora das escalas e/ou alternativas e reduzindo erros de leitura e digitação.

A terceira etapa da coleta aconteceu por meio da busca dos relatórios de responsabilidade social corporativa/sustentabilidade das multinacionais da amostra. Obteve-se um total de 70 relatórios atualizados e disponíveis para *download*. Estes foram analisados com base em três aspectos: quais ações de responsabilidade social corporativa eram desenvolvidas pela organização; qual(is) dos itens de competitividade eram considerados como relevantes pelas EMNs brasileiras em seus relatórios, em especial na matriz de materialidade e; qual o modo de governança de suas ações.

4.1.3 Tratamento dos dados

A análise dos dados quantitativos coletados foi realizada em duas etapas principais: (1) exame dos dados por meio da limpeza de observações atípicas (*outliers*) e questões sem

respostas (*missing values*) e, posteriormente, pela estatística descritiva, e (2) análise multivariada, composta pela análise fatorial confirmatória e pela modelagem de equações estruturais. Em cada fase de análise foram utilizadas técnicas e testes específicos detalhadas a seguir.

4.1.3.1 Exame dos dados e análise descritiva

Anterior à aplicação de qualquer técnica multivariada, o pesquisador precisa ter melhor conhecimento dos dados. O exame prévio dos dados assegura que os resultados alcançados através da análise multivariada realmente são válidos e precisos (HAIR et al., 2006). Dentre os problemas “escondidos” em meio aos dados, podem existir observações atípicas que perturbem os resultados (*outliers*), e ainda dados perdidos (*missing data*) que insiram viés nas correlações entre variáveis (HAIR et al., 2006; TABACHNICK; FIDELL, 2012). A consideração e resolução dessas questões antes da análise principal são fundamentais para uma análise honesta dos dados (TABACHNICK; FIDELL, 2012). Adicionalmente, o pesquisador tem a oportunidade de assegurar que os dados que serão utilizados na análise atendam todas as exigências para uma análise multivariada (HAIR et al., 2006; TABACHNICK; FIDELL, 2012).

Após o exame dos dados, procedeu-se às estatísticas descritivas por meio das seguintes análises da distribuição de frequência: medidas de tendência central (médias), medidas de dispersão (variância, desvio-padrão e coeficiente de variabilidade), e medidas de forma (assimetria e curtose). Também nessa etapa, avaliou-se estatisticamente a normalidade dos dados por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk (HAIR JR et al., 2009; TABACHNICK; FIDELL, 2012).

4.1.3.2 Análise Multivariada

Análise multivariada é composta por um conjunto de técnicas que fornecem análises simultâneas de múltiplas variáveis independentes e/ou variáveis dependentes correlacionadas umas às outras em graus variados (HAIR et al., 2006; JOHNSON; WICHERN, 2007; TABACHNICK; FIDELL, 2012). Enquanto as técnicas univariadas apresentam foco no nível (média) e na distribuição (variância) dos fenômenos, as análises multivariadas trabalham o grau de relacionamento (correlações ou covariâncias) entre as variáveis estudadas (MALHOTRA, 2008).

Na presente pesquisa, a análise multivariada foi empregada, tanto para avaliar as escalas, quanto para testar o modelo teórico proposto. A utilização dessas técnicas para a avaliação do modelo justifica-se, pois ele é um conjunto de relações de dependência entre construtos que

podem ser testados empiricamente, ou seja, trata-se de uma representação e operacionalização da teoria (HAIR et al., 2006).

Nesta etapa, as técnicas a serem utilizadas são: (1) a análise da confiabilidade da escala pelo cálculo do coeficiente *Alpha de Cronbach*; e (2) teste do modelo conceitual por meio da Modelagem de Equações Estruturais (SEM).

4.1.3.3 *Modelagem de equações estruturais (SEM)*

Após a proposição do modelo teórico, deve-se definir “qual algoritmo matemático será utilizado para calcular as estimativas para cada parâmetro livre” (HAIR et al., 2006), ou seja, como este modelo será estimado. A modelagem de equações estruturais (SEM) é uma técnica estatística que possibilita que o pesquisador considere, ao mesmo tempo, múltiplos construtos independentes e dependentes (URBACH; AHLEMANN, 2010). Esta técnica foi escolhida pelo fato de ser “o melhor procedimento multivariado para testar a validade de construto e as relações teóricas entre conceitos representados por múltiplas variáveis medidas” (HAIR JR et al., 2009).

Um construto teórico pode, também, ser denominado variável latente, ou seja, não observável ou medido diretamente, mas podendo ser mensurado por seus respectivos itens (GARSON, 2015). No presente estudo considera-se como variável latente independente a estratégia de RSC, como dependente a competitividade e como moderadora o modo de governança.

A SEM é desenvolvida em duas etapas: a validação de um modelo de mensuração e o ajuste do modelo estrutural (GARSON, 2012; HAIR et al., 2006; SHAH; GOLDSTEIN, 2006). Segundo Diamantopoulos e Siguaw (2006) e Edwards e Bagozzi (2000), o modelo estrutural especifica as relações estabelecidas entre os diferentes construtos, na medida que o modelo de mensuração descreve as relações entre o construto e suas medidas, que são os itens ou indicadores.

A priori, fazendo o exame da teoria existente, define-se quais são as variáveis independentes capazes de ser preditoras das variáveis dependentes. De posse dessas variáveis, procede-se para o desenvolvimento do modelo estrutural, que expressa as relações entre as variáveis latentes, dependentes e independentes (DIAMANTOPOULOS; RIEFLER; ROTH, 2008; HAIR et al., 2006).

Ao que se refere ao modelo de mensuração, estabelece-se duas formas de relação entre o construto e seus indicadores: um modelo reflexivo ou um modelo formativo (COLTMAN et al., 2008; DIAMANTOPOULOS; RIEFLER; ROTH, 2008; GARSON, 2012). De acordo com

Coltman et al. (2008), três considerações teóricas devem ser levadas em conta para decidir se um modelo de mensuração é formativo ou reflexivo, são elas: a natureza do construto, a direção da causalidade entre os indicadores e o construto latente e as características dos indicadores utilizados para medir o construto. As diferenças entre os modelos formativos e reflexivos em relação as considerações teóricas estão sintetizadas no Quadro 12.

Quadro 12 – Avaliação de modelos formativos e reflexivos: considerações teóricas

Considerações	Modelo reflexivo	Modelo formativo
1. Natureza do construto	<i>O construto latente existe</i> - O construto latente existe independente dos itens usados	<i>O construto latente é formado</i> - O construto latente é a combinação de seus indicadores
2. Direção da causalidade entre os itens e o construto latente	<i>Causalidade dos construtos para os itens</i> - Variação no construto causam variação nos itens - Variação nos itens não causam variação no construto	<i>Causalidade dos itens para o construto</i> - Variação no construto não causa variação nos itens - Variação nos itens causam variação no construto
3. Características dos itens usados para mensurar o construto	<i>Os itens são manifestações do construto</i> - Os itens compartilham um tema comum - Os itens são intercambiáveis - A adição ou perda de um item não muda o domínio conceitual do construto	<i>Os itens definem o construto</i> - Os itens não compartilham um tema comum - Os itens não são intercambiáveis A adição ou perda de um item mudam o domínio conceitual do construto

Fonte: adaptado de Coltman et al. (2008).

Seguindo as considerações teóricas de Coltman et al. (2008), em um modelo de mensuração reflexivo, os indicadores são manifestações (ou reflexos) do construto. Assim, o construto existe independente do conjunto de medidas que estão ligadas a ele. O sentido da relação parte do construto para os indicadores (Figura 9), onde alterações no construto serão a causa comum das mudanças em todos os indicadores ligados a ele, sendo que todas essas medidas devem ser positivamente intercorrelacionadas (COLTMAN et al., 2008; DIAMANTOPOULOS; RIEFLER; ROTH, 2008; JARVIS; MACKENZIE; PODSAKOFF, 2003).

Em contraposição, no modelo de mensuração formativo, os construtos são definidos pelos itens e formados por uma combinação deles (COLTMAN et al., 2008). Assim, a retirada de qualquer item que o compõe alterará a natureza do construto, pois cada um tem seu papel para capturar um aspecto único do construto (DIAMANTOPOULOS; RIEFLER; ROTH, 2008). No modelo formativo, o sentido da relação parte dos itens para o construto (Figura 9), onde alterações no construto não causarão mudanças nos itens, mas, sim, as variações nos itens

que causarão mudanças no construto (COLTMAN et al., 2008; JARVIS; MACKENZIE; PODSAKOFF, 2003).

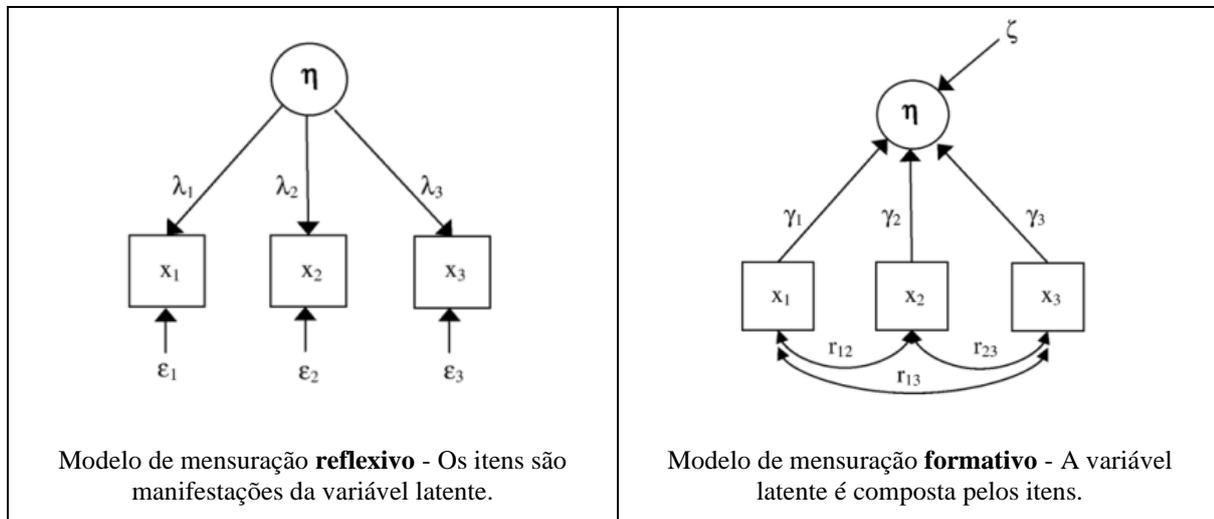


Figura 9 – Modelos de mensuração alternativos
Fonte: adaptado de Diamantopoulos, Riefler e Roth (2008)

Para a definição de um construto como reflexivo ou formativo, é preciso levar em consideração a conceituação do construto e ainda o objetivo da pesquisa (HAIR JR et al., 2014), na medida que um construto não é inerentemente reflexivo ou formativo. Como exemplificado na Figura 10, é possível operacionalizar o construto satisfação com o serviço de um hotel tanto por meio de indicadores formativos quanto por indicadores reflexivos.

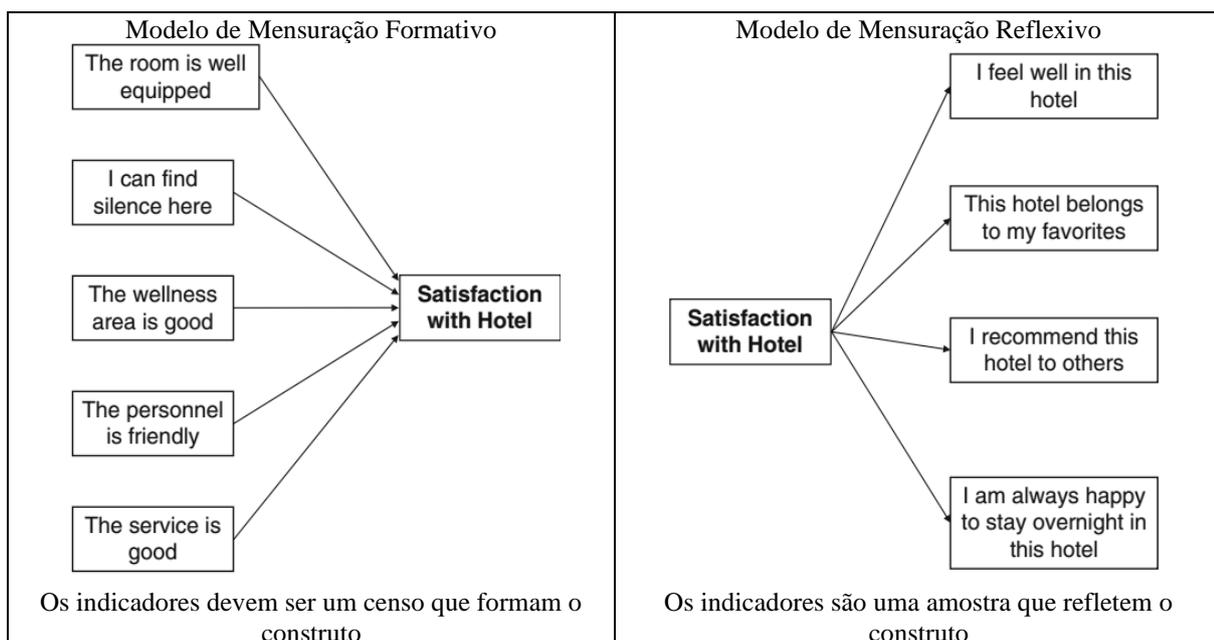


Figura 10 - Variável latente: indicadores reflexivos *versus* indicadores formativos
Fonte: adaptado de Albers (2011).

Por meio da Figura 10, é possível verificar que o modelo formativo mostra-se mais adequado quando o intuito é identificar os direcionadores mais relevantes que formam a satisfação, garantindo, assim, a satisfação do cliente (ALBERS, 2011). No entanto, quando o foco for testar teorias em relação à satisfação do cliente ou, então, identificar se a satisfação está sendo alcançada, deve-se utilizar um modelo reflexivo (ALBERS, 2011). Segundo Hair Jr et al. (2014) a perspectiva do modelo de mensuração é guiada pela especificação do conteúdo do construto.

Como o presente estudo visa testar a teoria que aborda as relações entre os construtos estratégia de RSC, modo de governança e competitividade, bem como as dimensões e itens que os compõe, o modelo de mensuração utilizado caracteriza-se como reflexivo. A escolha deve-se ao fato de que a retirada de um item como a prevenção da poluição, por exemplo, não alterará a natureza do construto estratégia de RSC, pois os itens listados são manifestações do construto. Já o inverso, ou seja, uma mudança no construto estratégia de RSC, impactará todos os itens que a refletem.

Dentre as características que distinguem a SEM, destacam-se as seguintes: (1) possibilita a estimação de relações de dependência múltiplas e inter-relacionadas; (2) é capaz de representar conceitos não observados nessas relações e corrigir erro de mensuração no processo de estimação; e (3) pode definir um modelo para explicar um conjunto inteiro de relações.

A seleção da SEM para esta pesquisa foi baseada na estrutura do modelo proposto, que é composto de certo número de interdependências diretas e indiretas entre as variáveis dependentes e independentes. Segundo Garver e Mentzer (1999), Hair et al. (2014) e Gefen, Rigdon e Straub (2011), em comparação com outras técnicas multivariadas, a SEM mostra-se mais vantajosa, pois com ela examina-se uma série de relações de dependência simultaneamente, utilizando uma única abordagem estatística para testar o escopo total das relações projetadas.

Dentre as técnicas de modelagem de equações estruturais tem-se: (1) *Covariance-Based Structural Equations Modeling* (CB-SEM), a qual se baseia em covariância e; (2) *Partial Least Squares – Structural Equations Modeling* – (PLS-SEM), a qual se baseia na maximização da variância. O Quadro 13 faz uma comparação entre as duas possibilidades de estimação do modelo.

Tendo como base o Quadro 13, observa-se que as características do modelo e dos dados obtidos violam as premissas da CB-SEM, tornando a PLS-SEM uma alternativa metodológica adequada para o presente estudo (CHIN; NEWSTED, 1999; HAIR JR et al., 2014).

Quadro 13 - Comparação entre PLS-PM e Lisrel (CB-SEM)

CRITÉRIO	PLS-PM (<i>soft modeling</i>)	Lisrel (CB-SEM)
Objetivo	Predição	Explicação: teste de teoria
Abordagem	Baseado na variância	Baseado na covariância
Precisão	Consistente conforme o tamanho da amostra (<i>consistency</i>) e a quantidade de indicadores aumentam (<i>consistency at large</i>).	Ótimo para amostras grandes.
Variáveis latentes (VL)	As VL são combinações lineares dos indicadores, os escores fatoriais são estimados explicitamente	Indeterminância fatorial: diversos modelos podem reproduzir a matriz de covariâncias.
Modelo de mensuração	Pode haver indicadores formativos ou reflexivos.	Apenas indicadores reflexivos. Para modelar VL com indicadores formativos usa-se a abordagem MIMIC (múltiplos indicadores e múltiplas causas).
Requisitos quanto à teoria	Mais flexível, contexto mais exploratório.	Fortemente dependente da teoria.
Distribuição dos dados	Não há suposições, por isso, se diz que é soft.	Dependendo do método de estimação, as variáveis deveriam apresentar distribuição normal multivariada.
Tamanho da amostra	Análise do poder estatístico com a parte do modelo que possui o maior número de preditores (indicadores formativos ou setas estruturais, o que for maior). O mínimo recomendado é de 30 a 100 casos.	Idealmente baseado na análise do poder estatístico, sendo o mínimo recomendado da ordem de 200 casos.
Identificação (estimação única dos parâmetros)	Para modelos recursivos é sempre identificado.	Depende do modelo e deve ter pelo menos de 3 a 4 indicadores por VL. Necessário impor restrições aos parâmetros. Três problemas: às vezes o modelo não converge, soluções impróprias e indeterminância fatorial.
Significância dos Parâmetros	Estimada por métodos não-paramétricos, por exemplo, <i>bootstrap</i> .	Geralmente, estimada por métodos paramétricos, mas <i>bootstrap</i> é uma opção.
Complexidade	Capaz de lidar com alta complexidade (100 construtos e 1000 indicadores)	Complexidade de média a moderada (menos de 100 indicadores).
Inclusão de restrições nos parâmetros do modelo	Mesmo que não haja seta entre as VL, é suposto que elas tenham correlação entre si (não se usa setas bidirecionais na MEEPLS). Não é possível impor restrições aos parâmetros do modelo, por exemplo, forçando que a correlação entre duas VL seja igual a 1 no teste de validade discriminante	Se não houver setas entre as VL é suposto que a correlação entre elas seja zero (restrição implícita). É possível impor restrições em qualquer parâmetro do modelo, por exemplo: parâmetro = valor fixo; parâmetro 1 = parâmetro 2; parâmetro 1 do grupo 1 = parâmetro 1 do grupo 2; ou maior do que; ou menor do que, e outras menos usadas como restrições de proporcionalidade e de não linearidade (Kline, 2005).

Fonte: Chin e Newsted (1999) e Hair Jr et al. (2014).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados ocorreu em três etapas: (1) Análises Univariadas e Descritivas da amostra; (2) Análises Multivariadas e (3) Paralelo entre a teoria de RSC, Competitividade e Modo de Governança e a prática observada, a fim de discutir as características da amostra analisada.

5.1 Análises Univariadas/Descritivas da amostra

A análise descritiva da amostra compreende a caracterização das empresas e dos respondentes.

5.1.1 Perfil da Amostra

Ao analisar o ano de fundação das empresas multinacionais brasileiras (Tabela 3), tem-se que quase metade da amostra (42,36%) foram fundadas após 1970, tendo praticamente 50 anos de existência. Observa-se ainda que cerca de 30% da amostra é composta por empresas fundadas antes de 1949, demonstrando sucesso ao se manterem no mercado ao longo de diferentes contextos político-econômicos.

Tabela 3 – Ano de fundação da empresa

Ano de fundação	Frequência	Porcentagem
Antes de 1930	16	11,11%
Entre 1930-1949	25	17,36%
Entre 1950-1969	41	28,47%
Entre 1970-1989	36	25,00%
Após 1990	25	17,36%
Não responderam	1	0,69%
Total Geral	144	100,00%

Fonte: elaborado pela autora.

A Tabela 4 traz ponto de destaque ao apresentar a quantidade de EMNEs que exportaram pela primeira vez após 1990 (34%), corroborando o proposto por Horner e Nadvi (2018) e Brian (2012), do aumento na participação das EMNs emergentes no comércio global.

Tabela 4 – Ano da primeira exportação

Ano da primeira exportação	Frequência	Porcentagem
Antes de 1930	2	1,39%
Entre 1930-1949	2	1,39%
Entre 1950-1969	6	4,17%
Entre 1970-1989	33	22,92%
Entre 1990-2009	44	30,56%
Após 2010	5	3,47%
Não Sabe	31	21,53%
Não responderam	21	14,58%
Total Geral	144	100,00%

Fonte: elaborado pela autora.

O setor econômico predominante na amostra foi o setor secundário (Tabela 5) com 47,22%, e ao considerar também as empresas que atuam em mais de um setor, a participação das empresas no setor secundário cresce para quase 79% (69,72%). A distribuição de empresas entre os setores acompanha o estudo de Fleury e Fleury (2016), onde esses encontraram a seguinte distribuição 5,5%, 57,14% e 37,61% nos setores primário, secundário e terciário, respectivamente em 2016.

Tabela 5 – Setor econômico

Setor Econômico	Frequência	Porcentagem
Setor Primário	5	3,47%
Setor Secundário	68	47,22%
Setor Terciário	38	26,39%
Setor 1º, 2º e 3º	2	1,39%
Setor 2º e 3º	29	20,14%
(vazio)	2	1,39%
Total Geral	144	100,00%

Fonte: elaborado pela autora.

Fleury e Fleury (2016) ressaltaram o aumento no número de pequenas e médias empresas classificadas como EMNs, fato comprovado pela distribuição da amostra, onde 32,55% é composta por pequenas e médias empresas (Tabela 6). Sendo considerado para determinação do porte das empresas o método adotado pelo IBGE (2015), o qual utiliza o número de pessoas ocupadas. De acordo, com este critério empresas com 20 a 99 colaboradores, são consideradas pequenas; com 100 a 499 colaboradores, são consideradas médias e; com 500 ou mais colaboradores são consideradas grandes empresas. Essas empresas possuem seu ano

de nascimento, em sua maior parte, após os anos 1970, sendo que foram fundadas, após 1990, apenas 7,65% das EMNs que possuem entre 100 e 499 colaboradores.

Tabela 6 – Número de colaboradores

Número de colaboradores	Frequência	Porcentagem
De 20 a 99 colaboradores	8	3,14%
De 100 a 499 colaboradores	50	29,41%
500 ou mais colaboradores	86	67,45%
Total Geral	144	100,00%

Fonte: elaborado pela autora.

A Tabela 7 apresenta os cargos dos respondentes, onde 38,19% destes trabalham em setores que levam o nome sustentabilidade ou meio ambiente. Os dois respondentes que marcaram a opção “Outro” na Tabela 7, especificaram que seus cargos são Gestor e Consultor. Os demais respondentes atuam com aspectos socioambientais, mas suas áreas não possuem diretamente este nome, como por exemplo a área de “Oportunidade social” apresentada por uma das EMNEs; área comercial e marketing apresentada por 7 EMNEs; área de segurança do trabalho por outras 7 EMNEs e o setor de Recursos Humanos que teve grande representatividade (40,28%) dentre os respondentes. Já em relação ao tempo que atuam nesta área, 56,45% dos respondentes trabalham na mesma área há um ou mais anos.

Tabela 7 – Cargo dos respondentes

Cargo do respondente	Frequência	Porcentagem
Gerente	55	38,19%
Coordenador	50	34,72%
Analista	37	25,69%
Outro	2	1,39%
Total Geral	144	100,00%

Fonte: elaborado pela autora.

A respeito da presença global das EMNs brasileiras por meio de exportação, destaca-se que, mais da metade da amostra (51,39%), exportou nos últimos 5 anos para mais de 30 países (Tabela 8). Em relação a quantidade de países onde as EMNEs analisadas possuem unidades comerciais, destaca-se que 62,5% das respondentes disseram ter unidades comerciais em 10 ou mais países.

Tabela 8 – Número de países para os quais exportou nos últimos 5 anos

Rótulos de Linha	Frequência	Porcentagem
até 10 países	21	14,58%
de 11 a 20 países	7	4,86%
de 21 a 30 países	19	13,19%
de 31 a 40 países	17	11,81%
de 41 a 50 países	12	8,33%
de 51 a 60 países	10	6,94%
de 61 a 70 países	10	6,94%
de 71 a 80 países	4	2,78%
de 81 a 90 países	1	0,69%
de 91 a 100 países	19	13,19%
mais de 100 países	1	0,69%
Sem Resposta	23	15,97%
Total Geral	144	100,00%

Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se que o maior grau de relação internacional das EMNs brasileiras é com os países da América do Sul, e os menores graus de relação são com países da África e Oceania, sendo que, quando declarado no questionário que a relação não se aplica (NA) – significa que aquela empresa não tem relações com a região. Em ordem crescente de importância, considerando a somatória das respostas 6 (muito importante) e 7 (extremamente importante), tem-se que as três regiões que mais dão importância as ações de RSC na visão dos respondentes são: América do Norte, América Central e América do Sul (Tabela 9).

Tabela 9 - Grau de importância dada as ações de RSC com base na localização destes clientes

	Europa	Ásia	África	Oceania	América do Norte	América Central	América do Sul
1	0,69%	0,69%	0,69%	0,69%			
2	0,69%	0,69%	0,69%	0,69%			
3	3,47%	3,47%	0,69%	0,69%	0,69%	1,39%	2,08%
4	9,03%	9,03%	11,81%	3,47%	4,86%		1,39%
5	26,39%	26,39%	18,75%	7,64%	19,44%	20,83%	20,14%
6	19,44%	13,19%	13,19%	10,42%	34,72%	35,42%	38,89%
7	11,11%	9,03%	3,47%	1,39%	11,11%	16,67%	18,06%
Não se aplica ¹	29,17%	37,50%	50,69%	75,00%	29,17%	25,69%	19,44%
Total Geral	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: elaborado pela autora.

¹ Não temos relações com esta região

Cabe ressaltar que a percepção de importância das práticas de RSC estão diretamente relacionadas com as relações comerciais que as empresas possuem. Desta forma, justifica-se

uma maior percepção de importância dada pelos países da América do Sul, considerando que se trata da região com maior número de relações comerciais.

5.1.2 Análise Descritiva da Escala

Os construtos que compõem as Dimensões das Estratégias de RSC, dos Modos de Governança e da Competitividade, foram medidos por meio de escalas, cujas medidas descritivas serão apresentadas a seguir. Será feita a descrição da média, desvio-padrão e coeficiente de variabilidade, bem como suas medidas de assimetria e curtose, para cada variável. Serão apresentados nas tabelas os percentuais das respostas a cada nível da escala de sete pontos.

Em relação à normalidade das variáveis, todas as variáveis foram analisadas por meio dos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (HAIR JR et al., 2009), porém nenhuma apresentou distribuição normal (Tabelas 10, 11 e 12). Em complemento, os itens da escala apresentam graus de assimetria e curtose significativamente diferentes de zero para serem considerados normais. Desta forma, justifica-se a escolha do método estatístico PLS-SEM para a posterior análise multivariada, como apresentado no capítulo relativo à metodologia.

Tabela 10 - Testes de Normalidade: RSC

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	Gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Sta3	,366	144	,000	,703	144	,000
Sta4	,340	144	,000	,714	144	,000
Sta5	,367	144	,000	,693	144	,000
Sta6	,338	144	,000	,711	144	,000
Sta7	,210	144	,000	,870	144	,000
Sta8	,378	144	,000	,692	144	,000
Chi9	,365	144	,000	,710	144	,000
Chi10	,481	144	,000	,513	144	,000
Chi11	,508	144	,000	,432	144	,000
Col12	,207	144	,000	,883	144	,000
Col13	,307	144	,000	,755	144	,000
Col14	,297	144	,000	,767	144	,000
Col15	,266	144	,000	,761	144	,000
Col16	,339	144	,000	,752	144	,000
Col17	,243	144	,000	,826	144	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: elaborado pela autora.

Tabela 11 - Testes de Normalidade: Modos de Governança

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	Gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Gov1_Int	,244	144	,000	,816	144	,000
Gov2_Col	,269	144	,000	,812	144	,000
Gov3_ter	,237	144	,000	,875	144	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: elaborado pela autora.

Tabela 12 - Testes de Normalidade: Competitividade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Comp1	,313	144	,000	,754	144	,000
Comp2	,302	144	,000	,717	144	,000
Comp3	,245	144	,000	,766	144	,000
Comp4	,438	144	,000	,520	144	,000
Comp5	,330	144	,000	,692	144	,000
Comp6	,299	144	,000	,690	144	,000
Comp7	,297	144	,000	,725	144	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: elaborado pela autora.

A Tabela 13 apresenta as variáveis pertencentes às três Dimensões da Estratégia de RSC, lembrando que, para estes, a escala mediu o grau de concordância com cada item, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). A dimensão que obteve maior grau de concordância foi a RSC para clientes, com todas as médias acima de 6 e uma média geral de 6,69. Além desta dimensão, as dimensões RSC para colaboradores e RSC para *stakeholders* sociais e não sociais também obtiveram altas médias, indicando que todos os itens apresentados, são fatores de destaque para os respondentes. A baixa variabilidade das respostas pode vir pela sensibilidade do assunto onde os respondentes que são os responsáveis pelas áreas de RSC e correlatas, não iriam alegar suas fraquezas.

Quanto às dimensões do construto Modo de Governança (Tabela 14), os percentuais das respostas dadas a cada nível da escala de sete pontos referem-se à frequência com a qual as atividades de RSC são desenvolvidos com determinado modo de governança, variando de 1 (Nunca) a 7 (todas as vezes). A dimensão com maior nível de frequência é o modo de governança colaborativo, com a média 6,1, indicando uma proatividade em RSC por parte das empresas analisadas ao considerar que este modo de governança prevalece em empresas mais avançadas no *continuum* de RSC (SHAH; ARJOON, 2015). Esta indicação é reforçada pelo fato de a menor média ser no modo de governança terceirizado, o qual representa o outro extremo do *continuum*.

Em relação à Competitividade, a Tabela 15 apresenta este construto, onde os percentuais das respostas dadas a cada nível da escala de sete pontos referem-se ao grau de intensidade em relação à concorrência, variando de 1 (Extremamente ABAIXO da concorrência) a 7 (Extremamente ACIMA da concorrência). Neste construto, os itens apresentaram todas as médias acima de 6, sendo média geral de 6,41.

Por fim, relacionou-se o grau de concordância com as assertivas de RSC à frequência de uso dos Modos de Governança adotados pela empresa. A Tabela 16 sugere uma predominância do uso do Modo de Governança Colaborativo, onde as EMNs brasileiras que assinalaram os níveis mais altos de concordância com as assertivas de RSC, utilizam este modo de governança com maior frequência (81,2% das vezes), demonstrando a proatividade das empresas que compõem a amostra (SHAH; ARJOON, 2015).

Contudo, a mesma tabela explicita que todas as EMNs brasileiras utilizam mais de um modo de governança na mesma proporção. Este fato justifica-se, pois as empresas atuam em diferentes frentes voltadas a RSC, desde a vertente ambiental até educação da comunidade local. Desta forma, cada projeto pode estar relacionado a um diferente modo de governança, a depender do *know-how* e da infraestrutura que a empresa possui para tal (CHUNG; YEO-CHANG; CHO, 2012).

Tabela 13 – Medidas descritivas – Escala de RSC

	Escala							N	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variabilidade	Assimetria	Curtose
	1	2	3	4	5	6	7						
Sta3					6,25%	35,42%	58,33%	144	6,52	,614	,094	-,907	-,177
Sta4				0,69%	4,17%	40,97%	54,17%	144	6,49	,614	,095	-,956	,837
Sta5				1,39%	5,56%	32,64%	60,42%	144	6,52	,669	,103	-1,358	1,737
Sta6				0,69%	3,47%	42,36%	53,47%	144	6,49	,603	,093	-,917	,876
Sta7		1,39%	0,69%	6,94%	33,33%	36,81%	20,83%	144	5,66	,998	,176	-,729	1,289
Sta8					8,33%	30,56%	61,11%	144	6,53	,647	,099	-1,046	-,022
Cli9				2,08%	11,81%	25,69%	60,42%	144	6,44	,782	,121	-1,234	,649
Cli10						22,22%	77,78%	144	6,78	,417	,062	-1,350	-,179
Cli11					1,39%	13,19%	85,42%	144	6,84	,404	,059	-2,501	5,841
Col12			4,17%	13,89%	23,61%	30,56%	27,78%	144	5,64	1,150	,204	-,486	-,653
Col13					7,64%	53,47%	38,89%	144	6,31	,608	,096	-,284	-,622
Col14		0,69%	0,69%	2,08%	11,11%	53,47%	31,94%	144	6,12	,824	,135	-1,518	4,788
Col15			0,69%	1,39%	7,64%	52,78%	37,50%	144	6,25	,714	,114	-1,108	2,731
Col16					9,03%	61,11%	29,86%	144	6,21	,590	,095	-,083	-,367
Col17	1,39%	0,69%	2,08%	6,94%	21,53%	36,81%	30,56%	144	5,79	1,188	,205	-1,416	2,990

Fonte: elaborado pela autora.

Tabela 14 – Medidas descritivas – Escala do Modo de Governança

	Escala							N	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variabilidade	Assimetria	Curtose
	1	2	3	4	5	6	7						
Gov1_Int	1,4%		0,7%	7,6%	20,1%	37,5%	32,6%	144	5,88	1,113	-1,315	-1,463	3,763
Gov2_Col			0,7%	6,3%	11,8%	45,1%	36,1%	144	6,10	,888	-1,109	-,984	,760
Gov3_ter			1,4%	6,9%	27,1%	41,0%	23,6%	144	5,78	,932	-,537	-,501	-,065

Fonte: elaborado pela autora.

Tabela 15 – Medidas descritivas – Escala de Competitividade

	Escala							N	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variabilidade	Assimetria	Curtose
	1	2	3	4	5	6	7						
Comp1			0,7%	2,8%	11,8%	31,9%	52,8%	144	6,33	,845	-1,496	-1,264	1,399
Comp2		0,7%	0,7%		11,1%	35,4%	52,1%	144	6,36	,825	-2,211	-1,823	5,734
Comp3	0,7%			2,1%	11,1%	43,8%	42,4%	144	6,24	,821	-1,798	-1,477	4,280
Comp4			0,7%			25,7%	73,6%	144	6,72	,538	-5,296	-2,847	14,479
Comp5				0,7%	1,4%	54,2%	43,8%	144	6,41	,560	-,866	-,485	,755
Comp6	0,7%				2,8%	48,6%	47,9%	144	6,43	,622	-2,130	-1,325	4,977
Comp7				0,7%	3,5%	50,0%	45,8%	144	6,41	,596	-1,088	-,649	,602

Fonte: elaborado pela autora.

Tabela 16 – Relação entre RSC e Modo de Governança

Escala	Internalizar		Colaborar		Terceirizar	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
1	2	1,4%				
2						
3	1	0,7%	1	0,7%	2	1,4%
4	11	7,6%	9	6,3%	10	6,9%
5	29	20,1%	17	11,8%	39	27,1%
6	54	37,5%	65	45,1%	59	41,0%
7	47	32,6%	52	36,1%	34	23,6%

Fonte: elaborado pela autora.

5.2 Análises Multivariadas

Neste tópico serão apresentadas as análises multivariadas, as quais compreendem: (1) análise da confiabilidade da escala; (2) teste do *Outer Model* (Modelo de Mensuração) e; (3) teste do *Inner Model* (Modelo Estrutural).

5.2.1 Testes de Confiabilidade da Escala

A fim de testar a confiabilidade das escalas, inicialmente fez-se a avaliação por meio do coeficiente Alfa de Cronbach (AC), que representa a correlação entre os itens que constituem cada construto (HAIR JR et al., 2009). De acordo com Hair Jr et al. (2009) o Alfa de Cronbach, em estudos exploratórios, é aceitável a partir do valor de 0,60.

Tendo por base a Tabela 17, observa-se que todas as escalas apresentaram Alfa de Cronbach superior a 0,60, onde a escala completa alcançou um AC de 0,791. Cabe destaque o valor encontrado para a escala relativa ao Modo de Governança, a qual obteve um Alfa de Cronbach muito próxima do valor mínimo aceitável. Este valor é justificado pela sensibilidade do coeficiente à quantidade de itens na escala, o que é verificado nesta situação (HAIR JR et al., 2009). Destaca-se que as interações das variáveis moderadoras Modo de Governança Internalizar (Inter), Colaborar (Colab) e Terceirizar (Terc), não são incluídas nesta análise, uma vez que a relação de moderação é avaliada em termos de sua relevância e significância, igualmente em relação aos outros coeficientes de caminho no modelo, e não em relação à consistência e validade de seus indicadores (interações).

Após testar a confiabilidade da escala, realizou-se o teste do modelo conceitual proposto, por meio da técnica de modelagem de equações estruturais PLS-SEM. Dentre as justificativas para opção da técnica PLS-SEM estão: (1) os dados coletados mostraram-se não normais, com a maioria dos itens apresentando valores de assimetria e curtose relativamente elevados; (2) o modelo teórico proposto ainda se encontra em fase exploratória; (3) devido ao pequeno número de EMNs brasileiras, a amostra foi limitada. Assim, com base nas características apresentadas, o método PLS-SEM mostrou-se mais adequado para utilização no presente estudo (CHIN; NEWSTED, 1999; HAIR JR et al., 2014).

Tabela 17 – Análise da Confiabilidade das Escalas

Itens	Alfa de Cronbach se o item for excluído	
Sta3	,663	
Sta4	,673	
Sta5	,660	
Sta6	,671	
Sta7	,679	
Sta8	,660	
Cli9	,674	
Cli10	,684	
Cli11	,702	
Col12	,697	
Col13	,668	
Col14	,659	
Col15	,656	
Col16	,684	
Col17	,687	
Alfa de Cronbach: RSC		,685
Gov1_Int	,729	
Gov2_Col	,335	
Gov3_ter	,438	
Alfa de Cronbach: Governança		,603
Comp1	,806	
Comp2	,813	
Comp3	,792	
Comp4	,807	
Comp5	,811	
Comp6	,810	
Comp7	,809	
Alfa de Cronbach: Competitividade		,830
ALFA DE CRONBACH - ESCALA COMPLETA		,791

Fonte: elaborado pela autora.

As análises estatísticas do modelo teórico proposto foram feitas com uso do *software* SmartPLS 3.2.8. Este programa faz o cálculo simultâneo de todos os parâmetros, contudo os modelos de mensuração (*outer model*) e estrutural (*inner model*) são analisados separadamente, conforme será apresentado a seguir.

5.2.2 Avaliação do Modelo de Mensuração (*Outer Model*)

A avaliação do *Outer Model* contempla o exame da significância de cada item, a consistência interna e as validades convergente e discriminante das medidas. Para determinar a confiabilidade, devem-se examinar os *outer loadings*, ou cargas fatoriais padronizadas. Tem-se como regra prática que estimativas de cargas padronizadas devem ser de 0,5 ou mais, e idealmente acima de 0,7 (HAIR JR et al., 2009). Os critérios recomendados para modelos de mensuração no SmartPLS estão apresentados no Quadro 14.

Quadro 14 - Síntese dos ajustes da Modelagem de Equações Estruturais no SmartPLS

INDICADOR/ PROCEDIMENTO	PROPÓSITO	VALORES REFERENCIAIS/ CRITÉRIO	REFERÊNCIAS
Avaliação do Modelo de Mensuração			
1.1. AVE	Validades Convergentes	AVE > 0,50	HENSELER; RINGLE e SINKOVICS (2009)
1.2. Cargas cruzadas	Validade Discriminante	Valores das cargas maiores nas VLs originais do que em outras	CHIN (1998)
1.2. Critério de Fornell e Larcker	Validade Discriminante	Compara-se as raízes quadradas dos valores das AVE de cada construto com as correlações (de Pearson) entre os construtos (ou variáveis latentes). As raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações dos	FORNELL e LARCKER (1981)
1.3. Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta	Confiabilidade do modelo	AC > 0,70 CC > 0,70	HAIR et al. (2014)
1.4. Teste t de Student	Avaliação das significâncias das correlações e regressões	$t \geq 1,96$	HAIR et al. (2014)
Avaliação do Modelo Estrutural			
2.1. Avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson (R ²):	Avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural.	Para a área de ciências sociais e comportamentais, R ² =2% seja classificado como efeito pequeno, R ² =13% como efeito médio e R ² =26% como efeito grande.	COHEN (1988)
2.2. Tamanho do efeito (f ²) ou Indicador de Cohen	Avalia-se quanto cada construto é “útil” para o ajuste do modelo	Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes.	HAIR et al. (2014)
2.3. Validade Preditiva (Q ²) ou indicador de Stone-Geisser	Avalia a acurácia do modelo ajustado	Q ² > 0	HAIR et al. (2014)
2.4. Coeficiente de Caminho	Avaliação das relações causais	Interpretação dos valores à luz da teoria.	HAIR et al. (2014)

Fonte: Ringle, Silva e Bido (2014)

A validade discriminante dos construtos foi avaliada por meio do critério de Fornell-Larcker (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR JR et al., 2014). Alcançou-se validade discriminante de início, contudo, após quatro rodadas para chegar ao ajuste dos demais itens, a validade discriminante foi melhorada, conforme observa-se nas Tabelas 18 e 19. Já a validade discriminante no nível dos itens é verificada ao analisar as cargas cruzadas (*cross loadings*), onde as cargas fatoriais dos itens em suas variáveis latentes devem ser maiores do que as cargas fatoriais dos demais itens da sua linha e da sua coluna. Após as quatro rodadas de ajuste do modelo, alcançou-se a validade discriminante dos itens, conforme apresentado na Tabela 18.

Tabela 18 – Validade discriminante dos itens: análise dos *cross loadings*

Itens	RSC para stakeholders sociais e não sociais	RSC para clientes	RSC para colaboradores	Competitividade
Sta3	0,746	0,323	0,304	0,264
Sta4	0,739	0,203	0,168	0,315
Sta5	0,710	0,179	0,331	0,335
Sta6	0,638	0,167	0,294	0,306
Cli10	0,170	0,722	0,170	0,169
Cli9	0,312	0,879	0,285	0,198
Col13	0,148	0,113	0,623	0,199
Col14	0,336	0,213	0,761	0,166
Col15	0,326	0,281	0,780	0,185
Comp1	0,344	0,314	0,266	0,768
Comp2	0,284	0,078	0,189	0,686
Comp3	0,455	0,105	0,235	0,804
Comp4	0,251	0,155	0,146	0,712
Comp5	0,249	0,144	0,029	0,654
Comp6	0,234	0,111	0,101	0,652
Comp7	0,212	0,186	0,152	0,674

Fonte: elaborado pela autora.

Para a avaliação da validade convergente e confiabilidade na primeira rodada, ocorreu a exclusão dos itens Sta7 (0,422 = “Nossa empresa apoia as organizações não governamentais que trabalham em áreas problemáticas”), Cli11 (-0,125 = “A satisfação do cliente é altamente importante para a nossa empresa”) e Col12 (0,380 = “Nossa empresa encoraja seus funcionários a participar de atividades voluntárias”), por apresentarem baixa carga fatorial, sendo que a Cli11 não apresentou significância ($p=0,561$).

Na segunda rodada, mais dois itens foram excluídos pelo mesmo motivo Sta8 (0,538 = “Nossa empresa contribui para campanhas e projetos que promovam o bem-estar da sociedade”) e Col16 (0,402 = “As decisões gerenciais relacionadas com os funcionários geralmente são justas”). Por fim, na terceira rodada, foi feita a exclusão do item Col17 (0,465 = “Nossa empresa oferece suporte a funcionários que desejam adquirir educação adicional”), alcançando assim o ajuste do modelo.

A retirada dos itens Sta7, Sta8 e Col 12 pode se justificar pelo fato de representarem práticas mais defensivas de RSC, indo contra ao resultado encontrado a respeito do uso do modo de governança mais colaborativo, o qual indicou uma proatividade em RSC por parte das empresas analisadas (SHAH; ARJOON, 2015). O mesmo fato pode justificar a exclusão do item Col17, pois, de acordo com Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012), a oferta de benefícios aos colaboradores de forma a atraí-los é característica da estratégia defensiva de RSC. Destaca-se que este item também foi excluído no estudo de Schulze, Heinitz e Lorenz (2018), por apresentar alta correlação residual, indicando redundância.

Em relação ao item Cli11, tem-se que os respondentes podem não entender a satisfação do cliente como algo relacionado a RSC de forma como entendida neste estudo, a qual vai além dos aspectos legais e dos ganhos econômicos. Já a exclusão do item Col16 pode ser justificada pelo fato de se tratar de um aspecto legal e não uma automotivação voltada a RSC por parte da empresa. Este resultado pode ser um indicativo aos formuladores de políticas públicas da necessidade de se desenvolver uma estrutura regulatória que continue conduzindo as empresas para criação de valor para sociedade, melhorando o impacto da RSC na competitividade empresarial (TING; YIN, 2018).

As Tabelas 19 e 20 apresentam os índices de ajuste do modelo (confiabilidade composta, validade discriminante e validade convergente).

Tabela 19 – Índices de ajuste do modelo das variáveis latentes de 1ª ordem

	RSC para <i>stakeholders</i> sociais e não sociais	RSC para clientes	RSC para colaboradores	Competitividade
RSC para <i>stakeholders</i> sociais e não sociais	0,710			
RSC para clientes	0,312	0,804		
RSC para colaboradores	0,389	0,292	0,725	
Competitividade	0,428	0,229	0,247	0,709
Confiabilidade composta	0,802	0,784	0,767	0,876
Média da variância extraída (AVE)	0,504	0,647	0,525	0,503

Fonte: elaborado pela autora.

Nota1: Valores na diagonal são \sqrt{AVE} . Como são maiores que as correlações entre as VL (valores fora da diagonal), há validade discriminante (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR JR et al., 2014).

Nota2: Todas as correlações são significantes a 5%

Tabela 20 – Índices de ajuste do modelo estrutural

	RSC	Competitividade
RSC	0,740	
Competitividade	0,428	0,709
Confiabilidade composta	0,781	0,876
Média da variância extraída (AVE)	0,547	0,503

Fonte: elaborado pela autora.

Nota: Valores na diagonal são \sqrt{AVE} . Como são maiores que as correlações entre as VL (valores fora da diagonal), há validade discriminante (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR JR et al., 2014).

De forma complementar a confiabilidade composta, deve-se considerar a confiabilidade individual de cada indicador. Esta confiabilidade descreve o quanto uma variável é consistente com relação ao que intenciona medir. Ao considerar o proposto por Hair Jr et al. (2009), o qual assume que as cargas fatoriais devem ser de 0,5 ou mais, e idealmente acima de 0,7, verifica-

se na Tabela 21 que todas as cargas fatoriais do modelo de mensuração ficaram acima do patamar de 0,6, e dez dos dezesseis itens apresentaram uma carga superior a 0,7.

Tabela 21 – Cargas fatoriais (*Outer Loadings*)

	RSC para <i>stakeholders</i> sociais e não sociais	RSC para clientes	RSC para colaboradores	Competitividade
Sta3	0,746			
Sta4	0,739			
Sta5	0,710			
Sta6	0,638			
Cli10		0,722		
Cli9		0,879		
Col13			0,623	
Col14			0,761	
Col15			0,780	
Comp1				0,768
Comp2				0,686
Comp3				0,804
Comp4				0,712
Comp5				0,654
Comp6				0,652
Comp7				0,674

Fonte: elaborado pela autora.

Ao analisar a relação entre as variáveis observadas e os construtos latentes, observa-se que:

- a) para o construto Competitividade, os itens com maiores cargas fatoriais foram Comp3 = 0,804 (“As capacidades de liderança de nossos gerentes”) e Comp1 = 0,768 (“Qualidade no nosso gerenciamento de recursos humanos”), respectivamente. Este resultado corrobora a visão de Hilson (2012), o qual justifica o aumento da importância do tema RSC nas empresas pelo reconhecimento por parte de CEOs e gestores de empresas multinacionais como um tema relevante para se considerar nas estratégias empresariais. Quando o líder consegue motivar a equipe a agir com os valores da empresa, percebe-se um desempenho superior aos concorrentes;
- b) no construto RSC, os dois itens com maiores cargas fatoriais foram Cli9 = 0,879 (“Nossa empresa protege os direitos dos consumidores para além dos requisitos legais”) e Col15 = 0,780 (“Nossa empresa implementa políticas flexíveis a fim de oferecer um bom equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida para nossos funcionários”), respectivamente. Estes resultados corroboram o que Ting e Yin (2018) afirmam: o

engajamento da RSC, direcionado a clientes e colaboradores, pode resolver conflitos entre acionistas e *stakeholders* primários podendo melhorar o desempenho da empresa.

Em relação ao item Cli9, tem-se que, com as EMNs brasileiras se posicionando cada vez mais como empresas focais em suas cadeias de suprimentos, essas impõem as regras e têm contato direto com os consumidores, desenhando o produto ou serviço a ser oferecido (SEURING; MÜLLER, 2008). Com isso, a forte relação do item com o construto RSC aos clientes, reforça a importância desta atenção nas EMNs com os direitos dos consumidores.

Por fim, a respeito do item Col15, reforça-se a ideia de Newman, Nielsen e Miao (2015), os quais destacam que as boas percepções dos colaboradores sobre as práticas de RSC voltadas a eles podem resultar em maiores esforços para atingir as metas e melhorar seu desempenho. Com isso, ao se preocupar com os *stakeholders* internos, no caso os colaboradores, alcança-se uma posição favorável no *continuum* de RSC a qual pode ser refletida no desempenho empresarial.

5.2.3 Avaliação do Modelo Estrutural (*Inner Model*) e das Hipóteses

Após as análises de validade e confiabilidade, considera-se pertinente manter todos os parâmetros propostos no modelo de mensuração, o qual, uma vez validado, permitiu que se avançasse para a etapa de avaliação do modelo estrutural.

Para o PLS-SEM, utiliza-se o coeficiente de determinação (R^2) para refletir o ajuste do modelo estrutural, onde este representa a porção da variância explicada de cada variável latente endógena (HAIR JR et al., 2014). Em resumo, este indicador demonstra a capacidade do modelo de explicar e prever as variáveis latentes endógenas. Considerando o exposto no Quadro 14, tem-se que para estudos na área de ciências sociais e comportamentais, $R^2=2\%$ deve ser classificado como efeito pequeno, $R^2=13\%$ como efeito médio e $R^2=26\%$ como efeito grande. Conforme dados apresentados na Tabela 21, o valor do R^2 do modelo proposto para Competitividade, a única variável latente endógena, foi de 0,183, portanto, possui um efeito explicativo médio, sendo considerado adequado para explicar o construto dependente Competitividade, bem como os fatores antecedentes que o influenciam.

Na sequência, foi feito o exame dos *path coefficients*, os quais devem verificar: o sinal, a magnitude e a significância dos coeficientes dos caminhos (HAIR JR et al., 2014). Nesta análise, entende-se os sinais opostos ao da relação teórica presumida como o não suporte das hipóteses formuladas. Em relação à magnitude dos coeficientes, estes indicam a forma da relação entre duas variáveis latentes, devendo ser maior que 0,1 para causar algum impacto no

modelo (URBACH; AHLEMANN, 2010). Por fim, os *path coefficients* também devem ser significantes, no mínimo ao nível de $p < 0,05$, a fim de que deem suporte as hipóteses previamente elaboradas sobre a relação causal proposta (HAIR JR et al., 2014). Os valores dos *path coefficients* do modelo estrutural estão indicados na Tabela 22. Cabe destacar que o conceito de ‘relação causal’ utilizado na modelagem de equações estruturais não corresponde ao de experimentos estatísticos com controle de variáveis externas aos fatores experimentais.

Ao considerar o sinal, a magnitude, e o teste de significância dos *path coefficients* diferentes de zero, pode-se afirmar que a hipótese formulada para o modelo proposto – a saber, H1: existe uma relação significativa e positiva entre a estratégia de RSC e a competitividade – não podem ser rejeitadas. Este resultado fornece evidências para apoiar a visão de que as ações de RSC que visam os interesses dos *stakeholders* primários (acionistas e investidores, colaboradores, clientes, fornecedores e governo), essenciais à operação das empresas, pode influenciar positivamente o desempenho da organização (TING; YIN, 2018).

Tabela 22 – Avaliação do modelo estrutural

	Hipótese	VIF	f ²	Coefficiente Estrutural	Erro padrão	Valor-t	Valor-p	R ²
RSC -> Competitividade	H1(+)	1,0	0,225	0,428	0,066	6,519	0,000	0,183

Fonte: elaborado pela autora.

A Figura 11 mostra graficamente o modelo proposto, indicando os *outer loadings* do modelo de mensuração, os *path coefficients* do modelo estrutural e o R² da variável endógena Competitividade.

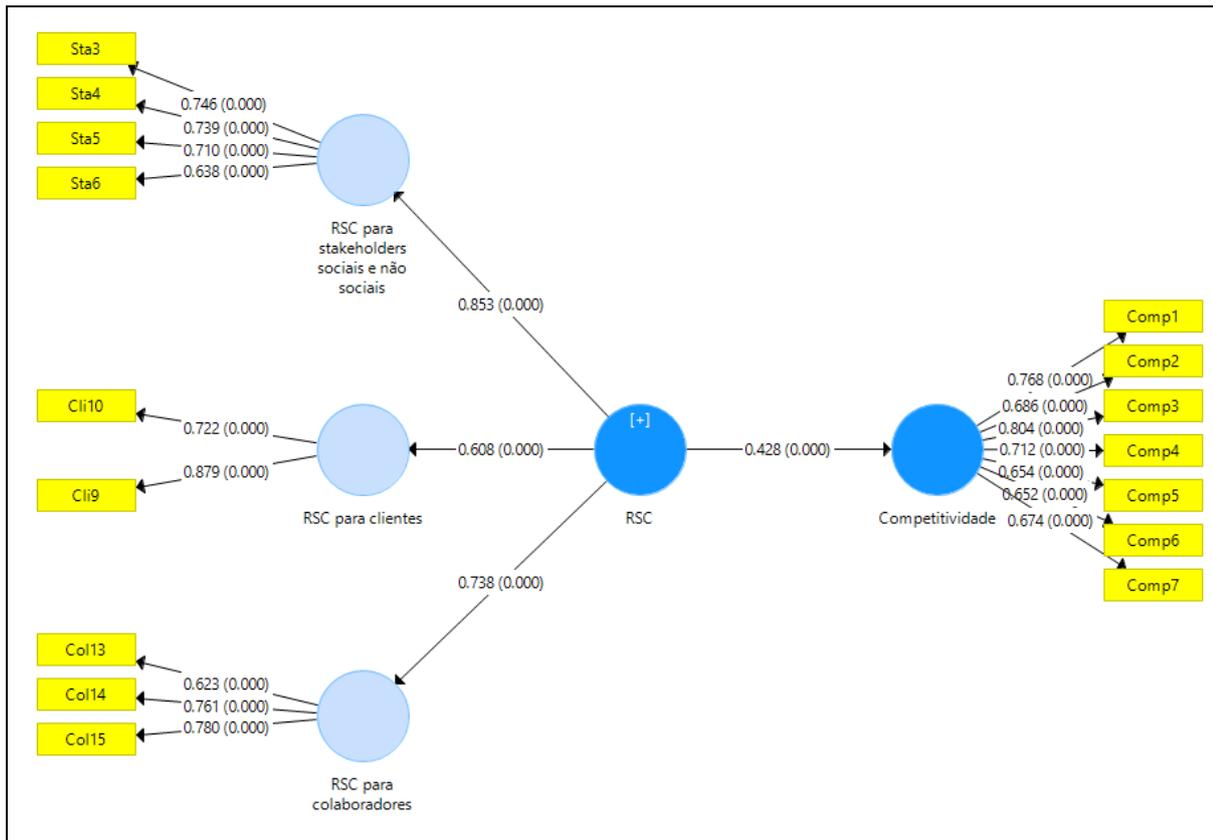


Figura 11 - Modelo Teórico Proposto Testado
 Fonte: elaborado pela autora.

De forma complementar, foi feito o teste do tamanho do efeito (*effect size*), que mede o impacto relativo de uma variável latente exógena sobre a variável latente endógena, através de alterações no valor do R^2 (HAIR JR et al., 2014). Com isso, é possível estimar o tamanho do efeito de cada caminho do modelo de equações estruturais. Como parâmetro, tem-se que valores de f^2 entre 0,02 e 0,15 indicam um efeito pequeno, entre 0,15 e 0,35 um efeito médio, e acima de 0,35 indicam que uma variável latente exógena tem um efeito grande sobre uma variável latente endógena (URBACH; AHLEMANN, 2010).

Tendo como base os dados da Tabela 21, observa-se que o modelo apresenta um efeito médio (0,225). Entende-se, então, que a Responsabilidade Social Corporativa impacta a Competitividade das EMNs brasileiras.

A relevância preditiva do modelo foi avaliada por meio do critério de Stone-Geisser Q^2 . Este critério avalia a capacidade do modelo estrutural em prever adequadamente seu construto latente endógeno (HENSELER et al., 2009).

Como parâmetro, um Q^2 igual ou menor que 0 indica a não existência de relevância preditiva. Em contraste, um $Q^2 > 0$ sugere a existência de relevância preditiva do modelo. Nesse sentido, quanto mais elevado o valor de Q^2 , melhor é a previsão do modelo (HAIR JR et al.,

2014, p.186). De forma mais específica, um Q^2 entre 0,02 e 0,15 indica um pequeno efeito, um Q^2 entre 0,15 e 0,35 indica um efeito moderado e Q^2 maior que 0,35 indica um efeito grande (HAIR JR et al., 2014, p.186).

No SmartPLS esse indicador é calculado através do procedimento *blindfolding*. Este procedimento requer que o usuário defina uma distância de omissão (D) para executá-lo. Devendo-se evitar que o número de observações usadas na estimação do modelo dividido por D não é um inteiro. O próprio SmartPLS 3 sugere que o valor de D esteja entre 5 e 12, trazendo como padrão o número 7. No caso do presente estudo, a técnica de *blindfolding* foi realizada mantendo $D=7$.

Como apresentado na Tabela 23, para variável endógena Competitividade, o indicador Q^2 apresenta um efeito pequeno, o que fornece suporte para indicar a existência da relevância preditiva do modelo.

Tabela 23 – Indicador de Stone-Geisser Q^2 para a variável endógena

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Competitividade	1008,000	926,201	0,081

Fonte: elaborado pela autora

Já as relações de moderação das variáveis Modo de Governança Internalizar (Inter), Colaborar (Colab) e Terceirizar (Terc), hipóteses H2a, b e c, não tiveram suporte empírico, sendo apresentado os valores na Tabela 24 (os modelos estruturais e mensuração com as variáveis moderadoras e seus índices estão nos Apêndices B, C e D). O coeficiente de caminho negativo (-0,268) para a variável moderadora Colaborar, poderia indicar que existe uma relação de moderação negativa, enfraquecendo a relação entre RSC e competitividade, a qual é possível em termos estatísticos (HAIR JR et al., 2014). Já as demais variáveis moderadoras apresentaram, coeficientes de caminho positivos, o que sugere um fortalecimento da relação entre RSC e Competitividade. Contudo, não foi encontrada evidência estatística significativa que dê suporte a essa relação de causalidade. Com isso, assume-se que as hipóteses H2a, b e c sobre a relação de moderação não se comprovaram empiricamente. Os Apêndices B, C e D, mostram os efeitos da moderação na variável Competitividade para as três variáveis moderadoras, evidenciado pelas alterações na inclinação das retas nos diferentes níveis da variável moderadora (GARDNER et al., 2017).

Tabela 24 – Coeficientes de moderação das dimensões Internalizar, Colaborar e Terceirizar

Relação Estrutural	Hipótese ¹	f ²	Coefficiente Estrutural	Erro padrão	Valor-t	Valor-p
INTERNALIZAR						
Moderating Effect: Inter → Competitividade	XZ(+)	0,027	0,152	0,216	0,704	0,481
RSC → Competitividade	X	0,202	0,412	0,077	5,383	0,000
Inter → Competitividade	Z	0,004	0,057	0,064	0,900	0,368
COLABORAR						
Moderating Effect: Colab → Competitividade	XZ(+)	0,093	-0,268	0,333	0,805	0,421
RSC → Competitividade	X	0,143	0,351	0,103	3,399	0,001
Colab → Competitividade	Z	0,027	0,152	0,115	1,317	0,188
TERCEIRIZAR						
Moderating Effect: Terc → Competitividade	XZ(+)	0,062	0,228	0,248	0,919	0,358
RSC → Competitividade	X	0,020	0,398	0,085	4,660	0,000
Terc → Competitividade	Z	0,017	0,115	0,104	1,111	0,267

¹ x = var. independente; Z= var. moderadora; XZ = termo de interação (notação de Gardner et al. 2017 (614) para auxiliar na interpretação)

Fonte: elaborado pela autora.

A Tabela 25 apresenta a síntese dos coeficientes estruturais para cada construto moderado. Pode-se perceber que o P-valor de todos os construtos é maior que 0,05, ou seja, os valores são estatisticamente iguais. Desta forma, não foram encontradas evidências de moderação pelo modo de governança, refutando a hipótese H2a, b e c.

Tabela 25 – Coeficientes de moderação - síntese

Relação Estrutural	Coeficientes estruturais						Há moderação?
	Hipótese	f ²	Coefficiente Estrutural	Erro padrão	Valor-t	Valor-p	
Moderating Effect: Inter → Competitividade	XZ(+)	0,027	0,152	0,216	0,704	0,481	Não
Moderating Effect: Colab → Competitividade	XZ(+)	0,093	-0,268	0,333	0,805	0,421	Não
Moderating Effect: Terc → Competitividade	XZ(-)	0,062	0,228	0,248	0,919	0,358	Não

¹ x = var. independente; Z= var. moderadora; XZ = termo de interação (notação de Gardner et al. 2017 (614) para auxiliar na interpretação).

Fonte: elaborado pela autora.

Chung, Yeo-Chang e Cho (2012) apontam que, quanto mais forte a relação estratégica entre as atividades principais de uma empresa e suas ações de RSC maior a probabilidade da empresa internalizar as atividades de RSC. No outro extremo, tem-se que quando falta *know-how* e infraestrutura, as empresas terceirizam suas ações de RSC. Porém, a não significância dos resultados sugere que não há uma única forma de governar as ações de RSC para alcançar maior competitividade, sendo que a combinação das formas governança pode surgir a depender

da visão social corporativa, do propósito das ações de RSC, do acúmulo de experiência e conhecimento e das características das ações a serem desenvolvidas, onde, mesmo quando uma empresa se concentra em um único tema para suas ações de RSC, os tipos de governança podem mudar (CHUNG; YEO-CHANG; CHO, 2012).

5.2.4 Teste da validade do Modelo usando *Bootstrapping*

A fim de analisar a estabilidade dos coeficientes das relações entre os construtos do modelo teórico, realizou-se o procedimento denominado *bootstrapping*, que testa a hipótese de que os coeficientes da amostra original diferem da média dos estimados para um conjunto de sub-amostras (HAIR JR et al., 2014). Neste procedimento, são retiradas amostras aleatórias da amostra original, com reposição. A técnica de *bootstrapping* foi realizada com 5000 sub-amostras. A Tabela 26 apresenta os resultados do procedimento, os quais confirmam a validade do modelo ao mostrar que não houve diferença estatisticamente significativa entre os coeficientes da amostra original em comparação à média dos coeficientes das novas amostras.

Tabela 26 – Análise dos Coeficientes dos Caminhos por *Bootstrapping*

	Média da Amostra Original	Média das 5000 sub-amostras	Erro-padrão	Valor-t	Valor-p
RSC → Competitividade	0,428	0,446	0,066	6,499	0,000

Fonte: elaborado pela autora.

Ainda sobre o procedimento *bootstrapping*, tem-se que ele também apresenta os resultados do teste *t* para os parâmetros do modelo de mensuração. Por meio da análise da Tabela 27, observa-se que todas as cargas do modelo de mensuração mostraram-se válidas, pois não houve diferenças significantes entre os valores da amostra original e os das médias das amostras geradas por *bootstrapping*. Com exceção do item Cli10 (“A satisfação do cliente é altamente importante para a nossa empresa”), os erros-padrão foram baixos, mas mesmo estes encontram-se dentro do intervalo de confiança de 99%.

Hair et al. (2006, p. 238) afirma que:

Se tirarmos várias amostras do mesmo tamanho da mesma população e as usarmos para calcular a equação de regressão, o erro-padrão é uma estimativa de quanto o coeficiente de regressão deveria variar de amostra para amostra. Um erro-padrão menor implica em uma previsão mais confiável e, conseqüentemente, em menores intervalos de confiança.

Os resultados alcançados por meio do procedimento *bootstrapping* corrobora novamente a validade do modelo proposto.

Tabela 27 – Análise das Cargas do Modelo de Mensuração por *Bootstrapping*

Análise das Cargas do Outer Model por Bootstrapping					
	Média da Amostra Original	Média das 5000 sub-amostras	Erro-padrão	Valor-t	Valor-p
Comp1 <- Competitividade	0,768	0,768	0,046	16,765	0,000
Comp2 <- Competitividade	0,686	0,684	0,063	10,963	0,000
Comp3 <- Competitividade	0,804	0,808	0,039	20,495	0,000
Comp4 <- Competitividade	0,712	0,704	0,064	11,116	0,000
Comp5 <- Competitividade	0,654	0,637	0,087	7,486	0,000
Comp6 <- Competitividade	0,652	0,635	0,080	8,173	0,000
Comp7 <- Competitividade	0,674	0,664	0,063	10,746	0,000
Cli10 <- RSC para clientes	0,722	0,704	0,117	6,181	0,000
Cli9 <- RSC para clientes	0,879	0,880	0,048	18,282	0,000
Col13 <- RSC para colaboradores	0,623	0,618	0,080	7,833	0,000
Col14 <- RSC para colaboradores	0,761	0,754	0,060	12,782	0,000
Col15 <- RSC para colaboradores	0,780	0,779	0,051	15,323	0,000
SNS3 <- RSC para <i>stakeholders</i> sociais e não sociais	0,746	0,749	0,058	12,785	0,000
SNS4 <- RSC para <i>stakeholders</i> sociais e não sociais	0,739	0,738	0,065	11,306	0,000
SNS5 <- RSC para <i>stakeholders</i> sociais e não sociais	0,710	0,707	0,057	12,450	0,000
SNS6 <- RSC para <i>stakeholders</i> sociais e não sociais	0,638	0,635	0,064	9,981	0,000

Fonte: elaborado pela autora.

Nota: Todos os valores são significativos com $p < 0,01$

5.3 Paralelo entre teoria e prática

Neste tópico, após a descrição dos dados encontrados e a finalização das análises univariadas e multivariadas, foi feita uma discussão entre o referencial teórico e os resultados encontrados com a amostra de EMNs brasileiras estudadas, tanto com a *survey* quanto com a análise dos relatórios anuais ou de sustentabilidade, como são comumente denominados.

O primeiro ponto que cabe destaque é a posição das EMNs brasileiras no *continuum* de RSC, onde, por meio da análise dos relatórios anuais, pode-se verificar afirmações como “não fugimos de nossas responsabilidades e queremos ir além de nossas obrigações legais em relação a temas socioambientais” e, “as marcas são reconhecidas mundialmente pela qualidade premium, reflexo de um modelo de produção que respeita aspectos legais, ambientais e de bem-estar animal”, demonstrando uma preocupação explícita das multinacionais da amostra com aspectos de RSC, os quais são valorizados em seus setores de atuação.

De forma a legitimar uma tendência a proatividade das EMNEs estudadas, a análise dos relatórios permitiu apresentar uma resumida listagem de prêmios que analisam aspectos socioambientais, recebidos por várias das empresas da amostra em seus respectivos setores de atuação, como: Guia Exame de Sustentabilidade 2018; As Melhores da Dinheiro Rural 2018; Prêmio ABRASCA de Relatório Anual 2018; Anuário Época Negócios 360º; Top of Mind de

RH; Prêmio de Excelência *Out and Equal* e; Destaque brasileiro no ranking CDP Supply Chain 2018. Estes prêmios corroboram o entendimento de que a estratégia de RSC melhora o desempenho organizacional, a imagem da marca, a reputação e, com isso, aumenta a vantagem competitiva (BARNEY, 1991; PORTER; KRAMER, 2006; WANG et al., 2014).

Em complemento, observou-se a descrição de suas ações socioambientais, as quais vão além das exigências legais, atuando frente à temáticas que extrapolam seu ramo de atuação, como educação, esporte e cultura, as colocando em uma posição mais proativa no *continuum* de RSC (MUNILLA; MILES, 2005; SCHALTEGGER; LÜDEKE-FREUND; HANSEN, 2012). Outro fato que indica uma estratégia mais voltada para a proatividade é a posição das EMNs brasileiras em suas cadeias produtivas, onde vêm atuando como empresas focais (SEURING; MÜLLER, 2008), se tornando líderes globais em inovação como a fabricante de ônibus Marcopolo e a empresa de cosméticos Natura (CASANOVA et al., 2019) e elevando o nível de RSC nos países emergentes onde atuam.

Dentre os itens com médias mais altas na escala de RSC constava o seguinte: “nossa empresa faz investimentos para criar uma vida melhor para as gerações futuras”. A análise dos relatórios permitiu verificar que 90% das empresas investem em projetos voltados à educação, seja para crianças e adolescentes da comunidade local, ou ainda jovens e adultos da comunidade e colaboradores da própria empresa, reforçando assim o resultado da análise quantitativa.

Reforçando o resultado alcançado por Gregory, Whittaker e Yan (2016) e Wang et al. (2014), a análise quantitativa apresentou que não se deve rejeitar a H1 a qual afirma que existe uma relação significativa e positiva entre a estratégia de RSC e a competitividade. Com isso, ao entender que a estratégia de RSC das EMNs brasileiras é voltada, em sua maioria, para a comunidade local e colaboradores, questiona-se quais itens da competitividade têm tido maior relevância na matriz de materialidade dessas multinacionais.

Dentre os trechos retirados dos relatórios, destacam-se (não se limitando a estes) os seguintes:

para fortalecermos nossa competitividade, estamos promovendo a transformação digital em todos os nossos negócios e áreas, investindo em inovação (2% de nossa receita) e perseguindo a excelência em gestão (Trecho do relatório de sustentabilidade de uma empresa do setor de construção, 2018)

e;

a ecoeficiência é o direcionador da gestão estratégica que vincula o desempenho ambiental ao financeiro. A otimização de processos, reciclagem, inovações tecnológicas e economia no uso de recursos naturais e materiais reduzem custos, aumentam a competitividade, tornando a Organização mais eficiente e com menor impacto ambiental (Trecho do relatório de sustentabilidade de uma empresa do setor financeiro, 2018).

A presença do termo “inovação” em ambos os casos retoma o proposto por Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012), os quais, ao propor a relação entre estratégia de sustentabilidade e direcionadores de resultado, apresentam que, quando a empresa se volta para inovações em processos, produtos e organização transformam a lógica do negócio, esta está adotando uma estratégia proativa.

A análise das matrizes permitiu verificar que os itens que aparecem como sendo os principais temas materiais são: os níveis de treinamento e empoderamento de nosso pessoal; qualidade dos nossos produtos e serviços e; qualidade no nosso gerenciamento de recursos humanos. Ampliando a análise para além dos itens dispostos na escala de competitividade, observa-se que nas matrizes analisadas, não consta a produção de bens e serviços mais sustentáveis, ou ainda uma atuação mais efetiva em relação a base da pirâmide, o que demonstra que mesmo com o avanço das EMNs brasileiras em rankings de RSC, estas ainda possuem um longo caminho a ser trilhado a respeito do tema.

Os temas materiais destacam que os *stakeholders* colaboradores são os que possuem alta criticidade quanto ao planejamento estratégico das EMNs brasileiras, sendo que a formação de uma equipe com um bom treinamento e bem gerenciada é um fator chave para a competitividade dessas empresas. Ao entender que, de acordo com a Teoria dos *Stakeholders*, há grupos dentro da sociedade que são mais poderosos que outros e que é a empresa que deve avaliar e decidir de quais grupos requer ou não sua atenção (CAIADO et al., 2018; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), surge um alerta para a consideração dos colaboradores como *stakeholders* que contribuem para criação de valor (AKREMI; ROECK; IGALENS, 2018). Adicionalmente, uma das EMNEs relatou que “acredita ainda que os ótimos resultados [de todo o trabalho de responsabilidade social] fortalecem sua imagem positiva entre os empregados” (Trecho do relatório de sustentabilidade de uma empresa do setor calçadista, 2018), corroborando o proposto por Turker (2009b) e Newman, Nielsen e Miao (2015), os quais destacam que as ações de RSC melhoram a imagem da empresa na percepção dos colaboradores.

De forma complementar, o entendimento da relação proposta pela H1, tem-se explicitado no relatório de sustentabilidade de uma das EMNs da amostra o seguinte trecho: “a Companhia viu na disseminação da cultura da ética, transparência e melhores práticas instrumentos essenciais para a sua competitividade no mercado e sustentabilidade no longo prazo”, demonstrando que é perceptível a relação entre práticas de RSC e seu resultado na competitividade da organização, evidenciando ainda uma preocupação com imagem e minimização de riscos (SHEVCHENKO; LÉVESQUE; PAGELL, 2016). E, quando se trata de

atendimento a pressões de *stakeholders* de países desenvolvidos, as EMNs brasileiras destacam em seus relatórios as adaptações necessárias que são feitas em seus produtos para atender, em especial, a comunidade europeia.

Unindo ao resumo feito dos prêmios voltados à áreas socioambientais, cabe destacar que empresas da amostra também destacam-se em aspectos competitivos em seus setores de atuação, recebendo por exemplo destaque no Ranking Melhores & Maiores da Exame em 2018, no Ranking Valor 1000; estando entre as 50 empresas mais amadas do Brasil do mesmo ano; as 400 Maiores do Agronegócio e; as 50 Maiores do Comércio. Considerando a relevância dos *stakeholders* colaboradores para a competitividade das empresas e a dificuldade de se atrair e reter talentos na organização, ao receberem os prêmios e reconhecimentos listados a seguir, as EMNs brasileiras reforçam seus resultados competitivos: Prêmio Carreira dos Sonhos, na categoria Jovens; Empresas mais atraentes para startups, segundo o ranking 100 *Open Startups* Brasil 2018; 150 Melhores Empresas para Trabalhar do Guia Você S/A; Melhores Empresas para Começar a Carreira do Guia Você S/A e; *Great Place to Work* 2018.

A respeito do modo de governar as ações de RSC, a análise quantitativa destacou dois pontos: (1) as EMNs brasileiras utilizam mais de um modo de governança e; (2) rejeitaram-se as hipóteses que traziam os modos de governança como moderadores da relação entre RSC e Competitividade. Estes pontos cabem maior minúcia em suas análises, a qual pode ser reforçada com os dados retirados dos relatórios das multinacionais a respeito das práticas desenvolvidas e como são governadas.

Primeiramente, observa-se que, dentre os relatórios analisados, 95% destes apresentam que a EMN possui um Instituto ou Fundação para governar suas ações de RSC, sendo estes os responsáveis, em especial, pela organização das ações voltadas à educação nas comunidades onde a empresa atua. De forma complementar, quase em sua totalidade, as EMNEs fazem doações e/ou investimentos sociais, os quais são provenientes de Leis de incentivo fiscal, reforçando o importante papel do governo, como proposto por Tong et al. (2018).

Recorrer a Institutos e/ou Fundações para governar as ações de RSC e fazer uso de investimentos sociais privados, são exemplos de terceirização da atuação socioambiental. Contudo, cabe lembrar que as EMNEs tem forte atuação social na área da educação, ou seja, projetos que são menos relacionados com a missão da empresa e, com isso sendo este o modo de governança mais utilizado, pois não há internamente os recursos e as capacidades necessárias para desenvolvimento do projeto (HUSTED; SOUSA-FILHO, 2016).

Chung, Yeo-Chang e Cho (2012) e Husted (2003) afirmam que um fator determinante para escolha de um tipo de governança é a relação estratégica entre as atividades principais de

uma empresa e suas ações de RSC. A análise dos dados presentes no relatório permitiu corroborar essa afirmação ao perceber que todas as ações que se distanciavam da atividade principal da organização (educação e esporte, por exemplo) eram governadas pelos Institutos/Fundações e ao passo que a ação mais estratégica, em especial aquelas relacionadas a custo e/ou risco (consumo de água, energia e meio ambiente) do processo produtivo ou do produto final, essas ações passavam a ser governadas internamente ou por meio de parceria. Cabe ressaltar que a parceria vinha como um atendimento especializado no tema onde a empresa não teria recursos para agir sozinha, como parcerias nos países onde as empresas possuem negócios.

Por fim, destaca-se que a análise dos relatórios deixou claro o uso de dois ou três tipos de governança por empresa, demonstrando que, para o contexto analisado, não há um modo de governança melhor ou pior a ser escolhido, mas, sim, o que mais se adequa a estratégia organizacional e aos recursos disponíveis.

Após a apresentação e análise dos resultados do estudo, o próximo capítulo traz as considerações finais da pesquisa e as implicações de seus resultados, além de apontar as limitações do trabalho e as sugestões para aprofundar os temas abordados em estudos futuros.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, apresentam-se considerações finais da pesquisa realizada e uma síntese dos pontos relevantes do trabalho. Ele está organizado como segue: conclusões geradas pela discussão dos resultados, implicações acadêmicas e gerenciais do estudo, suas limitações e, por fim, são apresentadas sugestões para estudos futuros.

6.1 Conclusões do estudo e implicações acadêmicas

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre a estratégia de responsabilidade social corporativa e competitividade, considerando o efeito moderador do modo de governança das ações de RSC. Esta análise aconteceu com a aplicação de uma *survey* à uma amostra representativa das empresas multinacionais brasileiras (68,5% do universo). Primeiramente, destaca-se que os dados sugeriram uma tendência a proatividade das EMNs brasileiras, onde estas, além de apresentarem uma média alta nas respostas sobre RSC, utilizam com maior frequência o modo de governança colaborativo. Por meio da análise, comprovou-se empiricamente a existência de uma relação significativa e positiva entre os construtos Responsabilidade Social Corporativa e Competitividade (H1).

De forma complementar, nesta pesquisa, foram incluídas três variáveis moderadoras da relação de causalidade entre RSC e Competitividade. Para isto, foram considerados os três modos de governança (internalizar, colaborar e terceirizar) no *software* SmartPLS. Os coeficientes de caminho foram 0,152 para internalizar e 0,228 para terceirizar, o que poderia indicar que esses modos de governança reforçam a relação entre RSC e Competitividade e; para o modo de governança colaborar o coeficiente de caminho foi negativo (-0,268), o que indicaria um enfraquecimento da relação entre RSC e Competitividade com a adoção deste modo de governança. Apesar disso, os p-valores calculados foram de 0,481 (internalizar), 0,421 (colaborar) e, 0,358 (terceirizar), portanto a falta de evidência empírica não permite confirmar as hipóteses da relação de moderação das variáveis apresentadas na relação de causalidade entre RSC e Competitividade.

Esta pesquisa trata de lacunas teóricas e empíricas relevantes ao analisar a realidade das empresas multinacionais brasileiras. Com isso, contribui com a literatura, uma vez que a América Latina, e especialmente o Brasil, ainda carecem de pesquisas que analisem suas práticas de responsabilidade social corporativa e estabeleça relações com os outros objetivos organizacionais, como é o caso da competitividade.

6.2 Implicações gerenciais

Ao considerar RSC com base na visão dos *stakeholders* e analisar os dados referentes a realidade das EMNs brasileiras, foi possível destacar três principais implicações para gestores destas organizações: (1) o engajamento da RSC, direcionado à clientes e colaboradores, pode resolver conflitos entre acionistas e *stakeholders* primários podendo melhorar o desempenho da empresa, ou seja, deve-se dar destaque a esses *stakeholders* no momento da tomada de decisão; (2) as EMNs brasileiras possuem cada vez mais uma posição estratégica em suas cadeias de suprimento, o que reforça a responsabilidade da atuação destas empresas, as quais refletem na qualidade de vida socioambiental de seus clientes e; (3) quando os colaboradores possuem uma percepção positiva sobre as práticas de RSC voltadas a eles, isto pode resultar em maiores esforços para atingir as metas e melhorar seu desempenho.

Ao considerar a variável dependente Competitividade, tem-se o aumento da importância do tema RSC para CEOs e gestores, os quais, ao motivarem suas equipes a atuar ao encontro dos valores organizacionais, percebem um desempenho superior aos seus concorrentes. Por fim, o estudo reforça estudos anteriores que afirmam a relação positiva e significativa entre RSC e competitividade, sendo este último considerado como o sucesso competitivo, objetivo de todas as empresas em seus setores de atuação. Dessa forma, sugere-se aos gestores, a consideração efetiva do tema RSC na pauta estratégica de suas organizações.

6.3 Limitações do Estudo

Como principais limitações do estudo têm-se a baixa variabilidade das respostas, o que pode ter prejudicado os resultados, pois a técnica PLS-SEM trabalha com a maximização da variância. Esta característica das respostas pode ser justificada pela sensibilidade do assunto, onde os respondentes, por serem os responsáveis pelas áreas de RSC, seriam menos propensos a alegar as suas possíveis fragilidades.

Outra limitação deve-se ao fato do reduzido tamanho da amostra o que é decorrente do pequeno universo de EMNs brasileiras. Esta limitação interfere diretamente nos índices de ajuste do modelo, contudo, não invalida o estudo, considerando o bom ajuste do modelo apresentado.

6.4 Sugestões para futuros estudos

Com o intuito de ampliar o escopo de pesquisas acerca do tema RSC, modo de governança e competitividade para realidade de empresas multinacionais de países emergentes, estudos futuros podem considerar em sua análise a variável setor econômico/industrial, pois as empresas que lidam com intensa concorrência podem utilizar sua estratégia de RSC para aumentar seu desempenho por meio de diferenciação (KEMPER et al., 2013). Kemper et al. (2013) apontam que quanto maior a intensidade competitiva de um mercado, mais relevante é a reputação da empresa. Assim, as atividades de RSC, diretamente relacionadas com a imagem e reputação empresarial, podem ter menor impacto em mercados menos competitivos.

Além disso, estudos futuros poderiam explorar como são conduzidas as práticas de RSC por meio de colaboração. A literatura mostra que há diferentes maneiras de se conduzir relações de colaboração e estudos que mostrem como as colaborações são conduzidas e os impactos em termos de competitividade considerando diferentes *stakeholders* poderiam ajudar no processo de tomada de decisão.

Como o estudo realizado enfocou exclusivamente em EMNs brasileiras, seria interessante replicá-lo com EMNs de outros países emergentes para investigar se os resultados são compatíveis com os aqui obtidos, por meio do teste do modelo proposto. Com isso, seria possível verificar se os resultados do presente estudo estão atrelados a características dos brasileiros, ou se podem ser entendidos como mais universais – podendo confirmar a validade externa dos construtos propostos e testados. Seria relevante para outras EMNEs entender se a estrutura geral do modelo aqui proposto e as dimensões de RSC se mantêm em diferentes ambientes institucionais, ou se há uma variabilidade nas dimensões e na importância relativa.

REFERÊNCIAS

- AĞAN, Y. et al. The relationships between corporate social responsibility, environmental supplier development, and firm performance. **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 1872–1881, 2016.
- AGUINIS, H.; GLAVAS, A. What we know and don't know about corporate social responsibility a review and research agenda. **Journal of management**, v. 38, n. 4, p. 932–968, 2012.
- AKREMI, A. EL; ROECK, K. DE; IGALENS, J. How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale. **Journal of Management**, v. 44, n. 2, p. 619–657, 2018.
- ALBERS, S. PLS and Success Factor Studies in Marketing. In: VINZI, V. E. et al. (Eds.). **Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications**. Berlin: Springer Berlin Heidelberg, 2011. p. 409–425.
- AMBASTHA, A.; MOMAYA, K. Competitiveness of firms: review of theory, frameworks, and models. **Singapore Management Review**, v. 26, n. 1, p. 45–62, 2004.
- ANTONIETTI, R.; DE MARCHI, V.; DI MARIA, E. Governing offshoring in a stringent environmental policy setting: Evidence from Italian manufacturing firms. **Journal of Cleaner Production**, 2016.
- BANSAL, P.; ROTH, K. Why companies go green: A model of ecological responsiveness. **Academy of management journal**, v. 43, n. 4, p. 717–736, 2000.
- BARAKAT, L. L. et al. **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2017**. [s.l.] Fundação Dom Cabral, 2017. (12)
- BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BARBOSA, V. As 100 empresas mais sustentáveis do mundo em 2018. **EXAME.com**. 2018.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BERTRAND, J. W. M.; FRANSOO, J. C. Operations management research methodologies using quantitative modeling. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 241–264, 2002.
- BM&FBOVESPA. **Novo Valor: Sustentabilidade nas empresas como começar, quem envolver e o que priorizar**. São Paulo: BM&FBOVESPA, 2010.

BOEHE, D. M.; BARIN CRUZ, L. Corporate social responsibility, product differentiation strategy and export performance. **Journal of Business ethics**, v. 91, p. 325–346, 2010.

BOUKHERROUB, T.; LEBEL, L.; RUIZ, A. A framework for sustainable forest resource allocation: A Canadian case study. **Omega**, v. 66, p. 224–235, 2017.

BRADACH, J. L.; ECCLES, R. G. Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. **Annual review of sociology**, v. 15, n. 1, p. 97–118, 1989.

BRANCO, M. C.; RODRIGUES, L. L. Corporate social responsibility and resource-based perspectives. **Journal of business Ethics**, v. 69, n. 2, p. 111–132, 2006.

BRANDÃO, I. DE F.; DIÓGENES, A. S. M.; ABREU, M. C. S. DE. Value allocation to stakeholder employees and its effect on the competitiveness of the banking sector. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, p. 161–179, 2017.

BRIAN, K. **From Aid to Development the Global Fight against Poverty: The Global Fight against Poverty**. [s.l.] OECD Publishing, 2012. OECD Insights.

BRITO, R. P. DE; BERARDI, P. C. Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um metaestudo. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, 2010.

BURKE, L.; LOGSDON, J. M. How Corporate Social Responsibility Pays Off. **Long Range Planning**, v. 29, n. 4, p. 495–502, 1996.

CAIADO, R. G. G. et al. Adherence of social responsibility management in Brazilian organizations. **Social Responsibility Journal**, v. 14, n. 1, p. 194–212, 2018.

CARROLL, A. B. Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497–505, 1979.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business horizons**, v. 34, n. 4, p. 39–48, 1991.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. **Business & society**, v. 38, n. 3, p. 268–295, 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.

CASANOVA, L. et al. Innovation in Emerging Markets: The Case of Latin America. **AIB Insights**, v. 19, n. 2, p. 8–12, 2019.

CHAPPLE, W.; MOON, J. Corporate social responsibility (CSR) in Asia: A seven-country study of CSR web site reporting. **Business & society**, v. 44, n. 4, p. 415–441, 2005.

CHIARA, A.; SPENA, T. R. CSR strategy in multinational firms: focus on human resources, suppliers and community. **Journal of Global Responsibility**, v. 2, n. 1, p. 60–74, 2011.

CHIN, W. W.; NEWSTED, P. R. Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. **Statistical strategies for small sample research**, v. 1, n. 1, p. 307–341, 1999.

CHOW, W. S.; CHEN, Y. Corporate sustainable development: Testing a new scale based on the mainland Chinese context. **Journal of business ethics**, v. 105, n. 4, p. 519–533, 2012.

CHRISTMANN, P. Effects of “best practices” of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets. **Academy of Management journal**, v. 43, n. 4, p. 663–680, 2000.

CHUNG, J. Y.; YEO-CHANG, Y.; CHO, D.-S. Evolutionary governance choice for corporate social responsibility: a forestry campaign case in South Korea. **International Journal of Sustainable Development & World Ecology**, v. 19, n. 4, p. 339–348, 2012.

CLARKSON, M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of management review**, v. 20, n. 1, p. 92–117, 1995.

COLLIER, J.; WANDERLEY, L. Thinking for the future: global corporate responsibility in the twenty-first century. **Futures**, v. 37, n. 2, p. 169–182, 2005.

COLTMAN, T. et al. Formative versus reflective measurement models: Two applications of erroneous measurement. **Journal of Business Review**, v. 61, n. 12, p. 1250–1262, 2008.

COLTRO, A. A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 1, n. 2, p. 1–7, 1996.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 7^a. ed, 2003, 640 p.

CORBETT, C. J.; KLASSEN, R. D. Extending the horizons: environmental excellence as key to improving operations. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 8, n. 1, p. 5–22, 2006.

CORRÊA, D. A. et al. Inovação, sustentabilidade e responsabilidade social: análise da experiência de uma empresa de equipamentos pesados. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 4, n. 3, p. 90–105, 2010.

CRUZ, L. B.; BOEHE, D. M.; OGASAVARA, M. H. CSR-based differentiation strategy of export firms from developing countries: An exploratory study of the strategy tripod. **Business & Society**, v. 54, n. 6, p. 723–762, 2015.

CUERVO-CAZZURA, A.; NARULA, R. A set of motives to unite them all? Revisiting the

principles and typology of internationalization motives. **The Multinational Business Review**, v. 23, n. 1, p. 2–14, 2015.

DAHLSTRUD, A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. **Corporate social responsibility and environmental management**, v. 15, n. 1, p. 1–13, 2008.

DAS, A. et al. A contingent view of quality management-the impact of international competition on quality. **Decision Sciences**, v. 31, n. 3, p. 649–690, 2000.

DEARO, G. A fórmula das empresas com maior reputação no país. **EXAME.com**. 2019.

DELMAS, M. A.; TOFFEL, M. W. Organizational responses to environmental demands: Opening the black box. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 10, p. 1027–1055, 2008.

DETIENNE, K. B. et al. The impact of moral stress compared to other stressors on employee fatigue, job satisfaction, and turnover: An empirical investigation. **Journal of Business Ethics**, v. 110, n. 3, p. 377–391, 2012.

DIAMANTOPOULOS, A.; RIEFLER, P.; ROTH, K. P. Advancing formative measurement models. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 12, p. 1203–1218, 2008.

DIAMANTOPOULOS, A.; SIGUAW, J. A. Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. **British Journal of Management**, v. 17, n. 4, p. 263–282, 2006.

DU, S.; BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 8–19, 2010.

DUNNING, J. H. Location and the multinational enterprise: John Dunning's thoughts on receiving the Journal of International Business Studies 2008 Decade Award. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 1, p. 20–34, 2009.

DUPIRE, M.; M'ZALI, B. CSR strategies in response to competitive pressures. **Journal of Business Ethics**, v. 148, n. 3, p. 603–623, 2018.

EBERHARDT-TOTH, E. Who should be on a board corporate social responsibility committee? **Journal of Cleaner Production**, v. 140, n. 3, p. 1926–1935, jan. 2017.

EDWARDS, J. R.; BAGOZZI, R. P. On the nature and direction of relationships between constructs and measures. **Psychological methods**, v. 5, n. 2, p. 155–74, 2000.

ENGELMAN, R. et al. Capacidade Absortiva: Adaptação e validação de uma escala em empresas sul-brasileiras. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 13, n. 3, 2016.

FAROOQ, M.; FAROOQ, O.; JASIMUDDIN, S. M. Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees' collectivist orientation. **European Management Journal**, v. 32, n. 6, p. 916–927, 2014.

FAROOQ, O. et al. The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms. **Journal of Business Ethics**, p. 563–580, 2014.

FEHRE, K. et al. Challenging corporate commitment to CSR: Do CEOs keep talking about corporate social responsibility (CSR) issues in times of the global financial crisis? **Management Research Review**, v. 39, n. 11, p. 1410–1430, 2016.

FERNÁNDEZ-GAGO, R.; CABEZA-GARCÍA, L.; NIETO, M. Corporate social responsibility, board of directors, and firm performance: an analysis of their relationships. **Review of Managerial Science**, v. 10, n. 1, p. 85–104, 2016.

FILATOTCHEV, I.; NAKAJIMA, C. Corporate governance, responsible managerial behavior, and corporate social responsibility: Organizational efficiency versus organizational legitimacy? **The Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 3, p. 289–306, 2014.

FLEURY, A. C. C. et al. **Gestão estratégica das multinacionais brasileiras**. São Paulo: USP/FGV, 2015.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. O desenvolvimento das multinacionais brasileiras no cenário global. **GV-executivo**, v. 15, n. 1, p. 34–37, 2016.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement. **Journal of marketing research**, v. 18, p. 39–50, 1981.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152–194, 2002.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. [s.l.] Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. **California management review**, v. 25, n. 3, p. 88–106, 1983.

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. In: ZIMMERLI, W. C.; HOLZINGER, M.; RICHTER, K. (Eds.). **Corporate Ethics and Corporate Governance**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2007. p. 173–178.

FRONDEL, M.; HORBACH, J.; RENNINGS, K. What triggers environmental management and innovation? Empirical evidence for Germany. **Ecological Economics**, v. 66, n. 1, p. 153–160, 2008.

FRYNAS, J. G.; YAMAHAKI, C. Corporate social responsibility: Review and roadmap of theoretical perspectives. **Business Ethics: A European Review**, v. 25, n. 3, p. 258–285, 2016.

GADENNE, D. L.; KENNEDY, J.; MCKEIVER, C. An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs. **Journal of Business Ethics**, v. 84, n. 1, p. 45–63, 2009.

GALLARDO-VÁZQUEZ, D.; SANCHEZ-HERNANDEZ, M. I. Measuring Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level. **Journal of Cleaner Production**, v. 72, p. 14–22, 2014.

GARDNER, R. G. et al. Understanding “It Depends” in Organizational Research: A Theory-Based Taxonomy, Review, and Future Research Agenda Concerning Interactive and Quadratic Relationships. **Organizational Research Methods**, v. 20, n. 4, p. 610–638, maio 2017.

GARSON, G. D. **Partial Least Squares: regression & structural equation modeling**. Asheboro: Statistical Associates, 2012. Statistical Associates Blue Book Series.

GARSON, G. D. **Structural equation modeling**. Asheboro: Statistical Associates, 2015. Statistical Associates Blue Book Series.

GARVER, M.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: Employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of Business Logistics**, v. 20, n. 1, p. 33–57, 1999.

GAUTHIER, C.; GILOMEN, B. Business Models for Sustainability Energy Efficiency in Urban Districts. **Organization & Environment**, 2015.

GE, J.; ZHAO, W. Institutional Linkages with the State and Organizational Practices in Corporate Social Responsibility: Evidence from China. **Management and Organization Review**, v. 13, n. 3, p. 539–573, 2017.

GEFEN, D.; RIGDON, E. E.; STRAUB, D. An Update and Extension to SEM Guidelines for Administrative and Social Science Research. **MIS Quarterly**, v. 35, n. 2, p. iii–xiv, 2011.

GHOSH, D.; GURUNATHAN, L. Linking Perceived Corporate Social Responsibility and Intention to Quit: The Mediating Role of Job Embeddedness. **Vision**, 2014.

GIMENEZ, C.; SIERRA, V. Sustainable supply chains: Governance mechanisms to greening suppliers. **Journal of business ethics**, v. 116, n. 1, p. 189–203, 2013.

GINSBERG, J. M.; BLOOM, P. N. Choosing the right green-marketing strategy. **MIT Sloan Management Review**, v. 46, n. 1, p. 79, 2004.

GIROTRA, K.; NETESSINE, S. OM forum—business model innovation for sustainability. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 15, n. 4, p. 537–544, 2013.

GOLINI, R. et al. Which governance structures drive economic, environmental, and social upgrading? A quantitative analysis in the assembly industries. **International Journal of Production Economics**, v. 203, n. August, p. 13–23, 2018.

GOMES, C. M. et al. Gestão para a sustentabilidade e desempenho empresarial: uma análise a partir da inserção internacional em empresas do setor mineral. **Sistemas & Gestão**, v. 11, n. 1, p. 101–111, 2016.

GOVINDAN, K. et al. Accelerating the transition towards sustainability dynamics into supply chain relationship management and governance structures. **Journal of cleaner production**, v. 112, p. 1813–1823, 2016.

GOVINDAN, K.; DIABAT, A.; SHANKAR, K. M. Analyzing the drivers of green manufacturing with fuzzy approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 96, p. 182–193, 2015.

GRAHAM, S.; POTTER, A. Environmental operations management and its links with proactivity and performance: A study of the UK food industry. **International Journal of Production Economics**, v. 170, p. 146–159, 2015.

GREENING, D. W.; TURBAN, D. B. Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. **Business & Society**, v. 39, n. 3, p. 254–280, 2000.

GREGORY, A.; WHITTAKER, J.; YAN, X. Corporate social performance, competitive advantage, earnings persistence and firm value. **Journal of Business Finance & Accounting**, v. 43, n. 1–2, p. 3–30, 2016.

GUILLÉN, M. F.; GARCÍA-CANAL, E. The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies. **The Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 2, p. 23–35, 2009.

HAH, K.; FREEMAN, S. Multinational enterprise subsidiaries and their CSR: A conceptual framework of the management of CSR in smaller emerging economies. **Journal of Business Ethics**, v. 122, n. 1, p. 125–136, 2014.

HAIR, J. F. et al. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2014.

HAIR, J. F. J. et al. **Multivariate Data Analysis**. 7. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.

HAIR JR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR, J. F. et al. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Washington: Sage Publications, 2014.

HARJOTO, M. A.; JO, H. Corporate governance and CSR nexus. **Journal of Business Ethics**,

v. 100, n. 1, p. 45–67, 2011.

HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of management review**, v. 20, n. 4, p. 986–1014, 1995.

HART, S. L.; DOWELL, G. Invited Editorial: A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1464–1479, 2011.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **RAE executivo**, v. 3, n. 2, p. 65–79, 2004.

HASAN, I. et al. Corporate social responsibility and firm financial performance: The mediating role of productivity. **Journal of Business Ethics**, v. 149, n. 3, p. 671–688, 2018.

HENNART, J.-F.; SHENG, H. H.; CARRERA JR, J. M. Openness, international champions, and the internationalization of Multilatinas. **Journal of World Business**, v. 52, n. 4, p. 518–532, 2017.

HILSON, G. Corporate Social Responsibility in the extractive industries : Experiences from developing countries. **Resources Policy**, v. 37, n. 2, p. 131–137, 2012.

HOFMAN, P. S.; NEWMAN, A. The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: evidence from China. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 5, p. 631–652, 2014.

HORNER, R.; NADVI, K. Global value chains and the rise of the Global South: unpacking twenty-first century polycentric trade. **Global Networks**, v. 18, n. 2, p. 207–237, 2018.

HSUEH, C.-F. Improving corporate social responsibility in a supply chain through a new revenue sharing contract. **International Journal of Production Economics**, v. 151, p. 214–222, 2014.

HUNG, R. Y.-Y. Business process management as competitive advantage: a review and empirical study. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 17, n. 1, p. 21–40, 2006.

HUNT, C. B.; AUSTER, E. R. Proactive environmental management: avoiding the toxic trap. **MIT Sloan Management Review**, v. 31, n. 2, p. 7, 1990.

HUSTED, B. W. Governance Choices for Corporate Social Responsibility: to Contribute, Collaborate or Internalize? **Long Range Planning**, v. 36, n. 5, p. 481–498, 2003.

HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. Corporate social responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches. **Journal of international business studies**, v. 37, n. 6, p. 838–849, 2006.

HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. Corporate social strategy in multinational enterprises: Antecedents and value creation. **Journal of Business Ethics**, v. 74, n. 4, p. 345–361, 2007.

HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. Strategic corporate social responsibility and value creation. **Management International Review**, v. 49, n. 6, p. 781–799, 2009.

HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B.; RIVERA, J. E. Governance Choice for Strategic Corporate Social Responsibility Evidence From Central America. **Business & Society**, v. 49, n. 2, p. 201–215, 2010.

HUSTED, B. W.; SOUSA-FILHO, J. M. DE. The impact of sustainability governance, country stakeholder orientation, and country risk on environmental, social, and governance performance. **Journal of Cleaner Production**, n. October, 2016.

INGLEY, C. B.; VAN DER WALT, N. T. Corporate governance, institutional investors and conflicts of interest. **Corporate Governance: an international review**, v. 12, n. 4, p. 534–551, 2004.

ISAKSSON, L. E.; WOODSIDE, A. G. Modeling firm heterogeneity in corporate social performance and financial performance. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 9, p. 3285–3314, 2016.

IVANOVA, A.; GRAY, J.; SINHA, K. Towards a unifying theory of management standard implementation: the case of ISO 9001/ISO 14001. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 34, n. 10, p. 1269–1306, 2014.

JABBOUR, A. B. L. DE S. Understanding the genesis of green supply chain management: lessons from leading Brazilian companies. **Journal of Cleaner Production**, v. 87, p. 385–390, 2015.

JABBOUR, C. J. C. et al. Barriers to the adoption of green operational practices at Brazilian companies: effects on green and operational performance. **International Journal of Production Research**, v. 54, n. 10, p. 3042–3058, 2016.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Evolução da gestão ambiental na empresa: uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 3, p. 435–448, 2006.

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

JAMALI, D.; KARAM, C. Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 1, p. 32–61, 2018.

JARVIS, C. B.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research.

Journal of consumer research, v. 30, n. 2, p. 199–218, 2003.

JO, H.; HARJOTO, M. A. Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility. **Journal of business ethics**, v. 103, n. 3, p. 351–383, 2011.

JO, H.; HARJOTO, M. A. The causal effect of corporate governance on corporate social responsibility. **Journal of business ethics**, v. 106, n. 1, p. 53–72, 2012.

JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. **Applied multivariate statistical analysis**. 6. ed. New Jersey: Pearson, 2007.

JUNG, J. C.; LEE, K.-P. Host country sourcing of multinational enterprises: A corporate social responsibility perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 152, n. 3, p. 683–701, 2018.

JUŠČIUS, V.; SNIEŠKA, V. Influence of corporate social responsibility on competitive abilities of corporations. **Engineering Economics**, v. 58, n. 3, 2015.

KEMPER, J. et al. Competition-motivated corporate social responsibility. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 10, p. 1954–1963, 2013.

KHAN, A.; MUTTAKIN, M. B.; SIDDIQUI, J. Corporate governance and corporate social responsibility disclosures: Evidence from an emerging economy. **Journal of business ethics**, v. 114, n. 2, p. 207–223, 2013.

KIANTO, A.; ANDREEVA, T.; PAVLOV, Y. The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 11, n. 2, p. 112–122, 2013.

KITTILAKSANAWONG, W. Doing well by doing good? Implementing new effective integrated CSR strategy. **African journal of business management**, v. 5, n. 4, p. 1211, 2011.

KLASSEN, R. D.; VACHON, S. Collaboration and evaluation in the Supply Chain: the impact on plant-level environmental investment. **Production and Operations Management**, v. 12, n. 3, p. 336–352, 2003.

KNORRINGA, P.; NADVI, K. Rising power clusters and the challenges of local and global standards. **Journal of Business Ethics**, v. 133, n. 1, p. 55–72, 2016.

KOLK, A. The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 23–34, 2016.

KOLK, A.; PINKSE, J. A perspective on multinational enterprises and climate change: Learning from “an inconvenient truth”? **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 8, p. 1359–1378, 2008.

KOLK, A.; VAN TULDER, R. International business, corporate social responsibility and

sustainable development. **Int. Bus. Rev.**, v. 19, n. 2, p. 119–125, 2010.

KRUGMAN, P. R. Making sense of the competitiveness debate. **Oxford review of economic policy**, v. 12, n. 3, p. 17–25, 1996.

KUMAR, N.; STERN, L. W.; ANDERSON, J. C. Conducting interorganizational research using key informants. **Academy of management journal**, v. 36, n. 6, p. 1633–1651, 1993.

LAU, C.; LU, Y.; LIANG, Q. Corporate social responsibility in China: A corporate governance approach. **Journal of Business Ethics**, v. 136, p. 73–87, 2016.

LEE, K.-H.; MIN, B. Green R&D for eco-innovation and its impact on carbon emissions and firm performance. **Journal of Cleaner Production**, v. 108, p. 534–542, 2015.

LEE, M. P. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. **International journal of management reviews**, v. 10, n. 1, p. 53–73, 2008.

LONGONI, A.; CAGLIANO, R. Environmental and social sustainability priorities: their integration in operations strategies. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 35, n. 2, p. 216–245, 2015.

LUO, X.; BHATTACHARYA, C. B. The debate over doing good: Corporate social performance, strategic marketing levers, and firm-idiosyncratic risk. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 6, p. 198–213, 2009.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. DE L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 7–32, 2002.

MACHADO-FILHO, C. A. P. **Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um Estudo Multicasos**. 2002. 204 f. Tese (Doutorado em Administração)—Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002

MACHADO FILHO, C. A. P.; ZYLBERSZTAJN, D. Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações. **Revista de Administração Unimep**, v. 1, n. 1, p. 35–43, 2003.

MACHADO FILHO, C. A. P.; ZYLBERSZTAJN, D. A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações. **Revista de Administração**, v. 39, n. 3, p. 242–254, 2004.

MAIMON, D. Eco-estratégia nas empresas brasileiras: realidade ou discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 4, p. 119–130, 1994.

MALHOTRA, N. K. **Marketing research: An applied orientation**. 5. ed. São Paulo: Pearson Education India, 2008.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: foco na decisão. **Tradução de Opportunity translations**, v. 3, 2011.

MALHOTRA, N. K.; AGARWAL, J.; PETERSON, M. Methodological issues in cross-cultural marketing research: A state-of-the-art review. **International marketing review**, v. 13, n. 5, p. 7–43, 1996.

MALLIN, C. A.; MICHELON, G. Board reputation attributes and corporate social performance: An empirical investigation of the US best corporate citizens. **Accounting and Business Research**, v. 41, n. 2, p. 119–144, 2011.

MARÍN, L.; RUBIO, A.; MAYA, S. R. Competitiveness as a strategic outcome of corporate social responsibility. **Corporate social responsibility and environmental management**, v. 19, n. 6, p. 364–376, 2012.

MARTÍNEZ, P.; PÉREZ, A.; RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. Measuring corporate social responsibility in tourism: Development and validation of an efficient measurement scale in the hospitality industry. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 30, n. 4, p. 365–385, 2013.

MCGEE, J.; RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Commentary on 'corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework' by AM Rugman and A. Verbeke. **Strategic Management Journal**, p. 377–387, 1998.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. **Academy of management review**, v. 26, n. 1, p. 117–127, 2001.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, P. M. Corporate social responsibility: Strategic implications. **Journal of management studies**, v. 43, n. 1, p. 1–18, 2006.

MELO, T.; GARRIDO-MORGADO, A. Corporate reputation: A combination of social responsibility and industry. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 19, n. 1, p. 11–31, 2012.

MÉNARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 160, n. 3, p. 1–32, 2004.

MERCO. Ranking Merco de Responsabilidade e Governança Corporativa. **Merco**. 2018.

MIGUEL, P. A. C.; FLEURY, A. C. C. (EDS.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MILES, M. P.; COVIN, J. G. Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage. **Journal of business ethics**, v. 23, n. 3, p. 299–311, 2000.

MILES, M. P.; MUNILLA, L. S.; DARROCH, J. The role of strategic conversations with stakeholders in the formation of corporate social responsibility strategy. **J. Bus. Ethics**, v. 69,

n. 2, p. 195–205, 2006.

MITCHELL, R. K. et al. Stakeholder agency and social welfare: Pluralism and decision making in the multi-objective corporation. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 2, p. 252–275, 2016.

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, p. 853–886, 1997.

MOHAN, A. Global corporate social responsibilities management in MNCs. **J. Bus. Strateg.**, v. 23, n. 1, p. 9, 2006.

MULATU, A. On the Concept of 'Competitiveness' and its Usefulness for Policy. **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 36, p. 50–62, 2016.

MUNILLA, L. S.; MILES, M. P. The corporate social responsibility continuum as a component of stakeholder theory. **Bus. Soc. Rev.**, v. 110, n. 4, p. 371–387, 2005.

NEWMAN, A.; NIELSEN, I.; MIAO, Q. The impact of employee perceptions of organizational corporate social responsibility practices on job performance and organizational citizenship behavior: evidence from the Chinese private sector. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 9, p. 1226–1242, 2015.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation. **Harvard business review**, v. 87, n. 9, p. 56–64, 2009.

NIESTEN, E. et al. Sustainable collaboration: The impact of governance and institutions on sustainable performance. **Journal of Cleaner Production**, 2016.

NIESTEN, E.; LOZANO, R. Making, buying and collaborating for more sustainable production and consumption. **J. Clean. Prod.**, v. 100, p. 1–3, 2015.

OSTALECKA, A.; SWACHA-LECH, M. Corporate social responsibility in the context of banks' competitiveness. In: Liberec Economic Forum 2013. 2013, Sychrov. **Anais...** Sychrov: Technical university of Liberec, 2013. p. 425–435

OVANS, A. What Is Strategy, Again? **Harvard Business Review**. 2015.

PANANOND, P. Motives for foreign direct investment: a view from emerging market multinationals. **Multinational Business Review**, v. 23, n. 1, p. 77–86, abr. 2015.

PARENTE, T. C.; PINHEIRO MACHADO FILHO, C. A. Corporate social responsibility: perceptions of directors in Brazil. **MANAGEMENT RESEARCH REVIEW**, v. 39, n. 11, p. 1472–1493, 2016.

PARK, J.; LEE, H.; KIM, C. Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumers' perspectives. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 3, p. 295–302, 2014.

PARK, S. Multinationals and sustainable development: Does internationalization develop corporate sustainability of emerging market multinationals? **Business Strategy and the Environment**, v. 27, n. 8, p. 1514–1524, 2018.

PARK, Y.-R. et al. Corporate Social Responsibility in International Business: Illustrations from Korean and Japanese Electronics MNEs in Indonesia. **Journal of Business Ethics**, v. 129, n. 3, p. 747–761, 2015.

PETER, J. P. Construct validity: A review of basic issues and marketing practices. **Journal of marketing research**, p. 133–145, 1981.

PINKSE, J.; KOLK, A. Multinational enterprises and climate change: Exploring institutional failures and embeddedness. **J. Int. Bus. Stud.**, v. 43, n. 3, p. 332–341, 2012.

PORTER, M. E. From competitive advantage to corporate strategy. In: **Readings in Strategic Management**. [s.l.] Springer, 1989. p. 234–255.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Campus, 1991.

PORTER, M. E. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61–78, 1996.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard business review**, v. 80, n. 12, p. 56–68, 2002.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage. **Harvard business review**, v. 84, n. 12, p. 78–92, 2006.

PORTER, M. E.; LINDE, C. VAN DER. Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. **Journal of Economic Perspectives**, v. 9, p. 97–118, 1995.

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard business review**, v. 73, n. 5, p. 120–134, 1995a.

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. **Journal of economic perspectives**, v. 9, n. 4, p. 97–118, 1995b.

POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. **California management review**, v. 45, n. 1, p. 6–28, 2002.

PREUSS, L.; BARKEMEYER, R.; GLAVAS, A. Corporate social responsibility in developing

country multinationals: identifying company and country-level influences. **Business Ethics Quarterly**, v. 26, n. 3, p. 347–378, 2016.

RAMAMURTI, R. What is really different about emerging market multinationals? **Global Strategy Journal**, v. 2, n. 1, p. 41–47, 2012.

RAMAMURTI, R.; SINGH, J. V. **Emerging multinationals in emerging markets**. [s.l.] Cambridge University Press, 2009.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. DE S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56–73, 2014.

ROECK, K. DE. Corporate Social Responsibility and Ethical Leadership : Investigating Their Interactive Effect on Employees ' Socially Responsible Behaviors. **Journal of Business Ethics**, 2017.

ROECK, K. DE; DELOBBE, N. Do Environmental CSR Initiatives Serve Organizations 'Legitimacy in the Oil Industry? Exploring Employees' Reactions Through Organizational Identification Theory. **Journal of Business Ethics**, 2012.

ROHRICH, S. S.; CUNHA, J. C. DA. A proposição de uma taxonomia para análise da gestão ambiental no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 81–97, 2004.

ROSEN, C. M. Environmental strategy and competitive advantage: an introduction. **California Management Review**, v. 43, n. 3, p. 8, 2001.

RUF, B. M. et al. An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: A stakeholder theory perspective. **Journal of business ethics**, v. 32, n. 2, p. 143–156, 2001.

SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. 2008. 162 f.2008

SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ, M. et al. The effect of the internal side of social responsibility on firm competitive success in the business services industry. **Sustainability**, v. 8, n. 2, p. 179, 2016.

SÁNCHEZ, J. L. F.; SOTORRÍO, L. L.; DÍEZ, E. B. The relationship between corporate governance and corporate social behavior: A structural equation model analysis. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 18, n. 2, p. 91–101, 2011.

SÁNCHEZ, J. L. F.; SOTORRÍO, L. L.; DÍEZ, E. B. Can corporate reputation protect companies' value? Spanish evidence of the 2007 financial crash. **Corporate Reputation Review**, v. 15, n. 4, p. 228–239, 2012.

SCHALTEGGER, S.; LÜDEKE-FREUND, F.; HANSEN, E. G. Business cases for

sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, v. 6, n. 2, p. 95, 2012.

SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. **Business strategy and the environment**, v. 20, n. 4, p. 222–237, 2011.

SCHULZE, D.; HEINITZ, K.; LORENZ, T. Comparative organizational research starts with sound measurement: Validity and invariance of Turker ' s corporate social responsibility scale in five cross-cultural samples. **PloS one**, p. 1–15, 2018.

SELCUK, E. A.; KIYMAZ, H. Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Evidence from an Emerging Market. **Accounting and Finance Research**, v. 6, n. 4, p. 42, 2017.

SEURING, S.; MÜLLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of cleaner production**, v. 16, n. 15, p. 1699–1710, 2008.

SHAH, K. U.; ARJOON, S. Through thick and thin? How self-determination drives the corporate sustainability initiatives of multinational subsidiaries. **Business Strategy and the Environment**, v. 24, n. 6, p. 565–582, 2015.

SHAH, R.; GOLDSTEIN, S. M. Use of structural equation modeling in operations management research: Looking back and forward. **Journal of Operations Management**, v. 24, n. 2, p. 148–169, 2006.

SHARFMAN, M. P.; PINKSTON, T. S.; SIGERSTAD, T. D. The effects of managerial values on social issues evaluation: An empirical examination. **Business & Society**, v. 39, n. 2, p. 144–182, 2000.

SHARMA, S.; HENRIQUES, I. Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. **Strategic management journal**, v. 26, n. 2, p. 159–180, 2005.

SHEN, J.; BENSON, J. When CSR Is a Social Norm. **Journal of Management**, v. 42, n. 6, p. 1723–1746, fev. 2014.

SHEVCHENKO, A.; LÉVESQUE, M.; PAGELL, M. Why Firms Delay Reaching True Sustainability. **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 5, p. 911–935, 2016.

SHRIVASTAVA, P. Environmental technologies and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 1S, p. 183–200, 1995.

SINKOVICS, R. et al. Social value creation in MNEs. **Critical Perspectives on International Business**, p. 1–4, 2017.

SOUSA-FILHO, J. M. DE; BARBIERI, J. C. Estratégia socioambiental baseada em recursos e ambiguidade causal. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 6, p. 699–711, 2015.

STEAD, J. G.; STEAD, W. E. Sustainable strategic management: an evolutionary perspective. **International Journal of Sustainable Strategic Management**, v. 1, n. 1, p. 62–81, 2008.

SURROCA, J.; TRIBÓ, J. A.; ZAHRA, S. A. Stakeholder pressure on MNEs and the transfer of socially irresponsible practices to subsidiaries. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 2, p. 549–572, 2013.

TABACHNICK, L. G.; FIDELL, L. **Using Multivariate Statistics**. 6. ed. Boston: Allyn and Bacon, 2012.

TEE, R.; DAVIES, A.; WHYTE, J. Modular designs and integrating practices: Managing collaboration through coordination and cooperation. **Research Policy**, v. 48, n. 1, p. 51–61, 2019.

TIAN, Q.; FAN, J. The effects of external stakeholder pressure and ethical leadership on corporate social responsibility in China Organization: The effects of external stakeholder pressure and ethical leadership on corporate social responsibility in China. **Journal of Management & Organization**, n. June, 2015.

TING, P.; YIN, H. How do corporate social responsibility activities affect performance? The role of excess control right. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 25, n. 6, p. 1320–1331, 2018.

TONG, X. et al. Multinational enterprise buyers' choices for extending corporate social responsibility practices to suppliers in emerging countries: A multi-method study. **Journal of Operations Management**, v. 63, p. 25–43, 2018.

TOURIGNY, L. et al. Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility in China: A Multilevel Study of Their Effects on Trust and Organizational Citizenship Behavior. **Journal of Business Ethics**, p. 1–14, 2017.

TRACEY, P.; PHILLIPS, N.; HAUGH, H. Beyond philanthropy: Community enterprise as a basis for corporate citizenship. **Journal of business ethics**, v. 58, n. 4, p. 327–344, 2005.

TURKER, D. Measuring corporate social responsibility: A scale development study. **Journal of Business Ethics**, v. 85, n. 4, p. 411–427, 2009a.

TURKER, D. How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. **Journal of Business Ethics**, p. 189–204, 2009b.

TURYAKIRA, P.; VENTER, E.; SMITH, E. Corporate social responsibility for SMEs: A proposed hypothesised model. **African Journal of Business Ethics**, v. 6, n. 2, 2012.

URBACH, N.; AHLEMANN, F. Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. **Journal of Information Technology theory and application**, v. 11, n. 2, p. 5–40, 2010.

VAN BOMMEL, H. W. M. A conceptual framework for analyzing sustainability strategies in industrial supply networks from an innovation perspective. **Journal of Cleaner Production**, v. 19, n. 8, p. 895–904, 2011.

VAZQUEZ-BRUST, D. A.; SARKIS, J.; CORDEIRO, J. J. **Collaboration for Sustainability and Innovation: A Role for Sustainability Driven by the Global South?: a Cross-border, Multi-stakeholder Perspective**. [s.l.] Springer Science & Business Media, 2013. v. 3

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

VILANOVA, M.; LOZANO, J. M.; ARENAS, D. Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. **Journal of business Ethics**, v. 87, n. 1, p. 57–69, 2009.

WACKER, J. G. A definition of theory: research guidelines for different theory-building research methods in operations management. **Journal of operations management**, v. 16, n. 4, p. 361–385, 1998.

WADE, M.; HULLAND, J. The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. **MIS quarterly**, v. 28, n. 1, p. 107–142, 2004.

WALLS, J. L.; BERRONE, P.; PHAN, P. H. Corporate governance and environmental performance: Is there really a link? **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 8, p. 885–913, 2012.

WALLS, J. L.; PHAN, P. H.; BERRONE, P. Measuring environmental strategy: Construct development, reliability, and validity. **Business & Society**, v. 50, n. 1, p. 71–115, 2011.

WANG, W.-K. et al. Does corporate social responsibility influence the corporate performance of the US telecommunications industry? **Telecommunications Policy**, v. 38, n. 7, p. 580–591, 2014.

WARREN, L.; HUTCHINSON, W. E. Success factors for high-technology SMEs: A case Study from Australia. **Journal of Small Business Management**, v. 38, n. 3, p. 86, 2000.

WEERAWARDENA, J. et al. Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. **Journal of world business**, v. 42, n. 3, p. 294–306, 2007.

WESSELINK, R. et al. Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. **JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION**, v. 106, p. 497–506, nov. 2015.

WHETTEN, D. A. What constitutes a theoretical contribution? **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 490–495, 1989.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **The journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233–261, 1979.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. **Administrative science quarterly**, p. 269–296, 1991.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, O. E. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. **Journal of Economic Perspectives**, v. 16, n. 3, p. 171–195, set. 2002.

WINDOLPH, S. E.; HARMS, D.; SCHALTEGGER, S. Motivations for Corporate Sustainability Management: Contrasting Survey Results and Implementation. **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT**, v. 21, n. 5, p. 272–285, 2014.

WU, L.-Z. et al. CEO ethical leadership and corporate social responsibility: A moderated mediation model. **Journal of Business Ethics**, v. 130, n. 4, p. 819–831, 2014.

XU, D.; MEYER, K. E. Linking Theory and Context: “Strategy Research in Emerging Economies” after Wright et al.(2005). **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 7, p. 1322–1346, 2013.

ZADEK, S. The path to corporate responsibility. **Harvard business review**, v. 82, n. 12, p. 125–133, 2004.

ZHAO, X.; CHEN, S.; XIONG, C. Organizational attention to corporate social responsibility and corporate social performance: the moderating effects of corporate governance. **Business Ethics: A European Review**, 2016.

APÊNDICE A – Versão final do questionário

ESTRATÉGIA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA, MODO DE COORDENAÇÃO E COMPETITIVIDADE

Prezado participante,

O objetivo desse projeto é estudar as diferentes estratégias de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) a fim de potencializar a sua contribuição para **melhoria da competitividade organizacional**.

Este projeto está sob a responsabilidade da professora doutora Roberta Castro Souza (Universidade de São Paulo) e será executada pela doutoranda Mary Fernanda de Sousa de Melo. O tempo necessário para o preenchimento do questionário é entre 10 e 15 minutos.

É importante ressaltar que os dados obtidos serão tratados e analisados de forma estritamente confidencial. Os resultados serão apresentados de forma agregada, sem identificação de empresas, projetos e respondentes. Para aquelas **empresas que disponibilizarem e-mail de contato, um relatório completo sobre o projeto será enviado**.

Nos colocamos à disposição para esclarecer eventuais dúvidas ou fornecer informações adicionais.

Antecipadamente agradecemos a atenção.

Roberta Castro Souza Pião

Professora Assistente

Departamento de Engenharia de Produção

Escola Politécnica - Universidade de São Paulo

Mary Fernanda de Sousa de Melo

Doutoranda em Engenharia de Produção

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0310266489114537>

marymelo@usp.br

Cel. 11.9.4220-6136 (Vivo) 67.9.9228-6746 (Claro/WhatsApp)

2.1.15 Nossa empresa implementa políticas flexíveis a fim de oferecer um bom equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida para nossos funcionários.	<input type="checkbox"/>						
2.1.16 As decisões gerenciais relacionadas com os funcionários geralmente são justas.	<input type="checkbox"/>						
2.1.17 Nossa empresa oferece suporte a funcionários que desejam adquirir educação adicional.	<input type="checkbox"/>						

3. MODO DE COORDENAÇÃO

Para responder este bloco considere a seguinte definição de Modo de Coordenação: forma pela qual as ações/práticas/programas de Responsabilidade Social Corporativa são organizadas/coordenadas.

3.1 A respeito do desenvolvimento das ações/práticas/programas de RSC da empresa, assinale o grau de FREQUÊNCIA

1 – Nunca; 2 – Raramente, em menos de 10% das vezes; 3 – Ocasionalmente, em cerca de 30% das vezes; 4 - Às vezes, em cerca de 50% das vezes; 5 – Frequentemente, em cerca de 70% das vezes; 6 – Geralmente, em cerca de 90% das vezes; 7 – Todas as vezes.

	1	2	3	4	5	6	7
3.1.1 As ações/práticas/programas são realizadas de forma INDEPENDENTE (somente pela empresa).	<input type="checkbox"/>						
3.1.2 As ações/práticas/programas são realizadas em COLABORAÇÃO com outras organizações.	<input type="checkbox"/>						
3.1.3 As ações/práticas/programas são realizadas através de DOAÇÕES para outras organizações (filantropia).	<input type="checkbox"/>						

4. COMPETITIVIDADE

4.1 A respeito dos **RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO NOS ÚLTIMOS 5 ANOS, EM COMPARAÇÃO COM SEUS CONCORRENTES** (nacionais e internacionais), assinale o GRAU de intensidade em relação a concorrência 1 – Extremamente ABAIXO da concorrência; 2 – Muito abaixo da concorrência; 3 – Abaixo da concorrência; 4 - Igual/Similar; 5 – Acima da concorrência; 6 – Muito acima da concorrência; 7 – Extremamente ACIMA da concorrência.

1.11 Nos últimos 2 anos, qual foi o número total de países para os quais a empresa exportou, ou seja, teve relações comerciais:

1.12 Número de países nos quais a empresa tem unidades comerciais ou de produção?

1. CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

1.1 Nome da empresa (opcional)

1.2 Cargo do respondente

- Diretor/Presidente
- Gerente
- Coordenador
- Analista
- Outro (favor especificar)

1.3 Área ou departamento de atuação do respondente na empresa:

1.4 Tempo que trabalha nesta organização (especifique se em meses ou anos):

1.5 Tempo que trabalha na área (especifique se em meses ou anos):

1.6 Ano de fundação da empresa:

1.7 Em que ano a empresa exportou pela primeira vez?

1.8 Setor econômico em que a empresa atua:

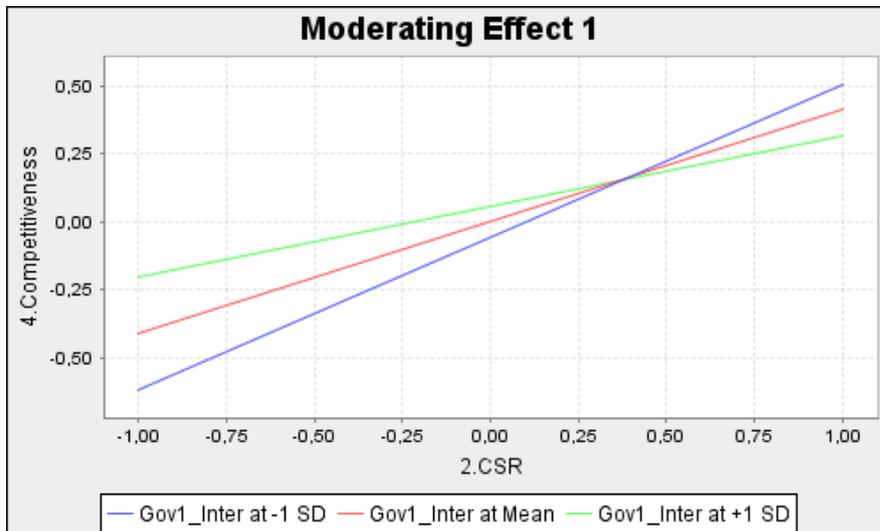
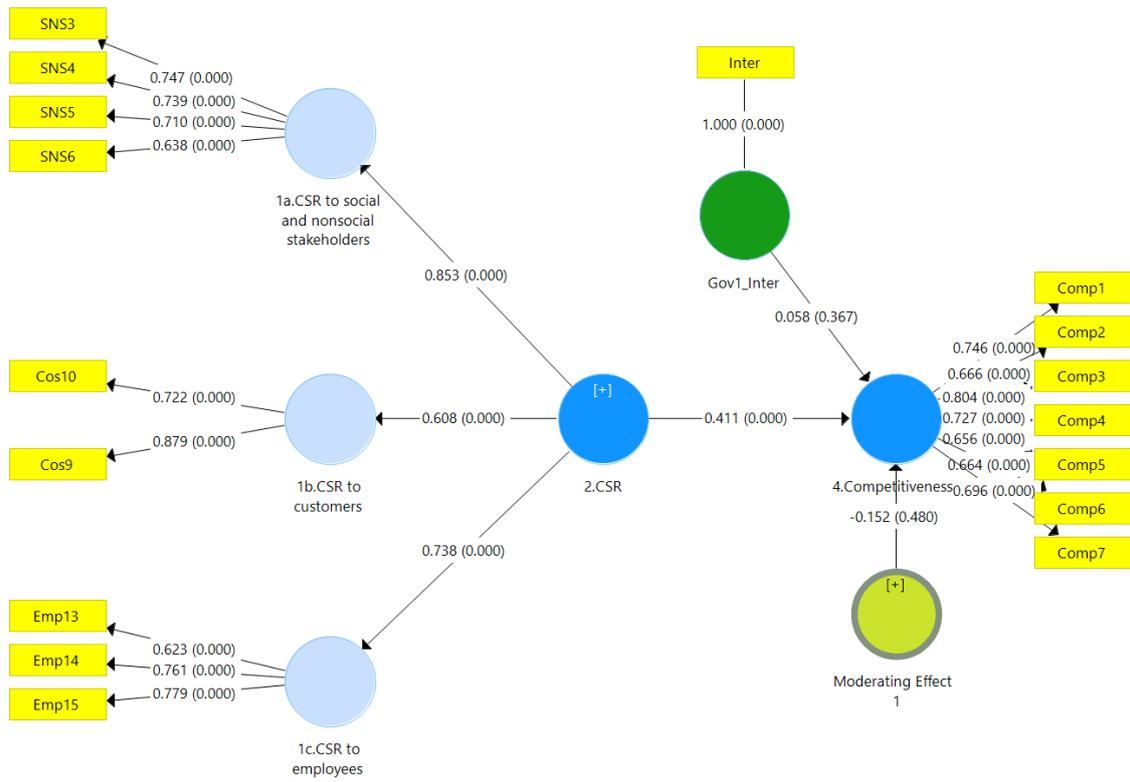
- Primário (extrativa, agricultura, pecuária, produção florestal, pesca...)
- Secundário (indústria de transformação)
- Terciário (serviços)

1.9 Número total de colaboradores da empresa:

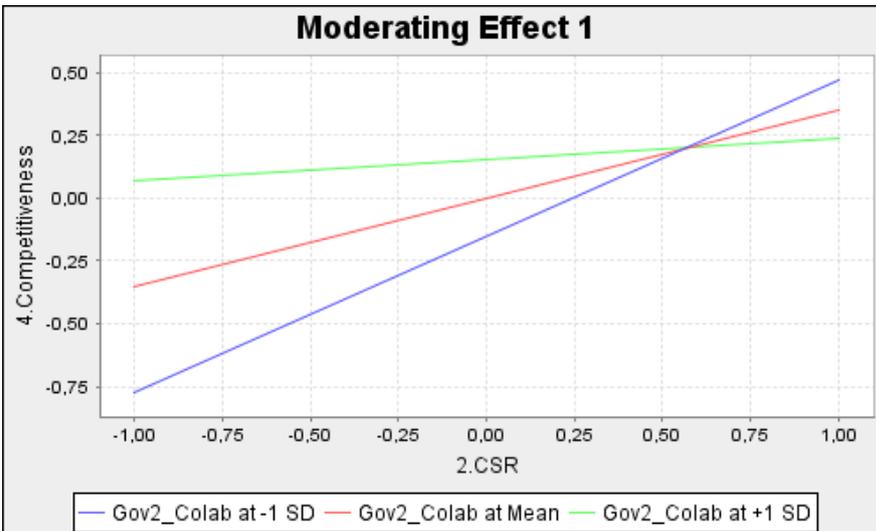
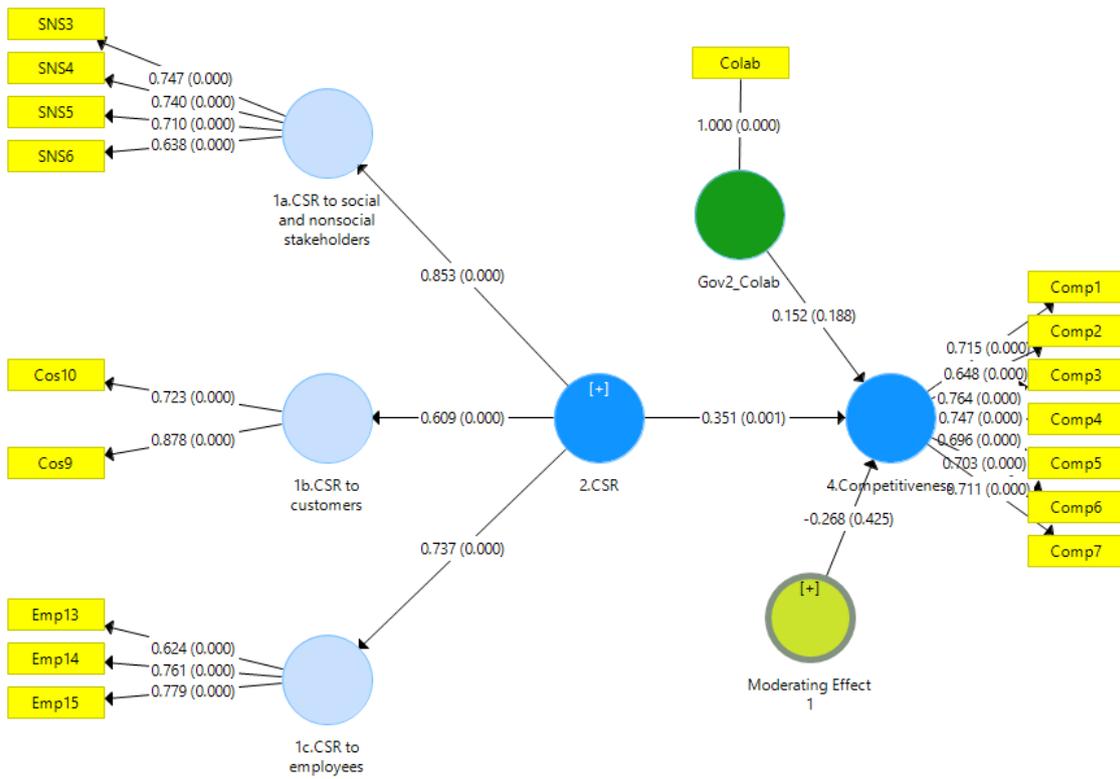
- Até 19 colaboradores
- De 20 a 99 colaboradores
- De 100 a 499 colaboradores
- 500 ou mais empregados

5. Caso haja interesse em receber o relatório final do projeto, por favor disponibilizar o e-mail abaixo.

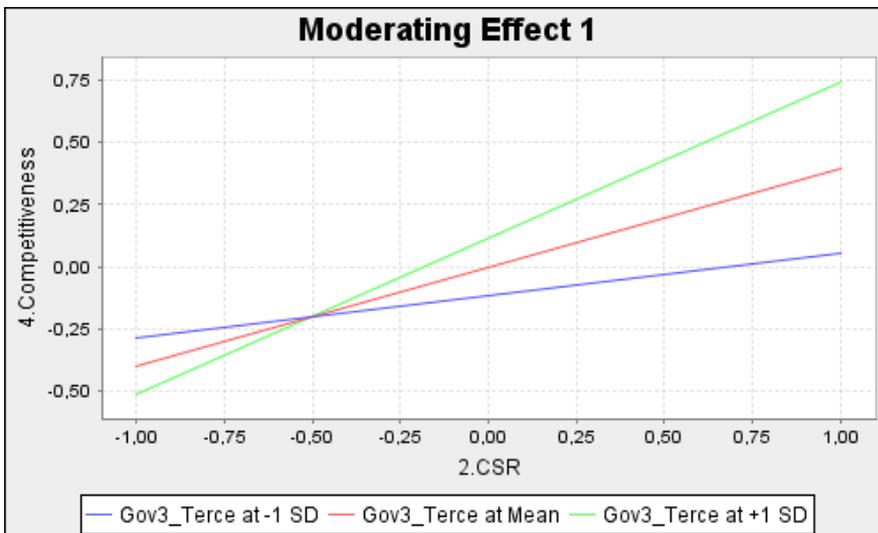
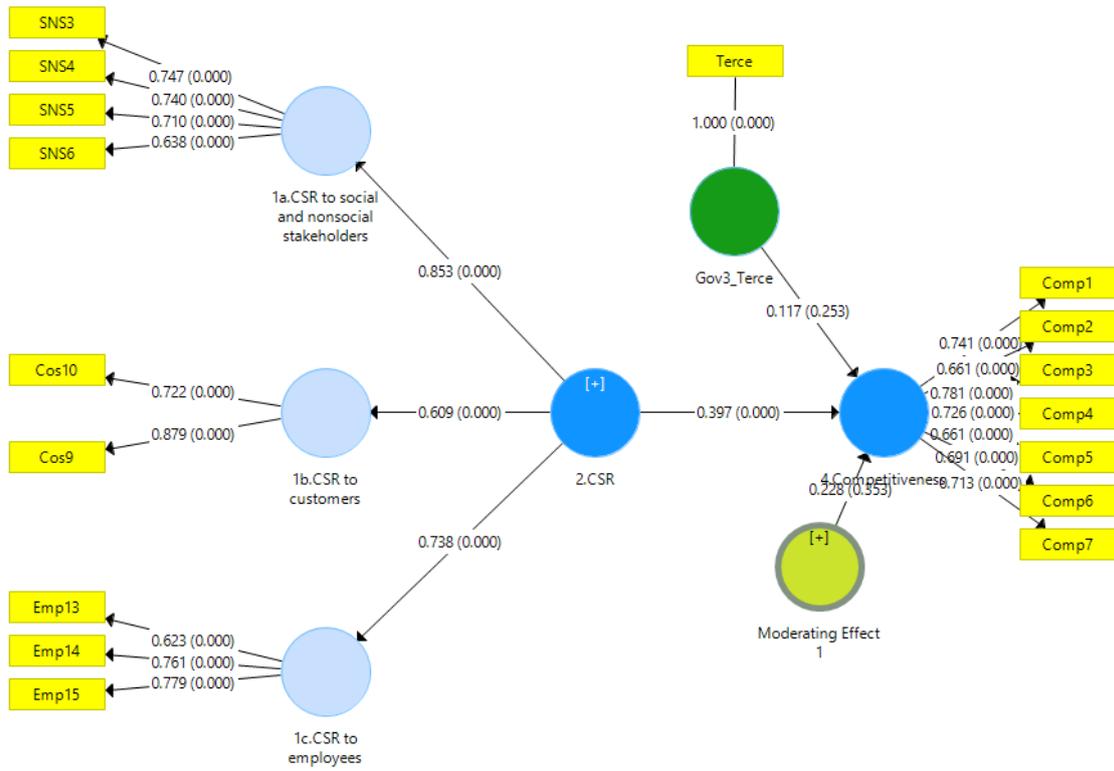
APÊNDICE B - MODERAÇÃO: Gov1_Inter



APÊNDICE C - MODERAÇÃO: Gov2_Colab



APÊNDICE D - MODERAÇÃO: Gov3_Terce



APÊNDICE E - Produção acadêmica durante o doutorado

Trabalhos Completos Publicados em Anais de Congressos

CAMPOS-SILVA, W. L. ; MELO, M. F. S. ; AMATO NETO, J. Mecanismos de governança em redes interorganizacionais: uma análise bibliográfica entre 1990 e 2014. In: XIX SemeAd - Seminários em Administração, 2016, São Paulo. XIX SemeAd - Seminários em Administração, 2016.

FLEURY, A. ; MELO, M. F. S. ; OLIVEIRA, L. ; SOUZA, R. C. ; YARYD, R. T. A link between CSR strategy and sustainable operations. In: International Conference on Pattern Recognition - ICPR, 2016, Valparaíso. ICPR-AMERICA 2016, 2016.

MELO, M. F. S.; SOUZA, R. C. ; YARYD, R. T. Responsabilidade social corporativa estratégica e transferência de conhecimento como geradores de valor compartilhado: o papel das empresas que lidam com a biodiversidade brasileira. In: XIX SemeAd - Seminários em Administração, 2016, São Paulo. XIX SemeAd - Seminários em Administração, 2016.

MELO, M. F. S.; SOUZA, R. C.; CAMPOS-SILVA, W. L. A Review of the Literature on Corporate Social Responsibility (CSR): Strategies of Multinational Corporations. In: Production and Operations Management Society (POMS), 2016, Orlando. POMS 27th Annual Conference of the Production and Operations Management Society (POMS), 2016.

MELO, M. F. S.; YARYD, R. T. ; SOUZA, R. C. ; CAMPOS-SILVA, W. L. Responsabilidade Social Corporativa e Competitividade: um estudo bibliométrico. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 2016, João Pessoa-PB. Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 2016.

OLHER, C. C. ; MELO, M. F. S. ; SOUZA, R. C. Responsabilidade Social Corporativa no setor Bancário: análise das práticas do Bradesco e Itaú Unibanco. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 2016, João Pessoa - PB. Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 2016.

SILVA, D. P. N. ; CAMPOS-SILVA, W. L. ; MELO, M. F. S. Governança interorganizacional: entendendo o debate teórico da literatura internacional. In: XIX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2016, São Paulo. XIX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2016.

CARVALHAES, J. P. M. ; FORNARI, M. H. S. ; NETTO, C. A. ; MELO, M. F. S. Servitização e mobilidade urbana: um estudo bibliométrico. In: ENEGEP, 2017, Joinville-SC. XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2017.

FLEURY, A.; MELO, M. F. S.; OLIVEIRA, L.; SOUZA, R. C.; YARYD, R. T. CSR, Business Models and Value Generation in Emerging Market Multinationals. Academy of International Business (AIB). 2017. Dubai Conference.

HASKE, F. ; MELO, M. F. S. ; MEDEIROS, V. L. ; SOUZA, R. C. Responsabilidade social corporativa e alianças estratégicas: teoria e prática. In: XX SEMEAD - Seminários em Administração, 2017, São Paulo. XX SEMEAD - Seminários em Administração, 2017.

OTA, B. Y. ; SOUZA, R. C. ; Melo, Mary Fernanda Sousa. Uma análise do modelo de negócios de empresas de economia compartilhada. In: XX SEMEAD - Seminários em Administração, 2017, São Paulo. XX SEMEAD - Seminários em Administração, 2017.

MELO, M. F. S.; YARYD, R. T. ; SOUZA, R. C. ; CAMPOS-SILVA, W. L.; BEZERRA, B. S. How social impact and innovation have been related in the academic literature?. In: XXI Seminários em Administração - SemeAd, 2018, São Paulo. XXI Seminários em Administração - SemeAd, 2018.

SOUZA, R. C. ; SCUR, G. ; SOUZA, W. J. V. ; MELO, M. F. S. Responsabilidade Social Corporativa na Indústria Brasileira de Revestimentos Cerâmicos. In: XXI Seminários em Administração - SemeAd, 2018, São Paulo. XXI Seminários em Administração - SemeAd, 2018.

SOUZA, R.; MELO, M. F. S.; YARYD, R. T.; Vazquez-Brust, D.; Carvalho, M. M. Corporate Social Responsibility and Governance: an analysis of the literature. In: BAM Conference 2019, Birmingham, 2019.

MELO, M. F. S.; SOUZA, R. C. ; CAMPOS-SILVA, W. L.; AMATO NETO, J. Responsabilidade social corporativa: adaptação e validação de uma escala em multinacionais brasileiras. In: XXII Seminários em Administração - SemeAd, 2019, São Paulo. XXII Seminários em Administração - SemeAd, 2019.

Artigos Publicados em Periódicos

MELO, M. F. S.; SOUZA, R. C.; CAMPOS-SILVA, W.L.; VIEIRA, J. The relationship between corporate social responsibility and competitiveness: proposition of a theoretical model moderated by participation in global value chains. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 21, n. 4, p. 722-739, 2019.

MELO, M. F. S.; SOUZA, R. C. ; CAMPOS-SILVA, W. L. ; AMATO NETO, J. Certificação Sustentável para café: revisão sistemática da literatura e lacunas de pesquisa. ESPACIOS (CARACAS), v. 38, p. 31, 2017.

MELO, M. F. S.; YARYD, R. T.; SOUZA, R. C.; CAMPOS-SILVA, W.L. Responsabilidade Social Corporativa e Competitividade: uma análise bibliométrica da evolução do tema. Revista Metropolitana de Sustentabilidade, v. 7, n. 2, p. 115-133, 2017.

SANCHES, A. C. ; MELO, M. F. S. ; CAMPOS-SILVA, W. L. ; CALEMAN, S. M. Q. Descentralização da gestão ambiental no Brasil: análise histórica dos principais momentos do processo. Gestão e Desenvolvimento, v. 14, p. 51-68, 2017.

MELO, M. F. S.; SOUZA, R. C.; YARYD, R. T. The Relationship Between Corporate Social Responsibility and the Knowledge Transfer as Sources for Shared Value Generation. *Future Studies Research Journal*, v. 10, n. 3, p. 402 – 426, 2018

MELO, M. F. S.; SPROESSER, R. L. ; CAMPOS-SILVA, W. L. ; SOUZA, R. C. Business strategy and environmental practices: Evidence in the sugarcane energy sector in Brazil. *African Journal of Business Management*, v. 12, p. 44-57, 2018.

OLHER, C.; MELO, M. F. S.; SOUZA, R. C.; CAMPOS-SILVA, W.L. Estratégia de Responsabilidade Social Corporativa no setor bancário: análise da atuação socioambiental do Bradesco e Itaú Unibanco. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, v. 8, p. 116 – 131, 2018.

MELO, M. F. S.; SOUZA, R. C.; YARYD, R. T.; CAMPOS-SILVA, W.L. Literature in corporate social responsibility: strategies of multinationals corporations and directions for further research. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, v. 9, 2019.

MOCATO, E. ; MELO, M. F. S. ; CAMPOS-SILVA, W. L. ; POLO, E. F. The business of the business is not just the business: business sustainability as strategic element. *Revista de administração da UFSM*, v. 12, p. 41-53, 2019.

Capítulos de livros publicados

MELO, M. F. S.; CAMPOS-SILVA, W. L. ; SOUZA, R. C. ; QUEIROZ, A. A. F. S. L. Interação universidade-empresa: o modelo Triple Helix como fonte de sucesso para uma pequena empresa eco-inovadora. In: José Henrique Porto Silveira. (Org.). *Sustentabilidade e Responsabilidade Social*. 1ed. Belo Horizonte (MG): Poisson, 2017, v. 7, p. 54-64.