



Revista Brasileira de Gestão de Negócios

ISSN: 1806-4892

ISSN: 1983-0807

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

Melo, Mary Fernanda de Sousa de; Pião, Roberta Souza;  
Campos-Silva, Willerson Lucas; Vieira, José Geraldo Vidal

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, vol. 21, Esp., 2019, Outubro-Dezembro, pp. 722-739  
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i4.4018>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94768349007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

# A relação entre responsabilidade social corporativa e competitividade: proposição de modelo teórico moderado pela participação em cadeias globais de valor

**Mary Fernanda de Sousa de Melo<sup>1,2</sup>**

**Roberta Souza Pião<sup>1</sup>**

**Willerson Lucas Campos-Silva<sup>1,2</sup>**

<sup>1</sup>*Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, Brasil*

<sup>2</sup>*Instituto Federal do Mato Grosso do Sul (IFMS), Campus Dourados, Eixo Tecnológico em Gestão e Negócios, Mato Grosso do Sul, Brasil.*

**José Geraldo Vidal Vieira<sup>3</sup>**

<sup>3</sup>*Universidade Federal de São Carlos, CCGT, Departamento de Engenharia de Produção, Sorocaba, Brasil*

**Recebimento:**

12/12/2017

**Aprovação:**

11/02/2019

**Editor responsável:**

Prof. Doutor. João Maurício Gama Boaventura

**Avaliado pelo sistema:**

*Double Blind Review*

## Resumo

**Objetivo** – O presente artigo tem como objetivo propor um modelo que relate a responsabilidade social corporativa (RSC), a competitividade e as empresas multinacionais de países emergentes (EMNE) em cadeias globais de valor (CGV).

**Metodologia** – Revisão extensiva da literatura e análise de questões sobre a competitividade das EMNEs em relação às práticas de RSC, considerando sua participação no comércio global.

**Resultados** – O aprimoramento e integração de conceitos da revisão da literatura levaram-nos a verificar que a participação das EMNEs na CGV modera a relação entre RSC e competitividade. Como resultado, propomos um modelo teórico que resulta na proposição de seis hipóteses de pesquisa considerando três dimensões da RSC.

**Contribuições** – O modelo proposto permite uma melhor compreensão da participação das EMNEs no comércio global, considerando as dimensões ambiental, social e estratégica da RSC. Também contribui com a literatura da CGV ao considerar o comércio global a partir da perspectiva das EMNEs e ao adicionar dimensões da RSC na análise.

**Palavras-chave** – Multinacional brasileira. Países em desenvolvimento; Países emergentes. Empresas multinacionais. Cooperação Sul-Sul.



**Revista Brasileira de Gestão e Negócios**

DOI:10.7819/rbgn.v21i4.4018

## I Introdução

As empresas multinacionais de países emergentes (ou EMNEs) lidam com diferentes contextos institucionais e podem acelerar ou retardar o processo de desenvolvimento sustentável tanto local quanto globalmente (Dunning, 2009; Kolk & Van Tulder, 2010; Sinkovics, Forsgren, Sinkovics & Holmström-Lind, 2017). Um ponto-chave é que, até 20 anos atrás, o papel das empresas multinacionais (EMs) dos países desenvolvidos era destacado como “impulsionador” da atualização para agentes de países em desenvolvimento. Nesse processo, as empresas líderes moldaram as estruturas de governança e o impacto das cadeias globais de valor (Henderson, Dicken, Hess, Coe & Yeung, 2002; Mudambi, 2008). Hoje em dia, as EMs de países emergentes vêm expandindo suas cadeias de valor, e frequentemente temos liderado empresas de países emergentes que moldam as cadeias de valor e são os impulsionadores de mudanças (Pananond, 2015; Ramamurti & Singh, 2009).

Atuando no mercado internacional, participando de cadeias de valor globais, que exigem o cumprimento de diferentes requisitos socioambientais, as EMs que possuem gestão socioambientalmente responsável têm reflexos desse desempenho em sua competitividade (Gomes, Kneipp, da Rosa, Bichueti & Perlin, 2016). Essa reflexão é vista por empresas de países emergentes, como as multinacionais brasileiras, como uma possibilidade de melhorar o desempenho para além das fronteiras nacionais, entrando assim no mercado externo (Cuervo-Cazzura & Narula, 2015; Gomes et al., 2016; Kolk, 2016; Zadek, 2004). Portanto, as atividades de responsabilidade social corporativa (RSC) afetam a atividade principal, o crescimento, a rentabilidade e a sobrevivência das empresas e têm ocorrido cada vez mais na agenda estratégica dos gestores, que são uma fonte potencial de vantagem competitiva (Kolk & Pinkse, 2008; Porter & Kramer, 2006). O conceito de RSC adotado pelo presente estudo foi proposto por Knorringa e Nadvi (2016), segundo o qual a responsabilidade social corporativa é “um processo no qual os atores corporativos integram interesses econômicos,

sociais e ambientais em suas atividades principais, além de requer a necessidade de reconhecer os múltiplos interesses de diversas partes interessadas que moldam esse processo” (p. 56).

Diferentes estudos analisaram a relação entre RSC e competitividade em EMs de países em desenvolvimento (Chinomona & Omoruyi, 2016; Gugler & Shi, 2009; Husted & Allen, 2009; Husted, Allen & Rivera, 2010), ou seja, incluindo a RSC em questões estratégicas de negócio (del Valle, 2010). Os efeitos sobre a competitividade, entretanto, ainda não estão consolidados na literatura (Brandão, Diógenes & Abreu, 2017; Kemper, Schilke, Reimann, Wang & Brettel, 2013; Marín, Rubio & Maya, 2012). A maioria das pesquisas neste tema concentra sua análise apenas na dimensão ambiental da RSC (Cave, 2014; Lundgren & Zhou, 2017; Qi et al., 2014). Neste ponto, avançamos considerando os aspectos sociais, ambientais e estratégicos da RSC.

Além disso, a literatura de CGV, que surgiu na década de 1990, baseia-se na relação entre agentes de países desenvolvidos e agentes locais de países em desenvolvimento, bem como nos efeitos de empresas de países desenvolvidos sobre produtores locais em países em desenvolvimento. Nos últimos 20 anos, aumentou a participação dos países em desenvolvimento no comércio global e, consequentemente, a importância de empresas multinacionais de países em desenvolvimento. Em 1990, os países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) representavam 62% da economia global e, em 2010, esse percentual caiu para 50% (Brian, 2012). Há indícios de que a participação dos países da OCDE no PIB global será de 43% em 2030 (Brian, 2012).

Com isso em mente, destacam-se dois elementos neste artigo. O primeiro é a questão das EMNEs e seu papel no comércio global. Também é importante conhecer as práticas de RSC e como elas podem afetar sua competitividade. No contexto, surge uma questão de pesquisa: como é a relação entre a RSC e a competitividade das EMNEs nas cadeias globais de valor? Este estudo tem como objetivo propor um modelo que relate a RSC e a competitividade nas CGVs. As principais dimensões da RSC consideradas neste

modelo são ambientais, sociais e estratégicas. O objetivo é contribuir para a literatura da CGV ao considerar novos elementos para a participação em mercados globais, como a RSC. Este modelo poderia fornecer *insights* sobre as principais dimensões a serem consideradas na relação entre práticas sociais e ambientais e competitividade.

Dividiu-se este artigo em seis capítulos. Começa com uma introdução. O segundo capítulo trata da RSC e da competitividade. O terceiro começa apresentando as dimensões da RSC e desenvolve hipóteses para relações específicas entre a dimensão da RSC e a competitividade. O quarto apresenta as hipóteses para variáveis moderadoras. O quinto apresenta o modelo teórico desenvolvido. Por fim, no último capítulo, apresentam-se a discussão do modelo e as conclusões.

## **2 Responsabilidade social corporativa e competitividade**

A competitividade está diretamente relacionada ao desempenho, que, segundo a literatura, tem dois aspectos principais: financeiro e não financeiro (Haguenauer, 2012). De acordo com (Brandão et al., 2017), é possível associar o desempenho financeiro aos benefícios socioambientais, com destaque aos indicadores de desempenho financeiro, como crescimento, giro, retorno de ativos, eficiência e rentabilidade, na análise de competitividade (Centenaro & Laimer, 2017; Haguenauer, 2012; Hamel & Prahalad, 1989). O desempenho financeiro é considerado, então, como um intermediário para a vantagem competitiva.

A relação entre a estratégia de RSC e seu impacto no desempenho organizacional, financeiro ou não, tem sido amplamente discutida na literatura, mas ainda com resultados divergentes (Vilanova, Lozano & Arenas, 2009; Wang, Lu, Kweh & Lai, 2014). Diferentes perspectivas teóricas têm sido usadas para discutir essa relação, como a teoria da agência, a visão baseada em recursos, a teoria das partes interessadas, entre outras, implicando que a RSC é vista como parte integrante da estratégia corporativa (Erhemjamts, Li & Venkateswaran, 2013).

Apesar das diferentes motivações e resultados indicados pela teoria e prática, a adoção pelas empresas de uma estratégia que contemple práticas socioambientais só ocorrerá com a clara percepção de benefícios, principalmente financeiros e operacionais (Brito & Berardi, 2010). Como exemplos desses benefícios, Aguinis e Glavas (2012) relacionam alguns resultados corporativos derivados do desempenho socioambiental responsável: redução de risco, vantagem competitiva, atratividade para os investidores, capacidades, boas práticas de gestão, eficiências operacionais, qualidade do produto, qualidade percebida de gestão, entre outros.

O primeiro desafio de unir temas de RSC e competitividade está na definição desses termos. Como mencionado anteriormente, existem diferentes definições para a RSC, assim como para o termo competitividade. Krugman (1996) já afirmou que “é claro que a competitividade era a chave; a única questão era como alcançá-la” (p. 17). Estratégias competitivas são projetadas com o objetivo de aumentar as vendas, o lucro e, assim, permitir que a empresa cresça (Mulatu, 2016). A intenção é a melhoria de desempenho, o que é visto como um sucesso nos negócios. No entanto, não é apenas a posição no mercado em relação aos concorrentes que se traduz em competitividade empresarial, mas sim suas características internas (Kianto, Andreeva & Pavlov, 2013).

Entre as dimensões que categorizam competitividade encontram-se o desempenho financeiro, produtividade, qualidade e inovação do produto/serviço e confiança no relacionamento com as partes interessadas (Ambastha & Momaya, 2004; Brandão et al., 2017). Maletič, Maletič & Gomišček (2018, p. 425) enfatizaram que “a competitividade das organizações depende de sua abordagem em relação à responsabilidade social corporativa”, e consideram que o ambiente de negócios é relevante nesse relacionamento. Trabalhar em uma cadeia global de valor requer o alinhamento de todas essas dimensões com o desempenho socioambiental responsável, dadas as pressões das partes interessadas, sobretudo as dos países desenvolvidos.

As definições mais recentes do termo responsabilidade social corporativa enfatizam

um conjunto de ações voluntárias que visam tanto ao benefício social quanto à manutenção da reputação e competitividade da empresa. Observa-se que, com o avanço da discussão sobre sustentabilidade, o próprio conceito de RSC incorporou o termo e o trabalho de Wesselink, Blok, van Leur, Lans e Dento (2015) afirma que “a RSC concentra-se na contribuição das empresas para atingir esse objetivo de sustentabilidade, por exemplo, equilibrando pessoas, planeta e lucro em suas práticas de negócios” (p. 497).

A presença da palavra lucro na definição de RSC reforça que não só as partes interessadas e o ambiente devem ser o foco da empresa ao adotar uma estratégia de RSC. Os resultados que mantêm a empresa competitiva em seu setor devem ser considerados para que o próprio benefício das empresas com relação ao desempenho responsável seja contínuo. Em uma análise teórica do tema, a responsabilidade social corporativa amplia a visão sobre a natureza e a gestão das empresas multinacionais e, portanto, requer uma nova maneira de pensar as estratégias das multinacionais (De Chiara & Spena, 2011).

O reflexo da discussão teórica é percebido na ênfase dada à RSC pelos diferentes setores, onde se percebeu que essa 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). Portanto, a implantação da RSC se torna muito mais do que um discurso, mas uma parte importante da competitividade empresarial.

Por meio do impacto positivo da RSC na reputação corporativa (Melo & Garrido Morgado, 2012), pode-se observar um efeito sobre as vendas, a atração de melhores contratos comerciais e colaboradores mais qualificados, a cobrança de preços melhores e a redução do custos de capital das operações, como consequência, gerando vantagem competitiva (Parente & Machado, 2016; Sánchez, Sotorriño & Díez, 2012).

Assim, no cenário de constantes mudanças nas quais as EMs atuam e, dada a escassez de recursos, existe um desafio para os gestores posicionarem suas organizações de forma a gerar valor compartilhado, com o foco 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 prejuízos operacionais reorientando seus portfólios de competências para habilidades tecnológicas socioambientais responsáveis (Hart & Milstein, 2004).

### 3 Dimensões da RSC

Este capítulo tem como objetivo discutir as dimensões da RSC – ambiental, social e estratégica teoricamente. Apresentam-se, ainda, a definição de competitividade e a relação com esta, sendo a base para a elaboração das hipóteses. A dimensão estratégica refere-se às características da empresa relacionadas à RSC na estratégia de negócios.

#### 3.1 Dimensão ambiental

Concentrando-se nas EMNEs, Aguilera-Caracuel, Hurtado-Torres e Aragón-Correa (2012, p. 857) argumentam que “o envolvimento em mercados com diversas situações institucionais ambientais está positivamente associado a uma estratégia ambiental proativa”. Este fato corrobora que as EMNEs são tradicionalmente mais flexíveis em suas estratégias de internacionalização (Guillén & García-Canal, 2009). Além disso, os resultados de Chen, Ong e Hsu (2016), González-Benito e González-Benito (2005), Hart e Ahuja (1996) e King e Lenox (2001) mostram que a gestão ambiental influencia positivamente o desempenho da empresa.

A partir da abordagem CGV, temos que considerar o termo “modernização ambiental”, que seria o processo no qual os atores econômicos adotam um sistema de produção que evita ou reduz os danos ambientais de produtos, processos e sistemas de gestão (Marchi, Maria & Micelli, 2013). Dada a escassez de recursos naturais, a dimensão ambiental pode ser observada como um fator limitante da atividade econômica (Hart, 1995). A partir dessa limitação, a empresa deve desenvolver capacidades tecnológicas para lidar com as restrições, desde a redução das emissões de gases até o conhecimento do ciclo de vida do produto. Estudos empíricos que avaliam a

estratégia ambiental reforçam a necessidade de triangulação de informações ambientais. Além disso, a integração das partes interessadas no processo, enfatizando que, individualmente, o acesso a recursos naturais escassos ou a liderança em processos ecoeficientes não leva a uma vantagem competitiva (Brito & Berardi, 2010).

O aprimoramento das operações voltadas ao meio ambiente tem sido amplamente discutido na literatura (Brito & Berardi, 2010; Sousa & Barbieri, 2015), mas além de novas formas de produção, destaca-se a importância da participação e da colaboração em cadeias de suprimentos sustentáveis a fim de obter apoio no processo de melhoria contínua (Rajeev, Pati, Padhi & Govindan, 2017; Walls, Phan & Berrone, 2011).

Ações voltadas à prevenção da poluição, ao desenvolvimento de novas tecnologias, ao desenvolvimento de novos produtos com menor impacto social e ambiental e a projetos de saúde e segurança de colaboradores são exemplos de iniciativas internas de RSC (Hart & Dowell, 2011; Husted & Sousa, 2016; Lee & Min, 2015; Shrivastava, 1995). Essas iniciativas gerenciadas internamente permitem à empresa redistribuir seus recursos e capacidades voltados para a criação de seus produtos para o desenvolvimento de projetos socioambientais.

Como apontado por Hart e Dowell (2011), o uso de tecnologias limpas mostra como as empresas “constroem novas competências e se posicionam para obter vantagem competitiva à medida que suas indústrias evoluem” (p. 1470). Ao utilizar tecnologias limpas, as empresas reduzem o consumo de materiais e energia e, com isso, há o atendimento das necessidades humanas e ambientais.

A relação entre a empresa e o meio ambiente é afetada pelas políticas, ações, planos e avaliações incluídas em um sistema de gestão ambiental (Darnall, Henriques & Sadorsky, 2008). Ao adotar um sistema de gestão ambiental, a empresa está explicitando seu compromisso com o desempenho ambiental, pois permite que as empresas avaliem conjuntamente suas operações para mapear, mitigar e minimizar os danos ambientais (Shrivastava, 1995).

Segundo Turker (2009), esse leque de ações de RSC voltadas ao meio ambiente natural estão inter-relacionadas com as gerações futuras. Essa interrelação é apoiada pela noção de “desenvolvimento sustentável”, em que “se atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades” (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1987, p. 41).

Khattak, Stringer, Benson-Rea e Haworth (2015) constataram que a adoção da certificação ambiental não levou ao aumento de lucros, mas aumentou o desempenho ambiental das empresas, culminando em uma vantagem competitiva na redução de custos. Além disso, o resultado do Qi et al. (2014, p. 353) reforça “a conclusão geral na literatura empírica de ‘pagar para ser verde’”. Considerando a associação dos aspectos ambientais com o desempenho da empresa, desenvolvemos as hipóteses abaixo:

**H1:** *Existe uma relação positiva entre a dimensão ambiental da RSC e a competitividade.*

### **3.2 Dimensão social**

Em relação às práticas sociais, essa dimensão pode ser descrita como aquela que “diz respeito aos impactos que a organização tem sobre os sistemas sociais nos quais opera” (Global Reporting Initiative, 2015). A classificação das práticas sociais baseia-se nas partes interessadas da empresa e sua influência nas atividades da empresa. Os principais são os colaboradores, fornecedores e comunidades locais. Segundo Sharma e Henriques (2005), as “influências das partes interessadas podem ser diretas ou indiretas com base na dependência de recursos (Pfeffer & Salancik, 1978) entre a empresa focal e a parte interessada (Frooman, 1999) ou com base na posição da empresa focal na rede de partes interessadas (Rowley, 1997)” (p. 161).

Uma ação por meio de práticas responsáveis com fornecedores, clientes e a comunidade local tem um efeito direto nos principais aspectos do ambiente competitivo da empresa. Porter e Kramer (2006) argumentam que tais práticas podem melhorar a prestação de serviços de alta

qualidade, a oferta de insumos especializados, a promoção de demanda mais sofisticada, a criação de um ambiente mais produtivo e transparente e a melhoria de setores complementares.

Sobre as partes interessadas, Hutchins e Sutherland (2008) argumentam que as ações de RSC das organizações devem primeiro procurar atender às necessidades básicas de seus colaboradores, em consequência da comunidade que se relaciona com eles. Nesse sentido, uma organização deve se preocupar em implementar mecanismos eficientes que visem reduzir qualquer tipo de discriminação e assegurar a diversidade de estruturas funcionais que visam promover a diversidade e a equidade no trabalho (Hutchins & Sutherland, 2008; Instituto Ethos, 2016).

Da mesma forma, uma organização deve tentar abordar aspectos internos e externos da saúde e segurança. Atenção interna está relacionada às condições de trabalho e ambientais, prevenção de lesões e acidentes, absenteísmo. Por outro lado, a atenção externa está relacionada à disponibilidade de planos de saúde, à extensão deste plano à família do colaborador e ao nível de responsabilidade com os diferentes tipos de contratados (estágio, temporários, terceirizados, entre outros) (Hutchins & Sutherland, 2008; Instituto Ethos, 2016).

Com base na estrutura da CGV, podemos entender os aspectos sociais mencionados acima como tipos de modernização social (Barrientos, Gereffi & Rossi, 2010) que enfocam os direitos dos trabalhadores. Rossi (2013) associou tipos de modernização econômica com certos tipos de modernização social: a modernização do processo foi associada a melhorias sociais mensuráveis, como redução de horas extras, melhoria no ambiente de trabalho e aumento no percentual de trabalhadores contratados formalmente. A modernização de produtos está relacionada ao aumento do investimento em treinamento e reciclagem de trabalhadores. A modernização funcional deve levar a uma melhor distribuição do valor captado pelo produto.

Considerando a associação dos aspectos sociais com o desempenho da empresa, desenvolvemos a hipótese abaixo:

**H2:** *Existe uma relação positiva entre a dimensão social da RSC e a competitividade.*

### 3.3 Dimensão estratégica

É notável que, sobretudo a partir dos anos 1990, a presença de ações socioambientais na estratégia corporativa, além de objetivos mitigadores, teve a intenção de ser uma fonte de vantagem competitiva (Brito & Berardi, 2010). Tal vantagem poderia ser motivada pela busca de legitimidade social, redução de custos de conformidade, desenvolvimento de melhores práticas de negócios, melhoria de reputação, gerenciamento de risco ou até mesmo geração de fidelização de clientes (Brito & Berardi, 2010; Hsueh, 2014; Porter & Van Der Linde, 1995).

O alinhamento entre as ações de RSC e a visão estratégica da organização é a base da eficácia da estratégia de RSC (del Valle, 2010). Ao reconhecer a importância da visão e estratégia da empresa, recomenda-se que ambas as empresas “incorporem itens de sustentabilidade, que devem estar igualmente presentes nos produtos e serviços oferecidos pela por elas e em seu *modus operandi*, ou seja, na forma como organiza e estabelece suas operações” (Instituto Ethos, 2016, p. 18).

Considerando a estratégia de negócios, temos a incorporação da RSC quando um diferencial competitivo se reflete nos produtos, processos e serviços oferecidos pela empresa, tornando-os únicos e superiores aos concorrentes (Bansal, 2003; Marcus & Anderson, 2006). Além disso, ao reunir as normas de conduta adotadas pela empresa, esta é responsável pela formalização e difusão de suas práticas em sua rede de influência.

Entre os resultados de uma estratégia de RSC, acrescenta-se valor à imagem da empresa, o que se reflete na influência do comportamento de lealdade do cliente; alcance de consumidores conscientes; aumento da renda e da 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, como o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) - BM&F Bovespa e o Índice Dow Jones

de Sustentabilidade (Ginsberg & Bloom, 2004; Isaksson & Woodside, 2016; Miles & Covin, 2000; Rosen, 2001).

Faz parte da inserção da RSC na estratégia da organização sobre compromissos voluntários assumidos pela empresa para garantir sua participação em iniciativas de RSC, pois se refletem diretamente na imagem (Davis, 1973) e na legitimidade (Bansal & Roth, 2000; Sharma, 2000) da organização. Além disso, a dimensão estratégica também é resultado da transparência das informações socioambientais da empresa por meio de seus relatórios de sustentabilidade, nos quais se busca identificar a relação entre os princípios de RSC e a geração de valor de negócio (Instituto Ethos, 2016).

Harjoto e Jo (2011) fazem um complemento, argumentando que essa é uma associação positiva entre a RSC e o valor/desempenho da empresa. Outra maneira de gerar vantagem competitiva por meio de ações de RSC é fortalecer o relacionamento com os clientes (Fehre, Fehre, Weber & Weber, 2016). Com uma ação proativa de RSC por meio da empresa focal, tanto clientes quanto fornecedores estarão convencidos da capacidade sustentável, não só nos aspectos sociais e ambientais, mas também nos econômicos, garantindo sua existência ao longo do tempo (Carroll & Shabana, 2010).

Com base na associação dos aspectos estratégicos com o desempenho da empresa, desenvolvemos a hipótese abaixo:

**H3:** *Existe uma relação positiva entre a dimensão estratégica da RSC e a competitividade.*

#### **4 Participação da CGV como moderadora de variáveis de competitividade**

Uma variável moderadora é aquela que afeta a natureza da relação entre uma variável independente e uma dependente, seja modificando a direção ou a força do relacionamento (Baron & Kenny, 1986; Carte & Russell, 2003; Simpson, Power & Samson, 2007). Neste estudo, investigamos o papel moderador

da participação da CGV na relação entre RSC (variável independente) e competitividade (variável dependente).

Baron e Kenny (1986, p. 1174) descrevem os “procedimentos de análise para medir e testar apropriadamente hipóteses moderadas” em quatro casos, dependendo do nível de medição da variável independente e da variável moderadora. Com o apoio de Baron e Kenny (1986), quando o moderador é uma dicotomia, e a variável independente é uma variável contínua, eles sugerem a realização em modelos multigrupo usados na modelagem de equações estruturais.

A principal preocupação da abordagem CGV é a entrada de produtores locais, de países em desenvolvimento, no mercado global (Gereffi, Humphrey & Sturgeon, 2005; Humphrey & Schmitz, 2000, 2001). Do ponto de vista dessa abordagem, é importante considerar os problemas de governança e modernização. A governança refere-se à energia de diferentes setores, principalmente da indústria (orientada pelo produtor) ou do varejo (orientada pelo comprador), com algumas exigências aos produtores locais. Em geral, essa função é desempenhada por empresas líderes que detêm uma posição dominante na cadeia de valor devido à sua força financeira referente às vendas, rentabilidade, compra de energia ou pelo controle de tecnologias, marcas ou acesso a mercados importantes (Kaplinsky & Morris, 2000). A empresa líder poderia usar mecanismos diferentes para governar o relacionamento com os fornecedores. Segundo Gereffi et al. (2005) existem cinco modos de governança da cadeia de valor. São eles: mercados, cadeias de valor modulares, cadeias de valor relacionais, cadeias de valor cativas e hierarquia (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016). Segundo Gereffi e Fernandez-Stark (2016), a estrutura de governança poderia ser medida por três variáveis. São elas: “a complexidade da informação compartilhada entre os atores da cadeia; como a informação para produção pode ser codificada; e o nível de competência do fornecedor” (p. 10). A governança do mercado é caracterizada pela fácil codificação e especificação simples do produto. Do mercado à hierarquia, a complexidade dos aumentos de transação em cada nível, que exige mais capacidade dos fornecedores

e da hierarquia, é adotada quando o nível de especificidade é tão alto que a empresa decide internalizar o relacionamento.

Ao atender aos requisitos, os produtores locais poderiam modernizar alguns pontos. A modernização refere-se a melhorias feitas pelos produtores principalmente em relação ao produto e processo. A modernização funcional implica que os fornecedores aumentem sua habilidade geral e realizem novas funções. E há a modernização da cadeia, em que os fornecedores passam para novas atividades na cadeia de valor (Gereffi e Fernandez-Stark, 2016). Alguns autores também indicaram a modernização social relacionada principalmente às condições de trabalho (Barrientos et al., 2010). Existem dois tipos de modernização social. O primeiro é mensurável, como nível salarial e horas de serviço. O segundo tipo está relacionado aos direitos de permissão, como liberdade de associação e não discriminação (Rossi, 2013).

Nesse sentido, a CGV está relacionada à sustentabilidade, e a modernização é o conceito básico para analisar como as empresas podem atuar nos mercados globais e disseminar práticas sustentáveis. No entanto, o mercado global vem mudando substancialmente nos últimos 20 anos com o aumento da participação das economias em desenvolvimento. Assim, as EMNEs vêm aumentando sua importância nas cadeias globais de valor (Crescenzi, Pietrobelli & Rabellotti, 2015; Fleury, Shi, Junior, Cordeiro & Fleury, 2015). Ressalta-se que a participação das EMNEs nas CGVs implica em coordenar e induzir algum tipo de modernização para outros níveis da cadeia de valor. Até recentemente, o foco da literatura era analisar esse fenômeno sob a perspectiva de EMs de países desenvolvidos. Considerando a reconfiguração das cadeias globais de valor, é importante destacar as especificidades das multinacionais de países emergentes e, especificamente, das multinacionais brasileiras.

As EMNEs são, em sua maioria, originadas em ambientes políticos instáveis, e o modos de entrada nos mercados globais é por meio de alianças e aquisições, segundo Guillén e García-Canal (2009). Além disso, as EMNEs têm alta capacidade de adaptação organizacional devido à escassa presença internacional, em comparação

com as tradicionais EMs. Também é importante que as EMNEs tenham múltiplos objetivos, em vez de objetivo único, como a maioria das EMs ocidentais (Guillén & García-Canal, 2009; Mitchell, Weaver, Agle, Bailey & Carlson, 2016), o que poderia implicar diferentes alternativas na abordagem das práticas de RSC. Sobre as empresas multinacionais brasileiras, de acordo com Hennart, Sheng e Carrera (2017), as 20 maiores empresas multinacionais brasileiras são direta ou indiretamente detidas pelo governo brasileiro. Argumenta-se que a participação do governo implicará mais engajamento nas práticas de RSC das EMs brasileiras e que elas precisam equilibrar simultaneamente os objetivos empresariais e políticos/sociais em sua entrada nos mercados globais.

De acordo com Jamali e Karam (2018), a RSC nos países em desenvolvimento é menos formalizada e pode ser classificada como relacional. Para a RSC relacional, os autores referem-se a um conjunto de links colaborativos dentro e fora da empresa (Souza & Amato, 2012). Nesse sentido, a RSC nos países em desenvolvimento implica compreender o contexto local (Ali, Frynas & Mahmood, 2017) e adaptar as relações com outros agentes para viabilizar práticas de RSC. Nesse sentido, a melhor maneira de coordenar as atividades de RSC seria por meio da colaboração. Para Husted (2003), a governança colaborativa implica ambas as partes contribuindo com recursos para o desenvolvimento e implementação de ações de RSC. A governança colaborativa da RSC é semelhante ao conceito de cadeias de valor relacionais que se refere a “interações complexas, compradores e vendedores, que frequentemente criam dependência mútua”, trazida por Gereffi et al. (2005) (p. 84). No entanto, o conceito vai além dos modos de governança com base no grau de padronização de produto e processo trazido pelos autores Gereffi et al. (2005). Neste artigo, o fato de que EMNEs poderiam ser a empresa focal e o condutor das práticas de RSC é essencial, de forma que o contexto local é fundamental para explicar o fenômeno das práticas de RSC.

**H4a,b:** *A participação de uma multinacional emergente em uma cadeia global de valor*

*modera positivamente a relação entre as dimensões (a) ambiental, (b) social e a competitividade.*

As cadeias de valor têm governança “quando são definidos parâmetros que exigem qualificação de produto, processo e logística, o que tem consequências para cima ou para baixo na cadeia de valor” (Kaplinsky & Morris, 2000, p. 29). De acordo com Jorgensen e Knudsen (2006), é possível distinguir “criação de regras” e “manutenção de regras” como os dois principais papéis na governança de uma cadeia de valor.

Para esses autores, “criação de regras” refere-se ao “poder dos atores dentro e fora da cadeia de valor para definir as regras da cadeia” (Jorgensen & Knudsen, 2006, p. 450).

Segundo Gold, Seuring e Beske (2010), diferentes grupos de partes interessadas exercem pressão sobre as empresas para incorporar efetivamente questões de sustentabilidade ao gerenciamento de sua cadeia. Ao levar a sustentabilidade ao cenário global da cadeia de valor, a criação de regras aplica normas em áreas como proteção ambiental, direitos humanos, direitos trabalhistas e corrupção. A esse respeito, Jorgensen e Knudsen (2006) afirmam que os compradores multinacionais devem se concentrar em melhorar a capacidade das empresas de conciliar os padrões de sustentabilidade com a competitividade.

Ao considerar a relação nas cadeias de valor entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, os países desenvolvidos são tradicionalmente afetados pelos países em desenvolvimento (Contractor, Kumar, Kundu & Pedersen, 2010; Henderson et al., 2002; Mudambi, 2008). No entanto, no desenvolvimento de normas privadas que auxiliam na governança dessas cadeias (Henson & Humphrey, 2010), destaca-se que os países emergentes estão desempenhando um papel de liderança, não apenas cumprindo as regras e normas impostas pelos países desenvolvidos que estão desconectados com a realidade dos países em desenvolvimento. Um exemplo da construção de uma norma privada que teve uma participação efetiva de representantes brasileiros foi a norma ISO 20400, em que a liderança da elaboração foi estabelecida entre o Brasil e a França (Associação

Brasileira de Normas Técnicas, 2017). Esse padrão internacional trata de compras sustentáveis, apresentando diretrizes para alcançar as melhores práticas, para que as empresas que as possuem possam ser promotoras de desenvolvimento sustentável nas cadeias em que operam.

Outro destaque das EMNEs sobre ações socioambientais em suas cadeias é o desempenho de multinacionais brasileiras nos países em que atuam. Um caso marcante é a atuação da Natura no empoderamento das mulheres no México, na capacitação de mulheres de baixa renda por meio do desenvolvimento de habilidades empreendedoras, tendo seu desempenho reconhecido pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (UNDP, 2013). Além disso, a lei trabalhista do México garante apenas seis dias úteis de licença anual (Gasparini & Pati, 2016) e a empresa estendeu esse período para seus funcionários. A empresa entende que um período maior tem impactos positivos na qualidade de vida dos trabalhadores. Nesse caso, a realidade defendida por (Meyer, Mudambi & Narula, 2011) pode ser vista em relação ao equilíbrio da identidade da EM com a identidade do lugar onde ela atua.

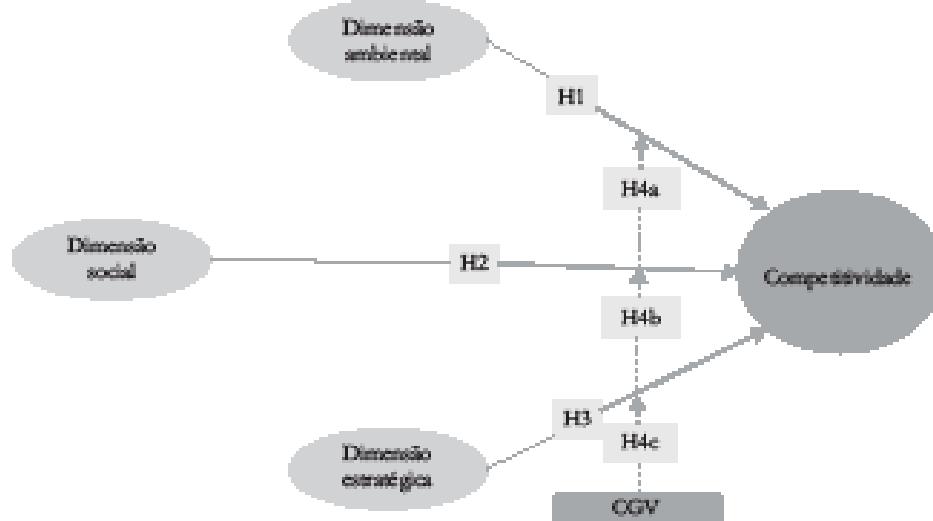
Quando as EMNEs estão se destacando em suas cadeias globais de valor, observa-se que elas se tornam condutoras de ações socioambientais. Vale ressaltar que o movimento de conhecimentos, normas e a existência de *benchmarks* de desempenho socioambiental nas CGVs não é apenas na direção norte-sul, mas sim, as empresas do sul têm sido condutoras com seus pares e também liderado soluções para empresas do norte. Esse movimento tem impacto direto na competitividade das EMs que atuam na CGV, uma vez que um papel proativo na RSC, além de ser uma forma de superar as barreiras não-tarifárias (Herzfeld, Drescher & Grebitus, 2011), surge como uma forma de legitimar o desempenho dessas empresas na conquista de novos mercados.

**H4c:** *A participação de uma multinacional emergente em uma cadeia global de valor modera positivamente a relação entre a dimensão (c) estratégica e a competitividade.*

## 5 Modelo proposto

Na Figura 1, faz-se uma representação da relação entre os construtos da estratégia de RSC e a competitividade, contendo suas respectivas dimensões, assim como as variáveis que interferem

na relação. Como afirmado por Whetten (1989), propomos um modelo teórico baseado em revisão de literatura que pretende mostrar como as EMNEs poderiam desenvolver suas estratégias de RSC nas cadeias globais de valor.



**Figura 1.** A relação entre RSC e a competitividade.

## 6 Conclusões

O principal objetivo deste trabalho foi responder à pergunta: como é a relação entre a RSC e a competitividade das EMNEs nas cadeias globais de valor? Para responder à questão, propõe-se um modelo teórico para analisar os efeitos das práticas de RSC na competitividade das EMNEs. Entendemos que as EMs brasileiras poderiam ter uma função importante como impulsionadoras de práticas sustentáveis em cadeias globais de valor. Nesse sentido, a dimensão social se destaca por ser mais estratégica em relação às partes interessadas. O fato de as EMNEs serem tradicionalmente mais flexíveis em suas estratégias de internacionalização poderia implicar estruturas de governança mais colaborativas para desenvolver práticas sustentáveis nas principais cadeias globais de valor. Isso significa que as EMs brasileiras poderiam desenvolver modelos de governança colaborativa com diferentes partes interessadas para otimizar práticas sustentáveis. Nesse sentido, o modelo

poderia fornecer *insights* sobre o conceito principal discutido na abordagem da cadeia global de valor, na governança e, especificamente, na governança relacional. Essa última é ainda uma “caixa preta” e pode ser moldada de maneiras diferentes. Além disso, as empresas têm múltiplos objetivos, o que significa que elas podem desenvolver suas práticas sustentáveis em cadeias globais de valor com diferentes mecanismos de governança e envolver diferentes partes interessadas. Mais pesquisas são necessárias para esse assunto.

Ao desenvolver a governança colaborativa (governança relacional), entendemos que a complexidade das transações é alta, assim como as capacidades na base de fornecimento, mas a capacidade de codificar transações é baixa. As EMNEs brasileiras poderiam intensificar a troca de conhecimento entre os atores, principalmente o conhecimento tácito. Esse tipo de conhecimento poderia permitir que os fornecedores realizassem a modernização da cadeia, que consiste em mudar para novas atividades em setores relacionados.

Esse modelo poderia fornecer *insights* sobre as principais dimensões a serem consideradas na relação entre práticas socioambientais e competitividade. Os resultados podem ser úteis para os gestores e para a formulação de políticas públicas. Como futuras pesquisas, propõe-se a aplicação do modelo para a compreensão de diferentes setores e ambientes institucionais distintos.

## Referências

- Aguilera-Caracuel, J., Hurtado-Torres, N. E., & Aragón-Correa, J. A. (2012). Does international experience help firms to be green? A knowledge-based view of how international experience and organisational learning influence proactive environmental strategies. *International Business Review*, 21(5), 847–861. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.09.009>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility a review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Ali, W., Frynas, J. G., & Mahmood, Z. (2017). Determinants of corporate social responsibility (CSR) disclosure in developed and developing countries: A literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(4), 273294. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/csr.1410>
- Ambastha, A., & Momaya, K. (2004). Competitiveness of firms: review of theory, frameworks, and models. *Singapore Management Review*, 26(1), 45–62. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2146487](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2146487)
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2017). Aprovada norma internacional de diretrizes para compras sustentáveis - ISO 20400. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/imprensa/releases/5086-aprovada-norma-internacional-de-diretrizes-para-compras-sustentaveis-iso-20400>
- Bansal, P. (2003). From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, 14(5), 510–527. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.14.5.510.16765>
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *The Academy of Management Review*, 25(4), 717–736. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/1556363>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. Disponível em: <http://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Barrientos, S., Gereffi, G., & Rossi, A. (2010). *Economic and social upgrading in global production networks: Developing a framework for analysis: Capturing the Gains* (v. 3). Durham: Capturing the Gains.
- Brandão, I. de F., Diógenes, A. S. M., & Abreu, M. C. S. de. (2017). Value allocation to stakeholder employees and its effect on the competitiveness of the banking sector. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(64), 161–179. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3199>
- Brian, K. (2012). *From aid to development the global fight against poverty: The global fight against poverty*. OECD Publishing.
- Brito, R. P. de, & Berardi, P. C. (2010). Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: Um metaestudo. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 155–169. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902010000200003>

- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. Disponível em:<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Carte, & Russell. (2003). In pursuit of moderation: Nine common errors and their solutions. *MIS Quarterly*, 27(3), 479. Disponível em:<http://doi.org/10.2307/30036541>
- Cave, A. H. (2014). Environmentally responsible management in international business: A literature review. *Multinational Business Review*, 22(1), 78–102. Disponível em:[doi: 10.1108/MBR-09-2013-0051](https://doi.org/10.1108/MBR-09-2013-0051).
- Centenaro, A., & Laimer, C. G. (2017). Relações de cooperação e a competitividade no setor supermercadista. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(63), 65–81. Disponível em:<http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3070>.
- Chen, P.-H., Ong, C.-F., & Hsu, S.-C. (2016). Understanding the relationships between environmental management practices and financial performances of multinational construction firms. *Journal of Cleaner Production*, 139, 750–760. Disponível em:<http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.109>
- Chinomona, E., & Omoruyi, O. (2016). The influence of CSR, innovation and supply chain partnership on firm competitiveness. *Risk governance & control: Financial Markets and Institutions*, 6(4), 345. Disponível em:[https://www.researchgate.net/publication/312278822\\_The\\_influence\\_of\\_CSR\\_innovation\\_and\\_supply\\_chain\\_partnership\\_on\\_firm\\_competitiveness](https://www.researchgate.net/publication/312278822_The_influence_of_CSR_innovation_and_supply_chain_partnership_on_firm_competitiveness)
- Contractor, F. J., Kumar, V., Kundu, S. K., & Pedersen, T. (2010). Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: The organizational and geographical relocation of high-value company functions. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1417–1433. Disponível em:<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00945.x>
- Crescenzi, R., Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2015). Location strategies of multinationals from emerging countries in the EU regions (NBER Working Paper No. 93). Disponível em:[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2611070](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2611070)
- Cuervo-Cazzura, A., & Narula, R. (2015). A set of motives to unite them all? Revisiting the principles and typology of internationalization motives. *The Multinational Business Review*, 23(1), 2–14. Disponível em:<https://doi.org/10.1108/MBR-03-2015-0010>
- Darnall, N., Henriques, I., & Sadorsky, P. (2008). Do environmental management systems improve business performance in an international setting? *Journal of International Management*, 14(4), 364–376. Disponível em:<https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.09.006>
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312–322. Disponível em:<https://doi.org/10.2307/255331>
- De Chiara, A., & Spena, T. R. (2011). CSR strategy in multinational firms: focus on human resources, suppliers and community. *J. Glob. Responsib.*, 2(1), 60–74. Disponível em:<https://doi.org/10.1108/2041256111128528>
- Del Valle, S. S. (2010). Gestión estratégica: Clave para la responsabilidad social de las empresas. *Dimensión Empresarial*, 8(2), 24–37.
- Dunning, J. H. (2009). 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*, 40(1), 20–34. Disponível em:[https://www.jstor.org/stable/25483357?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/25483357?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Erhemjamts, O., Li, Q., & Venkateswaran, A. (2013). Corporate social responsibility and its impact on firms' investment policy, organizational structure, and performance. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 395–412. Disponível em:<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1182-0>

link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1594-x

Fehre, K., Fehre, K., Weber, F., & Weber, F. (2016). 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*, 39(11), 1410–1430.

Fleury, A., Shi, Y., Junior, S. F., Cordeiro, J. H. D., & Fleury, M. T. L. (2015). Developing an analytical framework for study of emerging country multinationals' operations management. *International Journal of Production Research*, 53(18), 5418–5436.

Gasparini, C., & Pati, C. (2016). *O número de dias de férias que a lei determina em 46 países*. Disponível em:<https://exame.abril.com.br/carreira/o-numero-de-dias-de-ferias-que-a-lei-determina-em-46-paises/>

Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2016). *Global value chain analysis: A primer*. Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC). Duke University, North Carolina, USA.

Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104. Disponível em:<https://doi.org/10.1080/09692290500049805>

Ginsberg, J. M., & Bloom, P. N. (2004). Choosing the right green-marketing strategy. *MIT Sloan Management Review*, 46(1), 79-84.

Global Reporting Initiative. (2015). *G4 Sustainability Reporting Guidelines*. Amsterdam: GRI. Disponível em:<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>

Gold, S., Seuring, S., & Beske, P. (2010). Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: A literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(4), 230–245.

Gomes, C. M., Kneipp, J. M., Rosa, L. A. B. da, Bichueti, R. S., & Perlin, A. P. (2016). Gestão para a sustentabilidade e desempenho empresarial: Uma análise a partir da inserção internacional em empresas do setor mineral. *Sistemas & Gestão*, 11(1), 101–111.

González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2005). Environmental proactivity and business performance: An empirical analysis. *Omega*, 33(1), 1–15.

Gugler, P., & Shi, J. Y. J. (2009). Corporate social responsibility for developing country multinational corporations: Lost war in pertaining global competitiveness? *Journal of Business Ethics*, 87, 3–24. Disponível em:<http://doi.org/10.1007/s10551-008-9801-5>

Guillén, M. F., & García-Canal, E. (2009). The american model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies. *The Academy of Management Perspectives*, 23(2), 23–35.

Haguenauer, L. (2012). Competitividade: Conceitos e medidas: Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. *Revista de Economia Contemporânea*, 16(1), 146–176.

Hamel, G. P., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 3, 63-76. Disponível em:<http://hilean.com/wp-content/uploads/2017/11/Hamel-and-Prahalad-1989-STRATEGIC-INTENT.pdf>

Harjoto, M. A., & Jo, H. (2011). Corporate governance and CSR nexus. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 45–67.

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.

Hart, S. L., & Ahuja, G. (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 5(1), 30–37.

- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, 37(5), 1464–1479. Disponível em:<https://doi.org/10.1177/0149206310390219>
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2004). Criando valor sustentável. *RAE Executivo*, 3(2), 65–79.
- Henderson, J., Dicken, P., Hess, M., Coe, N., & Yeung, H. W.-C. (2002). Global production networks and the analysis of economic development. *Rev. Int. Polit. Econ.*, 9(3), 436–464.
- Hennart, J.-F., Sheng, H. H., & Carrera, J. M., Jr. (2017). Openness, international champions, and the internationalization of Multilatinas. *Journal of World Business*, 52(4), 518–532.
- Henson, S., & Humphrey, J. (2010). Understanding the complexities of private standards in global agri-food chains as they impact developing countries. *The Journal of Development Studies*, 46(9), 1628–1646. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00220381003706494>
- Herzfeld, T., Drescher, L. S., & Grebitus, C. (2011). Cross-national adoption of private food quality standards. *Food Policy*, 36(3), 401–411.
- Hsueh, C.-F. (2014). Improving corporate social responsibility in a supply chain through a new revenue sharing contract. *International Journal of Production Economics*, 151, 214–222.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2000). *Governance and upgrading: Linking industrial cluster and global value chain research*. Brighton: IDS.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2001). Governance in global value chains. *Local Enterprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading*, 32(3), 1–17. Disponível em:<https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2001.mp32003003.x>
- Husted, B. W. (2003). Governance choices for corporate social responsibility: To contribute, collaborate or internalize? *Long Range Planning*, 36(5), 481–498.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2009). Strategic corporate social responsibility and value creation. *Management International Review*, 49(6), 781–799. Disponível em:<https://doi.org/10.1007/s11575-009-0016-5>
- Husted, B. W., & Sousa, J. M. de., Filho. (2016). The impact of sustainability governance, country stakeholder orientation, and country risk on environmental, social, and governance performance. *Journal of Cleaner Production*, 1–10. Disponível em:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.025>
- Husted, B. W., Allen, D. B., & Rivera, J. E. (2010). Governance choice for strategic corporate social responsibility evidence from central america. *Business & Society*, 49(2), 201–215. Disponível em:<https://doi.org/10.1177/0007650308315504>
- Hutchins, M. J., & Sutherland, J. W. (2008). An exploration of measures of social sustainability and their applicationto supply chain decisions. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1688–1698. Disponível em:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.06.001>
- Instituto Ethos. (2016). *Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis: ciclo 2015/2016*. São Paulo: Ethos. Disponível em:<https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/11/Indicadores-Ethos-Aplica%C3%A7%C3%A3o-Essencial-24-indicadores.pdf>
- Isaksson, L. E., & Woodside, A. G. (2016). Modeling firm heterogeneity in corporate social performance and financial performance. *Journal of Business Research*, 69(9), 3285–3314. Disponível em:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.021>
- Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32-61. Disponível em:<https://doi.org/10.1111/ijmr.12112>
- Jorgensen, A. L., & Knudsen, J. S. (2006). Sustainable competitiveness in global value

chains: How do small danish firms behave? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 6(4), 449–462. Retived from <https://doi.org/10.1108/14720700610689568>

Kaplinsky, R., & Morris, M. (2000). *A Handbook for Value Chain*. Brighton: IDS.

Kemper, J., Schilke, O., Reimann, M., Wang, X., & Brettel, M. (2013). Competition-motivated corporate social responsibility. *Journal of Business Research*, 66(10), 1954–1963. Disponível em:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.018>

Khattak, A., Stringer, C., Benson-Rea, M. & Haworth, N. (2015) Environmental upgrading of apparel firms in global value chains: Evidence from Sri Lanka. *Competition & Change*, 19(4), 317-335. Retived from <https://doi.org/10.1177/1024529415581972>

Kianto, A., Andreeva, T., & Pavlov, Y. (2013). The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(2), 112–122. Disponível em:<https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.9>

King, A. A., & Lenox, M. J. (2001). Does it really pay to be green? An empirical study of firm environmental and financial performance: An empirical study of firm environmental and financial performance. *Journal of Industrial Ecology*, 5(1), 105–116.

Knorringa, P., & Nadvi, K. (2016). Rising power clusters and the challenges of local and global standards. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 55–72.

Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23–34. Retived from <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.010>

Kolk, A., & Pinkse, J. (2008). A perspective on multinational enterprises and climate change:

Learning from “an inconvenient truth.” *Journal of International Business Studies*, 39(8), 1359–1378.

Kolk, A., & Van Tulder, R. (2010). International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International Business Review*, 19(2), 119–125.

Krugman, P. R. (1996). Making sense of the competitiveness debate. *Oxford Review of Economic Policy*, 12(3), 17–25.

Lee, K.-H., & Min, B. (2015). Green R&D for eco-innovation and its impact on carbon emissions and firm performance. *Journal of Cleaner Production*, 108(A), 534–542. Disponível em:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.05.114>

Lundgren, T., & Zhou, W. (2017). Firm performance and the role of environmental management. *Journal of Environmental Management*, 203, 330–341. Disponível em:<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2017.07.053>

Maletič, M., Maletič, D., & Gomišček, B. (2018). The role of contingency factors on the relationship between sustainability practices and organizational performance. *Journal of Cleaner Production*, 171, 423–433.

Marchi, V. de, Maria, E. Di, & Micelli, S. (2013). Environmental strategies, upgrading and competitive advantage in global value chains. *Business Strategy and the Environment*, 22(1), 62–72. Disponível em:<https://doi.org/10.1002/bse.1738>

Marcus, A. A., & Anderson, M. H. (2006). A general dynamic capability: Does it propagate business and social competencies in the retail food industry? *Journal of Management Studies*, 43(1), 19–46. Disponível em:<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00581.x>

Marín, L., Rubio, A., & Maya, S. R. (2012). Competitiveness as a strategic outcome of corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(6), 364–376.

- Melo, T., & Garrido Morgado, A. (2012). Corporate reputation: A combination of social responsibility and industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(1), 11–31. Disponível em:<https://doi.org/10.1002/csr.260>
- Meyer, K. E., Mudambi, R., & Narula, R. (2011). Multinational enterprises and local contexts: The opportunities and challenges of multiple embeddedness. *Journal of Management Studies*, 48(2), 235–252.
- Miles, M. P., & Covin, J. G. (2000). Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 299–311.
- Mitchell, R. K., Weaver, G. R., Agle, B. R., Bailey, A. D., & Carlson, J. (2016). Stakeholder agency and social welfare: Pluralism and decision making in the multi-objective corporation. *Academy of Management Review*, 41(2), 252–275.
- Mudambi, R. (2008). Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. *Journal of Economic Geography*, 8, 699–725. Disponível em:<https://doi.org/10.1093/jeg/lbn024>
- Mulatu, A. (2016). On the concept of 'competitiveness' and its usefulness for policy. *Structural Change and Economic Dynamics*, 36, 50–62. Disponível em:<https://doi.org/10.1016/j.strueco.2015.11.001>
- Pananond, P. (2015). Motives for foreign direct investment: A view from emerging market multinationals. Disponível em:<https://doi.org/10.1108/MBR-02-2015-0008>
- Parente, T. C., & Machado, C. A. P. Filho. (2016). Corporate social responsibility: Perceptions of directors in Brazil. *Management Research Review*, 39(11), 1472–1493.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between corporate social responsibility and competitive advantage. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M. E., & Van Der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9, 97–118. Disponível em:<https://doi.org/10.1257/jep.9.4.97>
- Qi, G. Y., Zeng, S. X., Shi, J. J., Meng, X. H., Lin, H., & Yang, Q. X. (2014). Revisiting the relationship between environmental and financial performance in Chinese industry. *Journal of Environmental Management*, 145, 349–356.
- Rajeev, A., Pati, R. K., Padhi, S. S., Govindan, K. (2017). Evolution of sustainability in supply chain management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 162, 299–314.
- Ramamurti, R., & Singh, J. V. (2009). *Emerging multinationals in emerging markets*. BOOK, Cambridge University Press.
- Rosen, C. M. (2001). Environmental strategy and competitive advantage: An introduction. *California Management Review*, 43(3), 8.
- Rossi, A. (2013). Does economic upgrading lead to social upgrading in global production networks? Evidence from Morocco. *World Development*, 46, 223–233.
- Sánchez, J. L. F., Sotorriño, L. L., & Díez, E. B. (2012). Can corporate reputation protect companies' value? Spanish evidence of the 2007 financial crash. *Corporate Reputation Review*, 15(4), 228–239.
- Sharma, S. (2000). Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, 43(4), 681–697.
- Sharma, S., & Henriques, I. (2005). Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*, 26(2), 159–180.
- Shrivastava, P. (1995). Environmental technologies and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 16(1S), 183–200. Disponível em:<https://doi.org/10.1002/smj.4250160923>

- Simpson, D., Power, D., & Samson, D. (2007). Greening the automotive supply chain: A relationship perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 27(1), 28–48. Disponível em:<http://doi.org/10.1108/01443570710714529>
- Sinkovics, R., Forsgren, M., Sinkovics, N., & Holmström-Lind, C. (2017). Social value creation in MNEs. *Critical Perspectives on International Business*, 1–4.
- Sousa, J. M. de, Filho, & Barbieri, J. C. (2015). Estratégia socioambiental baseada em recursos e ambiguidade causal. *Revista de Administração de Empresas*, 55(6), 699–711.
- Souza, R. C., & Amato, J., Neto. (2012). An investigation about Brazilian mango and grape exports. *British Food Journal*, 114(10), 1432–1444.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427. Disponível em:<https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- UNDP. (2013). *Natura Cosmeticos empowers women in Mexico*. Disponível em:<http://www.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/pressreleases/2013/03/08/natura-cosmeticos-empowers-women-in-mexico.html>
- Vilanova, M., Lozano, J. M., & Arenas, D. (2009). Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 57–69.
- Walls, J. L., Phan, P. H., & Berrone, P. (2011). Measuring environmental strategy: Construct development, reliability, and validity. *Business & Society*, 50(1), 71–115.
- Wang, W.-K., Lu, W.-M., Kweh, Q. L., & Lai, H.-W. (2014). Does corporate social responsibility influence the corporate performance of the US telecommunications industry? *Telecommunications Policy*, 38(7), 580–591.
- Wesselink, R., Blok, V., van Leur, S., Lans, T., & Dentoni, D. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*, 106, 497–506. Disponível em:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.10.093>
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution. *Academy of Management Review*, 14(4), 490–4959.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future: the World Commission on Environment and Development*. Oxford: Oxford University Press. Disponível em:<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Zadek, S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 82(12), 125–133.

### Sobre os autores:

**1. Mary Fernanda de Sousa de Melo**, Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

E-mail: marymelo@usp.br

ORCID

 0000-0002-6766-6590

**2. Roberta Souza Pião**, Pós-doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

E-mail: robertacsouza@usp.br

ORCID

 0000-0002-0243-3729

**3. Willerson Lucas Campos-Silva**, Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

E-mail: willerson.silva@usp.br

ORCID

 0000-0002-4928-3940

**4. José Geraldo Vidal Vieira**, Pós-doutorado, Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, Brasil.

E-mail: jose-vidal@ufscar.br

ORCID

 0000-0002-5913-2652

### Contribuição dos autores

Contribuição	Mary Fernanda de Sousa de Melo	Roberta Souza Pião	Willerson Lucas Campos-Silva	José Geraldo Vidal Vieira
1. Definição do problema de pesquisa	√	√	√	
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)				
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	√	√		√
4. Fundamentação teórica/Revisão de literatura	√	√		
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	√	√	√
6. Coleta de dados	√	√	√	
7. Análise estatística				
8. Análise e interpretação dos dados	√	√	√	
9. Revisão crítica do manuscrito	√	√	√	√
10. Redação do manuscrito	√	√	√	
11. Outra (especificar)				

### Errata

Onde se lia:

“Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo v.21 n.4 out-dez. 2019 p. 722-739.”

Leia-se:

“Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo v.21, Special Issue. 2019 p. 722-739”