

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO**

**MARCOS VINÍCIUS BITENCOURT FORTES**

**ORIENTAÇÃO E CONTROLE DE PRÁTICAS SOCIOAMBIENTAIS  
RESPONSÁVEIS: O EFEITO DA GOVERNANÇA DA MATRIZ NA  
PERFORMANCE SOCIAL DE MULTINACIONAIS**

**São Leopoldo  
2017**

Marcos Vinícius Bitencourt Fortes

**ORIENTAÇÃO E CONTROLE DE PRÁTICAS SOCIOAMBIENTAIS  
RESPONSÁVEIS: O EFEITO DA GOVERNANÇA DA MATRIZ NA  
PERFORMANCE SOCIAL DE MULTINACIONAIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Iuri Gavronski

São Leopoldo

2017

F738o Fortes, Marcos Vinícius Bitencourt  
Orientação e controle de práticas socioambientais responsáveis : o efeito da governança da matriz na performance social de multinacionais / por Marcos Vinícius Bitencourt Fortes. – 2017.  
96 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2017.

“Orientador: Dr. Iuri Gavronski.”

1. Governança. 2. Responsabilidade social corporativa. 3. Multinacionais.  
I. Título.

CDU: 658.012.43

MARCOS VINÍCIUS BITENCOURT FORTES

**ORIENTAÇÃO E CONTROLE DE PRÁTICAS SOCIOAMBIENTAIS  
RESPONSÁVEIS: O EFEITO DA GOVERNANÇA DA MATRIZ NA  
PERFORMANCE SOCIAL DE MULTINACIONAIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em \_\_\_/\_\_\_/2017.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Douglas Wegner – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

---

Prof. Dr. Diego Antonio Bittencourt Marconatto – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

---

Prof. Dr. João Luiz Becker – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

## RESUMO

A presente pesquisa trata do papel da governança corporativa na performance social corporativa dentro do contexto de multinacionais do setor químico brasileiro. O objetivo da pesquisa foi identificar o efeito da orientação e controle de práticas socioambientais responsáveis pela matriz na performance social corporativa das filiais de multinacionais. Foi adotada abordagem quantitativa executada por meio de *survey*. As questões metodológicas envolveram, ainda, a construção de escalas próprias para mensuração dos construtos bem como a adoção de metodologias consagradas para controlar variáveis já apontadas como preditores da performance social corporativa (ex.: distância cultural). As hipóteses foram testadas por regressões e a partir dos modelos propostos foram encontradas evidências que apontam para uma relação positiva entre a orientação da matriz para práticas responsáveis e a performance social corporativa das filiais na dimensão social e na dimensão ambiental. A dimensão social apresentou resultados ainda mais contributivos para compreensão da governança de práticas responsáveis, as evidências relacionadas à dimensão social demonstraram que processos de auditorias e processos de prestação de contas estão diretamente relacionados ao envolvimento da filial com a comunidade. A partir dos resultados encontrados abre-se espaço para que estudos futuros possam enfatizar a interação existente entre a governança corporativa (GC) e a performance social corporativa a partir da abordagem sistêmica apresentada neste estudo.

**Palavras-Chave:** Governança. Responsabilidade Social Corporativa. Multinacionais.

## **ABSTRACT**

This research deals with the role corporate governance in corporate social performance within the context of multinational companies in the Brazilian chemical industry. The objective of the research was to identify the effect of the orientation and control of social and environmental practices from the matrix in the corporate social performance of the subsidiaries of multinationals. A quantitative approach was adopted through a survey. As methodology, we highlight the construction of own scales to measure the constructs as well as the adoption of established methodologies to control variables already identified as predictors of corporate social performance (eg, cultural distance). The hypotheses were tested by regressions and from the proposed models we found evidence that points to a positive relationship between the orientation of the matrix for responsible practices and the corporate social performance of the subsidiaries in two dimensions, social and environmental. The social dimension presented even more contributory results for the understanding of the governance of responsible practices, the evidence related to the social dimension showed that auditing and accountability processes are directly related to the involvement of the subsidiary with the community. Future studies may emphasize the interaction between corporate governance (CG) and corporate social performance based on the systematic approach presented in this study.

**Palavras-Chave:** Governance. Corporate Social Responsibility. Multinational.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Alpha de Cronbach a partir do pré-teste.....	48
Tabela 2 – Porte das filiais por número de empregados .....	52
Tabela 3 – Ano de fundação das matrizes .....	52
Tabela 4 – Ano de fundação das filiais.....	53
Tabela 5 – A quem a filial se reporta.....	53
Tabela 6 – Matriz rotacionada dos fatores da dimensão ambiental .....	54
Tabela 7 – Resultado final da rotação dos fatores da dimensão ambiental .....	55
Tabela 8 – Estatística descritiva dos construtos da dimensão ambiental.....	56
Tabela 9 – Matriz rotacionada dos fatores da dimensão das relações de trabalho...57	
Tabela 10 – Resultado final da rotação dos fatores da dimensão das RT .....	57
Tabela 11 – Estatística descritiva dos construtos da dimensão das relações de trabalho. ....	58
Tabela 12 – Matriz rotacionada dos fatores da dimensão social.....	59
Tabela 13 – Resultado final da rotação dos fatores da dimensão social.....	60
Tabela 14 – Análise discriminante dos construtos da dimensão social.....	61
Tabela 15 – Estatística descritiva dos construtos da dimensão social.....	61
Tabela 16 – Índices de Hofsted para os países envolvidos na amostra.....	62
Tabela 17 – Teste de tendenciosidade conforme quantidade de contatos .....	63
Tabela 18 – Teste de tendenciosidade pela média do tempo de resposta .....	64
Tabela 19 – Coeficientes da regressão da variável EPERFY1 .....	66
Tabela 20 – Coeficientes da regressão da variável EPERFY3 .....	67
Tabela 21 – Coeficientes da regressão da variável WPERFY2 .....	68
Tabela 22 – Coeficientes da regressão da variável WPERFY3 .....	69
Tabela 23 – Coeficientes da regressão da variável SPERFY. ....	70

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos da Responsabilidade Social .....	16
Quadro 2 – Itens para mensuração do construto Envolvimento com a Comunidade	42
Quadro 3 – Itens para mensuração dos construtos – Dimensão Social.....	43
Quadro 4 – Itens para mensuração dos construtos – Dimensão das Relações de Trabalho .....	44
Quadro 5 – Itens para mensuração dos construtos – Dimensão Ambiental.....	45

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Variáveis utilizadas para mensurar a Performance Social Corporativa.....	21
Figura 2 – Estruturas departamentais de governança de governança.....	27
Figura 3 - Orientação para práticas responsáveis na relação com a comunidade e envolvimento com a comunidade.....	32
Figura 4 – Orientação para práticas responsáveis na relação de trabalho e performance das relações de Trabalho.....	33
Figura 5 – Orientação para práticas responsáveis na relação com o ambiente e performance ambiental.....	33
Figura 6 – Modelos de Pesquisa.....	36
Figura 7 – Distribuição de Plantas da Indústria Química.....	38
Figura 8 – Distribuição das fábricas químicas conforme a Brazilian Chemical .....	40

## **LISTA DE SIGLAS**

ABIQUIM	Associação Brasileira da Indústria Química
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
PSC	Performance Social Corporativa

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1 Responsabilidade Social Corporativa</b> .....	<b>16</b>
2.1.1 Performance Social Corporativa.....	18
2.1.2 Responsabilidade Social Corporativa em Multinacionais .....	22
<b>2.2 Governança de Práticas Socioambientais Responsáveis</b> .....	<b>25</b>
2.2.1 Orientação para práticas socioambientais responsáveis.....	30
2.2.2 Fiscalização e Prestação de Contas de Práticas Responsáveis .....	33
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>37</b>
<b>3.1 Indústria Química Brasileira</b> .....	<b>37</b>
<b>3.2 Atuação Responsável</b> .....	<b>39</b>
<b>3.3 População e Amostra</b> .....	<b>39</b>
<b>3.4 Instrumento de Coleta de Dados</b> .....	<b>41</b>
3.4.1 Variáveis Dependentes .....	41
3.4.2 Variáveis Independentes .....	42
3.4.3 Variáveis de Controle .....	45
<b>3.5 Pré-teste e validação do Instrumento de Coleta de Dados</b> .....	<b>46</b>
3.5.1 Confiabilidade do Pré-teste .....	47
3.5.2 Inferências do Pré-teste .....	48
<b>3.6 Técnica de Coleta de Dados</b> .....	<b>49</b>
<b>3.7 Técnica de Análise de Dados</b> .....	<b>50</b>
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>51</b>
<b>4.1 Análise Descritiva dos Respondentes</b> .....	<b>51</b>
<b>4.2 Construção das Escalas</b> .....	<b>54</b>
4.2.1 Dimensão Ambiental .....	54
4.2.2 Dimensão da Relação de Trabalho .....	56
4.2.3 Dimensão Social .....	58
<b>4.3 Mensuração da Distância Cultural</b> .....	<b>61</b>
<b>4.4 Teste de Tendenciosidade de Não Respondentes</b> .....	<b>62</b>
<b>4.5 Teste de Hipóteses</b> .....	<b>64</b>
4.5.1 Dimensão Ambiental .....	65
4.5.2 Dimensão da Relação de Trabalho .....	67

4.5.3 Dimensão Social .....	69
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>70</b>
<b>5.1 Implicações Teóricas .....</b>	<b>71</b>
<b>5.2 Implicações Gerenciais.....</b>	<b>73</b>
<b>5.3 Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras .....</b>	<b>74</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA .....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICE B – MEMÓRIA DE CÁLCULO DA DISTÂNCIA CULTURAL.....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICE C – ANÁLISE DESCRITIVA E CORRELAÇÕES.....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE D – NORMALIDADE DA AMOSTRA .....</b>	<b>92</b>
<b>APÊNDICE E – INDEPENDÊNCIA DE RESÍDUOS .....</b>	<b>93</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A responsabilidade social corporativa (RSC) das empresas se manifesta a partir de diversas motivações, dependendo da perspectiva teórica sob a qual o pesquisador busca compreender o fenômeno. Comumente a abordagem da teoria institucional explica o fenômeno como fruto do processo de isomorfismo, além pressões de *stakeholders* como drivers responsáveis pela responsabilidade social da firma (MATTEN; MOON, 2008).

A RSC se manifesta junto a diferentes grupos de *stakeholders*. Como exemplo de *stakeholders* cita-se o governo, os empregados, a comunidade e os acionistas. Na literatura contemporânea, os estudos têm dado ênfase ao envolvimento da firma com a comunidade, suas relações de trabalho com empregados e sua responsabilidade ambiental (MULLER; KOLK, 2010).

Uma vez que a RSC existe perante diferentes grupos de *stakeholders*, a empresa busca garantir que o comportamento de seus agentes esteja alinhado com o comportamento idealizado pela organização, pois, é plenamente possível que grupos de *stakeholders* sejam colocados em segundo plano ou até mesmo esquecidos. Assim, o sistema de governança corporativa representa um fator determinante para performance social corporativa da firma. Em se tratando de empresas multinacionais, a adoção de práticas alinhadas à RSC apresenta-se de forma ainda mais complexa quando comparado com empresas domésticas, especialmente devido à distância física e psíquica entre a matriz e suas filiais.

Multinacionais operam em diferentes sistemas institucionais, com diferentes pressões normativas, coercitivas e miméticas para que se adequem a um padrão de comportamento social perante seus *stakeholders*. Como diferentes stakeholders apresentam expectativas, a empresa multinacional precisa garantir que suas filiais possam responder às demandas sociais locais de forma que sua atuação local auxilie para a construção de uma reputação internacional de empresa responsável perante os *stakeholders*. Um exemplo da importância deste tópico pode ser retratado a partir do escândalo no setor automotivo envolvendo a filial da Volkswagen nos Estados Unidos, montadora de veículos automotores de origem alemã.

Neste exemplo, a montadora alemã iniciou a venda de carros movidos a diesel com um motor (EA189) com baixo nível de emissão de poluentes nos Estados Unidos em 2009. O diferencial do motor seria fato de não utilizar ureia na mistura entre gás e

água, comumente utilizado por outras montadoras. Entretanto, este diferencial chamou a atenção do Conselho Internacional de Transporte Limpo, que junto com a Universidade de West Virginia resolveu estudar o sistema. A partir dos estudos identificou-se que carros da Volkswagen estavam fraudando os testes de emissão por meio de um *software* instalado nos veículos. Posteriormente, a própria montadora admitiu que a fraude começou em 2005, como uma tática para entrar no mercado americano de diesel. Embora a fraude fosse admitida e identificada em outros países onde a montadora possui operações, o conselho da empresa afirmou que o então presidente do grupo, Martin Winterkorn não tinha conhecimento sobre a fraude (G1, 2015).

O exemplo retratado anteriormente apresenta uma situação gerencial na qual o comportamento irresponsável de unidades de uma empresa multinacional pode afetar sua reputação global. A partir deste escândalo outros países iniciaram uma investigação acerca da atuação da empresa em seus respectivos territórios. Isto leva à questão da governança corporativa, em especial à adoção de práticas responsáveis pelas filiais das multinacionais.

Esta espécie de governança recebe o nome, nesse estudo, de governança das práticas socioambientais responsáveis ou, simplesmente, práticas responsáveis. Atuar de forma a garantir um comportamento idôneo e de acordo com as expectativas dos stakeholders poderia mitigar o risco de ações irresponsáveis como no exemplo retratado e, ainda, potencializar ações em prol dos stakeholders. Por outro lado, a definição de diretrizes globais somada à ausência de discricionariedade acerca da atuação local pode acarretar em políticas desalinhadas com o contexto institucional local, reduzindo a performance social da empresa por distanciar-se das expectativas oriundas de *stakeholders* locais.

Em termos teóricos, identifica-se que a literatura que integra a governança corporativa com a responsabilidade social corporativa concentra-se em mecanismos a nível institucional, a nível de firma, de grupos ou de indivíduos (JAIN; JAMALI, 2016), entretanto, a abordagem utilizada até então estudou apenas características intrínsecas da governança corporativa, como a estrutura de propriedade familiar (ex.: MCGUIRE; DOW; IBRAHIM, 2012) ou estatal (ex.: CHANG; LI; LU, 2015), como a estrutura do conselho de administração em termos de independência (ex. RODRIGUEZ-DOMINGUEZ; GALLEGO-ALVAREZ; GARCIA-SÁNCHEZ, 2009) e outros elementos relacionados a características da estrutura de governança, do

conselho de administração e do CEO, com resultados controversos sobre a relação entre os construtos governança corporativa e performance social corporativa (JAIN; JAMALI, 2016). Entretanto, não foram localizados estudos publicados que avaliem o efeito da governança propriamente dita. Desta forma, é desconhecido o efeito da governança de práticas socioambientais responsáveis e a performance social corporativa das empresas.

O problema do papel da governança de práticas responsáveis é relevante em termos teóricos e práticos. Em termos teóricos entender como a governança afeta a performance social de empresas multinacionais pode explicar os resultados controversos da literatura. Para a prática gerencial, a contribuição ocorre por meio da identificação de mecanismos da governança que podem contribuir para o alinhamento de políticas de RSC entre a matriz e suas filiais.

Questiona-se: como a governança de práticas socioambientais responsáveis pela matriz pode afetar a performance social corporativa local da multinacional? Os gestores locais podem optar por atuar de forma não responsável ou serem omissos a determinados *stakeholders* por não serem claramente relacionados à performance financeira de sua unidade. A fim de responder ao problema de pesquisa, este estudo tem por objetivo principal identificar o efeito da orientação e controle de práticas socioambientais responsáveis pela matriz na performance social corporativa das filiais de multinacionais. Além disto, considerando que a governança corporativa, em termos práticos, divide-se em diretrizes, auditoria e prestação de contas (HO, 2005) estipulam-se como objetivos específicos: (1) identificar como a orientação da matriz para práticas responsáveis afeta a performance social corporativa da filial e; (2) Identificar como os processos de auditoria e prestação de contas da relação matriz-filial moderam a relação entre a orientação da matriz para práticas responsáveis e a performance social corporativa da filial.

As contribuições para compreensão do problema podem variar conforme a indústria escolhida para o estudo. Neste caso, optou-se por realizar a pesquisa no setor químico brasileiro. A escolha ocorre devido ao setor ser controverso no que diz respeito a sua performance social e reputação perante a sociedade (KING; LENOX, 2000). Desde a o acidente na Union Carbide na Índia, onde milhares de pessoas morreram, a reputação da indústria química sofre com fatos relacionados à irresponsabilidade social (KING; LENOX, 2000). Deste modo, espera-se que as expectativas impostas sobre o setor exerçam pressão isomórfica para que o mesmo

possua práticas de socioambientais responsáveis e, ainda, seja um campo interessante sobre o ponto de vista da governança de tais práticas, pois, um evento ou ato contínuo de atuação em desacordo com as expectativas locais levaria a um prejuízo para reputação da empresa e da indústria como um todo.

Além disto, esta indústria é relevante no cenário brasileiro devido a sua dimensão econômico-financeira. Conforme dados da ABIQUIM<sup>1</sup> o setor divide-se entre a fabricação de produtos de uso industrial e produtos de uso final, representando 2,5% do PIB total e 9,74% do PIB Industrial brasileiro. Os estudos econômicos apresentam a indústria química brasileira como a 6<sup>a</sup> maior em faturamento líquido em ranking mundial de 2014. Em 2015 o faturamento líquido atingiu R\$ 112,4 Bilhões, destes 54,9% no segmento de produtos de uso industrial.

Este trabalho está estruturado nos seguintes capítulos: fundamentação teórica, conceituando a responsabilidade social corporativa e, a governança de práticas socioambientais responsáveis e a performance social corporativa. Após a fundamentação teórica, apresenta-se a metodologia utilizada seguida dos resultados, conclusões, referências e apêndices.

---

<sup>1</sup> <http://www.abiquim.org.br/>

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Responsabilidade Social Corporativa

Pesquisadores têm discutido a definição de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e gerado uma série de conceitos similares que se diferenciam em questões mínimas, mantendo sua essência. Ao longo deste capítulo serão abordadas diferentes definições de responsabilidade social corporativa, bem como apresentadas alguns conceitos próximos ou variações conceituais, as quais estão relacionadas à definição original de RSC.

Parte das práticas e atividades de responsabilidade social originaram-se durante a Revolução Industrial quando existia certa ambiguidade sobre a motivação de tais práticas, visto que existiam dúvidas se elas foram realizadas visando meramente o aumento da produtividade ou se havia finalidade social. Sendo assim, durante o século XIX surgiu a ideia de filantropia. Entretanto, questionava-se a natureza desta filantropia, não se sabia ao certo se ela estava associada ao indivíduo no comando da firma ou se era uma prática institucionalizada da empresa (CARROLL, 2008). Em termos teóricos, conforme Carroll (2008) e Matten e Moon (2008), o assunto surgiu em 1953 com o livro “Social Responsibilities of a Bussinesman” de Bowen (1953)

Neste contexto de ambiguidade é possível identificar uma série de conceitos apresentados durante o período de 1953 até 1987 e descritos no *Handbook* de Oxford sobre RSC, em capítulo escrito por Carroll (2008). O Quadro 1 apresenta estes conceitos, destacando uma orientação para as expectativas dos diversos stakeholders, ou seja, a responsabilidade social relaciona-se com as expectativas existentes em determinado contexto institucional:

Quadro 1 – Conceitos da Responsabilidade Social

(BOWEN, 1953)	Responsabilidade social refere-se as obrigações dos homens de negócio em perseguir políticas, tomar decisões ou seguir linhas de ação desejáveis consoantes os objetivos e valores da sociedade.
(FREDERICK, 1960)	Responsabilidade social em última análise implica em uma postura pública direcionada a recursos econômicos e humanos da sociedade, utilizando-os com uma finalidade social mais ampla que meramente interesses privados de pessoas ou firmas.

(WALTON, 1967)	O conceito de responsabilidade social reconhece a intimidade de relacionamento entre a corporação e a sociedade e compreende que este relacionamento deve ser lembrado pelos executivos.
(STEINER, 1971)	Embora a empresa seja fundamentalmente uma instituição econômica, ela possui como responsabilidade ajudar à sociedade no atingimento de seus objetivos básicos, traduzindo-se em responsabilidades sociais.
(EELS; WALTON, 1974)	Responsabilidade social representa uma preocupação com as necessidades e objetivos da sociedade que vão além de objetivos econômicos. O movimento de responsabilidade social representa ainda um interesse com o papel da empresa no suporte e na melhoria da ordem social.
(PRESTON; POST, 1975)	O termo “responsabilidade social” refere-se a um vago e altamente generalizado senso de interesse social que surge para sustentar uma série de políticas e práticas de gestão.
(CARROLL, 1979)	A responsabilidade social engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade possui em relação à empresa em um determinado momento.
(JONES, 1980)	Responsabilidade social corporativa é a noção que a corporação possui com determinados grupos na sociedade, diferentes dos acionistas e além daquelas responsabilidades prescritas em lei e contratos de trabalho.
(EPSTEIN, 1987)	A responsabilidade social corporativa se refere principalmente à obtenção de resultados a partir de decisões da organização sobre questões ou problemas específicos e que possuem efeitos benéficos em vez de adversos para os <i>stakeholders</i> .
(CARROLL, 1999)	Responsabilidade social corporativa envolve o gerenciamento da empresa de forma que ela consiga ser economicamente rentável, cumpridora das leis, ética e socialmente solidária.
(MCWILLIAMS; SIEGEL, 2000)	Responsabilidade social corporativa refere-se às ações que visam o bem social, além dos interesses da firma e das demandas legais
(MATTEN; MOON, 2008)	Responsabilidade social corporativa consiste em políticas e práticas que refletem a responsabilidade da empresa com o bem social.

Fonte: Adaptado de Carroll (2008).

Conforme Carroll (2008), no início do século XXI deu-se fim à ênfase nas contribuições teóricas sobre a definição de responsabilidade social corporativa e iniciou-se uma ênfase maior em estudos empíricos sobre o tema. Em contraste a esta conclusão, Rodriguez et al. (2006) entendem que a discussão acerca do conceito se estende até os dias atuais e de certa forma continua a ser uma questão teórica a ser respondida. Deste modo, não se pode ignorar definições mais atuais e, portanto, o Quadro 1 acrescenta às definições identificadas por Carroll (2008) outras definições acerca da RSC, destacando que a definição comumente utilizada em debates acerca da RSC, embora não universalmente adotada, é a que a RSC se refere às ações que

visam o bem social, além dos interesses da firma e das demandas legais (CAMPBELL, EDEN; MILLER, 2012; MCWILLIAMS; SIEGEL, 2000; RODRIGUEZ et al., 2006).

Embora as definições pareçam convergir para a atuação em prol do bem social, identifica-se uma mudança de perspectiva. Antes o cumprimento das leis incluía-se no rol de responsabilidades sociais da firma, hoje, embora ainda exista esta responsabilidade, parece haver um certo consenso que o atendimento às leis é uma obrigação da firma, sendo exigido mais que isto para que a mesma seja considerada socialmente responsável. Entretanto, para fins deste estudo, adota-se o conceito de Matten e Moon (2008), de que a RSC consiste em políticas e práticas que refletem a responsabilidade da empresa com o bem social, pois esta definição não exclui o atendimento à legislação do conceito de RSC, como na definição de Mcwillians e Siegel (2000).

Entende-se que o descumprimento de leis coloca a empresa como irresponsável perante à comunidade e, portanto, atuar dentro das demandas legais, ainda representam uma forma de atuar em conformidade com o bem social. Discute-se, então, como mensurar a performance social corporativa das empresas, visto que os conceitos são amplos e de difícil operacionalização.

### 2.1.1 Performance Social Corporativa

Uma importante questão adotada por parte dos pesquisadores de responsabilidade social corporativa diz respeito a nomenclatura utilizada para definir o desempenho social da empresa. Wood (2010) propõe o uso de Performance Social Corporativa (PSC) quando da mensuração do desempenho da firma em questões relacionadas à responsabilidade social, pois seria impossível mensurar o quão responsável uma empresa é. Barnett (2007) define PSC como o desempenho social geral de uma empresa em determinado momento. Sendo assim, utilizando definição de Wood (1991;2010) PSC refere-se a uma categorização descritiva de atividades empresariais, focando nos impactos e nos resultados para sociedade, *stakeholders* e para própria empresa. Nesse sentido, conforme framework proposto por Wood (2010) e adotado como definição para este estudo, os possíveis impactos da performance social podem resultar em efeitos sobre as pessoas, organizações, sistemas sociais, instituições, e ainda, efeitos sobre o ambiente físico ou natural.

Os estudos acerca da performance social corporativa das empresas passaram por diferentes ênfases ao longo do tempo. Wang et al. (2016) efetuaram uma revisão das publicações acerca de responsabilidade social corporativa no *Academy of Management Journal* e identificaram que há uma mudança de foco quanto ao objeto de análise e aos resultados das práticas de RSC. O que antes era analisado de forma macro, ou seja, RSC como um construto no qual incluía-se a responsabilidade ambiental, envolvimento com a comunidade local, diversidade na contratação, relações de trabalho, dentre outros, hoje, é analisado de forma segmentada, ou seja, estuda-se a PSC em dimensões isoladas, porém relacionadas à essência da responsabilidade social corporativa.

Os pesquisadores chegaram à conclusão de que a RSC é algo muito ampla e envolve questões tão diversificadas que necessitavam ser vistas separadamente (WANG et al.,2016). Isto não significa que dimensões da PSC estejam sendo ignoradas pela literatura, isto significa que ao analisar a responsabilidade social da empresa, os pesquisadores têm adotado uma análise segmentada para cada dimensão.

A performance social corporativa vem sendo mensurada de diferentes maneiras, considerando as dimensões existentes. Carroll (1979) reconhece que as variáveis que representam a responsabilidade social mudam ao longo do tempo diminuindo ou aumentando a intensidade de cada uma delas. O autor cita alguns exemplos em seu artigo, tais como, saúde e segurança no trabalho, preocupação com o ambiente, consumismo e discriminação no trabalho. Ao longo do tempo outras variáveis passaram a ser abordadas como componentes da PSC. Identifica-se que muitos autores fizeram uso de dados secundários (ex.: CHIU; SHARFMAN, 2009). Isto demonstra uma certa aceitação tácita pelas variáveis utilizadas pelas organizações que realizam a coleta de dados. Dentre as bases utilizadas destacam-se a KLD<sup>1</sup> (Kinder, Lydenberg e Domini) e a *Sustainalytics Global Platform*<sup>2</sup>.

Conforme autores (CHIU; SHARFMAN, 2009; DOH et al., 2009) a base KLD foi desenvolvida com finalidade comercial de auxiliar investidores na avaliação do grau de responsabilidade social de empresas. Acrescenta-se ainda que esta base de dados é construída a partir de informações provenientes, de gestores, da mídia, do governo, organizações não governamentais dentre outros (CHATTERJI; TOFFEL, 2010;

---

<sup>1</sup> <https://www.msci.com>

<sup>2</sup> <http://www.sustainalytics.com/global-platform>

IOANNOU; SERAFEIM, 2015; DOH et al., 2009). Os elementos usados pela base KLD, dizem respeito a 7 perspectivas: (a) comunidade, (b) governança corporativa, (c) diversidade, (d) relações de trabalho, (e) ambiente, (f) direitos humanos e (g) produto. Além disto, são levadas em conta, de maneira adicional, questões controversas relativas ao álcool, ao entretenimento adulto, a jogos de azar, a armas de fogo, à questão bélica, à energia nuclear e ao tabaco (IOANNOU; SERAFEIM, 2015; CHIU; SHARFMAN, 2009).

A aceitação dessas variáveis transpõe o uso da base KLD, como no caso de Wang e Bansal (2012) que ao analisar web sites em busca de atividades de responsabilidade social identificaram e categorizaram tais atividades em categorias similares as utilizadas na construção da base KLD, em sua publicação os próprios autores reconhecem sua similaridade com as utilizadas pela base.

Outros estudos que fizeram uso de dados de terceiros foram realizados por Surroca, Tribo e Zahra (2012) e Surroca, Tribó e Waddock (2009), no qual os autores utilizaram informações da *Sustainalytics Global Platform*. No estudo de Surroca, Tribo e Zahra (2012), afirma-se que esta base constrói um score de responsabilidade social considerando as dimensões: (a) ética de negócios, (b) comunidade, (c) *shareholders*, (d) clientes, (e) empregados, (f) ambiente e (g) fornecedores, avaliando-as sob critérios de transparência, políticas e princípios, procedimentos de gestão e controvérsias.

Percebe-se ainda que existem similaridades no que diz respeito às variáveis consideradas para mensurar a performance social corporativa entre as diferentes bases. Parece haver uma correlação entre algumas variáveis empregadas em diferentes estudos, como o caso da “diversidade” que se refere ao emprego de minorias ou, ainda, a proporção de mulheres em relação ao número de homens.

Muller e Kolk (2010) destacam que três dimensões têm sido comumente utilizadas em pesquisa de RSC: (1) o envolvimento com a comunidade (2) as relações de trabalho e (3) a performance ambiental. Em contraste, encontram-se estudos que abordaram outras dimensões. Dentre o rol de estudos cita-se Zhu e Zhang (2015), que desenvolveram uma escala de medição conforme as definições existentes na ISO26000 (diretrizes para responsabilidade social). Nesta norma, discutem-se dimensões adicionais, como a relação da empresa com parceiros de negócios e, ainda, a relação da empresa com consumidores.

De modo geral, percebe-se que existem múltiplas dimensões analisadas. Entretanto, destaca-se que alguns tópicos parecem estar presentes em mais de uma dimensão, como no caso da diversidade, que pode enquadrar-se na dimensão relações de trabalho, ou ainda, no respeito aos direitos humanos, que por sua vez pode estar inserido nas relações de trabalho ou até mesmo na dimensão comunidade (ex.: exploração de trabalho infantil). Deste modo, conclui-se que os elementos que vem sendo mensurados para fins da performance social corporativa podem ser agrupados dentro dos diversos relacionamentos existentes entre a empresa e diferentes *shareholders*. A Figura 1 apresenta uma consolidação das dimensões que vem sendo utilizadas para mensurar a performance social corporativa das empresas.

Figura 1 - Variáveis utilizadas para mensurar a Performance Social Corporativa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme identificado na Figura 1, existe um tópico central, a governança corporativa. Para Zhu e Zhang (2015) a governança encontra-se no centro da responsabilidade social corporativa, pois, representa a principal dimensão da RSC, sendo a integração entre as práticas existentes entre as demais dimensões. Em outras palavras, a governança corporativa é o agente integrador da performance social corporativa perante grupos distintos de *stakeholders*.

As dimensões parecem existir independente do contexto no qual encontra-se a empresa. Entretanto, estudos acerca da performance social corporativa nas multinacionais apresentam novos elementos, em especial, moderadores da relação da empresa com sua performance social (ex.: distância cultural, ver CAMPBELL;

EDEN; MILLER, 2012) e desta forma tornam-se relevantes devido aos objetivos desse estudo.

Isto torna saliente que no universo no qual está inserida a empresa multinacional, em especial, devido aos contextos institucionais, agrega-se complexidade ao fenômeno e faz-se necessário investigá-lo.

### 2.1.2 Responsabilidade Social Corporativa em Multinacionais

Em se tratando do contexto das multinacionais destacam-se duas revisões da literatura realizadas respectivamente por Egri e Raiston (2008) e Kolk e Tulder (2010). Com o objetivo de identificar como a RSC estava sendo abordada no contexto internacional, Egri e Raiston (2008) analisaram 321 publicações e concluíram que as questões relacionadas à ética dentro do conceito de RSC receberam um incremento de interesse por parte das pesquisas de negócios internacionais. Identificaram, ainda, que os estudos eram em sua maioria de natureza empírica havendo um balanceamento entre estudos quantitativos (ex.: *surveys*) e qualitativos (ex.: estudos de caso). Em termos geográficos as pesquisas eram focas em casos norte-americanos seguidos por pesquisas envolvendo casos chineses. Este resultado vai ao encontro dos resultados obtidos por Wang et al. (2016), em especial ao destaque para o crescimento de casos chineses em pesquisas acerca da RSC.

Na revisão de Kolk e Tulder (2010), a partir do objetivo de identificar o quanto a RSC e o desenvolvimento sustentável estavam sendo trabalhos na literatura de negócios internacionais, identificou-se que as práticas de RSC de multinacionais tem se tornado cada vez mais estratégicas, sendo consideradas uma fonte de vantagem competitiva, pois, afetam o crescimento, rentabilidade e sobrevivência do negócio. Identificou-se ainda, que tanto a área de RSC, quanto a área de desenvolvimento sustentável são campos férteis para a aplicação de teorias de negócios internacionais. Neste cenário, a principal teoria utilizada na tentativa de explicar o comportamento da multinacional é a teoria institucional (ex.: HUSTED et al., 2016; FAMIOLA et al., 2016; MARANO; KOSTOVA, 2016).

Embora a principal abordagem adotada seja a teoria institucional, a RSC pode ser vista também como fruto da estratégia organizacional. Algumas empresas buscam relacionar suas atividades de RSC ao seu *core business* a fim de ganhar legitimidade para atuar em diferentes culturas ou países (KOLK; TULDER, 2010). Caracteriza-se,

então, uma abordagem mais estratégica da RSC, contexto no qual a estratégia empresarial é determinante para definição das práticas e atividades de RSC. Em contraste à esta abordagem, há a abordagem institucional, a qual entende que as empresas atuam em função de pressões institucionais. Deste modo, a teoria institucional enquadra-se como um dos pilares existentes para entendimento de questões fundamentais da estratégia, permitindo uma visão não apenas alternativa, mas também complementar às abordagens da estratégia (PENG et al., 2009).

Aplicada neste sentido, a teoria institucional visa explicar as práticas de RSC como resultado de pressões institucionais. Sendo assim, a visão institucional reduziria as incertezas do ambiente por meio do condicionamento do comportamento do ator focal, definindo o que vem a ser legítimo (PENG et al., 2009) e direcionando as práticas de RSC nos diferentes contextos institucionais nos quais encontra-se a multinacional. Portanto, confrontar ou utilizar de forma conjunta uma abordagem estratégica com uma visão institucional pode ser interessante para melhor compreensão do comportamento das empresas em termos de RSC. Nesse contexto de complementaridade, as estratégias de RSC serão elaboradas sob pressões isomórficas que direcionariam o comportamento da multinacional.

Em um esforço para realizar esta integração entre as abordagens, a partir de um estudo no México por meio de *Survey* (N=111), Husted e Allen (2006) buscaram entender como empresas multinacionais definiam suas ações em termos de RSC. Identificou-se então que todos os tipos de multinacionais (global, multidoméstica e transnacional) aportam importância similar em questões globais de RSC (ex.: responsabilidade ambiental), entretanto, multidomésticas e transnacionais aportam maior importância em questões locais de RSC. Deste modo, os autores concluem que as práticas de RSC estão alinhadas à orientação para mercado das empresas multinacionais, ou seja, a tipologia proposta por Bartlett and Ghoshal (1989) construída sob os pilares da integração e da adaptabilidade das multinacionais (ver PRAHALAD; DOZ, 1987) demonstra ser uma fonte de pressão interna direcionadora das práticas de RSC. Neste caso, o isomorfismo ocorre em decorrência de pressões intraorganizacionais, especificamente a partir da forma com que a empresa se orienta no mercado (HUSTED; ALLEN, 2006).

Embora possam ser consideradas abordagens complementares, observa-se a possibilidade de serem encaradas como abordagens substitutivas. Neste contexto, a teoria institucional propiciaria uma explicação de RSC como fruto de fontes externas,

enquanto abordagens da estratégia apontariam para uma explicação de origem interna. Pode-se discutir, então, RSC como fruto de *drivers* internos e externos. Embora exista extensa literatura voltada para pressões externas que impulsionam as práticas socioambientais responsáveis, talvez devido ao extenso uso da teoria institucional, existe ainda, literatura voltada para os motivadores internos. Partindo do princípio de que a RSC pode ser também de origem moral e, portanto, constituir-se um objetivo por si só, Muller e Kolk (2010) se propuseram a estudar os drivers intrínsecos e extrínsecos no comportamento social de empresas locais e estrangeiras no México.

Nesse estudo encontrou-se relação positiva entre a intensidade de comércio (importação e exportação) e altos níveis de performance social corporativa (PSC). Entretanto, a principal contribuição deste estudo está na interação entre o comprometimento ético dos gestores com a intensidade de comércio e seu efeito na PSC. Neste caso, o comprometimento ético impulsiona a relação entre os construtos, potencializando a performance social da empresa. Sendo assim, um componente intrínseco é responsável pelo aumento da PSC.

Tendo em vista este entendimento, estimular os gestores a adotar uma postura ética produziria efeitos positivos sobre a PSC das empresas multinacionais. Uma forma de criar este estímulo seria adotando normativas internas norteadoras do comportamento dentro da organização, objeto de estudo desta pesquisa, visto que um desses estímulos seria a orientação da matriz para práticas responsáveis. Ao encontro desta ideia, Mamic (2005) cita que códigos de conduta adotados pelas multinacionais são usados para abordar temas relacionados à responsabilidade social (ex.: diretrizes acerca da relação de trabalho, tais como, trabalho infantil, carga horária, práticas disciplinares e tópicos de saúde e segurança no trabalho). Em seu estudo, Mamic (2005) identificou o processo de implementação de códigos de conduta, apresentando evidências acerca dos principais elementos da implantação de um código de conduta. Este estudo apresentou o processo de implantação de uma importante ferramenta de responsabilidade social em multinacionais e demonstrou de forma prática como pode ser desenvolvido um driver interno de RSC.

Pelo exposto, pode-se observar que a responsabilidade social corporativa aplicada às multinacionais difere em parte de sua abordagem geral, especialmente devido à complexidade e exposição à diferentes contextos institucionais, característica intrínseca à atividade global das empresas. Deste modo, indiferente dos drivers

existentes para motivação da responsabilidade social, a empresa multinacional deve apresentar uma estrutura para gestão de suas práticas socioambientais responsáveis, a fim de obter uma melhor performance e otimizar os esforços para alcançar seus objetivos estratégicos ou obter ganhos de legitimidade perante os *stakeholders*.

## 2.2 Governança de Práticas Socioambientais Responsáveis

A governança corporativa é comumente associada ao controle existente sobre a ação de executivos. Neste panorama, a governança corporativa seria um instrumento embasado nos pressupostos da teoria da agência e sua estrutura estaria voltada para garantir que os indivíduos ajam de acordo com o interesse da organização, deixando em segundo plano os interesses particulares conflitantes. Ao encontro desta abordagem, surgem conceitos mais amplos de governança corporativa, os quais acrescentam o contexto externo à definição original (KOLK; PINKSE, 2010)

A definição do *Ethical Investment Research Services*, entende a governança corporativa como o processo pelo qual diretores e auditores gerem suas responsabilidades perante acionistas e demais *stakeholders*, para acionistas o processo visa garantir a rentabilidade do investimento, enquanto para os demais *stakeholders* o processo visa gerenciar o impacto da empresa na sociedade e na comunidade de forma responsável (MAIER, 2005; KOLK; PINKSE, 2010).

Em contraste a definição ampla de governança corporativa, há uma definição mais estrita, entendendo a governança corporativa como o sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas (CADBURY, 2000; JAMALI, 2008; KOLK; PINKSE, 2010). Amplia-se este conceito por meio do desdobramento do sentido de controle da definição original, ou seja, o elemento controle representa a conformidade, a prestação de contas, a transparência e o modo com que os gestores exercem suas funções em conformidade com a legislação e códigos de conduta (CADBURY, 2000; JAMALI, 2008).

Desta forma, a governança corporativa se preocupa em construir e continuamente melhorar leis, regulamentos e contratos que direcionam as operações das empresas, garantindo que os direitos dos *shareholders* e *stakeholders* sejam respeitados e, ainda, a manutenção de um ambiente transparente (JAMALI 2008). O exercício da governança corporativa, manifesta-se no âmbito gerencial por meio de

políticas, auditorias e relatórios de conformidade (HO, 2005), o que é interpretado para fins desta pesquisa como orientação, auditoria e prestação de contas. Portanto, para fins deste estudo adota-se definição própria, **define-se a governança de práticas socioambientais responsáveis como sendo a orientação e mecanismos que visam estabelecer e controlar práticas socioambientais em prol do bem-estar e do atendimento das expectativas de *stakeholders* internos e externos.**

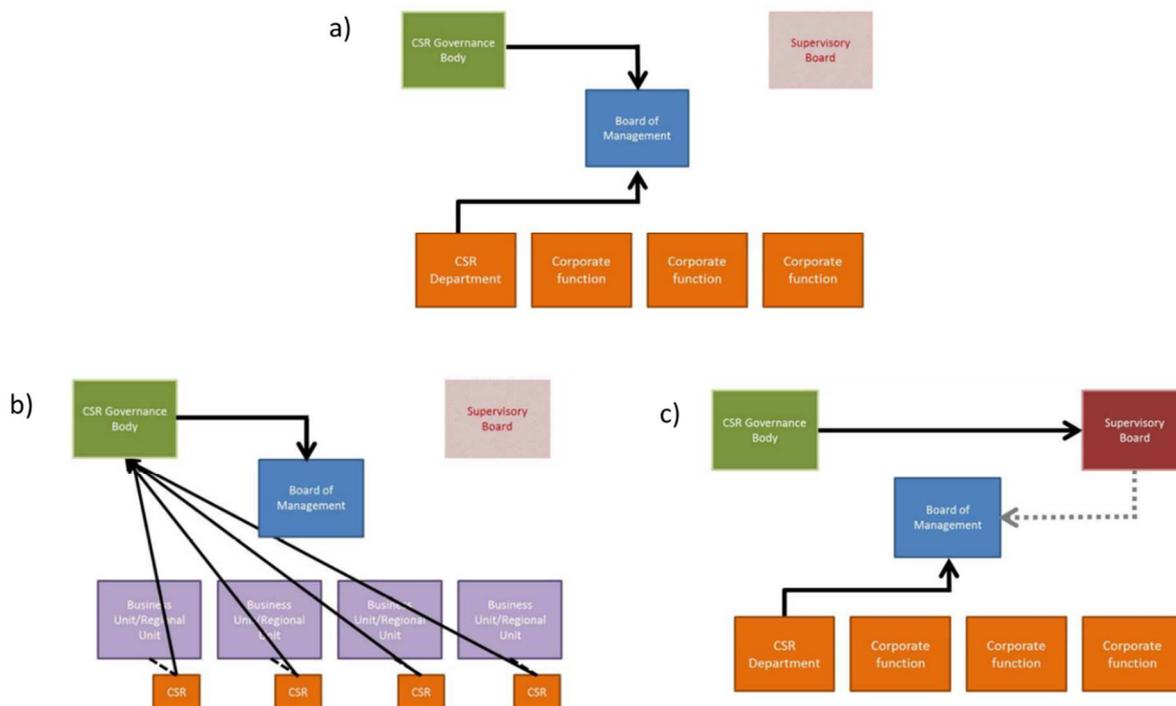
Esta definição integra a governança corporativa à responsabilidade social corporativa. Nesse sentido, estudos já apresentam a existência de integração entre a governança corporativa e a responsabilidade social da empresa com outros *stakeholders* (KOLK, 2015; SHAHZAD, RUTHERFORD; SHARFMAN, 2016), como exemplo, identifica-se que grandes empresas têm apresentado informações acerca da governança corporativa dentro de capítulos de relatórios de responsabilidade social (KOLK; PINKSE, 2010)

Entretanto é necessário adentrar em discussões sobre como a governança interage com a RSC. Para esta questão foram identificadas três correntes distintas na literatura: (a) estrutura departamental; (b) características estruturais e; (c) governança como um sistema.

Em se tratando de estrutura departamental identifica-se que as organizações sustentáveis fazem uso de comitês e conselhos fiscais para supervisão para as atividades de RSC. Neste caso, em parte das empresas as estruturas diretas de governança são responsáveis pela formulação das estratégias de RSC, enquanto em outros casos além da formulação das estratégias estas estruturas ainda se preocupam com a fiscalização de sua implementação (LOCK; SEELE, 2016).

A nomenclatura adotada para as estruturas de governança de RSC varia conforme a empresa (LOCK; SEELE, 2016). Independente da nomenclatura adotada, salienta-se a existência de três tipos estrutura organizacional de governança da RSC representadas na Figura 2:

Figura 2 – Estruturas departamentais de governança.



Fonte: Lock e Seele (2016)

(a) *Single-Headed*: departamento responsável pela governança de RSC ancorado à gestão da unidade. Neste caso, o departamento é responsável pela gestão e implementação das estratégias de RSC e reporta-se indiretamente à estrutura de governança de RSC. Neste caso, a RSC é gerenciada como uma função organizacional, assim como outros departamentos administrativos ou finalísticos. A Figura 2 apresenta este tipo de organização:

(b) *Two-headed*: diferente do primeiro, o departamento responsável pela implementação das práticas de RSC reporta-se indiretamente à estrutura de governança de RSC por meio de dois intermediários, acrescentando neste caso um conselho fiscal. Trata-se de uma diferença estrutural na organização das atividades.

(c) Departamento Incorporado: aquele existente em uma unidade regional que responde diretamente à estrutura de governança de RSC e preocupa-se com a gestão e implementação da estratégia de RSC. Neste caso, a subordinação parece estar relacionada à matriz, havendo uma estrutura que implementa e reporta as ações de RSC diretamente à estrutura de governança.

Neste caso, departamentos podem ser entendidos ainda como comitês, unidades, conselhos, ou equipes de trabalho. De qualquer modo, trata-se da estrutura organizacional.

Outra corrente que integra a governança à RSC concentra-se em características estruturais a nível institucional, a nível de firma, de grupos ou de indivíduos (JAIN; JAMALI, 2016) e apresenta resultados distintos tanto na performance ambiental quanto na performance social.

Neste sentido, esta corrente aborda questões relacionadas às características dentro da estrutura organizacional. Jain e Jamali (2016) identificaram estudos que abordam o contexto institucional formal e informal, a estrutura de propriedade (ex.: MCGUIRE, DOW; IBRAHIM, 2012; CHANG, LI; LU, 2015), a estrutura do conselho de administração (ex.: independência do conselho, RODRIGUEZ-DOMINGUEZ; GALLEGO-ALVAREZ; GARCIA-SÁNCHEZ, 2009) o capital social e a diversidade de gênero do conselho de administração, além de características do CEO e como estas características estruturais interagem com a performance social corporativa da firma. Deste modo, conclui-se que existe vasta literatura acerca de questões estruturais da governança. Entretanto, ainda distantes do exercício de governança, ou seja, do controle sobre o indivíduo e o problema de agência.

Em contraste às correntes apresentadas até então, há ainda a possibilidade de compreender a governança como um sistema, ou seja, discute-se a governança de práticas socioambientais responsáveis e seu controle sobre o comportamento dos indivíduos. Deste modo, vincula-se a governança de práticas responsáveis a um sistema de controle, que visa garantir que a empresa atue em conformidade com o bem social dos *stakeholders*.

Neste sentido, Ho (2005), a partir de extensa revisão da literatura e pesquisa de campo, apresenta um modelo de governança corporativa, no qual inclui-se a responsabilidade social como uma dimensão da governança corporativa. Este estudo envolveu 104 empresas internacionais e identificou que as empresas de modo geral adotam políticas, auditorias e relatórios de conformidade para o exercício da dimensão social. Ao analisar os dados obtidos identifica-se ainda, uma subdivisão das auditorias, tendo as empresas adotado auditorias éticas e auditorias ambientais.

Neste modelo, a responsabilidade social perante o público externo e o público interno deve estar imerso na implementação e na estrutura da governança corporativa (JAMALI, SAFIEDDINE; RABBATH, 2008). Desta forma, as empresas adotam

políticas visando à igualdade no emprego, à proteção ambiental e o envolvimento com a comunidade, fazem auditorias como método para garantir o cumprimento destas políticas e, ainda, fazem uso de relatórios de conformidade.

Em se tratando de multinacionais no contexto de governança como um sistema, ainda não foi esclarecido o papel da governança de práticas socioambientais responsáveis na performance social corporativa local. Nesse sentido, já é sabido que a orientação para mercado da multinacional exerce pressão institucional em suas subsidiárias e contribui para a atribuição de importância em questões de responsabilidade social corporativa (HUSTED; ALLEN, 2006). Entretanto trata-se de orientação para mercado, não necessariamente relacionando-se com a estrutura de governança da multinacional. Neste caso, conforme os achados de Husted e Allen (2006) uma multinacional com estratégia global aportaria maior importância à tópicos de RSC globais, tais como a questão ambiental, enquanto empresas com estratégias de mercado voltadas a uma maior adaptabilidade local estariam mais propensas a investir em questões de RSC locais.

De forma análoga, espera-se que um sistema de governança de práticas socioambientais responsáveis exerça papel similar nas multinacionais. Espera-se que a existência de um sistema de governança globalizada exerça influência positiva na performance social corporativa local, em especial em questões globais, tal como a preocupação com o meio ambiente.

É sabido que subsidiárias possuem metas e devem apresentar seus resultados à matriz. Nesse contexto, a incerteza acerca da relação entre responsabilidade social e desempenho financeiro pode afetar de forma negativa o modo com que os executivos locais compreendem o investimento em RSC. Deste modo, a adoção de um sistema de governança por parte da matriz mitigaria o comportamento oportunista em relação aos demais *stakeholders* e potencializaria a performance social corporativa da subsidiária.

Nesse sentido, espera-se que o exercício da governança das práticas responsáveis, em especial a orientação da matriz para tais práticas, possa estar positivamente relacionado com a performance social corporativa da filial, uma vez que contribuiria para um balanço entre o investimento para o atendimento de responsabilidade econômicas (*shareholders*) e as responsabilidades socioeconômicas (AUPPERLE et al.,1985). Na mesma linha de raciocínio, espera-se que a relação da matriz-filial no que tange aos processos de auditoria e prestação de

contas de práticas responsáveis modere positivamente a relação entre a orientação da empresa para práticas responsáveis e a performance social corporativa da filial.

Esta argumentação também é adotada por Zhao, Chen e Xiong (2016) que estudaram como a governança corporativa modera a relação entre atenção dos gestores a práticas sociais e a performance social das empresas. Destaca-se que eles encontraram efeito positivo na moderação, porém em seu estudo é importante salientar duas diferenças em relação ao proposto nesta pesquisa. Primeiramente no estudo de Zhao, Chen e Xiong (2016) operacionalização do construto “governança corporativa” recaiu sobre dualidade do CEO (*chief executive officer*) e outras características estruturais da governança corporativa. Segundo, o contexto estudado foi o de empresas chinesas, não necessariamente multinacionais.

As seções a seguir visam explicar as variáveis latentes envolvidas e apresentar as hipóteses de pesquisa em maior detalhe e fundamentação.

### 2.2.1 Orientação para práticas socioambientais responsáveis

Para fins deste estudo, entende-se a **orientação para práticas socioambientais responsáveis como sendo a orientação sociocognitiva efetuada por estímulos da matriz para que suas filiais atuem em prol do bem-estar dos stakeholders.**

A abordagem sociocognitiva é latente nos estudos acerca de RSC, os gestores possuem diversas preocupações, existem inúmeras pressões internas e externas nas empresas que geram demandas que necessitam ser priorizadas devido à escassez de recursos. A atuação da governança corporativa para estimular determinadas temáticas direciona e influencia a priorização de atividades por parte dos gestores, sendo uma importante influência para alocação da atenção do gestor em práticas socioambientais responsáveis (ZHAO; CHEN; XIONG, 2016)

Existem alguns meios de identificar a atenção da gestão para práticas socioambientais responsáveis. Uma delas é por meio da análise da estrutura de governança existente na organização. Algumas organizações publicam informações acerca de suas estruturas organizacionais voltadas à responsabilidade social corporativa, sendo assim, é possível citar a existência de e-mails para contato para áreas de sustentabilidade, ou ainda, identificar a existência de pessoal para responder por questões específicas da área de sustentabilidade (LOCK; SEELE, 2016). Embora

a sustentabilidade e a responsabilidade social corporativa sejam conceitualmente diferentes, a preocupação com a sustentabilidade pode ser compreendida dentro do rol de práticas responsáveis, desde que vise ao bem-estar dos *stakeholders*.

Deste modo, algumas estruturas podem refletir tanto a existência de gestão sobre o tema, quanto a orientação da empresa para práticas responsáveis. Sendo assim, a operacionalização das práticas de RSC pode ocorrer por meio de departamentos, equipes ou indivíduos isoladamente. Em contraste, salienta-se que, ao analisar o estudo de Lock e Seele (2016) verificou-se que nem sempre os departamentos são exclusivos para as práticas de RSC, compartilhando muitas vezes demais atividades funcionais da organização. Conclui-se, portanto, que apenas observar a estrutura organizacional pode não ser capaz de refletir o quanto a organização está orientada para responsabilidade social.

Outra forma de identificar a orientação da empresa para práticas socioambientais responsáveis é extraída de forma análoga, por meio da definição acerca de *green process management*, a qual caracteriza-se *pela* institucionalização de práticas de gestão ambiental (ZHU; SARKIS; LAI, 2008; GAVRONSKI et al., 2011). Podemos compreender a orientação para práticas responsáveis como a institucionalização de práticas de estímulo para tal. Ou seja, uma empresa orientada para práticas responsáveis possuiria estímulos institucionalizados para realização de tal práticas. No contexto de multinacionais estes estímulos partem da matriz ou da estrutura organizacional criada pela matriz para conduzir às práticas socioambientais.

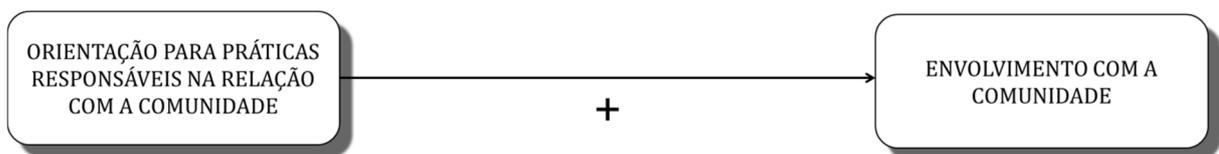
Dentro desta perspectiva, o presente estudo analisou a relação existente entre a orientação para práticas responsáveis e a performance social corporativa considerando as três dimensões mais utilizadas pela literatura contemporânea de RSC em multinacionais: comunidade, relações de trabalho e ambiente (MULLER; KOLK, 2010). A decisão de analisar separadamente as dimensões fundamenta-se e encontra suporte em Wang et al. (2016), pois, por se tratarem de conceitos amplos, não cabe analisa-los em conjunto, mas sim separadamente, contribuindo assim para maior compreensão dos fenômenos. Deste modo, analisa-se cada dimensão de forma isolada.

A hipótese de pesquisa, independente da dimensão, baseia-se em ideia similar à adotada por Zhao, Chen e Xiong (2016). A atenção dos gestores é disputada por inúmeros elementos da gestão empresarial. Em se tratando de multinacionais, o distanciamento da matriz de suas filiais faz necessária a adoção de práticas para que

a atenção dos gestores esteja voltada para os interesses da firma. No presente estudo, parte-se da premissa que as empresas possuem interesse em manter práticas responsáveis e, deste modo, o exercício da governança dessas práticas estarão relacionadas à performance de suas filiais. Os parágrafos a seguir discutem a fundamentação das hipóteses em cada dimensão.

A orientação para práticas sociais responsáveis na dimensão comunidade significa preocupar-se com a comunidade local. A existência de estímulos por parte da matriz para que a filial adote práticas responsáveis com este *stakeholder* pode influenciar em seu envolvimento com a comunidade. De modo prático, uma empresa que direciona investimentos sociais locais tende a ser melhor acolhida pela comunidade e por sua vez atua de forma mais participativa. Deste modo, tem-se a seguinte hipótese ilustrada pela Figura 3:

Figura 3 - Orientação para práticas responsáveis na relação com a comunidade e envolvimento com a comunidade

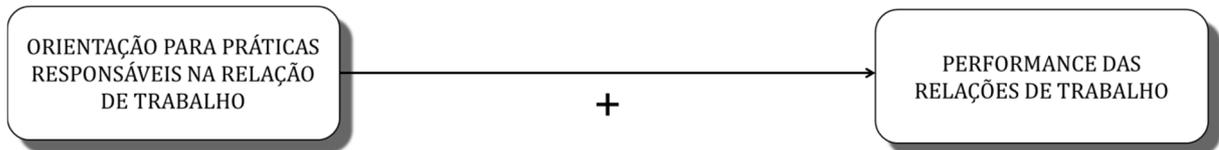


Fonte: Elaborado pelo autor.

*H1a: A orientação da matriz para práticas responsáveis na relação com a comunidade está positivamente relacionada ao envolvimento da filial com a comunidade.*

Acerca das relações de trabalho, espera-se que o investimento em práticas responsáveis, que visam o bem-estar do empregado, gere uma melhor performance nas relações de trabalho. Dessa forma, um investimento nas relações de trabalho poderia influenciar positivamente para uma diminuição na rotatividade de pessoal devido à uma maior satisfação do empregado. De mesmo modo, a preocupação com a segurança e saúde do trabalho pode ter impacto positivo sobre a redução de acidentes e doenças no trabalho. A Figura 4 apresenta-se a seguinte hipótese:

Figura 4 – Orientação para práticas responsáveis na relação de trabalho e performance das relações de Trabalho

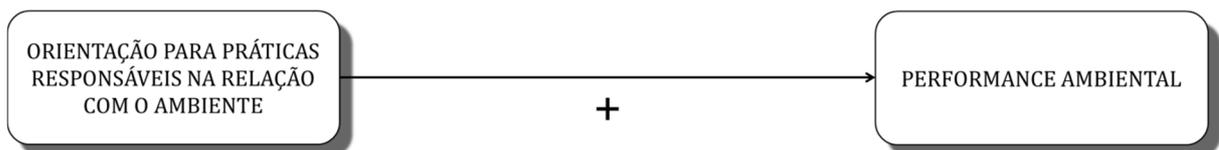


Fonte: Elaborado pelo autor.

*H1<sub>b</sub>: A orientação da matriz para práticas responsáveis nas relações de trabalho está positivamente relacionada à performance das relações de trabalho da filial.*

Em se tratando da dimensão ambiental, espera-se que o investimento em práticas ambientalmente responsáveis possa resultar em uma melhor performance como demonstrado em estudos anteriores. Como exemplo, cita-se Gavronski et al. (2011), que identificou que o investimento em gestão ambiental possui relação com capacidades de manufatura verde. A Figura 5 ilustra a seguinte hipótese:

Figura 5 – Orientação para práticas responsáveis na relação com o ambiente e performance ambiental.



Fonte: Elaborado pelo autor.

*H1<sub>c</sub>: A orientação da matriz para práticas responsáveis na relação com o ambiente está positivamente relacionada à performance ambiental da filial.*

### 2.2.2 Fiscalização e Prestação de Contas de Práticas Responsáveis

A atuação da governança pode influenciar a forma com que os gestores alocam tempo e recurso. No estudo de Zhao, Chen e Xiong (2016) percebe-se como estímulos da governança corporativa afetam o comportamento dos gestores em prol de práticas responsáveis. Estímulos ou diretrizes são partes de um sistema de governança.

Nesse sistema encontram-se também práticas adotadas por empresas para controle e direcionamento das intenções dos proprietários. Ho (2005), identificou como mecanismos de governança a existência de políticas voltadas para responsabilidade social e, além disso, como forma de garantir o cumprimento dessas políticas, a existência de auditorias e relatórios de conformidade.

Pode-se desmembrar a governança em três importantes construtos, orientação para práticas responsáveis (políticas formais ou informais), auditorias e prestação de contas. Sendo a auditoria um processo matriz-filial e prestação de contas um processo filial-matriz. Tanto o processo de auditoria, quanto o processo de prestação de contas estão relacionados ao monitoramento da orientação para práticas responsáveis. A diferença ocorre no fluxo de informações.

Espera-se que a atuação da matriz por meio de auditorias possa exercer efeito moderador na relação proposta nas hipóteses H1a, H1b e H1c, pois, esta atuação reforça os estímulos iniciais e mantém um constante sistema de controle da execução de diretrizes da matriz. Apresenta-se, então, as seguintes hipóteses para cada dimensão da RSC:

*H2<sub>a</sub>: A governança de práticas responsáveis baseada na fiscalização por parte da matriz modera positivamente a relação entre sua orientação para práticas responsáveis e o envolvimento da filial com a comunidade.*

*H2<sub>b</sub>: A governança de práticas responsáveis baseada na fiscalização por parte da matriz modera positivamente a relação entre sua orientação para práticas responsáveis e a performance das relações de trabalho da filial.*

*H2<sub>c</sub>: A governança de práticas responsáveis baseada na fiscalização por parte da matriz modera positivamente a relação entre sua orientação para práticas responsáveis na relação com o ambiente e a performance ambiental da filial.*

Outra forma de exercer o controle acerca da execução das diretrizes de práticas socioambientais é o fluxo de informações a partir da filial para a matriz. No estudo de Ho (2005) este fluxo ocorre por meio de relatórios de conformidade, no presente estudo denomina-se como prestação de contas da filial. Assim, espera-se que a existência de um fluxo de prestação de contas por parte da filial também exerça efeito

moderador na relação proposta nas hipóteses H1<sub>a</sub>, H1<sub>b</sub> e H1<sub>c</sub>. Esta moderação decorre do reforço e constante necessidade de manter a matriz informada das práticas socioambientais responsáveis adotadas pela filial. Apresenta-se, portanto, as seguintes hipóteses:

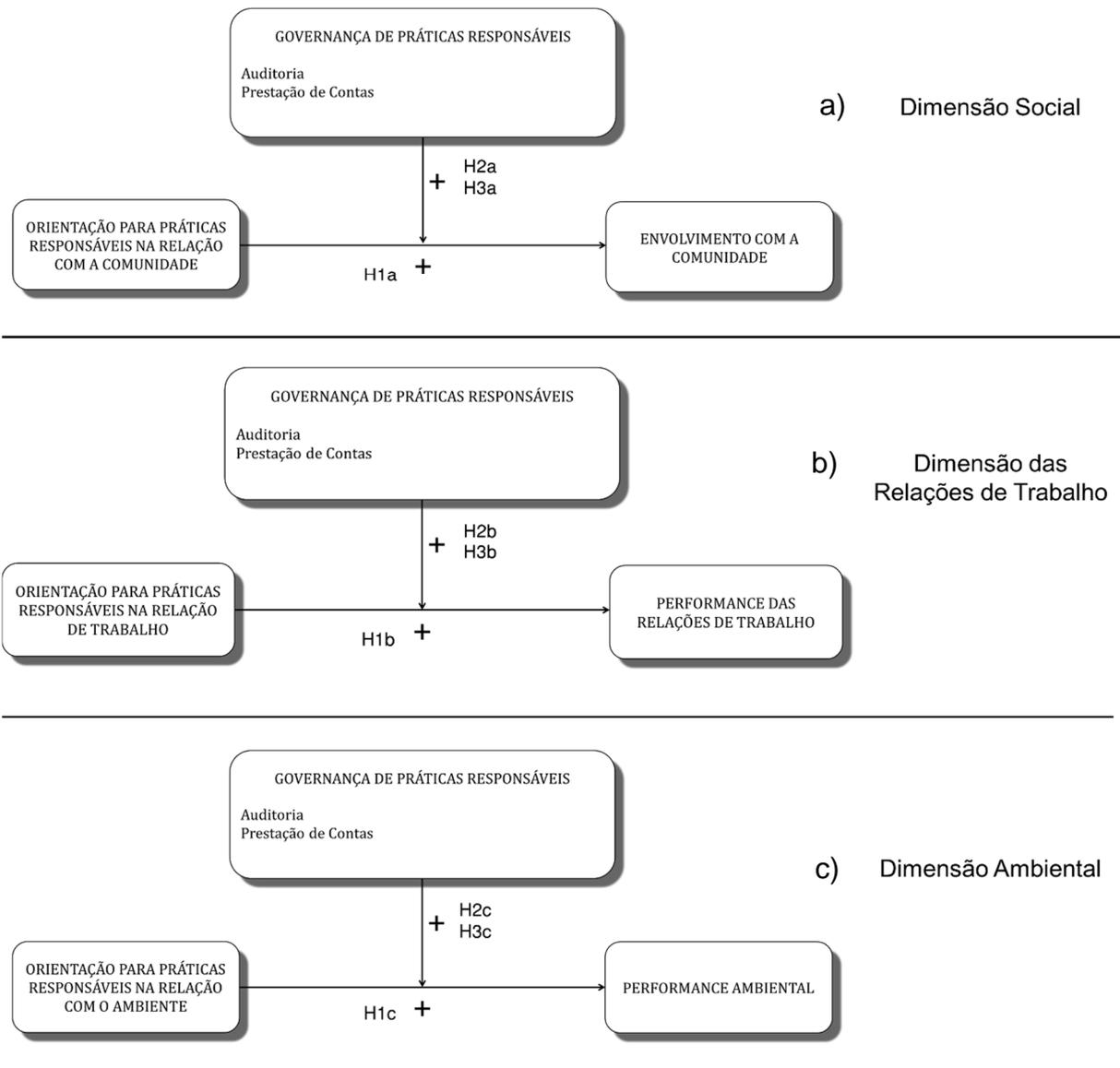
*H3<sub>a</sub>: A governança de práticas responsáveis baseada na prestação de contas por parte da filial modera positivamente a relação entre a orientação da matriz para práticas responsáveis e o envolvimento da filial com a comunidade.*

*H3<sub>b</sub>: A governança de práticas responsáveis baseada na prestação de contas por parte da filial modera positivamente a relação entre a orientação da matriz para práticas responsáveis e a performance das relações de trabalho da filial.*

*H3<sub>c</sub>: A governança de práticas responsáveis baseada na prestação de contas por parte da filial modera positivamente a relação entre a orientação da matriz para práticas responsáveis na relação com o ambiente e a performance ambiental da filial.*

A partir da apresentação das hipóteses, apresentam-se os modelos de pesquisa conforme Figura 6.

Figura 6 – Modelos de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para consecução dos objetivos propostos neste estudo. Neste caso, foi adotada abordagem quantitativa desenvolvida por meio de questionário (Apêndice A) e aplicada a técnica de *survey* na amostra definida em subcapítulo subsequente. Nas seções a seguir são abordados aspectos relacionados à indústria, à amostra, ao instrumento de coleta de dados, à técnica para coleta de dados, além da técnica de como foram analisados.

#### 3.1 Indústria Química Brasileira

O contexto empírico escolhido para aplicação da pesquisa foi a indústria química brasileira. Sendo assim, esta seção visa elucidar fatos importantes referentes ao contexto empírico escolhido.

A demanda por mais pesquisas acerca da temática de responsabilidade social corporativa em um país considerado emergente atende à chamada da *Academy of Management* (WANG et al., 2016), devido às peculiaridades econômicas e sociais, que diferem daquelas encontradas em países desenvolvidos.

Já a escolha do setor, já mencionado na introdução deste estudo, decorre da demanda por práticas sociais responsáveis bem como pelo desenvolvimento de tais práticas ao longo da história. Em função do desenvolvimento desta indústria em termos de atuação responsável, espera-se que o amadurecimento de práticas de governança possa contribuir para responder ao problema de pesquisa. Além disto, sua representação de 2,5% do PIB total e de 9,74% do PIB Industrial brasileiro a fazem umas das principais indústrias do país, o que a coloca em posição de destaque e visível perante a sociedade.

Em termos estruturais, conforme material disponibilizado ao pesquisador pela ABIQUIM (Associação Brasileira da Indústria Química), em 2016 o Brasil contava com 976 fábricas de produtos químicos de uso industrial cadastradas no Guia da Indústria Química Brasileira (guia comercializado pela ABIQUIM). A Figura 7 ilustra o cenário e distribuição das fábricas.

Figura 7 – Distribuição de Plantas da Indústria Química



Fonte: ABIQUIM.

A indústria química concentra-se no Estado de São Paulo com aproximadamente 57% do total de fábricas químicas do país. É importante salientar que a indústria se divide em duas categorias, cada qual com suas subdivisões: (1) produtos de uso industrial e; (2) produtos de uso final. As fábricas listadas neste gráfico abrangem apenas as fábricas de uso industrial.

Outra fonte, também da ABIQUIM, aponta outro dado, o número de fabricantes. Totalizando 734 empresas. Esta informação está disponível no *Brazilian Chemicals*<sup>1</sup>. A estimativa inicial deste estudo era que destas, 250 fossem empresas multinacionais. Este dado foi levantado após consulta em cada um dos sites das empresas do *Brazilian Chemicals*.

O guia completo da indústria química brasileira não foi disponibilizado, nem era comercializado durante o desenvolvimento deste estudo. Portanto as informações são restritas e parciais, somente aquelas disponibilizadas ao pesquisador pela ABIQUIM por correio eletrônico. Entretanto, destaca-se também como esta associação influencia e orienta a indústria química para adoção de práticas responsáveis.

<sup>1</sup> [http://canais.abiquim.org.br/braz\\_new/](http://canais.abiquim.org.br/braz_new/)

### 3.2 Atuação Responsável

A ABIQUIM (Associação Brasileira da Indústria Química) gerencia o Programa Atuação Responsável, programa brasileiro que reflete os princípios sugeridos pela ICCA – *International Council of Chemical Associations*<sup>2</sup>. Este programa é orientado para adoção de práticas responsáveis na indústria química, sendo reflexo do programa *Responsible Care*, implementado pela ICCA.

A Atuação Responsável tem por objetivo engajar a indústria química no desenvolvimento e implantação de práticas responsáveis com seus *stakeholders*. Baseado em indicadores, este programa é obrigatório para as empresas associadas à ABIQUIM. Conforme o manual de indicadores do programa Atuação Responsável, identifica-se 4 categorias de indicadores que direcionam os esforços das empresas que aderem ao programa.

Por meio do gerenciamento dos resultados em 4 áreas, as empresas implementam a gestão responsável. Os indicadores versam sobre saúde, segurança e higiene no trabalho, logística, dimensão social e dimensão ambiental. Este programa de indicadores serviu como base para elaboração do instrumento de pesquisa conforme descrito na seção de metodologia.

### 3.3 População e Amostra

A pesquisa foi realizada na indústria química do Brasil. Em um levantamento preliminar junto à associação setorial (ABIQUIM), obteve-se uma lista com 734 unidades fabricantes de diversos produtos químicos. A escolha do setor decorre da sensibilidade da indústria química nas questões socioambientais. Desde a década de 1980 sua reputação é prejudicada por fatos vinculados a irresponsabilidades, em especial após o acidente na Union Carbide na Índia, onde milhares de pessoas morreram (KING; LENOX, 2000).

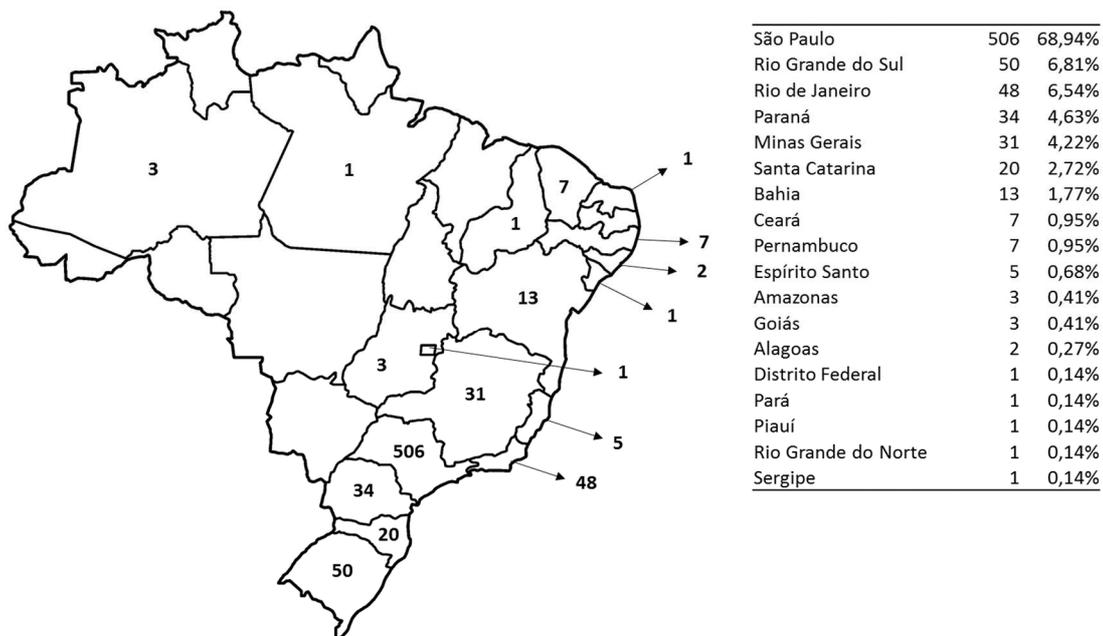
O acesso às informações de contato das empresas foi realizado por meio da ferramenta “*Brazilian Chemical*” que, conforme a ABIQUIM, permite localizar qualquer empresa fabricante de produtos químicos no Brasil. A partir da coleta de informações acerca das empresas atuantes na indústria química brasileira foi possível mapear a

---

<sup>2</sup> <https://www.icca-chem.org/>

distribuição das fábricas nas unidades da federação. Identificaram-se 734 empresas, das quais 68,94% possuíam endereço no estado de São Paulo. A Figura 8 apresenta a distribuição da amostra de fábricas por unidade da federação:

Figura 8 – Distribuição das fábricas químicas conforme a *Brazilian Chemical*



Fonte: Elaborado pelo autor

A amostra de 734 fábricas não representa o número de multinacionais existentes na indústria química, sendo um número não informado pela ABIQUIM mesmo quando provocada mediante contatos realizados pelo pesquisador deste trabalho. Sendo assim, é de conhecimento geral a existência de empresas multinacionais nesta indústria, entretanto não foi possível precisar o número exato da população desta pesquisa, partiu-se então para uma estimativa. Após acessar cada um dos 734 web sites e buscar evidências de que as unidades seriam multinacionais, foi possível estimar um número inicial de 250 fábricas de empresas multinacionais. Isso representa 34,06% do total de fábricas no banco de contatos, utilizando de regra de três simples e do número de 976 fábricas informado na Seção 3.1, estimou-se uma população de 332 fábricas de empresas multinacionais no setor químico brasileiro.

### 3.4 Instrumento de Coleta de Dados

Para consecução dos objetivos propostos neste estudo foi elaborado um questionário como instrumento de pesquisa e operacionalizados os modelos de pesquisa. Nesta seção é apresentada a metodologia de construção do questionário bem como a definição das variáveis.

O questionário foi construído e organizado em seções. Estas seções visaram mensurar os construtos: (1) orientação para práticas responsáveis; (2) auditoria, (3) prestação de contas e; (4) performance social corporativa. Cada um destes construtos esteve presente e foi mensurado nas três dimensões escolhidas para análise (ambiental, trabalho e social). No que tange aos possíveis problemas com viés de método (*survey*) buscou-se amenizar seu efeito ao apresentar no questionário a variável dependente após as variáveis independentes (MULLER; KOLK, 2010).

#### 3.4.1 Variáveis Dependentes

A operacionalização do construto “Performance Social Corporativa” ocorreu em cada uma das três dimensões selecionadas, respectivamente, social, relações de trabalho e ambiental: (1) Envolvimento com a Comunidade, (2) Performance das Relações de Trabalho e (3) Performance Ambiental.

Para mensurar o envolvimento da filial com a comunidade, foram questionados um conjunto de itens. A adoção desta estratégia, em detrimento de um dado objetivo, como por exemplo valor investido na comunidade, ocorre pela dificuldade de separar na literatura o investimento da performance social. Para sanar esta dificuldade optou-se pela adaptação da escala utilizada por Zhu e Zhang (2015). Alguns dos itens originais mediam ações diferentes em um mesmo item, neste caso foi efetuado seu desdobramento. Os itens foram apresentados para avaliação em escala tipo *Likert* de 7 pontos em grau de concordância. Os itens são listados no Quadro 2:

Quadro 2 – Itens para mensuração do construto Envolvimento com a Comunidade

<b>Código</b>	<b>Descrição do Item</b>
SPERFY01	Participou de um plano de desenvolvimento da comunidade local
SPERFY02	Considerou as necessidades locais de emprego na estratégia de recursos humanos da empresa
SPERFY03	Apoiou a cultura
SPERFY04	Apoiou a educação para o desenvolvimento da comunidade local
SPERFY05	Organizou atividades visando o bem-estar da comunidade
SPERFY06	Participou de atividades visando o bem-estar da comunidade
SPERFY07	Teve boa interação com as organizações da comunidade local
SPERFY08	Teve boa interação com os residentes da comunidade local

Fonte: elaborado pelo autor.

A performance das relações de trabalho foi mensurada por meio da diversidade de gênero (MULLER; KOLK, 2010), calculado considerando o número de mulheres sobre o total de empregados (WPERFY1), o que representa igualdade de oportunidades (HO, 2005; MULLER; KOLK, 2010; WANG; BANSAL, 2012), *turnover* (WPERFY2), calculado considerando as demissões do ano sobre o total de empregados no último dia do ano anterior e, número de acidentes de trabalho (WPERFY3) (MULLER; KOLK, 2010).

Assim como na mensuração da performance das relações de trabalho, para a performance ambiental optou-se por coletar dados de forma objetiva. Considerando o programa “Atuação Responsável” e sua aplicação na indústria química, optou-se por adotar indicadores deste programa alinhados à performance ambiental das empresas. Desde modo, a operacionalização ocorreu por meio de informações quanto ao volume dos efluentes industriais produzidos reciclados após tratamento ( $m^3/t$  de produto no ano, EPERFY1), à intensidade de emissão de dióxido de carbono ( $Kg\ CO_2/t$  de produto no ano, EPERFY2) e a geração de resíduos ( $Kg/t$  de produto no ano (EPERFY3).

#### 3.4.2 Variáveis Independentes

As variáveis independentes deste estudo envolvem os construtos “Orientação para práticas responsáveis”, “auditorias” e “prestação de contas”. Esta divisão dos construtos está alinhada ao modelo de governança corporativa proposto por Ho (2005), no qual a responsabilidade social corporativa é uma dimensão da governança

corporativa, manifestando-se por meio de políticas, auditorias e relatórios de conformidade.

A operacionalização desses construtos seguiu a estratégia de análise por dimensões. Portanto, para cada variável independente foram elaborados 5 (cinco) itens, totalizando 15 (quinze) itens por dimensão: social, relações de trabalho e ambiental.

Para dimensão social foram mensurados itens quanto à filantropia (LUO, 2006; MULLER; KOLK, 2010; WANG; BANSAL, 2012), projetos sociais (WANG; BANSAL, 2012), relacionamento com a comunidade local, transparência das operações para comunidade (WANG; BANSAL, 2012) e atividades em prol da comunidade (HO, 2005; LUO, 2006; ZHU; ZHANG; 2015). Os itens são listados no Quadro 3:

Quadro 3 – Itens para mensuração dos construtos – Dimensão Social

<b>Construto</b>	<b>Código</b>	<b>Descrição do Item</b>
Orientação para Práticas Responsáveis	SORIEX01	A matriz estimula o investimento em projetos sociais na comunidade local
	SORIEX02	A matriz vê como positivo o bom relacionamento da filial com a comunidade local
	SORIEX03	A matriz incentiva a participação da filial em atividades junto à comunidade local
	SORIEX04	A matriz possui diretrizes para que as operações dessa filial sejam transparentes para a comunidade
	SORIEX05	A matriz estimula ações filantrópicas da filial na comunidade local
Auditoria de Práticas Responsáveis	SAUDTX01	A matriz fiscaliza os investimentos em projetos sociais da filial
	SAUDTX02	A matriz acompanha o envolvimento da filial com a comunidade local
	SAUDTX03	A matriz audita a forma como as operações da filial estão transparentes para a comunidade
	SAUDTX04	A matriz audita ações filantrópicas da filial junto à comunidade local
	SAUDTX05	A matriz monitora a forma como a filial contribui para o desenvolvimento da comunidade local
Prestação de Contas de Práticas Responsáveis	SACCTX01	Nossa filial presta contas à matriz acerca da filantropia realizada na comunidade local
	SACCTX02	A filial reporta à matriz Investimentos em projetos sociais
	SACCTX03	A filial relata à matriz como ocorre seu relacionamento com a comunidade local
	SACCTX04	A filial reporta à matriz informações acerca da transparência de suas operações para a comunidade
	SACCTX05	A filial relata periodicamente à matriz as atividades realizadas em prol da comunidade local

Fonte: elaborado pelo autor.

Para dimensão das relações de trabalho foram mensurados itens referentes à saúde e segurança do trabalho (MULLER; KOLK, 2010; GAVRONSKI, 2011; WANG;

BANSAL, 2012), o investimento em treinamento e desenvolvimento (WANG; BANSAL, 2012), a qualidade de vida, a benefícios (FLAMMER, 2012; SHAFIQ et al., 2014) e ao bem-estar dos empregados. Os itens são listados no Quadro 4:

Quadro 4 – Itens para mensuração dos construtos – Dimensão das Relações de Trabalho

Construto	Código	Descrição do Item
Orientação para Práticas Responsáveis	WORIEX01	A matriz possui diretrizes claras acerca de saúde e segurança do trabalho na filial
	WORIEX02	A matriz estimula o investimento em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos na filial
	WORIEX03	A matriz demonstra preocupação com a qualidade de vida dos empregados da filial
	WORIEX04	A matriz possui diretrizes visando o bem-estar dos empregados da filial
	WORIEX05	A matriz estimula o investimento em benefícios para empregados (ex.: planos de saúde) na filial
Auditoria de Práticas Responsáveis	WAUDTX01	A matriz fiscaliza os indicadores de saúde e segurança do trabalho da filial
	WAUDTX02	A matriz realiza o acompanhamento das ações de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos da filial
	WAUDTX03	A matriz audita programas de benefícios para empregados na filial
	WAUDTX04	A matriz realiza o acompanhamento da qualidade de vida dos empregados na filial
	WAUDTX05	A matriz acompanha as ações que visam o bem-estar dos empregados da filial
Prestação de Contas de Práticas Responsáveis	WACCTX01	Nossa filial presta contas à matriz acerca da qualidade de vida dos empregados
	WACCTX02	A filial reporta periodicamente à matriz ações que visam o bem-estar dos empregados
	WACCTX03	A filial repassa periodicamente à matriz Indicadores acerca do treinamento e desenvolvimento de recursos humanos
	WACCTX04	A filial repassa à matriz periodicamente Informações acerca de benefícios para empregados
	WACCTX05	A filial relata periodicamente à matriz indicadores sobre saúde e segurança do trabalho na filial

Fonte: elaborado pelo autor.

Para dimensão ambiental foram mensurados itens referentes ao controle da poluição (GAVRONSKI, 2011; WANG; BANSAL, 2012), recuperação ambiental, desperdício de materiais (MULLER; KOLK, 2010; GAVRONSKI, 2011), reciclagem e reaproveitamento de materiais (MULLER; KOLK, 2010) e consumo de energia. Os itens são listados no Quadro 5:

Quadro 5 – Itens para mensuração dos construtos – Dimensão Ambiental

Construto	Código	Descrição do Item
Orientação para Práticas Responsáveis	EORIEX01	A matriz possui diretrizes claras acerca das políticas de controle de poluição da filial
	EORIEX02	Caso a filial causasse algum dano ambiental (vazamento de poluentes, acidente ambiental), a matriz valorizaria ações de recuperação ambiental na filial
	EORIEX03	A matriz demonstra preocupação com o desperdício de materiais na filial
	EORIEX04	A matriz valoriza o reaproveitamento e reciclagem de materiais na filial
	EORIEX05	O consumo responsável de energia na filial é uma das diretrizes da matriz
Auditoria de Práticas Responsáveis	EAUDTX01	As práticas de controle de poluição da filial são fiscalizadas pela matriz
	EAUDTX02	A matriz realizaria o acompanhamento de ações de recuperação ambiental desenvolvidas pela filial caso ocorresse algum dano ambiental
	EAUDTX03	A matriz audita o desperdício de materiais no processo produtivo da filial
	EAUDTX04	A matriz realiza o acompanhamento das práticas de reciclagem e o reaproveitamento de materiais na filial
	EAUDTX05	A matriz solicita informações acerca do consumo de energia para a filial
Prestação de Contas de Práticas Responsáveis	EACCTX01	A filial presta contas à matriz acerca da emissão poluentes
	EACCTX02	A filial mantém a matriz informada acerca de plano de ação em caso de acidente ambiental
	EACCTX03	A filial reporta à matriz indicadores acerca desperdício de materiais periodicamente
	EACCTX04	A filial repassa à matriz informações acerca do consumo de energia
	EACCTX05	A filial relata periodicamente à matriz seus resultados da reciclagem de materiais

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.4.3 Variáveis de Controle

Além dos construtos mencionados anteriormente, o questionário foi utilizado para coletar variáveis de controle. Foram controlados neste estudo, o tamanho, a experiência da empresa e da filial, a distância cultural existente entre os países (*home country* e *host country*) e a corrupção no país de origem das filiais.

Entende-se que o tamanho da empresa possa interferir na performance social uma vez que quanto maior for a empresa mais capacidade de investimento estará disponível, sejam recursos financeiros ou humanos. Em se tratando da experiência da empresa e da filial, uma organização com maior tempo de existência pode desenvolver vantagens em termos de expertise ou então de construção de um relacionamento de longo prazo, neste caso específico existem duas situações relevantes. Primeiramente quanto maior o tempo de existência da empresa no Brasil,

mais sujeita a acúmulos de benefícios trabalhistas ela terá (melhor relação de trabalho) e, ainda, quanto mais tempo de existência mais tempo disponível para envolver-se com a comunidade (variável dependente deste estudo). Por fim, a distância cultural existente entre o país de origem da empresa e o Brasil foi controlada, uma vez esta distância pode interferir na performance social corporativa da empresa (CAMPBELL, EDEN; MILLER, 2012). Optou-se, também, por mensurar a corrupção no país de origem da multinacional. O motivo encontra-se resguardado por estudos anteriores que identificaram que a corrupção local afeta a responsabilidade social das empresas (WU, 2014; LUO, 2006).

O tamanho da empresa foi mensurado por meio do número de empregados da filial e a experiência pelo tempo de decorrido desde a inauguração, tanto da matriz como da filial, já a distância cultural foi mensurada por meio da fórmula proposta por Kogut e Singh (1988) aplicada no score atualizado das dimensões propostas por Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), poder, individualismo, masculinidade, aversão ao risco, orientação de longo prazo e indulgência entre o país de origem da multinacional e o país de operação, no caso, o Brasil. Kogut e Singh (1988) propuseram uma metodologia de cálculo para mensurar a distância cultural:

$$CD_j = \sum_{i=1}^4 \{(I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i\} / 4 ,$$

Onde:

$I_{ij}$  representa o score para  $i$ th dimensão cultural e país  $j$ th país,  $V_i$  a variância dos scores para a  $i$ th dimensão,  $u$  o país de origem, no caso deste trabalho o Brasil. Logo,  $CD_j$  é a distância cultural existente entre o  $j$ th país e o Brasil.

Quanto a última variável de controle, a corrupção no país de origem, adotou-se o índice de corrupção de 2016 disponibilizado pela Transparência Internacional.

### 3.5 Pré-teste e validação do Instrumento de Coleta de Dados

O questionário formulado para esta pesquisa passou pelo processo de validação com especialistas. O processo de validação foi realizado com 3 especialistas doutores que avaliaram o instrumento em um processo que simulou a participação na pesquisa. Um destes especialistas, além de atuação na coordenação executiva de graduação na área de gestão ambiental também conta com experiência

profissional em gestão ambiental e conhecimento de práticas da indústria em química. Outro com experiência em pesquisas envolvendo operações sustentáveis e membro do *Academy of Management*, *Decision Sciences Institute* e *Production and Operations Management Society*. O terceiro, líder do tema Estratégia & Cooperação na área de Estratégias Organizacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), com experiência em pesquisas qualitativas e temas como redes de empresas, arranjos organizacionais, cooperação empresarial e competitividade.

Nesta fase, foram sugeridas alterações que resultaram em adaptações do questionário original, em especial na apresentação do questionário para o público, com quebra em seções por processo (orientação, auditoria, prestação de contas) e na reformulação de questões para melhor atender ao público respondente (ex.: esclarecimento do que se entendia por dano ambiental no item EORIEX02).

Em se tratando do pré-teste, o questionário foi aplicado em alunos de MBA do curso de Gestão Empresarial na UNISINOS e de forma complementar em indivíduos com experiência em multinacionais. Considerando que a indústria já contava com um enxuto número de respondentes em potencial, optou-se por priorizar a experiência em multinacionais para não retirar nenhum respondente em potencial da indústria química.

A turma para aplicação do pré-teste foi escolhida por ser a mais adequada devido à proximidade de perfil com o público alvo da pesquisa. Os indivíduos foram informados do teor da pesquisa e convidados a participar voluntariamente, utilizando sua experiência atual em multinacional ou experiências passadas para responder ao questionário. Para oportunizar a participação de todos, foi possibilitado responder, em último caso, considerando uma empresa fictícia. Entretanto, para fins do pré-teste as empresas fictícias foram retiradas das análises, resultado em 8 questionários válidos. Devido ao baixo número abriu-se a possibilidade de participação no pré-teste de pessoas selecionadas por suas experiências em multinacionais, totalizando 13 questionários válidos.

### 3.5.1 Confiabilidade do Pré-teste

Devida ao baixo número de respondentes não foi adotado nenhum tipo de análise fatorial. Partiu-se diretamente para verificação da confiabilidade dos

construtos por meio do Alpha de Cronbach, a medida mais amplamente usada para avaliar a consistência da escala (HAIR et al., 2005). Nesta análise calculou-se o Alpha de Cronbach em cada um dos construtos mensuradas: (1) Orientação para práticas responsáveis; (2) Auditoria de práticas responsáveis; (3) Prestação de Contas de práticas responsáveis e (4) Envolvimento da Comunidade. A Tabela 1 apresenta os resultados obtidos:

Tabela 1 – Alpha de Cronbach a partir do pré-teste

Variável Latente	Dimensão	Alpha	Itens
<b>Orientação para práticas responsáveis</b>	Ambiental	0,81	5
	Trabalho	0,92	5
	Social	0,92	5
<b>Auditoria de práticas responsáveis</b>	Ambiental	0,85	5
	Trabalho	0,96	5
	Social	0,90	5
<b>Prestação de contas de práticas responsáveis</b>	Ambiental	0,91	5
	Trabalho	0,97	5
	Social	0,95	5
<b>Envolvimento com a Comunidade</b>	Social (única)	0,97	8

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados foram satisfatórios por apresentarem valores acima de 0,80, uma vez que conforme Hair et al. (2005) os valores mínimos aceitáveis para esta medida são de 0,70 para estudos confirmatórios e 0,60 para estudos exploratórios.

### 3.5.2 Inferências do Pré-teste

Os resultados obtidos no pré-teste foram suficientemente satisfatórios para verificação de alguns itens que apresentaram correlações diferentes das esperadas em termos teóricos. Os itens SORIEX04, SAUDTX04, SACCTX04 que tratavam da transparência das operações foram reescritos em função de sua baixa correlação com os demais itens do conjunto e possível ambiguidade apontada pelos especialistas. A versão dos itens apresentada no Quadro 3 já é a redação definitiva e utilizada no questionário final da pesquisa.

### 3.6 Técnica de Coleta de Dados

Salienta-se que para operacionalização da *survey* foi necessário construir a base de dados, pois as informações disponibilizadas no *Brazilian Chemical* foram insuficientes para iniciar a pesquisa. Contatos comerciais e informações desatualizadas fizeram com que a melhor estratégia fosse buscar contatos complementares e contatar todas as fabricantes listadas inicialmente.

Para coleta dos dados foi adotada, então, uma estratégia de duas etapas realizadas entre maio e julho de 2017. Primeiramente foram efetuados telefonemas para cada uma das 250 empresas multinacionais do setor químico e após contato, enviado o questionário de pesquisa por correio eletrônico. Esta estratégia de contato inicial visou maximizar a taxa de resposta dos questionários.

O contato com a empresa foi realizado por meio das etapas: (1) confirmação da identificação da empresa e sua natureza multinacional; (2) identificação do responsável pela unidade ou responsável pelas questões socioambientais. (3) contato direto com o responsável da fábrica para participação de pesquisa e obtenção de e-mail para envio do questionário.

Em alguns casos não foi possível contato com o responsável, então a solicitação foi realizada por intermédio de seu assistente direto ou pessoa designada pela empresa.

É importante destacar que inicialmente buscou-se contato com o responsável por cada fábrica, entretanto pela dificuldade de agenda para atendimento, decidiu-se que gestores responsáveis por áreas afins à pesquisa teriam conhecimento e percepção adequada para responder ao questionário.

Identificou-se durante os contatos e a coleta, que os responsáveis pelas questões socioambientais nem sempre são da mesma área, como por exemplo, algumas empresas possuem departamentos exclusivos para questões ambientais, já em outras o departamento de qualidade cuidava da temática. Há ainda, empresas que possuem departamento específico para HSE (*health, safety and environment*), área que estaria relacionada as dimensões ambiente e relações de trabalho. Esta diversidade de departamentos e responsáveis já havia sido previamente identificada na literatura (ex.: LOCK; SEELE, 2016), conforme discutido no referencial teórico e não se trata de uma realidade brasileira ou da indústria química.

Após a identificação do departamento mais apropriado para participar da pesquisa, foi solicitado ao responsável sua participação, em caso positivo foi enviado o questionário de pesquisa para seu e-mail. A fim de maximizar a taxa de resposta e retribuir a contribuição, foi informado que caso houvesse participação seria entregue sumário executivo com os resultados gerais da pesquisa e um comparativo da empresa participante em relação às demais resguardado o sigilo perante os pares.

Durante o processo de coleta percebeu-se que a base de informações obtidas junto a ABIQUIM continham informações distorcidas. Foram encontrados contatos referentes a escritórios comerciais e de empresas que não existem ou números que não completavam a chamada. Portanto, durante o processo de coleta foi necessário construir uma base de contatos, conforme mencionado anteriormente, buscando os números corretos e identificando empresas que fecharam suas unidades ou que não possuem unidades produtivas no país.

Ao final da fase de coleta contabilizou-se o de 268 contatos, sendo 237 contatos válidos. Dos 31 contatos considerados inválidos: (a) em 18 casos não foi possível contatar o responsável, seja pelo fato de não possuir telefone, site e e-mail válido para contato, seja pelo fato da telefonista repassar a ligação somente com nome e sobrenome; (b) em 4 casos a empresa não possuía produto ou processo químico, ou ainda, o produto químico comercializado não era atividade primária da empresa (ex.: resíduos da atividade principal); (c) em 2 casos as empresas possuíam apenas escritório comercial; (d) em 2 casos as empresas haviam encerrado as atividades; (e) em 4 casos o responsável por responder a pesquisa já era responsável por responder por outra fábrica (ex.: duas plantas industriais em uma mesma área sob a responsabilidade de um mesmo indivíduo) e; (f) em 1 caso a empresa não reconheceu ser multinacional.

### **3.7 Técnica de Análise de Dados**

Os dados foram analisados usando regressão linear múltipla (RLM). A regressão linear múltipla foi utilizada para reduzir os resíduos da regressão e aproximar o valor estimado de Y ao seu valor real. Desta forma possibilitar identificar as relações estatísticas e conseqüentemente testar as hipóteses de pesquisa.

As hipóteses foram testadas isolando as dimensões social, relações de trabalho e ambiental. Deste modo, após o tratamento dos dados, com eliminação de variáveis

e ajustes no modelo de pesquisa, procedeu-se o teste das hipóteses de correlação e de moderação. A fim de verificar se as premissas da RLM foram atendidas, verificou-se a normalidade dos construtos por meio de análise estatística da curtose e da assimetria e, ainda, analisou-se a independência dos termos de erro por meio da análise gráfica de resíduos e dos valores dependentes previstos seguindo metodologias propostas por Hair et al. (2005).

## **4 RESULTADOS**

Esta seção apresenta os resultados obtidos. A seção está estruturada de forma a apresentar uma análise descritiva dos resultados obtidos seguido da apresentação dos resultados do teste das hipóteses de pesquisa em cada uma das dimensões propostas.

### **4.1 Análise Descritiva dos Respondentes**

A taxa de resposta desejável é de pelo menos 20% (MALHOTRA; GROVER, 1998). Entretanto, neste estudo obteve-se o percentual de 15,79%, considerando o envio para 228 fábricas multinacionais. Atribui-se à baixa taxa de retorno os motivos obtidos ao questionar não respondentes, o fato de serem solicitadas informações confidenciais e a não autorização da matriz ou da diretoria vinculada para participação na pesquisa.

Os 31 participantes da pesquisa distribuíram-se entre empresas de origens diversas. No total envolveram empresas de origem holandesa, alemã, japonesa, chilena, norueguesa, estadunidense, francesa, belga e brasileira. O que demonstra uma diversidade quanto ao país de origem e contribui para uma distribuição mais próxima da natureza do público alvo, multinacionais.

As informações apresentadas nesta seção visam caracterizar a amostra, a fim de possibilitar identificar o perfil dos participantes. Inicialmente apresenta-se uma classificação dos respondentes conforme o porte da filial. Salienta-se a importância dessa característica, visto que a variável que controlou o tamanho da filial foi extraída do número de empregados. A Tabela 2 apresenta estas informações:

Tabela 2 – Porte das filiais por número de empregados

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Microempresa (Até 19)	3	9,70
Pequeno Porte (20 a 99)	9	29,00
Médio Porte (100 a 499)	15	48,40
Grande Porte (> 499)	4	12,90
Missing	0	0,00
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Identifica-se que a predominância na pesquisa são empresas de pequeno e médio porte, oscilando de 20 a 499 empregados (77,40%). Salienta-se que o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) utiliza estas categorias para classificar empresas, entretanto, neste estudo, trata-se apenas do porte das filiais.

A Tabela 3 apresenta outra classificação realizada para descrever a amostra. Trata-se do ano de criação da matriz. Percebe-se que as empresas participantes da amostra foram fundadas praticamente antes dos anos 2000 (93,50%), o que denota um longo tempo de atividade no mercado. Espera-se que a experiência se traduza em expertise não apenas em questões mercadológicas como também nas questões socioambientais.

Tabela 3 – Ano de fundação das matrizes

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
De 1800 a 1849	2	6,50
De 1850 a 1899	5	16,10
De 1900 a 1949	9	29,00
De 1950 a 1999	13	41,90
Após 2000	2	6,50
Missing	0	-
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação ao ano de criação da respectiva filial, que representa sua experiência, obteve-se resultado diferente ao da fundação das matrizes. Identificou-se que, embora a maior parcela da amostra teve sua filial fundada antes dos anos 2000 (54,8%), há ainda, um grande grupo que iniciou as atividades da filial após 2010 (29%), o que apresenta diversidade do perfil dos respondentes. A Tabela 4 apresenta esta classificação:

Tabela 4 – Ano de fundação das filiais

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual Válido (%)</b>
De 1900 a 1949	1	3,20
De 1950 a 1999	16	51,60
De 2000 a 2004	3	9,70
De 2005 a 2009	1	3,20
Após 2010	9	29,00
Missing	1	-
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Outra classificação do perfil dos respondentes utilizada nesta pesquisa foi referente a subordinação dentro da estrutura organizacional. Como visto no referencial teórico, as empresas apresentam diferentes estruturas para práticas implementação das práticas de governança (LOCK; SEELE, 2016). Neste estudo, foi questionado aos respondentes a quem eles se reportavam. As opções eram (1) matriz estrangeira, (2) matriz brasileira e (3) outra. Os resultados são apresentados na Tabela 5:

Tabela 5 – A quem a filial se reporta

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Matriz brasileira	12	38,70
Matriz estrangeira	15	48,40
Ambas	2	6,50
Outros	2	6,50
Missing	0	-
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Percebe-se que a subordinação, dentro da amostra, está centralizada ora na matriz estrangeira (38,70%), ora na matriz brasileira (48,40%), sendo poucos os casos em que há dupla subordinação (6,5%). Embora os resultados possam apresentar heterogeneidade no perfil da amostra, deve-se ter cuidado com a interpretação destes dados, visto que 29,03% da amostra deste estudo foi composto por empresas multinacionais de origem brasileira. Deste modo, conclui-se que as empresas de origem estrangeira se reportam, via de regra, para suas matrizes no exterior. Entretanto, salienta-se, que após teste ANOVA entre o grupo que se reporta à matriz estrangeira e o grupo dos demais, identificou-se diferença significativa de médias apenas para os itens WAUDTX4 E WAUDTX5, que representam respectivamente, a auditoria de práticas que visam a qualidade de vida e o bem-estar dos empregados

nas filiais. Evidencia-se, portanto, que a diferença de estrutura organizacional não surtiu efeito nas práticas responsáveis dentro da amostra de pesquisa.

## 4.2 Construção das Escalas

### 4.2.1 Dimensão Ambiental

Inicialmente os casos de valores omissos foram tratados pela substituição pela média de cada item (HAIR et al. 2005). Após este tratamento foram realizadas análises de confiabilidade por meio do alpha de Cronbach e análise fatorial exploratória (EFA) para os construtos da dimensão ambiental (3) utilizando método de extração de componentes principais considerando um número fixo de três fatores, pois, utiliza-se o critério a priori de extrair um número fixo de fatores quando busca-se testar uma teoria ou sabe-se o número de fatores a serem extraídos (HAIR et al., 2005). A rotação foi realizada pelo método varimax com normalização de Kaiser, por fornecer uma separação mais clara dos fatores e também por ser uma abordagem difundida no meio científico para rotações ortogonais (HAIR et al., 2005). A primeira EFA apresentou os resultados ilustrados na Tabela 6:

Tabela 6 – Matriz rotacionada dos fatores da dimensão ambiental

	Componente		
	1	2	3
EORIE01 (Orientação Ambiental 1)	,28	,81	-,02
EORIE02 (Orientação Ambiental 2)	,14	,61	-,16
EORIE03 (Orientação Ambiental 3)	-,03	,77	,12
EORIE04 (Orientação Ambiental 4)	,10	,08	,88
EORIE05 (Orientação Ambiental 5)	,62	-,04	,64
EAUDTX01 (Auditoria Ambiental 1)	,52	,37	,57
EAUDTX02 (Auditoria Ambiental 2)	,17	,77	,19
EAUDTX03 (Auditoria Ambiental 3)	,81	,16	,20
EAUDTX04 (Auditoria Ambiental 4)	,62	,27	,46
EAUDTX05 (Auditoria Ambiental 5)	,51	,40	-,14
EACCTX01 (Prest. Contas Ambiental 1)	,67	,16	,21
EACCTX02 (Prest. Contas Ambiental 2)	,02	,60	,31
EACCTX03 (Prest. Contas Ambiental 3)	,81	,12	,20
EACCTX04 (Prest. Contas Ambiental 4)	,85	,17	-,27
EACCTX05 (Prest. Contas Ambiental 5)	,77	-,10	,38

Fonte: elaborado pelo autor.

Considerando que não foi possível identificar fatores distintos em relação aos processos de auditoria e prestação de contas, iniciaram-se rodadas de análise da correlação entre os itens e a correlação total dos itens dentro do construto. Após exclusões de variáveis e realização de algumas EFA chegou-se ao resultado apresentado no Quadro 6. Para obter este resultado foi observada a recomendação de Hair et al. (2005), que indica, para uma amostra de 50 casos, carga fatorial acima de 0,75, ainda que, para o mesmo autor, cargas acima de 0,30 já possuam significância prática (não estatística). A única varável abaixo da recomendação foi a EACCTX01, a qual foi mantida para evitar perda na medida de confiabilidade do fator. O Tabela 7 apresenta o resultado final da análise fatorial:

Tabela 7 – Resultado final da rotação dos fatores da dimensão ambiental

	Componente	
	1	2
EORIE01 (Orientação Ambiental 1)	,27	<b>,82</b>
EORIE02 (Orientação Ambiental 2)	,04	<b>,80</b>
EORIE03 (Orientação Ambiental 3)	,05	<b>,75</b>
EACCTX01 (Prest. Contas Ambiental 1)	<b>,69</b>	,24
EACCTX03 (Prest. Contas Ambiental 3)	<b>,82</b>	,11
EACCTX04 (Prest. Contas Ambiental 4)	<b>,82</b>	,21
EACCTX05 (Prest. Contas Ambiental 5)	<b>,89</b>	-,09

Fonte: elaborado pelo autor.

As variáveis relativas ao processo de auditoria EAUDTX foram excluídas da análise pelo fato das cargas fatoriais estarem alocadas no mesmo fator que o processo de auditoria. Desta forma, optou-se pela manutenção do construto de prestação de contas pelo fato de seus itens contribuírem com cargas fatoriais maiores.

Durante o processo de EFA foram excluídas, também, os itens EORIE04, EORIE05, EACCTX02 por apresentaram baixa carga fatorial em seus respectivos fatores e baixa correlação com os demais itens componente dos fatores.

A medida de adequacidade da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,728, considerado adequado por estar acima de 0,50 (MALHOTRA, 2001). Além disto, o teste esfericidade de Bartlett, que mede a probabilidade estatística de haver correlação entre pelo menos uma das variáveis da matriz (HAIR et al., 2005) apresentou sig = 0,00 < 0,05. Outra medida que apresenta resultados satisfatórios

para prosseguimento das análises foi o resultado da variação explicada pelos dois fatores, chegando a 67,024%, superior ao valor adequado de 60% (MALHOTRA, 2001).

Para fins de análise discriminante dos construtos optou-se por adotar método proposto por Fornell e Larcker (1981), no qual compara-se a variância média extraída (AVE) e o quadrado da correlação entre os construtos, que representa a variância compartilhada. Para que haja validade discriminante, a AVE deve ser superior a variância compartilhada. O resultado encontrado suporta a continuidade das análises visto que foi obtida validade discriminante devido ao fato da AVE dos construtos (EORIEX = 0,6247; EACCTX 0,6558) serem superiores ao quadrado da correlação entre eles (Coeficiente de Pearson = 0,0702).

Após a EFA e a análise discriminante procedeu-se ao cálculo do Alpha de Cronbach, que demonstrou confiabilidade acima do limite mínimo de aceitabilidade (>0,6) conforme Hair et al. (2005). Apresentam-se, portanto, os valores encontrados bem como outras características dos construtos após sua mensuração (média aritmética dos seus itens) na Tabela 8:

Tabela 8 – Estatística descritiva dos construtos da dimensão ambiental.

Construto	N	Mín	Máx	M	DP	Variância	Assimetria	Curtose	Alpha de Cronbach
EORIEX	31	5,00	7,00	6,65	0,55	0,30	-1,52	1,47	0,62
EACCTX	31	4,00	7,00	6,42	0,83	0,70	-1,50	0,82	0,82

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.2.2 Dimensão da Relação de Trabalho

Os casos de valores omissos foram tratados pela substituição pela média de cada item (HAIR et al. 2005). Após este tratamento foram realizadas análises de confiabilidade por meio do alpha de Cronbach e análise fatorial exploratória (EFA) para os construtos das relações de trabalho (3) utilizando método de extração de componentes principais considerando um número fixo de três fatores. A rotação foi realizada pelo método varimax com normalização de Kaiser. A primeira EFA apresentou os resultados ilustrados na Tabela 9:

Tabela 9 – Matriz rotacionada dos fatores da dimensão das relações de trabalho.

	Componente		
	1	2	3
WORIEX01 (Orientação Rel. Trabalho 1)	,35	,11	,76
WORIEX02 (Orientação Rel. Trabalho 2)	,05	,74	,29
WORIEX03 (Orientação Rel. Trabalho 3)	,24	,85	,01
WORIEX04 (Orientação Rel. Trabalho 4)	,18	,80	,18
WORIEX05 (Orientação Rel. Trabalho 5)	,34	,52	,24
WAUDTX01 (Auditoria Rel. Trabalho 1)	-,05	,32	,85
WAUDTX02 (Auditoria Rel. Trabalho 2)	,49	,53	,49
WAUDTX03 (Auditoria Rel. Trabalho 3)	,73	,41	,24
WAUDTX04 (Auditoria Rel. Trabalho 4)	,82	,36	,13
WAUDTX05 (Auditoria Rel. Trabalho 5)	,74	,40	,13
WACCTX01 (Prest. Contas Rel. Trabalho 1)	,90	,09	,26
WACCTX02 (Prest. Contas Rel. Trabalho 2)	,89	,12	,27
WACCTX03 (Prest. Contas Rel. Trabalho 3)	,89	,11	-,02
WACCTX04 (Prest. Contas Rel. Trabalho 4)	,84	,16	,34
WACCTX05 (Prest. Contas Rel. Trabalho 5)	,36	,16	,66

Fonte: elaborado pelo autor

Considerando que não foi possível identificar fatores distintos em relação aos processos de auditoria e prestação de contas, mesmo após inúmeras rodadas de testes incluindo e retirando itens, optou-se por excluir da análise os itens relativos ao processo de auditoria WAUDTX, pois os itens referentes ao processo de prestação de contas apresentaram maior carga no fator 1. Realizou-se então, novamente a EFA com os itens remanescentes, novamente observando recomendação de Hair et al. (2005) para amostras de 50 casos (carga fatorial > 0,750). Os resultados finais são apresentados no Tabela 10:

Tabela 10 – Resultado final da rotação dos fatores da dimensão das RT

	Componente	
	1	2
WORIEX02 (Orientação Rel. Trabalho 2)	,08	<b>,85</b>
WORIEX03 (Orientação Rel. Trabalho 3)	,20	<b>,89</b>
WORIEX04 (Orientação Rel. Trabalho 4)	,22	<b>,80</b>
WACCTX01 (Prest. Contas Rel. Trabalho 1)	<b>,93</b>	,19
WACCTX02 (Prest. Contas Rel. Trabalho 2)	<b>,93</b>	,22
WACCTX03 (Prest. Contas Rel. Trabalho 3)	<b>,91</b>	,13
WACCTX04 (Prest. Contas Rel. Trabalho 4)	<b>,90</b>	,17

Fonte: elaborado pelo autor.

Foram excluídos da análise os itens WORIEX01, WORIEX05 e WACCTX05, por apresentarem baixa carga fatorial em seus respectivos fatores, além dos itens relacionados ao processo de auditoria (WACCTX).

A medida de adequabilidade da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,663, considerado adequado por estar acima de 0,50 (MALHOTRA, 2001). Além disto, o teste esfericidade de Bartlett apresentou sig = 0,00 < 0,05. Outra medida que apresenta resultados satisfatórios para prosseguimento das análises foi o resultado da variação explicada pelos dois fatores, chegando a 81,81%, superior ao valor adequado de 60% (MALHOTRA, 2001).

Para fins de análise discriminante dos construtos optou-se por adotar método proposto por Fornell e Larcker (1981), no qual compara-se a variância média extraída (AVE) e o quadrado da correlação entre os construtos, que representa a variância compartilhada. Para que haja validade discriminante, a AVE deve ser superior a variância compartilhada. O resultado encontrado suporta a continuidade das análises visto que foi obtida validade discriminante devido ao fato da AVE dos construtos WORIEX (0,715) e WACCTX (0,840) serem superiores ao quadrado da correlação entre eles (0,132).

Após a EFA e a análise discriminante procedeu-se à identificação do Alpha de Cronbach, que demonstrou confiabilidade acima do limite mínimo de aceitabilidade (>0,6) conforme Hair et al. (2005) conforme demonstrado na Tabela 11. Apresentam-se, portanto, os valores encontrados bem como outras características dos construtos após sua mensuração (média aritmética dos seus itens):

Tabela 11 – Estatística descritiva dos construtos da dimensão das relações de trabalho.

Construto	N	Mín	Máx	M	DP	Variância	Assimetria	Curtose	Alpha de Cronbach
WORIEX	31	4,67	7,00	6,24	0,76	0,58	-0,54	-1,00	0,79
WACCTX	31	3,50	7,00	6,02	1,13	1,28	-0,95	-0,25	0,94

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.2.3 Dimensão Social

Inicialmente os casos de valores omissos foram tratados pela substituição pela média de cada item (HAIR et al. 2005). Após este tratamento foi realizada análise

fatorial exploratória (EFA) para os construtos da dimensão social (4) utilizando método de extração de componentes principais considerando o número fixo de 4 fatores. A rotação foi realizada pelo método varimax com normalização de Kaiser. A primeira análise exploratória gerou como resultado os fatores conforme Tabela 12 a seguir:

Tabela 12 – Matriz rotacionada dos fatores da dimensão social

	Componente			
	1	2	3	4
SORIEX01 (Orientação Social 1)	,25	,25	,02	,89
SORIEX02 (Orientação Social 2)	,06	-,02	,38	,82
SORIEX03 (Orientação Social 3)	,22	,40	,17	,83
SORIEX04 (Orientação Social 4)	,73	,00	-,05	,43
SORIEX05 (Orientação Social 5)	,14	,44	,03	,81
SAUDTX01 (Auditoria Social 1)	,30	,62	,29	,19
SAUDTX02 (Auditoria Social 2)	,77	,15	,35	,24
SAUDTX03 (Auditoria Social 3)	,84	,26	,33	,23
SAUDTX04 (Auditoria Social 4)	,78	,27	,32	,20
SAUDTX05 (Auditoria Social 5)	,84	,29	,33	,15
SACCTX01 (Prest. de Contas Social 1)	,40	,24	,83	,07
SACCTX02 (Prest. de Contas Social 2)	,34	,32	,85	,00
SACCTX03 (Prest. de Contas Social 3)	,31	,33	,86	-,02
SACCTX04 (Prest. de Contas Social 4)	,13	,14	,81	,38
SACCTX05 (Prest. de Contas Social 5)	,01	,31	,84	,39
SPERFY01 (Performance Social 1)	,36	,84	,23	,10
SPERFY02 (Performance Social 2)	,74	,46	,03	-,06
SPERFY03 (Performance Social 3)	,20	,75	,19	,27
SPERFY04 (Performance Social 4)	,41	,73	,26	,19
SPERFY05 (Performance Social 5)	,11	,82	,33	,30
SPERFY06 (Performance Social 6)	,17	,81	,35	,36
SPERFY07 (Performance Social 7)	,67	,60	,16	,01
SPERFY08 (Performance Social 8)	,55	,33	,58	-,07

Fonte: elaborado pelo autor.

As variáveis SORIEX04, SAUDTX01, SPERFY02, e SPERFY07, SPERFY08 foram excluídas da análise após diversas rodadas de análise das cargas fatoriais e da correlação entre os itens e a observação de carga fatorial acima de 0,750 (HAIR et al., 2005). O Tabela 13 apresenta os resultados finais da EFA:

Tabela 13 – Resultado final da rotação dos fatores da dimensão social.

	Componente			
	1	2	3	4
SORIEX01 (Orientação Social 1)	,27	,28	-,02	<b>,87</b>
SORIEX02 (Orientação Social 2)	-,04	,06	,40	<b>,85</b>
SORIEX03 (Orientação Social 3)	,39	,22	,17	<b>,83</b>
SORIEX04 (Orientação Social 4)	,47	,18	,00	<b>,78</b>
SAUDTX02 (Auditoria Social 2)	,15	<b>,84</b>	,26	,24
SAUDTX03 (Auditoria Social 3)	,27	<b>,87</b>	,25	,22
SAUDTX04 (Auditoria Social 4)	,30	<b>,85</b>	,22	,17
SAUDTX05 (Auditoria Social 5)	,29	<b>,87</b>	,25	,15
SACCTX01 (Prest. de Contas Social 1)	,26	,51	<b>,77</b>	,02
SACCTX02 (Prest. de Contas Social 2)	,33	,44	<b>,80</b>	-,03
SACCTX03 (Prest. de Contas Social 3)	,34	,40	<b>,83</b>	-,05
SACCTX04 (Prest. de Contas Social 4)	,12	,16	<b>,83</b>	,40
SACCTX05 (Prest. de Contas Social 5)	,31	,09	<b>,86</b>	,37
SPERFY01 (Performance Social 1)	<b>,84</b>	,34	,22	,11
SPERFY03 (Performance Social 3)	<b>,77</b>	,24	,15	,25
SPERFY04 (Performance Social 4)	<b>,76</b>	,42	,23	,15
SPERFY05 (Performance Social 5)	<b>,82</b>	,13	,35	,29
SPERFY06 (Performance Social 6)	<b>,82</b>	,19	,35	,34

Fonte: elaborado pelo autor

A medida de adequacidade da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) igual a 0,753, considerado adequado por estar acima de 0,50 (MALHOTRA, 2001). Além disto, o teste esfericidade de Bartlett apresentou sig = 0,00 < 0,05. Outra medida que apresenta resultados satisfatórios para prosseguimento das análises foi o resultado da variação explicada pelos quatros fatores, chegando a 89,63%, superior ao valor adequado de 60% (MALHOTRA, 2001).

Para fins de análise discriminante dos construtos optou-se por adotar método proposto por Fornell e Larcker (1981), no qual compara-se a variância média extraída (AVE) e o quadrado da correlação entre os construtos, que representa a variância compartilhada. Para que haja validade discriminante, a AVE deve ser superior a variância compartilhada. O resultado encontrado suporta a continuidade das análises visto que foi obtida validade discriminante entre os construtos conforme Tabela 14:

Tabela 14 – Análise discriminante dos construtos da dimensão social

	<b>SORIEX</b>	<b>SAUDTX</b>	<b>SACCTX</b>	<b>SPERFY</b>
<b>SORIEX</b> (Orientação Social)	<b>0,70</b>			
<b>SAUDTX</b> (Auditoria Social)	0,24	<b>0,73</b>		
<b>SACCTX</b> (Prest. de Contas Social)	0,19	0,40	<b>0,67</b>	
<b>SPERFY</b> (Performance Social)	0,35	0,39	0,41	<b>0,64</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Os valores na diagonal em negrito representam a AVE de cada construto, os demais valores representam o quadrado da correlação entre os construtos. Visto que os quadrados de todas as correlações foram inferiores a AVE de cada construto pode-se concluir que existe validade discriminante no modelo.

Após a EFA e a análise discriminante procedeu-se à identificação do Alpha de Cronbach, que demonstrou alta confiabilidade (>0,9) além do limite considerado aceitável por Hair et al. (2005), conforme demonstrado na Tabela 15. Apresentam-se, portanto, os valores encontrados bem como outras características dos construtos após sua mensuração (média aritmética dos seus itens):

Tabela 15 – Estatística descritiva dos construtos da dimensão social

<b>Construto</b>	<b>N</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>Variância</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Curtose</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
SORIEX	31	1,00	7,00	5,28	1,49	2,23	-1,18	1,40	0,93
SAUDTX	31	1,00	7,00	4,91	1,61	2,59	-,90	,51	0,96
SACCTX	31	1,00	7,00	5,23	1,68	2,81	-1,15	1,18	0,96
SPERFY	31	1,00	7,00	4,14	1,89	3,59	-,34	-1,24	0,95

Fonte: elaborado pelo autor.

### 4.3 Mensuração da Distância Cultural

A distância cultural foi calculada com base na metodologia proposta por Kogut e Singh (1988) considerando os países envolvidos na análise. A Tabela 16 apresenta os países e seus índices conforme Hofstede<sup>3</sup>:

<sup>3</sup> <https://geert-hofstede.com/cultural-dimensions.html> acesso em julho de 2017.

Tabela 16 – Índices de Hofstede para os países envolvidos na amostra

PAÍSES	1	2	3	4	5	6	DIST
HOLANDA	38	80	14	53	67	68	2,07
ALEMANHA	35	67	66	65	83	40	2,16
JAPÃO	54	46	95	92	88	42	1,73
CHILE	63	23	28	86	31	68	0,41
NORUEGA	31	69	8	50	35	55	2,08
ESTADOS UNIDOS	40	91	62	46	26	68	2,23
FRANÇA	68	71	43	86	63	48	0,70
BELGICA	65	75	54	94	82	57	1,06
BRASIL	69	38	49	76	44	59	-

Legenda: 1 - Poder, 2 - Individualismo, 3 - Masculinidade, 4 – Aversão a incerteza, 5 – Orientação para longo prazo e 6 – Indulgência.

Fonte: elaborado pelo autor

A memória de cálculo para identificar a distância cultural entre os países encontra-se disponível no Apêndice B.

#### 4.4 Teste de Tendenciosidade de Não Respondentes

A fim de identificar possível tendenciosidade nas respostas em função de não respondentes procedeu-se teste comparativo de grupos utilizando técnica adaptada da proposição de Armstrong e Overton (1977). No artigo publicado, os autores apresentam uma série de métodos para análise de viés de não respondentes em pesquisas realizadas por e-mail. Em um destes métodos, assume-se que os não respondentes possuem o perfil da última onda de coleta de dados e divide-se a amostra entre primeira onda e segunda onda.

Considerando que o contato e o envio dos questionários, neste estudo, não foi realizado ao mesmo tempo para todos os participantes, optou-se por adaptar a técnica apresentada por Armstrong e Overton (1977) de duas formas para teste de tendenciosidade. Na primeira aplicação dividiu-se a amostra em dois grupos, os respondentes que responderam à pesquisa no primeiro contato (primeira onda) e aqueles que responderam no segundo contato (segunda onda). A Tabela 17 apresenta os resultados obtidos por meio de teste ANOVA:

Tabela 17 – Teste de tendenciosidade conforme quantidade de contatos

Variável	Descrição	F	Sig.
CORRUP	Corrupção no País de Origem	0,84	0,37
DIST	Distância Cultural	1,90	0,18
EMPLOG	Número de Empregados [log]	1,30	0,26
EXPFLOG	Experiência da Filial [log]	0,20	0,65
EXPMLOG	Experiência da Matriz [log]	0,63	0,44
EORIEX	Orientação [ambiental]	0,90	0,35
EACCTX	Prestação de Contas [ambiental]	0,10	0,76
EPERFY1	Performance Ambiental [1]	2,09	0,17
EPERFY2	Performance Ambiental [2]	0,28	0,62
EPERFY3	Performance Ambiental [3]	1,94	0,18
SACCTX	Prestação de Contas [social]	0,32	0,58
SAUDTX	Auditoria [social]	0,01	0,93
SORIEX	Orientação [social]	0,86	0,37
SPERFY	Performance Social	0,22	0,64
WACCTX	Prestação de Contas [Rel. de Trabalho]	0,98	0,33
WORIEX	Orientação [Rel. de Trabalho]	0,02	0,90
WPERFY1	Performance das Relações de Trab. [1]	4,53	*0,05
WPERFY2	Performance das Relações de Trab. [2]	0,40	0,54
WPERFY3	Performance das Relações de Trab. [3]	0,58	0,46

\* Sig < 0,05.

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme resultados encontrados identificou-se tendenciosidade na variável WPERFY1 que trata da diversidade de gênero. Desde modo, a variável dependente foi excluída de análises posteriores. As demais variáveis não apresentaram diferença significativa de médias.

O segundo método de análise de tendenciosidade foi realizado utilizando o tempo médio de resposta. O tempo médio para retorno do questionário foi de 9,65 dias, sendo assim, dividiu-se a amostra em dois grupos, aqueles que retornaram antes da média e aqueles que levaram mais tempo que a média para responder ao questionário. Parte-se do pressuposto que aqueles que demoraram mais tempo possuem o perfil mais próximo do não respondente. A Tabela 18 apresenta o comparativo de grupos realizado por meio de teste ANOVA:

Tabela 18 – Teste de tendenciosidade pela média do tempo de resposta

Variável	Descrição	F	Sig.
CORRUP	Corrupção no País de Origem	0,86	0,36
DIST	Distância Cultural	0,17	0,68
EMPLOG	Número de Empregados [log]	0,10	0,75
EXPFLOG	Experiência da Filial [log]	0,11	0,75
EXPMLOG	Experiência da Matriz [log]	0,03	0,86
EORIEX	Orientação [ambiental]	0,03	0,88
EACCTX	Prestação de Contas [ambiental]	0,00	0,96
EPERFY1	Performance Ambiental [1]	1,97	0,19
EPERFY2	Performance Ambiental [2]	0,28	0,62
EPERFY3	Performance Ambiental [3]	1,58	0,23
SACCTX	Prestação de Contas [social]	0,98	0,33
SAUDTX	Auditoria [social]	0,70	0,41
SORIEX	Orientação [social]	0,58	0,45
SPERFY	Performance Social	1,17	0,29
WACCTX	Prestação de Contas [Rel. de Trabalho]	0,03	0,87
WORIEX	Orientação [Rel. de Trabalho]	0,64	0,43
WPERFY1	Performance das Relações de Trab. [1]	3,56	0,07
WPERFY2	Performance das Relações de Trab. [2]	0,40	0,54
WPERFY3	Performance das Relações de Trab. [3]	0,58	0,46

Fonte: elaborado com o autor.

Devido a inexistência de diferença significativa entre os grupos por este método, em ambos os testes, encontram-se evidências de que o estudo não possui tendenciosidade em função de não respondentes, salvo a variável WPERF1 que foi excluída de análises posteriores.

#### 4.5 Teste de Hipóteses

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos nas regressões separados pelas dimensões estudadas. As estatísticas descritivas e as correlações entre os construtos estão no Apêndice C. Em função da alta correlação entre as variáveis de controle ( $>0,9$ ), corrupção no país de origem e distância cultural, optou-se por excluir a corrupção no país de origem, evitando assim que a colinearidade afete o resultado das regressões, visto que a correlação encontrada se aproxima da singularidade (HAIR et al., 2005).

Alguns procedimentos foram adotados antes de testar as hipóteses. As variáveis de controle relativas ao número de empregados, aos anos de experiência da matriz e aos anos de experiência da filial foram convertidas para escala logarítmica base 10, já as variáveis independentes foram centralizadas para fins de evitar o efeito de multicolinearidade e testar as hipóteses de moderação (KOUFTEROS, 1999).

Com base em técnica apresentada por Hair et al. (2005) foram obtidos valores Z para verificar a normalidade da amostra (Apêndice D). Foi verificada normalidade nos valores z de curtose para os construtos EORIEX, EACCTX, SORIEX, SAUDTX, SACCTX, SPERFY, WORIEX E WACCTX e não-normalidade nos valores z de assimetria nos construtos EORIEX, EACCTX, SORIEX, SAUDTX e SACCTX. As técnicas propostas por Hair et al. (2005) para transformação de dados e obtenção de normalidade não foram suficientes para obter normalidade de assimetria e, portanto, os testes de hipóteses foram realizados utilizando as variáveis originais.

Esclarece-se, ainda, que para as regressões foi utilizado o método *enter* em todos os modelos testados.

#### 4.5.1 Dimensão Ambiental

Inicialmente esclarece-se que o item EPERFY2, que mensurava a intensidade de emissão de dióxido de carbono foi excluída da análise por apresentar baixo número de casos válidos (7).

Para testar as hipóteses de pesquisa estimou-se diferentes modelos por meio de regressões lineares. Na dimensão ambiental foram testados o modelo 1, contendo apenas as variáveis de controle, o modelo 2, incluindo a variável independente referente à hipótese 1 e o modelo 3 incluindo a variável moderadora bem como a interação.

Os modelos foram testados utilizando as duas variáveis dependentes que mensuravam a performance ambiental EPERFY1 e EPERFY3, sendo a primeira relacionada ao volume dos efluentes industriais produzidos reciclados após tratamento e a segunda, à geração de resíduos de produto no ano.

Nas regressões utilizando a variável dependente EPERFY1 identificou-se evidência do efeito principal (H1c) no qual estimava-se que a orientação da matriz para práticas responsáveis na relação com o meio ambiente estaria positivamente

relacionada à performance ambiental da filial ( $p < 0,05$ ). A Tabela 19 apresenta o resultado das regressões:

Tabela 19 – Coeficientes da regressão da variável EPERFY1

Dependente: EPERFY1 (n = 16)		1	2	3
Constante	Sig.	0,34	0,56	0,62
	Beta			
Distância cultural	Sig.	0,54	0,47	0,57
	Beta	(0,19)	(0,17)	(0,18)
Empregados [log]	Sig.	0,21	0,22	0,39
	Beta	(-0,48)	(-0,36)	(-0,35)
Experiência da filial [log]	Sig.	0,37	0,73	0,87
	Beta	(0,25)	(-0,08)	(-0,05)
Experiência da matriz [log]	Sig.	0,31	0,91	0,96
	Beta	(0,42)	(0,04)	(0,02)
Orientação [ambiental]	Sig.		<b>0,01**</b>	<b>0,05**</b>
	Beta		(-0,76)	(-0,76)
Prestação de contas [ambiental]	Sig.			0,97
	Beta			(-0,01)
Orientação x prest. Contas	Sig.			0,76
	Beta			(-0,08)
Sig de F		0,45	<b>0,01**</b>	0,94
R <sup>2</sup>		0,26	0,63	0,63
R <sup>2</sup> (AJUSTADO)		-0,00	0,44	0,31

\*\*  $p < 0,05$ . Betas padronizados entre parênteses.

Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados também não demonstraram problemas de multicolinearidade ( $VIF < 10$ , Koufteros, 1999). Em relação ao teste da hipótese de moderação, não foram encontradas evidências de que haja significância estatística no efeito moderador ( $H3c$ ), nem efeito direto da variável moderadora na variável dependente. Quanto à independência dos resíduos, identificou-se evidencia gráfica de que os erros se correlacionam com a variável dependente. Isto representa uma violação da independência dos resíduos e, portanto, interpretações do modelo devem ser feitas com cautela. Os resultados do teste de independência de resíduos encontram-se no Apêndice E.

Nas regressões utilizando a variável dependente EPERFY3 não foram encontradas evidências que demonstrem a relação principal hipotetizada, tampouco a relação de moderação, que poderia influenciar a significância estatística de X em Y.

A Tabela 20 apresenta os resultados e o modelos estimados para variável dependente EPERFY3:

Tabela 20 – Coeficientes da regressão da variável EPERFY3

Dependente: EPERFY3 (n = 20)		1	2	3
Constante	Sig.	0,60	0,91	0,97
	Beta			
Distância Cultural	Sig.	0,54	0,79	0,52
	Beta	(0,17)	(0,07)	(0,23)
Empregados [log]	Sig.	0,33	0,36	0,26
	Beta	(-0,27)	(-0,25)	(-0,38)
Experiência da Filial [log]	Sig.	0,41	0,83	0,77
	Beta	(0,22)	(0,06)	(0,10)
Experiência da Matriz [log]	Sig.	0,59	0,78	0,68
	Beta	(0,16)	(0,08)	(0,13)
Orientação [ambiental]	Sig.		0,23	0,49
	Beta		(-0,36)	(-0,25)
Prestação de Contas [ambiental]	Sig.			0,44
	Beta			(-0,29)
Orientação x Prest. Contas	Sig.			0,68
	Beta			(0,11)
Sig. de F		0,70	0,23	0,68
R <sup>2</sup>		0,13	0,22	0,27
R <sup>2</sup> (ajustado)		-0,10	-0,64	-0,16

Betas padronizados entre parênteses.

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.5.2 Dimensão da Relação de Trabalho

Antes de apresentar os resultados lembra-se que a variável dependente WPERFY1 foi excluída da análise devido a possível viés de respondente. Restaram para os testes as variáveis dependentes WPERFY2 e WPERFY3.

Para testar as hipóteses de pesquisa estimou-se diferentes modelos por meio de regressões lineares. Na dimensão das relações de trabalho foram testados o modelo 1, contendo apenas as variáveis de controle, o modelo 2, incluindo a variável independente referente à hipótese 1 e o modelo 3 incluindo a variável moderadora bem como a interação.

Os modelos foram testados utilizando as duas variáveis dependentes previamente citadas, WPERFY2 e WPERFY3, sendo a primeira relacionada a taxa de

rotatividade de pessoal (*turnover*) e a segunda, ao número de acidentes de trabalho na filial.

Utilizando a variável WPERF2 não foi identificada qualquer relação entre as variáveis envolvidas nos modelos estimados. A Tabela 21 apresenta os coeficientes da regressão:

Tabela 21 – Coeficientes da regressão da variável WPERFY2

Dependente: WPERFY2 (n = 15)		1	2	3
Constante	Sig.	0,90	0,93	0,84
	Beta			
Distância Cultural	Sig.	0,47	0,71	0,82
	Beta	(-0,33)	(-0,17)	(-0,12)
Empregados [log]	Sig.	0,81	0,41	0,30
	Beta	(0,11)	(0,42)	(0,64)
Experiência da Matriz [log]	Sig.	0,89	0,84	0,64
	Beta	(0,08)	(-0,13)	(-0,35)
Experiência da Filial [log]	Sig.	0,95	0,60	0,42
	Beta	(-0,03)	(0,21)	(0,41)
Orientação [Rel. de Trabalho]	Sig.		0,22	0,18
	Beta		(0,52)	(0,83)
Prestação de Contas [Rel. de Trabalho]	Sig.			0,38
	Beta			(-0,39)
Orientação x Prest. Contas	Sig.			0,97
	Beta			(-0,02)
Sig. de F		0,90	0,22	0,65
R <sup>2</sup>		0,09	0,24	0,32
R <sup>2</sup> (ajustado)		-0,27	-0,19	-0,35

Betas padronizados entre parênteses.

Fonte: elaborado pelo autor.

Utilizando a variável WPERF3 identificou-se apenas relação significativa com a variável de controle número de empregados. A Tabela 22 apresenta os coeficientes da regressão:

Tabela 22 – Coeficientes da regressão da variável WPERFY3

Dependente: WPERFY3 (n = 19)		1	2	3
Constante	Sig.	0,74	0,97	0,92
	Beta			
Distância Cultural	Sig.	0,12	0,13	0,17
	Beta	(-0,33)	(-0,33)	(-0,35)
Empregados [log]	Sig.	<b>0,00*</b>	<b>0,01**</b>	<b>0,04**</b>
	Beta	(0,71)	(0,67)	(0,69)
Experiência da Matriz [log]	Sig.	0,59	0,56	0,65
	Beta	(-0,13)	(-0,15)	(-0,13)
Experiência da Filial [log]	Sig.	0,90	0,99	0,96
	Beta	(0,03)	(-0,00)	(-0,02)
Orientação [ambiental]	Sig.		0,68	0,84
	Beta		(-0,11)	(-0,08)
Prestação de Contas [ambiental]	Sig.			0,97
	Beta			(-0,01)
Orientação x Prest. Contas	Sig.			0,87
	Beta			(0,06)
Sig. de F		0,03	0,68	0,97
R <sup>2</sup>		0,51	0,52	0,52
R <sup>2</sup> (ajustado)		0,37	0,34	0,22

\*\* p < 0,05. \* p < 0,01. Betas padronizados entre parênteses.

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao testar os modelos em que foi encontrada variáveis significantes (modelo 1 e 2) foi constada violação a independência dos resíduos, conforme Apêndice E. As conclusões acerca do modelo, portanto, devem ser cautelosas.

#### 4.5.3 Dimensão Social

Para testar as hipóteses da dimensão social estimou-se diferentes modelos por meio de regressões lineares. Na dimensão social foram testados o modelo 1, contendo apenas as variáveis de controle, o modelo 2, incluindo a variável independente referente à hipótese 1, o modelo 3 incluindo a variável moderadora relativa a prestação de contas, bem como variável de interação, o modelo 4 que testou a variável moderadora de auditoria e o modelo 5 que incluiu todas as variáveis anteriores.

Os modelos foram testados utilizando a variável dependente SPERFY, que mensurava o envolvimento da filial com a comunidade. Os resultados apresentam evidências de relação significativa do efeito principal e também de efeito direto das

variáveis moderadoras na variável dependente. Entretanto, não foram encontradas evidências de relação significativa na interação hipotetizada. A Tabela 23 apresenta os coeficientes da regressão:

Tabela 23 – Coeficientes da regressão da variável SPERFY.

Dependente: SPERFY (n = 30)		1	2	3	4	5
Constante	Sig.	0,10	<b>0,05***</b>	<b>0,02**</b>	0,20	0,12
	Beta					
Distância Cultural	Sig.	0,58	0,84	0,99	0,99	0,99
	Beta	(-0,10)	(0,03)	(-0,00)	(-0,00)	(-0,00)
Empregados [log]	Sig.	<b>0,00**</b>	<b>0,01**</b>	<b>0,02**</b>	<b>0,01*</b>	<b>0,01*</b>
	Beta	(0,57)	(0,44)	(0,40)	(0,45)	(0,43)
Experiência da Matriz [log]	Sig.	0,66	0,67	0,45	0,94	0,87
	Beta	(-0,09)	(-0,07)	(-0,11)	(0,01)	(-0,03)
Experiência da Filial [log]	Sig.	0,25	0,24	0,42	0,57	0,52
	Beta	(-0,22)	(-0,19)	(-0,12)	(-0,08)	(-0,10)
Orientação [Social]	Sig.		<b>0,00*</b>	<b>0,04**</b>	0,14	0,19
	Beta		(0,50)	(0,32)	(0,24)	(0,22)
Prestação de Contas [Social]	Sig.			<b>0,00*</b>		0,35
	Beta			(0,43)		(0,23)
Orientação x Prest. Contas	Sig.			0,61		0,96
	Beta			(0,07)		(-0,01)
Auditoria [Social]	Sig.				<b>0,00*</b>	0,26
	Beta				(0,53)	(0,36)
Orientação x Auditoria	Sig.				0,70	0,96
	Beta				(0,06)	(-0,01)
Sig. de F		<b>0,08***</b>	<b>0,00*</b>	<b>0,02**</b>	<b>0,01*</b>	0,19
R <sup>2</sup>		0,28	0,49	0,64	0,67	0,69
R <sup>2</sup> (ajustado)		0,16	0,38	0,52	0,56	0,55

\*\*\* p < 0,10. \*\* p < 0,05. \* p < 0,01. Betas padronizados entre parênteses.

Fonte: elaborado pelo autor.

O teste de independência dos resíduos apresentou gráfico nulo, o que evidencia que os resíduos são independentes e contribui para robustez dos modelos com variáveis significativas (HAIR et al., 2005). O Apêndice E apresenta os gráficos que embasaram esta conclusão.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção discute os resultados encontrados discorrendo sobre as implicações teóricas e gerenciais.

## 5.1 Implicações Teóricas

Os resultados apresentam evidências de relação significativa para as hipóteses H1a e H1c, ou seja, os resultados apontam para uma relação positiva entre a orientação da matriz para práticas responsáveis na relação com o meio ambiente e a performance ambiental da filial, e ainda, para uma relação positiva entre a orientação da matriz para práticas responsáveis na relação com a comunidade e o envolvimento da filial com a comunidade. A Tabela 24 ilustra os resultados encontrados:

Tabela 24 – Resultado do teste de hipóteses.

Hipótese	Resultado
H1 <sub>a</sub> : A orientação da matriz para práticas responsáveis na relação com a comunidade está positivamente relacionada ao envolvimento da filial com a comunidade.	Suportada
H1 <sub>b</sub> : A orientação da matriz para práticas responsáveis nas relações de trabalho está positivamente relacionada à performance das relações de trabalho da filial.	Não Suportada
H1 <sub>c</sub> : A orientação da matriz para práticas responsáveis na relação com o ambiente está positivamente relacionada à performance ambiental da filial.	Suportada
H2 <sub>a</sub> : A governança de práticas responsáveis baseada na fiscalização por parte da matriz modera positivamente a relação entre sua orientação para práticas responsáveis e o envolvimento da filial com a comunidade.	Não Suportada
H2 <sub>b</sub> : A governança de práticas responsáveis baseada na fiscalização por parte da matriz modera positivamente a relação entre sua orientação para práticas responsáveis e a performance das relações de trabalho da filial.	Não Suportada
H2 <sub>c</sub> : A governança de práticas responsáveis baseada na fiscalização por parte da matriz modera positivamente a relação entre sua orientação para práticas responsáveis na relação com o ambiente e a performance ambiental da filial.	Não Suportada
H3 <sub>a</sub> : A governança de práticas responsáveis baseada na prestação de contas por parte da filial modera positivamente a relação entre a orientação da matriz para práticas responsáveis e o envolvimento da filial com a comunidade.	Não Suportada
H3 <sub>b</sub> : A governança de práticas responsáveis baseada na prestação de contas por parte da filial modera positivamente a relação entre a orientação da matriz para práticas responsáveis e a performance das relações de trabalho da filial.	Não Suportada
H3 <sub>c</sub> : A governança de práticas responsáveis baseada na prestação de contas por parte da filial modera positivamente a relação entre a orientação da matriz para práticas responsáveis na relação com o ambiente e a performance ambiental da filial.	Não Suportada

Fonte: elaborado pelo autor.

Outro resultado encontrado, embora não abarcado pelas hipóteses de pesquisa, foi a relação direta da variável hipotetizada como moderadora na performance social corporativa dentro da dimensão social. Foi constatado que os processos de auditoria da matriz e a prestação de contas da filial estão positivamente relacionados a performance social corporativa na dimensão social. Os resultados controversos encontrados em estudos anteriores (JAIN; JAMALI, 2016) podem ser frutos de causas não controladas, como o efetivo exercício da governança, o qual foi objeto de pesquisa neste estudo.

A partir das evidências encontradas, estima-se que o exercício da governança, a partir de orientação ou do monitoramento em seu fluxo matriz-filial (auditorias) e filial-matriz (prestação de contas), afeta a priorização dos gestores de filiais, conforme visto de forma semelhante no estudo de Zhao, Chen e Xiong (2016), no qual a governança exercia efeito moderador na relação da atenção dos gestores e a performance social corporativa. Desde modo, assim como apresentado por Aupperle et al. (1985), os resultados evidenciam que a orientação para práticas responsáveis contribui para um balanço entre as prioridades econômicas e socioambientais.

Os resultados encontrados foram distintos de acordo com dimensão (ambiental, relações de trabalho e social) estudada, isto parece decorrer de peculiaridades destas dimensões, demonstrando ser relevante e pertinente a observação de Wang et al. (2016), as quais apontam para necessidade de avaliar as dimensões da responsabilidade social corporativa de forma individualizada. A dimensão social apresentou maior aderência quanto as hipóteses de pesquisa, já as dimensões ambiental e das relações de trabalho demonstraram-se com menor aderência, não suportando nenhuma hipótese no caso das relações de trabalho e apenas o efeito principal no caso da dimensão ambiental.

Uma possível explicação para a ausência de evidências nas dimensões ambiental e das relações de trabalho pode ser o enraizamento destas dimensões a pressões institucionais, em especial a pressão coercitiva exercida pela legislação brasileira, conhecida pela sua rigidez tanto ambiental quanto trabalhista. Fato que difere da realidade da dimensão social, na qual a empresa encontra maior flexibilidade de atuação, sendo mais plausível uma explicação de causa para questões intrafirma, no caso, a governança de práticas responsáveis.

Outra explicação possível pode ser em decorrência da natureza da responsabilidade social. Conforme a pirâmide de Carroll (1979) é possível classificar

a dimensão ambiental e das relações de trabalho muito mais próxima da responsabilidade legal que da responsabilidade discricionária, já a dimensão social estaria mais presente na responsabilidade discricionária.

A significância estatística encontrada na relação da orientação da matriz para as questões sociais (H1a) e o envolvimento da filial com a comunidade aponta para a importância de estabelecer uma estrutura eficiente no exercício da governança. Estudos anteriores contribuíram de forma significativa para compreensão do efeito da governança corporativa na performance social corporativa em questões estruturais a nível institucional, a nível de firma, de grupos e de indivíduos (JAIN e JAMALI, 2016), mas o papel da governança de práticas responsáveis apresenta-se maior que apenas a forma como está estruturada.

O papel central da governança corporativa na responsabilidade social corporativa da firma (ZHU; ZHANG, 2015) demonstra sua importância e torna-se necessário compreender como o pleno exercício desta por meio de orientação, auditorias e prestações de contas (HO, 2005) podem contribuir para melhoria da performance social corporativa das firmas. Os resultados deste estudo, contribuem para a literatura na medida em que se aplica um viés diferente do até então abordado, enfatizando o efetivo exercício da governança de práticas responsáveis e aplicando-o ao contexto de multinacionais.

A partir das evidências encontradas, abre-se espaço para que não apenas as características da governança, mas também os mecanismos de exercício possam ser vistos como preditores da performance social corporativa.

## **5.2 Implicações Gerenciais**

Na introdução desta pesquisa ilustrou-se a importância da governança de práticas responsáveis utilizando o exemplo da Volkswagen. Retoma-se, então o exemplo citado para discutir as práticas gerenciais. Embora a responsabilidade social seja diferente da irresponsabilidade, espera-se a preocupação com a adoção de práticas responsáveis iniba o comportamento irresponsável. No exemplo retratado, a atuação eficaz da matriz por meio de auditorias e processos de prestação de contas, poderia ser fator crucial para o comportamento alinhado às diretrizes, ou ainda, para detecção de atuação em desacordo com o interesse da empresa multinacional.

Deste modo, os resultados do presente estudo contribuem para prática gerencial ao demonstrar que a atuação da matriz na gestão de práticas responsáveis por meio da governança corporativa exerce efeito positivo na performance social das filiais de multinacionais. Em sentido contrário, pode-se extrair dos resultados da pesquisa, que a autonomia da filial para adoção de práticas responsáveis pode não surtir o mesmo efeito na performance social corporativa. Pois, há evidências, especialmente na dimensão social, que quanto maior a participação da matriz por meio de orientação, auditoria e prestação de contas, maior o envolvimento da filial com a comunidade.

Uma das formas de impulsionar a performance social corporativa seria por meio de códigos de conduta, conforme evidenciado por Mamic (2005), em consonância com os achados deste estudo, pode-se estimular (orientação) práticas responsáveis por meio da implementação de códigos de conduta em empresas multinacionais. O direcionamento para práticas responsáveis fortalece a orientação da multinacional, sendo um mecanismo eficaz.

Como visto na caracterização da pesquisa, existem estruturas de subordinação diferentes e o trabalho contribui para prática gerencial apresentar evidências de que a estrutura organizacional de governança (matriz estrangeira ou brasileira) não afeta orientação para práticas responsáveis ou a performance social corporativa das filiais.

### **5.3 Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras**

O presente estudo, embora tenha encontrado resultados em conformidade com os objetivos de pesquisa, possui limitações. Salienta-se o baixo número de questionários válidos, o que compromete parte das análises estatísticas. Destaca-se também a violação da presunção de independências de erros nas dimensões ambiental e das relações de trabalho e da normalidade nos testes de assimetria de parte dos construtos envolvidos na pesquisa. Além disso, não foi possível testar as hipóteses relacionadas aos processos de auditoria nas dimensões ambientais e relações de trabalho em função de não ter sido possível validar a escala proposta.

Embora existam limitações, o estudo apresentou evidências consideráveis em relação a dimensão social, demonstrando em termos teóricos e gerenciais a importância de compreender o papel da governança corporativa exercida pela matriz

na performance social corporativa das filiais, em função das limitações expostas e das evidências encontradas, propõe-se sugestões para pesquisas futuras.

Sugere-se que estudos futuros desenvolvam e validem escalas para mensurar os processos de auditoria de práticas responsáveis na relação matriz-filial em temas relacionados ao meio ambiente e às relações de trabalho. Além disto, sugere-se que o objeto de pesquisa deste estudo seja investigado em diferentes contextos, especialmente em indústrias nas quais não exista uma demanda de mesma grandeza, como a existente na indústria química. Pois, esta variabilidade daria espaço para que questões intrafirma exerçam um papel mais importante na performance social corporativa.

Sugere-se, ainda, que estudos futuros verifiquem como a governança de práticas responsáveis influencia na performance social corporativa em dimensões não abordadas no presente estudo, porém existentes na prática gerencial e na literatura (ex.: parceiros de negócios).

## 6 CONCLUSÃO

O presente estudo partiu do problema de pesquisa que indagava como a governança de práticas socioambientais responsáveis pela matriz poderia afetar a performance social corporativa local da multinacional. Em outras palavras buscou-se entender como a governança da matriz afetaria a performance social corporativa de suas filiais. Para compreensão do problema estabeleceu-se como objetivo de pesquisa identificar como a governança das práticas socioambientais responsáveis poderia moderar a relação entre a orientação da matriz para práticas responsáveis e a performance social corporativa das multinacionais.

Para estudar o problema e buscar atender ao objetivo de pesquisa optou-se por escolher a indústria química brasileira por se tratar de uma indústria que é visada e demandada por práticas socioambientais responsáveis, além disto, a escolha do contexto brasileiro atende ao pedido de Wang et. al (2016) acerca de estudos fora de países desenvolvidos.

A partir da problemática, do estabelecimento dos objetivos e escolha do contexto empírico, iniciou-se os procedimentos metodológicos para consecução dos objetivos propostos. Primeiramente foi elaborado um questionário de pesquisa posteriormente validado por especialistas e pré-testado com pessoas de perfil semelhante ao da indústria. Para confecção do questionário, utilizou-se além de insumos teóricos, informações provenientes da própria indústria e o programa Atuação Responsável da ABIQUIM.

Com o questionário finalizado, iniciou-se a construção da base de dados partindo do canal *Brazilian Chemicals*, mantido pela ABIQUIM e que, em tese, possuía o contato de todos os fabricantes de produtos químicos no Brasil. A partir de contatos complementares e confirmação de informações, entrou-se em contato com todos os fabricantes multinacionais localizados para solicitar sua participação na pesquisa.

Após contatar mais de 250 empresas e obter o retorno de 31 questionários válidos, partiu-se para análise dos resultados. As informações obtidas contribuíram para identificar evidências de duas das seis hipóteses de pesquisa. Sendo encontrada evidência de que a orientação da matriz para práticas responsáveis afeta positivamente a performance social da filial em questões relacionadas ao meio ambiente e à comunidade (dimensão social).

Desta forma, o objetivo de identificar como o efeito da governança das práticas socioambientais responsáveis afeta a relação entre a orientação da matriz para práticas responsáveis e a performance social corporativa das filiais de multinacionais foi atingido. Além disto, pode-se concluir que os objetivos específicos foram atingidos parcialmente, uma vez que foram encontradas evidências do efeito principal (X-Y) enquanto não foi possível evidenciar relação de moderação.

De modo geral, o presente estudo contribui para um esclarecimento acerca do papel da governança corporativa na performance social corporativa, pois, até então estudos anteriores demonstraram resultados controversos. As evidências encontradas sugerem que há uma relação positiva entre a governança de práticas sociais responsáveis por parte da matriz e a performance social corporativa de suas filiais.

## REFERÊNCIAS

- ARMSTRONG, J. S.; OVERTON, T. S. Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. **Journal of Marketing Research**, 14(3), 396, 1977.
- AUPPERLE, K. E., et al. An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. **Academy of Management Journal** 28(2): 446-463, 1985
- BARNETT, M. 'Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility'. **Academy of Management Review**, 32, 794–816, 2007.
- BARTLETT, C.A; GHOSHAL, S. **Managing Across Borders: The Transnational Solution**. Harvard Business School Press: Boston, MA, 1989.
- BOWEN, Howard R. **Social Responsibilities of the Businessman**. New York: Harper E Row, 1953.
- CADBURY, A. The corporate governance agenda, **Journal of Corporate Governance**, Practice-Based Papers, 8: 7–15, 2000.
- CAMPBELL, J. T.; EDEN, L.; MILLER, S. R. Multinationals and corporate social responsibility in host countries: Does distance matter? **Journal of International Business Studies**, v. 43, n. 1, p. 84–106, 2012.
- CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of management review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.
- CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct. **Business and Society**, 38(3), 268–295, 1999.
- CARROLL, Archie B. The Oxford handbook of corporate social responsibility, in Crane, Andrew et al.. **Oxford University Press**, 2008.
- CHANG, L.; LI, W.; LU, X. Government engagement, environmental policy, and environmental performance: Evidence from the most polluting Chinese listed firms, **Business Strategy and the Environment**, 24: 1–19, 2015.
- CHATTERJI, A. K.; TOFFEL, M. W. How firms respond to being rated. **Strategic Management Journal**, v. 31, p. 917–945, 2010.
- CHIU, S. C.; SHARFMAN, M. Legitimacy, Visibility, and the Antecedents of Corporate Social Performance: An Investigation of the Instrumental Perspective. **Journal of Management**, v. 37, n. 6, p. 1558–1585, 2009.
- DOH, J. P. et al. Does the Market Respond to an Endorsement of Social Responsibility? The Role of Institutions, Information, and Legitimacy. **Journal of Management**, v. 36, n. 6, p. 1461–1485, 2009.
- EELS, Richard; WALTON, Clarence. **Conceptual Foundations of Business**, 3<sup>rd</sup>Edn. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc, 1974.

EGRI, C. P.; RALSTON, D. A. Corporate responsibility: A review of international management research from 1998 to 2007. **Journal of International Management**, v. 14, n. 4, p. 319–339, 2008.

EPSTEIN, Edwin M. The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility and Corporate Social Responsiveness. **California Management Review**, 29: 99-114, 1987.

FAMIOLA, M.; SITI, H.; ADIWOSO, A. Social Responsibility Journal Corporate social responsibility diffusion by multinational subsidiaries in Indonesia: organisational dynamic and institutional effect. **Social Responsibility Journal**, v. 12, n. 1, 2016.

FREDERICK, William C. (1960). The Growing Concern over Business and Society Thought. **California Management Review**, 2: 54-61, 1960.

G1. **Escândalo da Volkswagen: veja como a fraude foi descoberta**. Disponível em: <http://g1.globo.com/carros/noticia/2015/09/escandalo-da-volkswagen-veja-o-passo-passo-do-caso.html> . Acesso: 28 de julho de 2017.

GAVRONSKI, I. et al. A resource-based view of green supply management. Transportation Research Part E: **Logistics and Transportation Review**, v. 47, n. 6, p. 872–885, 2011.

HAIR, J. F.; ANDERSON, RE TATHAM. RL: BLACK, WC **Análise Multivariada de Dados**. Bookman. 5ª edição. 2005.

HO, Chi-Kun. Corporate governance and corporate competitiveness: an international analysis. **Corporate Governance: An International Review**, v. 13, n. 2, p. 211-253, 2005.

HOFSTEDE, G. H.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

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.; MONTIEL, I.; CHRISTMANN, P. Effects of local legitimacy on certification decisions to global and national CSR standards by multinational subsidiaries and domestic firms. **Journal of International Business Studies**, v. 47, n. 3, p. 382–397, 2016.

IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The impact of corporate social responsibility on investment recommendations: Analysts' perceptions and shifting institutional logics. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 7, p. 1053–1081, 2015.

JAIN, Tanusree; JAMALI, Dima. Looking inside the black box: the effect of corporate governance on corporate social responsibility. **Corporate Governance: An International Review**, v. 24, n. 3, p. 253-273, 2016.

JAMALI, D.; SAFIEDDINE, A. M.; RABBATH, M. Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. **Corporate Governance**, v. 16, n. 5, p. 443–459, 2008.

JONES, Thomas M. Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. **California Management Review**, spring: 59-76, 1980.

KING, Andrew A.; LENOX, Michael J. Industry self-regulation without sanctions: The chemical industry's responsible care program. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 698-716, 2000.

KOGUT, B.; Singh, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of International Business Studies International Business**, 19(3), 1988.

KOLK, A. The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. **Journal of World Business**, 2015.

KOLK, A.; PINKSE, J. The Integration of Corporate Governance in Corporate Social Responsibility Disclosures. **Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.**, v. 17, n. June 2010, p. 15–26, 2010.

KOLK, A.; VAN TULDER, R. International business, corporate social responsibility and sustainable development. **International Business Review**, v. 19, n. 2, p. 119–125, 2010.

Koufteros, X. A. Testing a model of pull production: A paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. **Journal of Operations Management**, 17(4), 467–488, 1999.

LOCK, Irina; SEELE, Peter. CSR governance and departmental organization: a typology of best practices. **Corporate Governance**, v. 16, n. 1, p. 211-230, 2016.

MAIER, S. How global is good corporate governance. London: **Ethical Investment Research Services**, n. August, p. 1–20, 2005.

MALHOTRA, M. K.; GROVER, V. An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. **Journal of Operations Management**, v. 16, n. 4, p. 407. 1998.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAMIC, I. Managing global supply chain: The sports footwear, apparel and retail sectors. **Journal of Business Ethics**, v. 59, n. 1, p. 81–100, 2005.

MARANO, V.; KOSTOVA, T. Unpacking the Institutional Complexity in Adoption of CSR Practices in Multinational Enterprises. **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 1, p. 28–54, jan. 2016.

MATTEN, D.; MOON, J. “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual frame- work for a comparative understanding of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, p. 404–424, 2008.

- MCGUIRE, J.; DOW, S.; IBRAHIM, B. All in the family? Social performance and corporate governance in the family firm, **Journal of Business Research**, 65: 1643–50, 2012.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 5, p. 603–609, 2000.
- 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.
- MULLER, A.; KOLK, A. Extrinsic and intrinsic drivers of corporate social performance: Evidence from foreign and domestic firms in Mexico. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 1, p. 1–26, 2010.
- MULLER, A.; KOLK, A. Extrinsic and intrinsic drivers of corporate social performance: Evidence from foreign and domestic firms in Mexico. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 1, p. 1–26, 2010.
- PENG, M. W. et al. The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 3, p. 63–81, 2009.
- PRAHALAD, C.K.; DOZ, Y.L. **The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision**. The Free Press: New York, NY, 1987.
- PRESTON, Lee E., POST, James E. **Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1975.
- RODRIGUEZ, P. et al. Three lenses on the multinational enterprise: politics, corruption, and corporate social responsibility. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 6, p. 733–746, 2006.
- RODRIGUEZ-DOMINGUEZ, L.; GALLEGO-ALVAREZ, I.; GARCIA-SÁNCHEZ, I. M. Corporate governance and codes of ethics, **Journal of Business Ethics**, 90: 187–202, 2009.
- SHAFIQ, Asad et al. Socially responsible practices: An exploratory study on scale development using stakeholder theory. **Decision Sciences**, v. 45, n. 4, p. 683–716, 2014.
- SHAHZAD, A. M.; RUTHERFORD, M. A.; SHARFMAN, M. P. Stakeholder-Centric Governance and Corporate Social Performance: A Cross-National Study. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 23, n. 2, p. 100–112, 2016.
- STEINER, George A. (1971). **Business and Society**. New York: Random House.
- SURROCA, J.; TRIBO, J. A.; WADDOCK, S. Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. **Strategic Management Journal**, p. n/a-n/a, 2009.

- SURROCA, J.; TRIBO, 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, 2012.
- WALTON, Clarence C. (1967). **Corporate Social Responsibilities**. Belmont, Calif.: Wadsworth Publishing Co, Inc.
- WANG, H.; TONG, L.; TAKEUCHI, R.; GEORGE, G. Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 2, p. 534–544, 2016.
- WANG, T.; BANSAL, P. Social responsibility in new ventures: profiting from a long-term orientation. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 10, p. 1135–1153, 2012.
- WIIG, A.; KOLSTAD, I. Multinational corporations and host country institutions: A case study of CSR activities in Angola. **International Business Review**, v. 19, n. 2, p. 178–190, 2010.
- WOOD, D. J. Measuring Corporate Social Performance: A Review. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 50–84, 2010.
- WOOD, Donna J. Corporate social performance revisited. **Academy of management review**, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.
- WU, Jie. The antecedents of corporate social and environmental irresponsibility. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 21, n. 5, p. 286-300, 2014.
- 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**, 25(4), 386–399, 2016.
- ZHU, Q.; ZHANG, Q. Evaluating practices and drivers of corporate social responsibility: The Chinese context. **Journal of Cleaner Production**, v. 100, p. 315–324, 2015.
- ZHU, Qinghua; SARKIS, Joseph; LAI, Kee-hung. Green supply chain management implications for “closing the loop”. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 44, n. 1, p. 1-18, 2008.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

### GOVERNANÇA E PERFORMANCE EM FILIAIS

Essa pesquisa procura mensurar práticas socioambientais e a relação entre as filiais e as matrizes na indústria química. Os dados obtidos por meio deste instrumento são utilizados para fins exclusivamente acadêmicos, nenhum dado individual será divulgado. O tempo estimado para preenchimento é de aproximadamente 15 min. Após o processamento das informações encaminharemos um sumário executivo com os resultados consolidados e comparativo com a empresa participante.

Esta pesquisa está sendo conduzida por Marcos Vinícius Bitencourt Fortes e Dr. Iuri Gavronski, sua participação é voluntária e as informações obtidas por meio deste questionário serão usadas **exclusivamente** para fins acadêmicos e os respondentes não serão identificados.

#### Seção 1 – Caracterização da Empresa

- Q1.1.** Em que ano sua matriz foi criada? \_\_\_\_\_
- Q1.2.** Em que ano sua filial foi criada? \_\_\_\_\_
- Q1.3.** Entre empregados e terceirizados, quantas pessoas aproximadamente trabalham em sua filial? \_\_\_\_\_
- Q1.4.** Em qual unidade da federação brasileira está localizada sua filial? \_\_\_\_\_
- Q1.5.** Qual o país de origem de sua empresa? \_\_\_\_\_
- Q1.6.** Sua empresa possui filiais em outros países?  Sim  Não
- Q1.7.** Sua filial reporta-se a:  Matriz Estrangeira  Matriz Brasileira  Outra \_\_\_\_\_.
- Q1.8.** Sua filial produz produtos químicos de:  uso industrial  uso final  ambos.

#### Seção 2 – Análise da Orientação da Matriz

Indique o quanto você concorda com os itens listados a seguir. Atribua um grau de concordância de 1 a 7, sendo 1 = Discordo Totalmente e 7 = Concordo Totalmente.

		Discordo Totalmente					Concordo Totalmente	
Q2.1.	A matriz possui diretrizes claras acerca das políticas de controle de poluição da filial	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q2.2.	Caso a filial causasse algum dano ambiental (vazamento de poluentes, acidente ambiental), a matriz valorizaria ações de recuperação ambiental na filial	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q2.3.	A matriz demonstra preocupação com o desperdício de materiais na filial	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q2.4.	A matriz valoriza o reaproveitamento e reciclagem de materiais na filial	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q2.5.	O consumo responsável de energia na filial é uma das diretrizes da matriz	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

Q2.6.	A matriz possui diretrizes claras acerca de saúde e segurança do trabalho na filial	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q2.7.	A matriz estimula o investimento em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos na filial	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q2.8.	A matriz demonstra preocupação com a qualidade de vida dos empregados da filial	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q2.9.	A matriz possui diretrizes visando o bem-estar dos empregados da filial	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q2.10.	A matriz estimula o investimento em benefícios para empregados (ex.: planos de saúde) na filial	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q2.11.	A matriz estimula o investimento em projetos sociais na comunidade local	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q2.12.	A matriz vê como positivo o bom relacionamento da filial com a comunidade local	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q2.13.	A matriz incentiva a participação da filial em atividades junto à comunidade local	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q2.14.	A matriz possui diretrizes para que as operações dessa filial sejam transparentes para a comunidade	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q2.15.	A matriz estimula ações filantrópicas da filial na comunidade local	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

### Seção 3 – Análise da Auditoria da Matriz

**Indique o quanto você concorda com os itens listados a seguir. Atribua um grau de concordância de 1 a 7, sendo 1 = Discordo Totalmente e 7 = Concordo Totalmente.**

Q3.1.	As práticas de controle de poluição da filial são fiscalizadas pela matriz	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q3.2.	A matriz realizaria o acompanhamento de ações de recuperação ambiental desenvolvidas pela filial caso ocorresse algum dano ambiental	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q3.3.	A matriz audita o desperdício de materiais no processo produtivo da filial	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q3.4.	A matriz realiza o acompanhamento das práticas de reciclagem e o reaproveitamento de materiais na filial	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q3.5.	A matriz solicita informações acerca do consumo de energia para a filial	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q3.6.	A matriz fiscaliza os indicadores de saúde e segurança do trabalho da filial	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q3.7.	A matriz realiza o acompanhamento das ações de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos da filial	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q3.8.	A matriz audita programas de benefícios para empregados na filial	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q3.9.	A matriz realiza o acompanhamento da qualidade de vida dos empregados na filial	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q3.10.	A matriz acompanha as ações que visam o bem-estar dos empregados da filial	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q3.11.	A matriz fiscaliza os investimentos em projetos sociais da filial	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

Q3.12.	A matriz acompanha o envolvimento da filial com a comunidade local	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q3.13.	A matriz audita a forma como as operações da filial estão transparentes para a comunidade	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q3.14.	A matriz audita ações filantrópicas da filial junto à comunidade local	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q3.15.	A matriz monitora a forma como a filial contribui para o desenvolvimento da comunidade local	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

#### Seção 4 – Análise da Prestação de Contas para Matriz

**Indique o quanto você concorda com os itens listados a seguir. Atribua um grau de concordância de 1 a 7, sendo 1 = Discordo Totalmente e 7 = Concordo Totalmente.**

Q4.1.	A filial presta contas à matriz acerca da emissão poluentes	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q4.2.	A filial mantém a matriz informada acerca de plano de ação em caso de acidente ambiental	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q4.3.	A filial reporta à matriz indicadores acerca desperdício de materiais periodicamente	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q4.4.	A filial repassa à matriz informações acerca do consumo de energia	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q4.5.	A filial relata periodicamente à matriz seus resultados da reciclagem de materiais	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q4.6.	Nossa filial presta contas à matriz acerca da qualidade de vida dos empregados	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q4.7.	A filial reporta periodicamente à matriz ações que visam o bem-estar dos empregados	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q4.8.	A filial repassa periodicamente à matriz Indicadores acerca do treinamento e desenvolvimento de recursos humanos	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q4.9.	A filial repassa à matriz periodicamente Informações acerca de benefícios para empregados	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q4.10.	A filial relata periodicamente à matriz indicadores sobre saúde e segurança do trabalho na filial	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q4.11.	Nossa filial presta contas à matriz acerca da filantropia realizada na comunidade local	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q4.12.	A filial reporta à matriz Investimentos em projetos sociais	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q4.13.	A filial relata à matriz como ocorre seu relacionamento com a comunidade local	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q4.14.	A filial reporta à matriz informações acerca da transparência de suas operações para a comunidade	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Q4.15.	A filial relata periodicamente à matriz as atividades realizadas em prol da comunidade local	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

## Seção 5 – Resultados

Informe os valores dos indicadores nesta filial. Se você não dispuser de valores exatos, forneça um valor aproximado.

	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<b>Descrição</b>
Q5.1. Diversidade de Gênero	_____ %	_____ %	n° de Mulheres/Total de Empregados
Q5.2. Turnover	_____ %	_____ %	Demissões no ano/Total de Empregados em 31/12 de cada ano
Q5.3. Número de acidentados em acidentes típicos de pessoal próprio (com e sem afastamento)	_____	_____	n° de acidentes no ano
Q5.4. Volume dos efluentes industriais produzidos reciclados após tratamento.	_____ m <sup>3</sup> /t	_____ m <sup>3</sup> /t	m <sup>3</sup> /t de produto no ano
Q5.5. Intensidade de emissão de dióxido de carbono	_____ Kg CO <sub>2</sub> /t	_____ Kg CO <sub>2</sub> /t	Kg CO <sub>2</sub> /t de produto no ano
Q5.6. Geração de resíduos	_____ Kg/t	_____ Kg/t	Kg/t de produto no ano

Indique em que medida a filial se envolveu nos últimos 2 (dois) anos nas atividades a seguir. Atribua um grau de 1 a 7, sendo 1 = nada e 7 = muito.

	<b>Nada</b>							<b>Muito</b>
Q5.7. Participou de um plano de desenvolvimento da comunidade local	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	
Q5.8. Considerou as necessidades locais de emprego na estratégia de recursos humanos da empresa	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	
Q5.9. Apoiou a cultura	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	
Q5.10. Apoiou a educação para o desenvolvimento da comunidade local	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	
Q5.11. Organizou atividades visando o bem-estar da comunidade	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	
Q5.12. Participou de atividades visando o bem-estar da comunidade	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	
Q5.13. Teve boa interação com as organizações da comunidade local	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	
Q5.14. Teve boa interação com os residentes da comunidade local	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	

## Seção 6 - Caracterização do Respondente

As informações dessa seção do questionário serão úteis para estudarmos os relacionamentos entre as características dos respondentes e as práticas de gestão. Como acontece com as respostas dadas nas seções anteriores dessa pesquisa nenhuma informação será usada para identificar indivíduos ou empresas.

**Q6.1.** Qual é o seu cargo?

**Q6.2.** Há quantos anos você trabalha nesta empresa? \_\_\_\_\_ Anos

**Q6.3.** Quantos anos de experiência profissional em gestão socioambiental você possui? \_\_\_\_\_ Anos

**Q6.4.** Pratica atividades voluntárias em sua comunidade?  Sim  Não

**Q6.5.** Caso deseje receber o relatório executivo desta pesquisa, informe seu e-mail:

**Comentários adicionais:**

**OBRIGADO POR SUA PARTICIPAÇÃO NESTA PESQUISA!**

## APÊNDICE B – MEMÓRIA DE CÁLCULO DA DISTÂNCIA CULTURAL

	HOL (j)	BRA (u)	$(I_{ij} - I_{iu})^2$	$V_i$	$(I_{ij} - I_{iu})^2/V_i$
Power Distance	38	69	961	238,28	4,03
Individualism	80	38	1764	480,19	3,67
Masculinity	14	49	1225	741,03	1,65
Uncertainty Avoidance	53	76	529	357,75	1,48
Long Term Orientation	67	44	529	585,50	0,90
Indulgence	68	59	81	119,86	0,68
Distância Cultural $\sum\{(I_{ij} - I_{iu})^2/V_i\}/6$					2,07

	ALE (j)	BRA (u)	$(I_{ij} - I_{iu})^2$	$V_i$	$(I_{ij} - I_{iu})^2/V_i$
Power Distance	35	69	1156	238,28	4,85
Individualism	67	38	841	480,19	1,75
Masculinity	66	49	289	741,03	0,39
Uncertainty Avoidance	65	76	121	357,75	0,34
Long Term Orientation	83	44	1521	585,50	2,60
Indulgence	40	59	361	119,86	3,01
Distância Cultural $\sum\{(I_{ij} - I_{iu})^2/V_i\}/6$					2,16

	JAP (j)	BRA (u)	$(I_{ij} - I_{iu})^2$	$V_i$	$(I_{ij} - I_{iu})^2/V_i$
Power Distance	54	69	225	238,28	0,94
Individualism	46	38	64	480,19	0,13
Masculinity	95	49	2116	741,03	2,86
Uncertainty Avoidance	92	76	256	357,75	0,72
Long Term Orientation	88	44	1936	585,50	3,31
Indulgence	42	59	289	119,86	2,41
Distância Cultural $\sum\{(I_{ij} - I_{iu})^2/V_i\}/6$					1,73

	CHI (j)	BRA (u)	$(I_{ij} - I_{iu})^2$	$V_i$	$(I_{ij} - I_{iu})^2/V_i$
Power Distance	63	69	36	238,28	0,15
Individualism	23	38	225	480,19	0,47
Masculinity	28	49	441	741,03	0,60
Uncertainty Avoidance	86	76	100	357,75	0,28
Long Term Orientation	31	44	169	585,50	0,29
Indulgence	68	59	81	119,86	0,68
Distância Cultural $\sum\{(I_{ij} - I_{iu})^2/V_i\}/6$					0,41

	NOR (j)	BRA (u)	$(I_{ij} - I_{iu})^2$	$V_i$	$(I_{ij} - I_{iu})^2/V_i$
Power Distance	31	69	1444	238,28	6,06
Individualism	69	38	961	480,19	2,00
Masculinity	8	49	1681	741,03	2,27
Uncertainty Avoidance	50	76	676	357,75	1,89
Long Term Orientation	35	44	81	585,50	0,14
Indulgence	55	59	16	119,86	0,13
Distância Cultural $\sum\{(I_{ij} - I_{iu})^2/V_i\}/6$					2,08

	EUA (j)	BRA (u)	$(I_{ij} - I_{iu})^2$	$V_i$	$(I_{ij} - I_{iu})^2/V_i$
Power Distance	40	69	841	238,28	3,53
Individualism	91	38	2809	480,19	5,85
Masculinity	62	49	169	741,03	0,23
Uncertainty Avoidance	46	76	900	357,75	2,52
Long Term Orientation	26	44	324	585,50	0,55
Indulgence	68	59	81	119,86	0,68
Distância Cultural $\sum\{(I_{ij} - I_{iu})^2/V_i\}/6$					2,23

	FRA (j)	BRA (u)	$(I_{ij} - I_{iu})^2$	$V_i$	$(I_{ij} - I_{iu})^2/V_i$
Power Distance	68	69	1	238,28	0,00
Individualism	71	38	1089	480,19	2,27
Masculinity	43	49	36	741,03	0,05
Uncertainty Avoidance	86	76	100	357,75	0,28
Long Term Orientation	63	44	361	585,50	0,62
Indulgence	48	59	121	119,86	1,01
Distância Cultural $\sum\{(I_{ij} - I_{iu})^2/V_i\}/6$					0,70

	BEL (j)	BRA (u)	$(I_{ij} - I_{iu})^2$	$V_i$	$(I_{ij} - I_{iu})^2/V_i$
Power Distance	65	69	16	238,28	0,07
Individualism	75	38	1369	480,19	2,85
Masculinity	54	49	25	741,03	0,03
Uncertainty Avoidance	94	76	324	357,75	0,91
Long Term Orientation	82	44	1444	585,50	2,47
Indulgence	57	59	4	119,86	0,03
Distância Cultural $\sum\{(I_{ij} - I_{iu})^2/V_i\}/6$					1,06

### APÊNDICE C – ANÁLISE DESCRITIVA E CORRELAÇÕES

Dimensão Ambiental	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Corrupção no País de Origem	66,968	18,112	1,000								
2. Distância Cultural	1,380	0,996	0,934**	1,000							
3. Empregados [log]	2,121	0,736	0,084	-0,048	1,000						
4. Experiência da Filial [log]	1,293	0,428	-0,147	-0,167	0,347	1,000					
5. Experiência da Matriz [log]	1,816	0,335	0,359*	0,156	,367*	0,190	1,000				
6. Orientação [ambiental]	0,000	0,551	-0,117	-0,114	0,071	-0,276	-0,242	1,000			
7. Prestação de Contas [ambiental]	0,000	0,833	0,462**	0,535**	-0,091	-0,087	-0,045	0,265	1,000		
8. Performance Ambiental [1]	2.048,61	5.073,27	0,187	0,321	-0,151	0,178	0,206	-,692**	0,014	1,000	
9. Performance Ambiental [3]	6.394,36	27.451,43	0,089	0,186	-0,156	0,154	0,146	-0,395	-0,079	0,947**	1,000

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral). \* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Dimensão das Relações de Trabalho	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Corrupção no País de Origem	66,968	18,112	1,000								
2. Distância Cultural	1,380	0,996	0,934**	1,000							
3. Empregados [log]	2,121	0,736	0,084	-0,048	1,000						
4. Experiência da Filial [log]	1,293	0,428	-0,147	-0,167	0,347	1,000					
5. Experiência da Matriz [log]	1,816	0,335	0,359*	0,156	0,367*	0,190	1,000				
6. Prestação de Contas [Rel. de Trabalho]	0	0,7616	0,000	0,058	-0,296	-0,388*	-0,268	1,000			
7. Orientação [Rel. de Trabalho]	0	1,12904	-0,178	-0,207	-0,019	0,007	-0,283	0,363*	1,000		
8. Performance das Relações de Trab. [2]	6,1947	7,52384	-0,332	-0,260	0,096	0,006	-0,064	0,273	0,061	1,000	
9. Performance das Relações de Trab. [3]	4,842	11,0417	-0,071	-0,273	0,614**	0,209	0,139	-0,389	-0,067	-0,065	1,000

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral). \* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Dimensão Social	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Corrupção no País de Origem	66,968	18,112	1								
2. Distância Cultural	1,380	0,996	0,934**	1							
3. Empregados [log]	2,121	0,736	0,084	-0,048	1						
4. Experiência da Filial [log]	1,293	0,428	-0,147	-0,167	0,347	1					
5. Experiência da Matriz [log]	1,816	0,335	0,359*	0,156	0,367*	0,190	1				
6. Prestação de Contas [social]	0,000	1,492	-0,288	-0,239	0,239	0,080	-0,094	1			
7. Auditoria [social]	0,000	1,611	-0,102	-0,046	-0,055	-0,207	-0,299	0,485**	1		
8. Orientação [social]	0,000	1,676	0,079	0,013	0,179	-0,065	0,027	0,433*	,636**	1	
9. Envolvimento com a Comunidade	4,137	1,894	-0,087	-0,086	0,455*	-0,019	-0,006	0,595**	,621**	,637**	1

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral). \* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

## APÊNDICE D – NORMALIDADE DA AMOSTRA

	N	Assimetria		Curtose		Normalidade	
	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão	Z Assimetria <sup>1</sup>	Z Curtose <sup>2</sup>
EORIEX	31,00	-1,52	0,42	1,47	0,82	-3,46	1,67
EACCTX	31,00	-1,50	0,42	1,43	0,82	-3,42	1,62
SORIEX	31,00	-1,18	0,42	1,40	0,82	-2,68	1,59
SAUDTX	31,00	-0,90	0,42	0,51	0,82	-2,04	0,59
SACCTX	31,00	-1,15	0,42	1,18	0,82	-2,62	1,34
SPERFY	31,00	-0,34	0,42	-1,24	0,82	-0,76	-1,40
WORIEX	31,00	-0,54	0,42	-1,00	0,82	-1,23	-1,13
WACCTX	31,00	-0,95	0,42	-0,25	0,82	-2,17	-0,28

± 2,58 para rejeitar normalidade a  $p < 0,01$

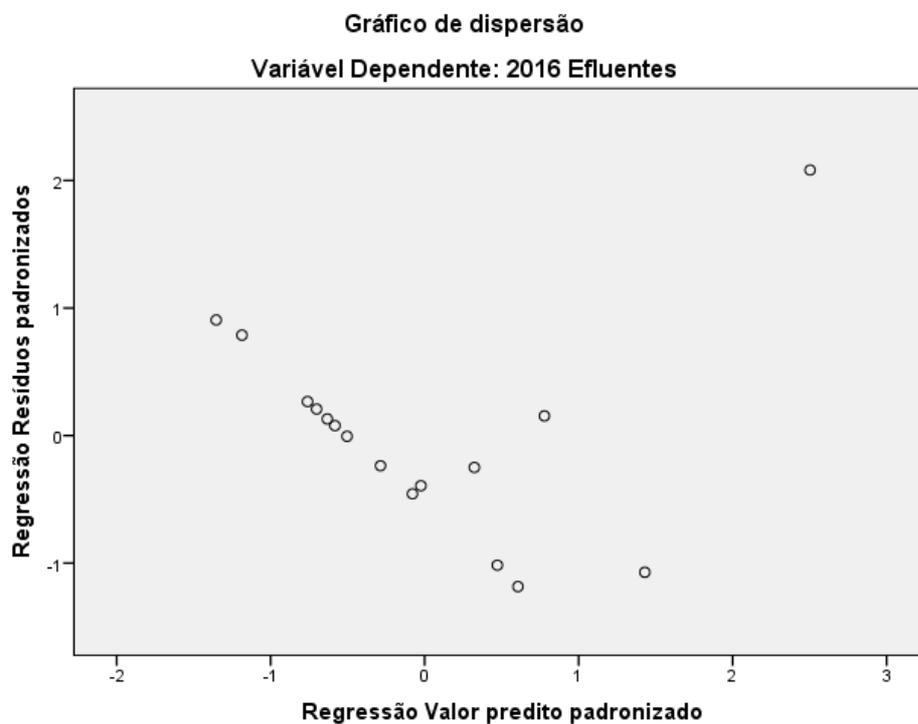
± 1,96 para rejeitar normalidade a  $p < 0,05$

<sup>1</sup> Assimetria/ $(\sqrt{6/N})$ .

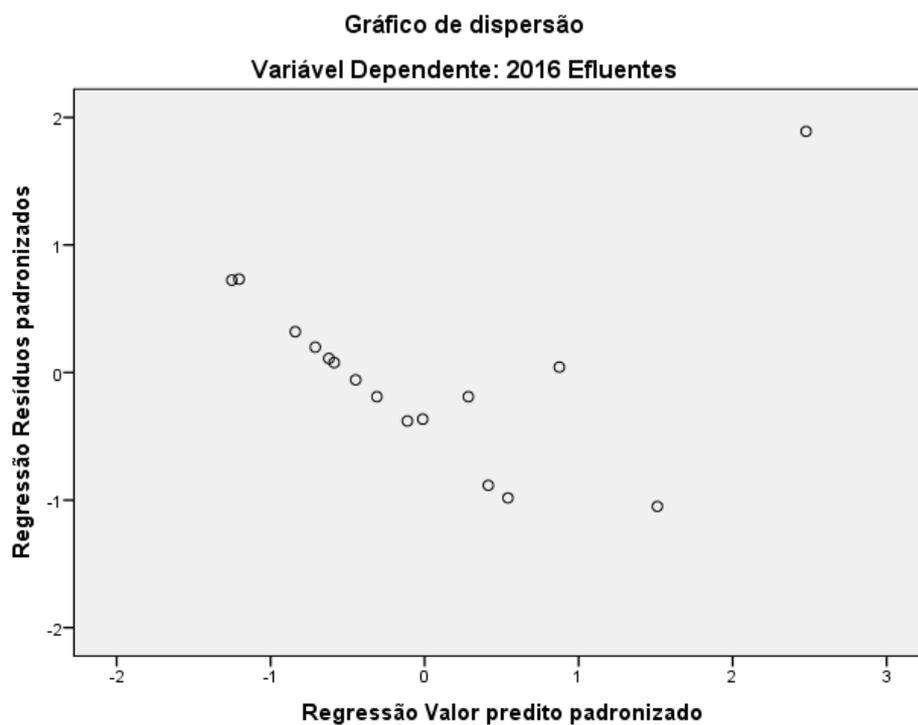
<sup>2</sup> Curtose/ $(\sqrt{24/N})$ .

## APÊNDICE E – INDEPENDÊNCIA DE RESÍDUOS

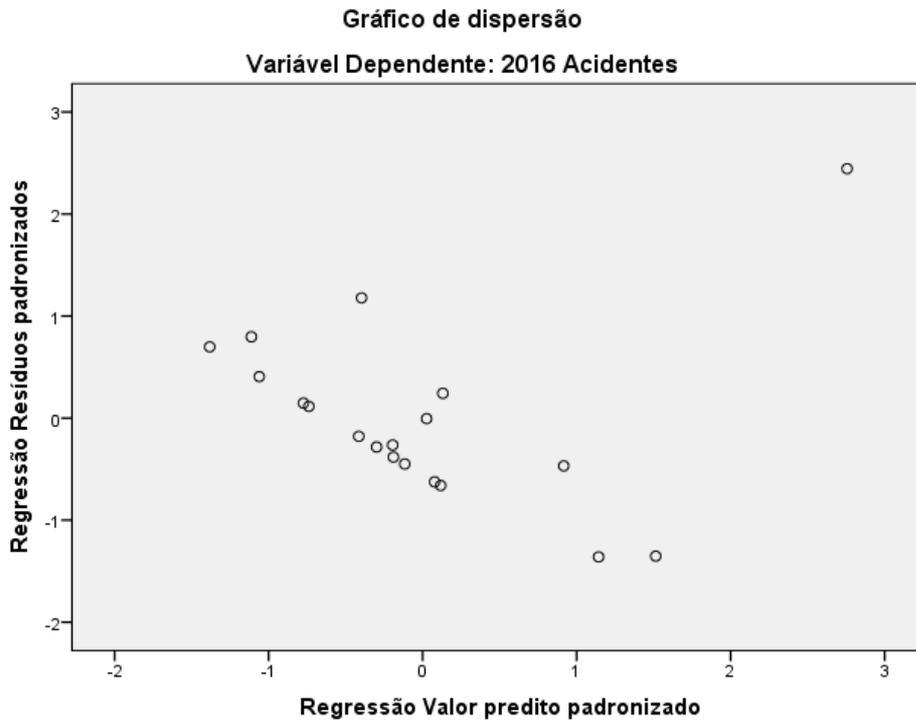
Dimensão Ambiental – EPERFY1: modelo 2



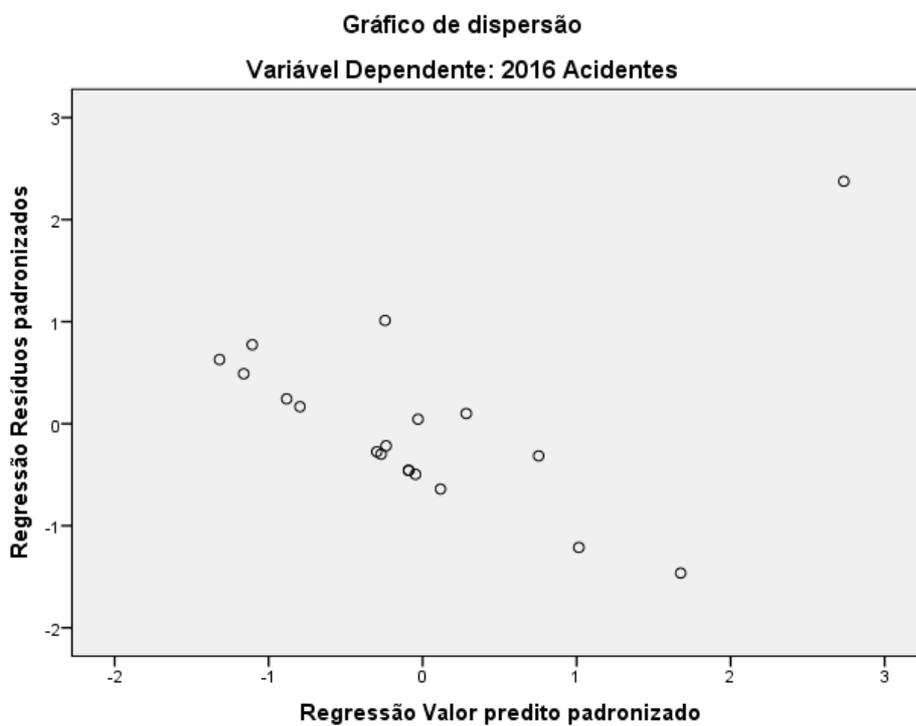
Dimensão Ambiental – EPERFY1: modelo 3



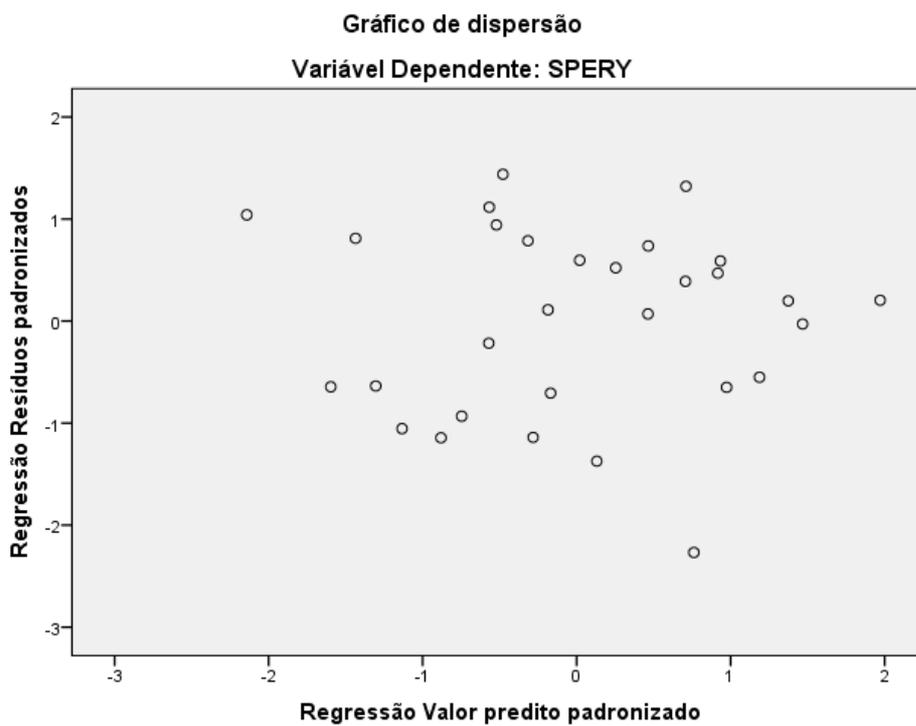
## Dimensão das Relações de Trabalho – WPERFY3: modelo 1



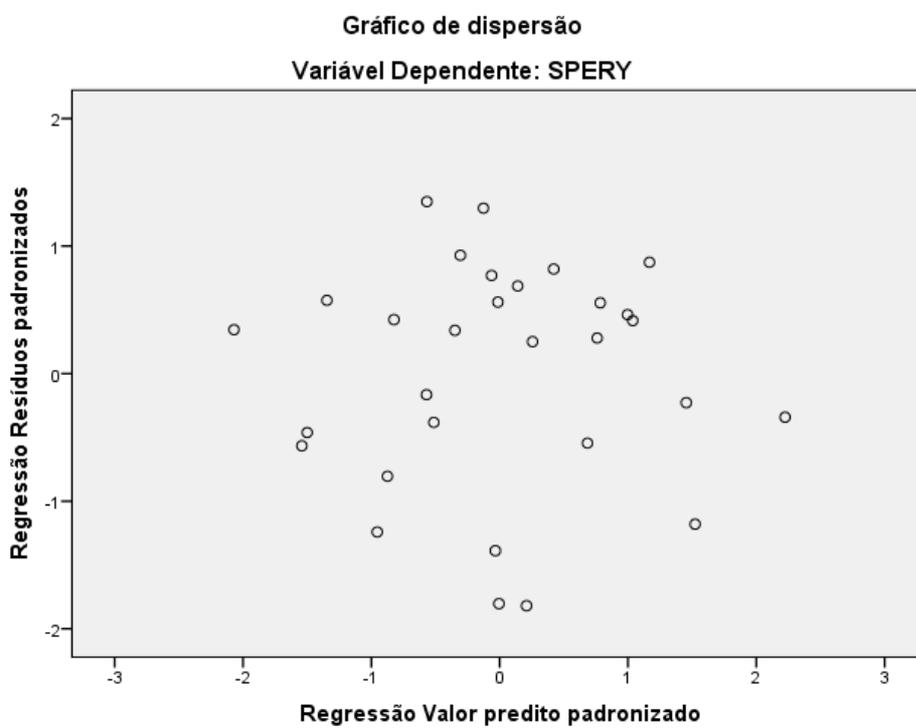
## Dimensão das Relações de Trabalho – WPERFY3: modelo 2



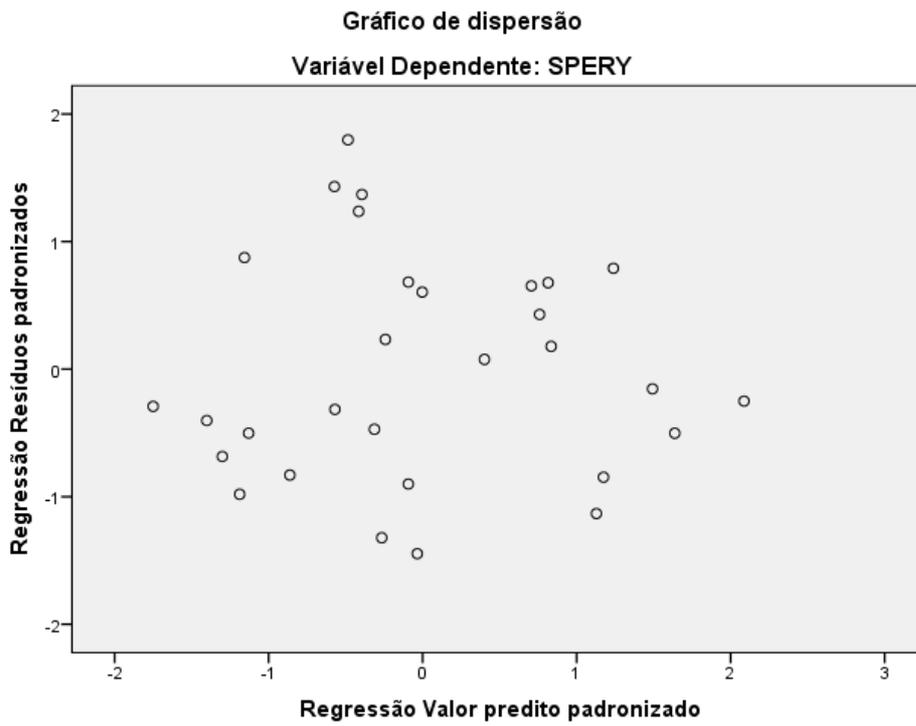
## Dimensão Social – SPERY: modelo 2



## Dimensão Social – SPERY: modelo 3



## Dimensão Social – SPERFY: modelo 4



## Dimensão Social – SPERFY: modelo 5

