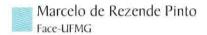
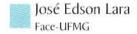
## A CIDADANIA CORPORATIVA E SUA RELAÇÃO COM O MARKETING: UMA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA NO VAREJO

## CORPORATE CITIZENSHIP AND MARKETING: AN EMPRICAL STUDY IN RETAIL SECTOR





### RESUMO

O tema da cidadania corporativa tem recebido substancial interesse a partir da última década. Apesar disso, poucas pesquisas têm procurado investigar se práticas consideradas socialmente responsáveis podem ser adotadas como um instrumento de marketing para as empresas. Assim, realizou-se um estudo envolvendo 208 empresas do setor varejista com o propósito de investigar em que grau a adoção de práticas de cidadania corporativa impacta o comportamento dos clientes e funcionários das organizações. A pesquisa é baseada em estudos de Maignan & Ferrell (2001) e lança mão da teoria dos stakeholders para caracterizar os atores sociais que seriam alvo das ações de cidadania corporativa. Para atingir os objetivos propostos foi utilizada a análise do coeficiente de Pearson. Os resultados indicaram que a adoção de práticas de cidadania corporativa impacta fracamente a lealdade dos clientes, mas moderamente o comprometimento dos funcionários.

## **ABSTRACT**

The term corporate citizenship has been the subject of considerable interest from the beginning of the last decade. Nevertheless, few pieces of research have investigated whether the adoption of practices considered to be socially responsible can be used by companies as a marketing tool. This being the case, a study involving 208 companies in the retail sector was carried out with the aim of investigating to what extent the adoption of corporative citizenship practices has an impact on the behaviour of a company's customers and its employees. The research was based on studies by Maignan & Ferrell (2001) and made use of stakeholder theory to identify the social actors who would be the target of corporate citizenship activity. To achieve the proposed objectives, Pearson coefficient analysis was used. The results indicated that the adoption of corporate citizenship practices have a weak impact on customer loyalty and a stronger effect on employee commitment.

#### PALAVRAS-CHAVE

Responsabilidade social; Cidadania corporativa; Marketing societal; Lealdade dos clientes; Comprometimento dos funcionários.

## KEY WORDS

Social responsibility; Corporate citizenship; Societal marketing; Customer loyalty; Employee commitment.

## INTRODUÇÃO

O mundo vem passando, nas últimas décadas, por profundas transformações de ordem econômica, política e social que, entre outras características, têm influência direta sobre o papel do Estado, das empresas, bem como sobre o relacionamento destes com a sociedade. Nesse contexto, como salientado por Mcintosh et al (2001), os negócios de hoje teriam que lidar com uma economia cada vez mais globalizada, com a revolução tecnológica, uma proliferação de fontes de informações, um enorme crescimento do porte e do escopo dos negócios internacionais e sinais de crescentes danos ecológicos.

De acordo com Ashley (2002), todo esse aumento da complexidade dos negócios estaria impondo ao empresariado novas formas de realizar suas transações. A nova realidade estaria forçando as empresas a investir em outros atributos além de preço e qualidade: confiabilidade, serviço de pós-venda, produtos ambientalmente corretos e relacionamento ético das empresas com seus consumidores, fornecedores e varejistas, além da valorização de práticas ligadas à segurança de seus funcionários e preservação do meio ambiente.

Assim, a prática de negócios tem recebido inúmeras inovações. Companhias têm implementado inúmeras práticas inovadoras a fim de se adaptarem ao novo contexto. Muitas dessas inovações têm mudado fundamentalmente as relações entre a organização e seus empregados, clientes, fornecedores e outros públicos envolvidos.

Nesse contexto, surge um novo conceito com o escopo de propor uma nova estratégia para aumentar os lucros e potencializar o desenvolvimento empresarial: a cidadania corporativa. Esse conceito, embora não exista unanimidade entre os autores, pode ser entendido como a preocupação da empresa em considerar os interesses dos diversos stakeholders: funcionários, dientes, fornecedores, acionistas e comunidade na qual a organização está inserida.

Uma vez que a orientação mais moderna do marketing, segundo diversos autores, não mais está focada somente na preocupação com os clientes externos, mas também na satisfação de todos os públicos que interagem com a empresa, teria relevância discutir a relação entre a adoção de práticas de cidadania corporativa e o planejamento de marketing das empresas.

Assim, surgiu o interesse em empreender uma pesquisa empírica em empresas do ramo de varejo localizadas em Belo Horizonte, na qual se investigue a relação existente entre a adoção de práticas de cidadania corporativa e o comportamento de dois públicos que têm contato com a organização: clientes e funcionários.

A escolha do comércio varejista justifica-se em virtude de esse setor apresentar, segundo Levy & Weitz (2000), uma elevada instabilidade resultante da crescente competição, mudanças no comportamento de compra dos consumidores, constantes inovações tecnológicas, entre outros aspectos. Dessa forma, a adoção de práticas socialmente responsáveis parece ser uma resposta considerável no sentido de desenvolver vantagens competitivas que viabilizem as atividades dessas empresas e as aproximem de seus públicos interno e externo.

Utilizou-se o modelo proposto por Maignan & Ferrell (2001a), que se baseia nos estudos de Carroll (1991) para a performance social corporativa e seus quatro tipos de responsabilidade (econômica, legal, ética e filantrópica) para redefinila como cidadania corporativa. Além disso, adotase o conceito de stakeholders para direcionar a caracterização dos atores sociais que seriam alvo das práticas de cidadania corporativa.

No caso da pesquisa proposta, optou-se pela utilização do seguinte modelo, que pode ser visualizado na Figura 1.

Dado o exposto e com base no modelo conceitual apresentado, propõe-se como objetivo geral do trabalho verificar como a cidadania corporativa pode ser utilizada como um



FIGURA 1 - Modelo conceitual da pesquisa

instrumento de marketing interno e externo para as empresas.

O artigo exibe, de início, um referencial teórico que contempla discussões referentes aos temas da responsabilidade social, marketing relacionado a questões sociais, cidadania corporativa, bem como a relação destes com a lealdade dos clientes e o comprometimento dos funcionários. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados no estudo e os resultados obtidos. Ao final, as conclusões gerais da pesquisa são discutidas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

## Responsabilidade social empresarial

È válido afirmar que se perdem no passado as origens desta organização social hoje denominada empresa. Adaptando-se às peculiaridades de cacla povo e acompanhando as transformações de cada época, ela ampliou sua presença na economia até tornar-se uma instituição universal no mundo contemporâneo. Como bem salientam Duarte & Dias (1986), a empresa está hoje presente nas sociedades civilizadas como um instrumento

responsável pela produção e distribuição de bens econômicos e pela prestação de incontáveis serviços aos indivíduos.

Ao longo dos séculos, a empresa vem demonstrando que desenvolve bem sua função no tocante à racionalização do atendimento das necessidades humanas, individuais e coletivas. Porém, nem sempre desempenhou, ou pelo menos vem desempenhando de forma questionável sua função social (Duarte & Dias, 1986). Assim, surgem as perguntas: qual deve ser o relacionamento da empresa com a sociedade? As empresas devem se envolver em questões sociais? Até que ponto devem ter um papel na resolução de problemas sociais? Enfim, as empresas têm um papel social a exercer?

Conforme Duarte (1985), a resposta a essas questões e a definição do papel da empresa na sociedade é tarefa muito complexa, devendo-se partir de uma acurada análise dos múltiplos relacionamentos que uma organização mantém com seus parceiros e com o meio ambiente.

Cresce o consenso em torno da idéia de que a sociedade atual está exigindo uma redefinição do

papel social da empresa. Essa idéia, denominada responsabilidade social empresarial, baseia-se na doutrina segundo a qual a existência da empresa é justificada somente pelos benefícios que presta à comunidade e a seus parceiros. Isso ocorre devido aos impactos que as atividades empresariais

exercem sobre a comunidade da qual a empresa aufere os recursos materiais e humanos indispensáveis à sua existência e ao seu funcionamento (Duarte & Dias. 1986), bem como aos diversos públicos com os quais ela interage.

Com relação ao resgate da origem do conceito de responsabilidade social empresarial, pode-se dizer que o marco no campo da responsabilidade social foi o lancamento do livro Responsibility of the businessman de Howard Bowen, nos Estados Unidos, em 1953. Contudo, nos dias de hoie.

ao se fazer uma pesquisa detalhada sobre o tema da responsabilidade social, constata-se que o seu conceito ainda não se encontra suficientemente consolidado e que, portanto, pode ser considerado em construção, visto que suscita uma série de interpretações (Ashley, 2002; Mohr & Webb, 2001). De acordo com Duarte & Dias (1986), o termo representa, para alguns, a idéia de obrigação legal; para outros, impõe às empresas padrões mais altos de comportamento; há os que o traduzem como prática social, papel social e função social; outros o vêem associado ao comportamento eticamente responsável ou à filantropia. Por fim, há os que o entendem como ser responsável ou socialmente consciente.

De qualquer forma, vale afirmar que a doutrina da responsabilidade social representa uma transformação na concepção da empresa e de seu papel na sociedade, uma vez que se funda numa nova visão da realidade econômica. Visão essa que propõe um novo modo de conceber as relações entre os fatores de produção, em particular entre o capital e o trabalho, donde decorrem uma nova concepção da empresa e de seu papel na sociedade e o reconhecimento de que as decisões dos resultados das atividades das corporações alcancam um universo de

> agentes sociais bem mais amplo do que o composto por seus sócios e acionistas (Duarte & Dias, 1986; Borger, 2001).

> Neste estudo, optou-se por compilar as diversas definições de autores da literatura especialızada. Assim, pode-se definir responsabilidade social como o relacionamento ético e responsável da empresa com todos os grupos de interesse que influenciam ou são impactados por sua atuação, e como o respeito às questões ambientais e o investimento em ações sociais.

DE QUALQUER FORMA. VALE AFIRMAR OUE A DOLITRINA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL REPRESENTA UMA TRANSFORMAÇÃO NA CONCEPÇÃO DA EMPRESA E DE SEU PAPEL NA SOCIEDADE, UMA VEZ OUE SE FUNDA NUMA NOVA VISÃO DA REALIDADE ECONÔMICA.

#### Conceito de stakeholders

A idéia de que as organizações são compostas por uma complexa teia de relacionamentos e contratos, tanto explícitos como implícitos, entre os stakeholders e a empresa tem-se tornado lugarcomum na literatura de negócios, acadêmica e profissional. Desde o lançamento da obra Strategic management: a stakeholder approach por R. E. Freeman em 1984, vários livros e centenas de artigos com ênfase no assunto stakeholder foram publicados (Donaldson & Preston, 1995; Mitchell, Agle & Wood, 1997; Atkinson, Waterhouse & Wells, 1997).

A definição adotada no presente estudo é dada por Clarkson (1995). Esse autor estabelece stakeholders como pessoas ou grupos que têm ou reivindicam posse, direitos ou interesses em uma organização. Stakeholders com interesses, reivindicações ou direitos similares podem ser classificados como pertencentes ao mesmo grupo: empregados, acionistas, clientes, fornecedores e assim por diante. Segundo Atkinson, Waterhouse & Wells (1997), todos esses públicos são importantes para a organização, uma vez que a auxiliam na realização de seus objetivos.

## Cidadania corporativa

Na literatura que trata do assunto, verifica-se pouca convergência no tocante à definição de cidadania corporativa. Alguns autores a chamam de responsabilidade social corporativa, outros referemse a ela como ética corporativa. Mais recentemente, a performance social dos negócios tem sido chamada de cidadania corporativa (Carroll, 1998). Para Davenport (2000), nos anos de 1990 cidadania corporativa tornou-se um termo comumente utilizado por profissionais porque é o mais indicado para conotar uma série de comportamentos que definem a performance social corporativa.

A revisão da literatura fornece uma grande diversidade de pontos de vista sobre o assunto. Melo Neto & Froes (1999) entendem que o exercício da cidadania corporativa é resultante das ações internas e externas de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa. McIntosh et al (2001) afirmam que o termo diz respeito ao relacionamento entre empresas e sociedade. Esta abrangeria tanto a comunidade local que cerca uma empresa e cujos membros interagem com seus funcionários, quanto a comunidade mundial mais ampla, que atinge todas as empresas através de seus produtos, cadeia de suprimentos e fornecedores, propaganda, etc. Ademais, para esses autores, a idéia de cidadania corporativa inclui as preocupações básicas dos negócios no sentido de desenvolver a competência empresarial, assegurar o futuro, evitar riscos, proteger a reputação e ainda ser um lugar onde as pessoas se sintam bem.

Outra tentativa de definição de cidadania corporativa é apresentada por Schommer & Fischer (1999). Segundo as autoras, o termo pode ser entendido como uma relação de direitos e deveres entre empresas e seu âmbito de relações. Para Schommer & Fischer, o conceito é multifacetado

e aproxima os interesses dos negócios e seus stakeholders com os interesses da sociedade mais genericamente. Assim, também na visão das autoras, o termo diz respeito a um conjunto de princípios, ações e atitudes voltados para a valorização da qualidade, para o respeito ao consumidor, ao meio ambiente e a todos os agentes que se relacionam com a empresa: funcionários, fornecedores, governo, clientes, comunidade, sócios e outros.

O ponto de vista adotado neste estudo é o de Maignan & Ferrell (2001b), para os quais, a partir dos trabalhos de Carroll (1979) e Clarkson (1995), cidadania corporativa pode ser definida como a extensão que cada negócio assume nas dimensões econômica, legal, ética e filantrópica exigidas por seus stakeholders.

No tocante à operacionalização e mensuração da cidadania corporativa pelas empresas, alguns trabalhos têm sido apresentados. Para Maignan & Ferrell (2000), as principais abordagens para medir o comprometimento dos negócios em direção à cidadania corporativa são: avaliação de especialistas, indicadores simples ou múltiplos e surveys de gerentes. No presente trabalho, optou-se pelo último.

De qualquer forma, uma integração das diferentes perspectivas conduz aos estudos de Carroll (1991), que propõe uma convergência entre os conceitos de cidadania corporativa e responsabilidade social empresarial, apontando quatro faces para a cidadania corporativa: econômica, legal, ética e filantrópica. Segundo Carroll (1998), essas quatro faces ou dimensões são intimamente relacionadas, embora estejam freqüentemente em conflito umas com as outras. Ainda assim, cada uma dessas dimensões não existe separadamente das outras e o seu conjunto significa a adoção da cidadania corporativa.

O Quadro 1 apresenta comentários acerca dos significados das quatro dimensões da responsabilidade social segundo Carroll (1991), que podem ser empregados para se operacionalizar o construto cidadania corporativa utilizado na pesquisa.

QUADRO 1 - Significado das quatro dimensões da cidadania corporativa segundo Carroll (1991)

DIMENSÕES	SIGNIFICADO		
Econômica	A dimensão econômica incluíria as obrigações para a empresa ser produtiva, lucrativa e atender às expectativas dos acionistas de obter retorno sobre o investimento. Todos os outros papéis dos negócios são atributos derivados desse pressuposto fundamental.		
Legal	A dimensão legal requer que o negócio acrescente à sua missão econômica o respeito às leis e aos regulamentos. A sociedade espera que os negócios ofereçam produtos dentro das normas de segurança e obedeçam a regulamentações governamentais.		
Ética	A dimensão ética leva em consideração princípios e padrões que definem a conduta aceitável determinada pelo público, órgãos regulamentadores, grupos privados interessados, concorrentes e a própria organização. As decisões devem ser tomadas considerando-se as conseqüências de suas ações, honrando o direito alheio, cumprindo deveres e evitando prejudicar os outros.		
Filantrópica	A dimensão filantrópica prevê que o negócio deva estar voltado para a melhoria da sociedade através da responsabilidade legal, ética e econômica, bem como da adoção de práticas filantrópicas. Prevê também atividades guiadas pelo desejo dos negócios em se engajar em papéis sociais não legalmente obrigatórios, mas que se tornam cada vez mais estratégicos.		

Fonte: Carroll (1991), Carroll (1998); Maignan & Ferrell (2001a).

## O marketing e suas relações com questões sociais

Ao se discutir os tipos de marketing ligados a questões sociais, é importante ressaltar que os profissionais de marketing estão se tornando cientes do impacto positivo que ações de marketing com uma dimensão social podem trazer para as organizações. Prova disso é o crescente interesse de pesquisas nessa área na literatura de marketing, principalmente aquelas que buscam entender os mecanismos pelos quais as ações de marketing na área social beneficiam as organizações (Handelman & Arnold, 1999).

Entretanto, o que se tem visto é a proliferação de termos, siglas e abordagens muitas vezes utilizadas de maneira ambígua ou contraditória. Além disso, diversas revistas e publicações vêm criando e empregando termos indiscriminadamente, às vezes de forma equivocada ou superficial. Essa situação pode ser constatada na própria literatura envolvendo o assunto. Por exemplo, Melo Neto & Froes (1999) propõem várias modalidades para o envolvimento do marketing em questões sociais: marketing de filantropia, marketing das causas sociais, marketing de patrocínio de projetos sociais, marketing de

relacionamento com base em ações sociais e marketing de promoção social do produto e da marca.

Além disso, desde o início da década de 1970, a preocupação com os efeitos ambientais da atividade econômica tem aumentado consideravelmente, o que também tem promovido a criação de novos termos na área (Dam & Apeldoorn, 1996). Esses autores ressaltam o corrente interesse de pesquisadores em discutir termos ou conceitos como marketing verde, marketing ambiental, marketing ecológico, entre outros.

Um outro novo conceito, surgido na década de 1980, foi o chamado marketing relacionado a uma causa, uma ferramenta de marketing que poderia ser utilizada para aumentar as vendas e promover um serviço público, tornando-se uma nova forma de filantropia corporativa (Varadarajan & Menon, 1988).

Em virtude da existência de diversos significados e da evidência da enorme confusão acerca do que vem a ser o marketing ligado a questões sociais, seria importante levar em consideração os conceitos fundamentais dessa área do marketing. Uma das tentativas de conceituar marketing social coube a Kotler & Zaltman (1971), que utilizaram pela primeira vez o termo, descrevendo-o como o processo de criação, implementação e controle de programas para influenciar a aceitabilidade de idéias sociais. O conceito também envolve considerações de planejamento de produtos, precificação, distribuição, comunicação e pesquisa de marketing. Para esses autores, o marketing social é suficientemente distinto do marketing comercial, visto que requer novas abordagens, como lidar com crencas e valores, enquanto o marketing comercial muitas vezes trabalha com preferências e opiniões.

Por fim, não se pode esquecer do marketing societal, que representa, segundo Kotler & Armstrong (1998), um princípio do marketing consciente que sustenta que a organização deve tomar suas decisões de marketing considerando os desejos do cliente, as exigências da empresa, os interesses a longo prazo dos clientes e da sociedade.

Sheth, Gardner & Garret (1988) enfatizam que o mais recente desenvolvimento na área de relacionamento de marketing e sociedade tem sido a emergência de um setor chamado macromarketing, cuja função seria analisar os impactos e as consequências da interação entre sistemas de marketing e sistemas sociais.

Esses autores, ao discutirem as várias escolas de pensamento de marketing, destacam a chamada escola do macromarketing, cujo foco se refere aos papéis e impactos das atividades de marketing na sociedade e vice-versa. Essa escola teria como escopo principal a análise e o entendimento das necessidades e preocupações societais e suas influências no marketing, examinando a ética dos negócios sem esquecer as expectativas dos stakeholders.

Essa abordagem será utilizada no presente estudo, uma vez que a proposta é estudar a relação entre ações de marketing e comportamento dos atores sociais, como clientes e funcionários.

## Cidadania corporativa e lealdade dos clientes

A literatura referente ao conceito de lealdade dos clientes parece levar à conclusão de que não há unanimidade com relação ao mesmo. Isso permite afirmar que uma definição perfeita do termo ainda está em processo de desenvolvimento. Contudo, na visão de Oliver (1999), genericamente, lealdade sempre foi e continua sendo definida por vários autores como a freqüência de compra repetida ou o relativo volume de compra da mesma marca.

Para Sheth, Mittal & Newman (2001), a lealdade do cliente é seu compromisso com certa marca ou loja ou fornecedor, com base em uma forte atitude favorável manifestada na recompra consistente. Outros autores enfatizam que a lealdade é mais que um longo relacionamento de um cliente com uma determinada empresa ou visitas freqüentes a uma loja, porque subentende um sentimento de afinidade ou ligação com os produtos ou

servicos dessa empresa. Ademais, a lealdade se manifesta quando os clientes gastam a maior parte ou a totalidade de seus orcamentos com a empresa. Mais voltada para o setor de varejo é a definicão de Knox & Denison (2000), para os quais a lealdade refere-se à inclinação do consumidor a frequentar uma dada loja ou rede de lojas através dos tempos. No mesmo sentido, Levy & Weitz (2000) enfatizam que lealdade à loja significa que os clientes gostam da mesma loja e visitam-na habitualmente.

Contudo, a definição utilizada neste estudo é a proposta por Oliver (1999). Segundo ele, lealdade é "um profundo comprometimento para recomprar ou manter-se cliente de um produto ou servico consistentemente no futuro, apesar das influências situacionais e os esforços de marketing para causar mudança de comportamento" (Oliver, 1999, p. 34).

Ao tentar propor uma relação entre adoção de práticas de cidadania corporativa e lealdade dos clientes, Maignan & Ferrell (2001a) argumentam que a cidadania corporativa cria valores para os clientes, uma vez que: (1) a empresa mostra preocupação com as demandas do mercado, através do desenvolvimento de produtos de qualidade e seguros; (2) a organização direciona esforços em questões de interesse da sociedade em geral e (3) a empresa demonstra comportamentos exemplares apreciados pelo mercado. Assim, também segundo esses autores, as empresas adotantes de práticas de cidadania corporativa teriam clientes satisfeitos e leais.

Embora escassas, pesquisas que investigaram o envolvimento das empresas em questões sociais como um critério de decisão de compra tiveram seu início nos primeiros anos da década de 1970 (Drumwright, 1994). A maior parte dos trabalhos focalizou apenas três aspectos do comportamento de compra responsável: a preocupação do consumidor com o ambiente; o consumo de produtos ecológicos e atividades relacionadas à preservação do meio ambiente (Maignan & Ferrell, 2001b).

## Cidadania corporativa e comprometimento dos funcionários

Muitos autores enfatizam que a extensão de estudos envolvendo o construto comprometimento organizacional no campo da psicologia e comportamento organizacional tem produzido várias definições para o mesmo e consideráveis discussões acerca de seu desenvolvimento, consequências e mensuração (Bastos, 1994; Allen & Grisaffe, 2001; Meyer & Herscovitch, 2001).

Na tentativa de sintetizar as diversas abordagens de comprometimento organizacional, as pesquisas de Meyer & Allen (1991) e Allen & Meyer (1990) ressaltam que, apesar de haver uma grande variedade de definições, elas parecem refletir ao menos três temas gerais: ligação afetiva com a organização, custos percebidos associados ao abandonar a organização e a obrigação de permanecer na organização. Na conclusão desses autores, cujos trabalhos são alguns dos mais influentes nos estudos do tema, percebem-se três componentes de comprometimento: o afetivo, o instrumental ou de continuação e o normativo.

O comprometimento afetivo seria um apego psicológico associado à idéia de lealdade, sentimento de pertencer, desejo de contribuir e dar energia à organização. Já o comprometimento instrumental ou de continuação estaria ligado a uma forma de apego psicológico que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados a abandoná-lo. Finalmente, o comprometimento normativo parte da idéia de internalização ou identificação com valores e objetivos da organização, refletindo um sentimento de dever, uma obrigação, porém não necessariamente um apego emocional (Meyer & Allen, 1991; Allen & Meyer, 1990). Para esses autores, um empregado pode experimentar todos os três tipos de comprometimento em graus diferentes.

Embora existam diferentes classificações e análises provenientes de pesquisas de outros autores, optou-se aqui pelos estudos de Bastos (1993, 1994) que propõem explanar as principais abordagens de comprometimento organizacional. Para esse autor, cinco enfoques podem ser identificados: o afetivo, o instrumental, o sociológico, o normativo e, por fim, o comportamental.

Jaworski & Kohli (1993), cujos estudos propõem as escalas utilizadas nesta pesquisa, têm usado a vertente que enfatiza a natureza afetiva para mensurar comprometimento organizacional.

Para autores como Maignan & Ferrell (2001a), a cidadania corporativa proativa influenciaria o comprometimento dos funcionários para com a organização. Assim, a adoção de práticas de cidadania corporativa poderia ser utilizada como um instrumento de marketing interno das organizações, uma vez que, também segundo esses autores, encoraja o compromisso do empregado com a organização de várias formas. Primeiramente, porque a empresa passa a conhecer as demandas dos empregados no ambiente de trabalho; complementarmente porque, preocupando-se também com questões como a proteção do ambiente ou a integração de minorias, e exibindo comportamentos exemplares, a empresa poderia levar ao orgulho dos funcionários de participar ativamente. Esforços empreendidos pelos negócios para exibir cidadania corporativa proativa gerariam, assim, um sentimento de orgulho e afiliação por parte dos empregados.

Nesse sentido, alguns estudos têm investigado como a cidadania corporativa proativa poderia impactar a atratividade de uma empresa para candidatos a postos de trabalho (Turban & Greening, 1996; Albinger & Freeman, 2000).

#### **METODOLOGIA**

Para atingir os objetivos propostos no trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, utilizando-se estratégias quantitativas. A pesquisa pode ser definida como descritiva, uma vez que tem como objetivo principal a descrição de algo e apenas relatar como ocorrem certos fenômenos ou como se comportam certas variáveis em

determinada situação. É orientada por hipóteses teóricas preestabelecidas sobre o fenômeno estudado (Malhotra, 2001).

As unidades de análise do estudo foram compostas por empresas do ramo de varejo localizadas em Belo Horizonte. Já as unidades de observação foram os proprietários, diretores ou algum funcionário com uma função estratégica nessas empresas.

A amostra com maiores estabelecimentos varejistas de Belo Horizonte continha cerca de 660 empresas. Ao final, foram obtidos 232 questionários, 24 dos quais tendo sido considerados inválidos, pois apresentaram problemas como erros de preenchimento e questões em branco. Assim, a pesquisa pôde contar com 208 questionários válidos.

Como desenho mais apropriado para a pesquisa, optou-se pelo survey interseccional, visto que o escopo consiste numa descrição de tempo único e na determinação da relação entre variáveis.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário composto por questões dos seguintes tipos: (1) caracterização da empresa (número de empregados, tempo de atuação, responsável pelas informações, integrante de grupo de lojas, etc); (2) escalas referentes aos construtos cidadania corporativa e suas dimensões, lealdade dos clientes e comprometimento dos funcionários. Essas escalas, descritas no próximo tópico, foram devidamente adaptadas e validadas para serem utilizadas no Brasil.

Com o intuito de se avaliar a relação entre as práticas de cidadania corporativa, lealdade dos clientes e comprometimento dos funcionários, utilizou-se a análise de correlação de Pearson. Segundo Malhotra (2001), o coeficiente de correlação (r) é um índice que serve para determinar se existe uma relação linear entre duas variáveis. Isto é, indica o grau em que a variação de uma variável X está relacionada com a variação de outra variável Y. Dessa forma, um r > 0 sugere uma relação direta, ou seja, um aumento em X é

acompanhado por um acréscimo em Y. Por outro lado, r < 0 sugere uma relação indireta, indicando que um aumento de X é acompanhado por um decréscimo de Y e vice-versa. Ademais, um valor de r próximo de 1 (negativo ou positivo) indica uma forte relação linear, ao passo que um valor próximo de 0 mostra que a associação é fraca (Hair et al, 1998; Malhotra, 2001).

No presente estudo, todos os resultados foram considerados significativos ao nível de 5% (p < 0,05). Há, portanto, 95% de confiança de que estejam corretos.

# APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

## Caracterização da amostra

A amostra resultante da pesquisa foi composta de 208 questionários. No tocante à sua caracterização, verificou-se que a maioria das empresas pesquisadas (66,8 %) tem até 20 funcionários, configurando-se uma amostra composta de pequenas empresas. Apenas 9,1% das empresas entrevistadas possuem mais de 100 funcionários e as restantes (24,1 %) afirmaram ter entre 21 e 100 funcionários. Como informação adicional, apenas três empresas da amostra apresentaram mais do que 900 funcionários e a média das empresas da amostra ficou em aproximadamente 70 funcionários.

Mais da metade das empresas (54,9%) possuem até 20 anos de atividade e 63% delas atuam no mercado há mais de 10 anos. Constatouse também que 19,7% têm entre 21 e 40 anos de atuação e que somente 15,4% das empresas possuem mais de 40 anos de atividade. A idade média das empresas ficou em aproximadamente 21 anos e apenas uma empresa está há mais de 100 anos em atividade.

Das empresas pesquisadas, 70,7% não fazem parte de grupo de lojas, possuindo apenas um ponto de venda. Das 29,3% que fazem parte de um grupo, 52,4% disseram que o grupo é

composto por até cinco empresas, 17,4% afirmaram fazer parte de um conjunto de até dez empresas, 12,7% indicaram que o grupo do qual fazem parte é composto por até vinte empresas e 17,5% são empresas integrantes de grupos com mais de 20 estabelecimentos. Por fim, 92,8% das empresas pesquisadas não constituem franquias.

#### Análise univariada

Para operacionalizar o construto de cidadania corporativa foi utilizada a escala desenvolvida por Maignan & Ferrell (2001a) com base nos estudos de Carroll (1991), que propõe quatro dimensões da cidadania corporativa: econômica, legal, ética e filantrópica. Essa escala possui 22 variáveis divididas nas quatro dimensões: cidadania econômica (cinco variáveis); cidadania legal (seis variáveis); cidadania ética (cinco variáveis) e cidadania filantrópica (seis variáveis).

Foram utilizadas escalas do tipo Likert de cinco pontos. Os respondentes deveriam manifestar-se de acordo com o comportamento de sua empresa, variando de (1) Discordo totalmente a (5) Concordo totalmente. Os pontos intermediários da escala deveriam ser utilizados para situações intermediárias.

Na operacionalização do construto lealdade dos clientes foi considerado um conjunto de cinco indicadores utilizados por Maignan & Ferrell (2001a). Para a avaliação desses indicadores foram utilizadas escalas também de cinco pontos do tipo Likert, através de uma medida subjetiva realizada pelo dirigente da empresa.

Para a operacionalização do construto comprometimento organizacional foi utilizada a escala proposta por Jaworski & Kohli (1993). Essa escala possui um total de sete itens. Da mesma forma que os construtos explanados anteriormente, foram utilizadas escalas de cinco pontos, tipo Likert, pelas quais o respondente deveria manifestar-se conforme o comportamento da empresa, variando os extremos de (1) Discordo totalmente a (5) Concordo totalmente. Os pontos intermediários da escala deveriam ser utilizados para situações intermediárias.

A Tabela 1 apresenta as médias de cada dimensão da cidadania corporativa. Observa-se que todas as dimensões foram bem avaliadas pelos respondentes da pesquisa. O destaque fica por conta da cidadania legal, que apresentou uma média alta (4,46). Outras duas dimensões - ética e econômica - também obtiveram médias altas. A preocupação dos gestores com a cidadania filantrópica exibiu a menor média: 3,49. O resultado parece evidenciar uma pequena participação das empresas do setor varejista de Belo Horizonte em ações voltadas para a dimensão filantrópica da cidadania corporativa.

De modo geral, as empresas investigadas parecem apresentar uma maior preocupação com questões legais, ou seja, uma tendência a responder mais rápida e eficientemente às obrigações impostas pelas leis. Esses resultados são convergentes com estudos empíricos desenvolvidos em outros países, nos quais se verificaram médias altas para questões de ordem econômica e legal. No Brasil, contudo, pelo menos neste estudo, a dimensão legal mostrou-se mais importante.

A partir da Tabela 2, que exibe as médias dos construtos lealdade dos clientes e comprometimento dos funcionários, pode-se afirmar que ambos os construtos tiveram médias altas. Esses resultados parecem evidenciar que, na perspectiva dos gestores das empresas participantes da pesquisa, os clientes apresentam alta lealdade à empresa e os funcionários, alto nível de comprometimento.

TABELA 1 - Médias das dimensões da cidadania corporativa

Construto	Média
Cidadania Econômica (CE)	4,33
Cidadania legal (CL)	4,46
Cidadania ética (CT)	4,43
Cidadania Filantrópica (CF)	3,49

Fonte: Coleta de dados

TABELA 2 - Médias dos construtos lealdade dos clientes e comprometimento organizacional

Construto	Média
Lealdade dos clientes (LC)	4,08
Comprometimento organizacional (CO)	4,22

Fonte: Coleta de dados.

#### Análise multivariada

Conforme descrito na metodologia, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson como forma de avaliar a relação entre as variáveis de interesse.

A Tabela 3 mostra que existem correlações significativas (p < 0.05) e positivas (r > 0) entre as quatro dimensões de cidadania corporativa. Contudo, os níveis de correlação variam de fraco  $\alpha$  inoderado (r < 0,40).

A Tabela 4 mostra que existem correlações significativas e positivas entre as três dimensões de cidadania corporativa (econômica, legal e ética) e lealdade dos clientes. Contudo, essas correlações são fracas, visto que apresentam r < 0.30.

Através da Tabela 5 pode-se observar que existe correlação significativa e positiva entre as dimensões de cidadania corporativa (económica, legal, ética e filantrópica) e comprometimento dos funcionários. Pode-se concluir também que as correlações encontradas foram mais fortes do que as verificadas em relação à lealdade dos clientes.

A análise das Tabelas 4 e 5 evidencia que existem níveis de correlação mais fortes entre as quatro dimensões de cidadania corporativa e comprometimento dos funcionários do que em relação às dimensões de cidadania corporativa e lealdade dos clientes

TABELA 3 - Análise de correlação de Pearson entre as dimensões de cidadania corporativa a partir da avaliação das empresas pesquisadas

	Cidadania econômica		Cidadania legal		Cidadania ética	
	R	Р	R	Р	R	Р
Cidadania legal	0,349	<0,001	3/4	1/4	3/4	3/4
Cidadania ética	0,409	<0,001	0,407	<0,001	3/4	3/4
Cidadania filantrópica	0,273	<0,001	0,207	<0,001	0,236	<0,001

Fonte: Coleta de dados. Nota: R - Coeficiente de correlação de *Pearson* 

TABELA 4 - Análise de correlação entre as dimensões de cidadania corporativa e lealdade dos clientes a partir da avaliação das empresas pesquisadas

	Lealdade dos clientes			
Dimensões de cidadania corporativa	R	P		
Cidadania econômica	0,275	<0,001		
Cidadania legal	0.204	0,003		
Cidadania ética	0,245	<0,001		
Cidadania filantrópica	0,071	0,306		
Cidadania corporativa	0,258	<0,001		

Fonte: Coleta de dados.

Nota: R - Coeficiente de correlação de Pearson

P - probabilidade de significância da análise de correlação.

TABELA 5 - Análise de correlação entre as dimensões de cidadania corporativa e comprometimento dos funcionários a partir da avaliação das empresas pesquisadas

	Comprometimento dos funcionários			
Dimensões de cidadania corporativa	R	P		
Cidadania econômica	0.472	<0,001		
Cidadania legal	0,398	<0,001		
Cidadania ética	0,426	<0,001		
Cidadania filantrópica	0,418	<0,001		
Cidadania corporativa	0,614	<0,001		

Fonte: Coleta de dados.

Nota: R - Coeficiente de correlação de Pearson.

P - probabilidade de significância da análise de correlação.

As empresas mais preocupadas em adotar práticas de cidadania corporativa nas dimensões econômica, legal e ética são as que mais obtêm, ainda que fracamente, maior lealdade dos clientes. O mesmo se verifica para o comprometimento dos funcionários: as empresas que mais investem em ações de cidadania corporativa em suas quatro dimensões são aquelas nas quais o comprometimento dos funcionários mostra-se maior.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da análise univariada das questões das escalas de cidadania corporativa e lealdade dos clientes de Maignan & Ferrell (2001a) e comprometimento dos funcionários de Jaworski & Kohli (1993), pôde-se chegar a algumas constatações baseadas na perspectiva dos dirigentes das empresas: (1) das quatro dimensões de cidadania corporativa, três apresentaram médias bastante altas. Esse resultado parece evidenciar que as empresas pesquisadas no setor varejista de Belo Horizonte têm uma maior preocupação com as questões econômicas, legais e éticas da cidadania corporativa, relegando a segundo plano ações voltadas para a dimensão filantrópica, como formação de parcerias com

escolas da comunidade, apoio às atividades desportivas e culturais locais, contribuições a entidades de caridade, entre outras; (2) os construtos lealdade dos clientes e comprometimento dos funcionários também foram bem avaliados pelos dirigentes das empresas, o que pode sugerir a existência de altos níveis de lealdade dos clientes e alto grau de comprometimento dos funcionários nas empresas pesquisadas.

Já os resultados obtidos por meio da análise do coeficiente de correlação de Pearson mostram que existem correlações significativas e positivas, ainda que fracas (r < 0,30), entre três dimensões da cidadania corporativa (econômica, legal e ética) e lealdade dos clientes. Os resultados indicaram ainda correlação positiva e significativa entre as quatro dimensões de cidadania corporativa e comprometimento dos funcionários. Ou seja, as empresas que mais adotavam práticas de cidadania corporativa nas dimensões econômica, legal e ética eram as que mais obtinham lealdade dos clientes. O mesmo pode ser concluído para o comprometimento dos funcionários: as empresas que mais investiam em ações de cidadania corporativa em suas quatro dimensões eram aquelas nas quais o comprometimento dos funcionários mostrava-se major.

Os resultados da pesquisa também permitem afirmar que as empresas do setor varejista pesquisadas mostraram-se bastante sensíveis ao novo contexto empresarial, buscando vantagens competitivas por meio da adoção de práticas que as aproximem de seus públicos internos e externos.

No que se refere aos temas tratados no trabalho como responsabilidade social empresarial, cidadania corporativa, marketing e sociedade, relacionamento com stakeholders, entre outros, pode-se constatar que esses assuntos são complexos e se encontram num estágio embrionário de desenvolvimento. Ademais, a literatura que trata da temática apresenta-se dispersa e, sobretudo, pouco convergente.

O modelo utilizado no estudo mostrou-se plenamente aplicável tanto ao contexto brasileiro, quanto à realidade das empresas do setor varejista. Isso se deve ao fato de que as relações investigadas no modelo são comuns a todas as empresas e de que a operacionalização dos construtos é perfeitamente adaptável aos diversos setores e portes das empresas.

Apesar da grande diversidade de termos, siglas e abordagens, a cidadania corporativa pode

ser enquadrada nos limites do domínio do marketing ligado a questões sociais, pois tem como objetivo satisfazer as várias demandas dos diversos públicos com os quais uma empresa interage. Em suma, o trabalho pretendeu contribuir como um apoio ao processo de incorporação da cidadania corporativa no planejamento de marketing das empresas.

Recebido em: mar./2003. Aprovado em: mai./2003

## Marcelo de Rezende Pinto

Mestre em Administração pelo Cepead/Face/UFMG Rua Rio de Janeiro, 1197/702 - Centro Belo Horizonte - MG - 30.160-041 Telefone: [31] 3224-2931 E-mail: marcrez@hotmail.com

### José Edson Lara

PhD em Administração pela Univ. Autónoma de Barcelona, Prof. Adjunto da Face/UFMG, Professor do Cepead/UFMG Rua Curitiba, 832/1207 - Centro Belo Horizonte - MG - 30.170-120 Telefone: (31) 3279-9046 E-mail: jedson@face.ufmg.br

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBINGER, Heather S.; FREEMAN, Sarah J. Corporate social performance and atractiveness as an employer to different job seeking populations. Journal of Business Ethics, V. 28, n.3. Dec. 2000. p. 243-253.

ALLEN, Natalie J.; GRISAFFE, D. B. Employee commitment to the organizational and customer reactions: mapping the linkages. Human Resource Management Review. 11, 2001, p. 209-236.

ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology. N. 63, 1990, p. 1-18.

ASHLEY, Patricia A. A responsabilidade social nos negócios: um conceito em construção. In: \_\_\_\_\_\_. Ética e responsabilidade social dos negócios. São Paulo: Saraiva, 2002.

ATKINSON, A. A.; WATERHOUSE, J. H.; WELLS, R.B. A stakeholder approach to strategic performance management. Sloan Management Review. V. 38, n. 3, p. 25-37, 1997.

BASTOS, Antônio V. Bittencourt. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, mai/jun 1993.

BASTOS, Antônio V. Bittencourt. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vinculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasilia, DF: Instituto de Psicologia, UnB, 1994. (Tese de doutorado)

BORGER, Fernanda Gabriela. Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. São Paulo: FEA/USP, 2001. (Tese de doutorado)

CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy Management Review. 4(4), 1979, p. 497-505.

CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. Business Horizons. V. 34, n. 4, p. 39–48, juljago 1991.

- CARROLL, Archie B. The four faces of corporate citizenship. Business and Society Review. V. 100. p. 1-7, 1998.
- CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility. Business and Society. Chicago, v. 38, p. 268-295, sept. 1999.
- CLARKSON, Max B. E. A stakeholder framework for analysing and evaluation corporate social performance. Academy of Management Review. V. 20, n. 1, p. 92-117, jan. 1995.
- DAM, Ynte K. Van; APELDOORN, Paul A. C. Sustainable marketing. Journal of Macromarketing. V. 16. p. 45-56, 1996.
- DAVENPORT, Kim. Corporate citizenship: a stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it. Business and Society. V.39, n. 2, p. 210-219, jun 2000.
- DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. Academy of Management Review. V. 20, n. 1, p. 65–91, 1995.
- DRUMWRIGHT, M. D. Socially responsible organizational buying: environmental corcern as a noneconomic buying criterion. Journal of Marketing. V. 58, p. 1–19, jul. 1994.
- DUARTE, Gleuso D. Responsabilidade social da empresa: modismo ou sinal dos tempos? Belo Horizonte: Cepead/UFMG, 1985. (Dissertação de mestrado).
- DUARTE, Gleuso D.; DIAS, José Maria M. Responsabilidade social: a empresa hoje. São Paulo: LTC, 1986.
- HAIR, Joseph F. Jr.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. e BLACK, William C. Multivariate data analysis. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HANDELMAN, Jay M.; ARNOLD, Stephen J. The role of marketing actions with a social dimension: appeals to the institutional environment. Journal of Marketing, V. 63, p. 33-48. July 1999.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Marketing

- orientation: antecedents and consequences. Journal of Marketing. V. 57, p. 53-70, jul 1993.
- KNOX, Simon D.; DENISON, Tim J. Store loyalty: its impact on retail revenue. An empirical study of purchasing behaviour in the UK. Journal of Retailing and Consumer Services. V. 7, p. 33-45, 2000.
- KOTLER, Philip; ZALTMAN, Gerald. Social marketing: an approach to planned social change. Journal of Marketing. V. 35, p. 3-12, july 1971.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Principios de marketing. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.
- LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. Administração de varejo. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAIGNAN, Isabelle; FERRELL, O. C. Measuring corporate citizenship in two countries: the case of the United States and France. Journal of Business Ethics. V. 23, n. 3, p. 283–297, feb. 2000.
- MAIGNAN, Isabelle; FERRELL, O. C. Antecedents and benefits of corporate citizenship: an investigation of french business. Journal of Business Research. V. 51, p. 37–51, 2001a.
- MAIGNAN, Isabelle; FERRELL, O. C. Corporate citizenship as a marketing instrument: concepts, evidence and research directions. European Journal of Marketing. V. 35, n. 3/4, p. 457-484, 2001b.
- MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de marketing. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- McINTOSH, Malcolm; LEIPZIGER, Deborah; JONES, Keith L; COLEMAN, Gill. Cidadania corporativa: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.
- MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.
- MEYER, John P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: toward a general model. Human

- Resource Management Review, 11, p. 299-326, 2001.
- MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A Three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review. V. 1, n. 1, 1991, p. 61–89.
- MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review. V. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.
- MOHR, Lois A.; WEBB, Deborah J. Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. Journal of Consumer Affairs. V. 35, p. 45-62, 2001.
- OLIVER, Richard L. Whence consumer loyalty? Journal of Marketing. V. 63, 1999, p. 33-44.
- PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.
- SCHOMMER, Paula C.; FISCHER, Tânia. Cidadania empresarial no Brasil: os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas. O & S. V. 6, n. 15, p. 99-118, maio-agosto 1999.
- SHETH, Jagdish N.; GARDNER, David M.; GARRETT, Dennis E. Marketing theory: evolution and evaluation. New York: John Wiley & Sons, 1988.
- SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.
- TURBAN, Daniel B.; GREENING, Daniel W. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. Academy of Management Journal. V. 40, n. 3, p. 658-672, 1996.
- VARADARAJAN, P. Rajan; MENON, Anil. Cause-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philantropy. Journal of Marketing. V. 52, p. 58-74, jul 1988.