

## Os Antecedentes Culturais da Adoção de Práticas de Cidadania Corporativa: Apreciações Empíricas no Setor Varejista

**Autoria:** Marcelo de Rezende Pinto, Danielle Ramos de Miranda Pereira, Michele Cristina Duarte da Silva

### RESUMO

O presente trabalho apresenta resultados originados de pesquisa empírica realizada com dirigentes de 172 empresas do setor varejista de Belo Horizonte com o objetivo de investigar em que medida três dimensões da cultura organizacional sugeridas pelos autores Maignan e Ferrell (2001a) – orientação para o mercado, orientação humanística e orientação competitiva - podem ser consideradas como antecedentes de práticas de cidadania corporativa. Utilizando-se o modelo de Archie Carroll para a performance social corporativa em suas quatro dimensões (econômica, legal, ética e filantrópica), os resultados confirmaram que há uma relação significativa e positiva entre a adoção tanto de práticas de orientação para o mercado quanto de orientação humanística e as quatro dimensões da cidadania corporativa. Já no tocante à orientação competitiva, constatou-se que a adoção de práticas advindas de uma orientação competitiva das empresas não funciona como inibidores à adoção de ações consideradas socialmente responsáveis.

### 1 - INTRODUÇÃO

Atualmente, diversas pesquisas vêm sendo conduzidas com a ambição de se estudar diversas questões relacionadas ao assunto cidadania corporativa e temas correlatos. No tocante a pesquisas relacionadas à influência da adoção de práticas de cidadania corporativa no comportamento dos públicos com os quais a empresa interage, vale enfatizar estudos de alguns autores norte-americanos com os denominados clientes externos. Alguns têm investigado a importância do ambientalismo na decisão de compra corporativa, enquanto outros têm estudado o comportamento corporativo responsável a partir do ponto de vista do consumidor. Para Brown e Dacin (1997) existe uma falta de evidências em como, quando e quais tipos de associação com a empresa afetam a resposta de compra de um produto.

Já no que concerne aos clientes internos da organização – os funcionários – algumas pesquisas têm se limitado a investigar a atratividade de uma empresa que é socialmente responsável para candidatos à trabalho.

Contudo, percebe-se a pouca atenção destinada àqueles fatores que podem levar as empresas a adotarem ações socialmente responsáveis. Essa questão leva inevitavelmente à discussão do conceito de cultura organizacional. Entre as várias conceituações, para Schein (1984) cultura organizacional pode ser definida como um modelo de suposições básicas que um dado grupo inventa, descobre ou desenvolve ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna. Baseado nesta definição, pode-se considerar que a cultura de uma organização influencia como os tomadores de decisão gerenciam as relações com seus *stakeholders*. Adjacente a isso, conforme ressaltado por Ashley (2002), só é possível entender como uma organização vem concebendo e pondo em prática sua responsabilidade frente aos seus *stakeholders* quando se leva em consideração que ela faz parte de um contexto sociocultural mais amplo. Em outras palavras, há sempre um contexto que influencia as organizações, tornando a administração culturalmente condicionada e sujeita aos valores, princípios e tradições da sociedade em que elas se inserem.

Nesse sentido, o conceito de cultura abre caminho para discutir, de forma mais sistemática e profunda, qual é o peso da dimensão simbólica nas organizações e nas formas de

cidadania corporativa que são por elas adotadas. Um modelo que integra toda essa discussão anterior e procura investigar os antecedentes e os conseqüentes da cidadania corporativa é o proposto por Maignan e Ferrell (2001a) que pode ser visualizado na FIG.1.

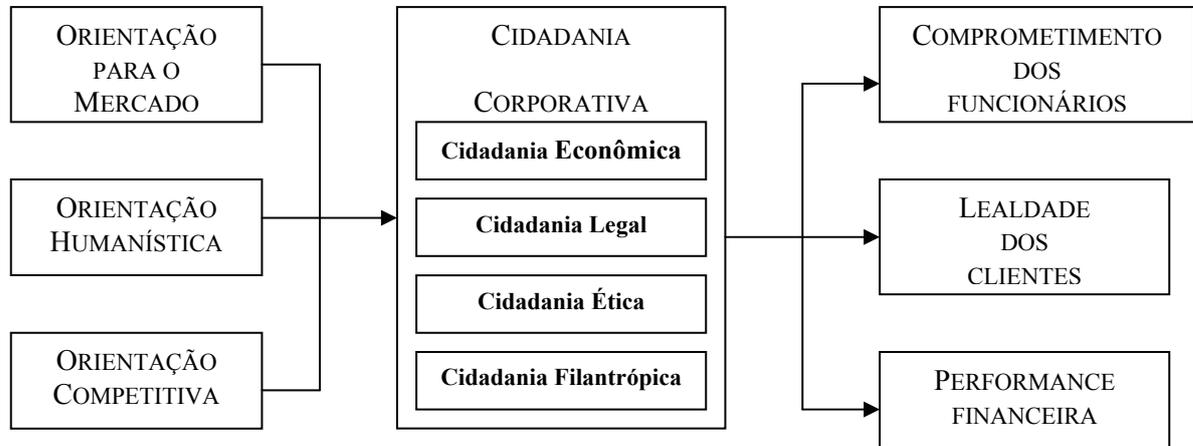


FIGURA 1 – Antecedentes e conseqüentes da Cidadania Corporativa

Fonte: MAIGNAN e FERRELL (2001a) e CARROLL (1991)

Pinto (2003), utilizando a parte dos conseqüentes da Cidadania Corporativa num estudo envolvendo o comércio varejista de Belo Horizonte, chegou à conclusão de que somente as dimensões econômica e ética da cidadania corporativa podem explicar, ainda que moderadamente, a lealdade dos clientes. No entanto, também observou que todas as quatro dimensões da cidadania corporativa explicam o comprometimento dos funcionários.

A partir daí, surgiu o interesse em empreender uma pesquisa também no setor varejista de Belo Horizonte com o escopo de se estudar os potenciais antecedentes culturais da cidadania corporativa. Dessa forma, com a pesquisa, pretende-se investigar: **em que medida as três dimensões da cultura organizacional sugeridas no modelo pelos autores Maignan e Ferrell (2001a) – orientação para o mercado, orientação humanística e orientação competitiva - podem ser consideradas como antecedentes da cidadania corporativa ?**

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

Contudo, outras justificativas também são relevantes. Em primeiro lugar, verifica-se que os trabalhos executados com relação ao tema têm examinado a natureza e os antecedentes da cidadania corporativa quase exclusivamente no contexto norte-americano (MAIGNAN e FERRELL, 2000). Ainda que, recentemente, tenha sido criada a sub-divisão denominada Gestão Social e Ambiental no maior encontro acadêmico de Administração no Brasil – o Enanpad, poucos relatos de pesquisas empreendidas no Brasil com foco exclusivo no tema discutido no trabalho foram encontrados. Em segundo lugar, o presente trabalho volta os olhos para um universo com o qual convivemos muito intimamente no nosso dia-a-dia, mas

do qual conhecemos, ainda, muito pouco – as micro e pequenas empresas. Empresas estas que têm sido relativamente “negligenciadas” nos estudos envolvendo questões relacionadas à comportamentos socialmente responsáveis. Por fim, é sempre salutar lembrar que a construção de perspectivas de estudos que comportam áreas diferentes do saber administrativo – tais como Teoria de Organizações, Marketing e Gestão Social – merece destaque, uma vez que tais abordagens costumam representar bons avanços para todas as áreas envolvidas.

Para isso, o artigo foi organizado em quatro partes fundamentais além dessa introdução. Na próxima seção, privilegiou-se uma revisão teórica do conceito de responsabilidade social e cidadania corporativa e também a apresentação do modelo teórico utilizado e as hipóteses da pesquisa. Na seção intitulada percurso metodológico é apresentada os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa empírica. Em seguida, os resultados são explicitados e discutidos e, por fim, as considerações finais são apresentadas.

## 2 - REVISÃO TEÓRICA, MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

No Brasil, atualmente, o debate em torno de questões relativas ao papel das empresas na sociedade e a idéia da responsabilidade social tem recebido considerável destaque nos meios de comunicação. Entretanto, percebe-se que muitas empresas, acadêmicos e principalmente a mídia vêm ressaltando exclusivamente a abordagem instrumental da responsabilidade social corporativa como forma de melhorar a reputação da empresa, além de identificar oportunidades de testar novas tecnologias e produtos, adquirindo, assim, vantagens competitivas (ASHLEY, 2002).

Corroborando com a visão mais atual de responsabilidade social, Alves (2001) recorre a John Maynard Keynes para enfatizar que a maximização dos lucros para os acionistas passa a ocupar um papel quase secundário, à medida que a empresa passa a demonstrar crescimento. Assim, a estabilidade da empresa, sua imagem perante o público e sua capacidade de satisfazer os seus clientes internos e externos passam a ocupar uma posição de destaque. O também autor enfatiza que vários pesquisadores afirmam que empresas socialmente responsáveis seriam mais rentáveis no longo prazo do que aquelas caracterizadas por um comportamento oportunista. Isso se daria em virtude das melhores condições de conciliar, de forma mais eficiente e objetiva, os interesses de seus *stakeholders*.

Contudo, Alves (2003) chama a atenção para o fato de que a percepção socialmente responsável das empresas existe vinculada aos interesses ideológicos do sistema capitalista, uma vez que ela nasce em defesa da própria empresa. Ou seja, ainda que isso gere grandes discussões, o que se chama de responsabilidade social da empresa não significa uma ameaça ao sistema capitalista; opostamente, pode-se afirmar que representa sua solidificação e a demonstração de sua capacidade de criar benefícios direcionados ao bem-estar da sociedade em geral, garantindo sua aceitação ideológica e contribuindo para conter as intervenções do Estado na economia.

Cabe ressaltar que é possível também reconhecer que a performance social dos negócios tem sido chamada de cidadania corporativa (CARROLL, 1998). Para Davenport (2000), a partir dos anos de 1990, cidadania corporativa tornou-se um termo comumente utilizado por profissionais porque ele é o mais indicado para conotar uma série de comportamentos para se definir a performance social corporativa. Termo este que, conforme Wartick e Cochran (1985), pode ser encarado como qualquer interação entre negócios e ambiente social.

Porém, Maignan (1999) salienta o fato de que, embora alguns autores considerem cidadania corporativa e performance social corporativa como sinônimos, distinções poderiam ser observadas. Enquanto a performance social corporativa investigaria questões morais,

gerenciais e sociológicas, a cidadania corporativa focalizaria atividades mais restritas desenvolvidas pela organização com o escopo de atender demandas sociais mais concretas.

Como constatado por Ashley, Coutinho e Tomei (2001) apesar da vasta literatura existente no que se refere à Responsabilidade Social e Cidadania Corporativa, verifica-se que a conceituação dos dois termos tem sido apresentado de forma confusa e alguma vezes contraditórias. Alguns autores chegam até a utilizá-los como sinônimos. De acordo também com essas autoras, o conceito de Cidadania Corporativa foi incorporado à literatura muito posterior ao conceito de Responsabilidade Social Corporativa, o que pode sugerir uma nova etiqueta a um conceito já existente.

No entender de Borger (2001), o conceito de cidadania corporativa é mais amplo do que o de Responsabilidade Social, pois a noção de cidadania pressupõe que a responsabilidade vai além do cumprimento de leis, visto que inclui amplas obrigações de contrato social.

A revisão da literatura fornece uma grande diversidade de pontos de vista sobre o assunto. Melo Neto e Froes (1999) entendem que o exercício da cidadania corporativa é resultante das ações internas e externas da responsabilidade social desenvolvidas pela empresa. McIntosh *et al* (2001) afirmam que a Cidadania Corporativa diz respeito ao relacionamento entre empresas e sociedade. Sociedade esta que 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.

Outra boa tentativa de definição de Cidadania Corporativa é a apresentada por Schommer e 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 elas, 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 voltadas para a valorização da qualidade, para o respeito ao consumidor e ao meio ambiente, incorporando o respeito para com todos os agentes que se relacionam com a empresa: funcionários, fornecedores, governo, clientes, comunidade, sócios e outros.

Outro ponto de vista relevante, que será o adotado no estudo, é o de Maignan e Ferrell (2001b). Eles sugerem que, 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 pelos seus *stakeholders*.

A dimensão econômica incluiria as obrigações da empresa em ser produtiva, lucrativa e atender às expectativas dos acionistas de obter retorno sobre o investimento. Já a dimensão legal propõe que o negócio acrescenta à sua missão econômica, um respeito às leis e aos regulamentos. A sociedade espera que os negócios ofereçam produtos dentro das normas de segurança e obedeçam a regulamentações governamentais. 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. A tomada de decisões deve ser feita considerando-se as consequências de suas ações, honrando o direito dos outros, cumprindo deveres e evitando prejudicar terceiros. Por fim, a dimensão filantrópica prevê que o negócio deve estar envolvido com a melhoria da sociedade através da responsabilidade legal, ética e econômica, bem como a adoção de práticas filantrópicas como, por exemplo, desenvolvimento de programas ambientais, apoio a atividades desportivas e culturais locais, formação de parcerias, etc (CARROLL, 1991; MAIGNAN e FERRELL, 2001a; FERRELL *et al*, 2000).

Apesar de toda esta discussão, algumas questões ainda permanecem sem maior escrutínio por parte dos pesquisadores deste campo. Uma delas caminha no sentido de se

entender como o contexto cultural pode servir como contribuinte ou inibidor da adoção de práticas socialmente responsáveis. Dessa forma, a partir do modelo apresentado na FIG.1 e com base nos antecedentes da cidadania corporativa propostos por Maignan e Ferrell (2001a) conforme FIG.2, as seguintes relações serão investigadas e as seguintes hipóteses serão estabelecidas para o trabalho.

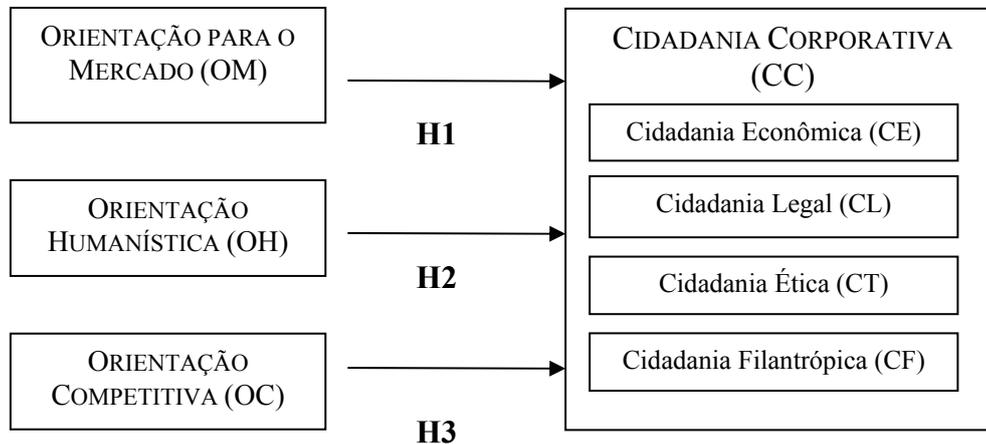


FIGURA 2 – Modelo da pesquisa

▪ **Orientação para o mercado e cidadania corporativa**

Pode-se dizer que os últimos anos têm testemunhado um grande interesse pelo construto de orientação para o mercado. Assim, avanços conceituais têm sido acompanhados pelo desenvolvimento de muitos instrumentos de mensuração (NARVER e SLATER, 1990; KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993). Além disso, um crescente número de pesquisas empíricas tem usado tais medidas e analisado as consequências da orientação para o mercado numa ampla variedade de questões organizacionais, incluindo sucesso de novos produtos, serviços ao clientes, comprometimento da força de vendas, relacionamento com o canal, participação de mercado, lucratividade, entre outros (NARVER e SLATER, 1990; JAWORSKI e KOHLI, 1993; SLATER e NARVER, 1994). É digna de menção a comprovação de que ser orientado para o mercado tem um impacto positivo no desempenho organizacional.

De acordo com Narver e Slater (1990), a orientação para o mercado consiste em três componentes comportamentais – orientação para os clientes, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional – e dois critérios de decisão – foco no longo prazo e lucratividade.

Para os autores, o primeiro componente comportamental – orientação para os clientes – envolve a compreensão de mercados-alvo e a capacidade de criar valor superior para esses mercados de forma continuada. Dessa forma, seria necessária a criação de uma série de atividades com o intuito de adquirir e disseminar informações sobre os compradores e competidores. O segundo componente comportamental é a orientação para os concorrentes, visto que a empresa precisa compreender as forças e fraquezas de curto prazo de seus concorrentes atuais e potenciais, além de prever as capacidades e estratégias de longo prazo desses concorrentes. Finalmente, o último componente é a coordenação interfuncional que pode ser entendido como a utilização dos recursos da empresa para gerar valor superior para os consumidores-alvo como responsabilidade de toda a empresa e não unicamente do departamento de marketing.

Para Narver e Slater (1990), os dois critérios de decisão são foco no longo prazo e rentabilidade. Assim, a empresa deve estar voltada para uma dimensão temporal de longo prazo para constantemente satisfazer os consumidores de uma melhor maneira que os competidores, gerando valor superior aos compradores. Conseqüentemente, esse maior valor seria traduzido em maior lucratividade da empresa no longo prazo, ou seja, em uma performance superior do negócio.

Percebe-se uma perspectiva cultural na definição de orientação para o mercado proposta por Narver e Slater (1990), uma vez que fica clara a noção de que uma empresa somente será orientada para o mercado se houver uma mudança nas normas e valores dessa organização.

Vale ressaltar que o estudo desses autores parte da afirmação de que a orientação para o mercado é uma forma de cultura empresarial – padrão de valores compartilhados que ajudam a compreender o funcionamento organizacional e fornece para os indivíduos normas de comportamento na organização.

Uma vez que empresas orientadas para o mercado podem ter uma tendência em integrar em suas atividades demandas de natureza econômica, legal, ética e filantrópica da cidadania corporativa, pode-se investigar que:

H1: Quanto maior a orientação para o mercado em uma organização, maior a adoção de práticas de cidadania corporativa.

H1a: Quanto maior a orientação para o mercado em uma organização, maior a adoção de práticas da dimensão da cidadania econômica;

H1b: Quanto maior a orientação para o mercado em uma organização, maior a adoção de práticas da dimensão da cidadania legal;

H1c: Quanto maior a orientação para o mercado em uma organização, maior a adoção de práticas da dimensão da cidadania ética;

H1d: Quanto maior a orientação para o mercado em uma organização, maior a adoção de práticas da dimensão da cidadania filantrópica.

#### ▪ **Orientação humanística e cidadania corporativa**

Para Cooke e Hartmann (1989), a orientação humanística refere-se à dimensão da cultura organizacional que está preocupada com a importância atribuída à ajuda e harmonia entre os empregados. Em tais organizações, seus membros teriam maior interesse em buscar conhecer as necessidades do outro e promover um clima de cooperação entre as equipes. Segundo esses autores, conseqüentemente, a organização que se engaja numa orientação humanística, teria melhores condições de promover cuidados e levar em consideração os anseios de seus vários grupos de *stakeholders*. Dessa forma:

H2: Quanto maior a orientação humanística em uma organização, maior a adoção de práticas de cidadania corporativa.

H2a: Quanto maior a orientação humanística em uma organização, maior a adoção de práticas da dimensão da cidadania econômica;

H2b: Quanto maior a orientação humanística em uma organização, maior a adoção de práticas da dimensão da cidadania legal;

H2c: Quanto maior a orientação humanística em uma organização, maior a adoção de práticas da dimensão da cidadania ética;

H2d: Quanto maior a orientação humanística em uma organização, maior a adoção de práticas da dimensão da cidadania filantrópica.

▪ **Orientação competitiva e cidadania corporativa**

Enquanto a orientação humanística foca na manutenção de um relacionamento harmonioso dentro da organização, a orientação competitiva leva em consideração os valores relacionados a ganhos ou recompensas quando a organização ultrapassa seus objetivos e metas, superando seus concorrentes (COOKE e HARTMANN, 1989). Dessa forma, na visão desses autores, dada a prioridade que é dada ao sucesso profissional individual em uma cultura competitiva, os membros da organização parecem não focar esforços no bem-estar de seus *stakeholders*. Sendo assim:

H3: Quanto maior a orientação competitiva em uma organização, menor a adoção de práticas de cidadania corporativa.

H3a: Quanto maior a orientação competitiva em uma organização, menor a adoção de práticas da dimensão da cidadania econômica;

H3b: Quanto maior a orientação competitiva em uma organização, menor a adoção de práticas da dimensão da cidadania legal;

H3c: Quanto maior a orientação competitiva em uma organização, menor a adoção de práticas da dimensão da cidadania ética;

H3d: Quanto maior a orientação competitiva em uma organização, menor a adoção de práticas da dimensão da cidadania filantrópica.

A próxima seção descreverá os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa empírica.

**3 – PERCURSO METODOLÓGICO**

Para atingir os objetivos propostos no trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, utilizando-se de estratégias quantitativas. A presente pesquisa pode ser definida como descritiva, uma vez que tem como objetivo principal a descrição de algo e relatar como ocorrem certos fenômenos ou como se comportam certas variáveis em determinada situação, sendo orientada por hipóteses teóricas pré-estabelecidas sobre o fenômeno estudado (Malhotra, 2001). Como desenho mais apropriado, optou-se pelo *survey* interseccional, visto que o escopo da mesma constituiu-se numa descrição de tempo único e na determinação de relação entre variáveis.

A amostra utilizada pode ser caracterizada como não-probabilística. Ela foi obtida por julgamento e por acessibilidade (nem todas as empresas previamente “selecionadas” se dispuseram a responder o questionário). Foram obtidos 172 (cento e setenta e dois) questionários “válidos”, excluindo-se aqueles que apresentaram erros de preenchimento e

questões faltantes. Esse número foi considerado satisfatório quando esgotou-se as possibilidades de novos respondentes que corresponderiam a um perfil de empresa adequado para a pesquisa que era ser do comércio varejista, estar localizada na cidade de Belo Horizonte e ter entre 8 e 50 funcionários. As unidades de análise do estudo foram compostas pelas 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.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi o questionário. Este instrumento foi composto por questões dos seguintes tipos: (1) caracterização da empresa (número de empregados, responsável pelas informações, integrante de grupo de lojas, etc); (2) escalas referentes aos construtos cidadania corporativa e suas dimensões, orientação para o mercado, orientação humanística e orientação competitiva. Cabe ressaltar que essas escalas, que serão descritas no próximo tópico, foram devidamente adaptadas e validadas para serem utilizadas no Brasil.

Na fase de análise dos dados empregou-se duas técnicas estatísticas: a análise de correlação de Pearson e análise de Regressão Múltipla.

### **Operacionalização dos construtos**

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

Na operacionalização do construto orientação para o mercado foi considerado um conjunto de 15 (quinze) indicadores utilizados por Narver e Slater (1990) denominada Escala MkTor, a fim de mensurar os três componentes comportamentais – orientação para os clientes, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional.

Para a operacionalização dos construtos orientação competitiva e orientação humanística foram utilizadas as escalas propostas por Cooke e Rosseau (1988) e Maignan e Ferrell (2001a), sendo 10 (dez) indicadores para orientação competitiva e 10 (dez) indicadores para a orientação humanística.

Para a mensuração de todos estes construtos, 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.

## **4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

A amostra resultante da pesquisa foi composta de 172 questionários. No tocante à caracterização da amostra, verificou-se que a grande maioria das empresas pesquisadas (68,6%) tem até 20 funcionários. Outro dado relevante refere-se à constatação de que quase 92% não fazem parte de redes de franquias. Verificou-se também que 39,5% das empresas têm até 10 anos de atuação no mercado, 27,4% têm de 11 a 20 anos, 11% declararam ter de 21 a 30 anos, enquanto 22,1% afirmaram atuar no mercado há mais de 30 anos. Cabe destacar que 14% dos entrevistados eram proprietários das empresas pesquisadas e 68% declararam-se gerente ou diretor do estabelecimento.

Para a análise da confiabilidade das escalas foi utilizado o *alfa de Cronbach*. Como a escala da cidadania corporativa é composta, teoricamente, por quatro dimensões e a escala de orientação para o mercado por três dimensões, o cálculo da confiabilidade foi realizado separadamente para cada uma das dimensões e para a escala completa (MALHOTRA, 2001). Os valores do alfa de *Cronbach* para as escalas utilizadas nesse trabalho são indicados na Tabela 1.

Tabela 1 – Confiabilidade das escalas

CONCEITO	CONSTRUTO	$\alpha_{\text{CRONBACH}}$
Cidadania Corporativa	Dimensão Econômica (CE)	0,804
	Dimensão Legal (CL)	0,834
	Dimensão Ética (CT)	0,774
	Dimensão Filantrópica (CF)	0,824
Orientação para o mercado	Orientação para Clientes (OCL)	0,704
	Orientação para Concorrentes (OCR)	0,686
	Coordenação Interfuncional (CIF)	0,618
Orientação Competitiva	Orientação Competitiva (OC)	0,781
Orientação Humanística	Orientação Humanística (OH)	0,782

Pode-se observar que os valores relativos aos construtos referentes à orientação para o mercado ficaram muito próximos dos valores mínimos estabelecidos por Malhotra (2001) que considera um valor menor de 0,60 como de confiabilidade insatisfatória de consistência interna. Quanto às escalas dos construtos da cidadania corporativa, verificou-se que elas têm uma confiabilidade satisfatória, pois todos os valores de *alfa de Cronbach* ficaram acima de 0,77. O mesmo pode ser dito das escala de orientação competitiva e orientação humanística que apresentaram valores de alfa acima de 0,78.

A fim de verificar o grau de adoção de práticas de cidadania corporativa e o nível de orientação para o mercado, de orientação competitiva e de orientação humanística das empresas pesquisadas, optou-se por calcular uma medida global para cada um dos construtos utilizados no estudo a partir da média aritmética simples das respostas dadas às questões que funcionaram como seus respectivos indicadores. Sendo assim, a Tabela 2 apresenta os resultados das médias de cada um dos construtos.

Pode-se observar que todas as dimensões da cidadania corporativa foram bem avaliadas pelos respondentes da pesquisa. O destaque fica por conta da cidadania legal que apresentou uma média alta (4,40). Outras duas dimensões da cidadania corporativa – ética e econômica – também obtiveram médias altas. Contudo, pode-se verificar uma menor preocupação por parte dos gestores das empresas pesquisadas acerca da cidadania filantrópica que exibiu a menor média – 3,34. 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. Estes resultados são coerentes com outro estudo conduzido também no comércio varejista de Belo Horizonte por Pinto (2003).

Quanto aos outros construtos, pode-se afirmar também que eles foram bem avaliados, com exceção da orientação competitiva, que apresentou uma média baixa – 2,93. Isso parece levar à conclusão de que as empresas varejistas pesquisadas têm uma preocupação com o mercado, ao mesmo tempo em que busca uma orientação humanística. Porém, os dirigentes não conseguiram visualizar, em suas empresas, uma orientação competitiva entre seus funcionários.

Tabela 2 - Médias das Dimensões do construto Cidadania Corporativa, Orientação para o Mercado, Orientação Competitiva e Orientação Humanística

CONSTRUTO	MÉDIA
Cidadania Econômica (CE)	4,14
Cidadania Legal (CL)	4,40
Cidadania Ética (CT)	3,99
Cidadania Filantrópica (CF)	3,34
<b>Cidadania Corporativa (CC)</b>	<b>3,95</b>
Orientação para os Clientes (OCL)	4,02
Orientação para os Concorrentes (OCR)	3,95
Coordenação Interfuncional (CIF)	3,68
<b>Orientação para o Mercado (OM)</b>	<b>3,89</b>
Orientação Competitiva (OC)	2,93
Orientação Humanística (OH)	3,90

Como o objetivo da pesquisa é verificar em que medida as três dimensões da cultura organizacional sugeridas no modelo pelos autores Maignan e Ferrell (2001a) – orientação para o mercado, orientação humanística e orientação competitiva - podem ser consideradas como antecedentes da cidadania corporativa, optou-se pela utilização das técnicas estatística de Análise de Correlação de Pearson e Análise de Regressão Múltipla.

### Análise de Correlação e Regressão

A Tabela 3 apresenta os coeficiente de correlação de Pearson entre as dimensões da cidadania corporativa e orientação para o mercado, orientação competitiva e orientação humanística.

Tabela 3 – Coeficientes de Correlação de Pearson entre as Dimensões da Cidadania Corporativa e Orientação para Mercado, Orientação Competitiva e Orientação Humanística

	Orientação para o Mercado (OM)	Orientação Competitiva (OC)	Orientação Humanística (OH)
Cidadania Econômica (CE)	0,528*	ns	0,555*
Cidadania Legal (CL)	0,421*	ns	0,393*
Cidadania Ética (CT)	0,547*	0,194**	0,436*
Cidadania Filantrópica (CF)	0,589*	ns	0,380*
Cidadania Corporativa (CC)	0,663*	0,172**	0,547*

Nota: \*  $p < 0,01$  ; \*\*  $p < 0,05$  ; ns: não significativo

Pode-se perceber pela análise da Tabela 3 que, com exceção da orientação competitiva que ora apresentou correlação não significativa, ora correlações fracas, todas as dimensões da cidadania corporativa apresentaram correlações significativas e moderadas com os construtos

orientação para o mercado e orientação humanística. Vale destacar que entre as correlações acima, destaca-se aquela observada entre a cidadania corporativa e a orientação para o mercado (0,663). Dessa forma, parece ser possível afirmar que existe uma relação positiva entre adoção de práticas de orientação para o mercado e ações socialmente responsáveis. Ou seja, os resultados parecem dizer que quanto mais a empresa se orienta para o mercado (seja orientando-se para os seus clientes e seus concorrentes quanto coordenando interfuncionalmente esses esforços) maior é sua preocupação com questões relacionadas às dimensões econômica, legal, ética e filantrópica da cidadania corporativa. O mesmo pode ser dito com relação à orientação humanística: quanto maior a orientação humanística das empresas, maior a adoção de práticas de cidadania corporativa em suas quatro dimensões.

A partir da análise de correlação que forneceu “pistas” de que o grau de adoção de práticas de cidadania corporativa está correlacionado com a orientação para o mercado e com a orientação humanística, decidiu-se seguir adiante na tarefa de análise dos dados por meio uma regressão linear (Hair *et al*, 2005; Malhotra, 2001). Um modelo de regressão foi ajustado considerando-se como variável dependente a cidadania corporativa, que é uma média entre as dimensões desse construto, e como variáveis independentes a média de indicadores da orientação para o mercado e da orientação humanística. O objetivo básico era tentar entender melhor a participação da orientação para o mercado e da orientação humanística na explicação da adoção de práticas de cidadania corporativa. Os resultados do modelo de regressão ajustado podem ser visto na Tabela 4.

Tabela 4 – Resultados do Modelo de regressão

Variável Dependente	Variável Independente	$\beta$	e. p.	Sig. (Coeficientes)	R <sup>2</sup>
Cidadania Corporativa	Orientação para o Mercado	0,531	0,071	0,000	0,484
	Orientação Humanística	0,226	0,067	0,001	

Por meio dos resultados da TAB. 4, pode-se destacar que o modelo de regressão ajustado explica aproximadamente 50% da variação na cidadania corporativa. Dessa forma, a orientação para o mercado e a orientação humanística explicam, juntas, quase metade do comportamento socialmente responsável das empresas.

A partir destes resultados obtidos por meio da análise de correlação e de regressão linear múltipla e recuperando-se as hipóteses propostas para o trabalho, pode-se chegar à TAB. 5 que apresenta os teste das hipóteses propostas para a pesquisa.

Tabela 5 – Teste das hipóteses propostas para a pesquisa

	Orientação para o Mercado (OM)		Orientação Competitiva (OC)		Orientação Humanística (OH)	
Cidadania Corporativa (CC)	H1	Suportada	H2	Suportada	H3	Suportada
Cidadania Econômica (CE)	H1a	Suportada	H2a	Não Suportada	H3a	Suportada
Cidadania Legal (CL)	H1b	Suportada	H2b	Não Suportada	H3b	Suportada
Cidadania Ética (CT)	H1c	Suportada	H2c	Suportada	H3c	Suportada
Cidadania Filantrópica (CF)	H1d	Suportada	H2d	Não Suportada	H3d	Suportada

Pode-se afirmar que, com exceção de algumas hipóteses referentes à orientação competitiva, todas as outras foram suportadas. Isso permite concluir que, no caso das empresas varejistas de Belo Horizonte, tanto a orientação para o mercado quanto a orientação humanística podem ser consideradas como antecedentes culturais das práticas de cidadania corporativa.

## 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de tecer as considerações finais deste artigo, torna-se necessário dividi-las em três grandes partes. Inicialmente, a título de conclusão, vale considerar que o objetivo do trabalho foi atingido, uma vez que o interesse era empreender uma pesquisa empírica em empresas do ramo de varejo localizadas em Belo Horizonte, na qual fosse possível investigar em que medida as três dimensões da cultura organizacional sugeridas por Maignan e Ferrell (2001a) – orientação para o mercado, orientação humanística e orientação competitiva - podem ser consideradas como antecedentes da cidadania corporativa. Os resultados parecem levar à conclusão de que duas destas dimensões (orientação para o mercado e orientação humanística) podem ser consideradas antecedentes da cidadania corporativa. Verificou-se uma correlação negativa, porém fraca entre a orientação competitiva e cidadania corporativa, o que permite afirmar que ações de cunho competitivo entre os funcionários não podem ser consideradas “inibidoras” de práticas relacionadas à cidadania corporativa.

Outra constatação interessante refere-se às médias encontradas para as dimensões da cidadania corporativa. Coincidente com o estudo conduzido por Pinto (2003) também no comércio varejista de Belo Horizonte, verificou-se que a dimensão legal foi a mais bem avaliada pelos dirigentes das empresas pesquisadas, o que coloca em relevo a preocupação destas em seguir a legislação em suas diferentes esferas. Interessante também é o resultado referente à dimensão filantrópica que ficou com a pior média. De forma geral, pode-se afirmar que as empresas não estão engajadas de fato com questões filantrópicas episódicas como por exemplo, incentivar os funcionários a participar de ações que apóiam a comunidade em que estão inseridas, contribuir para entidades de caridade, incentivar a formação de parcerias com empresas e escolas da comunidade, apoiar atividades desportivas e culturais locais entre outras.

Dessa forma, pode-se iniciar a segunda parte das considerações finais ao se conduzir algumas reflexões que são pertinentes. Parece haver uma sinalização de que a orientação para o mercado pode ser considerada um antecedente da cidadania corporativa. Isto quer dizer que uma empresa que se preocupa em atender os anseios do mercado, seja orientando-se para os clientes, seja focando-se para os concorrentes, tende a buscar praticar ações de cidadania corporativa. Sendo assim, o trabalho parece contribuir como um apoio no processo de incorporação da cidadania corporativa no planejamento de marketing das empresas.

Contudo, essa reflexão poderia ir mais longe, principalmente se buscar compreender o seguinte: quais os pontos de contato e de divergência entre os dois conceitos. Conforme a discussão conduzida na seção de revisão teórica, os pontos de contato parecem bastante óbvios. Enquanto a orientação para o mercado deve ser encarada como estratégia para ampliar a capacidade das organizações na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, na medida em que ela permite o desenvolvimento (e a manutenção) de uma cultura empresarial que estimula comportamentos necessários à criação de valor superior para o cliente, a cidadania corporativa almeja integrar os anseios de todos os *stakeholders* para garantir a sustentabilidade do negócio. Ora, parece lógico que os dois conceitos se coadunam na questão de um importante *stakeholder* do negócio – o cliente. Porém, a grande questão é verificar os pontos de discordância entre os dois conceitos. Nesse sentido, o que parece ser conflitante é que muitas vezes, um negócio não se resume a apenas atender ao mercado. Visto que para

uma empresa ser considerada cidadã, conforme apresentado neste trabalho, é essencial conciliar todas as dimensões (econômica, legal, ética e filantrópica) da cidadania corporativa levando-se em consideração todos os *stakeholders*, sem exceção. Daí, decorre a constatação de que a orientação para o mercado parece constituir-se apenas de uma das facetas da cidadania corporativa.

Já no que concerne à “relação” entre orientação humanística e cidadania corporativa, o trabalho confirma algo que parece óbvio, isto é, na medida em que uma empresa tem como traço cultural uma preocupação com questões constantes da escala do tipo mostrar preocupação com a necessidade dos outros, ser defensor dos outros, resolver conflitos construtivamente, ser um bom ouvinte, gastar tempo com as pessoas entre diversos outros, isso levaria a uma conduta altamente propícia à adoção de práticas socialmente responsáveis. No sentido inverso, no tocante ao construto orientação competitiva, a investigação empírica não suportou a idéia de que valores competitivos no ambiente de trabalho são barreiras para a adoção de altos níveis de cidadania corporativa. Especificamente, somente verificou-se uma baixa associação negativa entre orientação competitiva da empresa e uma dimensão da cidadania corporativa – a dimensão ética. Isto parece querer dizer que uma empresa na qual se verifica que os funcionários buscam competir mais do que cooperar, manter uma imagem de superioridade, sempre tentar estar certo, ganhar sobre os outros não seriam traços culturais “inibidores” da adoção de práticas de cidadania corporativa.

Na terceira e última parte das considerações finais, cumpre destacar algumas limitações do trabalho, bem como propor algumas sugestões para futuras investigações. Quanto às limitações, como bem enfatizado por Mohr e Webb (2001), nesse tipo de estudo em que são empregados *surveys*, é bastante comum a ocorrência do chamado viés de desejabilidade social. Tal viés é resultante de respostas que não são baseadas naquilo que o respondente realmente acredita, mas no que percebe sendo socialmente apropriado. Sendo assim, é facilmente perceptível que, no tocante às questões que procuravam mensurar o nível de adoção de práticas de cidadania corporativa e orientação para o mercado, orientação humanística e orientação competitiva, algum viés de desejabilidade social tenha interferido nas respostas.

Também é passível de discussão que o estudo limitou-se a pesquisar empresas de um mesmo setor de atividade – o varejo. Fica claro, portanto, que os resultados não podem ser extrapolados para outros setores de atividades que têm suas peculiaridades próprias. O estudo também não levantou valores culturais que podem ser característicos deste setor e que, inexoravelmente, podem ser determinantes para a adoção de práticas socialmente responsáveis. Outra questão importante refere-se ao fato de inexistir no Brasil pesquisas com o intuito de se avaliar a relação proposta nesse estudo. Isso pode se constituir como uma limitação, pois não permite que os resultados sejam comparados com outros estudos.

Já como sugestões para futuros trabalhos, pode-se afirmar que as unidades de observação do estudo se limitaram a proprietários, diretores, gerentes ou funcionários que atuassem em função de comando nas empresas pesquisadas. Como tanto a adoção de práticas de cidadania corporativa quanto de orientação para o mercado, orientação humanística e orientação competitiva levam em consideração todos os públicos da empresa e afeta todos eles, seria importante que trabalhos no futuro mensurassem as opiniões desses outros grupos de *stakeholders* como, por exemplo, concorrentes, clientes e funcionários. Complementarmente, essas diferentes visões poderiam ser confrontadas com o escopo de se verificar possíveis convergências na perspectiva de cada um desses grupos.

Na pesquisa optou-se pela utilização da escala de cidadania corporativa proposta por Maignan e Ferrell (2001a), a escala de orientação para o mercado desenvolvida por Narver e Slater (1990) e escalas de orientação humanística e orientação competitiva apresentada por

Cooke e Rosseau (1988) e Maignan e Ferrell (2001a) . Em trabalhos futuros, outras escalas e instrumentos poderiam ser incluídos a fim de se confrontar os resultados.

Por fim, é útil enfatizar um último ponto. O trabalho aqui apresentado apenas “arranha” a problemática concernente às influências culturais para a adoção de práticas de cidadania corporativa. Ao terminar este trabalho, fica a sensação latente de que novos e mais abrangentes estudos precisam ser conduzidos em outros diferentes contextos sociais e culturais com o escopo de se criar uma linha de pesquisa que propicie um avanço do conhecimento na área. Não obstante a complexidade, fica registrado aqui um convite aos pesquisadores do campo para enveredarem por esta seara de investigações. Ademais, a certeza que fica é que o campo é fértil para pesquisas e, as questões daí decorrentes, merecedoras de maiores debates.

## 6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Lauro E. S. Governança e Cidadania Empresarial. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. V. 41, n. 4. Out/Dez 2001. p. 78-86.

ALVES, E. A. Dimensões da Responsabilidade Social da Empresa: Uma Abordagem Desenvolvida a Partir da Visão de Bowen. **Revista de Administração**. São Paulo, V. 38, N. 1, p. 37-45. jan/mar 2003.

ASHLEY, Patrícia A. A Responsabilidade Social nos Negócios: Um Conceito em Construção. IN: \_\_\_\_\_. **Ética e Responsabilidade Social dos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASHLEY, Patrícia A.; COUTINHO, Renata B. G.; TOMEI, Patrícia A. Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: uma Análise Conceitual Comparativa. In: EnANPAD, 25°. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

BORGER, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade Social: Efeitos da Atuação Social na Dinâmica Empresarial**. São Paulo: FEA/USP, 2001. (Tese de doutorado)

BROWN, T. J.; DACIN, P. A. The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. **Journal of Marketing**. V. 61. p. 68-84. Jan. 1997.

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, jul/ago 1991.

CARROLL, Archie B. The Four Faces of Corporate Citizenship. **Business and Society Review**. V. 100. p. 1-7. 1998.

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.

COOKE, R. A.; HARTMANN, J. L. Interpreting the cultural styles measured by the OCI. **Organizational Culture Inventory Leader's Guide**. Plymouth: Human Synergistics, 1989.

COOKE, R. A. ; ROUSSEAU, D. M. Behavioral Norms and Expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. **Group & Organization Studies**. Sept. 1988.

- 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.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS JR., George H.; LUCK, David. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- HAIR, Joseph F. Jr.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. e BLACK, William C. **Análise Multivariada de Dados**. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Marketing Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**. V. 57. p. 53-70. Jul 1993.
- KOHLI, A. J.; JAWORSKI, B. J. ; KUMAR, A. Markor: A measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, V. 30, p. 467-477, 1993.
- LEVY, Michael e WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAIGNAN, Isabelle. Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. **Academy of Marketing Science**. V. 27, n. 4, 1999.
- 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 Businesses. **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.
- 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.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, V. 54, p. 20-35, 1990.
- PINTO, Marcelo de Rezende. **A Cidadania Corporativa como uma Orientação de Marketing: Um Estudo Empírico no Setor Varejista**. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2003. (Dissertação de Mestrado).
- SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organization Culture. **Sloan Management Review**. P. 3-16. 1984.
- 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.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship ? **Journal of Marketing**, V. 58, p. 46-55, 1994.

WARTICK, Stephen; COCHRAN, Philip. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. **Academy of Management Review**. p. 758-769. Oct. 1985.