

A Cidadania Corporativa como um instrumento de marketing: um estudo empírico no setor varejista

Autoria: Marcelo de Rezende Pinto, José Edson Lara

RESUMO

O presente trabalho apresenta resultados originados de pesquisa realizada com dirigentes de 208 grandes empresas do setor varejista de Belo Horizonte. Apresenta-se como objetivo geral do trabalho examinar se a cidadania corporativa pode ser utilizada como um instrumento de marketing externo e interno para as empresas. Com relação ao público externo, foi mensurado em que nível a lealdade dos clientes é influenciada pelas ações de cidadania corporativa. Já no tocante ao marketing interno, foi mensurado em que medida o comprometimento dos funcionários é afetado pelas práticas de cidadania corporativa.

A pesquisa é baseada em estudos de Maignan & Ferrell (2001a) e lança mão da teoria dos *stakeholders* para caracterizar os atores sociais que seriam alvo das ações de cidadania corporativa. Para isso, utiliza o modelo de Archie Carroll para a performance social corporativa em suas quatro dimensões (econômica, legal, ética e filantrópica). Verificou-se no estudo que somente as dimensões econômica e ética da cidadania corporativa podem explicar, ainda que moderadamente, a lealdade dos clientes. No entanto, observou-se que todas as quatro dimensões da cidadania corporativa explicam o comprometimento dos funcionários.

Palavras-chaves: Responsabilidade Social, Cidadania Corporativa, Marketing Societal.

1 – INTRODUÇÃO

O mundo, mais precisamente a partir da década de 80 do século passado, vem passando por profundas transformações de ordem econômica, política e social que, entre outras características, têm influência direta no papel do Estado, das empresas, bem como no relacionamento destes com a sociedade. Para alguns autores, toda essa conjuntura estaria configurando uma nova ordem social.

Dessa forma, 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 no porte e no 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. Vale ressaltar que nos países mais avançados, tanto os públicos interessados na empresa quanto a opinião pública tem passado a exigir das empresas a observância de padrões de comportamento socialmente responsável, tanto nas matrizes quanto nas filiais localizadas em países emergentes ou em desenvolvimento (Alves, 2001).

Assim, a prática de negócios tem recebido inúmeras inovações. Companhias têm implementado inúmeras práticas inovadoras a fim de se adaptarem ao novo contexto do

ambiente. Muitas dessas inovações tem 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. Este conceito, embora não exista uma unanimidade entre os autores, pode ser entendido como a preocupação da empresa em considerar os interesses dos diversos *stakeholders*: funcionários, clientes, fornecedores, acionistas e comunidade na qual a organização está inserida.

No tocante às empresas do setor varejista, pode-se afirmar que as mesmas deveriam desenvolver vantagens competitivas que viabilizem sua atividade e as aproximem de seu público consumidor. Nesse sentido, a adoção de práticas de cidadania corporativa parece ser uma possível resposta aos desafios apresentados pelo setor, uma vez que representa uma evolução no tratamento aos diversos públicos que a empresa interage.

Sendo 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.

O artigo exhibe, de início, um breve referencial teórico contemplando discussões referentes aos temas responsabilidade social, marketing relacionado a questões sociais, cidadania corporativa, bem como a relação destes com a lealdade dos clientes e comprometimento dos funcionários. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados no estudo e os resultados obtidos com a utilização de métodos estatísticos. Ao final, as conclusões gerais, as limitações da pesquisa, bem como sugestões para estudos futuros são discutidas.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – Responsabilidade Social Empresarial

Pode-se dizer que o marco no campo da responsabilidade social foi o lançamento do livro *Responsibility of the Businessman* de Howard Bowen nos Estados Unidos em 1953. Ao resgatar a origem do conceito, Bowen (1957) cita alguns estudos do início do século que representam as primeiras manifestações da idéia: Charles Eliot, em 1906, Arthur Hakley em 1907 e John Clark em 1916 e Oliver Sheldon em 1923. Para Bowen (1957), este último autor defendia a inclusão de outros objetivos entre as preocupações da empresa, além do lucro dos acionistas.

Contudo, nos dias de hoje, ao se fazer uma pesquisa detalhada sobre o tema 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), para alguns, o termo representa 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; enquanto outros o vêem associado ao comportamento eticamente responsável ou à filantropia. Por fim, há os que entendem o seu significado 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 funda-se 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 decorre uma nova concepção da empresa e de seu papel na sociedade e ao reconhecimento de que as decisões dos resultados das atividades das corporações alcançam um universo de agentes sociais bem mais amplo do que o composto por seus sócios e acionistas (Duarte & Dias, 1986; Borger, 2001).

Nesse estudo, optou-se por compilar as diversas definições de autores da literatura especializada. 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 pela sua atuação, bem como o respeito às questões ambientais e investimento em ações sociais.

2.2 – 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 tornado lugar comum na literatura de negócios, tanto acadêmica quanto profissional. Desde a lançamento da obra intitulada *Strategic Management: A Stakeholder Approach* por R. E. Freeman em 1984, vários livros e mais de 100 artigos com ênfase no assunto relacionado a *stakeholder* foram publicados (Donaldson & Preston, 1995; Mitchell, Agle & Wood, 1997; Atkinson, Waterhouse & Wells, 1997).

A definição, que será a 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 citados são importantes para a organização, uma vez que eles auxiliam a organização na realização de seus objetivos.

2.3 – Cidadania Corporativa

Assim como nas discussões sobre responsabilidade social empresarial, não existe unanimidade entre os autores no tocante ao conceito de cidadania corporativa. Alguns autores a chamam responsabilidade social corporativa. Outros referem-se 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 ele é o mais indicado para conotar uma série de comportamentos para se definir a performance social corporativa. Termo este que, conforme vários autores, pode ser encarado como qualquer interação entre negócios e ambiente social.

Contudo, 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.

Um ponto de vista relevante, que será o adotado no estudo, é o de Maignan & 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*.

O QUADRO 1 mostrado a seguir apresenta comentários acerca dos significados dessas quatro dimensões da cidadania corporativa, segundo Carroll (1991), que serão operacionalizados na pesquisa.

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

DIMENSÕES	SIGNIFICADO
Econômica	A dimensão econômica incluiria 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, 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.
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. A tomada de decisões deve ser feita considerando-se as consequências de suas ações, honrando o direito dos outros, cumprindo deveres e evitando prejudicar os outros.
Filantrópica	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. A dimensão filantrópica prevê atividades que são guiadas pelo desejo dos negócios em se engajar em papéis sociais não legalmente obrigatórios, mas que estão se tornando cada vez mais estratégicos.

FONTE - Carroll (1991); Carroll (1998); Maignan & Ferrell (2001a)

Complementarmente, 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.

2.4 - O Marketing e sua Relação 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 pode 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 essas ações de marketing na área social beneficiam as organizações (Handelman & Arnold, 1999).

Entretanto, o que se tem visto é uma proliferação de termos, siglas e abordagens muitas vezes utilizados de forma ambígua ou contraditória. Deve-se mencionar também que diversas revistas e publicações vêm criando e utilizando termos de forma indiscriminada, 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.

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 sendo o processo de criação, implementação e controle de programas para influenciar a aceitabilidade de idéias sociais.

Não se pode esquecer, todavia, do marketing societal que, segundo Kotler & Armstrong (1998), representa um princípio do marketing consciente o qual 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 os interesses a longo prazo da sociedade.

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

Ademais, esses autores, ao discutirem acerca das 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. Assim, essa escola teria como escopo principal a análise e entendimento das necessidades e preocupações societais e suas influências no marketing, examinando a ética dos negócios, sem esquecer das expectativas dos *stakeholders*.

Pode-se concluir, portanto, que essa abordagem será a utilizada no presente estudo, uma vez que a proposta do mesmo é estudar a relação entre ações de marketing e comportamento dos atores sociais como clientes e funcionários.

2.5 - Cidadania Corporativa e Lealdade dos Clientes

A literatura referente ao conceito de lealdade dos clientes parece levar à conclusão de que não existe uma unanimidade com relação ao mesmo, o que 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 frequência de compra repetida ou o relativo volume de compra da mesma marca.

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

Dada a dificuldade de se chegar a uma unanimidade entre os conceitos de lealdade, Dick & Basu (1994) desenvolveram um modelo que procura integrar duas abordagens de lealdade: a atitudinal e a comportamental. O modelo desses autores pode ser visualizado na FIG. 1 apresentada a seguir.

De acordo com a figura, pode-se configurar ausência de lealdade quando se constata uma atitude fraca ou negativa combinada com um comportamento baixo; lealdade espúria quando se nota uma atitude relativamente fraca, acompanhada por um padrão de repetição elevado; lealdade latente na situação em que há uma atitude relativamente forte, com padrão de repetição baixo. Finalmente, a lealdade, que é considerada a mais preferível das quatro condições, significa uma alta correspondência entre uma atitude favorável e repetição de padrão (Dick & Basu, 1994).

COMPORTAMENTO (REPETIÇÃO DE COMPRA)			
		Alta	Baixa
A T I T U D E	Forte	Lealdade	Lealdade Latente
	Fraca	Lealdade Espúria	Ausência de Lealdade

FIGURA 1 – Os quatro níveis de lealdade

FONTE - Dick & Basu, 1994. p. 101

Ao se 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 com 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 em 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).

2.6 – Cidadania Corporativa e Comprometimento dos Funcionários

É bastante comum na literatura a posição dos autores que 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; 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. Percebe-se na conclusão desses autores, cujos trabalhos são alguns dos mais influentes nos estudos do tema, três componentes de comprometimento: o afetivo, o instrumental ou de continuação e o normativo.

Dessa forma, o comprometimento afetivo seria um apego psicológico associado à idéia de lealdade, sentimento de pertencer, desejo de contribuir e dar energia para a

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, aqui, optou-se pelos estudos de Bastos (1993, 1994) que se propõem a explicar as principais abordagens de comprometimento organizacional. Para ele, podem ser identificadas cinco abordagens ou enfoques : o afetivo, o instrumental, o sociológico, o normativo e por fim, o comportamental.

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

A partir do conceito de 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, preocupando-se também com questões como a proteção do ambiente ou a integração de minorias e finalmente a organização exibindo comportamentos exemplares poderia levar ao orgulho dos funcionários de participar ativamente na empresa. Além disso, esforços empreendidos pelo negócios para exibir cidadania corporativa proativa gerariam um senso 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 à trabalho (Turban & Greening, 1996; Albinger & Freeman, 2000).

3 – METODOLOGIA

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 apenas 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).

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.

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

Como desenho mais apropriado para a presente pesquisa, optou-se pelo *survey* interseccional, visto que o escopo da mesma constituiu-se numa descrição de tempo único e determinar relação entre variáveis.

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, lealdade dos clientes e comprometimento dos funcionários. 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 utilizou-se a técnica estatística denominada Regressão Múltipla. De acordo com Hair *et al* (1998), a análise de regressão múltipla é uma técnica estatística que pode ser usada para analisar a relação entre uma variável dependente e várias variáveis independentes. Os autores enfatizam que o amplo campo de aplicação dessa técnica permitem a utilização da mesma em duas classes de problemas de pesquisa: predição e explicação. No caso desse estudo, a técnica foi utilizada para explicar, pois procurou-se investigar em que grau a adoção de práticas de cidadania corporativa impacta o comportamento dos funcionários e clientes das organizações.

Assim, de acordo com o modelo conceitual apresentado na FIG. 2, tem-se dois modelos de Regressão Múltipla que serão utilizados no estudo:

$$\simeq \textbf{Modelo 1} - [\textbf{LEALCLI}] = \beta_0 + \beta_1 [\textbf{CE}] + \beta_2 [\textbf{CL}] + \beta_3 [\textbf{CT}] + \beta_4 [\textbf{CF}] + e$$

$$\simeq \textbf{Modelo 2} - [\textbf{COMPFUN}] = \beta_0 + \beta_1 [\textbf{CE}] + \beta_2 [\textbf{CL}] + \beta_3 [\textbf{CT}] + \beta_4 [\textbf{CF}] + e$$

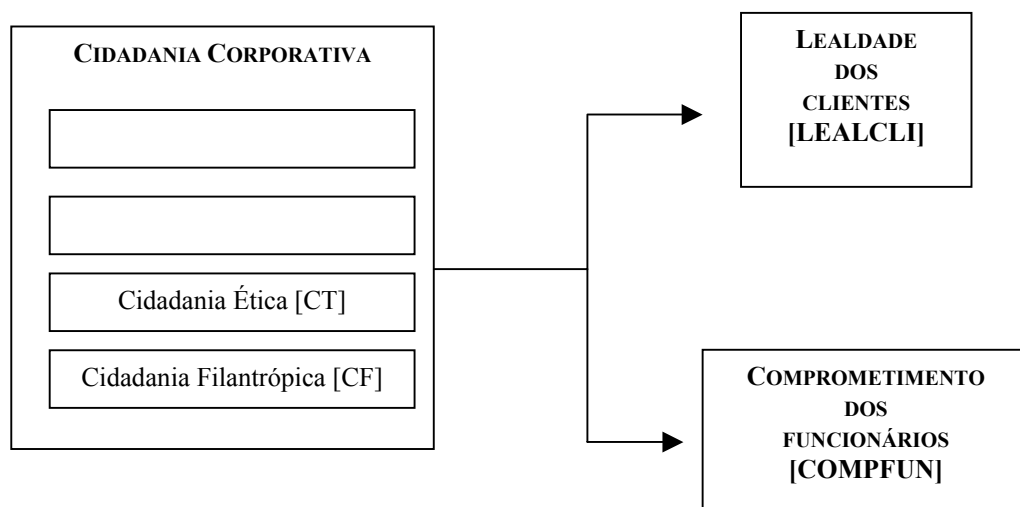


FIGURA 2 - Modelo da pesquisa

FONTE - Maignan & Ferrell (2001a) e Carroll (1991)

4 – RESULTADOS DA PESQUISA

A amostra resultante da pesquisa foi composta de 208 questionários. No tocante à caracterização da amostra, verificou-se que a maioria das empresas pesquisadas (66,8 %) tem até 20 funcionários, configurando-se uma amostra composta de pequenas empresas, fato comum no setor varejista de Belo Horizonte. Apenas 9,1% das empresas entrevistadas possuem mais de 100 funcionários e o restante (24,1 %) afirmaram ter entre 21 a 100 funcionários.

Observou-se que mais da metade das empresas (54,9%) possuem até 20 anos de atividade e que 63% delas atuam no mercado há mais de 10 anos. Constatou-se também que 19,7% têm entre 21 a 40 anos de atuação e que somente 15,4% das empresas possuem mais de 40 anos de atividade.

Verificou-se também que 70,7% das empresas pesquisadas não fazem parte de grupo de lojas, possuindo apenas um ponto de venda. A pesquisa mostra que das 29,3% das empresas 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 faz parte é composto por até vinte empresas e 17,5% são empresas integrantes de grupos com mais de vinte estabelecimentos. Por fim, pôde-se visualizar que 92,8% das empresas pesquisadas não constituem franquias.

Para operacionalizar o construto de cidadania corporativa foi utilizada a escala desenvolvida por Maignan & 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).

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). Assim como descrito para mensuração da cidadania corporativa, para a avaliação dos indicadores de lealdade dos clientes 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). Esta escala possui um total de sete itens. Da mesma forma que os construtos explanados anteriormente, foram utilizadas escalas de cinco pontos, tipo Likert, as 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.

Dessa forma, a TAB. 1 a seguir apresenta as médias de cada dimensão da cidadania corporativa.

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

Observa-se, pela análise da TAB. 1, 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. Contudo, pode-se verificar uma menor preocupação por parte dos gestores das empresas pesquisadas acerca da cidadania filantrópica que 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.

A TAB. 2 apresentada a seguir exhibe as médias dos construtos lealdade dos clientes e comprometimento organizacional.

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

A partir da TAB. 2, 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.

A fim de atingir os objetivos propostos para o trabalho, foram utilizados dois modelos de regressão linear múltipla com o objetivo de avaliar de forma multivariada a relação das variáveis resposta (no modelo 1, lealdade dos clientes e no modelo 2, comprometimento dos funcionários) com as variáveis preditoras ou explicativas (os quatro escores referentes às quatro dimensões de cidadania corporativa) conforme a FIG. 2. Ademais, os pressupostos para a utilização desses modelos foram avaliados com o escopo de verificar a fidedignidade dos mesmos.

$$\simeq \textbf{Modelo 1} - [\textbf{LEALCLI}] = \beta_0 + \beta_1 [\textbf{CE}] + \beta_2 [\textbf{CL}] + \beta_3 [\textbf{CT}] + \beta_4 [\textbf{CF}] + e$$

$$\simeq \textbf{Modelo 2} - [\textbf{COMPFUN}] = \beta_0 + \beta_1 [\textbf{CE}] + \beta_2 [\textbf{CL}] + \beta_3 [\textbf{CT}] + \beta_4 [\textbf{CF}] + e$$

Para o modelo 1, ajustou-se um modelo de regressão linear múltipla para avaliar a relação multivariada entre a lealdade dos clientes e as quatro dimensões de cidadania corporativa. Inicialmente, ajustou-se um modelo para a lealdade dos clientes com as três variáveis explicativas cuja correlação de Pearson foi significativa (cidadania econômica, cidadania legal e cidadania ética). Como a cidadania legal não foi significativa na explicação da lealdade do cliente, ela foi retirada, obtendo-se o modelo final conforme TAB. 3.

A TAB. 3 mostra que o modelo obtido explica somente 9,7% da variação da resposta no tocante à lealdade dos clientes. Este resultado parece indicar que existem outros fatores além da adoção de práticas de cidadania corporativa que explicam a lealdade dos clientes. Ressalta-se também que somente as dimensões econômica e ética da cidadania corporativa parecem explicar a variação da resposta acerca da lealdade dos clientes. Ademais, observa-se que o escore de cidadania econômica explica quase 80% da variação total da lealdade dos clientes.

TABELA 3
Estimativa dos parâmetros do modelo de regressão linear segundo a lealdade dos clientes

Variável	Parâmetros estimados					
	g.l	β	e.p.	T	R ² P. (%)	p
Cidadania Econômica	1	0,3	0,1	2,9	7,6	0,0043
Cidadania Ética	1	0,2	0,1	2,2	2,1	0,0297

FONTE – Coleta de dados

NOTA - *g.l.* \rightarrow graus de liberdade; β \rightarrow Estimativa dos coeficientes;
e.p. \rightarrow erro padrão; *T* \rightarrow Estatística do teste
R²P. \rightarrow R² parcial; *p* \rightarrow probabilidade de significância da estatística T
R² = 9,7%

Para o modelo 2, a mesma análise descrita anteriormente foi utilizada para avaliar a relação multivariada das quatro dimensões de cidadania corporativa e comprometimento dos funcionários. Através da TAB. 4 apresentada abaixo, pode-se observar que o modelo gerado explica 38,4% da variação do comprometimento dos funcionários. Ressalta-se também que as quatro dimensões têm influência sobre o comprometimento dos funcionários. Pode-se destacar ainda que a cidadania econômica explica mais da metade da variação do comprometimento dos funcionários.

TABELA 4
Estimativa dos parâmetros do modelo de regressão linear segundo o comprometimento dos funcionários

Variável	Parâmetros estimados					
	g.l	β	e.p.	T	R ² P. (%)	p
Cidadania Econômica	1	0,3	0,1	4,2	22,3	0,0001
Cidadania Legal	1	0,3	0,1	2,9	6,2	0,0049
Cidadania Ética	1	0,2	0,1	2,9	3,5	0,0044
Cidadania Filantrópica	1	0,2	0,05	4,59	6,4	0,0001

FONTE – Coleta de dados

NOTA - *g.l.* \rightarrow graus de liberdade; β \rightarrow Estimativa dos coeficientes;
e.p. \rightarrow erro padrão; *T* \rightarrow Estatística do teste
R²P. \rightarrow R² parcial; *p* \rightarrow probabilidade de significância da estatística T
R² Total = 38,4%
R² \rightarrow Coeficiente de Determinação do modelo de Regressão

Dessa forma, de acordo com os resultados apresentados anteriormente, pode-se verificar que somente as dimensões econômica e ética da cidadania corporativa podem explicar, ainda que moderadamente, a lealdade dos clientes.

Pode-se observar também pelos resultados apresentados que todas as quatro dimensões da cidadania corporativa explicam o comprometimento dos funcionários.

5 – CONCLUSÕES

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.

Na análise de regressão múltipla verificou-se que somente as dimensões econômica e ética da cidadania corporativa explicam, ainda que fracamente, a variação da lealdade dos clientes. Neste caso, os resultados parecem evidenciar que existem outros fatores influenciadores da lealdade dos clientes, além da adoção de práticas de cidadania corporativa.

O resultado obtido com a aplicação da técnica para avaliar a relação multivariada das quatro dimensões de cidadania corporativa e comprometimento mostrou-se diferente. Observou-se que todas as quatro dimensões de cidadania corporativa têm influência no comprometimento dos funcionários.

Ainda como conclusão, é conveniente ressaltar que, 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.

Algumas limitações desse estudo devem ser assinaladas juntamente com as conclusões da pesquisa. Em primeiro lugar, como bem enfatizado por Mohr & 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, algum viés de desejabilidade social tenha interferido nas respostas.

Contudo, a presente pesquisa apresenta implicações para a teoria relativa à cidadania corporativa, visto que lança luz sobre as influências que a adoção de práticas consideradas socialmente responsáveis podem trazer ao comportamento dos públicos interno e externo da organização, servindo, portanto, como um instrumento de marketing. Em se tratando de um tema ainda pouco explorado academicamente no Brasil, os resultados originados dessa pesquisa podem servir de base para estudos em outros setores de atividade, regiões, bem como buscando investigar outras relações.

Pode-se dizer que o estudo contribui para a discussão acerca do tema lealdade dos clientes. A pesquisa procurou verificar até que ponto o nível de lealdade dos clientes de lojas pode ser afetado por adoção de práticas de cidadania corporativa. Parece não haver estudos no Brasil que buscam investigar tal questão. Da mesma forma, a pesquisa também traz contribuições no tocante ao marketing interno das organizações, uma vez que busca relacionar adoção de práticas socialmente responsáveis e comprometimento dos funcionários.

O estudo também traz contribuições para os gerentes do setor varejista, pois investiga quais seriam as ações que poderiam estar acarretando maior lealdade dos clientes e maior

comprometimento dos funcionários. Em se tratando do comércio varejista, em que se observa, segundo vários autores uma elevada instabilidade resultante da crescente competição em mercados cada vez mais segmentados, mudanças no comportamento de compra dos consumidores, as constantes inovações tecnológicas, a maior pressão sobre as margens de lucro dos produtos, qualquer diferencial competitivo pode ser importante. Dessa forma, conforme mostrou os resultados da pesquisa, a adoção de práticas de cidadania corporativa nas suas quatro dimensões (econômica, legal, ética e filantrópica) pode representar esse diferencial frente aos concorrentes.

Muitos lojistas poderiam questionar a validade dessa proposta, defendendo a idéia originado no senso comum de que investir em ações socialmente responsáveis custa caro, gasta tempo e não traz retorno para a empresa. Contudo, uma leitura mais atenta do que representa o conceito da cidadania corporativa tende a desfazer essa resistência, visto que ações como respeitar obrigações contratuais, usar a satisfação do cliente como indicador de sucesso empresarial, incentivar a diversidade da mão-de-obra, cumprir as leis, apoiar atividades desportivas e culturais locais, promover formação de parcerias, ter um código de conduta são alguns dos exemplos simples de como ser socialmente responsável. Ou seja, a cidadania corporativa significa levar em consideração os anseios de proprietários, clientes, funcionários, fornecedores, comunidade entre outros e equilibrar todas as demandas, muitas vezes conflitantes, nas estratégias e tomada de decisões das empresas.

Nesse contexto, com base nos resultados obtidos com a presente pesquisa e a partir das situações vivenciadas durante o desenvolvimento do trabalho, pode-se sugerir algumas idéias para futuras pesquisas.

Seria interessante um levantamento mais abrangente junto a um universo maior de empresas a fim de verificar as influências das características organizacionais, orientação estratégica, porte, faturamento, número de funcionários, ramo de atividade e outros na atuação e desempenho social das empresas. Nesse mesmo sentido, estudos futuros deveriam incluir em sua pesquisa outros setores econômicos, visando aumentar a capacidade de generalização dos resultados ao contexto brasileiro.

Como o estudo é do tipo corte transversal, cuja mensuração das variáveis de cidadania corporativa e suas quatro dimensões, lealdade dos clientes e comprometimento dos funcionários ocorreu em um único momento, os resultados não permitiram analisar modificações que pudessem ocorrer em diferentes momentos de tempo. Um estudo longitudinal poderia ser proposto para verificar a relação de interesse dessa pesquisa.

Por fim, como descrito durante o trabalho, as unidades de observação do estudo se limitou a proprietários, diretores, gerentes ou funcionários que atuassem em função de comando nas empresas pesquisadas. Como a adoção de práticas de cidadania corporativa leva 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, 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.

6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBINGER, Heather S.; FREEMAN, Sarah J. Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. **Journal of Business Ethics**. V. 28. n.3. Dec. 2000. p. 243-253.

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.

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.

ASHLEY, Patrícia 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 Vínculos do Trabalhador com a Organização, a Carreira e o Sindicato. Brasília, 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)

BOWEN, Howard R. **Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1957.

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.

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.

DICK, A. S.; BASU, K. Customer Loyalty: Toward na Integrated Conceptual Framework. **Journal of Academy of Marketing Science**. 22(2). 1994. p. 99-113.

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 Concern as a Noneconomic Buying Criterion. **Journal of Marketing**. V. 58, p. 1-19. Jul. 1994.

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**. 5ª edição. 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.

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. **Princípios de Marketing**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

MAIGNAN, Isabelle. Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. **Academy of Marketing Science**. V. 27, n. 4, 1999.

MAIGNAN, Isabelle; FERRELL, O. C.; HULT, G. T. M. Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. **Journal of the 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. Consumers' Perception of Corporate Social Responsibilities: A Cross-cultural Comparison. **Journal of Business Ethics**. V. 30. N. 1. p. 57-72. Mar 2001.

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.

MEYER, John P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the Workplace: Toward a General Model. **Human Resource Management Review**, 11, 2001, p. 299-326.

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.

SHETH, Jagdish N.; GARDNER, David M.; GARRETT, Dennis E. **Marketing Theory: Evolution and Evaluation**. New York: John Wiley & Sons, 1988.

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.