
PRÁTICAS DE CIDADANIA CORPORATIVA E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: UMA RELAÇÃO POSSÍVEL?

ARTIGO – MARKETING

Marcelo de Rezende Pinto

Doutor em Administração pelo CEPEAD/UFMG
Professor do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica de
Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil
E-mail: marcrez@hotmail.com

Recebido em: 11/9/2009

Aprovado em: 21/9/2009

Michele Cristina Duarte da Silva

Graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais –
Belo Horizonte, MG, Brasil
E-mail: michelecduarte@hotmail.com

RESUMO

É possível perceber um grande interesse dos pesquisadores pelo tema da cidadania corporativa e suas relações com questões como relacionamento com *stakeholders*, lucratividade, acompanhamento mercadológico, entre outras. O interessante a notar é a emergência de uma linha de pesquisa que, embora incipiente, tem como um de seus objetivos tentar verificar a relação que pode existir entre a adoção de práticas de cidadania corporativa e uma orientação para um dos *stakeholders* da empresa – os clientes. Sendo assim, surgiu o interesse em empreender uma pesquisa empírica em empresas do ramo de varejo localizadas em Belo Horizonte, por meio da qual fosse possível verificar se existe uma relação entre a adoção de práticas de orientação para o mercado e ações de cidadania corporativa. A partir da utilização de escalas que operacionalizam os constructos cidadania corporativa (Maignan; Ferrell, 2001a) e orientação para o mercado (Narver; Slater, 1990), um *survey* foi conduzido em 172 empresas do setor varejista. Os resultados da pesquisa parecem dizer que quanto mais a empresa se orienta para o mercado, maior é a sua preocupação com questões relacionadas às dimensões econômica, legal, ética e filantrópica da cidadania corporativa. Dessa forma, o trabalho vem contribuir como um apoio no processo de incorporação da cidadania corporativa no planejamento de *marketing* das empresas.

Palavras-chave: Cidadania Corporativa, Orientação para o Mercado, Varejo.

PRACTICES OF CORPORATE CITIZENSHIP AND MARKET ORIENTATION: POSSIBLY RELATED?

ABSTRACT

Researchers show considerable interest in corporate citizenship as regarding relations with stakeholders, profitability, monitoring of markets and others. Research has recently emerged seeking to verify relationships that may exist between the adoption of practices of corporate citizenship and attention to a specific group of company stakeholders, the customers. This was the motivation for this empirical research which investigated a link between actions of corporate citizenship and adoption of practices for market orientation. Using scales of corporate citizenship (Maignan and Ferrell, 2001a) and market orientation (Narver and Slater, 1990), a survey was conducted in 172 retail companies in Belo Horizonte. Results reveal that as a company becomes more market oriented, concerns with economic, legal, ethical and philanthropic aspects of corporate citizenship increase. This work therefore should contribute to the process of adopting corporate citizenship in business market planning.

Key words: Corporate Citizenship, Market Orientation, Retail.

PRÁCTICAS DE CIUDADANÍA CORPORATIVA Y ORIENTACIÓN PARA EL MERCADO: ¿UNA RELACIÓN POSIBLE?

RESUMEN

Se puede ver un gran interés de los investigadores respecto al tema de la ciudadanía corporativa y sus relaciones con cuestiones como relacionamiento con las partes interesadas, rentabilidad, acompañamiento mercadológico, entre otros. Lo interesante a observar es la aparición de una línea de investigación que, aunque incipiente, tiene como uno de sus objetivos intentar verificar la relación que puede existir entre la adopción de prácticas de ciudadanía corporativa y una orientación hacia una de las partes interesadas de la empresa – los clientes. Por esa razón, ha surgido el interés en la realización de una investigación empírica en compañías en el negocio del comercio minorista ubicadas en Belo Horizonte, en la que fuera posible determinar si existe un vínculo entre la adopción de prácticas de orientación al mercado y acciones de ciudadanía corporativa. Desde el uso de escalas que operacionalizan los constructos de ciudadanía corporativa (MAIGNAN; FERRELL, 2001a) y la orientación al mercado (NARVER; SLATER, 1990), se realizó una encuesta en 172 empresas del sector minorista. Los resultados del estudio parecen decir que cuanto más la empresa se orienta hacia el mercado, más grande es su preocupación por las cuestiones relativas a las dimensiones económica, legal, ética y filantrópica de la ciudadanía corporativa. Así, este trabajo parece contribuir como respaldo en el proceso de incorporación de la ciudadanía corporativa en la planificación de marketing de las empresas.

Palabras-clave: *Ciudadanía Corporativa, Orientación para el Mercado, Venta al Por Menor.*

1. INTRODUÇÃO

Pode-se afirmar que, a partir das últimas décadas do século XX, as empresas passaram a atuar num ambiente de negócios que tem sofrido profundas transformações. A necessidade de entrada em novos mercados, a competição crescente com diferenciadas empresas estrangeiras, a rapidez dos avanços tecnológicos, a intensificação da velocidade de lançamento de novos produtos e serviços, as mudanças cada vez mais frequentes do comportamento de compra dos consumidores têm compelido as empresas a adotar inovadoras formas e práticas de gestão e de relacionamento com seus clientes, funcionários, fornecedores, colaboradores, bem como na comunidade em que está inserida (ASHLEY, 2002). Ou seja, segundo essa autora, as empresas vêm sendo obrigadas a investir em outros atributos além de preço e qualidade: confiabilidade, serviços de pós-venda, produtos ambientalmente corretos, relacionamento ético da empresa com seus *stakeholders*¹, preservação do meio ambiente e envolvimento em projetos sociais.

Ademais, como bem enfatizado por Grayson e Hodges (2002), nos últimos anos os gerentes vêm enfrentando novos desafios gerados pela maior disposição e capacidade dos públicos com os quais a empresa interage de exigir que suas expectativas sejam satisfeitas, obrigando esses gerentes a tomar decisões no sentido de conciliar interesses muitas vezes conflitantes.

É justamente nesse contexto de expressiva complexidade que emerge o conceito de cidadania corporativa, que pode ser entendido como a preocupação da empresa em considerar e conciliar os interesses dos diversos públicos: funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, comunidade na qual a organização está inserida, entre outros. Assim, é facilmente perceptível o crescente interesse por parte de diversas empresas pelo tema. Termos como filantropia, cidadania corporativa,

ética e responsabilidade social das empresas passaram a figurar no repertório de políticos, empresários e na mídia nacional. No mesmo sentido, é notória a proliferação de prêmios, leis e ações canalizadas para a adoção de comportamentos social e ambientalmente responsáveis.

Na área acadêmica também é possível perceber um grande interesse dos pesquisadores por questões relacionadas à atuação socialmente responsável das empresas. Diversos estudos, inclusive no Brasil, vêm sendo conduzidos com o escopo de entender melhor tanto o conceito de cidadania corporativa quanto suas diversas relações com questões que fazem parte do cotidiano das empresas, como o relacionamento com *stakeholders*, lucratividade, questões comunitárias, acompanhamento mercadológico, entre outras. No que tange à adoção de práticas de responsabilidade social no contexto de *marketing* das empresas, alguns estudos foram conduzidos, como os de Robin e Reidenbach (1987), Maignan e Ferrell (2001a, 2001b), Maignan, Ferrell e Ferrell (2005), Henderson (2005), Pinto e Lara (2004), Magalhães e Damacena (2006), Castro, Siqueira e Kubrusly (2007), Gonçalves *et al.* (2008). O interessante a notar é que ainda é pouco investigada a relação existente entre a adoção de práticas de cidadania corporativa e uma orientação para um dos *stakeholders* da empresa – os clientes. Ou seja, a preocupação volta-se para o conceito de orientação para o mercado, conceito que nasceu do esforço de um grupo de pesquisadores interessados em redescobrir os fundamentos do *marketing* a fim de criar e entregar valor aos clientes.

Dado esse contexto, surgiu o interesse de empreender uma pesquisa empírica em empresas do ramo de varejo localizadas em Belo Horizonte, a fim de investigar a seguinte questão: “Em que grau a adoção de estratégias de orientação para o mercado impacta as ações de cidadania corporativa?”. A hipótese norteadora do trabalho é a de que quanto maior a orientação para o mercado, maior a adoção de práticas de cidadania corporativa. Dessa forma, coloca-se como objetivo geral do trabalho examinar se a orientação para o mercado pode servir de antecedente às ações de cidadania corporativa.

Para atingir os objetivos propostos no trabalho, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva por meio da técnica estatística denominada coeficiente de correlação de Pearson, com uso de estratégias

¹ A tradução literal do termo para o português não existe. Embora os autores nacionais utilizem traduções como interessados, partes interessadas, grupos de interesse, parceiros, etc. para designar o conceito, neste projeto optou-se por conservar o termo em inglês. Entretanto, a definição que será adotada no presente estudo é dada por Clarkson (1995). Esse autor estabelece que *stakeholders* são pessoas ou grupos que têm ou reivindicam a posse de direitos ou interesses em uma organização.

quantitativas, a partir da aplicação de questionários a 172 dirigentes de empresas varejistas de Belo Horizonte.

A condução deste trabalho justifica-se por alguns motivos. Em primeiro lugar, conforme lembrado por Ashley (2005), a produção brasileira no tocante à temática responsabilidade social e cidadania corporativa ainda tende para uma perspectiva mais opinativa, não recorrendo ao conhecimento acadêmico que oferece um referencial teórico para a sustentação de proposições conceituais. Em segundo lugar, não há registro de pesquisas no Brasil que tivessem buscado investigar a relação, proposta neste estudo, entre práticas socialmente responsáveis e orientação para o mercado. Em terceiro lugar, é sempre salutar lembrar que a construção de perspectivas de estudo que comportem áreas diferentes do saber administrativo – tais como *Marketing* e *Gestão Social* – merece destaque, uma vez que tais abordagens costumam representar bons avanços para todas as áreas envolvidas. Por fim, os resultados da pesquisa podem servir de auxílio na discussão, por parte do empresariado nacional, do tema da cidadania corporativa em tipos diversos de empresas.

O artigo exhibe, de início, um breve referencial teórico, que está dividido em três seções. A primeira contempla discussões referentes ao tema responsabilidade social, com ênfase na origem e desenvolvimento do conceito e em seus fundamentos teóricos. A segunda seção busca apresentar algumas questões relacionadas ao conceito de cidadania corporativa e à sua operacionalização. A terceira seção apresenta o conceito de orientação para o mercado a partir da pesquisa de alguns autores principais desse campo de estudo. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados no estudo, incluindo o modelo da pesquisa e os resultados obtidos com a utilização de métodos estatísticos. Ao final, as conclusões gerais, as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros são discutidas.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. A Responsabilidade Social Empresarial

Constata-se que o assunto Responsabilidade Social Empresarial é bastante emergente e conta

com uma literatura variada e ainda pouco convergente. É uma temática complexa, dinâmica, multidisciplinar, aparentemente em estágio embrionário (BORGER, 2001; MOHR; WEBB, 2001), que envolve desde a geração de lucros pelos empresários, em uma visão bastante simplificada, até a implementação de ações sociais no plano de negócios da empresa, num contexto mais amplo (TENÓRIO, 2004). No mesmo sentido, Kreitlon (2004) afirma que os argumentos escolhidos para justificar o conceito são essencialmente contraditórios, combinando pressupostos oriundos de correntes teóricas incompatíveis entre si.

De acordo com Duarte e Dias (1986), para alguns o termo representa a ideia 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 veem associado ao comportamento eticamente responsável ou à filantropia. Por fim, há os que o entendem como ser responsável ou socialmente consciente. Vale ressaltar a observação de Rampinelli e Guimarães (2006) de que quase todas essas interpretações se referem a ações que não contribuem para uma transformação radical ou para a emancipação humana, pois apenas reforçariam a manutenção do *status quo* social sem conflitos.

Uma das várias definições do termo seria a seguinte:

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2007).

Entretanto, para compreender os fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial vale recorrer à revisão da literatura feita por Kreitlon (2004). Para essa autora, são três as tradições que justificam o conceito de responsabilidade social empresarial: *Business Ethic* (abordagem normativa), *Business & Society* (abordagem contratual) e *Social Issues Management* (abordagem estratégica). O Quadro 1 sintetiza as principais características de cada uma das três tradições.

Quadro 1: Abordagens sobre o conceito de responsabilidade social

Abordagem	Características principais
Normativa	A abordagem normativa estabelece que a empresa e suas atividades estão sujeitas ao julgamento ético. A responsabilidade social da empresa decorre de sua responsabilidade moral, isto é, a empresa precisa agir de modo socialmente responsável porque é seu dever moral fazê-lo. Tem forte base filosófica e apresenta uma tendência normativa.
Contratual	Esta abordagem apoia-se basicamente em três pressupostos: a) empresa e sociedade são parte de um mesmo sistema em constante interação; b) ambas estão ligadas por um contrato social; c) a empresa está sujeita ao controle da sociedade. Procura justificar a responsabilidade social por meio de uma perspectiva sociopolítica, voltada aos interesses dos diferentes grupos de atores sociais com os quais a empresa interage – os <i>stakeholders</i> .
Estratégica	Esta abordagem busca fornecer ferramentas práticas de gestão, capazes de melhorar o desempenho ético e social da empresa. Defende que, a médio e longo prazos, o que é bom para a sociedade, é bom para a empresa. Baseia-se em três argumentos principais: a) a empresa pode beneficiar-se das oportunidades de mercado decorrentes de transformações nos valores sociais; b) o comportamento socialmente responsável pode garantir-lhe uma vantagem competitiva; c) uma postura proativa pode antecipar-se a novas legislações. Esta abordagem pode ser chamada de utilitária ou instrumental.

Fonte: Adaptado de Kreitlon (2004).

É importante ressaltar, na visão dessa autora, que nenhuma dessas abordagens constitui um campo de pesquisas independente, uma vez que há a utilização de elementos conceituais de mais de uma das correntes. Contudo, boa parte dos estudos encontrados na literatura sobre a temática da responsabilidade apoia-se na abordagem estratégica, ou seja, percebe o movimento como eminentemente utilitário e instrumental.

Vale destacar que, com o passar dos anos, a abordagem utilitária e instrumental do conceito vem ganhando força, uma vez que a responsabilidade social tem sido utilizada, no discurso ou na prática, como um mero mecanismo de geração de vantagem competitiva, atendendo à função central da empresa capitalista que é o ganho financeiro (XAVIER; MARANHÃO, 2008). Prova disso é a inclusão nos livros tanto de Administração Geral quanto de *Marketing* ou Estratégia de discussões atinentes ao papel social das empresas, quase sempre entendendo-se o conceito de responsabilidade social como um diferencial competitivo.

2.2. Cidadania Corporativa

Alguns autores chamam a *performance* social dos negócios de responsabilidade social corporativa. Outros referem-se a ela como ética corporativa. Mais recentemente, tem sido chamada de cidadania corporativa (CARROLL, 1998). Para Davenport (2000), nos anos de 1990 a cidadania corporativa tornou-se um termo comumente utilizado por profissionais porque ele é o mais indicado para conotar uma série de comportamentos que definem a *performance* social corporativa. O termo, conforme Wartick e Cochran (1985), 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 a demandas sociais mais concretas.

Como constatado por Ashley, Coutinho e Tomei (2001), apesar da vasta literatura existente sobre responsabilidade social e cidadania corporativa, verifica-se que as conceituações dos dois termos têm sido apresentadas de forma confusa e algumas vezes contraditória. Alguns autores chegam até a utilizar os termos como sinônimos. De acordo também com essas autoras, o conceito de cidadania corporativa foi incorporado à literatura muito posteriormente ao conceito de responsabilidade social empresarial, o que pode sugerir uma nova etiqueta a um conceito já existente.

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 de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa. McIntosh *et al.* (2001) afirmam que o termo diz respeito ao relacionamento entre empresas e sociedade. Esta última abrangeria tanto a comunidade local que cerca uma empresa e cujos membros interagem com seus funcionários, quanto a comunidade mundial mais ampla. Ademais, para esses autores, a ideia de cidadania corporativa inclui as preocupações básicas dos negócios de desenvolver a competência empresarial, assegurar o futuro, evitando riscos e protegendo sua reputação, e ainda realizar-se em um lugar onde as pessoas se sintam bem.

Outra tentativa de definição de cidadania corporativa é feita 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* aos interesses da sociedade mais genericamente. Assim, também na visão das autoras, o termo se refere a um conjunto de princípios, ações e atitudes voltadas para a valorização da qualidade, para o respeito ao consumidor, ao meio ambiente e a todos os agentes que se relacionam com a empresa: funcionários, fornecedores, governo, clientes, comunidade, sócios e outros.

Outro ponto de vista relevante, que será o adotado neste 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 por seus *stakeholders*.

McIntosh *et al.* (2001) destacam alguns pontos críticos relacionados à cidadania corporativa: governança corporativa, meio ambiente (incluindo o desenvolvimento sustentável), direitos humanos e o ambiente de trabalho (contemplando questões como trabalho infantil, iguais oportunidades de emprego, preconceitos contra idade e raça, orientação sexual, entre outras), justo comércio, investimento ético, comércio de armamentos, bem-estar e proteção dos animais e educação.

Embora ciente das dificuldades de conciliar tantos pontos críticos, Martinelli (1997) salienta que a adoção de práticas de cidadania corporativa poderia proporcionar à empresa os seguintes ganhos: maior valor agregado à sua imagem; melhoria do clima organizacional e da satisfação dos funcionários; desenvolvimento de lideranças mais conscientes e socialmente responsáveis; reconhecimento e orgulho dos funcionários por participar de projetos de apoio à comunidade.

Srouf (2000) também enfatiza aspectos positivos da adoção de práticas de cidadania corporativa. Na visão dele, investidores, fundos mútuos ou fundos de pensão estão concentrando suas aplicações em organizações que respeitam o meio ambiente e as condições humanas de seus empregados. O autor acrescenta que é comum o exame das estatísticas sobre acidentes de trabalho, greves, reclamações judiciais ligadas a rupturas de contratos e o nível de transparência das relações desses investidores com a sociedade civil. No mesmo sentido, Srouf (2005) aponta o intenso processo de escolarização e de acesso à informação que tem promovido uma reorganização da sociedade, provocando uma maior pressão dos grupos organizados sobre as empresas tanto públicas como privadas, para que elas atuem de forma responsável.

Uma integração das diferentes perspectivas conduz aos estudos de Carroll (1991), que propõe uma convergência entre os conceitos de cidadania corporativa e de responsabilidade social empresarial, apontando quatro faces para a cidadania corporativa: econômica, legal, ética e filantrópica.

O Quadro 2 mostrado a seguir apresenta comentários sobre os significados das quatro dimensões da responsabilidade social segundo

Carroll (1991), que podem ser utilizados para operacionalizar o constructo cidadania corporativa nesta pesquisa.

Quadro 2: 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 das ações, honrando-se o direito dos outros, cumprindo-se deveres e evitando-se prejudicar os outros.
Filantropica	A dimensão filantrópica prevê que o negócio deve estar envolvido com a melhoria da sociedade por meio da responsabilidade legal, ética e econômica, bem como da adoção de práticas filantrópicas. A dimensão filantrópica prevê atividades que são guiadas pelo desejo dos negócios de 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.

É importante ressaltar que, segundo Carroll (1998), as quatro faces ou dimensões são intimamente relacionadas, embora elas estejam frequentemente em conflito umas com as outras. Ainda assim, cada uma dessas dimensões não existe separadamente ou isolada das outras, e o conjunto delas significa a adoção da cidadania corporativa.

Dado o exposto, pode-se salientar que questões referentes à ética, responsabilidade social e cidadania corporativa têm relação com o desempenho de *marketing* e representam um papel importante no processo de planejamento estratégico de mercado (FERRELL *et al.*, 2000; ROBIN; REIDENBACH, 1987).

2.3. Orientação para o mercado

Pode-se dizer que os últimos anos têm testemunhado um grande interesse pelo constructo de orientação para o mercado. Assim, avanços conceituais têm sido acompanhados pelo desenvolvimento de muitos instrumentos de mensuração (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993). Além disso, um crescente número de pesquisas empíricas tem usado tais medidas e analisado as consequências da orientação para o mercado em uma ampla variedade de questões organizacionais, incluindo sucesso de novos produtos, serviços aos clientes, comprometimento da força de vendas,

relacionamento com o canal, participação de mercado, lucratividade, entre outras (NARVER; SLATER, 1990; JAWORSKI; KOHLI, 1993; SLATER; NARVER, 1994).

Para Kohli e Jaworski (1990), uma empresa orientada para o mercado é aquela que implementa e age de acordo com o conceito de *marketing*. A pesquisa realizada por esses autores procurou estruturar melhor o constructo de orientação para o mercado, apoiando-o em três pilares básicos: geração da inteligência de mercado, disseminação da inteligência de mercado gerada e capacidade de resposta da empresa à inteligência gerada.

Com relação a esses três pilares, primeiramente, Kohli e Jaworski (1990) identificaram que a orientação para o mercado envolve um ou mais departamentos voltados para a compreensão das necessidades e preferências dos consumidores, incluindo fatores exógenos (competição, regulamentação governamental, turbulência tecnológica, entre outras forças ambientais) que influenciam essas necessidades e preferências dos consumidores, tanto presentes como futuras.

Em segundo lugar, a empresa deve disseminar essa compreensão gerada buscando a participação de toda a empresa, para responder efetivamente às necessidades de mercado. Nesse caso, seria necessário disseminar o conhecimento sobre o

mercado por todos os departamentos e indivíduos da empresa responsáveis pela satisfação do cliente.

Finalmente, os vários departamentos da empresa devem estar mobilizados para responder aos anseios dos consumidores, agindo com base na inteligência gerada e disseminada. Assim, a aquisição e disseminação das informações sobre o mercado justificam-se somente quando subsidiam o processo de tomada de decisão e a implementação das ações.

O estudo de Deshpandé, Farley e Webster Jr. (1993) teve como objetivo principal investigar de forma exploratória a relação dos constructos centrais relativos à cultura, orientação para o mercado e inovação com a *performance* global da empresa. Assim, definem orientação para o mercado como um conjunto de crenças que colocam os interesses do cliente em primeiro lugar, não excluindo todos os demais públicos da organização, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo.

Vale ressaltar que o estudo desses autores parte da ideia 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 fornecem aos indivíduos normas de comportamento na organização.

Deshpandé, Farley e Webster Jr. (1993) consideram a orientação para o mercado como um sinalizador para a empresa, isto é, o conceito enfatiza que o cliente deve ser a razão principal do negócio, o maior valor da empresa. Assim, o foco em atender o consumidor deve estar presente em toda a companhia, e a organização deve conhecer o consumidor e os públicos que a cercam para que suas atitudes sejam consistentes com as expectativas do mercado-alvo.

Para Day (2001), uma boa definição de uma empresa orientada para o mercado seria a de que é aquela que tem “uma capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes” (DAY, 2001:19). Assim, na visão do autor, as empresas orientadas para o mercado são aquelas que conhecem muito bem seus mercados, identificam seus clientes valiosos e não têm escrúpulos em desencorajar aqueles compradores que drenam lucros. Dessa forma, orientar-se para o mercado é ter disciplina para fazer opções

estratégicas saudáveis e implantá-las de forma coerente e completa.

Para isso, num de seus primeiros estudos sobre o tema, Day (1994) enfatiza que uma empresa orientada para o mercado deveria levar em consideração os papéis da cultura, da obtenção e utilização da informação e da coordenação interfuncional. De acordo com esse autor, cada empresa possui capacidades distintas que suportam sua posição e atuação no mercado. Essas capacidades são um conjunto de experiências, conhecimentos e habilidades acumulados, presentes na empresa ao longo de seus processos e que lhe possibilitam coordenar atividades e fazer uso de seus recursos.

Dessa forma, Day (1994) classifica essas capacidades em três categorias: 1) capacidades internas, que correspondem ao desenvolvimento de habilidades referentes ao ambiente interno da empresa, como finanças, operações, recursos humanos, tecnologia e outras; 2) capacidades externas, que dizem respeito ao desenvolvimento de habilidades referentes ao ambiente de mercado, como relacionamento com consumidores, desenvolvimento de canais, análise da competição; 3) capacidades que unem as internas e externas, que são representadas por serviços ao consumidor, preço, compras e outras.

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 maneira, seria necessária a criação de uma série de atividades para 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 entendida como a utilização dos recursos

da empresa para gerar valor superior para os consumidores-alvo, responsabilidade que é de toda a empresa e não unicamente do departamento de *marketing*.

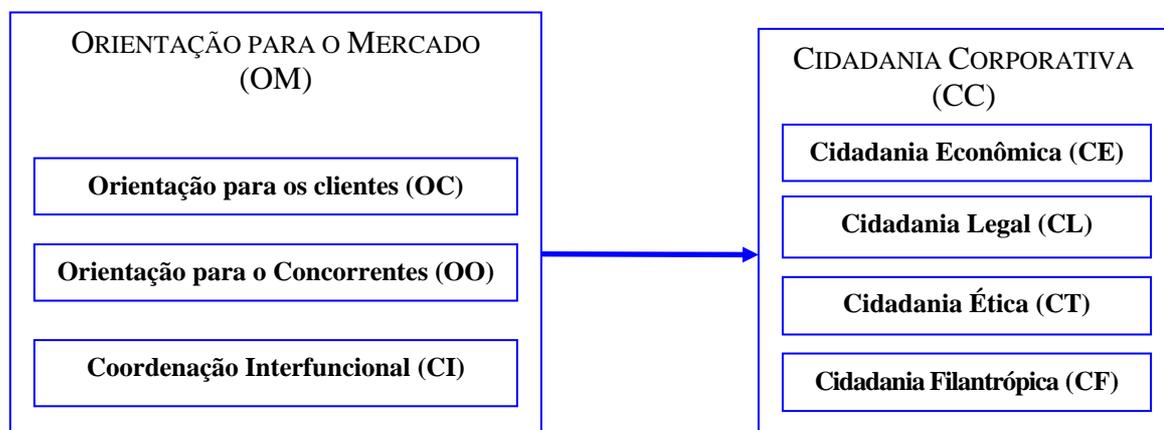
Vale ressaltar que escolheu-se, para fins de aplicação neste trabalho, respeitando-se os conceitos empregados no trabalho original, a escala de Orientação para o Mercado (MKTOR), de Narver e Slater (1990). A escolha dessa escala se justifica por alguns motivos. Em primeiro lugar, pelo fato de que, por ser uma das escalas mais utilizadas em outros estudos no Brasil, já está devidamente validada no contexto brasileiro. Em

segundo lugar, o conceito de Orientação para o Mercado advogado por Narver e Slater (1990) leva em consideração questões de cunho cultural, o que é coincidente com a relação proposta neste trabalho.

3. O MODELO DA PESQUISA

Para responder ao problema de pesquisa proposto, optou-se por partir de um modelo conceitual que contivesse a relação hipotetizada entre os constructos Orientação para o Mercado e Cidadania Corporativa, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1: Modelo conceitual simplificado de pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores com base em Maignan e Ferrell (2001a).

4. PERCURSO METODOLÓGICO

Para atingir os objetivos propostos no trabalho, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva e foram utilizadas estratégias quantitativas. Como desenho mais apropriado para a presente pesquisa, optou-se pelo *survey* interseccional (MALHOTRA, 2001), visto o escopo da pesquisa constituir-se numa descrição de tempo único e na determinação de relações entre variáveis.

A amostra utilizada pode ser caracterizada como não probabilística (MALHOTRA, 2001). Ela foi obtida por julgamento e por acessibilidade a partir de uma lista fornecida pela CDL-BH (Câmara dos Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte), que continha cerca de 600 empresas de ramos distintos de varejo localizadas em Belo Horizonte. Foram obtidos 172 (cento e setenta e dois) questionários 'válidos', excluindo-se aqueles que apresentaram erros de preenchimento e respostas faltantes. Esse

número foi considerado satisfatório quando se esgotaram as possibilidades de que novos respondentes 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 10 e 50 funcionários. Dessa forma, pode-se afirmar que as unidades de análise do estudo foram compostas das empresas do ramo de varejo localizadas em Belo Horizonte. Já as unidades de observação foram os proprietários, diretores ou gerentes dessas empresas.

Utilizou-se o método de entrevistas para coletar os dados. A fim de minimizar o tempo de coleta de dados, selecionou-se um grupo de cinco entrevistadores, que foram devidamente treinados para fazer o trabalho. Os entrevistadores receberam um treinamento no tocante às regras de entrevista, como aparência, postura e comportamento, e foram submetidos a um curso de curta duração, no qual discutiram-se minuciosamente os objetivos da pesquisa, as teorias envolvidas no estudo e o

conteúdo de cada questão contemplada no instrumento de coleta de dados.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário. Esse instrumento foi composto de questões dos seguintes tipos: (1) caracterização da empresa (número de empregados, tempo de atuação no mercado, responsável pelas informações, integrante de grupo de lojas, etc.); (2) escalas referentes aos constructos cidadania corporativa e suas quatro dimensões e orientação para o mercado. Cabe ressaltar que essas escalas foram devidamente adaptadas e validadas para serem utilizadas no Brasil.

Para operacionalizar o constructo de cidadania corporativa utilizou-se a escala com vinte e seis variáveis desenvolvida por Maignan e Ferrell (2001a), baseada nos estudos de Carroll (1991), que propõe quatro dimensões da cidadania corporativa: econômica, legal, ética e filantrópica. Na operacionalização do constructo de orientação para o mercado considerou-se a escala de Orientação para o Mercado (Escala MkTor de Narver e Slater, 1990), que se refere aos constructos Orientação para os Clientes, Orientação para os Concorrentes e Coordenação Interfuncional. O questionário utilizado na pesquisa pode ser visualizado no Apêndice I.

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

Uma medida global para cada um dos constructos de orientação para o mercado (OC, OO e CI) e de cidadania corporativa (CE, CL, CT e CF) foi calculada a partir da média aritmética simples das respostas dadas às questões que funcionaram como seus respectivos indicadores. Nesse procedimento de agregação de escalas (*summated scales*) as variáveis latentes foram transformadas em variáveis

observáveis (MALHOTRA, 2001; CHURCHILL, 1999).

Com o intuito de avaliar a relação entre as práticas de orientação para o mercado e cidadania corporativa, utilizou-se a análise de correlação de Pearson. Segundo Malhotra (2001), o coeficiente de correlação (r) é um índice que serve para determinar se existe uma relação linear entre duas variáveis, isto é, indica o grau em que a variação de uma variável X está relacionada com a variação de outra variável Y.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A análise descritiva dos dados permite afirmar que a amostra foi composta de empresas com pouca idade, visto que 38,9% delas têm até 10 anos de idade, 24,3% têm de 11 a 20 anos, 12,5% têm de 21 a 30 anos e 24,3% têm mais de 30 anos de atuação no mercado varejista. Com relação ao número de funcionários, 27,1% das empresas possuem até 10 funcionários, 42,3% das empresas contam com um número de funcionários que vai de 11 a 20, 25% das empresas têm de 21 a 50 funcionários e somente 5,6% das empresas pesquisadas ultrapassam o número de 50 funcionários. Outro dado importante está relacionado à participação da empresa em rede de franquias: 86,1% disseram não fazer parte de uma rede de franquia. A maioria dos entrevistados (68,1%) disse ser ou gerente ou diretor das empresas pesquisadas.

Para a análise da confiabilidade das escalas utilizou-se o *alfa de Cronbach*. Como a escala MKTOR é composta, teoricamente, de três dimensões e a escala de cidadania corporativa por quatro 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 neste trabalho estão indicados na Tabela 1.

Tabela 1: Confiabilidade das escalas

Conceito	Constructo	α 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 (OC)	0,704
	Orientação para Concorrentes (OO)	0,686
	Coordenação Interfuncional (CI)	0,618

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Pode-se observar que os valores relativos aos constructos 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 constructos da cidadania corporativa, verificou-se que elas têm uma confiabilidade satisfatória, pois todos os valores de *alfa de Cronbach* ficaram acima de 0,77.

Para verificar o grau de adoção de práticas de cidadania corporativa e o nível de orientação para o mercado das empresas pesquisadas, optou-se por calcular uma medida global para cada um dos constructos 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 constructos.

Pode-se observar que todas as dimensões da cidadania corporativa foram bem avaliadas pelos

respondentes da pesquisa. O destaque ficou 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 com a cidadania filantrópica, que exibiu a menor média – 3,34. O resultado evidencia uma pequena participação das empresas do setor varejista de Belo Horizonte em ações voltadas para a dimensão filantrópica da cidadania corporativa. Esses resultados são coerentes com os de um estudo conduzido também no comércio varejista de Belo Horizonte por Pinto (2003).

Quanto ao constructo de orientação para o mercado, pode-se afirmar também que as três dimensões foram bem avaliadas, pois apresentaram médias acima de 3,68. Isso parece levar à conclusão de que as empresas varejistas pesquisadas têm uma preocupação com o mercado.

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

Constructo	Média
Cidadania Econômica (CE)	4,14
Cidadania Legal (CL)	4,40
Cidadania Ética (CT)	3,99
Cidadania Filantrópica (CF)	3,34
Cidadania Corporativa (CC)	3,95
Orientação para os Clientes (OCL)	4,02
Orientação para os Concorrentes (OCR)	3,95
Coordenação Interfuncional (CIF)	3,68
Orientação para o Mercado (OM)	3,89

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

A fim de atingir o objetivo da pesquisa, que era verificar se existe uma relação entre práticas de orientação para o mercado e ações de cidadania

corporativa, foi utilizada a técnica estatística multivariada denominada Análise de Correlação. A Tabela 3 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 3: Coeficientes de Correlação de Pearson entre as Dimensões da Cidadania Corporativa e Orientação para Mercado

	Orientação Clientes (OC)	Orientação Concorrentes (OO)	Coordenação Interfuncional (CI)	Orientação para o Mercado (OM)
Cid. Econômica (CE)	0,458*	0,557*	0,371*	0,528*
Cid. Legal (CL)	0,367*	0,323*	0,392*	0,421*
Cid. Ética (CT)	0,498*	0,395*	0,508*	0,547*
Cid. Filantrópica (CF)	0,528*	0,395*	0,578*	0,589*
Cid. Corporativa (CC)	0,589*	0,522*	0,594*	0,663*

Nota: * $p < 0,01$

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Pode-se perceber que todas as correlações entre os constructos foram consideradas significativas, com $p < 0,01$. Esses resultados levam à constatação de que existe uma correlação significativa e positiva entre práticas de orientação para o mercado e ações de cidadania corporativa. Vale destacar também que boa parte dos índices de correlação podem ser considerados fortes, visto que apresentam r acima de 0,50, com exceção da cidadania legal, na qual se verifica coeficiente por volta de 0,30. Ou seja, os resultados afirmam que quanto mais a empresa se orienta para o mercado (seja orientando-se para seus clientes e seus concorrentes, seja coordenando interfuncionalmente esses esforços), maior é a sua preocupação com questões relacionadas às dimensões econômica, legal, ética e filantrópica da cidadania corporativa.

6. REFLEXÕES FINAIS

A título de conclusão, alguns pontos do trabalho merecem ser ressaltados. Inicialmente, cabe comentar que, coincidentemente com o estudo conduzido por Pinto (2003) também sobre o 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 em questões filantrópicas episódicas, como incentivar os funcionários a participar de ações que apoiam a comunidade em que estão inseridos, contribuir para entidades de caridade, incentivar a formação de parcerias com empresas e escolas da comunidade, apoiar atividades desportivas e culturais locais, entre outras. Em segundo lugar, 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, por meio da qual fosse possível verificar se existe uma relação entre a adoção de práticas de orientação para o mercado e ações de cidadania corporativa. Os resultados parecem levar à conclusão de que essa relação existe, pois a correlação entre os constructos é significativa e positiva.

Dessa forma, algumas reflexões podem ser conduzidas. Há uma clara sinalização de que a orientação para o mercado pode ser considerada um antecedente da cidadania corporativa. Isso quer dizer que uma empresa que se preocupa em atender aos anseios do mercado, seja orientando-se para os clientes, seja focando os concorrentes, tende a praticar ações de cidadania corporativa. Sendo assim, o trabalho apresenta uma contribuição no sentido de proporcionar um apoio no processo de incorporação da cidadania corporativa no planejamento de *marketing* das empresas.

Contudo, essa reflexão poderá ir mais longe, principalmente se buscar verificar quais são os

pontos de contato e de divergência entre os dois conceitos. Conforme a discussão conduzida na seção de revisão teórica, os pontos de contato são bastante óbvios. Enquanto a orientação para o mercado deve ser encarada como uma estratégia para ampliar a capacidade das organizações de obter vantagens competitivas sustentáveis, uma vez 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 concordam sobre a importância de um dos *stakeholders* do negócio – o cliente. A grande questão, porém, é verificar os pontos de discordância entre os dois conceitos. Nesse sentido, o que soa conflitante é que, muitas vezes, um negócio não se resume a atender ao mercado. Para uma empresa ser considerada cidadã, conforme apresentado neste trabalho, é essencial que ela concilie todas as dimensões – econômica, legal, ética e filantrópica – da cidadania corporativa, levando em consideração todos os *stakeholders*, sem exceção. Daí decorre a constatação de que a orientação para o mercado tende a constituir-se apenas em uma das facetas da cidadania corporativa.

Ainda que essa discussão mereça maiores reflexões à luz também das abordagens normativa, contratual e estratégica propostas por Kreitlon (2004) e discutidas na seção de revisão teórica deste trabalho, cabe assinalar que essa problemática pode constituir-se num possível tema para estudos futuros baseados nos resultados deste trabalho. Não obstante a complexidade do tema, fica registrado aqui um convite aos pesquisadores da área para enveredarem por essa seara de investigações.

Como registrado durante o trabalho, as unidades de observação do estudo foram proprietários, diretores, gerentes ou funcionários que atuassem em função de comando nas empresas pesquisadas. Como a adoção tanto de práticas de cidadania corporativa quanto de orientação para o mercado leva em consideração todos os públicos da empresa e afeta todos eles, seria importante que trabalhos futuros mensurassem as opiniões de outros grupos de *stakeholders*, como concorrentes, clientes e funcionários. Complementarmente, essas diferentes visões poderiam ser confrontadas com o objetivo de

verificar possíveis convergências na perspectiva de cada um desses grupos.

Na pesquisa, optou-se pela utilização das escalas de cidadania corporativa e lealdade dos clientes propostas por Maignan e Ferrell (2001a) e pela escala de orientação para o mercado desenvolvida por Narver e Slater (1990). Em trabalhos futuros, outras escalas e instrumentos poderiam ser incluídos e seus resultados confrontados. Uma sugestão seria a utilização do conjunto de indicadores formulado pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

Por fim, algumas limitações deste estudo também podem ser assinaladas, juntamente com as reflexões finais. Como bem enfatizado por Mohr e Webb (2001), neste 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 ser 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 interferiu nas respostas. Outra questão importante refere-se ao fato de inexistirem no Brasil pesquisas que avaliem a relação proposta neste estudo. Isso pode constituir uma limitação, pois não permite afirmar que os resultados podem ser comparados com outros estudos.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASHLEY, P. A. Ética, valores e cultura: especificidades do conceito de responsabilidade social corporativa. In: _____. (Coord.). *Ética e responsabilidade social dos negócios*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ASHLEY, P. A. A Responsabilidade Social nos Negócios: um conceito em construção. In: _____. *Ética e responsabilidade social dos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E

- PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.
- BORGER, F. G. *Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- CARROLL, A. B. The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, v. 100. p. 1-7, 1998.
- CARROLL, A. B. The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organization Stakeholders. *Business Horizons*, v. 34, n. 4, p. 39-48, July-Aug. 1991.
- CARROLL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy Management Review*, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.
- CASTRO, F. R. A.; SIQUEIRA, J. R. M.; KUBRUSLY, L. S. A influência da Responsabilidade Social Corporativa no comportamento do consumidor na Cidade do Rio de Janeiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- CHURCHILL JR., G. A. *Marketing Research – metodological foundations*. Orlando: The Dryden Press, 1999.
- CLARKSON, Max B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluation Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 92-117, Jan. 1995.
- DAVENPORT, K. 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, June 2000.
- DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 37-52, 1994.
- DAY, G. S. *A empresa orientada para o mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER JR., F. E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 1, p. 23-27, 1993.
- DUARTE, G. D.; DIAS, J. M. M. *Responsabilidade Social: a empresa hoje*. São Paulo: LTC, 1986.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D.; LUCAS JR., G. H.; LUCK, D. *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.
- GONÇALVES, F. P. S.; SILVA, C. H. O.; SILVA, F. C.; XAVIER, W. S.; TAVARES, B. O Impacto das Certificações de RSE sobre o Comportamento de Compra do Consumidor. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- GRAYSON, D.; HODGES, A. *Compromisso Social e Gestão Empresarial*. São Paulo: Publifolha, 2002.
- HENDERSON, H. Transnational corporations and global citizenship. *The American Behavioral Scientist*, v. 43, n. 8, p. 1231-1261, May 2005.
- INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 8 fev. 2007.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market Orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, v. 57, p. 53-70, 1993.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.
- KOHLI, A. J.; JAWORSKI, B. J. ; KUMAR, A. Markor: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, v. 30, p. 467-477, 1993.
- KREITLON, M. P. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da Responsabilidade Social Empresarial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., Curitiba, 2004. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.
- MAGALHÃES, J. M.; DAMACENA, C. RSC e a sua influência sobre a intenção de compra dos consumidores. In: ENCONTRO DA

- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., Salvador, 2006. *Anais...* Salvador-BA: ANPAD, 2006.
- MAIGNAN, I. Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. *Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 4, 1999.
- MAIGNAN, I.; 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, I.; 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.
- MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C.; FERRELL, L. A Stakeholder Model for implementing Social Responsibility in Marketing. *European Journal of Marketing*, v. 39, n. 9-10, p. 956-977, 2005.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINELLI, A. C. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, E. B. *Terceiro Setor: Desenvolvimento Social Sustentado*. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1997.
- MCINTOSH, M.; LEIPZIGER, D.; JONES, K. L.; COLEMAN, G. *Cidadania Corporativa: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.
- MELO NETO, F. P. de; FROES, C. *Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: a administração do Terceiro Setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.
- MOHR, L. A.; WEBB, D. 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, M. R. *A Cidadania Corporativa como uma Orientação de Marketing: um estudo empírico no* setor varejista de Belo Horizonte. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD, UFMG, Minas Gerais, 2003.
- PINTO, M. R.; LARA, J. E. A Cidadania Corporativa como uma Orientação de Marketing: um estudo no varejo. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, Edição Especial Minas Gerais, p. 48-60, 2004.
- RAMPINELLI, G. B.; GUIMARÃES, V. N. Responsabilidade Social Corporativa: desvelando intencionalidades não reveladas. In: PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.; CORRÊA, M. L. *Terceiro Setor: dilemas e polêmicas*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ROBIN, D. P.; REIDENBACH, R. E. Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy: Closing the Gap Between Concept and Application. *Journal of Marketing*, v. 51, p. 44-58, Jan. 1987.
- SCHOMMER, P. C.; FISCHER, T. Cidadania Empresarial no Brasil: os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas. *O & S*, v. 6, n. 15, p. 99-118, maio-ago. 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.
- SROUR, R. H. *Ética Empresarial*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- SROUR, R. H. *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- TENÓRIO, F. G. *Responsabilidade social empresarial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- WARTICK, S.; COCHRAN, P. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 758-769, Oct. 1985.
- XAVIER, W. S.; MARANHÃO, C. M. S. A. Responsabilidade Social: a Privatização do Público. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 3., 2008, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2008.

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA

Questionário _____ Data: _____ Nome do Pesquisador: _____

1ª parte – Perfil da empresa

(01) A empresa faz parte de um grupo ?

() Sim. Quantos estabelecimentos compõem o grupo ? _____

() Não

(02) Idade da empresa (em anos): _____

(03) A empresa faz parte de uma rede de franquia ?

() Sim () Não

(04) Qual o número total de funcionários da empresa ? _____

(05) Cargo de quem está respondendo o questionário:

() Proprietário

() Gerente/Diretor

() Vendedor

() Outro. Qual ? _____

As próximas questões devem ser respondidas **marcando-se um X na escala de 1 a 5** que segue cada frase. Esta escala refere-se ao grau de concordância com a frase. Não existe resposta certa ou errada. Faça a escolha levando em consideração **as práticas adotadas por sua empresa atualmente e não o que você julga apropriado.**

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

2ª parte – Questões referentes à Cidadania Corporativa

(06)	Nossa empresa tem procedimentos para atender a qualquer reclamação dos clientes	1	2	3	4	5
(07)	Nós melhoramos continuamente a qualidade de nossos produtos	1	2	3	4	5
(08)	Nós usamos a satisfação do cliente como um indicador de nosso desempenho empresarial	1	2	3	4	5
(09)	Nós temos maximizado o nosso lucro com êxito	1	2	3	4	5
(10)	Nós nos esforçamos para reduzir nossos custos operacionais	1	2	3	4	5
(11)	Nós monitoramos cuidadosamente a produtividade dos nossos funcionários	1	2	3	4	5
(12)	Os responsáveis pela administração estabelecem estratégias de longo prazo para nossa empresa	1	2	3	4	5
(13)	Todos os produtos que comercializamos estão em conformidade	1	2	3	4	5

	com as normas legais					
(14)	As nossas obrigações contratuais são sempre cumpridas	1	2	3	4	5
(15)	Os gerentes desta empresa sempre tentam cumprir a lei	1	2	3	4	5
(16)	A nossa empresa busca cumprir todas as leis que regulam a contratação de funcionários e os seus benefícios	1	2	3	4	5
(17)	Nós incentivamos a diversidade de nossa mão de obra (no que diz respeito a idade, gênero ou raça)	1	2	3	4	5
(18)	Nossas políticas impedem a discriminação na compensação e na promoção de funcionários	1	2	3	4	5
(19)	A nossa empresa tem um código de conduta conhecido por todos os funcionários	1	2	3	4	5
(20)	Os nossos gerentes analisam os efeitos das nossas atividades negativos para nossa comunidade	1	2	3	4	5
(21)	Nós somos reconhecidos como uma companhia confiável	1	2	3	4	5
(22)	Nossos funcionários seguem padrões éticos no tratamento a nossos fornecedores e parceiros comerciais	1	2	3	4	5
(23)	Existe um procedimento confidencial para que os funcionários possam apresentar reclamações sobre qualquer má conduta no trabalho (por exemplo, roubo ou assédio sexual)	1	2	3	4	5
(24)	Os nossos vendedores são obrigados a fornecer informações completas e precisas a todos os nossos clientes	1	2	3	4	5
(25)	A nossa empresa apoia empregados que adquirem qualificação adicional	1	2	3	4	5
(26)	A nossa empresa incentiva os funcionários a participar de ações que apoiem a nossa comunidade	1	2	3	4	5
(27)	As políticas da nossa empresa são flexíveis, permitindo aos empregados uma melhor coordenação entre trabalho e vida pessoal	1	2	3	4	5
(28)	A nossa empresa contribui para entidades de caridade	1	2	3	4	5
(29)	Existe um programa para reduzir o desperdício de energia e materiais em nossa empresa	1	2	3	4	5
(30)	Nós incentivamos a formação de parcerias com empresas e escolas da comunidade	1	2	3	4	5
(31)	A nossa empresa apoia atividades desportivas e culturais locais	1	2	3	4	5

3ª parte – Questões referentes à Orientação para o Mercado

(32)	Nosso pessoal de venda compartilha informações com as demais áreas da empresa sobre o que os nossos concorrentes estão fazendo	1	2	3	4	5
(33)	Os objetivos da nossa empresa são direcionados primeiramente para a satisfação dos clientes	1	2	3	4	5
(34)	Nós rapidamente respondemos às ações da concorrência que nos ameaçam	1	2	3	4	5
(35)	Nós constantemente monitoramos nosso grau de comprometimento com a satisfação das necessidades dos clientes	1	2	3	4	5
(36)	Os responsáveis pela administração da nossa empresa visitam regularmente nossos clientes atuais e os potenciais. ou se	1	2	3	4	5

	mantêm em contato com eles					
(37)	Aqui na empresa as pessoas das diferentes áreas trocam livremente informações sobre as experiências de sucesso e de insucesso dos clientes	1	2	3	4	5
(38)	O nosso diferencial competitivo em relação aos nossos concorrentes é baseado na compreensão que temos das necessidades dos clientes					
(39)	Todas as nossas áreas funcionais (como <i>marketing</i> , vendas, produção, financeira, etc.) são integradas para o atendimento das necessidades de nossos clientes-alvo	1	2	3	4	5
(40)	Nossas estratégias de negócio são direcionadas por nossas crenças sobre como podemos criar maior valor para os clientes	1	2	3	4	5
(41)	Nós medimos a satisfação dos clientes periodicamente	1	2	3	4	5
(42)	Nós damos muita atenção ao serviço de pós-venda	1	2	3	4	5
(43)	Os responsáveis pela administração da empresa discutem regularmente os pontos fortes e fracos dos nossos concorrentes	1	2	3	4	5
(44)	Os nossos gerentes compreendem (saberiam dizer) como cada uma das pessoas em nossa empresa pode contribuir para a criação de valor para os clientes	1	2	3	4	5
(45)	Nós definimos nosso mercado-alvo quando identificamos que temos uma oportunidade para oferecer-lhe um diferencial competitivo	1	2	3	4	5
(46)	Nós compartilhamos algum tipo de recurso (financeiro, logístico, marca, tradição, escala de compra, etc.) com outros negócios do mesmo grupo empresarial a que pertencemos	1	2	3	4	5