
O MARKETING E SUA RELAÇÃO COM QUESTÕES SOCIAIS: UM ESTUDO NO VAREJO

ARTIGO

Marcelo de Rezende Pinto
Mestre em Administração pelo CEPEAD/ UFMG
E-mail: marcrez@hotmail.com

Recebido em: 19/09/2003

Aprovado em: 31/11/2003

José Edson Lara
Ph. D. em Administração pela Universidad Autónoma de Barcelona,
Professor Adjunto da FACE/UFMG, Professor do CEPEAD/UFMG
E-mail: jedson@face.ufmg.br

RESUMO

O tema *marketing* e sua relação com questões sociais tem recebido substancial atenção desde a última década. Apesar disso, poucas pesquisas têm procurado investigar se a adoção de práticas consideradas socialmente responsáveis pode ser utilizada como um instrumento de *marketing* pelas empresas. Sendo assim, um estudo envolvendo 208 empresas do setor varejista foi realizado com o propósito de investigar em que grau a adoção de práticas de cidadania corporativa impacta o comportamento de clientes e funcionários das organizações. A pesquisa é baseada em estudos de MAIGNAN e FERRELL (2001a) e se utiliza do modelo de Archie Carroll para a *performance* social corporativa em suas quatro dimensões (econômica, legal, ética e filantrópica). Para atingir os objetivos propostos foi utilizada a análise do coeficiente de Pearson. Os resultados indicam que a adoção de práticas de cidadania corporativa impacta fracamente a lealdade dos clientes e mais fortemente o comprometimento dos funcionários.

Palavras-chave: *marketing* societal, cidadania corporativa, lealdade dos clientes, comprometimento dos funcionários.

ABSTRACT

The relationship of marketing to social issues has attracted considerable attention over the last decade. Nevertheless little research has been made to investigate whether practices considered to be socially responsible may be used for company marketing. For this reason a study of 208 companies in the retail sector was carried out to ascertain the extent to which these practices impact the behavior of customers and employees. Research was based upon studies by MAIGNAN and FERRELL (2001a) and utilizes the model developed by Archie Carroll to measure four aspects of social corporate performance: economic, legal, ethical and philanthropic. To achieve the proposed objectives, analysis of the Pearson coefficient was employed. Results indicate that the adoption of corporate citizenship practices has a limited influence on customer loyalty and a stronger effect on employee commitment.

Key words: *societal marketing, corporate citizenship, customer loyalty, employee commitment*

1. INTRODUÇÃO

É importante ressaltar que o exame de ações de *marketing* com uma dimensão social é uma área de crescente interesse na literatura de *marketing* (HANDELMAN e ARNOLD, 1999). Para os autores, desenvolver um bom entendimento dos mecanismos pelos quais essas ações de *marketing* beneficiam a organização e de como elas interagem com a *performance* da empresa é uma importante diretriz para pesquisadores da disciplina.

No mesmo sentido, HUNT (1983) destaca duas tendências no pensamento do *marketing* contemporâneo. A primeira é a tendência em direção ao *marketing* social, com sua ênfase em problemas de *marketing* de organizações sem fins lucrativos. A segunda pode ser denominada tendência das questões societais. Ela abrangeria diversos tópicos, como consumerismo, *marketing* e ecologia, e responsabilidade social.

Pode-se ressaltar que as discussões de questões relacionadas a esses temas têm-se disseminado tanto nas empresas quanto nas universidades e centros de pesquisa. No meio empresarial, como proposto por POPCORN (1994), de acordo com a tendência “S. O. S. (salvem o social)”, a melhor resposta dos profissionais de *marketing* é insistir para que suas próprias empresas pratiquem um *marketing* mais voltado para o social.

Já no meio acadêmico, conforme TURBAN e GREENING (1996), muitos pesquisadores têm dirigido seu interesse para questões relacionadas à responsabilidade social das empresas, enfatizando que esta deve levar em consideração a responsabilidade da empresa para com múltiplos *stakeholders*¹ – empregados, clientes e a comunidade em geral –, ao contrário da visão

tradicional, que propõe a responsabilidade da empresa somente para com os acionistas.

No tocante a pesquisas relacionadas à influência da adoção de práticas de cidadania corporativa no comportamento dos públicos com os quais a empresa interage, vale enfatizar estudos de alguns autores norte-americanos sobre os denominados clientes externos. Alguns têm investigado a importância do ambientalismo na decisão de compra corporativa, enquanto outros têm estudado o comportamento corporativo responsável do ponto de vista do consumidor. Para BROWN e DACIN (1997), existe uma falta de evidências sobre como, quando e quais tipos de associação com a empresa afetam a resposta de compra de um produto.

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

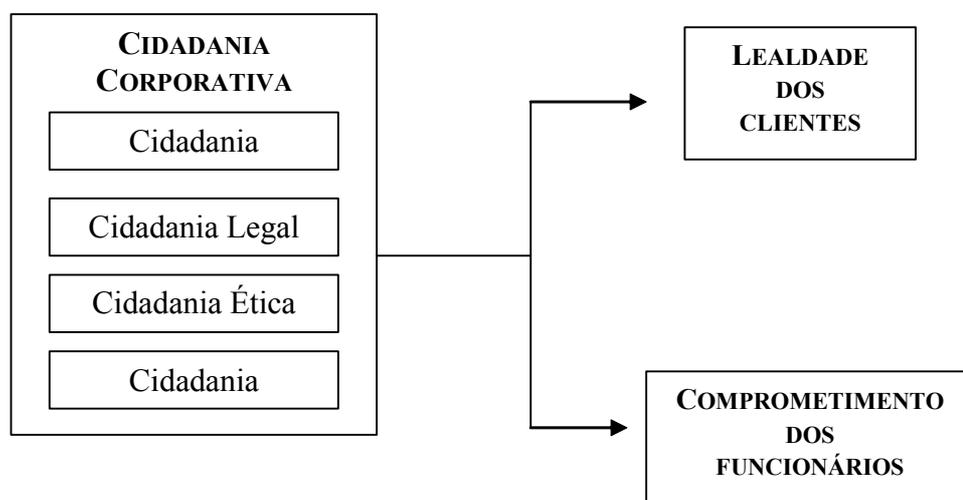
Uma vez que a orientação mais moderna do *marketing*, segundo diversos autores, não mais está focada somente na satisfação dos clientes externos, mas sim de todos os públicos que interagem com a empresa, seria relevante a discussão sobre até que ponto é aceitável a proposta de que a cidadania corporativa pode ser utilizada pelas organizações como um instrumento de *marketing*.

Sendo assim, surgiu o interesse em empreender uma pesquisa empírica em empresas do ramo de varejo localizadas em Belo Horizonte, que investigasse 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.

Para isso, preferiu-se utilizar os estudos de MIGNAN e FERRELL (2001a), que se baseiam no modelo de CARROLL (1991) para a *performance* social corporativa e seus respectivos quatro tipos de responsabilidade (econômica, legal, ética e filantrópica), para redefini-la como cidadania corporativa (Figura 1).

¹ A tradução literal do termo em português não existe. Embora os autores nacionais o traduzam como interessados, partes interessadas, grupos de interesse, parceiros, etc. para designar o conceito, optou-se, neste trabalho, 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, 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.

Figura 1: Modelo conceitual da pesquisa



Fonte: Maignan e Ferrell (2001a) e Carroll (1991).

Dado o exposto, pode-se estabelecer como objetivo geral do trabalho examinar em que medida ações socialmente responsáveis podem ser utilizadas como um instrumento de *marketing* interno e externo pelas empresas.

Assim, o artigo faz, de início, uma discussão acerca do tema “*marketing* relacionado a questões sociais” para, em seguida, comentar tópicos como responsabilidade social e cidadania corporativa, bem como a relação destas com a lealdade dos clientes e o comprometimento dos funcionários. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa empírica e os resultados obtidos. Ao final, as conclusões gerais e as limitações da pesquisa são discutidas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O *marketing* e seu envolvimento com questões sociais

Pode-se dizer que o *marketing* vem sendo estudado e copiado por administradores em todo o mundo. Assim, não se pode negar que tem sido o principal fator na criação de um padrão de vida mais elevado, desfrutado pelo cidadão médio em qualquer tempo e lugar. Contudo, consumidores, legisladores, juizes, varejistas e os próprios especialistas de *marketing* vêm expressando sérias

preocupações com a conduta e o impacto do *marketing* na sociedade (Webster, 1978).

Nos últimos anos, essas preocupações vêm se transformando em pesadas críticas ao *marketing*. Entre elas, as de Kotler e Armstrong (1998) apontam os preços elevados, práticas questionáveis (como apreçamento, promoções e embalagens desonestas), vendas de alta pressão, produtos inferiores ou perigosos, obsolescência planejada, serviços de baixa qualidade para consumidores carentes, entre outros. Além disso, esses autores ressaltam ainda que o *marketing* vem sendo acusado de suscitar falsos desejos e excesso de materialismo, criar poluição cultural, exercer demasiado poder público e vender produtos privados em detrimento de produtos públicos. É importante salientar, também na visão desses autores, que algumas ações aparentemente inocentes afetam muito a sociedade como um todo.

Para Lazer e Kelley (1973), a questão de por que o *marketing* deveria estar envolvido em atividades sociais ou atentar a aspectos sociais pode evocar um grande número de respostas. De qualquer forma, conforme Lazer (1969), são poucos os profissionais de *marketing* e acadêmicos que discordam totalmente da ideia de que o *marketing* tem uma importante dimensão social e pode ser visto como um instrumento social em uma sociedade altamente industrializada. Para esse autor,

a mais tradicional visão tem sido a de que o gerenciamento de *marketing* preenche boa parte de sua responsabilidade ao prover produtos e serviços para satisfazer necessidades de consumidores de forma lucrativa e eficiente. Entretanto, uma visão diferente defende que a tarefa do *marketing* e suas conseqüentes responsabilidades são mais amplas do que a mera preocupação com questões econômicas, isto é, o *marketing* pode servir não somente para os negócios, mas também para os objetivos da sociedade. Ele pode agir de acordo com o amplo interesse dos vários públicos da empresa.

Para WEBSTER (1978), os profissionais de *marketing* teriam que lidar com as dimensões sociais e políticas, que incluiriam as seguintes preocupações:

1. Impacto das decisões de *marketing* sobre o meio ambiente social e físico, incluindo os problemas de fraude, poluição ambiental,

desigualdade social e influência do *marketing* sobre a mídia de massa;

2. Relações com as entidades governamentais e os vários grupos que desejam regular ou controlar a prática de *marketing*;
3. Extensão da prática e da teoria de *marketing* às organizações que não visam ao lucro.

Embora alguns profissionais considerem esse conjunto de preocupações um desvio de atenção desnecessário e ineficaz da responsabilidade básica do *marketing*, outros defendem a idéia de que tais desafios representam novos horizontes, ampliando as oportunidades do *marketing* de realizar uma contribuição à melhoria do bem-estar social.

Nesse sentido, os aspectos sociais relativos ao *marketing* são o ambiente natural, o consumerismo, a diversidade e as relações comunitárias. O Quadro 1, apresentado a seguir, comenta esses aspectos.

Quadro 1: Comentários acerca dos aspectos sociais do *marketing*

| Aspectos sociais do <i>marketing</i> | Comentários | Principais preocupações societais |
|--------------------------------------|--|--|
| Ambiente natural | Programas destinados a proteger e preservar o ambiente natural. O <i>marketing</i> verde refere-se, especificamente, ao desenvolvimento, apreçamento, promoção e distribuição de produtos que não agridem o ambiente natural. | <ul style="list-style-type: none"> • Conservação • Poluição da água • Poluição do ar • Poluição da terra |
| Consumerismo | Movimento organizado de cidadãos e das agências do governo para aumentar os direitos e o poder dos compradores em relação aos vendedores. | <ul style="list-style-type: none"> • Direito à segurança • Direito a ser informado • Direito de escolher • Direito de ser ouvido |
| Questões da diversidade | Integração e uso de uma força de trabalho crescentemente diversificada. | <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades iguais de emprego • Integração • Avaliação justa de como as diferenças podem contribuir para o sucesso |
| Relações com a comunidade | As comunidades, individualmente, esperam que as empresas façam contribuições de recursos (dinheiro, produtos e tempo) a causas comunitárias, como o ambiente natural, as artes e recreações, os membros deficientes da sociedade e a educação. | <ul style="list-style-type: none"> • Questões de igualdade • Membros deficientes da sociedade • Segurança e saúde • Educação e bem-estar geral |

Fonte: KOTLER e ARMSTRONG (1998); PRIDE e FERRELL (2001).

Percebe-se, portanto, que são várias as interfaces entre o *marketing* e as questões sociais. Entretanto, o que se tem visto é uma proliferação de termos,

siglas e abordagens muitas vezes utilizados de forma ambígua ou contraditória. Essa situação pode ser constatada na própria literatura sobre o assunto.

Por exemplo, MELO NETO e 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. RICHERS (2000) insere outro termo nesse sentido: o *marketing* comunitário, que seria uma iniciativa cujo objetivo é incrementar os negócios de uma empresa através do seu apoio a atividades de ordem social, cultural ou ecológica.

Além disso, desde o início da década de 70 a preocupação com os efeitos ambientais da atividade econômica tem aumentado consideravelmente, o que também tem promovido a criação de novos termos na área. Autores como DAM e APELDOORN (1996) ressaltam o corrente interesse de autores em discutir termos ou conceitos como *marketing* verde, *marketing* ambiental, *marketing* ecológico, entre outros.

Um outro conceito surgido na década de 80 foi o chamado *marketing* relacionado a uma causa, uma ferramenta de *marketing* que poderia ser utilizada para aumentar as vendas, promover um serviço público, tornar-se uma nova forma de filantropia corporativa (VARADARAJAN e MENON, 1988).

Complementarmente, PRINGLE e THOMPSON (2000) definem o *marketing* de causas sociais como uma ferramenta estratégica de *marketing* e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão social relevante, em benefício mútuo. Além disso, argumentam que o conceito-chave nesse tipo de *marketing* é que a marca deveria usar ativamente seu compromisso com a entidade filantrópica ou causa, como parte da comunicação da marca a seu público consumidor. Outra característica da verdadeira campanha de *marketing* de causas sociais é a longevidade.

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 e 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. O conceito também envolve

considerações sobre planejamento de produtos, precificação, distribuição, comunicação e pesquisa de *marketing*. Para esses autores, o *marketing* social é suficientemente distinto do *marketing* comercial, visto que requer novas abordagens, como lidar com crenças e valores, enquanto o *marketing* comercial muitas vezes trabalha com preferências e opiniões.

Outra tentativa de definição é a proposta por ANDREASEN *apud* BRENKERT (2002). Segundo ele, *marketing* social é a aplicação das várias tecnologias utilizadas no *marketing* comercial à análise, planejamento, execução e avaliação de programas projetados com o objetivo de influenciar o comportamento voluntário de públicos-alvo, a fim de melhorar seu bem-estar pessoal e da sociedade.

Nesse sentido, KOTLER e ROBERTO (1992) enfatizaram que o *marketing* social combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social num esquema integrado tanto de planejamento como de ação, aproveitando os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade do *marketing*. Esses autores destacam, como exemplos de utilização do *marketing* social, as campanhas realizadas pelo governo para prevenção da AIDS, combate à dependência de drogas, combate à desnutrição, prevenção de tipos de câncer, combate a doenças, campanhas de reciclagem de lixo, entre outras.

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

Do exposto, pode-se mencionar SHETH, GARDNER e GARRET (1988), que enfatizam que a mais recente tendência na área de relacionamento entre *marketing* e sociedade tem sido o chamado *macromarketing*. A função deste seria analisar os impactos e as conseqüências 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 incide nos 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 deste é estudar a relação entre as ações de *marketing* e o comportamento dos atores sociais, como clientes e funcionários.

2.2. Responsabilidade social empresarial e cidadania corporativa

Ao longo dos séculos, a empresa vem desenvolvendo bem sua função no tocante à racionalização do atendimento das necessidades humanas, individuais e coletivas. Nem sempre, porém, desempenhou, ou pelo menos vem desempenhando de forma questionável, sua função social (DUARTE e DIAS, 1986).

Assim, surgem os questionamentos: qual deve ser o relacionamento entre a empresa e a sociedade? As empresas devem se envolver em questões sociais? Até que ponto elas devem ter um papel na resolução de problemas sociais? Enfim, elas têm um papel social a exercer?

Conforme analisa DUARTE (1985), a resposta a essas questões e a definição do papel da empresa na sociedade é tarefa muito complexa, cujo ponto inicial deve ser uma acurada análise dos múltiplos relacionamentos que uma organização mantém com seus parceiros e com o meio ambiente.

Nesse contexto, cresce o consenso em torno da idéia de que a sociedade atual está exigindo uma redefinição do papel social da empresa. Essa idéia, denominada responsabilidade social empresarial, baseia-se na doutrina segundo a qual a existência da empresa é justificada somente pelos benefícios que presta à comunidade e aos seus parceiros. Isso em razão dos impactos das atividades empresariais na comunidade da qual a empresa aprofunda os recursos materiais e humanos indispensáveis à sua existência e ao seu funcionamento (DUARTE e DIAS, 1986).

Contudo, não faltam autores declaradamente contrários aos argumentos da responsabilidade social das empresas. Entre eles, pode-se citar Milton Friedman, que reforça a idéia de que a empresa é socialmente responsável ao gerar novos empregos, pagar salários justos e melhorar as condições de trabalho, além de contribuir para o bem-estar

público ao pagar seus impostos (ASHLEY, 2002). Além disso, esse autor critica ações e decisões tomadas pelos administradores envolvendo a contribuição social em detrimento dos interesses da corporação, como evitar aumentar os preços de seus produtos a fim de contribuir socialmente para prevenir a inflação e contratar desempregados ao invés de trabalhadores mais qualificados, com o objetivo de reduzir a pobreza (BORGES, 2001).

Na mesma linha de Milton Friedman, outro defensor fervoroso da corrente contrária à responsabilidade social das empresas é LEVITT (1958), que resume sua posição na afirmação de que “no sistema de livre-empresa, supõe-se que o bem-estar seja automático. E onde não o é, torna-se tarefa do governo” (LEVITT, 1958: 42).

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

Como constatado por ASHLEY, COUTINHO e TOMEI (2001), apesar da vasta literatura existente sobre responsabilidade social e cidadania corporativa, verifica-se que a conceituação dos dois termos tem sido apresentada de forma confusa e alguma vezes contraditória. Alguns autores chegam até a utilizá-los como sinônimos. Também de acordo com essas autoras, o conceito de cidadania corporativa foi incorporado à literatura muito depois de o ter sido o conceito de responsabilidade social empresarial, o que pode sugerir uma nova etiqueta para um conceito já existente.

De qualquer forma, uma integração das diferentes perspectivas conduz aos estudos de CARROLL (1991), que propõe uma convergência entre os conceitos de cidadania corporativa e responsabilidade social empresarial, apontando quatro faces para a cidadania corporativa: econômica, legal, ética e filantrópica. A Figura 2 apresentada abaixo, denominada Pirâmide da responsabilidade social ou cidadania corporativa, foi proposta por CARROLL (1991).

Figura 2: Pirâmide da responsabilidade social



Fonte: CARROLL (1991).

Quadro 2: Significado das quatro dimensões da responsabilidade social, segundo CARROLL (1991)

| Dimensões | Significado |
|--------------|---|
| Econômica | A dimensão econômica incluiria a obrigação da empresa de ser produtiva, lucrativa e atender às expectativas dos acionistas de obter retorno sobre o investimento. Todos os outros papéis dos negócios são atributos derivados desse pressuposto fundamental. |
| Legal | A dimensão legal requer que o negócio acrescente à sua missão econômica o respeito às leis e aos regulamentos. A sociedade espera que os negócios ofereçam produtos dentro das normas de segurança e obedeçam a regulamentações governamentais. |
| Ética | A dimensão ética leva em consideração princípios e padrões que definem a conduta aceitável determinada pelo público, órgãos regulamentadores, grupos privados interessados, concorrentes e pela própria organização. A tomada de decisões deve ser feita considerando-se suas conseqüências, 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 pela 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 e FERRELL (2001a).

O Quadro 2 apresenta comentários acerca dos significados das quatro dimensões da responsabilidade social, segundo CARROLL (1991), que podem ser utilizadas para operacionalizar o constructo cidadania corporativa, que será aproveitado na pesquisa.

Dado o exposto, o conceito que será adotado no estudo é o de MAIGNAN e FERRELL (2001b). Eles sugerem que, a partir dos trabalhos de CARROLL (1979) e CLARKSON (1995), a cidadania corporativa pode ser definida como a extensão que cada negócio assume nas dimensões econômica, legal, ética e filantrópica, exigidas pelos seus *stakeholders*.

2.3. Relação entre 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 a esse respeito, 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.

Ao proporem uma relação entre adoção de práticas de cidadania corporativa e lealdade dos clientes, MAIGNAN e 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, desenvolvendo produtos seguros e de qualidade; (2) a organização direciona esforços para questões que são de interesse da sociedade em geral; e (3) a empresa demonstra comportamentos exemplares que são apreciados pelo mercado. Assim, também segundo esses autores, as empresas que adotassem práticas de cidadania corporativa teriam clientes satisfeitos e leais.

Apesar da afirmação de HANDELMAN e ARNOLD (1999) de que o exame de ações de *marketing* com uma dimensão social é uma área que tende crescer na literatura de *marketing*, poucas pesquisas têm examinado em que medida os consumidores estão canalizando esforços no sentido de apoiar negócios socialmente responsáveis e punir organizações irresponsáveis (MAIGNAN, 1999).

Embora escassas, pesquisas que investigaram a responsabilidade social como um critério de decisão de compra tiveram seu início nos primeiros anos da década de 70 (DRUMWRIGHT, 1994). A maior parte dos trabalhos focalizaram apenas três aspectos do comportamento de compra responsável: a preocupação do consumidor com o ambiente, o consumo de produtos ecológicos e atividades relacionadas à preservação do meio ambiente (MAIGNAN e FERRELL, 2001b).

O Brasil, entretanto, de acordo com as poucas pesquisas sobre a questão, parece não seguir a mesma tendência de outros países, uma vez que não se percebe uma unanimidade nos resultados dos trabalhos publicados. CUPERSCHMID e TAVARES (2001), por exemplo, pesquisando as atitudes com relação ao meio ambiente e sua influência no processo de compra dos consumidores de produtos alimentícios, verificaram não haver influência dos atributos verdes dos produtos de alimentação no comportamento do consumidor na compra de alimentos.

Em outro *survey*, URDAN (2001) pesquisou 325 consumidores em Belo Horizonte e Contagem, em Minas Gerais, com o objetivo de examinar a crescente relevância do papel da ética nos negócios e no *marketing* e o papel da ética do consumidor. Assim, investigando a relação causal entre os constructos, o autor demonstrou que a importância atribuída pelo consumidor ao comportamento ético empresarial não parece causar propensão do consumidor para recompensar esse comportamento.

2.4. Relação entre cidadania corporativa e comprometimento dos funcionários

Na tentativa de sintetizar as diversas abordagens do comprometimento organizacional, as pesquisas de MEYER e ALLEN (1991) e ALLEN e 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 abandono da organização pelo empregado e a obrigação do empregado 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 em razão dos 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. Assim, um empregado pode experimentar os três tipos de comprometimento em graus diferentes.

A partir do conceito de comprometimento organizacional, para autores como MAIGNAN e FERRELL (2001a) a cidadania corporativa proativa influenciaria o comprometimento dos funcionários para com a organização. Assim, a adoção de práticas socialmente responsáveis poderia ser 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, exibindo comportamentos exemplares, poderia levar os funcionários a sentirem orgulho de participar do grupo. Além disso, esforços empreendidos pelo negócio para exibir cidadania corporativa proativa gerariam um senso de orgulho e de afiliação por parte dos empregados.

Seria aceitável, portanto, que a cidadania corporativa estivesse envolvida em programas de *marketing* interno das organizações. Como bem tratado por CARUANA e CALLEYA (1998), existe uma relação entre *marketing* interno e comprometimento, visto que, segundo vários autores, existem algumas evidências de que uma das importantes conseqüências do primeiro é aumentar o segundo. Em um *survey* com gerentes de bancos de varejo esses autores confirmaram a relação.

Nesse contexto, alguns estudos têm investigado como a cidadania corporativa proativa poderia impactar a atratividade de uma empresa para candidatos a trabalho (TURBAN e GREENING,

1996; ALBINGER e FREEMAN, 2000). No Brasil, algumas pesquisas tentaram investigar a relação entre os temas cidadania corporativa e comprometimento, entre elas as de CHAVES (2002), FOSSÁ e SARTORETTO (2002) e WERLANG (2002).

3. A PESQUISA EMPÍRICA

3.1. Metodologia

A fim de se atingirem os objetivos propostos no trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva e utilizadas 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 (MALHOTRA, 2001).

As seguintes hipóteses são propostas para o trabalho:

H₁: Quanto maior a adoção de práticas de cidadania corporativa, maior a lealdade dos clientes.

H₂: Quanto maior a adoção de práticas de cidadania corporativa, maior o comprometimento dos funcionários para com a organização.

Como desenho mais apropriado para a presente pesquisa, optou-se pelo *survey* interseccional, visto que o escopo da pesquisa constituiu uma descrição de tempo único e a determinação de relação entre variáveis (BABBIE, 1999).

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, dos quais 24 foram considerados inválidos, pois apresentaram problemas como erros no preenchimento e questões em branco. Sendo assim, a pesquisa pôde contar com 208 questionários válidos.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário. Esse instrumento foi composto de questões dos seguintes tipos: caracterização da

empresa (número de empregados, tempo de atuação, responsável pelas informações, integrante de grupo de lojas, etc.) e escalas referentes aos constructos cidadania corporativa e suas dimensões, lealdade dos clientes e comprometimento dos funcionários. Cabe ressaltar que essas escalas foram devidamente adaptadas e validadas para serem utilizadas no Brasil.

Para operacionalizar o constructo de cidadania corporativa e suas quatro dimensões fez-se uso de uma escala com vinte e duas variáveis, desenvolvida por MIGNAN e FERRELL (2001a), baseados nos estudos de CARROLL (1991). Na operacionalização do constructo lealdade dos clientes foi considerado um conjunto de cinco indicadores, utilizados por MIGNAN e FERRELL (2001a). Por fim, para mensurar o grau de comprometimento organizacional das empresas foi utilizada a escala proposta por JAWORSKI e KOHLI (1993). Essa escala possui um total de sete itens.

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

Na fase de coleta de dados, utilizou-se o método de entrevistas. A escolha desse método deu-se em virtude de que, segundo BABBIE (1999), há várias vantagens num questionário aplicado por entrevistadores, em lugar de respondido pelos próprios respondentes. Para o autor, esse método tem, em geral, taxas mais altas de resposta, pois a presença de um entrevistador geralmente reduz a quantidade de “não sei” e “sem resposta”, além de evitar confusões por parte dos entrevistados com os itens do questionário.

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

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

Vale ressaltar que, no presente estudo, todos os resultados foram considerados significativos ao nível de 5% ($p < 0,05$), tendo, portanto, 95% de probabilidade de que estejam corretos. Ademais, os pressupostos para a utilização dos modelos foram avaliados com o objetivo de se verificar sua fidedignidade.

3.2. Análise e discussão dos resultados

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. É uma amostra, portanto, composta de pequenas empresas. Apenas 9,1% das empresas entrevistadas possuem mais de 100 funcionários, o restante (24,1 %) afirmou ter entre 21 e 100 funcionários. Como informação adicional, apenas três empresas da amostra têm mais que 900 funcionários e a média delas possui aproximadamente 70 funcionários.

Observou-se que mais da metade das empresas (64,9%) possui 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 e 40 anos de atuação e que somente 15,4% delas possuem mais de 40 anos de atividade. A título de informação, a idade média das empresas ficou em aproximadamente 21 anos e apenas uma delas está há mais de 100 anos em 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 de até cinco empresas, 17,4% afirmaram fazer parte de um conjunto de até dez empresas, 12,7% indicaram que o grupo do qual fazem parte é composto por até vinte empresas e 17,5% são empresas integrantes de grupos com mais de vinte estabelecimentos. Por fim, pôde-se visualizar que 92,8% das empresas pesquisadas não constituem franquias.

Com relação à mensuração dos constructos, a Tabela 1 a seguir apresenta as médias de cada dimensão da cidadania corporativa.

Tabela 1: Médias das dimensões da cidadania corporativa a partir das respostas dos dirigentes das empresas pesquisadas

| Constructo | 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 Tabela 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 com a 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 Tabela 2 apresentada a seguir exibe as médias dos constructos “lealdade dos clientes” e “comprometimento organizacional”.

Tabela 2: Médias dos constructos Lealdade dos Clientes e Comprometimento Organizacional a partir das respostas dos dirigentes das empresas pesquisadas

| Constructo | Média |
|-------------------------------------|-------|
| Lealdade dos Clientes (LC) | 4,08 |
| Comprometimento Organizacional (CO) | 4,22 |

Fonte: Coleta de dados.

A partir da Tabela 2, pode-se afirmar que ambos os constructos 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.

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

A Tabela 3 apresentada a seguir mostra que existem correlações significativas e positivas entre as três dimensões da cidadania corporativa (econômica, legal e ética) e a lealdade dos clientes. Contudo, pode-se ressaltar que essas correlações são fracas, visto que apresentam $r < 0,30$.

Tabela 3: Análise de correlação entre as dimensões de cidadania corporativa e lealdade dos clientes a partir da avaliação dos dirigentes das empresas pesquisadas

| Dimensões de Cidadania Corporativa | Lealdade dos Clientes | |
|------------------------------------|-----------------------|--------|
| | r | p* |
| Cidadania Econômica | 0,275 | <0,001 |
| Cidadania Legal | 0,204 | 0,003 |
| Cidadania Ética | 0,245 | <0,001 |
| Cidadania Filantrópica | 0,071 | 0,306 |
| Cidadania Corporativa | 0,258 | <0,001 |

Fonte: Coleta de dados.

Pela Tabela 4 pode-se observar que existe correlação significativa e positiva entre as dimensões de cidadania corporativa (econômica, legal, ética e filantrópica) e o comprometimento dos funcionários. Pode-se concluir também que as correlações encontradas foram mais fortes do que as verificadas em relação à lealdade dos clientes.

Cabe enfatizar que a análise das Tabelas 3 e 4 evidencia que existem níveis de correlação mais fortes entre as quatro dimensões de cidadania corporativa e o comprometimento dos funcionários do que entre as dimensões de cidadania corporativa e a lealdade dos clientes.

* r → Coeficiente de correlação de Pearson e p → probabilidade de significância da Análise de Correlação.

Tabela 4: Análise de Correlação entre as dimensões de cidadania corporativa e comprometimento dos funcionários a partir da avaliação dos dirigentes das empresas pesquisadas

| Dimensões de Cidadania Corporativa | Comprometimento dos Funcionários | |
|------------------------------------|----------------------------------|--------|
| | r | p |
| Cidadania Econômica | 0,472 | <0,001 |
| Cidadania Legal | 0,398 | <0,001 |
| Cidadania Ética | 0,426 | <0,001 |
| Cidadania Filantrópica | 0,418 | <0,001 |
| Cidadania Corporativa | 0,614 | <0,001 |

Fonte: Coleta de dados.

Pode-se verificar, portanto, que as empresas mais preocupadas em adotar práticas de cidadania corporativa nas dimensões econômica, legal e ética são as que mais obtêm, ainda que fracamente, maior lealdade dos clientes. O mesmo pode ser concluído em relação ao comprometimento dos funcionários: as empresas que mais investem em ações de cidadania corporativa em suas quatro dimensões são aquelas nas quais o comprometimento dos funcionários se mostra maior.

4. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da discussão dos resultados obtidos com a pesquisa, apresentados anteriormente, pode-se chegar a algumas considerações. 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, uma vez que tem como objetivo satisfazer as várias demandas dos diversos públicos com os quais uma empresa interage. Em suma, o trabalho parece contribuir como um apoio no processo de incorporação da cidadania corporativa no planejamento de *marketing* das empresas.

Com relação ao modelo utilizado no estudo, vale comentar que ele se mostrou plenamente aplicável tanto ao contexto brasileiro quanto à realidade das empresas do setor varejista. Isso se deve ao fato de que as relações investigadas no modelo são relativamente comuns a vários tipos de empresas e a

operacionalização dos constructos perfeitamente adaptável a diversos setores e ao porte das organizações.

No tocante à pesquisa empírica, os resultados obtidos por meio da aplicação da técnica de análise de correlação de Pearson mostram que existem correlações significativas e positivas, ainda que fracas ($r < 0,30$), entre as três dimensões da cidadania corporativa (econômica, legal e ética) e a lealdade dos clientes. Os resultados indicaram ainda que existe correlação positiva e significativa entre as quatro dimensões de cidadania corporativa e o comprometimento dos funcionários. Ou seja, as empresas que mais adotavam práticas de cidadania corporativa nas dimensões econômica, legal e ética eram as empresas que mais obtinham lealdade dos clientes. O mesmo pode ser concluído em relação ao comprometimento dos funcionários: as empresas que mais investiam em ações de cidadania corporativa em suas quatro dimensões eram aquelas nas quais o comprometimento dos funcionários mostrava-se maior.

Sendo assim, pode-se afirmar que as hipóteses propostas para o estudo foram confirmadas, o que permite dizer que a cidadania corporativa pode ser utilizada como um instrumento de *marketing* interno e externo para as organizações.

Algumas limitações desse estudo devem ser assinaladas juntamente com as conclusões da pesquisa. Em primeiro lugar, como bem enfatizado por MOHR e WEBB (2001), nesse tipo de estudo em que são empregados *surveys* é bastante comum a ocorrência do chamado viés de desejabilidade social. Tal viés é resultante de respostas que não são baseadas naquilo que o respondente realmente acredita, mas no que percebe como 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 interferiu nas respostas.

Como uma outra limitação, pode-se citar a dificuldade de utilizar instrumentos originados de outros países que apresentam culturas e características próprias. Tratando-se de temas como responsabilidade social empresarial, cidadania corporativa e relacionamento com *stakeholders*, a tarefa se torna ainda mais árdua, uma vez que o nível de atuação das empresas de diferentes países em relação a esses tópicos é diferenciado.

Complementarmente, pode-se citar a pouca quantidade de estudos conduzidos no Brasil com foco no tema “cidadania corporativa” e sua influência no comportamento dos diversos públicos da empresa. Isso certamente dificulta a comparação entre os resultados obtidos com a pesquisa.

Contudo, esta 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 exerce no comportamento dos públicos interno e externo da organização, servindo, portanto, de orientação para o *marketing* relacionado a questões sociais. Por se tratar de um tema ainda pouco explorado academicamente no Brasil, os resultados desta pesquisa poderão servir de base para estudos em outros setores de atividade e regiões, bem como para a investigação de 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 pela adoção de práticas de cidadania corporativa. Da mesma forma, o trabalho também contempla questões relacionadas ao *marketing* interno das organizações, uma vez que busca relacionar a adoção de práticas socialmente responsáveis com o comprometimento dos funcionários.

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

Em suma, no que diz respeito aos dirigentes de empresas do setor varejista, vale destacar que o trabalho contribui para a discussão sobre a maneira pela qual questões de cidadania corporativa podem se transformar em oportunidades de negócios e, por conseguinte, sobre a forma pela qual ações socialmente responsáveis nas esferas econômica, legal, ética e filantrópica podem ser utilizadas como uma orientação de *marketing* interno e externo para as empresas.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBINGER, H. S.; FREEMAN, S. J. Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations.

Journal of Business Ethics, [S.l.], v. 28, n. 3, p. 243-253, Dec. 2000.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, [S.l.], n. 63, p. 1-18, 1990.

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

_____.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25°. *Anais do XXV ENANPAD*. Campinas: ANPAD, 2001.

BABBIE, E. *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BORGER, F. G. *Responsabilidade Social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001.

BRENKERT, G. G. A ética do marketing social internacional. In: ANDREASEN, A. R. *Ética e Marketing Social: Como conciliar os interesses do cliente, da empresa e da sociedade numa ação de marketing*. São Paulo: Futura, 2002.

BROWN, T. J.; DACIN, P. A. The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, New York: American Marketing Association, v. 61, p. 68-84, Jan. 1997.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, Amherst: University of Massachusetts, v.4, n. 4, p. 497-505, 1979.

_____. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of

- organization stakeholders. *Business Horizons*, New York: Elsevier, v. 34, n. 4, p. 39-48, July-Aug. 1991.
- _____. The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review*, [S.l.], v. 100, p. 1-7, 1998.
- CARUANA, A.; CALLEYA, P. The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, [S.l.], v. 16, p. 108-116, 1998.
- CHAVES, J. B. L. A reinclusão da terceira idade: uma abordagem para a responsabilidade social. In: ASHLEY, P. A. *Ética e responsabilidade social dos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analysing and evaluation corporate social performance. *Academy of Management Review*, Amherst: University of Massachussets, v. 20, n. 1, p. 92-117, Jan. 1995.
- CUPERSCHMID, N. R. M.; TAVARES, M. C. Atitudes em relação ao meio ambiente e sua influência no processo de compra de alimentos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25°. *Anais do XXV ENANPAD*. Campinas: ANPAD, 2001.
- DAM, Y. K. V.; APELDOORN, P. A. C. Sustainable marketing. *Journal of Macromarketing*, [S.l.], v. 16, p. 45-56, 1996.
- DRUMWRIGHT, M. D. Socially responsible organizational buying: environmental concern as a noneconomic buying criterion. *Journal of Marketing*, New York: American Marketing Association, v. 58, p. 1-19, July 1994.
- DUARTE, G. D. *Responsabilidade social da empresa: modismo ou sinal dos tempos?* Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração. Belo Horizonte: UFMG, 1985.
- DUARTE, G. D.; DIAS, J. M. M. *Responsabilidade social: a empresa hoje*. São Paulo: LTC, 1986.
- FOSSÁ, M. I. T.; SARTORETTO, P. M. Responsabilidade Social Empresarial e Comprometimento Organizacional: Uma Relação Possível? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26°. *Anais do XXVI ENANPAD*. Salvador: ANPAD, 2002.
- HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Multivariate data analysis*. 5. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.
- HANDELMAN, J. M.; ARNOLD, S. J. The role of marketing actions with a social dimension: appeals to the institutional environment. *Journal of Marketing*, New York: American Marketing Association, v. 63, p. 33-48, July 1999.
- HUNT, S. D. *Marketing theory*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwing, 1983.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Marketing orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, New York: American Marketing Association, v. 57, p. 53-70, July 1993.
- KOTLER, P.; ZALTMAN, G. Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, New York: American Marketing Association, v. 35, p. 3-12, July 1971.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.
- KOTLER, P.; ROBERTO, E. L. *Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- LAZER, W. Marketing's changing social relationships. *Journal of Marketing*, New York: American Marketing Association, v. 33, p. 3-9, Jan. 1969.
- LAZER, W.; KELLEY, E. J. Marketing's changing social role: conceptual foundations. In: LAZER, W.; KELLEY, E. J. *Social marketing: perspectives and viewpoints*. Richard D. Irwin, 1973.

- LEVITT, T. The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, New York: Harvard University, p. 41-50, Sept.-Oct. 1958.
- MAIGNAN, I. Corporate Citizenship: Cultural antecedents and Business Benefits. *Journal of Academy of Marketing Science*, Sage: Academy of Marketing Science, v. 27, n. 4, 1999.
- _____; FERRELL, O. C. Antecedents and benefits of corporate citizenship: an investigation of French businesses. *Journal of Business Research*, [S.l.], v. 51, p. 37-51, 2001a.
- _____; _____. Corporate citizenship as a marketing instrument: concepts, evidence and research directions. *European Journal of Marketing*, West Yorkshire: MCB Publications, v. 33, n. 3/4, p. 457-484, 2001b.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MELO NETO, F. P.; FROES, C. *Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do Terceiro Setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.
- 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*, [S.l.], v. 35, p. 45-62, 2001.
- OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, New York: American Marketing Association, v. 63, p. 33-44, 1999.
- POPCORN, F. *O Relatório Popcorn: centenas de idéias de novos produtos, empreendimentos e novos mercados*. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PRIDE, W. M.; FERRELL, O. C. *Marketing: conceitos e estratégias*. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- PRINGLE, H.; THOMPSON, M. *Marketing social: marketing para causas sociais e a construção de marcas*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- RICHERS, R. O despertar do marketing comunitário. *Conjuntura Social*. São Paulo, v. 2, n. 3, p. 47-50, mar. 2000.
- SHETH, J. N.; GARDNER, D. M.; GARRETT, D. E. *Marketing theory: evolution and evaluation*. New York: John Wiley & Sons, 1988.
- TURBAN, D. B.; GREENING, D. W. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, Madison: Academy of Management, v. 40, n. 3, p. 658-672, 1996.
- URDAN, A. T. Os Consumidores recompensam o comportamento ético? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV, v. 36, n. 2, p. 6-15, 2001.
- VARADARAJAN, P. R.; MENON, A. Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing*, New York: American Marketing Association, v. 52, p. 58-74, July 1988.
- WEBSTER JR., F. E. *Aspectos sociais do marketing*. São Paulo: Atlas, 1978.
- WERLANG, P. O papel do gestor de recursos humanos na construção da responsabilidade social empresarial. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26°. *Anais do XXVI ENANPAD*. Salvador: ANPAD, 2002.