



**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

**OCTAVIO CAVALARI JÚNIOR**

**CIDADANIA CORPORATIVA E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES:  
Um Estudo no Setor Industrial Alimentício do Espírito Santo.**

**VITÓRIA  
2007**

**OCTAVIO CAVALARI JÚNIOR**

**CIDADANIA CORPORATIVA E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES:  
Um Estudo no Setor Industrial Alimentício do Espírito Santo.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis – nível Profissionalizante.

Orientador: Dr. Annor da Silva Júnior

**VITÓRIA  
2007**

Dedico este trabalho aos meus  
pais Maria do Carmo e Octavio  
Cavalari e ao meu amigo  
Josemar.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais pela simplicidade e dedicação que me deram no início de minha caminhada.

Ao meu orientador Annor da Silva Jr, pela paciência e apoio durante a construção desse trabalho.

Aos Professores Alexsandro, Valcemiro, Fábio, Aridélmo, Marcelo, Víctor e Márcia pelas valiosas contribuições ao meu estudo.

Aos colegas e professores do curso de Mestrado da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, pelo convívio e crescimento em algumas calorosas discussões.

“Todo Homem busca uma meta: sucesso e felicidade. O único caminho para se alcançar o verdadeiro sucesso é colocar a si próprio completamente a serviço da sociedade. Primeiro, ter um ideal definido, claro e prático – uma meta, um objetivo.

Segundo ter os meios necessários para alcançar seus propósitos – sabedoria, dinheiro, materiais e métodos. Terceiro, ajustar seus meios a seus propósitos”.

*(Aristóteles)*

## RESUMO

Tem como objetivo verificar a correlação das atividades de Cidadania Corporativa com a fidelização de clientes do setor industrial alimentício da Região Metropolitana de Vitória, no estado do Espírito Santo. A pesquisa foi realizada conforme estudos de Rezende (2003), que para demonstrar os atores sociais que são impactados por estratégias da Cidadania Corporativa baseou-se em Maignan e Ferrell (2001). Apesar das teorias apontarem cidadania no seu âmbito de deveres e direitos, públicos e privados, este trabalho, por replicar parcialmente a pesquisa de Rezende, cidadania corporativa assumi o conceito de Carroll (1991), que a descreve como a responsabilidade social das empresas aplicadas em quatro dimensões: econômica, legal, ética e filantrópica. O estudo foi realizado de forma descritiva e quantitativa no qual cinquenta indústrias do seguimento alimentício foram pesquisadas através de *survey* de proprietários, gerentes e cargos de liderança das organizações. O trabalho é dividido em duas etapas, a primeira descrever a amostra do setor ora apresentado e a segunda identificar a correlação entre cidadania corporativa e fidelização de clientes. Com a compilação dos dados coletados observou-se, que as empresas estudadas são em sua maioria de pequeno porte, e que as ações de Cidadania Corporativa não se correlaciona com a fidelização dos clientes no setor alimentício da Grande Vitória, uma vez que significância estatística não permite conclusões, mostrando que por vezes existe um distanciamento entre o ideal ditado pela teoria no que diz respeito à responsabilidade social e a práticas das empresas.

Palavras-chaves: Cidadania Corporativa; Responsabilidade Social; Marketing Social; Fidelização do Cliente; Indústria Alimentícia.

## ABSTRACT

Its objective is to verify the correlation between Corporate Citizenship activities and customers' loyalty in the industrial food sector in the metropolitan area of Vitória, Espírito Santo. This research was done according to Rezende's studies (2003), who to show the social actors that have effects on the Corporate Citizenship strategies based his work on Maignan and Ferrell's stakeholder theory (2001). Although these theories present citizenship as obligations and public and private law, this research, as it depicts partially Rezende's studies, Corporate Citizenship has the concept given by Carroll (1991), who describes it as the social responsibility of the companies applied in four dimensions: economic, legal, ethical and **philanthropic**. The study was done in a descriptive and quantitative structure in which fifty industries from the food sector had its owners, managers and other leadership position staff surveyed. This study is divided in two parts, the first one describes the sample studied and the second one identifies the correlation between Corporate Citizenship and customers' loyalty. With the compilation of the collected data it was noticed that the studied companies were in a larger part formed by small companies and that Corporate Citizenship activities are not correlated to customers' loyalty in the industrial food sector in the metropolitan area of Vitória, considering that statistic significance does not allow conclusions, showing that sometimes there is a distance between what is stated by the theory related to social responsibility and what is practiced by the companies.

Keywords: Corporate Citizenship; Social Responsibility; Social Marketing; Customers' Loyalty; Food Industry.

# 1 LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Antecedentes e conseqüentes da Cidadania Corporativa .....	22
Figura 2 - Modelo conceitual da pesquisa.....	23
Figura 3 - Modelo de Pesquisa.....	52

## 2 LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número de funcionários.....	54
Gráfico 2: Porte da indústria por número de funcionários segundo o SEBRAE .....	55
Gráfico 3: Respondentes da pesquisa .....	56
Gráfico 4: Faturamento das organizações da amostra com base do ano de 2004 ...	56
Gráfico 5: Caracterização dos principais produtos da amostra .....	57
Gráfico 6: Preço médio dos principais produtos da amostra .....	58
Gráfico 7: Caracterização de filiais ou <i>holding</i> .....	59
Gráfico 8: Tempo de permanência das organizações da amostra no mercado .....	60

### 3 LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Configuração do número de indústrias do ES.....	26
Tabela 2 - Definições de stakeholder por vários autores .....	30
Tabela 3 - Estrutura dos itens do questionário .....	48
Tabela 4 - Médias dos construtos e das dimensões da Cidadania Corporativa .....	61
Tabela 5 - Resultado do modelo de fidelização do cliente da regressão linear.....	62
Tabela 6 - Resultado de comparação do modelo de fidelização do cliente com market share da regressão linear.....	64
Tabela 7 - Resultado de comparação do modelo de fidelização do cliente e preço médio da regressão linear.....	65

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
1.1	<i>PROBLEMA E JUSTIFICATIVA.....</i>	20
1.2	<i>OBJETIVO DA PESQUISA.....</i>	23
1.2.1	<i>Objetivo Geral .....</i>	23
1.2.2	<i>Objetivos Específicos.....</i>	24
1.3	<i>HIPÓTESES .....</i>	24
1.4	<i>SETOR INDUSTRIAL ALIMENTÍCIO.....</i>	25
1.5	<i>ESTRUTURA DO TRABALHO.....</i>	27
<b>2</b>	<b>CIDADANIA CORPORATIVA E RELACIONAMENTO EMPRESARIAL .....</b>	<b>29</b>
2.1	<i>RELACIONAMENTO EMPRESA-SOCIEDADE.....</i>	29
2.2	<i>EMPRESAS E RELACIONAMENTOS COM SEUS STAKEHOLDERS.....</i>	30
2.3	<i>CIDADANIA.....</i>	31
2.4	<i>RESPONSABILIDADE SOCIAL.....</i>	32
2.5	<i>CIDADANIA CORPORATIVA.....</i>	35
<b>3</b>	<b>MARKETING E SUAS RELAÇÕES COM QUESTÕES SOCIAIS. 38</b>	
3.1	<i>EVOLUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....</i>	38
3.2	<i>MARKETING E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES.....</i>	39
3.3	<i>MARKETING SOCIAL.....</i>	43
<b>4</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>46</b>
4.1	<i>CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....</i>	46
4.2	<i>POPULAÇÃO.....</i>	47
4.3	<i>AMOSTRA.....</i>	47

4.4	<i>INSTRUMENTO DE PESQUISA</i> .....	48
4.4.1	<i>Adaptação e Validação da Escala</i> .....	49
4.5	<i>MÉTODO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS</i> .....	50
4.5.1	<i>Pré-teste do Instrumento de Coleta de Dados</i> .....	50
4.5.2	<i>Pesquisa de Campo</i> .....	51
4.6	<i>ANÁLISE DOS DADOS</i> .....	51
<b>5</b>	<b><i>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</i></b> .....	<b>54</b>
5.1	<i>CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS</i> .....	54
5.1.1	<i>Número de Funcionários</i> .....	54
5.1.2	<i>Caracterização dos Respondentes</i> .....	55
5.1.3	<i>Caracterização do Faturamento Contábil com base de 2004</i> .....	56
5.1.4	<i>Caracterização dos Principais Produtos</i> .....	57
5.1.5	<i>Caracterização do Preço Médio dos Principais Produtos</i> .....	58
5.1.6	<i>Caracterização das Empresas em Relação às Filiais</i> .....	59
5.1.7	<i>Caracterização de Tempo de Atuação no Mercado</i> .....	59
5.2	<i>CARACTERIZAÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA</i> .....	60
5.2.1	<i>Confirmação das Hipóteses de Pesquisa</i> .....	66
<b>6</b>	<b><i>CONSIDERAÇÕES FINAIS</i></b> .....	<b>68</b>
6.1	<i>CONSIDERAÇÕES GERAIS</i> .....	68
6.2	<i>CONTRIBUIÇÕES À TEORIA</i> .....	70
6.3	<i>CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS</i> .....	70
6.4	<i>FATORES LIMITANTES</i> .....	71
6.5	<i>SUGESTÕES DE FUTUROS ESTUDOS</i> .....	71
<b>7</b>	<b><i>REFÊRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i></b> .....	<b>72</b>
	<b><i>ANEXOS</i></b> .....	<b>69</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas diversas transformações ocorreram no que tange às novas formas de vender produtos e serviços, e o marketing social das organizações tem apresentado um constante crescimento, conforme descreve Pringle e Marjorie (2000).

A partir dessas mudanças, algumas empresas vivem a necessidade de modificar sua atitude em relação ao contexto no qual estão inseridas, haja vista as mudanças de comportamento do consumidor no que se refere às preocupações de cunho sociais e éticos como cita Kotler et al. (1995).

Esta mudança de atitude, denominada pelo meio empresarial de Responsabilidade Social, é caracterizada de uma maneira geral como um comportamento ético em relação aos consumidores, fornecedores, população e meio ambiente. A responsabilidade social nos negócios tornou-se, para algumas empresas, uma ferramenta de suma importância para maior aproximação entre os interesses empresariais e da sociedade, envolvendo agentes sociais, organizações públicas ou privadas e voluntários.

Desta forma, como salientado por Ashley (2005), as instituições se preocupariam com outros atributos além de preço e qualidade, tais como: confiabilidade, produtos ecologicamente corretos, relacionamento ético entre empresas e seus *stakeholders*, pós-vendas e prevenção do meio ambiente.

Tendo como sinalização a cidadania como direitos e deveres do cidadão, conforme entendimento de Covre (1995) em suas atuações privadas e públicas, sendo a segunda a preocupação do indivíduo em abrangência coletiva, o que torna a empresa uma pessoa de direito privado, agente precursor do bem coletivo.

Surge assim, o conceito de Cidadania Corporativa, que introduz no mundo dos negócios uma nova estratégia de maximização de lucros e potencialização do desenvolvimento empresarial. Este conceito pode ser entendido como uma forma de alinhar os interesses da empresa com seus *stakeholders* proporcionando assim um crescimento sustentável (REZENDE, 2003).

### 1.1 PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

Discussões como: marketing verde, eco-eficiência, ética nos negócios, sustentabilidade, cidadania e governança corporativa estão cada vez mais presentes no dia-a-dia das organizações. Isso pode estar baseado nas transformações, nas dimensões culturais e temporais que passam a impor a vários segmentos da indústria questões singulares como: ecologia, igualdade, diversidade, equidade, transparência e responsabilidade (GRAYSON; HODGES, 2002).

Handelman e Arnold (1999) ressaltam que as empresas estão se interessando cada vez mais pelas ações de marketing social, portanto, é de grande importância investigar como tais ações interagem e quais benefícios elas trazem para as empresas.

Na mesma direção, Hunt (1983) destaca a tendência no pensamento do marketing contemporâneo em estudar ferramentas do marketing social, que se preocupa em melhorar a imagem institucional através da divulgação de ações que estão ligadas a questões sociais como a filantropia, desta forma, torna-se relevante o estudo de mecanismos de marketing social na fidelização de clientes e na administração de negócios.

Além disso, temas como filantropia, Cidadania Corporativa, ética e responsabilidade passam a ser adotados também no ambiente político como fonte de marketing social (MENDONÇA; SCHOMMER, 2000).

Conforme Turban e Greening (1997), no meio acadêmico muitos pesquisadores tem focado seus interesses em pesquisas correlacionadas com a responsabilidade social da empresa, alinhando a empresa aos interesses de seus *stakeholders*, como empregados, clientes, acionistas e comunidade em geral, dando uma visão contraditória a tradicional, na qual somente os interesses dos acionistas eram preservados.

Neste contexto surge a Cidadania Corporativa, como prática das empresas em atender as responsabilidades econômicas, legais, éticas e discricionárias exigidas pelos seus diversos *stakeholders*. (MAIGNAN; FERRELL, 2001a)

Estudos que enfatizam esses tipos de tema são muito comuns nos EUA e na Europa. No Brasil, um desses estudos foi realizado por Rezende (2003) no setor varejista de Belo Horizonte – MG, em seu estudo foi investigada a relação entre cidadania corporativa e a fidelização dos clientes internos e externos, na qual foram pesquisadas 208 empresas do varejo, tendo como resultado fraca correlação entre adoções de práticas cidadãs e fidelização de clientes externo e uma correlação moderada com os colaboradores das organizações observadas.

Na presente pesquisa, optou-se por replicar parte do estudo de Rezende (2003) no setor industrial alimentício da Grande Vitória – ES, compreendendo uma pesquisa empírica para investigar a relação existente entre a prática de Cidadania Corporativa e a fidelização de clientes, não sendo objeto desse estudo o comprometimento do colaborador das instituições em relação às ações adotadas.

O estudo foi alicerçado em Rezende (2003), que utilizou o modelo proposto por Maignan e Ferrell (2001a), que é baseado nos estudos de Carroll (1991) no qual o termo responsabilidade social pode ser traduzido como Cidadania Corporativa (Figura 1) e é dividido em quatro dimensões: cidadania legal, econômica, filantrópica e ética.

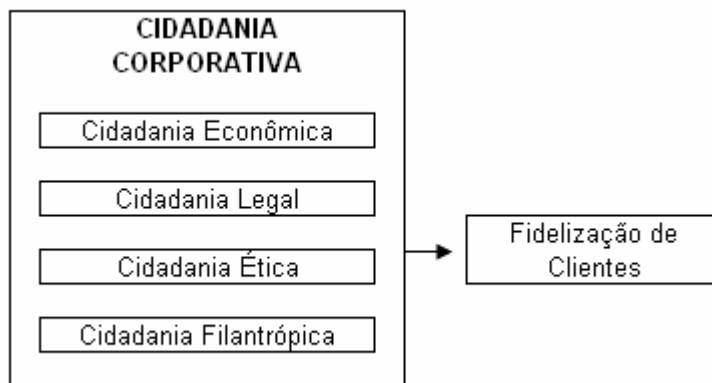


**Figura 1 - Antecedentes e conseqüentes da Cidadania Corporativa**

Fonte: Rezende (2003), Maignan e Ferrell (2001a) e Carroll (1991).

O diagrama representado na Figura 1 retrata as possibilidades de estudo dentro do tema de Cidadania Corporativa, levantadas e adaptadas por Rezende (2003), sendo ela advinda de orientações de mercado, humanística e competitiva e influenciando o comprometimentos dos funcionários a fidelização dos clientes e a *performance* financeira.

Nesta pesquisa, optou-se por adaptar o modelo supra citado, resumindo-o ao que pode ser visualizado na Figura 2, haja vista a abrangência total do estudo e a profundidade que se pretende alcançar nesse trabalho.



**Figura 2 - Modelo conceitual da pesquisa**

Fonte: Adaptado de Rezende (2003), Maignan e Ferrell (2001a) e Carroll (1991).

Dessa forma, o estudo estará abordando a Cidadania Corporativa e suas relações com a fidelização de clientes, abandonando nesse momento as duas relações com o comprometimento dos funcionários e *performance* financeira.

Neste contexto, questiona-se:

**Qual a relação entre a adoção de práticas de Cidadania Corporativa e a Fidelização de Clientes no setor industrial alimentício do Espírito Santo?**

O estudo não pretende exaurir as possibilidades de pesquisa desse tema, e sim servir como incentivo aos estudos quantitativos ligado à área.

## 1.2 OBJETIVO DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar a relação entre a adoção de práticas de Cidadania Corporativa e a Fidelização de Clientes no setor industrial alimentício do Espírito Santo.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar a relação entre a adoção de práticas de Cidadania Corporativa Econômica e a Fidelização de Clientes no setor industrial alimentício do Espírito Santo.

- Identificar a relação entre a adoção de práticas de Cidadania Corporativa Legal e a Fidelização de Clientes no setor industrial alimentício do Espírito Santo.

- Analisar a relação entre a adoção de práticas de Cidadania Corporativa Ética e a Fidelização de Clientes no setor industrial alimentício do Espírito Santo.

- Identificar a relação entre a adoção de práticas de Cidadania Corporativa Filantrópica e a Fidelização de Clientes no setor industrial alimentício do Espírito Santo.

### 1.3 HIPÓTESES

Baseado nos conceitos teóricos de Maignan e Ferrell (2001a) e no trabalho realizado no Brasil por Rezende (2003), e com a estrutura de mercado de concorrência perfeita<sup>1</sup>, foram construídas as seguintes hipóteses:

**H0:** A adoção de práticas de Cidadania Corporativa tem correlação com a fidelização de clientes no setor industrial alimentício do estado do Espírito Santo.

---

<sup>1</sup> Concorrência perfeita se caracteriza pela livre modalidade, produtos homogêneos, transparência de mercado e existência de grande número de compradores e vendedores, e um mercado em equilíbrio, entretanto o mercado é dinâmico o que demonstra na prática termos pouca aplicação de tal teoria, contudo para efeitos desse trabalho pretende-se trabalhar nesse universo ideal e equilibrado. (KREPS, 2004).

**H1:** A adoção de práticas de Cidadania Corporativa Econômica tem correlação com a fidelização de clientes no setor industrial alimentício do estado do Espírito Santo.

**H2:** A adoção de práticas de Cidadania Corporativa Legal tem correlação com a fidelização de clientes no setor industrial alimentício do estado do Espírito Santo.

**H3:** A adoção de práticas de Cidadania Corporativa Ética tem correlação com a fidelização de clientes no setor industrial alimentício do estado do Espírito Santo.

**H4:** A adoção de práticas de Cidadania Corporativa Filantrópica tem correlação com a fidelização de clientes no setor industrial alimentício do estado do Espírito Santo.

#### **1.4 SETOR INDUSTRIAL ALIMENTÍCIO**

O setor industrial surge nos primórdios da história, logo após a revolução industrial, com a inserção da máquina como instrumento de beneficiamento de matérias-primas, fomentando a produção de bens e insumos para o dia-a-dia do indivíduo (CABRAL, 1994).

Segundo dados do IBGE/IPES (2005), o setor industrial é responsável por 38,37% do PIB do estado do Espírito Santo, o que representa a segunda maior concentração, só perdendo para serviços e comércio que representa 56.33%.

Dessa maneira, pode-se destacar o setor industrial como grande arrecadador e distribuidor de renda, e também de grande importância para a economia do estado do Espírito Santo.

Conforme informações do Sebrae-ES (2005), o setor industrial alimentício do Espírito Santo tem maior concentração de empresas na Grande Vitória, mas também está presente em todos os municípios do estado.

Segundo o Instituto Euvaldo Lodi do Espírito Santo (IEL-ES, 2006), a indústria no estado tem sua configuração conforme a Tabela 1:

**Tabela 1 - Configuração do número de indústrias do ES**

<b>Setor Industrial</b>	<b>ES</b>	<b>Grande Vitória</b>	<b>Grande Vitória Ind. Alimentícia.</b>
Número de empresas	6.389	3.170	282

Fonte: IEL-ES 2002

Sendo assim, segundo dados do IEL-ES (2002), o estado do Espírito Santo possui 6.389 (seis mil trezentos e oitenta e nove) empresas no setor industrial, sendo 3.170 (três mil cento e setenta) na região metropolitana de Vitória, capital do estado, destas 282 pertencem ao setor industrial alimentício.

O setor industrial alimentício no estado emprega cerca de 6.942 (seis mil novecentos e quarenta e dois) colaboradores, com uma receita bruta de aproximadamente R\$ 1.641.107.000,00 (Um bilhão seiscentos e quarenta e um milhões e cento e sete mil reais) ocupando o sexto lugar no ranking de seguimento industrial, dessa forma, o setor pesquisado é de relevância para a economia do estado (IEL-ES, 2005).

Esse segmento de mercado, é alocado pela microeconômica em estrutura de concorrência perfeita, haja vista que o setor alimentício é representado pela produção de bens *commodities*, o que torna o preço fator preponderante da demanda (KREPS, 2004).

Assim, dentre outras peculiaridades, esse setor, conforme destaca o IEL-ES (2006), tem um menor fechamento de contratos à longo prazo, uma vez que o

consumidor final tem inúmeras opções de compras e substituição de produtos, o que muitas vezes dificulta parcerias entre fabricantes, comerciantes ou clientes final.

Desta forma, pode se entender que nessa estrutura de mercado, a indústria ora pesquisada, tem como perfil de comportamento do consumidor, ligada a preferência do consumo e escolhas interligadas a sua restrição orçamentária (PINDYCK E RUBINFELD, 2004).

Assume-se então, que na indústria alimentícia a demanda é altamente influenciada pelo preço de seus bens e serviços, o que torna o estudo interessante no que tange as práticas de cidadania corporativa das empresas desse setor a fim de consolidar a fidelização de clientes.

## 1.5 *ESTRUTURA DO TRABALHO*

O estudo ora mencionado se divide em seis capítulos, que serão descritos nessa seção, a fim de facilitar a leitura e entendimento do trabalho como um todo.

O capítulo dois apresenta o cenário de relacionamento entre empresa-sociedade, Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984), além de uma retrospectiva histórica dos conceitos de Cidadania Corporativa, assim como a operacionalização do construto do estudo.

O capítulo três apresenta a evolução do marketing e sua aplicação no ambiente social.

Já no capítulo quatro, detalham-se os aspectos metodológicos que foram utilizados na pesquisa abordando tópicos como caracterização da pesquisa, população, amostra e instrumento de pesquisa.

No capítulo cinco, serão apresentados e analisados os dados da pesquisa de campo do setor alimentício.

E por fim, no capítulo seis, serão reportadas as conclusões e limitações do estudo, assim como sugestões de futuros trabalhos.

## **2 CIDADANIA CORPORATIVA E RELACIONAMENTO EMPRESARIAL**

Nesse capítulo resgatam-se os conceitos que aproximam o tema central do trabalho, Cidadania Corporativa, com as práticas de mercado empresarial, assim como a definição dos termos ora apresentados na pesquisa.

### **2.1 RELACIONAMENTO EMPRESA-SOCIEDADE**

Segundo comenta Duarte e Dias (1986), a empresa é uma instituição que está presente na sociedade a fim de produzir e distribuir bens econômicos, e também prestar serviços aos indivíduos.

Para Wood (1991), não existe um padrão de comportamento organizacional, ou seja, as empresas nem sempre buscam se envolver em causas sociais, essas se dividem em dois grupos, o primeiro que de alguma forma se envolve em ações cidadãs e o outro que está à margem dessas práticas, preocupando-se apenas com aspectos administrativos, financeiros e mercadológicos de suas próprias empresas.

Neste sentido, mesmo que não haja um consenso sobre o assunto, autores como: Duarte (1985), Duarte e Dias (1986), Carroll (1991), Alves (2001), Ashley (2005), entre outros, defendem a idéia de que a empresa deve se engajar com o social, fazendo assim transformações em sua política de conduta, melhorando o ambiente em que atua e obtendo, desta maneira, um crescimento sustentável.

## 2.2 EMPRESAS E RELACIONAMENTOS COM SEUS STAKEHOLDERS

A Teoria dos *Stakeholders* passa a ser objeto de estudo a partir de 1984 com Freeman, o qual descreve que existe uma complexa rede de relacionamentos e contratos, formais e informais, entre os *stakeholders* e a empresa. Vários artigos foram publicados sobre o assunto entre eles autores como: Donaldson e Preston (1995), Clarkson (1995), Mitchell, Agle e Wood (1997), Atkinson, Waterhouse e Wells (1997), entre outros.

Mitchell, Agle e Wood (1997) pesquisaram as definições de stakeholder e o resultado pode ser visualizado na Tabela 2.

**Tabela 2 - Definições de *stakeholder* por vários autores**

<b>Fonte</b>	<b>Definição</b>
Freeman e Reed (1983)	Amplo: Pode afetar a realização dos objetivos da organização ou quem é afetado pela realização dos objetivos de uma organização. Restrito: Aquele que a organização depende para a sua sobrevivência.
Freeman (1984)	Podem afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma organização.
Bowie (1988)	Sem seu apoio a organização não existiria.
Alkhafaji (1989)	Grupos por quem a organização é responsável.
Savage et al (1991)	Têm um interesse nas ações de uma organização e habilidade para influenciá-la.
Hill e Jones (1992)	Constituintes que tem uma legítima pretensão na organização estabelecida através da existência de uma relação de troca.
Wicks et al (1994)	Interagem e fornecem significado e definição para a organização.
Starik (1994)	São aqueles que podem ser influenciados por uma organização ou são potencialmente influenciadores dela.
Clarkson (1995)	Têm, ou reivindicam, propriedade, direitos ou interesses em uma organização e suas atividades.
Donaldson e Preston (1995)	Pessoas ou grupos com legítimo interesse em aspectos procedurais ou substantivos das ações organizacionais.

Fonte: Rezende (2003) e Mitchell, Agle e Wood (1997).

Nesse trabalho, assim como no estudo de Rezende (2003) será adotado o conceito de Clarkson (1995), no qual *stakeholder* é entendido como pessoas ou grupos que têm interesses, reivindicam posse ou direitos em uma organização.

Clarkson (1995) ainda divide os *stakeholders* em dois grupos: o primário e o secundário. No grupo primário encontram-se os agentes sem os quais a organização não sobrevive, tais como: acionistas, investidores, clientes, empregados e fornecedores. No grupo secundário encontram-se os agentes que são influenciados ou influenciam na organização, ainda que não sejam vitais para esta, a mídia, por exemplo, é um *stakeholder* secundário.

### 2.3 CIDADANIA

Nos primórdios da literatura sobre o tema definiu-se cidadania junto ao surgimento do homem nas cidades, através de sua capacidade de exercer direitos e deveres (COVRE, 1995).

Assim, fundamentação de cidadania, desenvolvida por Rousseau, no século XVIII, é oriunda da noção grega de “polis” (cidade), à qual se liga “politikos” (político = ser social). Nesta maneira, a cidadania é vista como um direito coletivo, que, favorecendo o desenvolvimento da individualidade, pressupõe a ação política e sua socialização, tendo como suporte uma legislação que procura levar em conta os princípios de igualdade e de liberdade, ela implica não só direitos do indivíduo, mas também seus deveres na sociedade (MELO, 2006).

A cidadania é dividida em suas esferas privada e pública, na primeira diz respeito ao particular, ou seja, a procura do indivíduo ao bem pessoal e sua

realização, já a pública está ligada ao que é comum a todos os cidadãos, a coletividade (COVRE,1995).

Assim, a cidadania como esfera pública pode ser entendida como instrumento que estará provendo o bem coletivo da sociedade.

A posse de todos os direitos e deveres faz parte do exercício pleno da cidadania. Esses direitos são divididos em civis, sociais e políticos, conforme destaca Marshall (1967). O elemento civil é composto dos direitos necessários à liberdade individual: liberdade de ir e vir, liberdade de expressão, pensamento e fé, o direito à propriedade e o direito à justiça. O social está ligado a repor a força de trabalho, alimentação, educação, saúde, moradia, entre outros. Por elemento político da cidadania se deve entender o direito dos indivíduos de participar do exercício do poder, como membros de um organismo investido de autoridade política ou como eleitores de tais membros.

Uma vez que a condição necessária para o exercício pleno da cidadania é a posse de todos os direitos sociais, civis e políticos, podemos perceber, ao visualizar grupos da sociedade, que a cidadania quando na prática não é plena, uma vez que muitos não sabem sequer o que o torna cidadão.

## **2.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Existem diversas definições sobre responsabilidade social. Alguns a interpretam como sendo prática social, papel ou função social. Outros a definem como sendo uma contribuição caridosa, e outros ainda como a execução da ação que os órgãos governamentais deixaram de cumprir.

Nos primórdios da literatura sobre o tema definiu-se responsabilidade social como: “A obrigação do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade” (BOWEN, 1953, apud ASHLEY, 2005).

Segundo Ashley (2005), responsabilidade social é:

Compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas às suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida, responsável social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Já Oliveira (2002):

É o objetivo social da empresa somado a sua atuação econômica. É a inserção da organização na sociedade como agente social e não somente econômico (...) é ser uma empresa cidadã que se preocupa com a qualidade de vida do homem em sua totalidade.

As diferentes partes que têm interesse sobre o negócio da empresa citada pelo Ethos são classificadas como *stakeholders* por Freeman (1984, apud BORGES, 2001), assim ele considera como *stakeholder* todos, que de maneira direta ou indireta, influenciam ou são influenciados pela organização.

Desta forma, entende-se por responsabilidade social a união de pessoas físicas ou jurídicas numa atitude que venha produzir nos indivíduos crescimento na dimensão social e, conseqüentemente, qualidade de vida e bem estar comum.

O IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, utiliza um conceito abrangente na definição de 'Ação Social'. Para o Instituto, qualquer atividade que as empresas realizam para atender às comunidades nas áreas de assistência social,

alimentação, saúde, educação e desenvolvimento comunitário, dentre outras. Essas atividades abrangem desde pequenas doações eventuais a pessoas ou instituições até grandes projetos mais estruturados (IPEA, 2005).

Algumas empresas ou órgãos entendem que ao se investir em ações sociais as instituições passam a garantir vantagens competitivas em relação a suas concorrentes no mercado, conforme destaca Porter (1989, p. 31): A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa [...]”.

Uma das atividades que podem garantir vantagem competitiva para uma empresa são as práticas de ações sociais, que trazem benefícios tanto para as organizações carentes, quanto para as próprias empresas, sendo beneficiadas com uma valorização positiva junto à opinião pública e investidores.

Conforme descreve Tenório et al., (2004), em relação a justificativa das ações de práticas sociais:

Outro fato que justifica a prática de ações sociais por parte das empresas é a forma instrumental, como meio de obtenção de algum tipo de benefício ou vantagem. A natureza do benefício não precisa ser necessariamente econômica, e as vantagens podem traduzir , entre outras, no aumento da preferência do consumidor e no fortalecimento da imagem. (TENÓRIO et al., 2004, p. 34).

Alguns benefícios obtidos por empresas socialmente responsáveis são de grande importância para seu desenvolvimento, à comercialização de seus produtos no mercado internacional, a possibilidade de negociação de suas ações no mercado de bolsa de valores, tem como exigência a prática de ações de responsabilidade social. Assim como observa Tenório et al., (2004):

[...] a responsabilidade social empresarial, também denominada corporativa, torna-se fator de avaliação e preferência para investidores. Especialmente

os investidores institucionais que operam nas grandes bolsas de valores. Além disso, pesquisas diversas revelam outra fonte de pressões sobre as empresas e corporações: o consumidor, que prefere marcas vinculadas a obras admiráveis (TENÓRIO et al., 2004, p. 7).

Na concepção de Tenório (2004, p. 45): a sobrevivência empresarial passou a depender de como a estratégia de negócios lida com a valorização do ser humano, a busca por uma sociedade mais justa e os valores sócio-econômicos, de maneira a obter eficiência e lucratividade com a preservação da imagem e da reputação das companhias no mercado e na sociedade.

Com base nos conceitos apresentados pelos teóricos, independente da forma de atuação social das empresas e suas reais intenções, a prática de ações sociais resulta na conquista do respeito de diversos agentes sociais, na sustentabilidade de seus negócios, e contribui também para a conquista de uma melhor qualidade de vida e valorização do indivíduo para a sociedade.

## **2.5 CIDADANIA CORPORATIVA**

Entendendo cidadania conforme item 2.3 deste trabalho, pode-se citar a sua relação com o homem em detrimentos de seus deveres e direitos através de suas esferas pública e privada, entretanto mesmo com esse entendimento nesse trabalho optou-se por seguir um modelo parcial que fora aplicado na pesquisa de Rezende (2003), na qual no ambiente empresarial a cidadania passa ser entendida como cidadania corporativa e pode ser entendida como o compromisso social, ou seja, ações de responsabilidade social de empresas em diferentes seguimentos de atuação.

Segundo Rezende (2004), a cidadania corporativa não possui uma definição que seja única para todos os autores, Neste trabalho assumem-se dois conceitos, primeiro o de Carroll (1998) e Davenport (2000), no qual cidadania corporativa deve ser entendida como a responsabilidade social da empresa nos negócios; e o segundo que passa apenas a completar o conceito já citado que se refere ao estudo de Maignan e Ferrell (2001b), que define cidadania corporativa como extensão nos negócios da empresa nas dimensões econômica, legal, ética e filantrópica exigidas pelos *stakeholders* (REZENDE, 2004).

Segundo Carroll (1991), a cidadania corporativa é dividida em quatro dimensões:

Cidadania Econômica: são as obrigações da instituição de ser produtiva, ou seja, gerar lucros e assim cumprir seu papel principal na sociedade que é de gerar empregos e riquezas;

Cidadania Legal: que é além de gerar lucros, conforme dimensão anterior, é também respeitar as leis e regulamentos da sociedade em que a empresa está inserida, entregando produtos ou serviços dentro de parâmetros legais;

Cidadania Ética: leva em consideração princípios e padrões nos quais a sociedade acredita ser aceitável, portanto, o processo decisório da organização deverá levar em conta tais princípios para que possa respeitar o outro e a sociedade;

Cidadania Filantrópica: nessa cidadania, além de práticas já adotadas pelas dimensões anteriores, a instituição passa a se preocupar também com questões filantrópicas e procura engajar-se em atividades de cunho social e assistencial.

Ainda segundo Maignan e Ferrell (2001b), para verificação quanto às práticas de cidadania corporativa nos negócios, podem ser utilizadas diferentes formas de avaliações: avaliação de especialistas, indicadores simples ou múltiplos e *surveys* de gerentes. Como o trabalho pretende replicar o trabalho já apresentado por Rezende (2003), no qual o estudo foi realizado dentro do setor de varejo, nesta pesquisa também será utilizado o critério de *surveys* de gerentes.

### **3     MARKETING E SUAS RELAÇÕES COM QUESTÕES SOCIAIS**

Nesta seção faz-se um busca geral da importância das estratégias de marketing na fidelização de clientes até chegar ao marketing social.

#### **3.1   EVOLUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING**

Muito discutido e até criticado por alguns teóricos, o marketing está presente no dia-a-dia das pessoas, seja em uma conversa entre acadêmicos, em uma empresa ou em uma simples conversa informal, porém, muitos não sabem o que realmente é o marketing. Kotler (2002) cita que: “O marketing foi execrado e mal compreendido durante a maior parte de sua existência”.

Há algum tempo, o marketing era usado, pelo menos com esse nome, apenas por organizações de grande porte, e era representado ou entendido como fonte de promoção institucional através de algum tipo de mídia. Hoje em dia, organizações de todos os tipos utilizam esta ferramenta para exploração de sua marca, produto e/ou serviço, e passam a percebê-lo em seu conceito mais amplo, ou seja, como agente integrador entre a organização e o cliente preocupando-se com todos os níveis da cadeia de valor (RICHERS, 1998).

Para entrar no mercado, seja para vender, arrecadar investimentos ou angariar votos, o marketing é necessário. Empresas de varejo investem muito no marketing de massa, empresas prestadoras de serviços investem para vender algo intangível, ONGs investem para recrutar voluntários ou obter ajuda financeira e não-financeira.

Pessoas buscam a cada dia algo inovador para suas empresas, querendo ser pioneiras em algo, serem lembradas, bem quistas pela população, e tudo se torna mais eficiente quando é utilizado o planejamento de marketing adequado para cada produto e/ou serviço.

Uma das funções do marketing é de se basear nas necessidades, desejos ou exigências que determinado grupo de clientes tem ou poderia ter para determinar suas estratégias e assim conquistar mercado (KOTLER, 2002).

### *3.2 MARKETING E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES*

Com a maioria dos mercados praticamente saturados, as empresas disputam parcelas cada vez menores do mercado consumidor. Com essa realidade, o marketing de fidelização transformou-se um ramo importante e promissor do marketing na conquista de clientes em potencial e do cliente já usuário.

Apesar de não haver uma conclusão entre os teóricos sobre o assunto, remetendo que a definição sobre fidelização de clientes está em construção, nesse estudo entende-se como Oliver (1999), em que fidelização é entendida a frequência de vendas repetidas ou relativo volume de compra de uma marca.

Desta maneira, segundo Oliver (1999) fidelização é “um profundo comprometimento para recomprar ou manter-se cliente de um produto ou serviço consistentemente no futuro, apesar das influências situacionais e os esforços de marketing” (OLIVER, 1999, p. 34).

Assim, nessa pesquisa tem como linha de pensamento que a fidelização e repetição de compra por um produto ou serviço.

Tomando por base a fidelização, passa-se a entender o cliente e o que a empresa precisa tomar por base para conseguir sua satisfação e comprometimento com a marca.

Segundo Kotler (1994), “o cliente busca sempre um melhor valor, porém, quando está muito satisfeito, não trocará de prestador de serviços ou de marca de produto”. Portanto, os clientes compram da empresa o que acreditam que lhes é oferecido para consumo.

A fidelidade no marketing revela um sentimento de afinidade do consumidor com relação a determinados produtos ou marcas de uma empresa, ultrapassando o simples ato de compra, mesmo sendo um fundamental indicador da satisfação dos clientes (DAY, 2001).

Uma iniciativa bastante significativa para promover a fidelização é se prender aos fatores organizacionais que favorecem ou prejudicam a fidelidade do cliente. Junto às condições básicas de possuir produtos de qualidade, necessários aos desejos dos consumidores e a um preço competitivo.

As organizações bem sucedidas na retenção de clientes possuem dois outros importantíssimos atributos: inicialmente existe uma vinculação emocional que proporciona aos clientes sentimentos especiais através da força da marca e torna os produtos ou serviços mais atraentes; posteriormente, há uma linha de diálogo cliente-empresa, a qual proporciona a resolução de eventuais problemas de maneira rápida e eficaz. (DAY, 2001)

Trata-se, em resumo, de colocar a casa em ordem, assegurando que a infraestrutura empresarial fomenta a fidelidade. Assim, todas as táticas de fidelização

serão inúteis ou parcialmente eficientes se houver uma desvantagem competitiva evidente em produtos, preços, ou distribuição.

Inúmeras organizações desenvolvem estratégias de incentivo a preferência e a fidelidade, concretizados através de programas de relacionamentos e benefícios extras, direcionados aos clientes, envolvendo a criação de vantagens exclusivas, como por exemplo, descontos, envolvimento da empresa com causas sociais, entre outros. Acompanhando essas ações, há novos modelos de comunicação destinados a incrementar a inter-relação entre a empresa e o cliente, um exemplo disso são as malas diretas personalizadas.

Inicialmente, antes da implementação de um planejamento estratégico ou tático, as empresas precisavam pesquisar e compreender o que o grupo de clientes externos esperava obter para que ficassem satisfeitos; posteriormente, entraram em ação os agentes de relacionamento e vendas. A implantação de um programa de treinamento, capacitação e desenvolvimento específico para estes profissionais tornou-se fundamental, bem como a supervisão das centrais de atendimento em seu relacionamento com os clientes, sendo estes fatores de sucesso ou fracasso.

Dessa forma, pode-se ver o marketing de fidelização não como uma estratégia que pode ser utilizada em todos os negócios, mais sim normalmente aplicada a negócios que oferecem produtos e serviços com altos índices de demanda, podendo assim ser aplicado à indústria alimentícia.

Vavra (1993) afirma que um programa de satisfação de clientes exerce uma importante função no pós-marketing da organização, porque focaliza e interage com os clientes. Segundo o autor este programa deve desempenhar as seguintes funções:

- Estabelecer uma relação formal entre a área de pesquisa e o desenvolvimento da unidade de negócio com clientes formalizada através de um programa de *feedback* dos clientes;
- Consiste em um levantamento de informações externas e um mecanismo estabelecido para processar e responder internamente ao *feedback* dos clientes;
- Pode ser supervisionado por consultor externo ou empresa de auditoria;
- É quantitativo em seu resultado final, embora possa ter subcomponentes qualitativos;
- Monitora a satisfação dos clientes com: o produto ou serviço, o sistema de entrega e o sistema de serviços pós-venda;
- Ajuda a estabelecer objetivos para aumentar a satisfação proporcionada aos clientes e fornece *feedback* para o monitoramento.

Quanto aos clientes, hoje em dia, eles desejam fazer negócios com empresas que ofereçam serviços agregados à seus produtos antes, durante e após a venda, ou seja, elas procuram um atendimento/relacionamento de longo prazo, onde possam ser atendidas, garantindo todas as necessidades individuais compatíveis com os serviços, não somente no ato da compra, mas também no futuro. Portanto, o programa estabelece uma ponte de *feedback* de apoio a qual proporciona um melhor atendimento às necessidades e desejos dos clientes.

É o que a afirma, Rogers e Peppers (2001, p. 48) abaixo:

A partir do conhecimento das necessidades dos clientes, devemos personalizar nossos serviços e produtos para fazer com que a experiência de fazer negócios com a nossa empresa seja única. Quanto mais

personalizamos mais valor entregamos ao cliente, que vê conveniência em continuar conosco [...].

Da mesma forma que é vantajoso para as empresas utilizarem estratégias de fidelização conforme já discutido, esta pode ser tornar uma desvantagem quando os concorrentes percebem o retorno econômico da ação e passam a seguir o mesmo caminho. Isso pode tornar a estratégia sem sentido, caso todos façam o mesmo (MCKENNA, 1992).

Por esse fato, uma estratégia de marketing de fidelidade necessita ser bem planejada e constantemente reaplicada ou atualizada em conformidade com as expectativas de seus clientes e leitura do cenário de seu seguimento de mercado (MCKENNA, 1992).

O processo de adoção dessas regras é importante, pois auxiliará no planejamento do ciclo de comunicação cliente e empresa, com isso o ideal é que o ciclo de comunicação transforme o cliente em adepto e, portanto, considere o tempo de recompra para calcular o período de sua duração e medir a fidelidade dos mesmos ao produto/serviço ou empresa.

### 3.3 *MARKETING SOCIAL*

O capital humano, o respeito ao meio ambiente e a busca por justiça e organizações sustentáveis passaram a ser mais valorizados com as mudanças que ocorreram e ocorrem na sociedade, sendo assim, a responsabilidade social empresarial ou, como definida anteriormente, Cidadania Corporativa torna-se pertinente na formulação da estratégia empresarial. Tais mudanças atingiram diretamente o comportamento das instituições, gerando uma redefinição dos

objetivos de marketing a fim de atrelar a imagem da empresa à responsabilidade social empresarial (TENÓRIO et al., 2004)

Para Neto e Froes (2001),

“O exercício da responsabilidade é orientado para a melhoria da imagem institucional da empresa, o que se traduz na melhoria da sua reputação. São os ganhos institucionais da condição empresa-cidadã que justificam os investimentos em ações sociais...”

Já para Guedes (2000), o investimento em cidadania corporativa pode ser traduzido nas estratégias de marketing trazendo os seguintes ganhos para a instituição:

- Em imagem e vendas, pelo fortalecimento e fidelidade à marca e ao produto;
- Em retorno publicitário, advindo da geração de mídia espontânea;
- Em ganhos sociais, pelas mudanças comportamentais da sociedade.

O Marketing Social é também considerado beneficente por Kotler e Armstrong (1999):

O marketing beneficente pode trazer grandes benefícios tanto para a empresa quanto para as organizações carentes. A empresa ganha uma ferramenta eficiente de marketing, enquanto constrói uma imagem pública positiva.

Assim, segundo os teóricos, os investimentos em cidadania corporativa, ao serem utilizados como estratégias de marketing, passam a influenciar o cliente, uma vez que tal investimento fortalece a imagem da empresa e consolida sua marca e produto, além de atuar como agente modificador do comportamento da sociedade.

Os novos valores da sociedade buscam a valorização do ser humano e do meio em que ele vive, desta forma, está mais atenta a empresas que respeitam os direitos humanos e que buscam uma sociedade mais justa, optando pelo consumo de seus produtos e/ou serviços.

Marketing Social é a modalidade de ação mercadológica institucional que tem por objetivo atenuar ou eliminar problemas sociais, carências da sociedade relacionadas principalmente com questões de higiene e saúde pública, trabalho, educação, habitação, transporte e nutrição (VAZ, 1995, p. 281).

O Marketing Social incorpora valores e fortalece a imagem da empresa fazendo com que esta ganhe respeito, reconhecimento e simpatia de clientes fornecedores e todos os envolvidos na sua manutenção no mercado.

“O Marketing para Causas Sociais (MCS) pode ser definido como uma ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo” (PRINGLE e THOMPSON, 2000, p. 03).

Segundo Robbins e Coulter (1998, p. 94): “Não há dúvidas de que alguns atos de empresas são motivados essencialmente pelo lucro. Na verdade, a prática recebeu um termo para designá-la: marketing de causas”.

“A idéia por trás do marketing de causas é a de achar uma causa social que combine bem com o produto ou serviço da empresa e então colocá-los juntos para benefício mútuo” (ROBBINS; COULTER, 1998).

Com base nos conceitos de alguns teóricos, as estratégias de marketing podem ser utilizadas de forma a tornar as organizações mais competitivas, fortalecendo a imagem das empresas, agregando valor aos produtos e/ou serviços, buscando o respeito e a preferência de investidores e consumidores.

## 4 MÉTODO

Nesse capítulo pretende-se demonstrar os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento da pesquisa.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base à taxonomia apresentada por Vergara (2004), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios:

Quanto aos fins, o presente estudo usa como método a pesquisa descritiva, a qual expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, (VERGARA, 2004), uma vez que serão descritas: percepções, expectativas e sugestões dos gerentes do setor industrial do Estado do Espírito Santo da região metropolitana da Grande Vitória.

Quanto aos meios o estudo é caracterizado como pesquisa de campo, uma vez que o levantamento de dados foi feito através de questionário adaptado ao setor industrial alimentício do estudo de Rezende (2003), que é composto por perguntas que inicialmente caracterizando o setor capixaba e em seguida questões estruturadas sobre as quatro dimensões de Cidadania Corporativa e fidelidade do cliente.

## 4.2 POPULAÇÃO

O estudo, inicialmente, teria como unidade de análise o setor industrial do Estado do Espírito Santo que, segundo informação do IEL-ES (2002), é composto por 6.389 indústrias, focalizando as empresas da região metropolitana de Vitória, que é composta por 3.170 instituições, contudo, com o avançar dos trabalhos foram necessários alguns recortes a fim de isolar algumas variáveis e tornar o resultado do trabalho mais fidedigno e factível devido ao tempo e orçamento.

Dessa forma, optou-se por desenvolver a pesquisa na região metropolitana de Vitória/ES, limitando-se a 282 indústrias alimentícias. Contudo, como os dados cadastrais mais recentes das empresas disponibilizados pelo IEL-ES no momento do estudo eram de 2002, somente 150 (cento e cinqüenta) destas comporam a população da pesquisa, haja vista que as demais, no momento do estudo, não estavam mais atuantes no mercado ou seus dados cadastrais, tais como, endereço e telefone não estavam corretos a fim de serem localizadas.

## 4.3 AMOSTRA

A amostra foi composta por 50 (cinqüenta) empresas alimentícias da Grande Vitória, as quais tiveram interesse em responder o questionário, uma vez que foram contatadas todas as 150 (cento e cinqüentas), a fim de caracterizar o setor no que diz respeito às práticas de cidadania corporativa por meio de *survey* de proprietários, gerentes, supervisores e cargos de lideranças das organizações em observação.

#### 4.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O levantamento de dados foi realizado por meio de um questionário (Anexo A) que foi adaptado à indústria alimentícia do estudo de Rezende (2003), que em uma primeira etapa foi composto por perguntas que caracterizam o setor, e em uma segunda etapa questões sobre as quatro dimensões de Cidadania Corporativa e Fidelidade do Cliente do estudo de Maignan e Ferrell (2001a), conforme Tabela 3.

Nas questões da segunda etapa foram feitas através da escala Likert, em que cada pergunta é associada a uma escala de cinco pontos que varia de concordo totalmente (1) a discordo totalmente (5).

**Tabela 3 - Estrutura dos itens do questionário**

1º Parte		
Caracterização das Empresas respondentes	1 -	A empresa faz parte de um grupo (Holding) ?
	2 -	Há quantos anos a empresa atua no mercado?
	3 -	Qual foi o faturamento da empresa em 2004?
	4 -	Qual o número de funcionários da empresa?
	5 -	Qual é o principal produto da empresa?
	6 -	Qual o preço médio do(s) principal(is) produto(s)?
	7 -	Qual o CNPJ da empresa?
	8 -	Cargo do respondente do questionário?
2º Parte		
Dimensão Econômica da Cidadania Corporativa	9 -	Na empresa a satisfação do cliente é usada como um indicador de desempenho.
	15 -	O lucro da organização/empresa tem sido maximizado com êxito.
	20 -	A empresa se esforça para reduzir seus custos operacionais.
	25 -	A empresa monitora cuidadosamente a produtividade dos seus colaboradores.
	29 -	A alta gerência da empresa estabelece estratégias em longo prazo para a organização.
Dimensão Ética da Cidadania Corporativa	16 -	A empresa é reconhecida como uma companhia confiável perante o mercado.
	17 -	A igualdade no tratamento dos colegas e sócios constitui parte integral do processo de avaliação dos funcionários na empresa.
	21 -	O setor comercial da empresa é orientado/obrigado a fornecer informações completas e precisas sobre os produtos.
	33 -	Existe na empresa procedimento confidencial para que os funcionários possam apresentar reclamações sobre qualquer má conduta de trabalho, tais como: roubo, assédio sexual, etc.
Dimensão Filantrópica da	36 -	A empresa tem código compreensivo de conduta.
	11 -	A empresa apóia empregados que adquirem qualificação complementar ou adicional.

Cidadania Corporativa	13 -	A empresa promove a formação de parcerias com outras empresas e escolas da comunidade.
	22 -	As políticas da empresa são flexíveis permitindo aos empregados uma melhor coordenação entre trabalho e vida pessoal.
	23 -	A empresa apóia atividades desportivas e culturais locais.
	26 -	A empresa é parceria ativa de entidades beneficentes / organizações não governamentais.
	28 -	Existe um programa para reduzir desperdício de energia e materiais na empresa.
Dimensão Legal da Cidadania Corporativa	10 -	As políticas internas da empresa impedem a discriminação a respeito da compensação e da promoção de funcionários.
	19 -	A empresa busca cumprir todas as leis que regulam a contratação de funcionários e os seus benefícios.
	27 -	A empresa sempre orienta seus funcionários sobre o cumprimento das obrigações legais.
	30 -	Todos os produtos fabricados pela empresa estão em conformidade com as normas legais e não oferecem danos ao meio ambiente.
	32 -	A empresa possui programas que incentivam a diversidade de mão-de-obra no que diz respeito à idade, gênero ou raça.
	34 -	Os gerentes da empresa sempre orientam sobre o cumprimento das leis.
Lealdade do Cliente	12 -	A fidelidade dos clientes é a principal força de nossa empresa.
	14 -	A grande maioria das vendas da empresa é composta de compras repetidas, ou seja, mesmos clientes que compram várias vezes.
	18 -	A maioria de nossos clientes tem usado nossos produtos mais de uma vez.
	24 -	A maioria dos clientes são muito fiéis à empresa.
	31 -	A empresa tem dificuldades para manter seus clientes atuais.
	35 -	Frequentemente os clientes fazem opção pelos produtos da empresa deixando de lado os nossos concorrentes.

Fonte: Adaptado de Rezende (2003).

#### 4.4.1 Adaptação e Validação da Escala

As escalas de Cidadania Corporativa e suas dimensões e fidelidade dos clientes utilizadas no trabalho de Maignan e Ferrell (2001a) foram adaptadas no Brasil por Rezende (2003) por meio da tradução paralela na qual, segundo Malhotra (2001), consiste em um método em que um comitê de tradutores, cada qual com fluência em pelo menos dois idiomas, discutem alternativas de traduções até que se chegue a um consenso.

Segundo Rezende (2003), o estudo foi validado por conteúdo por dois professores da área de marketing, um professor da área de organizações e uma professora da área de recursos humanos do Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade de Minas Gerais (CEPEAD/UFMG).

## 4.5 MÉTODO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Esta subseção apresenta de que forma ocorreram à coleta de dados da pesquisa ora apresentada.

### 4.5.1 Pré-teste do Instrumento de Coleta de Dados

O pré-teste foi realizado em sete empresas do setor industrial alimentício da Grande Vitória segundo classificação do CNAE e que constam na listagem do IEL-ES (2002), a fim de verificar problemas de interpretação do questionário, assim como assegurar uma primeira análise a respeito do tema proposto.

O critério de seleção das instituições do pré-teste foi a acessibilidade do próprio autor, que usou de sua *network* na realização da entrega e coleta dos questionários.

Como foram identificadas algumas áreas de melhoria do instrumento e da população da pesquisa foram feitas algumas adaptações no questionário e feitos alguns recortes no objeto de estudo conforme já mencionado na seção 4.2.

#### 4.5.2 Pesquisa de Campo

Inicialmente, a pesquisa de campo foi realizada por meio do envio de mala direta, contudo, como a devolução não se mostrou eficiente para o processo, foi montada uma equipe com três entrevistadoras, especificamente treinadas sobre o questionário e seus objetivos, público alvo.

A abordagem foi realizada por contato telefônico mediante a confirmação e identificação de ser uma indústria produtora de alimentos, em seguida, solicitava-se falar com o Gerente Comercial, Diretor Comercial, Supervisor de Vendas, Proprietário ou Coordenador de vendas para responder o questionário, quando necessário, foi encaminhado por e-mail ou fax o questionário e junto com ele uma carta de apresentação (Anexo B) a fim de dar maior confiabilidade às respostas por meio de sua sensibilização.

#### 4.6 ANÁLISE DOS DADOS

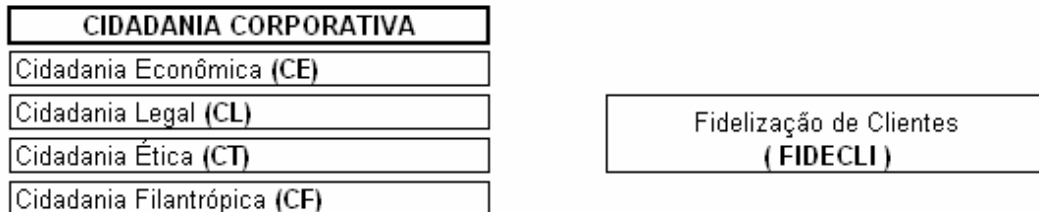
A análise de dados foi realizada de forma quantitativa e, para atingir o objetivo do trabalho, utilizou-se de técnicas estatísticas tais como: análise de regressão linear múltipla. As análises foram conduzidas com a utilização do *software* SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versão 8.0.

Para a construção do modelo teórico foi utilizada a fórmula geral de regressão que segundo Malhotra (2001) é representada por:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_k X_k + E$$

Desta forma, de acordo com o modelo conceitual representado na Figura 3, tem-se a operacionalização da hipótese de pesquisa que foi utilizado no estudo:

Construto - **[FIDECLI] =  $\beta_0 + \beta_1[CE] + \beta_2[CL] + \beta_3[CT] + \beta_4[CF] + E$**



**Figura 3 - Modelo de Pesquisa**

Fonte: Adaptado de Rezende (2003), Maignan e Ferrell (2001b) e Carroll (1991).

Em que:

FIDECLI – Fidelização de Clientes;

CE – Cidadania Econômica;

CL – Cidadania Legal;

CT – Cidadania Ética;

CF – Cidadania Filantrópica.

Dessa forma tem-se o construto geral, que está de acordo com a hipótese de pesquisa e que será testado na amostra da mesma através de regressão.

Ao modelo conceitual de Cidadania Corporativa e Fidelização de Clientes foram colocados dois indicadores econômicos de mercado para funcionar como verificador do modelo, *market share* e preço médio, ficando em um segundo momento o modelo:

**[FIDECLI] =  $\beta_0 + \beta_1[CE] + \beta_2[CL] + \beta_3[CT] + \beta_4[CF] + \beta_5[MS] + \beta_6[PM] + E$**

Em que:

FIDECLI – Fidelização de Clientes;

CE – Cidadania Econômica;

CL – Cidadania Legal;

CT – Cidadania Ética;

CF – Cidadania Filantrópica;

MS – *Market Share*;

PM – Preço Médio.

Ainda foi rodada separadamente cada variável independente com a variável dependente para a verificação de mudanças de padrão do resultado.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo serão apresentados e analisados os resultados da coleta de dados no setor industrial alimentício da Grande Vitória-ES.

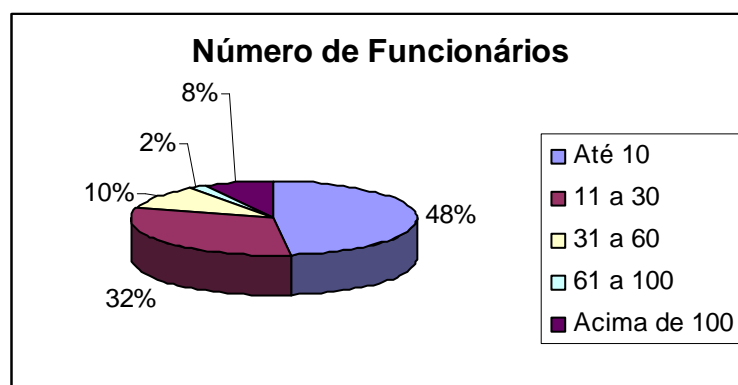
### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

A apresentação que segue é resultado da análise de cinquenta indústrias do setor alimentício da Grande Vitória-ES, sendo de tamanhos variados, tendendo para uma estrutura de pequeno porte conforme resultados a seguir:

#### 5.1.1 Número de Funcionários

De acordo com o Gráfico 1, pode-se observar que 48% das empresas pesquisadas empregam um número de até 10 funcionários, o que segundo a classificação do SEBRAE (2006) para indústria através do número de funcionários, constituem pequenas empresas.

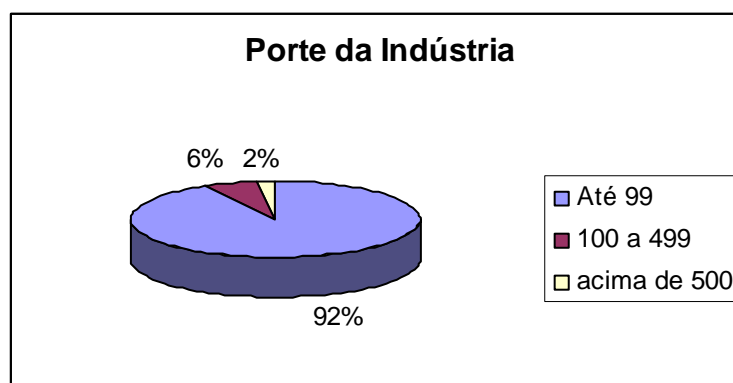
Gráfico 1: Número de funcionários



Fonte: Coleta de dados

Caso o gráfico fosse construído conforme a mesma classificação do SEBRAE (2006) por número de funcionários teríamos que 92% das empresas pesquisadas são composta por pequenas empresas conforme Gráfico 2.

**Gráfico 2: Porte da indústria por número de funcionários segundo o SEBRAE**

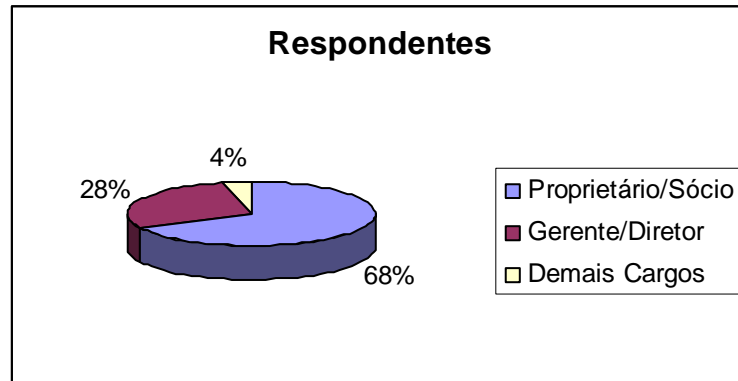


Fonte: coleta de Dados

Desta forma, pode-se analisar que a amostra contou, em sua maioria, com pequenas empresas, apenas 6% dela foi composta de médias e 2% de grandes indústrias segundo a mesma classificação.

### 5.1.2 Caracterização dos Respondentes

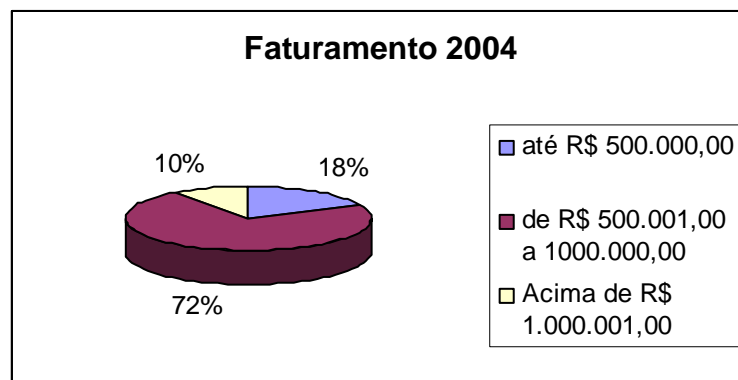
Das entrevistas realizadas 68% foram respondidas pelos próprios proprietários da empresa, o que pode representar verdadeiramente as estratégias da instituição, os demais foram respondidos por Gerentes/Diretos e demais cargos de liderança, o que pode ser justificado pelo porte da empresa e facilidade de acesso direto ao proprietário, conforme gráfico 3:

**Gráfico 3: Respondentes da pesquisa**

Fonte: Coleta de dados

### 5.1.3 Caracterização do Faturamento Contábil com base de 2004

Segundo a amostra pesquisada, as empresas têm faturamento em média de R\$ 480 mil anual. Fazendo uma estratificação desse faturamento percebe-se que, conforme o Gráfico 4, somente 10% das instituições pesquisadas têm faturamento superior a R\$ 1.000.000,00, 72% de R\$ 500.000,00 a R\$ 1.000.000,00 e 18% possuem faturamento inferior a R\$ 500.000,00, o que mais uma vez confirma que as organizações pesquisadas são de pequeno porte.

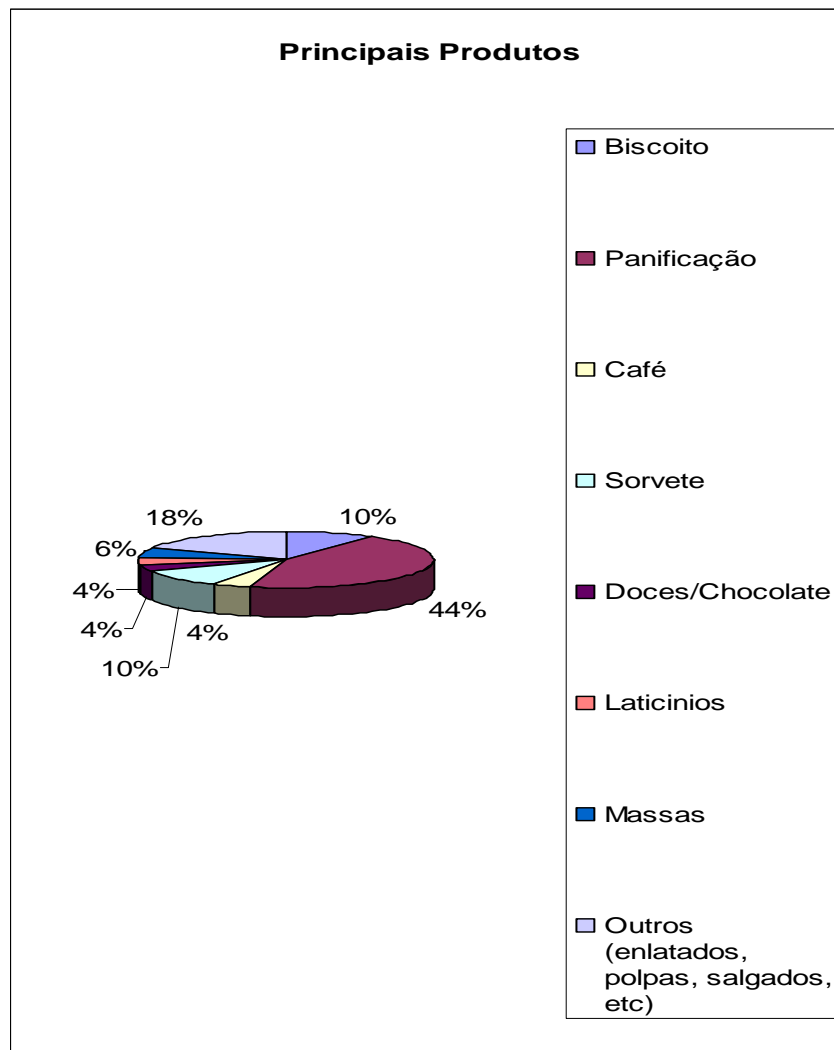
**Gráfico 4: Faturamento das organizações da amostra com base do ano de 2004**

Fonte: Coleta de Dados

### 5.1.4 Caracterização dos Principais Produtos

Nesta seção pretende-se caracterizar os principais produtos industrializados dentro do seguimento alimentício da amostra realizada, desta maneira percebe-se que 44% das empresas têm como principal produto a panificação (entende-se por panificação padarias e indústrias de pães) , 10% industrializam sorvete ou biscoitos, ente 4 e 6% produzem café, massas, doces e chocolates, os outros 10% produzem variados produtos alimentícios, tais como: enlatados, polpas de frutas, salgados e etc.

Gráfico 5: Caracterização dos principais produtos da amostra



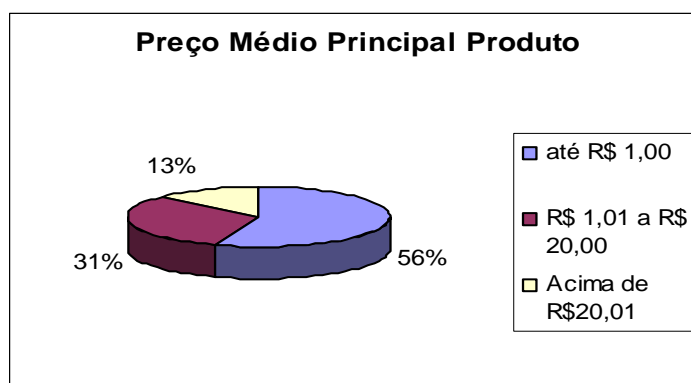
Fonte: Coleta de Dados

Logo, pode-se inferir que os produtos que necessitam de uma melhor tecnologia e de maiores investimentos podem ser encontrados em um número menor de empresas, visto que há a necessidade de produção em economia de escala, e assim um investimento maior de recursos para abertura e manutenção do negócio.

### 5.1.5 Caracterização do Preço Médio dos Principais Produtos

Neste tópico discute-se que o preço médio final ao consumidor por unidade, dos principais produtos na seção acima citadas é de R\$ 8,92. Entretanto, fazendo uma escala de preço tem-se conforme Gráfico 6.

**Gráfico 6: Preço médio dos principais produtos da amostra**



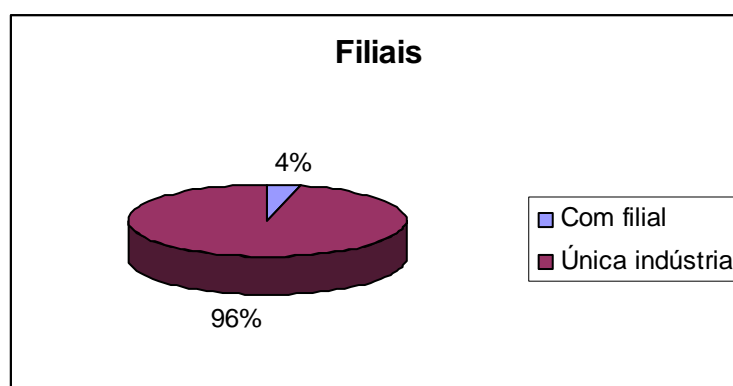
Fonte: Coleta de dados

Observa-se assim, que em sua maioria, ou seja, 54% dos produtos pesquisados têm valor baixo de mercado, sendo considerados assim produtos de fácil fabricação e baixo valor agregado.

### 5.1.6 Caracterização das Empresas em Relação às Filiais

Das empresas pesquisadas apenas 4% possuem filiais, ou seja, participam de uma *holding* ou têm outras filiais conforme Gráfico 7. Assim sendo, pode-se inferir que sem sua maioria a amostra foi constituída de pequenas empresas que trabalham sem filiais, concentrando sua produção em um mesmo local físico.

**Gráfico 7: Caracterização de filiais ou *holding***



Fonte: Coleta de Dados

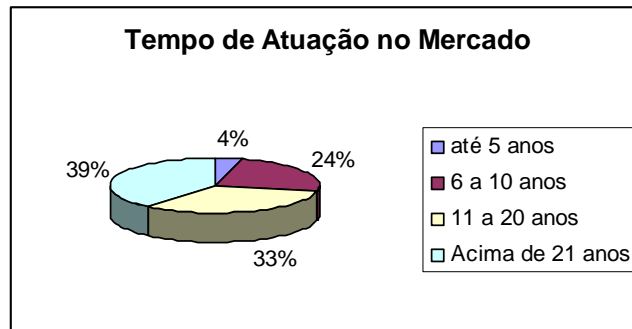
### 5.1.7 Caracterização de Tempo de Atuação no Mercado

Quanto ao tempo médio de atuação no mercado, a mostra registrou um bom indicador que é de aproximadamente 22 anos, e como essa é constituída de 92% de pequenas empresas, as quais, segundo o SEBRAE (2006), têm pouco tempo de vida no mercado, ou melhor, em média as estatísticas comprovam que há um grande fechamento de empresas de pequeno porte.

Nesse contexto observa-se através do Gráfico 8, que 39% das empresas da amostra já atuam no mercado há mais de 21 anos, 4% até 5 anos, entre 6 e 10 anos

24% e 33% entre 11 e 20 anos, o que pode comprovar que já existe um certa manutenção das empresas no mercado.

**Gráfico 8: Tempo de permanência das organizações da amostra no mercado**



Fonte: Coleta de dados

## 5.2 CARACTERIZAÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA

A operacionalização do construto de cidadania e fidelidade do cliente foi baseada nos estudos de Rezende (2003), Maignan e Ferrell (2001a) e Carroll (1991) na qual a Cidadania Corporativa é vista por quatro dimensões: econômica, legal, ética e filantrópica.

O estudo foi feito por intermédio de *surveys* de gerentes das instituições pesquisadas seguindo a teoria de Maignan e Ferrell (2001) e replicando o estudo feito no Brasil por Rezende (2003).

Os questionários foram aplicados utilizando a escala Likert de cinco pontos, em que (1) representava concordo totalmente e (5) discordo totalmente e seus pontos intermediários representavam situações intermediárias.

A Tabela 4 representa as médias das dimensões pesquisadas:

**Tabela 4 - Médias dos construtos e das dimensões da Cidadania Corporativa**

<b>Construto</b>	<b>Média</b>
Fidelização de Cliente (FIDECLI)	1,63
Cidadania Econômica (CE)	1,52
Cidadania Legal (CL)	1,66
Cidadania Ética (CT)	1,38
Cidadania Filantrópica (CF)	2,02

Fonte: Coleta de Dados

Com base nos dados coletados, observa-se que o construto fidelidade do cliente atingiu média de 1,63, o que pode representar que os respondentes acreditam que a fidelidade do cliente é importante para a permanência da empresa do mercado.

Quanto aos construtos das quatro dimensões, a Cidadania Ética obteve a melhor média (1,38) e a Cidadania Filantrópica a pior (2,02). O que pode ser analisado é que, na visão dos respondentes, a Cidadania Ética tem maior impacto sobre a Cidadania Corporativa em relação à dimensão Filantrópica.

Para responder ao problema de pesquisa foi aplicado o construto conforme o estudo de Rezende (2003) através de aplicação de regressão múltipla assim como demonstra a Tabela 5.

Tabela 5 - Resultado do modelo de fidelização do cliente da regressão linear

Variável	FIDECLI						Coefficiente Teórico	Valor P
<b>Cidadania Econômica</b>	0,296 (2,646)	-	-	-	-	-	0,291	0,010
<b>Cidadania legal</b>	-	0,164 (1,275)	-	-	-	-	0,099	0,200
<b>Cidadania Ética</b>	-	-	0,127 (0,842)	-	-	-	-0,005	0,403
<b>Cidadania Filantrópica</b>	-	-	-	0,057 (0,581)	-	-	-0,042	0,563
<b>Construto Total</b>	0,291 (2,315)	0,099 (0,700)	-0,005 (-0,037)	-0,042 (-0,410)	-	-	0,974	0,142
<b>Market Share</b>	-	-	-	-	0,0017 (0,753)	-	0,246	0,454
<b>Preço Médio</b>	-	-	-	-	-	0,0092 (2,332)	0,239	0,0239
<b>N</b>	50	50	50	50	50	50	50	50
<b>R<sup>2</sup></b>	0,127	0,032	0,0145	0,007004	0,011	0,101	0,007	0,139
<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	0,109	0,012	-0,006	-0,01368	-0,008	0,083	-0,013	0,062

B – estimativa de constante

Entre parêntese – estatística T

Valor P – significância estatística

Assim, pode-se observar que o nível de significância não permite que sejam afirmados resultados concisos, contudo há indícios que existe correlação ao construto apresentado.

Dessa forma, pode-se indicar que as variáveis do construto de fidelidade do cliente explicam 7% da variação de resposta e representam juntas cerca de quatorze centavos por real arrecadado na indústria pesquisada. Portanto, pode-se sugerir que o referido percentual representa fraca correlação de Cidadania Corporativa na explicação da estratégia de fidelização da amostra estudada do setor alimentício da Grande Vitória do Estado do Espírito Santo, objeto do presente estudo.

Conforme dados apresentados na Tabela 5, pode-se inferir que os conceitos de Cidadania Econômica, Legal e Ética possuem maior interferência nas estratégias de fidelização de clientes. A cada um real arrecadado, respectivamente trinta,

dezessete e treze centavos, podem ser explicados respectivamente pela Cidadania Econômica, Legal e Ética. Contudo, somente a Cidadania Econômica tem representatividade estatística no estudo.

Já a Cidadania Filantrópica representa regressão de retorno menor, e como a significância do estudo não permite que a estatística comprove literalmente os valores apresentados, pode-se inferir que essa cidadania possui menor representação na fidelização de clientes no setor estudado.

O que pode representar que, segundo os proprietários, gerentes, supervisores ou cargos de lideranças da empresa, observam que o investimento em cidadania econômica, legal e ética, representam a melhor fonte de fidelização do cliente, em relação a investimento em filantropia para a manutenção dos clientes, entretanto somente a cidadania econômica nos permite afirmar alguma conclusão.

Junto com o modelo teórico da pesquisa foram adicionados dois indicadores econômicos, *market share* e preço médio, para servir como controle e verificador do padrão de resultado, porém, mesmo com a redução de valores temos a mesma linha de resultados.

Do ponto de vista teórico as empresas estariam investindo em ações de responsabilidade social para reforçar sua imagem no mercado, contudo na amostra analisada reforçamos o que a microeconomia nos descreve. Em mercado de concorrência perfeita, no caso o industrial, um delimitador da demanda é o preço e não o quanto a empresa do produto adquirido faz pelo bem social e coletivo.

Entendendo que a empresa como pessoa jurídica em sua esfera privada deve promover o bem coletivo, isso estaria justificando o investimento em cidadania corporativa, entretanto se for analisado o retorno de tal investimento sob a ótica da

fidelização de clientes, na amostra pesquisada não se tem resultados que comprovam a existência de uma correlação entre cidadania e fidelização.

Outro fator que pode ser analisado é que as empresas pesquisadas são de pequeno porte, e que essas antes de se preocuparem com esfera privada, têm que se preocupar com a esfera individual, ou seja, a garantia de sobrevivência antecede a questões coletivas, o que pode é perfeitamente explicável ao se fazer uma leitura estrutural desse tipo e instituição que com grande dificuldade se tornam perenes no mercado.

Assim, torna-se justificável a presença do melhor resultado sendo o econômico, mesmo que sem representatividade estatística.

**Tabela 6 - Resultado de comparação do modelo de fidelização do cliente com *market share* da regressão linear**

Variável	FIDECLI					Constante Modelo Teórico	Valor P
<b>Cidadania Econômica e Market share</b>	0,002 (1,176)	-	-	-	-	0,358	0,009
<b>Cidadania legal e Market share</b>	-	0,002 (0,876)	-	-	-	0,306	0,204
<b>Cidadania Ética e Market share</b>	-	-	0,001 (0,689)	-	-	0,287	0,488
<b>Cidadania Filantrópica e Market share</b>	-	-	-	0,001 (0,811)	-	0,224	0,440
<b>N</b>	50	50	50	50	50	50	50
<b>R 2</b>	0,144	0,045	0,021	0,024	-	-	-
<b>R2 Ajustado</b>	0,107	0,004	- 0,019	- 0,017	-	-	-

B – estimativa de constante

Entre parêntese – estatística T

Valor P – significância estatística

Na Tabela 6 foi incluído junto a cada cidadania uma variável econômica denominada *market share*, no entanto os resultados permaneceram na mesma linha

sendo ainda relevante para o estudo a dimensão econômica como primordial para a estratégia de fidelização de clientes no setor.

Nessa tabela percebe-se uma redução significativa do valor de retorno sobre o investimento, contudo se for analisado que 92% das empresas pesquisadas são de pequeno porte, micro e pequenas empresas, pode-se inferir que o *market share* dessas unidades de estudos é muito pequeno para representar uma inclinação para o aumento da fidelização do cliente.

**Tabela 7 - Resultado de comparação do modelo de fidelização do cliente e preço médio da regressão linear**

Variável	FIDECLI					Modelo Teórico	Valor P
<b>Cidadania Econômica e Preço Médio</b>	0,006	-	-	-	-	0,325	0,054
	(1,707)						
<b>Cidadania legal e Preço Médio</b>	-	0,008 (- 1,126)	-	-	-	0,290	0,265
<b>Cidadania Ética e Preço Médio</b>	-	-	0,009 (2,245)	-	-	0,242	0,925
<b>Cidadania Filantrópica e Preço Médio</b>	-	-	-	0,009 (2,235)	-	0,242	0,925
<b>N</b>	50	50	50	50	-	50	50
<b>R 2</b>	0,170	0,125	0,107	0,101	-	-	-
<b>R2 Ajustado</b>	0,134	0,088	0,069	0,063	-	-	-

B – estimativa de constante

Entre parêntese – estatística T

Valor P – significância estatística

Na tabela 6 foi incluída junto a cada cidadania uma variável econômica denominada preço médio, contudo os resultados permaneceram na mesma linha sendo ainda relevante para o estudo à dimensão econômica como primordial para a estratégia de fidelização de clientes no setor.

Contudo, verifica-se que o preço médio não é um indicador econômico que permite mudar os resultados antes encontrados, uma vez que os produtos dessas indústrias são basicamente *commodities*, sendo o preço ditado pelo mercado e estando essas empresas em um mercado de concorrência perfeita, sendo assim o preço médio diminui as certezas de investimentos com Cidadania Corporativa, haja vista que o mesmo não interfere no consumo do cliente por se tratar de produtos de uso diário e de fácil substituição.

### **5.2.1 Confirmação das Hipóteses de Pesquisa**

Quanto às hipóteses de pesquisas e resultados apresentados no estudo tem-se como resultado:

**H0:** A adoção de práticas de Cidadania Corporativa tem correlação com a fidelização de clientes no setor industrial alimentício do estado do Espírito Santo.

Refutada, uma vez que os dados estatísticos não comprovam que há ligação entre cidadania e fidelização de clientes.

**H1:** A adoção de práticas de Cidadania Corporativa Econômica tem correlação com a fidelização de clientes no setor industrial alimentício do estado do Espírito Santo.

Refutada, mesmo com melhor grau de significância do estudo, não há dados estatísticos que comprovem a correlação.

**H2:** A adoção de práticas de Cidadania Corporativa Legal tem correlação com a fidelização de clientes no setor industrial alimentício do estado do Espírito Santo.

Refutada, ou seja, não houve confirmação da hipótese de pesquisa.

**H3:** A adoção de práticas de Cidadania Corporativa Ética tem correlação com a fidelização de clientes no setor industrial alimentício do estado do Espírito Santo.

Refutada, ou seja, não houve confirmação da hipótese de pesquisa.

**H4:** A adoção de práticas de Cidadania Corporativa Filantrópica tem correlação com a fidelização de clientes no setor industrial alimentício do estado do Espírito Santo.

Refutada, ou seja, não houve confirmação da hipótese de pesquisa.

Neste caso, mesmo que na teoria percebe-se indicadores que sustentam a relação de cidadania corporativa e fidelização de clientes, na prática nas empresas pesquisadas, não é possível fazer tal consideração, uma vez que não há significância estatística para comprovar tal correlação.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção serão apresentadas as considerações finais, como também os fatores limitantes, considerações gerenciais e a teoria e possibilidades de futuros estudos do trabalho realizado.

### 6.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

A partir dos estudos de Rezende (2003), que foram parcialmente replicados neste trabalho, fundamenta-se as dimensões de Cidadania Corporativa e fidelização de clientes de Maignan e Ferrell (2001a).

Com o estudo, verifica-se o contexto do setor industrial alimentício do Espírito Santo no que diz respeito à adoção de práticas de Cidadania Corporativa na estratégia de marketing de fidelização de clientes.

Em primeira análise, destaca-se que a maioria das empresas pesquisadas são de pequeno porte e já atuam no mercado em média há mais de vinte e um anos em média e possuem faturamento anual de aproximadamente R\$ 480 mil e apenas quatro por cento delas têm filiais.

Após levantamento e análise dos dados concluiu-se que as práticas de Cidadania Corporativa em sua totalidade, conforme o conceito de Carroll (1991) não foi comprovada como estratégia de fidelização, uma vez que não foi possível confirmar nenhuma das hipóteses de pesquisa, pois a significância dos resultados não permitiu resultados fechados estatisticamente.

Com a existência de poucos estudos, nessa área no Brasil, pode-se destacar que é difícil fazer comparações de resultado dentro do setor industrial, contudo confrontando com os resultados do setor varejista exposto pelo estudo de Rezende (2003), verifica-se que no setor industrial, as práticas de Cidadania Corporativa não explicam fidelização dos seus clientes, uma vez que os resultados estatísticos não é significativo o suficiente para chegar a uma conclusão a respeito, enquanto no varejista representou aproximadamente nove por cento.

Com a inclusão de indicadores econômicos, *market share* e preço médio, ao modelo teórico, ocorreu redução do valor de representabilidade de investimento, visto as empresas pesquisadas em sua maioria é de pequeno porte e trabalha com *commodities*, não sendo em grande parte interferidos pelo mesmo pela sua estrutura no mercado e pelos produtos de atuação.

Separando as variáveis da Cidadania Corporativa somente a hipótese (H1), Econômica, apresentou melhor representatividade estatística, embora não seja possível fazer qualquer afirmação, para explicação do investimento em responsabilidade social para fidelização de clientes, o que pode ser explicado pelo fato da amostra pesquisada ser representada em sua maioria por pequenas empresas, o que concebe que essas empresas na verdade quando adotam algum tipo de prática de Cidadania Corporativa, essa esta diretamente ligada a sustentabilidade econômica da organização no mercado.

Neste caso, pode-se também discutir da diferença entre o ideal e o real, ou seja, ao retornar a epigrafe desse trabalho, observa-se segundo Aristóteles sobre o verdadeiro processo de busca do homem na sociedade, contudo quando na condução desse trabalho, percebe-se a divergência ao estudo realizado, em que a

correlação da aplicação de ações de cidadania nas empresas estudadas se difere do ideal, não provendo tal relação.

## 6.2 *CONTRIBUIÇÕES À TEORIA*

Para contribuições à teoria pode-se destacar que a fidelização dos clientes no setor estudado na Grande Vitória do estado do Espírito Santo, pelo menos no *survey* de gerentes, proprietários e cargos de liderança, é muito pouco explicada pela Cidadania Corporativa, sendo assim nem sempre podemos usar como certo os investimentos em responsabilidade social com retornos que tangem a fidelização de clientes assim como afirmam alguns autores que foram citados.

Vale lembrar, que as maiorias das teorias são focadas em grandes empresas, e que a pesquisa ora apresentada teve sua amostra quase que em sua maioria de pequenas empresas, podendo inferir que o tamanho da instituição pode ser indicador para aplicação, ou não de práticas cidadãs.

## 6.3 *CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS*

Em nível gerencial pode-se levantar a discussão que a diretoria terá que se valer de pesquisas de mercados locais, e conforme a distribuição de produtos e serviços para verificar as vantagens em investimentos em Cidadania Corporativa, quando esta é feita de forma a garantir diferencial de mercado e fidelização de clientes, haja vista os resultados da pesquisa ora apresentado, no qual nem todos os tipos de investimentos tiveram resultados positivos de retorno.

## 6.4 FATORES LIMITANTES

Como fator limitante do estudo pode-se destacar a dificuldade em fazer com que grandes empresas participem desse tipo de pesquisa, mesmo que não haja interesse em se caracterizar a instituição e sim o setor.

É também fator limitante do estudo a baixa representatividade estatística das hipóteses, o que pode representar que gestores da amostra estudada não estão alinhados a novas teorias de manutenção de clientes.

Outro fator limitante é que os resultados podem representar as percepções dos entrevistados, ao invés das práticas realizadas pelas organizações, uma vez que se optou por utilizar o modelo de Rezende (2003) que se baseou na teoria de Maignan e Ferrell (2001a) de *surveys* de gerentes.

## 6.5 SUGESTÕES DE FUTUROS ESTUDOS

Para futuros estudos outros *stakeholders* poderão ser avaliados, tais como: acionistas, clientes, sociedade entre outros, assim como novos seguimentos poderão ser analisados a fim de demonstrar e confrontar diferentes tipos de mercados e posicionamento de clientes. Além disso, temos vários autores que destacam outras formas de explorar tema estudado, o que poderá ser abordado.

Uma outra forma de futuros estudos está ligada a diferentes maneiras de tratamento estatísticas para compilação e análise de dados, que poderá ser utilizado para trabalhos posteriores.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 ALVES, L. E. S. Governança e cidadania empresarial. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. V. 41, N. 4, p. 78-86, Out-Dez. 2001.
- 2 ASHLEY, P. A. et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- 3 ATKINSON, A. A.; WATERHOUSE, J. H.; WELLS, R. B. A stakeholder approach to strategic performance management. **Sloan Management Review**. V. 38, N. 3, p. 25-37. 1997.
- 4 BORGER, F. G. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. São Paulo: Tese Doutorado da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de São Paulo, 2001.
- 5 CABRAL, L.. **Economia industrial**. Portugal, Lisboa, Mcgraw-Hill, 1994.
- 6 CARROLL, A.B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organization stakeholders. **Business Horizons**: nº 4, V. 34, p 39-48, julho-agosto, 1991.
- 7 CARROLL, A.B. The four faces of corporate citizenship. **Business Horizons**: V. 100, p 1-7, 1998.
- 8 CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**. V. 20, N. 1, p. 92-117. Jan. 1995.
- 9 COVRE, M.L.M.; **O que é cidadania**. São Paulo, Brasiliense, 1995.
- 10 DANALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**. V. 20, N. 1, p. 65-91. 1995.
- 11 DUARTE, G. D. **Responsabilidade social da empresa: Modismo ou sinal dos tempos?** Belo Horizonte: Dissertação de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1985.
- 12 DUARTE, G. C.; DIAS, J. M. M. **Responsabilidade social: A empresa hoje**. LTC: São Paulo, 1986.

- 13 DAY, G. **A empresa orientada para o mercado: Compreender, atrair e manter clientes valiosos.** Bookman: Porto Alegre, 2001.
- 14 GUEDES, R.C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: Conceitos estratégicos para as empresas face à globalização.** São Paulo: Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica (PUC-SP), 2000.
- 15 GRAYSON, D.; HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial.** São Paulo: Publifolha, 2002.
- 16 HANDELMAN, J.M.; ARNOLD, S.J. **The role of marketing actions with a social dimension: Appeals to the institutional environment.** Journal of Marketing. V. 63 p. 33-48. Jul 1999.
- 17 HUNT, S. D. **Marketing theory.** Homewood, Illinois: Richard D. Irwing, 1983.
- 18 KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1999.
- 19 KOTLER, P. **Administração de Marketing: Planejamento, implementação e controle.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- 20 KOTLER, P.; et al. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: Editora LTC, 1995.
- 21 KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros.** Tradução Eduardo Lassere. 2. ed. São Paulo: Editora Manole, 2002.
- 22 KREPS, D. **Microeconomies for managers.** W. W. Norton & Company, 2004.
- 23 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.
- 24 MAIGNAN, I.; FERRELL, O.C. Corporate citizenship as a Marketing instrument: Concepts, evidence and research directions. **European Journal of Marketing:** nº 3/4, V. 35, p 457-484, 2001b.
- 25 MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing.** Porto Alegre: Bookman, 2001.
- 26 MARSHALL, T.H. **Cidadania, classe social e status.** Rio de Janeiro, Zahar, 1967.

- 27 MELO, S.R. **Comunicação comunitária e democrática: mobilização de jovens para cidadania**. Belo Horizonte: Dissertação de Mestrado em Comunicação Social da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFMG, 2006.
- 28 MENDONÇA, P.; SCHOMMER, P. C. **O Marketing e sua relação com o social: Dimensões conceituais e estratégicas e o caso de duas organizações em interação**. In. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000. Anais Eletrônicos... Rio de Janeiro. ANPAD, 2000.
- 29 MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**. V.22, N. 4, p. 853-886. 1997.
- 30 NETO, F.P.M.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: O caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- 31 OLIVEIRA, F.R.M. **Relações públicas e a comunicação na empresa cidadã**. In. Responsabilidade social das empresas: A contribuição das universidades. São Paulo: Vários Autores, 2002.
- 32 OLIVER, R. L. Whence Consumer Loyalty? **Journal of Marketing**. V. 63, 1999.
- 33 PERRUZO, C.M.K. **Comunicação nos movimentos populares: a participação na construção da cidadania**. Petrópolis, Vozes, 1997.
- 34 PINDYCK, R.; RUBINFELD, D. **Microeconomia**. 5 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.
- 35 PRINGLE, H.; MARJORIE, T. **Marketing social**. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2000.
- 36 REZENDE, M.P. **A cidadania corporativa como uma orientação de Marketing: Um estudo empírico no setor varejista**. Belo Horizonte: Dissertação de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 2003.
- 37 RICHERS, R.. **Que é Marketing**. 15. ed. São Paulo: Brasiliense, 1998.

- 38 ROGERS, M.; PEPPERS, D. **One to One B2B. Estratégias de desenvolvimento de clientes para o mundo business-to-business.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- 39 TENÓRIO, F.G. et al. **Responsabilidade social: Teoria e prática.** 1º ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- 40 TURBAN, D. B.; GREENING, D. W. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. **Academy of Management Journal.** V. 40 N 3 p 658-678, 1996.
- 41 VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Atlas, 1993.
- 42 WOOD, D. J. Toward corporate social performance. **Business Horizons.** P. 66-73. jul – aug, 1991.

**Sites:**

1. ILE/ES. Disponibilizado em: <http://www.ile-es.org.br>. Acessado em 30/01/2006.
2. FINDES. Disponibilizado em: <http://www.findes.org.br>. Acessado em 30/01/2006.
3. SEBRAE. Disponibilizado em: <http://www.sebrae.org.br>. Acessado em 02/02/2006.
4. SEBRAE-ES. Disponibilizado em: <http://www.sebraees.com.br>. Acessado em 25/01/2006.

## ANEXO A

## Questionário

## Os entrevistados deverão ser Diretores, Gerentes, Supervisores ou Coordenadores de Indústrias Alimentícias

Bom dia / tarde / noite, meu nome é \_\_\_\_\_ sou entrevistador da Enquet Pesquisas e estamos realizando um estudo sobre o Setor Alimentício do Espírito Santo no contexto de Responsabilidade Social, Cidadania Corporativa, para uma dissertação de Mestrado que esta sendo desenvolvida pela Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas, em Contabilidade, Economia e Finanças - FUCAPE.

## Questionário



## 1º Parte

- 1 - A empresa faz parte de um grupo ( Holding ) ?  Sim Quantas unidades compõem o grupo? \_\_\_\_\_  
 Não.
- 2 - Há quantos anos a empresa atua no mercado capixab \_\_\_\_\_ Anos.
- 3 - Qual foi faturamento da empresa em 2004 no ES? R\$ \_\_\_\_\_
- 4 - Qual o número de funcionários da empresa no ES em \_\_\_\_\_ Funcionários.
- 5 - Qual o principal produto da empresa? \_\_\_\_\_
- 6 - Qual o valor médio do principal produto da empresa? R\$ \_\_\_\_\_
- 7 - Qual o CNPJ da empresa? \_\_\_\_\_
- 8 - Cargo do respondente do questionário?  
 Proprietário  
 Gerente / Diretor  
 Supervisor / coordenador  
 Outro. Qual? \_\_\_\_\_

## 2º Parte

Eu vou fazer algumas afirmações e preciso que o(a) sr(a) me diga o grau de concordância com cada uma delas. Não existe resposta certa ou errada. O que será levando em conta por meio de sua resposta é o grau de adoção de práticas de sua empresa. **Faça a escolha considerando as práticas aplicadas por sua empresa e não sobre o que julga apropriado.** Após cada afirmação, o(a) sr(a) me diz se.....

- 1 - Concorda Totalmente    2 - Concorda em parte    3 - Nem concorda nem discorda    4 - Discorda em parte  
 5 - Discorda Totalmente    6 - Não sabe dizer

9 -	Na empresa a satisfação do cliente é usada como um indicador de desempenho.	1	2	3	4	5
10 -	As políticas internas da empresa impedem a discriminação a respeito da compensação e da promoção de funcionários.	1	2	3	4	5
11 -	A empresa apóia empregados que adquirem qualificação complementar ou adicional.	1	2	3	4	5
12 -	A fidelidade dos clientes é a principal força de nossa empresa.	1	2	3	4	5
13 -	A empresa promove a formação de parcerias com outras empresas e escolas da comunidade.	1	2	3	4	5
14 -	A grande maioria das vendas da empresa é composta de compras repetidas. Ou seja, mesmos clientes que compram várias vezes.	1	2	3	4	5
15 -	O lucro da organização/empresa tem sido maximizado com êxito.	1	2	3	4	5
16 -	A empresa é reconhecida como uma companhia confiável perante o mercado.	1	2	3	4	5
17 -	A igualdade no tratamento dos colegas e sócios constitui parte integral do processo de avaliação dos funcionários na empresa.	1	2	3	4	5
18 -	A maioria dos clientes têm comprado os produtos da empresa mais de uma vez.	1	2	3	4	5
19 -	A empresa busca cumprir todas as leis que regulam a contratação de funcionários e os seus benefícios.	1	2	3	4	5
20 -	A empresa se esforça para reduzir seus custos operacionais.	1	2	3	4	5

21 -	O setor comercial da empresa é orientado/obrigado a fornecer informações completas e precisas sobre os produtos.	1	2	3	4	5
22 -	As políticas da empresa são flexíveis permitindo aos empregados uma melhor coordenação entre trabalho e vida pessoal.	1	2	3	4	5
23 -	A empresa apóia atividades desportivas e culturais locais.	1	2	3	4	5
24 -	A maioria dos clientes são muito fieis à empresa.	1	2	3	4	5
25 -	A empresa monitora cuidadosamente a produtividade dos seus colaboradores.	1	2	3	4	5
26 -	A empresa é parceria ativa de entidades beneficentes/organizações não governamentais	1	2	3	4	5
27 -	A empresa sempre orienta seus funcionários sobre o cumprimento das obrigações legais.	1	2	3	4	5
28 -	Existe um programa para reduzir desperdício de energia e materiais na empresa.	1	2	3	4	5
29 -	A alta gerência da empresa estabelece estratégias a longo prazo para a organização.	1	2	3	4	5
30 -	Todos os produtos fabricados pela empresa estão em conformidades com normas legais e não oferecem danos ao meio ambiente.	1	2	3	4	5
31 -	A empresa tem dificuldades para manter seus clientes atuais.	1	2	3	4	5
32 -	A empresa possui programas que incentivam a diversidade de mão-de-obra no que diz respeito à idade, gênero ou raça.	1	2	3	4	5
33 -	Existe na empresa procedimento confidencial para que os funcionários possam apresentar reclamações sobre qualquer má conduta de trabalho, tais como: roubo ou assédio sexual,etc	1	2	3	4	5
34 -	Os gerentes da empresa sempre orientam sobre o cumprimento das leis.	1	2	3	4	5
35 -	Frequentemente os clientes fazem opção pelos produtos da empresa deixando de lado os nossos concorrentes.	1	2	3	4	5
36 -	A empresa tem código compreensivo de conduta.	1	2	3	4	5

Nome do Respondente: \_\_\_\_\_

Telefone contato: \_\_\_\_\_

Razão Social da Empresa: \_\_\_\_\_

Nome fantasia: \_\_\_\_\_

## ANEXO B

### Carta de Apresentação



Prezado(a) Senhor(a):

Esta pesquisa tem por finalidade coletar dados que serão utilizados na elaboração de uma Dissertação de Mestrado que esta sendo desenvolvida pela Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas, em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCEPE.

As respostas a este questionário são de caráter sigiloso, sendo assim, asseguramos que os dados através dele informado não busca identificar uma empresa e sim o comportamento do Setor Industrial Alimentício do Espírito Santo no contexto de Responsabilidade Social, Cidadania Corporativa.

A sua contribuição e de sua organização é essencial para a realização dessa pesquisa, visto que são necessárias informações fornecidas pelos Diretores, Gerentes, Supervisores e Coordenadores das instituições pesquisadas.

Dessa forma, pedimos que as respostas sejam o mais fiel, retratando assim a realidade da empresa. O levantamento desses dados será importante para a construção de um trabalho sério, e seu resultado poderão contribuir tanto para o setor industrial do Espírito Santo como também para a identificação de praticas de Responsabilidade Social pelas empresas.

Agradecemos desde já pelo tempo dedicado para responder ao questionário.

Atenciosamente

Annor da Silva Júnior  
Orientador  
Doutor em Administração  
[annorsj@fucepe.br](mailto:annorsj@fucepe.br) Tel.:(27) 4009-4444

Octavio Cavalari Júnior  
Mestrando em Ciências Contábeis  
Concentração – Administração Estratégica  
[cavalarioc@uol.com.br](mailto:cavalarioc@uol.com.br) Tel.:(27) 9294-5938