

# OS IMPACTOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NA REPUTAÇÃO DA EMPRESA E NAS INTENÇÕES COMPORTAMENTAIS DAS COMUNIDADES: ESTUDO EMPÍRICO

---

## Cid Gonçalves Filho

*Doutor em Administração, Mestre em Ciência da Informação, Professor do Mestrado e doutorado em Administração da Universidade Fumec - MG  
cid@consumer.com.br*

## Helvio Brito

*Mestre em Administração pela Universidade Fumec, Diretor da Focus Pesquisa de Mercado  
helvio@focuspesquisas.com.br*

## Marlusa Gosling

*Mestre e Doutora em Administração pela UFMG. Professora do cepead UFMG  
marlusa@cepead.ufmg.br*

## Gustavo Quiroga Souki

*Doutor em Administração, Mestre em Administração, Professor do Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Fumec - MG  
souki@consumer.com.br*

## RESUMO

A reputação corporativa consiste em oportunidade da diferenciação e de institucionalização das empresas junto à sociedade. Ao se examinar os instrumentos disponíveis para avaliar estratégias e ações de RSC, nota-se que, em grande parte, são ferramentas de autodiagnóstico cujas informações se originam das áreas da gestão da própria empresa, relevando a opinião direta da população impactada. Este estudo propõe uma forma de avaliar as ações de responsabilidade social e mensurar seus impactos na reputação corporativa, na confiança e nas intenções comportamentais das comunidades que abrigam, ou são diretamente afetadas, pelas operações de uma empresa. Um *survey* com 306 entrevistas foi conduzida e a modelagem de equações estruturais utilizada para analisar os dados. Ao final, observa-se que as ações de RSC têm forte impacto na reputação corporativa e esta na confiança, que trabalha como antecedente das intenções comportamentais da comunidade.

**Palavras-chave:** Reputação. Responsabilidade Social. Cidadania Corporativa.

## ABSTRACT

*Corporate reputation is nowadays an opportunity for differentiation and institutionalization of companies in society. Examining the available tools to evaluate CSR strategies and actions, it is perceived that almost all the tools use information originated in management areas inside the company, emphasizing the direct view of impacted population. This study proposes a method to evaluate social responsibility actions and to measure their impact on corporate reputation, on trust and on behavioral intentions of communities embraced by the company or directly affected by the company operations. A 306 interviews survey was conducted and a structural equation modeling was used to analyze data. In the end, it is observed that CSR actions have a strong impact on corporate reputation and this one on trust, that works as an antecedent of behavioral intentions of community.*

**Key words:** Reputation. Corporate Social Responsibility. Corporate citizenship.

## 1 INTRODUÇÃO

A importância do estudo da responsabilidade social corporativa e sua relação com a reputação empresarial advém da atualidade do tema, hoje de interesse de empresas de todos os portes. A responsabilidade social é, ainda, uma disciplina polêmica nos estudos organizacionais. Murray e Montanari (1986) já apontavam questionamentos à legitimidade da RSC derivados da dificuldade em justificar seus custos, considerados não produtivos e prejudiciais à rentabilidade dos acionistas. Seus efeitos e relações ainda não são muito claros. Por outro lado, a demonstração de vantagens institucionais, como incremento no valor de mercado, blindagem em situações de crise, entre outras, é tema frequente dos seus defensores, tanto nos escritos da área gerencial, quanto nos acadêmicos (FOMBRUN *et al*, 2000; DOWLING, 2004; FERREIRA, 2006). Dois argumentos são recorrentes em sua defesa. Um deles é o de que as empresas necessitam institucionalizar sua posição para a sociedade, e isto acontecerá na medida em que esta perceba um retorno maior do que os derivados simplesmente do cumprimento de suas obrigações legais e empresariais (TOLBERT e ZUCKER, 1999). O outro preconiza maior envolvimento com o bem-estar social e sugere que as empresas cuidem de desenvolver o ambiente em que operam, assumindo funções sociais onde os governos se mostrem inoperantes ou incapazes (SMITH, 2003).

Um grupo de reconhecido peso acadêmico, entretanto, defende a ideia de que, mesmo com todas estas justificativas, os investimentos em ações de responsabilidade social podem, e devem, ser justificados estrategicamente, e alinham diversos resultados possíveis em torno da criação de vantagens competitivas, como, por exemplo, a influência positiva na reputação das empresas (PORTER E KRAMER, 2002; GARDBERG E FOMBRUN, 2006).

Reputação corporativa, da mesma forma, não possui um consenso no seu entendimento pela comunidade acadêmica no que tange à sua precisão conceitual. Seu poder de criar diferenciação, consolidar posições estratégicas, defender a empresa contra problemas com a opinião pública é ponto praticamente pacífico nos seus estudos (FOMBRUN *et al*, 2000; DOWLING, 2004; GODFREY, 2005; PORTER E KRAMER, 2002; GARDBERG E FOMBRUN, 2006). A reputação, como construto teórico, não advém somente da responsabilidade social (FOMBRUN, GARDBERG E SEVER, 2000). No Brasil, todavia, a importância da RSC na construção da reputação pode ser ainda maior do que em outros países industrializados e mais desenvolvidos, provavelmente em decorrência de situações de desigualdade social encontradas e da dificuldade dos governos em promover a ascensão e o bem-estar social das camadas mais pobres da população (HILL & KNOWLTON BRASIL, 2006a, 2006b). É natural, então, que existam escalas e instituições especializadas para mensurar e qualificar as práticas de RSC e seus efeitos na reputação corporativa; entretanto, as pesquisas que estabelecem os *rankings* de reputação mais conhecidos têm como objeto de observação (respondentes) a própria comunidade empresarial (GRÜNINGER E OLIVEIRA,

2002; ALMEIDA, 2004; HILL & KNOWLTON BRASIL, 2006a, 2006b; INTERSCIENCE, 2006; EXAME / VOCÊ S/A, 2006; INSTITUTO ETHOS, 2006).

A comunidade local, porém, deve ser, possivelmente, relevante fonte de informações para avaliação das ações de responsabilidade social, especialmente quando se trata da indústria extrativa, que tem grande impacto no ambiente e necessita, para assegurar suas condições de perenidade, se institucionalizar e conseguir autorizações legais, para as quais a boa convivência com a comunidade certamente contribui.

Neste sentido, foi elaborada esta pesquisa, que objetiva contribuir com um instrumento para que as organizações possam avaliar como suas ações sociais impactam a comunidade local, não sob a perspectiva operacional, mas também na conquista de confiabilidade e, conseqüentemente, de uma reputação de caráter mais positivo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Responsabilidade social corporativa

A noção de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) não é nova, apesar de todo o interesse que desperta atualmente. Historicamente, na segunda metade do século XIX, já se veem iniciativas de empresários como Titus Salt, William Lever, George Cadbury, no Reino Unido, e George Pullman, nos Estados Unidos, no sentido de proporcionar melhores condições de trabalho os seus empregados, percebendo sua influência positiva na produtividade. Também, no entanto, podem ser vistos como motivados pela ideia de que promover qualidade de vida e o desenvolvimento da sociedade é "a coisa certa a fazer" e uma obrigação das corporações empresariais (SMITH, 2003). Estas motivações, voltadas para a RSC, são classificadas por Smith (2003) como "normativas", justificadas pelo "desejo de fazer o bem", e "negociais", quando refletem o interesse próprio da empresa em prol de sua sustentabilidade no mercado. Sobre este último aspecto, um documento produzido em estudo de consultoria Arthur D. Little para a *Global Corporate Citizenship Initiative* identifica oito áreas onde a prática de RSC pode ensejar benefícios justificáveis aos acionistas:

- 1 gestão da reputação da empresa junto os seus diversos *stakeholders*;
- 2 gestão dos riscos envolvidos em suas operações, que podem afetar sua reputação e imagem;
- 3 recrutamento, motivação e fidelização de empregados;
- 4 relacionamento com investidores e acesso a capital financeiro;
- 5 aprendizagem e inovação, através da criação de tecnologia envolvida com a melhoria do desempenho social e ambiental da empresa;
- 6 competitividade e posicionamento no mercado;
- 7 incremento da eficiência operacional, por intermédio, por exemplo, do reaproveitamento e reciclagem de materiais e redução do descarte; e
- 8 licenciamento para suas operações, em que a reputação

junto aos *stakeholders* pode ser decisiva nos órgãos que regulamentam e fiscalizam as atividades da empresa (ROBERTS, KEEBLE e BROWN, 2004).

No Brasil, uma pesquisa realizada pelo Núcleo de Ação Social da FIESP/CIESP, em 2003, mostra que tanto objetivos negociais quanto normativos são buscados pela indústria paulista na adoção de práticas de RSC. Como qualquer atividade corporativa, no entanto, a prática da RSC deve estar alinhada com a busca de uma vantagem que configure margem na cadeia de valor das empresas. A diferenciação, proposta por Porter (1991), parece ser um caminho viável, que passa pela influência positiva das atividades da RSC na reputação. Diversos autores preconizam este efeito como um dos passos necessários para a institucionalização estratégica das corporações, desde que a empresa praticante proporcione um valor social relevante e sustentável (MURRAY e MONTANARI, 1986; KOTLER, 2000; SMITH, 1994; SIMON, 1995; SMITH, 2003; PORTER e KRAMER, 2003; KOTLER e KELLER, 2006).

### **2.1.1 A responsabilidade social corporativa e o ambiente organizacional**

Não há mais como evitar que atuais facilidades tecnológicas nas comunicações dificultem o controle das empresas sobre a divulgação de suas práticas e ações e sobre a exposição e disseminação de informações que deveriam ser de circulação restrita (ADLER, 2001; SCOTT e WALSHAM, 2005). A relação com o ambiente é intensificada e as empresas se veem instadas a dar respostas além de suas atividades formais e de mercado. Uma das origens deste paradigma pode ser localizada no trabalho "A textura causal dos ambientes organizacionais" publicado por Trist e Emery (1965, *apud* PASMORE e KALSHA, 1993), que distingue dois níveis de interação. No primeiro, a empresa lida com agentes que conhece bem, como, por exemplo, seus clientes e fornecedores. No segundo, seus relacionamentos incluem todos os que transacionam com os integrantes de seu nível de primeira ordem. Estes limites, são fluidos e indefinidos, do ponto de vista da organização. E, desta forma, constituem uma grande fonte de incertezas ambientais que devem ser reduzidas (TRIST e EMERY, 1965, *apud* PASMORE e KALSHA, 1993; EGRI e PINFIELD, 1999). Aguiar (2004) demonstra o poder do ambiente sobre as organizações, desenvolvendo uma leitura dos pontos comuns de três teorias organizacionais. A Teoria da Dependência de Recursos vê o ambiente, olhando de dentro da organização, como provedor dos recursos necessários à sua sobrevivência. As Teorias da Ecologia Populacional e Institucional, ao contrário, enxergam a organização com base no ambiente. A Ecologia Populacional analisa a sobrevivência das empresas vendo a densidade populacional dos nichos organizacionais: quanto mais densos, mais dura a competição por escassos recursos e mais retumbante a seleção natural (SCOTT, 2003; AGUIAR, 2004). Hannan e Freeman (1977, *apud* SCOTT, 1993), em seus estudos sobre os limites destes nichos, evoluíram da similaridade tecnológica entre seus integrantes para a similaridade institucional. Assim, estruturas

organizacionais podem compor conjuntos pelo compartilhamento do significado de seus papéis na sociedade, que, eventualmente, podem ser menos fluidos do que os determinantes tecnológicos. O sucesso na competição pelos recursos disponíveis se daria na medida em que estas organizações, indo além de suas funções objetivas, conseguissem atender às exigências sociais e ambientais e, assim, obter legitimidade para operar (TOLBERT e ZUCKER, 1999). De sua perspectiva interna, as estruturas empresariais devem procurar conformidade com os significados que o ambiente lhes impõe (ALMEIDA, 2005); ou seja, buscar a institucionalização social interagindo em suas texturas causais, o que lhes traz a necessidade de estabelecer estratégias e táticas e o que fazer para serem aceitas. Ações estratégicas de RSC são uma poderosa ferramenta de institucionalização, mas é necessário que sejam dirigidas aos alvos que propiciem maior efetividade na relação com o ambiente (MURRAY e MONTANARI, 1986; KOTLER, 2000; SMITH, 1994; SIMON, 1995; SMITH, 2003; PORTER e KRAMER, 2003; KOTLER e KELLER, 2006).

### **2.1.2 A comunidade local como alvo estratégico das ações de RSC: a contribuição da Teoria dos Stakeholders.**

A Teoria dos *Stakeholders* é útil na identificação dos agentes-alvo das ações de responsabilidade social corporativa. Para Freeman e Gilbert (1987, *apud* LETTIERI, 2003), "um *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela empresa". A amplitude deste conceito, que também se adapta ao da textura causal, referido há pouco, levou estudiosos a procurarem modelos de análise que definissem com precisão os *stakeholders* de maior interesse para a empresa. Preston e Post (1981, *apud* LETTIERI, 2003;) procuram identificá-los, associando-os às funções da empresa. Aqueles envolvidos com o que chamam de tarefas objetivas, como contratação de pessoal, compra de insumos, produção e vendas de produtos, são classificados como primários. Os secundários são os afetados por estas ações no ambiente em que a empresa se encontra. Esta classificação ganhou um viés voltado para a gestão dos relacionamentos empresariais, apresentado em Post, Preston e Sachs (2002), em que a influência, voluntária ou não, nas operações e na capacidade de geração de riqueza, bem como os benefícios e riscos a que são expostos, definem os *stakeholders* de uma organização. Esta visão considera que a perenidade da empresa é determinada por suas relações críticas e propõe três diferentes campos em que devem ser analisadas:

- 1 base de recursos – empregados, investidores e clientes;
- 2 estrutura da indústria – integrantes da cadeia de suprimentos, parceiros em *joint ventures* ou alianças estratégicas, sindicatos e autoridades que fiscalizam e regulamentam o setor; e
- 3 arena sociopolítica – comunidades locais, organizações civis e governos.

Ao identificar os papéis de cada grupo, a empresa deve buscar entender como interferem em sua sobrevivência. Nas relações com a comunidade local, por exemplo, existem numerosos

e diferentes interesses a considerar, que podem resultar, tanto em colaboração e suporte, quanto em conflitos sociais e jurídicos e em obstáculos às operações (POST, PRESTON e SACHS, 2002).

A este trabalho, interessa, ainda, o modelo proposto por Mitchel, Agle & Wood (1997) que procura classificar a relevância dos diferentes *stakeholders* em latentes, expectantes ou definitivos, segundo apresentem os atributos de poder, legitimidade ou urgência. Por meio do poder, um agente pode atuar contra outro independentemente de consentimento ou vontade deste. A legitimidade é a percepção de que as ações de uma entidade ou indivíduo são desejáveis, apropriadas e adequadas de acordo com normas, crenças e valores socialmente constituídos. A urgência se refere ao potencial de crise nas relações com indivíduos ou entidades e ao grau de atenção imediata que estes conseguem para suas demandas. A relevância aumenta, então, na medida em que determinados *stakeholders* são percebidos como detentores de um ou mais dos atributos propostos no modelo para classificá-los. Uma comunidade que se ache prejudicada pelas atividades de uma empresa pode conseguir a atenção da mídia e/ou decisões favoráveis da Justiça e, assim, adquirir legitimidade, urgência e poder para agir conforme sua vontade, tornando-se um *stakeholder* definitivo para a empresa.

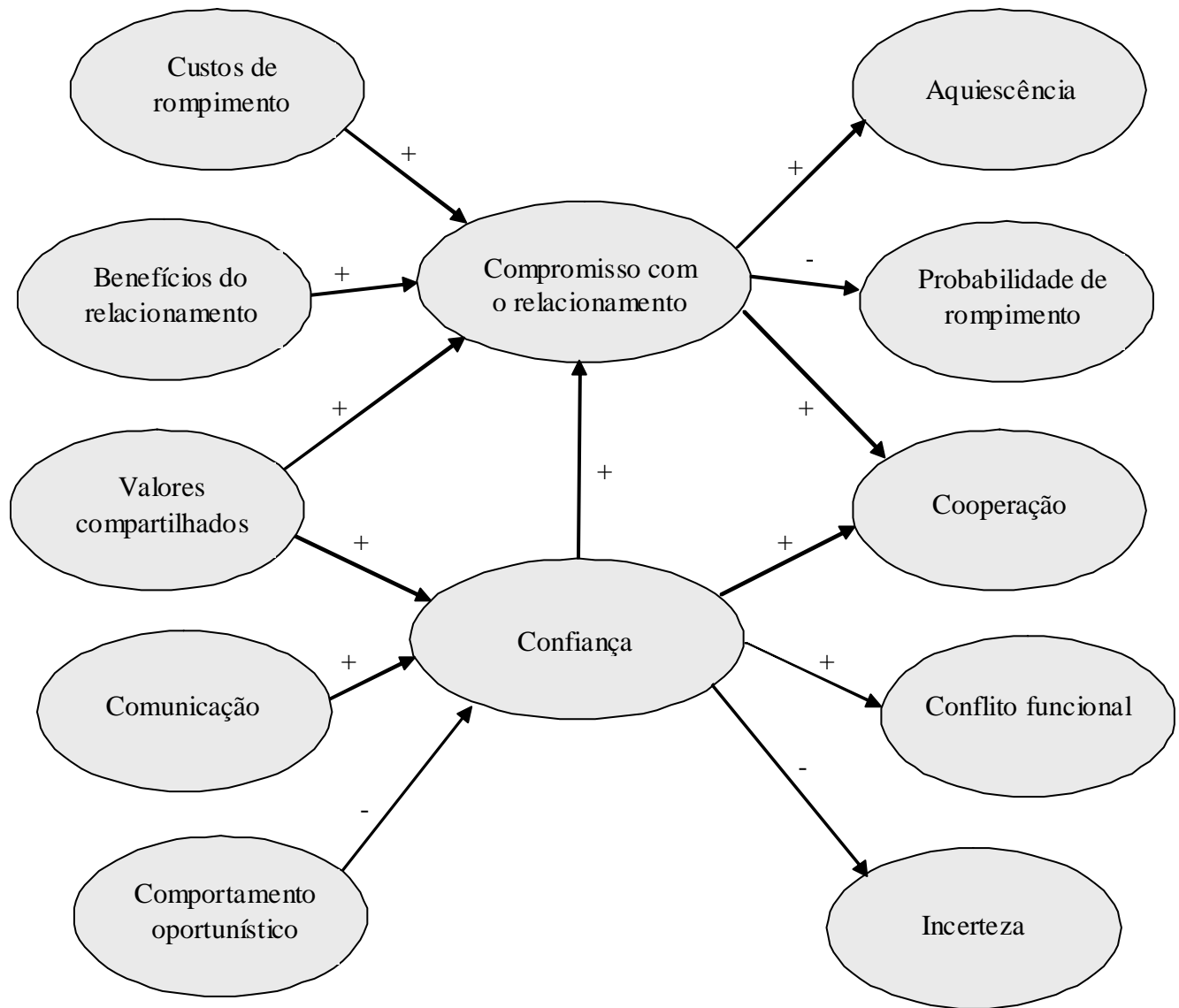
Esses modelos de identificação apresentam pelo menos dois pontos em comum: são dinâmicos e socialmente elaborados. Independentemente do modelo utilizado, cada empresa lida com diferentes *stakeholders*, cujas avaliações de importância estão sujeitas à posição dos agentes envolvidos nas relações, sejam estas sociais ou econômicas. Esta percepção é individual, o que pode ensejar situações de conflito, em que alguns *stakeholders* podem não se ver da mesma forma com que são vistos pelos gestores ou pela sociedade e vice-versa (MITCHEL, AGLE e WOOD, 1997; POST, PRESTON e SACHS, 2002). Procurando intermediar este e outros conflitos, a mediação de uma força social como a confiança pode prevenir o afloramento de relações fracas, vazias e insubstanciais e que rapidamente podem ser destruídas, mitigando a sensação de inconsistência e volatilidade a elas associadas (SCOTT e WALSHAM, 2005).

## **2.2 Confiança: uma força fundamental das relações organizacionais e sociais**

Estudos recentes expressam a confiança sob a perspectiva da sociedade do conhecimento (ADLER, 2001; SCOTT e WALSHAM, 2005). A disponibilidade tecnológica, que implica a proliferação das possibilidades de comunicação, trouxe uma revisão do conceito de risco e do risco da reputação, que cresceu junto com a facilidade de acesso à mídia e à informação. Esta relação entre reputação, comunicação e risco estende o conceito tradicional de confiança. As diferenças entre as expectativas dos *stakeholders* e a realidade das organizações ficaram mais evidentes, ao mesmo tempo em que o controle institucional da empresa ao acesso a informações sobre seu desempenho restaram mais difíceis. Simultaneamente, no entanto, a tecnologia criou mais oportunidades de diálogo com a comunidade que, se vir a empresa como aberta e transparente, é capaz de relevar eventuais erros. Estes sinais influenciam na reputação que, assim, funcio-

na como um amortecedor para as inevitáveis crises. Há o outro lado, entretanto, que resulta na desconstrução destes efeitos, caso esta abertura não exista ou não seja consistente, revertendo suas consequências positivas (SCOTT e WALSHAM, 2005). A confiança que, “na economia do conhecimento, tem de ser mais do que um contrato e tem de manter a unidade em períodos de incerteza” (SCOTT e WALSHAM, 2005, p. 312), atua, então, como uma força que tem uma propriedade singular: a de legitimar a troca de informações entre empresas e o ambiente (ADLER, 2001). Este conceito questiona os fundamentos tradicionais da “confiança cega”, característicos de ambientes hierarquizados da sociedade industrial e ultrapassados pela sociedade do conhecimento. Vai além e propõe a confiança refletiva, fundada no diálogo aberto e democrático entre as partes, uma forma de confiança que dá mais importância à competência e à integridade do que à lealdade, valorizada pelo conceito tradicional (ADLER, 2001). Seu vínculo com a reputação fica mais claro. Da mesma forma que esta, a confiança extrapola as referências ao passado da empresa e estimula atitudes voltadas para o futuro, ao lidar positivamente com a incerteza e aceitar riscos. Esta confiança ativa (GIDDENS, 1994 *apud* SCOTT e WALSHAM, 2005) reforça os conceitos descritos há pouco e reduz os riscos associados à reputação, quando fornece argumentos para que os vários grupos de *stakeholders* apoiem as atividades das empresas com que se relacionam.

O conceito de confiança é intimamente ligado às relações inter-empresariais em vários campos, desde os estudos organizacionais até os das estratégias e táticas, sendo inerente ao *marketing* de serviços, ao *marketing* de relacionamento, às redes empresariais e à consolidação da reputação. Morgan e Hunt (1994) a definem como a crença na estabilidade, segurança e na integridade do parceiro e a estudaram sob a consideração de que é uma variável-chave em uma aliança estratégica. Segundo o modelo de relacionamento dos autores (veja Figura 1), a confiança influencia o compromisso com o relacionamento e estes dois construtos são mediadores entre cinco antecedentes (custos de rompimento, benefícios do relacionamento, valores compartilhados, comunicação e comportamento oportunístico) e cinco consequências (aquiescência, probabilidade de rompimento, cooperação, conflitos funcionais e incerteza nos processos decisórios). Ao se considerar apenas a confiança, verifica-se que a variável tem, como antecedentes, o compartilhamento de valores, a comunicação e o comportamento oportunístico e, como consequência, a cooperação, os conflitos funcionais e a incerteza nos processos decisórios. O conceito apresentado pelos autores concorda em parte com o apresentado por Moorman, Deshpandé e Zaltman (1993, p. 82), que definem confiança como “a disposição de contar com um parceiro no qual se acredita”. A crença ou a expectativa sobre a confiabilidade da outra parte é fundamental para sua compreensão e deriva da percepção de que um parceiro tem a competência, a segurança e as intenções necessárias para produzir somente resultados positivos para o outro, e de que não agirá quando as consequências forem, ao contrário, negativas (ANDERSON e NARUS, 1990, *apud* MORGAN e HUNT, 1994).



**Figura 1:** Modelo KMV. Fonte: Morgan e Hunt 1994.

Fonte: Elaborada pelos autores.

## 2.3 Reputação corporativa

### 2.3.1 Abordagens de reputação corporativa

Expressões como postura ética, credibilidade, sustentabilidade, persistência nas ações voltadas à sua elaboração (FOMBRUM e SHANLEY, 1990) e geração de valores agregados para seus *stakeholders* (FOMBRUN, GARDBERG e BARNETT, 1996) são recorrentes na literatura, que procura definir o que é reputação corporativa. Balmer e Wilson (1998) a situam como uma consequência de longo prazo advinda de uma boa gestão da identidade corporativa que, como objetivo mais evidente, busca uma predisposição favorável dos diversos públicos, ou *stakeholders*, ante os atos e ações de uma empresa (BALMER e WILSON, 1998; DOWLING, 2004). Ainda em Dowling, encontra-se uma leitura da reputação corporativa como

uma avaliação geral que reflete a extensão com que as pessoas veem a empresa como “boa” ou “má”. Boas reputações promovem credibilidade. As más não. Desta perspectiva, uma reputação corporativa pode proporcionar um efeito em que novas características de uma empresa sejam julgadas como melhores ou piores do que realmente são (DOWLING, 2004). A boa reputação ainda aumenta o valor da empresa, torna-se uma vantagem competitiva e, associada à longevidade da organização, torna sua posição competitiva mais estável e defensável (RUMELT, 1984, apud SCOTT e WALSHAM, 2005). A reputação, todavia, apesar de agir como um escudo, uma singular defesa das posições empresariais, não é um patrimônio seguro: leva tempo para ser criado, não pode ser adquirido e é facilmente danificado (SCOTT e WALSHAM, 2005).

Fombrun, Gardberg e Saver (2000) veem a reputação corporativa como um construto que agrega a percepção de vári-

os *stakeholders* sobre a performance de uma empresa, mas, ao mesmo tempo, é individualizado para cada grupo.

Desta forma, admitem que existam diferentes reputações à medida das diferenças entre os grupos de *stakeholders*. Os autores procuram formular uma definição que considere também seus aspectos multidisciplinares, sumariados no quadro 1. À busca de um ponto comum, propõem que reputação é uma avaliação coletiva do desempenho e dos resultados de uma empresa que sustenta a percepção de sua habilidade de originar valor para diferentes grupos de *stakeholders*.

Disciplina	Definições
Economia	Índícios ou sinais que descrevem o provável comportamento de uma empresa em uma determinada situação.
Estratégia	Atributos intangíveis de uma empresa, difíceis de serem imitados, adquiridos ou substituídos pela concorrência e, assim, criam barreiras de acesso que lhe trazem vantagens competitivas sustentáveis.
Contabilidade	Um dos vários atributos intangíveis que são difíceis de mensurar, mas criam valor para as empresas.
Marketing	Associações corporativas que os indivíduos fazem ao nome da empresa.
Comunicação	Sinais derivados dos relacionamentos que a empresa desenvolve com seus diversos públicos.
Teoria das Organizações	Representações cognitivas de uma empresa desenvolvidas à medida em que os <i>stakeholders</i> compreendem as atividades da empresa.
Sociologia	Construções sociais derivadas das relações que as empresas estabelecem com seus <i>stakeholders</i> no ambiente institucional e de onde derivam os <i>rankings</i> de reputação.

**Quadro 1:** Definições multidisciplinares de reputação corporativa

**Fonte:** Fombrun, Gardberg e Sever (2000).

Chun (2005) defende a posição de que o termo reputação toma corpo e já chega a representar um paradigma das ciências organizacionais, embora, academicamente, sua definição ainda não seja clara. A autora identifica três escolas de pensamento no paradigma da reputação: a avaliativa, a das impressões e a

relacional, que se diferenciam de acordo com o reconhecimento, ou não, da existência de *stakeholders* diferentes, com a abordagem temática (elaboração de *rankings* financeiros ou o estudo das associações emocionais entre *stakeholders* e a empresa) ou de acordo com o vínculo entre os *stakeholders* e a empresa (CHUN, 2005). Esta última aceita a concepção de que há forte ligação entre imagem, identidade e cultura (HATCH e SCHULTZ, 2001) na formação da reputação empresarial e de que esta é formada pelo alinhamento de três elementos-chave: “como a empresa é vista” (imagem), “como a empresa realmente é” (identidade/cultura) e “como a empresa diz ser”. (Identidade desejada/visão) (DAVIES e MILES, 1998, *apud* CHUN, 2005).

Fombrun e Shanley (1990) mostram ainda que a reputação deriva da percepção de sinais originados das organizações e pode ser alvo de uma ávida disputa entre um conjunto de concorrentes, na medida em que redundam em benefícios como negociar relações mais vantajosas com fornecedores e governo, cobrar preços *premium* por seus produtos e serviços e reduzir o custo de capital (FOMBRUN, GARDBERG e BARNETT, 2000), que incrementam do valor de mercado da empresa (FERREIRA, 2006). Estes movimentos ensejam uma norma que restringe ou incentiva ações dos gestores, dependendo do valor que atribuem à reputação da empresa e da necessidade de protegê-la (FOMBRUN e SHANLEY, 1990).

Hörner (2002) apresenta um reforço à tese da competição, quando mostra que a reputação se torna um valioso patrimônio, especialmente quando a satisfação com a qualidade de bens e serviços somente pode ser verificada após a compra e o consumo. Em um dado período, o preço pago por produtos ou serviços reflete a expectativa de qualidade do consumidor, a qual aumenta com o esforço de uma empresa em atendê-la. Por outro lado, os preços e o perfil de clientes de cada concorrente também são observados. Se, em um cômputo geral, a qualidade esperada não é obtida, o consumidor sabe que pode trocar de fornecedor a qualquer momento.

Em outras palavras, em um ambiente competitivo, em que várias empresas estão em busca das mesmas percepções – ou reputações – positivas, a que realiza esforços contínuos consegue alcançá-las. Como diz Hörner (2002, p. 645), “como qualquer consumidor pode quebrar, a qualquer momento, sua relação com uma empresa e preferir outra, o que importa não é quanto uma firma acha que é competente, mas, sim, se ela é vista como melhor que suas rivais”. Este poder da reputação, endógeno à competição, limita e controla as atividades das empresas, numa relação direta com o que já expuseram Fombrun e Shanley (1990).

Para os propósitos deste estudo, a reputação deve ser entendida como uma construção social que têm a propriedade de gerar valor para as empresas, conforme proposta de Fombrun, Gardberg e Saver (2000) e pela qual as organizações competem, em busca dos resultados positivos derivados da atitude dos grupos diversos que compõem o espectro de *stakeholders* com que lidam (FOMBRUN e SHANLEY, 1990; HÖRNER, 2002). Em suma, ao mediar a avaliação da empresa, a reputação resulta em intenções comportamentais dos grupos de *stakeholders* com que se relaciona (BALMER e WILSON, 1998; DOWLING, 2004).

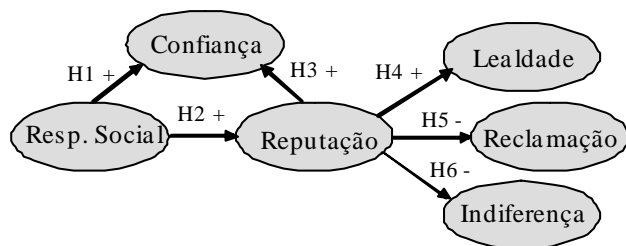
## 2.4 Intenções Comportamentais

Bromley (2003) propõe uma visão sustentada pela Psicologia e relaciona reputação com as percepções e atitudes de grupos de interesse diferentes, ou *stakeholders*, ante a organizações e atributos de seus produtos e serviços. Definida, nos compêndios de comportamento do consumidor, como uma avaliação geral e duradoura de uma marca, produto, serviço, empresa, instituição etc., a atitude possui um componente cognitivo, que são as crenças de uma pessoa sobre o objeto avaliado, e um componente afetivo, os sentimentos sobre o mesmo objeto. Para Katz (*apud* SHETH *et al.*, 2001; SOLOMON, 2002; KARSAKLIAN, 2004), as atitudes apresentam funções que facilitam o comportamento social, na medida em que refletem uma orientação favorável ou desfavorável em relação a um objeto, exprimem os valores centrais de uma pessoa, protegem os indivíduos contra ameaças externas ou sentimentos internos e tentam dar coerência a estímulos ambíguos ou novos. Assumida uma atitude, positiva ou negativa, produz-se uma intenção comportamental, que poderá resultar no comportamento propriamente dito, favorável ou não ao objeto (ENGEL *et al.*, 2000).

Zeithaml, Berry e Parasuraman (2001), em uma compilação de vários trabalhos, levantaram uma série de indicadores de intenções comportamentais favoráveis ou desfavoráveis, que, segundo demonstram, derivam de avaliações ou atitudes positivas ou negativas. As intenções favoráveis incluem falar bem da empresa, recomendar seus produtos ou serviços a outras pessoas, pagar preços *premium* por seus produtos e serviços, além de permanecer leal à empresa. Por outro lado, quando a intenção é direcionada a um comportamento desfavorável, pode ser expressa pela retirada do apoio incondicional à empresa, pela redução dos negócios eventualmente realizados com a organização, pela reclamação à própria companhia ou a outras pessoas ou por ações junto a terceiras instituições, como reclamações ou processos judiciais, denúncias à imprensa ou a entidades fiscalizadoras.

## 2.5 Modelo hipotético de pesquisa

O referencial teórico consultado permitiu inferir relações hipotéticas que situam a percepção das ações de RSC de uma empresa como antecedente da confiança que a empresa recebe da comunidade local e reflete em sua reputação. Estes construtos, por sua vez, ensejam intenções comportamentais na população, que podem ser positivas ou negativas, na medida em que a empresa conquiste confiança e reputação positivas ou negativas. A fig. 2 apresenta o modelo que procurará verificar empiricamente estas relações.



**Figura 2:** Modelo hipotético de pesquisa

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

As hipóteses verificadas podem assim ser expressas:

- hipótese H1 – as ações de RSC influenciam positivamente a confiança da população na empresa;
- hipótese H2 – as ações de RSC impactam positivamente na reputação da empresa junto à comunidade local;
- hipótese H3 – a confiança impacta positivamente na reputação da empresa junto à comunidade local;
- hipótese H4 – a reputação influencia positivamente a lealdade da população em relação à empresa;
- hipótese H5 – a reputação tem um impacto negativo nas reclamações a respeito da empresa; e
- hipótese H6 – a reputação tem um impacto negativo na indiferença da comunidade local em relação à empresa.

## 3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada em duas fases, uma de caráter exploratório e outra de ordem conclusiva-descritiva. A fase exploratória consistiu de revisão bibliográfica e entrevistas com especialistas. A revisão bibliográfica foi conduzida entre março de 2004 e agosto de 2006, mediante consulta a textos de autores reconhecidos sobre estratégia, responsabilidade social, imagem corporativa, identidade corporativa, reputação corporativa e *marketing*. As entrevistas com especialistas foram operacionalizadas em um painel, levado a efeito em julho de 2006, que contou com dez integrantes escolhidos entre acadêmicos e profissionais das áreas de comunicação, administração, *marketing* e responsabilidade social, ligados a instituições de ensino superior e empresas da cidade de Belo Horizonte. Já na fase descritiva, utilizou-se de um *survey* com dados coletados no mês de setembro de 2006, por meio de um questionário estruturado, aplicado a uma amostra da população da cidade de Belo Horizonte. A unidade de observação foi constituída de moradores de Belo Horizonte selecionados pelos seguintes critérios: ter pelo menos 16 anos de idade, residir na cidade há, pelo menos, três anos em bairros da Região Centro-Sul, declarar algum grau de conhecimento sobre o objeto de estudo, uma empresa de mineração que atua nas proximidades da Região Centro-Sul, não trabalhar e não ter parentes de 1º grau que trabalhem nesta empresa ou em sua controladora. Para preservar a mineradora estudada, esta passará a ser identificada por Mineração XYZ.

A amostra foi constituída por 306 elementos amostrais, selecionados por meio de uma amostragem não probabilística por cotas proporcionais à população de Belo Horizonte, distribuídas após o cruzamento das variáveis sexo, faixa etária e moradia nos bairros da Região Centro-Sul da Cidade. Os dados de base para cálculo são originados do Censo 2000 do IBGE e da Prefeitura de Belo Horizonte.

O questionário utilizado foi composto por 72 variáveis, sendo três variáveis-filtro, sete variáveis categóricas e 62 variáveis contínuas. Os construtos foram operacionalizados mediante revisão de Instituto Ethos (2006), Instituto Akatu (2005), King (2000), Morgan e Hunt, (1984), Fombrun, Gardberg e Sever (2000), Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996). Os quadros 2, 3, 4 e 5 apresentam os indicadores que compõem cada um dos construtos utilizados no questionário.

Indicadores	Fonte
RS1. A MINERAÇÃO XYZ paga bons salários aos seus empregados	1
RS2. A MINERAÇÃO XYZ tem benefícios adequados para seus empregados	1
RS3. A MINERAÇÃO XYZ respeita os direitos de seus empregados	2
RS4. A MINERAÇÃO XYZ se preocupa em reduzir ao máximo os problemas de meio ambiente causados por sua atividade	1
RS5. A MINERAÇÃO XYZ apoia ações de proteção ao meio ambiente, mesmo que não estejam ligadas à sua atividade	1
RS6. Se suas atividades causarem algum dano ao meio ambiente; a MINERAÇÃO XYZ age rapidamente para resolver o problema	3
RS7. A MINERAÇÃO XYZ se preocupa com a segurança das comunidades que estão próximas às suas instalações	3
RS8. A MINERAÇÃO XYZ permite que a comunidade acompanhe suas atividades	1
RS9. A propaganda da MINERAÇÃO XYZ é ética	1
RS10. A propaganda da MINERAÇÃO XYZ não coloca ninguém em situação vergonhosa ou constrangedora	1
RS11. A propaganda da MINERAÇÃO XYZ é honesta e verdadeira	1
RS12. A MINERAÇÃO XYZ se preocupa com a qualidade de vida das comunidades próximas de suas instalações	
RS13. A MINERAÇÃO XYZ tem programas de meio ambiente que beneficiam as comunidades próximas de suas instalações	1
RS14. A MINERAÇÃO XYZ tem programas de educação que beneficiam as comunidades próximas de suas instalações	2
RS15. A MINERAÇÃO XYZ tem programas de saúde que beneficiam as comunidades próximas de suas instalações	2
RS16. A MINERAÇÃO XYZ patrocina atividades culturais ou esportivas nas comunidades próximas às suas instalações	2
RS17. A MINERAÇÃO XYZ patrocina atividades culturais ou esportivas de porte estadual ou nacional	2
RS18. A MINERAÇÃO XYZ ajuda a conservar áreas públicas das comunidades onde atua	4
RS19. A MINERAÇÃO XYZ desenvolve projetos sociais por conta própria	1
RS20. A MINERAÇÃO XYZ desenvolve projetos ambientais por conta própria	1
RS21. A MINERAÇÃO XYZ permite que seus empregados trabalhem em projetos sociais ou ambientais da comunidade local em horário comercial	1;2
RS22. A MINERAÇÃO XYZ somente apoia candidatos políticos que trabalhem com ética e seriedade	4
RS23. A MINERAÇÃO XYZ não se envolve em práticas de corrupção de políticos ou funcionários públicos	3

### Quadro 2: Operacionalização do construto Responsabilidade Social

**Fontes:** Os indicadores foram adaptados de Akatu (2005), King (2000), Instituto Ethos (2006) e Painel de especialistas.

Indicadores
C1. Para alcançar seus objetivos, às vezes a MINERAÇÃO XYZ não cumpre as promessas que faz
C2. Para alcançar seus objetivos, às vezes a MINERAÇÃO XYZ age de forma unilateral, sem pensar na sociedade
C3. Para alcançar seus objetivos, às vezes a MINERAÇÃO XYZ toma decisões que só beneficiam a si mesma
C4. Para alcançar seus objetivos, às vezes a MINERAÇÃO XYZ altera ligeiramente os fatos divulgados em suas propagandas
C5. Às vezes não se pode confiar no relacionamento da MINERAÇÃO XYZ com a sociedade
C6. Pode-se confiar que a MINERAÇÃO XYZ faz o que é certo em seu relacionamento com a sociedade
C7. A MINERAÇÃO XYZ é muito íntegra no seu relacionamento com a sociedade

### Quadro 3: Operacionalização do construto Confiança

**Fontes:** Morgan e Hunt (1984).



Indicadores
R1. Eu tenho uma boa impressão da MINERAÇÃO XYZ
R2. Eu admiro e respeito a MINERAÇÃO XYZ
R3. Eu confio na MINERAÇÃO XYZ
R4. A MINERAÇÃO XYZ garante seus produtos e serviços
R5. A MINERAÇÃO XYZ desenvolve produtos e serviços inovadores
R6. A MINERAÇÃO XYZ oferece produtos e serviços de alta qualidade
R7. A MINERAÇÃO XYZ proporciona um excelente valor para seus clientes
R8. A MINERAÇÃO XYZ é líder no setor de mineração
R9. A MINERAÇÃO XYZ tem uma visão muito clara de seu futuro
R10. A MINERAÇÃO XYZ reconhece e aproveita as oportunidades de mercado
R11. A MINERAÇÃO XYZ é bem administrada
R12. A MINERAÇÃO XYZ parece ser uma boa empresa para trabalhar
R13. A MINERAÇÃO XYZ parece ser uma empresa que tem bons empregados
R14. A MINERAÇÃO XYZ apoia boas causas
R15. A MINERAÇÃO XYZ é uma empresa ambientalmente responsável
R16. A MINERAÇÃO XYZ tem um alto padrão de relacionamento com a sociedade
R17. A MINERAÇÃO XYZ tem um consistente registro de lucros durante sua existência
R18. A MINERAÇÃO XYZ parece ser uma empresa de baixo risco para se investir
R19. A MINERAÇÃO XYZ tende a ultrapassar seus concorrentes
R20. A MINERAÇÃO XYZ parece ser uma empresa com fortes perspectivas de crescimento no futuro

**Quadro 4:** Operacionalização do construto Reputação

**Fontes:** Fombrun, Gardberg e Sever (2000).

Indicadores
IC1. Falar coisas positivas da MINERAÇÃO XYZ para outras pessoas
IC2. Recomendar a MINERAÇÃO XYZ para alguém que pedir minha opinião
IC3. Encorajar outras pessoas a fazer negócios com a MINERAÇÃO XYZ
IC4. Apoiar a MINERAÇÃO XYZ em situações de conflito com algum grupo ou organização da sociedade
IC5. Recomendar a MINERAÇÃO XYZ como um bom lugar para trabalhar.
IC5. Reclamar com outras pessoas se a MINERAÇÃO XYZ lhe causar algum problema, à sua cidade ou ao seu bairro
IC7. Reclamar com algum órgão, como a Justiça ou a Imprensa, se a MINERAÇÃO XYZ lhe causar algum problema, à sua cidade ou ao seu bairro.
IC8. Reclamar diretamente à MINERAÇÃO XYZ se esta lhe causar algum problema, à sua cidade ou ao seu bairro.
IC9. Votar em políticos que se posicionem contra as atividades da MINERAÇÃO XYZ se esta lhe causar algum problema, à sua cidade ou ao seu bairro.
IC10. Não fazer nada se a MINERAÇÃO XYZ causar algum problema porque não tenho tempo para lidar com estes assuntos.
IC11. Não fazer nada se a MINERAÇÃO XYZ causar algum problema porque não costumo me envolver com este tipo de assunto
IC12. Não fazer nada se a MINERAÇÃO XYZ causar algum problema porque acho que não adianta. A empresa sempre vai fazer o que quiser.

**Quadro 5:** Operacionalização do construto Intenções Comportamentais

**Fontes:** Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996).

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 Fase exploratória dos dados

#### 4.1.1 Validade e confiabilidade das medidas

##### 4.1.1.1 Análise da Dimensionalidade dos Construtos: Análise Fatorial Exploratória

A análise fatorial exploratória (AFE) aqui conduzida teve por principal finalidade explorar a estrutura dos dados adjacentes aos construtos estudados e identificar os significados dos fatores resultantes que, posteriormente, serão utilizados como variáveis endógenas na modelagem da equação estrutural que procurará demonstrar as hipóteses de trabalho (AAKER *et al.*, 2004; HAIR *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2006). Uma ressalva deve ser feita em relação ao construto reputação. A escala de Fombrun, Gardberg e Sever (2000), já validada por estudos dos autores, é composta por seis fatores aqui adotados sem que passassem pela AFE, embora tenham sido objeto das técnicas de validação.

A análise fatorial exploratória utilizou-se dos seguintes parâmetros:

- **extração** – componentes principais, já que a intenção é procurar o menor número de fatores que expliquem a máxima variância dos dados (MALHOTRA, 2006);
- **rotação** – oblíqua, que resulta em “diversos fatores ou construtos teoricamente significativos” (HAIR *et al.*, 2005, p.106);
- **número de fatores extraídos** – fatores com *eigenvalue*  $\geq 1$  e que sejam responsáveis por, pelo menos, 60% da variância total dos dados; e
- **critério para a significância da carga fatorial** – optou-se pela carga com significância de 0,40, que manteve as estruturas reveladas e eliminou grande parte das cargas cruzadas entre os fatores, facilitando a explicação do modelo.

##### 4.1.1.2 Avaliação da confiabilidade interna dos fatores

A confiabilidade interna dos fatores foi avaliada pelo índice Alpha de Cronbach que, entre 0 e 1, deve alcançar o nível mínimo de 0,60 em pesquisas exploratórias (HAIR *et al.*, 2005).

##### 4.1.1.3 Medidas de adequação da amostra

Segundo Hair *et al.* (2005) e Malhotra (2006), deve-se observar a medida de adequação da amostra para análise fatorial (MSA), expressa pelo teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que resulta em um valor entre 0 e 1, sendo que a referência mínima aceitável é  $KMO > 0,50$ . A significância da matriz de correlação é indicada pelo teste de esfericidade de Bartlett, que deve ser significativo no nível 0,05. A proporção da variância explicada pelos fatores extraídos deve ser de pelo menos 60%.

##### 4.1.1.4 Análise da Dimensionalidade e Confiabilidade do Construto Responsabilidade Social

A análise fatorial exploratória dos indicadores de responsabilidade social ensejou quatro fatores que explicam 66,9% da variância do modelo. O KMO atingiu 0,94 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo a 0,000.

- Fator 1: Comunicação com a sociedade. Alpha de Cronbach = 0,913. Formado pelas variáveis RS9, RS10, RS11, RS16, RS17, RS18, RS19, RS20.
- Fator 2: Relação com os empregados. Alpha de Cronbach = 0,818. Formado pelas variáveis RS1, RS2.
- Fator 3: Apoio a iniciativas éticas. Alpha de Cronbach = 0,784. Formado pelas variáveis RS21, RS22, RS23.
- Fator 4: Relações com a comunidade. Alpha de Cronbach = 0,918. Formado pelas variáveis RS4, RS5, RS6, RS7, RS8, RS12, RS13, RS14, RS15.

##### 4.1.1.5 Análise da Dimensionalidade e Confiabilidade do Construto Confiança

A análise fatorial exploratória dos indicadores de Confiança gerou dois fatores que explicam 86,0% da variância do modelo. O KMO atingiu 0,65 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo a 0,000.

- Fator 1: Comportamento oportunístico. Alpha de Cronbach = 0,909. Formado pelas variáveis C2, C3, C4.
- Fator 2: Integridade. Alpha de Cronbach = 0,863. Formado pelas variáveis C6, C7.

##### 4.1.1.6 Análise da Dimensionalidade e Confiabilidade do Construto Intenções Comportamentais

A análise fatorial exploratória dos indicadores de Intenções Comportamentais ensejou três fatores que explicam 76,7% da variância do modelo. O KMO atingiu 0,84 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo a 0,000.

- Fator 1: Fidelidade. Alpha de Cronbach = 0,890. Formado pelas variáveis IC1, IC2, IC3, IC4, IC5.
- Fator 2: Indiferença. Alpha de Cronbach = 0,920. Formado pelas variáveis IC10, IC11, IC12.
- Fator 3: Reclamação. Alpha de Cronbach = 0,860. Formado pelas variáveis IC6, IC7, IC8.

##### 4.1.1.7 Análise da Confiabilidade do Construto Reputação

Como já indicado, no construto Reputação foram adotados, integralmente, os indicadores de Fombrun, Gardberg e Sever (2000), que se agrupam em seis fatores.

- Fator 1: Apelo emocional. Alpha de Cronbach = 0,875. Formado pelas variáveis R1, R2, R3.
- Fator 2: Produtos e serviços. Alpha de Cronbach = 0,907. Formado pelas variáveis R4, R5, R6, R7.
- Fator 3: Visão e liderança. Alpha de Cronbach = 0,830. Formado pelas variáveis R8, R9, R10.
- Fator 4: Ambiente de trabalho. Alpha de Cronbach = 0,861. Formado pelas variáveis R11, R12, R13.
- Fator 5: Responsabilidade social e ambiental. Alpha de Cronbach = 0,863. Formado pelas variáveis R14, R15, R16.
- Fator 6: Desempenho financeiro. Alpha de Cronbach = 0,846. Formado pelas variáveis R17, R18, R19, R20.

### 4.1.2 Análise da Confiabilidade Composta

Além do Alpha de Cronbach, Garson (2006) e Hair *et al.* (2005) recomendam o cálculo da confiabilidade composta dos construtos, estabelecida pela equação:

$$\text{Confiabilidade composta} = \frac{(\sum \text{cargas padronizadas})^2}{(\sum \text{cargas padronizadas})^2 + \sum e_j} \quad (1)$$

onde as cargas padronizadas são os pesos padronizados dos itens dos construtos em uma análise fatorial confirmatória (tabela 3) e  $e_j$  é o erro de mensuração, representado por 1 menos a confiabilidade do indicador, que é o quadrado de sua carga padronizada. O valor de referência para indicar a confiabilidade composta do construto deve exceder 0,5. A tabela 1 mostra os índices para os construtos Responsabilidade Social, Confiança, Reputação e Intenções Comportamentais, de acordo com o modelo de equação estrutural (figura 3).

**Tabela 1:** Confiabilidade composta dos construtos.

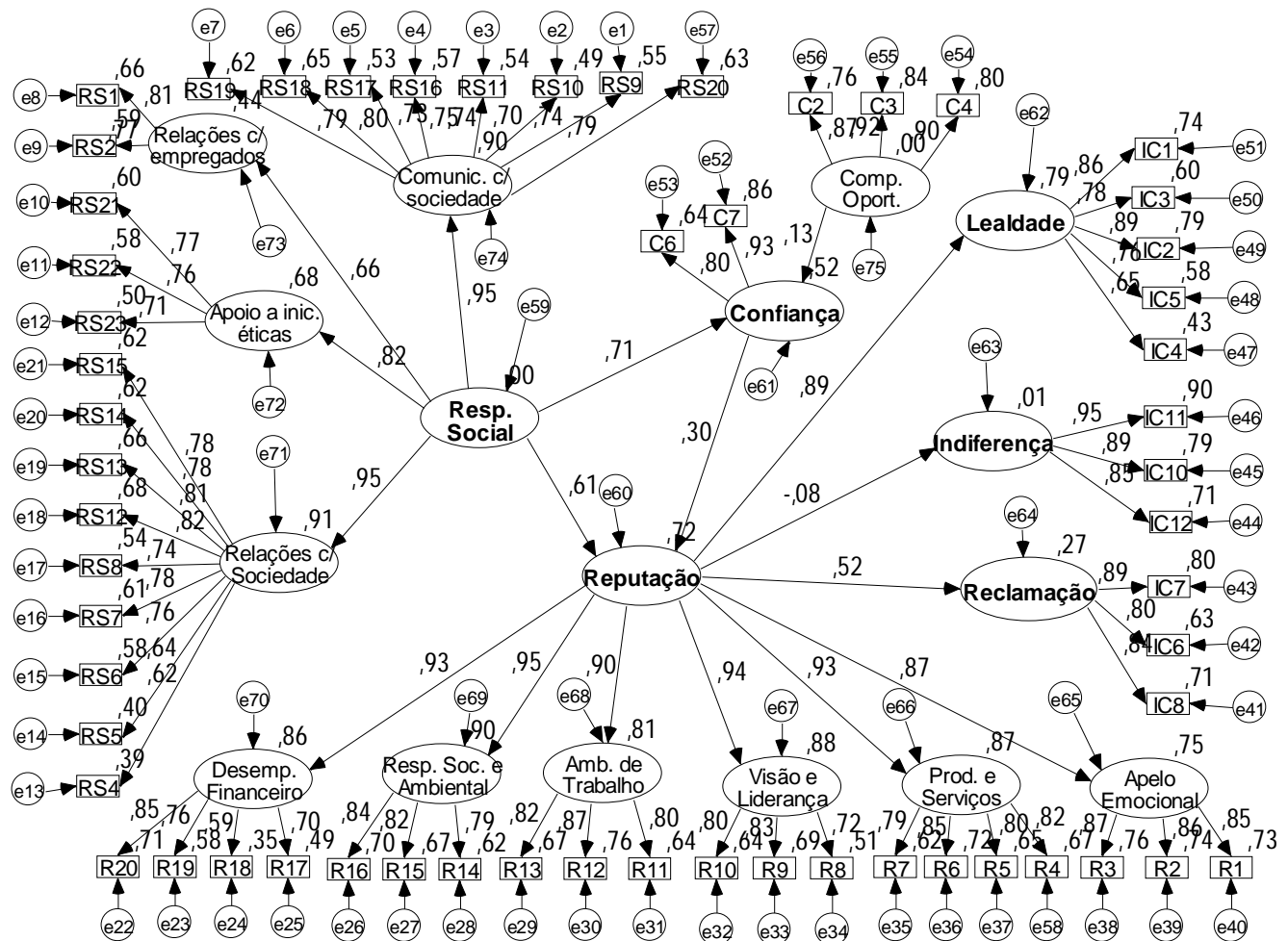
Responsabilidade Social	0,97
Reputação	0,97
Confiança	0,94

Fonte: Pesquisa realizada.

**Tabela 2:** Ajuste do Modelo Hipotético

Medidas de ajuste		
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	CMIN	2280,1
Graus de liberdade	DF	1578
P-valor	P	0,000
Número de parâmetros	NPAR	133
Qui-quadrado/Graus de liberdade ( $\chi^2/DF$ )	CMINDF	1,825
RMR	RMR	0,347
GFI	GFI	0,686
Adjusted GFI	AGFI	0,660
Normed fit index	NFI	0,742
Relative fit index	RFI	0,729
Incremental fit index	IFI	0,864
Tucker-Lewis index	TLI	0,856
Comparative fit index	CFI	0,863
Parsimony ratio	PRATIO	0,955
RMSEA	RMSEA	0,063

Fonte: Dados da pesquisa.



**Figura 3:** Modelo hipotético – análise nomológica

Fonte: Dados da pesquisa.

### 4.1.3 Análise da Validade Convergente

A validade das escalas, que se refere à extensão das diferenças entre os escores observados, reflete diferenças reais nas características dos objetos que estão sendo mensurados. Para verificar a validade convergente, cada construto foi submetido a uma análise fatorial confirmatória (AFC), buscando-se observar a significância da carga de cada item nos respectivos construtos. Tal procedimento é indicado por Bagozzi, Yi e Phillips (1984, *apud* GONÇALVES FILHO, 2001) bem como por Im, Grover e Sharma (1998, *apud* GONÇALVES FIHO, 2001). Em praticamente todos os casos, nas análises do modelo hipotético, o valor da estatística t foi maior do que 1,96, mostrando que a carga dos indicadores nos construtos é significativa estatisticamente. Tais valores poderão ser observados na tabela 3.

### 4.2 Fase Descritiva: modelagem de equações estruturais

Garson (2006) descreve a modelagem de equações estruturais (SEM) como um instrumento que serve a propósitos similares aos da regressão múltipla, porém com maior poder analítico. Hair *et al* (2005) mostram a utilidade das equações estruturais em análises onde “o pesquisador se defronta com várias questões inter-relacionadas”, e se procura testar uma escala que mostre as relações entre diversos construtos. Neste trabalho, SEM procura avaliar as relações entre as ações de RSC de uma empresa e as respostas da comunidade local, tanto no estabelecimento de sua reputação, quanto na confiança que lhe deposita e nas possibilidades de comportamento. A modelagem confirmatória foi a estratégia utilizada, onde um só modelo é especificado e se procura

a validade estatística das relações, que pode ser estimada mediante de vários procedimentos. O escolhido, neste caso, foi a estimação da máxima verossimilhança (MLE), por meio da estimação direta em razão de considerações ligadas ao tamanho da amostra e cujas estimativas têm mais chances de reproduzir as relações existentes nos dados. Este método, entretanto, tem exigências quanto à ausência de *outliers* univariados e multivariados. Gráficos *boxplot* identificaram os casos com *outliers* univariados e o cálculo das distâncias D2 de Mahalanobis identificou os multivariados. Eliminados todos os casos com *outliers*, chegou-se à amostra final de 207 casos que, ainda assim, atende ao tamanho mínimo de 200 casos, preconizado para utilização em SEM (HAIR *et al*, 2005; GARSON, 2006).

Outras suposições em modelagem de equações estruturais são a utilização de variáveis contínuas e identificação do modelo testado. A primeira foi atendida pela utilização, no questionário, de escalas de 11 pontos, numerados de 0 a 10, com identificação dos pontos extremos. Para avaliar a identificação do modelo, é importante examinar, em primeiro lugar, a condição de ordem, expressa pela existência de um número de graus de liberdade (DF) maior ou igual a zero, condição evidenciada no modelo por  $DF = 1578$ . Em seguida, verificou-se que o modelo alcançou a condição de ordenação, que foi determinada pelo *software* AMOS 4.0 e pela regra prática de que cada construto, para ser identificado, deve ser composto por três ou mais indicadores. Por último, procura-se a recursividade do modelo, que foi indicada pelo *software* AMOS 4.0. O modelo hipotético é apresentado na figura 3 e seus indicadores de ajuste na tabela 2.

**Tabela 3:** Teste das significâncias das relações do modelo hipotético

			Valor estimado	Erro-padrão	t	P
Confiança	←	Responsabilidade social	0,858	0,119	7,214	0,000
Reputação	←	Responsabilidade social	0,656	0,103	6,365	0,000
Lealdade	←	Reputação	0,74	0,08	9,209	0,000
Reclamação	←	Reputação	0,625	0,091	6,835	0,000
<b>Indiferença</b>	←	<b>Reputação</b>	<b>-0,131</b>	<b>0,122</b>	<b>-1,068</b>	<b>0,286</b>
Reputação	←	Confiança	0,263	0,065	4,017	0,000
Responsabilidade social e ambiental	←	Reputação	0,99	0,077	12,775	0,000
Apoio a iniciativas éticas	←	Responsabilidade social	0,817	0,104	7,849	0,000
Apelo emocional	←	Reputação	1,061	0,087	12,153	0,000
Visão e liderança	←	Reputação	0,923	0,078	11,902	0,000
Ambiente de trabalho	←	Reputação	0,94	0,08	11,734	0,000
Produtos e serviços	←	Reputação	0,864	0,074	11,721	0,000
Comunicação com a sociedade	←	Responsabilidade social	1,036	0,117	8,824	0,000
Relações com empregados	←	Responsabilidade social	0,703	0,103	6,807	0,000
Confiança	←	Comportamento oportunístico	0,097	0,045	2,138	0,033
Desempenho financeiro*	←	Reputação	1			
Relações com a sociedade*	←	Responsabilidade social	1			

**Fonte:** Pesquisa realizada.

\*Valores não calculados. Carga fixada em 1.

Área sombreada: construtos que expressam as hipóteses de pesquisa.

Segundo Hair *et al* (2005), o modelo indica um apoio periférico ao teste de hipóteses, haja vista que nem todos os parâmetros alcançaram os níveis críticos recomendados. O teste de significância estatística (p-valor) não confirmou a hipótese nula que assume a igualdade entre as matrizes de covariância dos dados coletados e a estimada. O RMSEA = 0,063, menor do que 0,8, está dentro das recomendações. O GFI foi calculado, contudo, em 0,686, abaixo do valor mínimo recomendado (GFI=0,9). É importante, ainda, verificar os índices de ajuste incremental: AGFI, NFI, TLI e CFI. Estas estimativas, que avaliam o modelo em relação a um ponto de referência ou modelo nulo, cujos índices aproximam-se adequadamente da referência (valores iguais ou superiores a 0,9). Outro parâmetro importante, de acordo com Latif (*apud* GONÇALVES FILHO, 2001), o qui-quadrado normalizado, resultado da divisão do qui-quadrado pelos graus de liberdade ( $\chi^2/DF$ ), deve ser inferior a 3,0, referência atingida no modelo, onde  $\chi^2/DF = 1,825$ .

Resta verificar o ajuste do modelo de mensuração. Seus índices, obtidos por análise fatorial confirmatória, estão exibidos na tabela 3. A adequação do ajuste pode ser verificada nos valores da estatística t, que devem ser superiores ao valor crítico de 1,96 e significativos a 5% (HAIR *et al*, 2005). Ao se observar as relações entre os construtos, propostas no modelo hipotético de pesquisa, pode-se notar que apenas a relação entre Reputação e Indiferença não atende estas condições.

#### 4.2.1 Teste das hipóteses de pesquisa

Os diversos modelos testados permitem a verificação das hipóteses nos escopos estruturais dos construtos envolvidos em cada um deles, bem como as limitações inerentes. Procedeu-se à elaboração de um quadro referencial (quadro 4) que permite a avaliação dos relacionamentos hipotéticos propostos.

Hipóteses	Relacionamento hipotético	Resultado
H1: As ações de RSC influenciam positivamente a confiança da população na empresa	Positivo	Confirmada <sup>1</sup>
H2: As ações de RSC impactam positivamente na reputação da empresa junto à comunidade local	Positivo	Confirmada <sup>1</sup>
H3: A confiança impacta positivamente na reputação da empresa junto à comunidade local	Positivo	Confirmada <sup>1</sup>
H4: A reputação influencia positivamente a lealdade da população em relação à empresa	Positivo	Confirmada <sup>1</sup>
H5: A reputação tem um impacto negativo nas reclamações a respeito da empresa	Negativo	Rejeitada <sup>1</sup>
H6: A reputação tem um impacto negativo na indiferença da comunidade local em relação à empresa	Negativo	Rejeitada <sup>2</sup>

**Quadro 4:** Teste das hipóteses de pesquisa

**Fonte:** Pesquisa realizada.

1 – Estimativa positiva e significante

2 – Estimativa não significante

## 5 CONCLUSÕES

A modelagem de equações estruturais (SEM) foi a estratégia de análise utilizada nesta pesquisa. Os resultados indicam que a responsabilidade social é um antecedente com grande impacto sobre a reputação ( $\beta=0,71$ )<sup>1</sup>, a confiança ( $\beta=0,61$ ) e que esta tem um reflexo significativo na reputação ( $\beta=0,30$ ). As

intencões comportamentais, por sua vez, relacionam-se com a reputação, que impacta significativamente na lealdade ( $\beta=0,89$ ) e na reclamação ( $\beta=0,52$ ). Não foi observada relação significativa entre reputação e indiferença ( $\beta=-0,08$ ). A seguir, encontra-se uma discussão destes resultados.

Trabalhando como antecedente da confiança e da reputação, a responsabilidade social tem o papel de emprestar substancialidade às relações entre empresa e comunidade. A análise do modelo indica que a confiança em uma empresa aumenta com a percepção de sua responsabilidade social, na medida em que esta sustenta a expectativa de que a sociedade não será prejudicada por suas operações e de que a organização investe em ações que têm por objetivo intervir positivamente na qualidade de vida da comunidade que a sedia. Estas relações sustentam-se em Morgan e Hunt (1994). Para os autores, a confiança é constituída pela constatação, em um relacionamento, de que as ações de uma parte serão sempre benéficas à outra e que, na necessidade de decisões adversas, estas não serão tomadas unilateralmente. Por sua vez, diversos textos preconizam que as ações de RSC incluem-se nos sinais que formam a percepção da reputação corporativa (MURRAY e MONTANARI, 1986; SMITH, 1994; SIMON, 1995; BALMER e WILSON, 1998; KOTLER, 2000; SMITH, 2003; PORTER e KRAMER, 2003; DOWLING, 2004; KOTLER e KELLER, 2006).

O construto confiança é um antecedente da reputação, relação expressa por um peso padronizado  $\beta=0,30$ . Desempenha, ainda, o papel de mediador entre a responsabilidade social e a reputação. Esta relação se sustenta nos conceitos associados à confiança, que a veem como um vínculo nas relações sociais e organizacionais. Aqui está implícito seu significado de expectativa no futuro destes relacionamentos e na aceitação de seus

risco. Aí se explica, de acordo com Adler (2001), sua antecedência à reputação evidenciada no modelo. Outros autores, como Morgan e Hunt (1994) e Scott e Walsham (2005), mostraram que a confiança estimula a lealdade e o apoio a uma empresa e tende, ainda, a reforçar o papel de amenizadora de eventuais crises, creditado à reputação (FOMBRUN e SHAMLEY, 1990).

Já a reputação é consequente à responsabilidade social e à confiança. A relação entre estes construtos, evidenciada pelas cargas padronizadas, é positiva e significativa:  $\beta=0,61$  e  $\beta=0,30$ , respectivamente. Esta discussão concorda com os autores consultados para substancializar o entendimento da reputação corporativa. Os conceitos a ela associados procuram defini-la como um repositório das percepções da sociedade que reflete dimensões associadas às posturas éticas da empresa, à preocupação com aspectos de qualidade e sustentabilidade, ao seu papel social e setorial e ao vínculo emocional que cria com a comunidade (FOMBRUN e SHANLEY, 1990; FOMBRUN, GARDBERG e BARNETT, 1996; BALMER e WILSON, 1998; SCOTT e WALSHAM, 2005). Como um amortecedor de riscos, no ambiente empresarial, a reputação é expressa no modelo como mediadora entre os construtos responsabilidade social e confiança e as intenções comportamentais. Morgan e Hunt (1994) descrevem intenções comportamentais dependentes da confiança, no modelo de *marketing* de relacionamento que desenvolveram (fig. 2). Fombrun e Shanley (1990), Balmer e Wilson (1998), Hörner (2002) e Dowling (2004) mostram, da mesma forma, que as intenções comportamentais dos grupos de *stakeholders* com que a organização se relaciona resultam da sua reputação.

O estudo destas relações traz algumas constatações interessantes. Em primeiro lugar, a relação não significativa entre reputação e indiferença ( $\beta=-0,08$ ) mostra a existência de um grupo populacional indiferente às empresas, pautado pela sensação de que não adianta agir contra porque não acredita que tenham algum resultado, ou até por mero desinteresse ou falta de tempo. Por outro lado, não se verificou a relação hipotética negativa entre reputação e reclamação, que se mostrou positiva e significativa ( $\beta=0,56$ ). O significado de uma relação direta, com o mesmo sentido, entre reputação e um comportamento considerado desfavorável deve ser discutido. Recorrendo-se a Horner (2002) e Fombrun e Shanley (1990), vê-se que, na medida em que percebem comportamentos empresariais que transgridem a expectativa gerada pela reputação, os públicos tornam-se mais dispostos a reclamar. Esta relação questiona a suposição de que a existência de um forte estoque de boa vontade que as empresas procuram formar garante uma blindagem contra reações negativas da população.

A mais forte relação entre intenções comportamentais e reputação está associada à lealdade ( $\beta=0,89$ ). Na literatura sobre reputação corporativa, estes efeitos são recorrentes, como em Balmer e Wilson (1998), Fombrun, Gardberg e Barnett (2000) e Dowling (2004) e tem uma analogia com o artigo de Zeithaml *et al* (1996), que mostra empiricamente uma relação estreita entre satisfação e lealdade.

#### *Implicações Gerenciais*

O referencial teórico consultado evidencia o fato de que estabelecer boas relações com a comunidade e desenvolver ações consistentes de RSC são eficientes escolhas para a prevenção e gestão de crises institucionais. Levanta, ainda, a questão da consistência estratégica, no sentido de que ações desconectadas de uma visão de longo prazo dos objetivos corporativos tendem a cair no vazio e a se esvaziar. (MURRAY e MONTANARI,

1986; PASMORE e KALSHA, 1993; SIMON, 1995; TOLBERT e ZUCKER, 1999; KOTLER, 2000; PORTER e KRAMER, 2003; KOTLER e KELLER, 2006).

A contribuição desta pesquisa para as práticas gerenciais vem da sugestão de quatro agrupamentos de ações de RSC que, se estrategicamente implementadas, podem ajudar na institucionalização das empresas junto à comunidade: relações com a comunidade; comunicação com a sociedade; apoio a causas éticas e relacionamento com empregados.

#### *Implicações para a teoria*

Uma das possíveis contribuições desta pesquisa para a área acadêmica, que também tem implicações gerenciais, é a proposta e a validação de uma escala simples, de fácil aplicação, que trabalhe como instrumento de mensuração das atividades de Responsabilidade Social Corporativa desenvolvidas pelas empresas, o que permitirá o entendimento mais preciso das opiniões das populações, sem o viés representado pelas escalas de autodiagnóstico (THE INSTITUTE OF SOCIAL AND ETHICAL ACCOUNTABILITY, 1999; GRÜNINGER e OLIVEIRA, 2002; GRI, 2002; AKATU, 2005; ETHOS, 2006)..

Outra implicação, para os estudos de estratégias organizacionais, é o questionamento da boa vontade praticamente incondicional que as empresas procuram ao investir na gestão de suas reputações. Há indicações de que as exigências das comunidades se tornam cada vez maiores e que são infladas pela própria postura das organizações, num círculo vicioso que obriga a um investimento cada vez mais indispensável na manutenção de ações de RSC.

O estudo das relações entre responsabilidade social, confiança e reputação também representa um ganho teórico deste trabalho. Outra contribuição é a inserção das intenções comportamentais nestas relações, o que pode ser um avanço nos estudos, já que aborda um aspecto ainda não tratado pela teoria.

## **6 LIMITAÇÕES DO TRABALHO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS**

### ***6.1 Limitações associadas às variáveis estudadas***

Embora tenham atingido graus satisfatórios de validação, as variáveis da escala de responsabilidade social podem não ser suficientes para explicar a complexidade das ações de RSC sob o ponto de vista das comunidades em geral. Tratam de uma relação específica entre uma grande comunidade e uma grande mineradora, que se prende mais a aspectos ambientais, praticamente inexistindo a dependência econômica. Em segundo lugar, há a hipótese de que as variáveis julgadas importantes no modelo não o sejam se aplicadas referenciando-se em outras atividades.

O construto Confiança merece ser mais estudado em relação aos indicadores de Comportamento Oportunístico, pois, em outros ambientes em que haja maior simbiose entre a empresa e as condições da comunidade, este indicador pode ter um comportamento diferente.

Seria importante explorar como toda a complexidade das relações com os empregados influencia as avaliações das atividades de RSC de uma empresa, pois a limitação ao salário e aos benefícios não encontra sustentação em outros instrumentos.

## 6.2 Generalização dos resultados

A realização desta pesquisa em uma comunidade de grande porte, com mínima dependência econômica da empresa, é um limitador da generalização de seus resultados. Isto também ocorre com a atividade econômica da empresa avaliada, haja vista que a mineração possui um grande potencial de gerar passivos ambientais e dependência econômica, o que não é comum a outras atividades. Além disso, a condução de uma só pesquisa, em um específico grupo de *stakeholders*, abordando sua relação com um só setor, representa outra restrição à generalização.

## 6.3 Sugestões para pesquisas futuras

A realização de outras pesquisas para validar os resultados aqui relatados é recomendável, especialmente em busca de métodos mais generalizáveis, haja vista o caráter transversal único deste estudo.

A aplicação destas escalas em outros setores e comunidades permitirá verificar sua aplicação mais universalizada.

Outros temas relevantes para as teorias organizacionais são: a questão teórica levantada sobre o efeito da reputação na reclamação e o impacto da reputação nas intenções comportamentais.

## 7 REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. *Pesquisa de marketing*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ADLER, Paul S. Market, hierarchy and trust: the knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, v. 12, n. 2, p. 215-234, mar/abr 2001.

AGUIAR, Afrânio C. *Teoria Organizacional: Relações da Organização com o Ambiente e Outros Tópicos Correlatos*. Texto oferecido ao 1º Mestrado em Administração FACE/FUMEC. Parte B: Três Teorias. Belo Horizonte: Universidade Fumec, 2004.

ALMEIDA, Ana Luiza de Castro. *A influência da identidade projetada na reputação organizacional*. 2005. 361 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DE MINAS GERAIS. *Mina de Capão Xavier é tema de discurso em plenário*. 2004. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/not/bancodenoticias/not451992.asp>>. Acesso em 12/11/2006.

BARICH, Howard; KOTLER, Philip. A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*. Winter 91, p 94-104.

BALMER, John M. T. Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*. v.14; n.8, nov 98.

\_\_\_\_\_; WILSON, Alan. Corporate identity: there is more to it than meets the eye. *International Studies of Management & Organization*. v. 28, n. 3, Fall98. M. E. Sharpe Inc: Amonk (NY), 1998.

BROMLEY, Dennis B. An examination of issues that complicate the concept of reputation in business studies. *International Studies of Management & Organization*. v 32, n 3, fall 2002. M. E. Sharpe Inc: Amonk (NY), 2002.

AS EMPRESAS SUPERPODEROSAS. *Carta Capital*. Disponível em: <[http://www.cartacapital.com.br/index.php?funcao=exibirMateria&id\\_materia=3399&id\\_secao=64](http://www.cartacapital.com.br/index.php?funcao=exibirMateria&id_materia=3399&id_secao=64)>. Acesso em 3 set. 2006

CHUN, Rosa. Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, v. 7, n. 2, p. 91-109. Oxford: Blackweel Publishing, 2005.

CHURCHILL Jr., Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo, Saraiva, 2000.

DOWLING, Grahame R. Corporate reputations: should you compete on yours? *California Management Review*. v. 46, n. 3, Spring 2004. Haas School of Business: Berkeley, 2004.

DRUCKER, Peter F. *Administração: Tarefas, Responsabilidades, Práticas*. São Paulo, Pioneira, 1975. v. 3.

EGRI, Carolyn P.; PINFIELD, Laerence T. As Organizações e a Biosfera: Ecologia e Meio Ambiente. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (org). *Handbook de Estudos Organizacionais*. Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais. v 1. Parte II. Cap.14. São Paulo: Atlas, 1999.

EMERY, F. E; TRIST, E. L. The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, n. 18, p. 21-32, 1965. In: PASMORE, William A.; KHALSA, Gurudev S. The Contributions of Eric Trist to the Social Engagement of Social Science. *Academy of Management Review*. 1993. v. 18. n. 3.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. *Comportamento do Consumidor*. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR. *Exame / Você S/A*. São Paulo: Editora Abril, 2006. Edição Especial.

FERREIRA, Roberto do Nascimento. Responsabilidade social empresarial e valor das empresas. In: ASHLEY, Patrícia Almeida. *Ética e responsabilidade social nos negócios* (coord). 2.ed. São Paulo, Saraiva, 2006. p.172-204.

FOMBRUN, C. J. *Risk, value and reputation: preventing crisis through improved measurement, management, and communication*. Oslo: Reputation Institute, 2004. Arquivo em power point.

\_\_\_\_\_, GARDBERG, Naomi A., SEVER, Joy M. The reputation quotient: a multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 2000, v. 7, n. 4, p. 241-255.

\_\_\_\_\_, et al. Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputation Risk. *Business & Social Review*, 2000, v. 105, nº 1, p. 85-106.

\_\_\_\_\_; SHANLEY, M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*. v. 33, n. 2, p 233-258, jun. 1990.

GARDBERG, N. A.; FOMBRUN, C. J. Corporate citizenship: creating intangible assets across institutional environments. *Academy of Management Review*, v. 31, n. 2, p. 329-346, abr. 2006

GARSON, G. David. *Statnotes: topics in multivariate analysis*. Disponível em: <<http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/statnote.htm>>. Acesso em novembro de 2006.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODFREY, Paul C. The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: a risk management perspective. *Academy of Management Review*, v. 30, n. 4, p. 777-798. out. 2005.

GONÇALVES FILHO, Cid. *O impacto da gestão do conhecimento de marketing na inovação e vantagem competitiva de novos produtos*. 2001. 294 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. *Compromisso Social e Gestão Empresarial* – O que é necessário saber para transformar questões de responsabilidade social em oportunidades de negócio. São Paulo: Publifolha, 2002.

GRÜNINGER, Beat; OLIVEIRA, Fabiana Ikeda. *Normas e certificações: padrões para responsabilidade social de empresas*. B&SD Ltda., 2002. Disponível em <[http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/texto\\_Beat\\_Gruninger.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/texto_Beat_Gruninger.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2006.

HAIR, Jr, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. *Análise multivariada de dados*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*. v. 79, n. 2. p. 128-134. fev 2001.

HILL & KNOWLTON BRASIL. *Corporate reputation watch: resultados*. 2006a. Disponível em <[http://hkbrasil.com.br/index/acao/arquivos/CRW\\_Brasil\\_2003\\_H&KBrasil.pdf](http://hkbrasil.com.br/index/acao/arquivos/CRW_Brasil_2003_H&KBrasil.pdf)>. Acesso em 03 set. 2006.

\_\_\_\_\_. *Corporate reputation watch: pesquisa anual da Hill & Knowlton sobre gerenciamento da reputação corporativa*. 2006b. Disponível em <[http://hkbrasil.com.br/index/acao/arquivos/CRW\\_Brasil\\_2004\\_H&KBrasil.pdf](http://hkbrasil.com.br/index/acao/arquivos/CRW_Brasil_2004_H&KBrasil.pdf)>. Acesso em 03 set. 2006.

HILL, Ronald Paul; STEPHENS, Debra; SMITH, Iain. Corporate social responsibility: an examination of individual firm behavior. *Business & Society Review*. 1974. v. 108, fall 2003, Issue 3.

HOJE EM DIA. *Promotores inspecionam a região de Macacos*. 04/07/2002. In RIO+10 BRASIL, 2002. Disponível em: <<http://www.ana.gov.br/AcoesAdministrativas/RelatorioGestao/Rio10/Riomaisdez/index.php.1279.html>>. Acesso em 3 jan 2007

HOLT, Douglas B.; QUELCH, John A.; TAYLOR, Earl L. How Global Brands Compete. *Harvard Business Review*, Massachusetts, v. 82, n. 9. p. 68-75, sep. 2004.

HÖRNER, Johannes. Reputation and competition. *The American Economic Review*. Nashville: American Economic Association, v. 92, n. 3, p. 644-663, jun. 2002.

HOUAISS, Antônio. *Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa*. Versão 1.0.5. Rio de Janeiro, Objetiva, 2002. 01 CD-ROM.

INSTITUTO AKATU. *Responsabilidade social empresarial: um retrato da realidade brasileira*. São Paulo, 2004a. Disponível em: <[http://www.akatu.org.br/areas/publicacoes/inc\\_detalhes\\_publicacoes.asp?idPublicacao=25](http://www.akatu.org.br/areas/publicacoes/inc_detalhes_publicacoes.asp?idPublicacao=25)>. Acesso em 29 jul. 2006.

\_\_\_\_\_. *Descobrimo o consumidor consciente*. São Paulo, 2004b. Disponível em: <[http://www.akatu.org.br/areas/publicacoes/inc\\_detalhes\\_publicacoes.asp?idPublicacao=27](http://www.akatu.org.br/areas/publicacoes/inc_detalhes_publicacoes.asp?idPublicacao=27)>. Acesso em 31 jul. 2006.

\_\_\_\_\_. *Responsabilidade social empresarial: o que o consumidor consciente espera das empresas*. São Paulo, 2005. Disponível em: <[http://www.akatu.org.br/areas/publicacoes/inc\\_detalhes\\_publicacoes.asp?idPublicacao=29](http://www.akatu.org.br/areas/publicacoes/inc_detalhes_publicacoes.asp?idPublicacao=29)>. Acesso em 31 jul. 2006.

INSTITUTO ETHOS. *Indicadores Ethos de responsabilidade social*. 2006. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/indicadores/responsabilidade/instituto.asp](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/responsabilidade/instituto.asp)>. Acesso em: 10/09/2006.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL DE MINAS GERAIS. *Minas Gerais em Números*. N° 34 – Ano XVI – Dezembro, 2001. Disponível em: <<http://www.indi.mg.gov.br/perfil/mgnum/mgnum/intro.html>>. Acesso em 04 mar. 2004.

INTERSCIENCE. *As 10 mais admiradas*. Disponível em <[http://www.interscience.com.br/port/news/estudos/pdf/Dados-CartaCapital\\_2005\\_ranking.pdf](http://www.interscience.com.br/port/news/estudos/pdf/Dados-CartaCapital_2005_ranking.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2006.

LETTIERI, Carla Cristina dos Santos. *Quem realmente interessa às empresas: contribuições analíticas da teoria dos stakeholders ao estudo da responsabilidade corporativa*. 2003. Disponível em <[http://especiais.valoronline.com.br/parceiros/ethos/pdf/2003\\_quem\\_realmente\\_interessa.pdf](http://especiais.valoronline.com.br/parceiros/ethos/pdf/2003_quem_realmente_interessa.pdf)>. Acesso em 30/07/04.

KARSAKLIAN, Eliane. *Comportamento do consumidor*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KING, Debra. Corporate citizenship and reputational value: the marketing of corporate citizenship. *Research Report*. Magill, The Hawke Institute, University of South Australia, 2000.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing* – A Edição do Novo Milênio. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_; KELLER, Kevin L. *Administração de Marketing*. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de Marketing* – Uma Orientação Aplicada. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MBR. *MBR e comunidade*. Disponível em: <<http://www.mbr.com.br/responsabilidade/index.asp?secao=1&pag=1>>. Acesso em 12/11/2006.

MENEZES, E. M.; SILVA, E. L. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, New York, v. 22, n. 4, p. 853-886, out. 1997.

MOORMAN, Christine; DESPANDHÉ, Rohit, ZALTMAN, Gerald. Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 57, p. 81-101, jan. 1983.

MORGAN, Robert M; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 58, p. 20-39, jul. 1994.

MURRAY, Keith B.; MONTANARI, John R. Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory. *Academy of Management Review*, New York, v. 11, n. 4, p. 815-827, out. 1986.

PASMORE, William A.; KHALSA, Gurudev S. The Contributions of Eric Trist to the Social Engagement of Social Science. *Academy of Management Review*. 1993. v. 18. n. 3.

PELOZA, John. Corporate Social Responsibility as Reputation Insurance. *Working Paper Series*. Center for Responsible Business, University of California, Berkeley, paper 24, mar. 2005. Disponível em <<http://repositories.cdlib.org/crb/wps/24>>. Acesso em 08/08/2006.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

POST, James; PRESTON, Lee; SACHS, Sybille. Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. *California Management Review*, v. 45, n. 1, p. 6-28, fall 2005.

PRESTON, Lee; POST, James. Private Management and Public Policy. *California Management Review*, v. 23, n. 3, 1981. *apud* LETTIERI, Carla Cristina dos Santos. *Quem realmente interessa às empresas: contribuições analíticas da teoria dos stakeholders ao estudo da responsabilidade corporativa*. 2003. Disponível em <[http://especiais.valoronline.com.br/parceiros/ethos/pdf/2003\\_quem\\_realmente\\_interessa.pdf](http://especiais.valoronline.com.br/parceiros/ethos/pdf/2003_quem_realmente_interessa.pdf)>. Acesso em 30/07/04.

\_\_\_\_\_. A Nova Era da Estratégia. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José (org.). *Estratégia e Planejamento: Autores e Conceitos Imprescindíveis*. São Paulo, Publifolha, 2002. p. 21-38.



PRESTON, Lee; KRAMER, Mark E. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, Massachusetts, v. 80, n. 12. p. 56-68, dez. 2002.

SCOTT, Suzan V.; WALSHAM, Geoff. Reconceptualizing and managing reputation risk in the knowledge economy: toward reputable action. *Organizational Science*, v. 16, n. 3, p. 308-322, mai/jun 2005.

SCOTT, W. Richard. Recent developments in organizational sociology. *Acta Sociologica*. Abington (UK): Taylor & Francis Ltd. 1993. v. 36. n. 1. p. 63.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2001.

SMITH, Craig. The New Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, Massachusetts, v. 72, n. 3, p. 105-114, mai/jun 1994.

SMITH, N. Craig. Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, v. 45, n. 4, p. 52-76, summer 2003.

SOLOMON, Michael R. *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

STEVENSON, William J. *Estatística Aplicada à Administração*. São Paulo, Harbra, 1981.

SUNDARAM, Anant K.; INKPEN, Andrew C. The corporate objective revisited. *Organization Science*, Informs, v. 15, n. 3, p. 350-363, mai/jun. 2004.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão Estratégica*. São Paulo, Atlas, 2000.

THE INSTITUTE OF SOCIAL AND ETHICAL ACCOUNTABILITY. *Accountability 1000 (AA1000) framework: standards, guidelines and professional qualification*. Londres, 1999. p. 163.

TOLBERT, Pámela S.; ZUCKER, Lynne G. A Institucionalização da Teoria Institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (org). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. v. 1. Parte I. Cap.6. São Paulo: Atlas, 1999.

UOL ÚLTIMAS NOTÍCIAS. *Rompimento de barragem deixa 1 morto e 4 desaparecidos em MG*. Disponível em: < <http://www1.uol.com.br/inter/reuters/ult27u11278.shl>>. Acesso em 03/01/2007.

ZEITHAML, Valarie A. *et al.* The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, v. 60, p. 31-46, abr. 1996.

