

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

MARCELO AURELIANO MONTEIRO DE ANDRADE

**Responsabilidade Social Corporativa: o que empresas  
siderúrgicas de MG declaram e quais as percepções de  
suas comunidades de entorno**

Belo Horizonte

2009

MARCELO AURELIANO MONTEIRO DE ANDRADE

**Responsabilidade Social Corporativa: o que empresas siderúrgicas de MG declaram e quais as percepções de suas comunidades de entorno**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Marketing

Orientadora: Dra. Marlusa Gosling

Belo Horizonte

2009

*O espetáculo, compreendido na sua totalidade, é simultaneamente o resultado e o projeto do modo de produção existente. Ele não é um complemento ao mundo real, um adereço decorativo. É o coração da irrealidade da sociedade real. Sob todas as suas formas particulares de informação ou propaganda, publicidade ou consumo direto do entretenimento, o espetáculo constitui presente da vida socialmente dominante.*

**Guy Debord**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente aos meus pais, Eduardo e Maria Lísia, que com muito amor, integridade e dedicação, abrindo mão inclusive de desejos pessoais, proporcionaram-me as melhores oportunidades de crescimento profissional e humano, além de sempre terem me incentivado a buscar meus ideais;

Aos meus irmãos, Leonardo e Letícia, que nunca faltaram nos momentos em que precisei;

A Lívia, que com amor e carinho tem sido uma grande companheira, incentivando-me a buscar os meus sonhos e a acreditar no meu potencial;

A minha orientadora, Marlusa, por apostar em mim e em minhas idéias, por contribuir de forma decisiva no meu desenvolvimento acadêmico e por ajudar na minha nova busca profissional;

Aos meus amigos do Loyola, que, mesmo através de piadas, demonstram há anos verdadeira amizade (estando inclusive presentes para a “cervejinha” nos horas mais importantes);

Aos amigos de mestrado, por todo o suporte que me deram ao longo dessa caminhada.

Aos demais professores do mestrado, por compartilharem conosco sua bagagem de conhecimento teórico e de vida.

## RESUMO

Entende-se por Responsabilidade Social Corporativa (RSC), de um modo geral, como um mecanismo que visa estabelecer uma relação justa, eqüitativa, das empresas com seus *stakeholders*, assim como um compromisso dessas organizações com a sustentabilidade ambiental das suas ações. Observa-se atualmente um uso cada vez mais ostensivo das organizações privadas desse discurso, de forma que elas se posicionam como preocupadas com questões éticas, com o meio ambiente e com a qualidade de vida de seus públicos de relacionamento. O que acontece na prática, contudo, como defende este estudo e a maior parte da bibliografia analisada, é que a Responsabilidade Social Corporativa não é feita em função da noção de justiça das empresas e de seus gestores, mas sim como um mecanismo de fortalecimento da marca organizacional e, ao mesmo tempo, como uma resposta das empresas a cobranças externas, especialmente mercadológicas. A RSC, neste sentido, serve apenas como mais uma engrenagem para a empresa alcançar o seu fim tradicional, o lucro. Por esses fatores, o debate sobre a real função e a motivação para a RSC tem tido cada vez mais espaço na academia e na sociedade.

Esta dissertação visou avaliar como organizações siderúrgicas de MG, que fazem uso intenso de estratégias de Responsabilidade Social, se declaram em relação a isso e como elas são percebidas por suas comunidades de entorno. Buscou-se observar, portanto, se as empresas têm conseguido alcançar suas metas de serem bem vistas social e ambientalmente. Os objetos de estudo foram três grandes siderúrgicas que se destacaram no ano de 2007, de acordo com o jornal Estado de Minas, entre as 20 maiores empresas do estado em termos de faturamento.

Para alcançar tais resultados foi utilizada como suporte a “Teoria da Pirâmide da Responsabilidade Social” de Carrol (1991), que propõe que a RSC deve acontecer a partir de quatro dimensões: a econômica, a legal, a ética e a filantrópica. Esse autor sugere que uma empresa socialmente responsável deve preencher de forma satisfatória cada um desses quesitos, uma vez que cada um de seus públicos lhe demandará ações que se enquadre em uma ou mais dessas dimensões. Propôs-se neste estudo que as empresas em seus veículos de comunicação dão maior ênfase às suas dimensões éticas e filantrópicas, e que suas comunidades de entorno percebem essas dimensões como as mais evidentes. Sugeriu-se, além

disso, que esse processo é o que mais influencia no alto valor de marca das organizações perante essas comunidades.

Para avaliar o discurso das empresas foi utilizado um veículo de comunicação bastante empregado pelas grandes organizações atualmente, o Balanço Social Corporativa, que, em princípio, serve como um instrumento de prestação de contas, de transparência de informações das empresas sobre suas ações de responsabilidade social e ambiental, assim como de seus resultados econômicos. A avaliação desses materiais foi feita a partir de metodologias diversas de análise de conteúdo e de fotografias.

Para avaliar a percepção das comunidades de entorno em relação às empresas, foi feita uma pesquisa do tipo *survey*, com questionário estruturado a partir de afirmações do tipo *Likert*. Esse questionário, aplicado em cerca de 300 pessoas no entorno de cada uma das empresas, visou avaliar como as comunidades percebem as organizações do ponto de vista da RSC, assim como qual a percepção de marca que essas pessoas têm sobre essas corporações e qual a relação existente entre a percepção de RSC e o valor de marca. Essas análises foram feitas a partir de métodos estatísticos multivariados.

Os resultados demonstraram que as organizações dão grande ênfase em sua comunicação às ações éticas e filantrópicas, preocupando-se pouco com a transparência e prestação de contas, assim como em divulgar suas pretensões econômicas e de lucro. Foi verificado também que as empresas, mesmo não sendo transparentes, têm alto valor de marca entre suas comunidades de entorno e que isso é construído principalmente em função da percepção positiva dessas pessoas das dimensões éticas e filantrópicas dessas firmas.

**Palavras Chave:** Responsabilidade Social, Balanço Social Corporativo, Sustentabilidade, Ética, Comunicação Corporativa.

## ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR)] is understood as a mechanism which aims to establish an equitable relation between companies and their stakeholders, as well as the commitment of these organizations to the environmental sustainability of their activities. At present, it can be observed that there is an increasingly more ostensive use of this discourse by private organizations, where they present themselves as being concerned about ethical issues, the environment and the quality of life experienced by their public. However, this study and most of the bibliographies analyzed in it hold that what happens, in practice, is that Corporate Social Responsibility is not applied according to the notion of fairness held by the companies and their managers but, instead, is used as a mechanism to strengthen their brands and, at the same time, as a response to external questioning of these corporations, especially in regard to marketing. In this way, CSR, only serves to provide one more mechanism for a company to achieve its traditional goal of making profit. As a result of these factors, the debate about the real function and motivation of CSR has been increasingly gaining space in the academic world and in society.

This dissertation is intended to evaluate how those steel companies in the State of Minas Gerais that make heavy use of social responsibility strategies express themselves on this matter and how they are perceived by the communities in which they operate. This study therefore sought to find out if these companies have managed to attain their goal of being positively regarded both socially and environmentally. The objects of this study were three large steel companies that, according to the newspaper “Estado de Minas”, achieved prominence in 2007 for being among the top 20 highest-earning companies.

In order to achieve this objective, Carrol’s (1991) Pyramid of Social Responsibility Theory was used. This proposes that CSR should take place in four areas; economic, legal, ethical and philanthropic. This author suggests that a socially responsible company should satisfactorily comply with each of these requirements, given that each of their various publics will demand actions that are consistent with one or more of them. In the present study, it was proposed that the companies should emphasize their ethical and philanthropical actions in their vehicles of communication in order that these activities are perceived to be the ones most in evidence in the communities in which the companies are located. It was also suggested that

this procedure is the one which has the greatest influence in producing a high positive evaluation of the company brand in these communities.

The vehicle of communication known as “The Corporate Social Balance” was used to evaluate company discourse. This is extensively used by large companies nowadays and, it mainly serves as a means of providing accountability and transparency regarding company information on actions in the area of social and environmental responsibility, as well as on financial results. This material was evaluated by using a variety of methodologies for content and photographic analysis.

To analyze the perceptions of the companies held by the communities in which they are located, a survey was carried out, by means of a structured questionnaire that used Likert-type statements. This questionnaire, which was used on about 300 persons who lived adjacent to the companies, sought to evaluate how the communities perceive the companies from a CSR point of view, as well as their perception of the companies’s brands and the relationship between their perceptions of CSR and the value of the brand. These analyses were carried out by using multivariate statistical methods.

The results showed that the organizations give great emphasis to their ethical and philanthropical actions in their communication but showed little concern for either transparency and accountability or for revealing their economic aims or profit targets. It was also confirmed that, even though these companies lacked transparency, their brands are awarded high value in the communities where they are located and that this evaluation was mainly based on the positive perception of their ethical and philanthropical activities.

**Key words:** Corporate Social Responsibility; Corporate Social Balance; Sustainability; Ethical; Corporate Communication

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa.....	34
Figura 2 – Ilustração do Modelo Testado.....	71
Figura 3 – Fotografia 1 EMPRESA A.....	77
Figura 4 – Fotografia 2 EMPRESA A.....	78
Figura 5 – Fotografia 1 EMPRESA B.....	85
Figura 6 – Fotografia 2 EMPRESA B.....	86
Figura 7 – Fotografia 1 EMPRESA C.....	94
Figura 8 – Fotografia 2 EMPRESA C.....	95
Figura 9 – Ilustração do Modelo Testado: EMPRESA A.....	135
Figura 10 – Ilustração do Modelo Testado: EMPRESA B.....	136
Figura 11 – Ilustração do Modelo Testado: EMPRESA C.....	137

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fotos por Dimensão de Carrol (1991): EMPRESA A.....	77
Tabela 2 – Páginas por Dimensão de Carrol (1991): EMPRESA A.....	79
Tabela 3 – Fotos por Dimensão de Carrol (1991): EMPRESA B.....	85
Tabela 4 – Páginas por Dimensão de Carrol (1991): EMPRESA B.....	87
Tabela 5 – Fotos por Dimensão de Carrol (1991): EMPRESA C.....	94
Tabela 6 – Páginas por Dimensão de Carrol (1991): EMPRESA C.....	96
Tabela 7 – Idade da Amostra.....	102
Tabela 8 – Gênero da Amostra.....	102
Tabela 9 – Escolaridade da Amostra.....	103
Tabela 10 – Pessoas que moram próximas às empresas.....	104
Tabela 11 – Pessoas que trabalham próximas às empresas.....	105
Tabela 12 – Pessoas que têm parentesco direto com empregados.....	106
Tabela 13 – Pessoas que são ou já foram empregados das empresas.....	107
Tabela 14 – Estatísticas descritivas dos Indicadores dos construtos.....	108
Tabela 15 – Valores dos “Testes T” e significância.....	109
Tabela 16 – Testes de Comparação de Médias das Variáveis Independentes.....	110
Tabela 17 – Medidas de Inflação da variância das variáveis do estudo.....	115
Tabela 18 – Análise Exploratória dos Construtos de Primeira Ordem.....	116
Tabela 19 – Análise da Dimensionalidade: Dimensão Econômica.....	118
Tabela 20 – Análise da Dimensionalidade: Dimensão Legal.....	118
Tabela 21 – Análise da Dimensionalidade: Dimensão Ética.....	119
Tabela 22 – Análise da Dimensionalidade: Dimensão Filantrópica.....	119
Tabela 23 – Análise da Dimensionalidade: Dimensão Qualidade.....	120
Tabela 24 – Análise da Dimensionalidade: Dimensão Afeto.....	120
Tabela 25 – Análise da confiabilidade das medidas.....	122
Tabela 26 – Análise Fatorial Confirmatória – EMPRESA A.....	124
Tabela 27 – Análise Fatorial Confirmatória – EMPRESA B.....	125
Tabela 28 – Análise Fatorial Confirmatória – EMPRESA C.....	126
Tabela 29 – Análise Fatorial Confirmatória – Total.....	127
Tabela 30 – Avaliação da confiabilidade composta e da variância média dos construtos..	128
Tabela 31 – Avaliação da validade discriminante – EMPRESA A.....	128

Tabela 32 – Avaliação da validade discriminante – EMPRESA B.....	129
Tabela 33 – Avaliação da validade discriminante – EMPRESA C.....	129
Tabela 34 – Avaliação da validade discriminante – Total.....	130
Tabela 35 – Análise Multigrupos – Modelo de mensuração.....	133
Tabela 36 – Análise Multigrupos – Modelo Estrutural.....	134
Tabela 37 – Pesos do Modelo Estrutural e Mensuração.....	138
Tabela 38 – Índices de Ajuste do modelo multigrupos.....	139

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Três tipos de orientações morais sobre os grupos de Stakeholders: clientes...	37
Quadro 2 – Componentes legais e econômicos para a Responsabilidade Social Corporativa.....	39
Quadro 3 – Componentes éticos e filantrópicos para a Responsabilidade Social Corporativa.....	45
Quadro 4 – Referências usadas no questionário padrão.....	68
Quadro 5 – Afirmações do questionário e seus respectivos indicadores.....	106
Quadro 6 – Testes de Hipóteses do Estudo.....	141

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Objetivos.....	26
1.1.1 Objetivo Geral.....	26
1.1.2 Objetivos Específicos.....	26
1.2 Premissas.....	26
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	28
2.1 Responsabilidade Social Corporativa.....	28
2.2 As 4 Dimensões de Carrol.....	33
2.2.1 Dimensão Econômica.....	37
2.2.2 Dimensão Legal.....	38
2.2.3 Dimensão Ética.....	39
2.3.3 Dimensão Filantrópica.....	40
2.3 Imagem e Valor de Marca.....	41
2.4 Marketing Social.....	42
2.5 Comunicação Integrada e o Balanço Social Corporativo (BSC).....	51
2.6 Empresas Siderúrgicas de Minas Gerais.....	54
3 METODOLOGIA.....	56
3.1 Unidade I de Análise: Os Balanços Sociais das Siderúrgicas de MG....	58
3.1.1 Tipos de Análise.....	60
3.2 Unidade II de Análise: as comunidades de entorno.....	66
4 RESULTADOS DA UNIDADE I DE ANÁLISE: OS BALANÇOS SOCIAIS DE SIDERÚRGICAS DE MG.....	72
4.1 EMPRESA A: Resultados .....	72
4.1.1 Tipo de Análise I.....	72
4.1.2 Tipo de Análise II.....	77
4.1.3 Tipo de Análise III.....	79
4.1.4 Análise dos Resultados do BSC da EMPRESA A.....	79
4.2 EMPRESA B: Resultados .....	80
4.2.1 Tipo de Análise I.....	80
4.2.2 Tipo de Análise II.....	85
4.2.3 Tipo de Análise III.....	87
4.2.4 Análise dos Resultados do BSC da EMPRESA B.....	87

4.3 EMPRESA C: Resultados .....	88
4.3.1 Tipo de Análise I.....	88
4.3.2 Tipo de Análise II.....	93
4.3.3 Tipo de Análise III.....	96
4.3.4 Análise dos Resultados do BSC da EMPRESA C.....	96
4.4 Avaliações finais sobre a Unidade I de Análise: uma comparação entre as EMPRESAS A, B e C .....	97
5 RESULTADOS DA UNIDADE II DE ANÁLISE: AS COMUNIDADES DE ENTORNO.....	102
5.1 Análise descritiva dos dados demográficos e de vínculos das comunidades com as empresas .....	102
5.2 Análise do Modelo Estrutural .....	106
5.2.1 Análise exploratória das variáveis do Modelo .....	106
5.2.1.1 Análise descritiva dos dados .....	107
5.2.1.2 Análise de dados ausentes .....	110
5.2.1.3 Análise de normalidade .....	111
5.2.1.4 Análise dos outliers .....	112
5.2.1.5 Análise de linearidade .....	113
5.2.1.6 Análise de multicolinearidade .....	114
5.2.1.7 Análise de variâncias relativas .....	115
5.2.2 Avaliação da fidedignidade do instrumento de pesquisa .....	116
5.2.2.1 Médias e Desvios Padrões dos Construtos de Primeira Ordem.....	116
5.2.2.2 Análise da dimensionalidade .....	117
5.2.2.3 Confiabilidade e Consistência Interna .....	121
5.2.2.4 Validade do construto .....	123
5.3 Avaliação dos Resultados da Unidade II de Análise .....	141
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	144
6.1 Considerações sobre a EMPRESA A .....	144
6.2 Considerações sobre a EMPRESA B.....	145
6.3 Considerações sobre a EMPRESA C .....	146
6.4 Considerações Gerais .....	146

6.5 Implicações Acadêmicas .....	149
6.6 Implicações Gerenciais.....	151
6.7 Restrições do Estudo e Sugestões para Novas Pesquisas .....	151
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA.....	153
APÊNDICES.....	164

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo econômico liberal proposto por Adam Smith no século XVIII ou o estado interventor de Keynes do último século não mais parecem possíveis como reguladores sociais que provêem às populações suas necessidades básicas. Os dois modelos aplicados separadamente deixam grupos sociais desprovidos de assistência ou então criam um estado inchado, ineficiente e caro, o que, conseqüentemente, onera excessivamente as organizações, retirando-lhes competitividade no contexto da globalização – com o nível de competitividade observado hoje na maioria dos mercados, a eficiência é fundamental para a sustentação e desenvolvimento das organizações e, portanto, das sociedades das quais elas fazem parte (TENÓRIO, 2006).

Mesmo que nas últimas décadas tenha havido uma tendência pelo liberalismo da economia – também conhecido por neo-liberalismo (SINGER, 2002) -, principalmente em decorrência do sucesso obtido pela política inglesa na década de 1980, ressalta-se agora a necessidade de que o setor público e privado atuem em conjunto para a resolução dos problemas sociais e ambientais do mundo contemporâneo. Isso porque a má distribuição dos bens e serviços produzidos ao redor do mundo criou uma situação de insustentabilidade. Além disso, cada vez mais as sociedades, especialmente as de países econômica e socialmente avançados, têm cobrado das organizações uma postura ética com todos os públicos e com o meio ambiente (PINTO, 2003).

Têm surgido nas últimas décadas inclusive uma série de grupos organizados da sociedade civil, como ONGs de diversos tipos, que fazem um trabalho de monitoramento das organizações, cobrando-lhes um comprometimento social e ambiental condizente com seus ganhos. Esses grupos organizados, que são fruto em parte do maior acesso às informações que a sociedade em geral tem tido, acreditam que investimentos privados em ações de cunho social, ao contrário do que pensam muitos empresários, não divergem do retorno ao acionista. Contrariamente à lógica de muitos investidores, essas coligações civis defendem que o investimento em proteção do meio ambiente e na melhoria da qualidade de vida de todos os públicos de relacionamento são fatores convergentes ao ganho da empresa, na medida em que criam no público em geral uma percepção positiva sobre a organização e suas intenções relacionais (MURAD, 2005). Srour (2005), da mesma forma, defende que as sociedades contemporâneas, especialmente nos países desenvolvidos e em alguns locais de países em

desenvolvimento, têm passado por um intenso processo de universalização do ensino, de acesso à informação e, conseqüentemente, de reorganização. Isso tem lhes permitido aumentar seu poder de pressão sobre as organizações estatais e, sobretudo, empresariais, de tal forma que essas instituições proporcionem a essas sociedades uma qualidade de vida cada vez melhor. Ou seja, percebe-se cada vez mais um nivelamento de poder entre sociedades civis, estados e empresas.

Todas essas transformações (de melhorias nas condições de trabalho e da qualidade de vida), no entanto, não resultam de algum voluntarismo altruísta. Decorrem das inúmeras pressões que a cidadania organizada exerceu no cotidiano das empresas e das ruas. E o processo de intervenção política da sociedade civil veio testando as suas forças e redefinindo as relações capitalistas desde o período entre as duas guerras mundiais (Srouf, 2005, p. 23)

É nesse ambiente que surge espaço para a Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Esse termo diz respeito à forma como as empresas se relacionam com os locais em que atuam, tanto do ponto de vista social quanto ambiental. Apesar das várias definições acerca da RSC, a maioria dos autores parte do pressuposto que agir de forma socialmente responsável significa prover o desenvolvimento da organização paralelamente ao desenvolvimento social e econômico de todos os seus públicos de relacionamento, de maneira ecologicamente equilibrada.

A seguinte definição para o termo RSC sustenta tal afirmação:

Responsabilidade Social pode ser definida como o 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 de forma pró-ativa e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela (ASHLEY, 2002, p. 6).

Ou ainda, de acordo com o Instituto Ethos de Responsabilidade Social<sup>1</sup> (2000, citado por TENÓRIO, 2006, p. 7)

A noção de responsabilidade social empresarial decorre da compreensão de que a ação empresarial deve, necessariamente, buscar benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações.

---

<sup>1</sup> [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

Pode-se dizer, assim, que o principal objetivo de uma política de RSC é equilibrar com justiça os interesses dos *stakeholders*<sup>2</sup> de uma organização (WILKIE e MOORE, 1999). Da mesma forma, Borges (2001) considera que uma empresa socialmente responsável não precisa abrir mão dos seus objetivos de lucratividade e desenvolvimento econômico, mas deve agir sempre de acordo com as leis vigentes, de maneira ética com seus diversos públicos e com equilíbrio ambiental. Para a autora, é obrigação de uma organização retribuir à altura os recursos que o meio ambiente e a sociedade lhe provêem para seus ganhos.

Carroll (1991), a partir de uma avaliação histórica da literatura sobre RSC, destaca que basicamente quatro dimensões devem ser levadas em consideração para que as empresas atuem de forma socialmente responsável: a econômica, a legal, a filantrópica e a ética. Neste sentido, uma empresa que deseja agir a partir dos preceitos da RSC precisa observar os quatro aspectos, ou seja, a organização precisa ao mesmo tempo ser eficiente economicamente, seguir à risca as legislações vigentes, ter ética em sua conduta e ser filantrópica no relacionamento com a sociedade. Caso as quatro dimensões não estejam presentes, não existe para Carroll (1991) a responsabilidade social. Partindo-se do pressuposto de que ter RSC significa agir com justiça em relação a todos os públicos de relacionamento, é essencial para o autor que a empresa cumpra essas dimensões, pois cada público, interna ou externamente, demandará ações que se enquadre em pelo menos uma delas.

Carroll (1999) ainda salienta que o debate teórico sobre o tema “Responsabilidade Social” acontece desde a década de 1930, mas que até hoje não há um consenso sobre o real significado do termo. Os estudos acadêmicos analisados neste trabalho, contudo, demonstram que uma organização socialmente responsável deve atuar de forma justa com todos os seus públicos de relacionamento e respeitando os limites ecológicos, independentemente das razões que levem essa organização a agir assim.

Dentro das dimensões de Carroll (1991), pode-se considerar que há autores que enxergam que as principais motivações para a prática da RSC devem ser filantrópicas e éticas, ou seja, que ela deve ocorrer por uma questão de princípios de justiça e altruísmo dos gestores e acionistas. Outros, no entanto, acreditam que isso dificilmente acontece e que as motivações

---

<sup>2</sup> *Stakeholder* é uma palavra que se refere ao conjunto de públicos de relacionamento das organizações, como empregados, acionistas, comunidades de entorno, consumidores, fornecedores, poder público, dentre outros. Ou seja, públicos que fazem parte do dia-a-dia das organizações, fornecendo-lhes recursos e cobrando-lhes algum tipo de retorno. São, portanto, grupos sociais que dão condições de existência às empresas (FREEMAN, 1984).

legais e econômicas serão os principais motivos para que essas pessoas pratiquem a responsabilidade social (TENÓRIO, 2006).

Para o grupo de autores que acredita que a RSC deve acontecer por questões de princípios éticos e filantrópicos, não haverá sustentabilidade das ações de responsabilidade social se os gestores e seus empregados de fato não acreditarem nelas. Do contrário, essas pessoas podem levar a organização a abandonar a política de responsabilidade social na primeira oportunidade que houver – destaca-se que programas de RSC em geral produzem altos custos para as organizações (Tenório, 2006).

A responsabilidade social como cultura da gestão empresarial, abarcando todas as relações da empresa, suas práticas e políticas, deve nortear a organização em todos os momentos, nas crises e em épocas de expansão econômica. E é exatamente em momentos de crises e incertezas que se torna mais importante e estratégica. É nessa hora que é testado o real compromisso dos dirigentes com os valores da empresa (GRAJEW, 2002, citado por TENÓRIO, 2006, p. 35).

Para autores desse grupo, portanto, a RSC deve funcionar como princípio ético das organizações, fazer parte da sua cultura e ser internalizada não só por gestores e acionistas, mas por todos aqueles que fazem parte da empresa.

A outra vertente teórica, que é defendida pela maior parte dos autores analisados neste trabalho, acredita que dificilmente a responsabilidade social possa ocorrer por benevolência das organizações (TENÓRIO, 2006). Para este grupo, é improvável, levando-se em consideração a formação histórica do capitalismo e das organizações que têm finalidades lucrativas, que isso aconteça.

É difícil acreditar que a empresa tenha assumido tal postura (de ser ética ou socialmente responsável) por mero “bom-mocismo”. É mais crível aceitar que ela tenha conjugado seu credo organizacional – que considera a empresa responsável pelos clientes, empregados, comunidades e acionistas – com uma análise estratégica da relação de forças no mercado. Relação esta que a mídia tão bem ajudou a forjar, com alertas regulares à opinião pública. E que se traduz na capacidade de os stakeholders boicotarem qualquer entidade que não proceda de forma socialmente responsável. De maneira que não é improvável que o próprio credo organizacional tenha sido fruto de um contexto histórico bem preciso e de uma análise da dinâmica social (SROUR, 2003, p. 42).

Pode-se então considerar que esse grupo, levando-se em consideração os pressupostos de Carrol (1991), acredita que as dimensões econômicas e legais exercem maior pressão para a prática da RSC.

Destaca-se, assim, que o dinamismo e a concorrência na maioria dos setores econômicos atuais, especialmente em países desenvolvidos, pressionam cada vez mais as empresas a seguir à risca os preceitos legais e a lidar de maneira equitativa com todos os seus públicos, internos e externos. Deixar de se preocupar com um deles pode trazer problemas sérios para uma organização que existe em um ambiente como o citado, ameaçando inclusive a sua sobrevivência (GALBRAITH, 1982).

A responsabilidade social nessa perspectiva é entendida como um instrumento útil para a geração de ganhos no longo prazo. Principalmente quando se leva em consideração que um grupo social bem organizado, especialmente quando numeroso ou detentor de algum recurso de pressão importante atualmente (financeiro, intelectual, coercitivo, dentre outros), possui poder para causar grandes prejuízos a uma organização que participa do seu dia-a-dia. Toffler (1995), por exemplo, observou que atuar a partir de princípios responsáveis do ponto de vista social tornou-se uma exigência que diversos públicos fazem sobre as empresas. Assim, o autor afirma que a organização agora tem de lidar com “múltiplos objetivos” para sua sobrevivência, e não apenas com o objetivo econômico.

Nesse contexto, alguns autores consideram tão importante quanto as ações de Responsabilidade Social a divulgação destes atos, pois para eles esta é uma das formas de se gerar diferencial competitivo a partir da RSC. Essa realidade tem pressionado as organizações, especialmente as de grande porte, a divulgarem maciçamente as ações socialmente responsáveis, a fim de que seus *stakeholders* saibam o que tem sido feito e que isso agregue valor à empresa que está anunciando (OLIVEIRA, 2005; TREVISAN, 2002).

Tenório (2006) salienta que no ambiente competitivo como o atual as organizações são obrigadas a lidar equilibradamente com uma gama imensa de variáveis para obter lucratividade e eficiência, e que uma dessas variáveis é a preservação da imagem. Para o autor, programas de Responsabilidade Social quando bem executados e divulgados geram ganhos que fortalecem a reputação das organizações e que, por isso, devem fazer parte das estratégias de marketing das empresas:

Logo, nessa perspectiva, torna-se necessária a agregação de valor social ao negócio, além da redefinição dos objetivos de marketing da empresa (TENÓRIO, 2006, p. 45).

Para Borges (2001), as organizações atuais precisam ter “responsividade social” para sua sobrevivência, ou seja, a sustentabilidade delas depende da adaptação constante do comportamento corporativo às demandas da sociedade. Nesse contexto, agir de forma socialmente responsável e anunciar essas ações pode auxiliar nessa sustentação, uma vez que cada vez mais os públicos cobram das empresas um comportamento socialmente responsável (SROUR, 2003).

A Responsabilidade Social Corporativa pode então ser interpretada como uma forma instrumental de se gerar vantagem competitiva a partir da criação de uma imagem e identidade corporativa, e conseqüentemente de uma reputação, positivas perante os diversos públicos organizacionais (SOARES, 2004), ou ainda como uma maneira de fortalecer a marca corporativa (SHIMP, 2003). Adkins (2003) e Chahal (2006), por exemplo, afirmam que o trabalho de RSC e sua divulgação – os autores dão a isso o nome de Marketing de Causas Sociais - trazem benefícios comerciais para a organização.

A RSC é vista assim como um meio de geração de valor, que irá auxiliar a empresa que a pratica a garantir principalmente sua sustentabilidade e desenvolvimento no longo prazo. Apesar de haver uma dificuldade de mensuração sobre o real impacto econômico que a RSC tem para as organizações (LÓPEZ, 2007), para muitos autores a divulgação das ações de responsabilidade social visa especialmente ao fortalecimento de imagem e identidade, conforme corrobora Guimarães (2006, p. 10).

Considerando-se a grande e rápida modificação do ambiente competitivo nas últimas décadas, quanto aos aspectos culturais, sociais, políticos e econômicos, as empresas têm, em sua maioria, procurado se adaptar de modo a satisfazer as necessidades de seus consumidores. Sob esse enfoque, a crescente preocupação mundial com os problemas ecológicos tem pressionado as corporações a dar maior importância a esse tema, não só em suas atividades operacionais, mas também no desenvolvimento de seus produtos e serviços e em sua estratégia de comunicação com o mercado, através de suas campanhas de propaganda e publicidade.

Além disso, sabe-se que a prática e divulgação da RSC custam caro às empresas (LÓPEZ, 2007), portanto, pensando sob uma lógica capitalista, as organizações só assumiriam esses gastos se eles de fato lhes trouxessem retorno.

Nesta linha de raciocínio, se a principal função da organização capitalista é a geração de riqueza para acionistas e donos, se as empresas tendem a agir racionalmente visando à maximização de seus investimentos, as ações de responsabilidade social podem ser vistas

como mais uma forma de se gerar vantagem competitiva. Serpa (2005), por exemplo, ao afirmar que a RSC é um diferencial importante na decisão de compra de alguns grupos de consumidores, demonstra que o investimento em práticas socialmente responsáveis e sua comunicação adequada podem trazer vantagens para as organizações. Maignan et al (1999) defendem ainda que um comportamento socialmente responsável ajuda na lealdade de clientes e que isso impacta positivamente no desempenho organizacional.

Luque (2003) também corrobora que a responsabilidade social pode ser uma boa ferramenta para a geração de riquezas para as organizações. O autor salienta que políticas bem aplicadas de RSC trazem ganhos de imagem e de marca relevantes, que ajudam as empresas a se sustentarem no longo prazo. Ele ainda defende que empresas que não têm esse tipo de preocupação e que planejam suas ações visando apenas ao lucro no curto prazo podem ter dificuldades de sobrevivência no contexto atual. Ou seja, os empresários que definem suas estratégias de maneira socialmente responsável, que têm em mente trabalhar equitativamente com seus diversos públicos, têm boas probabilidades de maximizarem seus ganhos no longo prazo.

Assim, apesar de na maioria das vezes a RSC não ser uma forma de geração de renda direta para as empresas, ela pode ser considerada como uma ferramenta eficaz na construção de uma marca valorizada, ou seja, a responsabilidade social ajuda a agregar valor à marca corporativa, pois auxilia a criar no imaginário dos diversos públicos organizacionais a idéia de que a empresa que a pratica é ética, é justa. Para Shimp (2003), a organização que consegue agregar esses valores a sua marca obtém um relevante diferencial competitivo.

Srouf (2003, p. 18) destaca também que:

Por fim, num mundo globalizado em que a competição muitas vezes resvala para a concorrência desleal, em que a capacidade de ação da cidadania ganha dimensão inédita, adotar um posicionamento responsável tem a ver com a sobrevivência das empresas. E, certamente, pode vir a ser uma vantagem diferencial entre elas.

Maignan et al (1999, citando JONES, 1997, e SMITH, 1996), da mesma forma, afirmam que muitos clientes são mais propensos a comprar de empresas socialmente responsáveis ou de marcas associadas a uma preocupação comunitária.

A comunicação corporativa, interna e externamente, toma então grande importância no contexto da RSC. Neste sentido, é importante destacar que hoje as empresas devem se preocupar com um programa de comunicação integrada eficaz, que transmita de forma clara aos diversos públicos a estratégia organizacional (LUPETTI, 2007) - como, por exemplo, a de que a empresa é socialmente responsável. Assim, as organizações precisam trabalhar eficientemente sua comunicação, seja com veículos de massa ou mesmo diretamente com todos os *stakeholders*, para que estes tenham entre si uma concepção próxima sobre o que é a organização e seus objetivos – uma vez que a subjetividade humana impossibilita que se crie no imaginário de pessoas diferentes uma idéia uniforme sobre um objeto ou situação (LAPIERRE, 1989; SHIMP, 2003). É impossível para uma empresa, mesmo com uma comunicação bem feita, fazer com que dois ou mais indivíduos tenham uma imagem igual sobre essa organização, mas é possível fazer com que essas pessoas tenham uma idéia próxima sobre o que ela é e quais são seus objetivos, dentre eles a RSC.

Salienta-se então que agora a organização não pode mais pensar apenas na comunicação que é feita com seus clientes ou fornecedores. Como já fora destacado, atualmente cada público organizacional tem importância estratégica na sobrevivência da empresa e, por isso, precisa ser observado atentamente na formulação de um plano de comunicação integrada (LUPETTI, 2007). Como exemplo, pode-se pensar em um problema ambiental que uma empresa causa em uma de suas comunidades de entorno. Neste caso, é importante que a organização possua uma imagem favorável entre esse grupo, pois do contrário esse problema pode tomar grandes proporções, como chegar a veículos de comunicação de peso, impactando negativamente na imagem que os clientes dessa empresa têm sobre ela e, conseqüentemente, em suas vendas. Para alcançar uma imagem coesa e positiva, portanto, a empresa precisa gerar valor a seus diversos públicos e comunicar-lhes a respeito (LUPETTI, 2007). A organização dessa forma pode: trabalhar seu relacionamento público com grupos externos diferentes; promover campanhas de comunicação interna; fazer propaganda; utilizar veículos de comunicação no ponto de vendas ou realizar ações de assessoria de imprensa; dentre outros.

A RSC e sua divulgação devem ser trabalhadas adequadamente entre todos os públicos internos e externos, pois isso pode agregar valor à marca organizacional, protegendo-a inclusive de eventuais problemas futuros. A empresa por isso precisa não só formular uma estratégia de responsabilidade social, mas também uma estratégia de comunicação que transmita aos *stakeholders* aquilo que tem sido feito (TENÓRIO, 2006).

Em Minas Gerais, a prática da RSC e sua divulgação têm sido bastante observadas. A federação das indústrias desse estado (FIEMG), por exemplo, já tem a responsabilidade social como uma das metas a ser buscada por seus associados. Salienta-se que essa federação tem como um dos principais objetivos a competitividade das empresas que a compõem, visto que: “A FIEMG orienta o empresariado mineiro para a construção de uma indústria ainda mais forte e competitiva. (FIEMG, 2007)”.

Um bom exemplo são as empresas siderúrgicas, que lidam com a produção do ferro gusa e do aço, do estado. Em endereços eletrônicos de algumas das maiores organizações mineiras desse ramo de atividade<sup>3</sup>, ações de RSC são muito exaltadas. São divulgadas práticas responsáveis do ponto de vista trabalhista, ambiental, de relacionamento com comunidades, dentre diversos outros fatores. Vale destacar que essas empresas têm na maioria das vezes importante relevância econômica e social, além de causarem um impacto ambiental considerável no estado e, especialmente, nas comunidades onde desenvolvem suas atividades – em levantamento feito em 2007 pelo Jornal Estado de Minas as duas maiores empresas do estado em termos de faturamento eram do ramo da siderurgia.

Levando-se em consideração as dimensões de Carrol (1991), e também o que pensa a maior parte dos autores analisados sobre RSC em relação aos fatores motivadores para a prática da RSC, nos materiais publicitários dessas siderúrgicas parece existir pouco enfoque para os fatores legais e econômicos como justificadores da prática da responsabilidade social, enquanto os éticos e filantrópicos são muito destacados – recomenda-se ver os sites dessas organizações como exemplo. Parece haver um objetivo, uma vez que materiais de comunicação em geral transmitem estratégias organizacionais (SHIMP, 2003), de que os diversos públicos associem as organizações a valores éticos e filantrópicos. Vale lembrar neste caso que esses valores podem ser considerados mais próximos aos conceitos de RSC – que, como já fora visto, remetem muito às idéias de justiça e altruísmo - e que muitos autores consideram a prática e divulgação da responsabilidade social como uma boa forma de se gerar um valor de marca favorável.

---

<sup>3</sup> [www.arcelor.com.br](http://www.arcelor.com.br) , [www.usiminas.com.br](http://www.usiminas.com.br)

Da mesma forma, essas organizações parecem ter uma imagem positiva entre seus *stakeholders*, como suas comunidades de entorno - que são diretamente impactadas pelas atividades dessas empresas, dentre elas as de responsabilidade social.

A partir do que foi dito, portanto, ficam os seguintes questionamentos:

Como são divulgadas as ações de RSC pelas empresas siderúrgicas de MG e como elas são percebidas pelas comunidades de entorno?

Qual a influência das ações de RSC no valor da marca dessas empresas, de acordo com suas comunidades de entorno?

Para esta avaliação tomou-se como referência uma mídia muito comum no contexto da RSC e que vem sendo largamente utilizada por empresas brasileiras nos últimos anos, o Balanço Social Corporativo (BSC). Vale salientar que esse veículo, em tese, serve como instrumento de prestação de contas das empresas sobre seus impactos econômicos e socioambientais, independentemente de ser a prestação positiva ou negativa para a imagem da empresa.

Destaca-se, enfim, que as conclusões obtidas a partir das respostas a essas perguntas podem contribuir com o modelo de Carrol (1991) e aos estudos da responsabilidade social corporativa, ao identificar algumas das principais justificativas declaradas pelas empresas em seus veículos de comunicação para essa prática e se a percepção das comunidades de entorno comungam com essas declarações. Além disso, será possível observar o valor da marca dessas empresas entre as comunidades de entorno e qual a dimensão de Carrol (1991) que mais influi neste processo. Ou seja, partindo-se do pressuposto que os materiais de comunicação refletem a imagem que as empresas pretendem que seus públicos tenham sobre elas e suas marcas, será verificado se as organizações siderúrgicas de MG têm alcançado seus objetivos de terem uma marca forte perante as comunidades e de serem percebidas como socialmente responsáveis.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Investigar a divulgação e a percepção das práticas de RSC, segundo dimensões de Carrol (1991), e o impacto de tais dimensões no valor de marca de siderúrgicas de MG.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Identificar as ações de RSC divulgadas pelas empresas siderúrgicas de MG em seus Balanços Sociais, segundo as dimensões de Carrol (1991);
- Avaliar a percepção das práticas de RSC, segundo as dimensões de Carroll (1991), na perspectiva das comunidades de entorno de siderúrgicas de MG;
- Comparar o divulgado com o percebido, evidenciando a eficácia e internalização do discurso das siderúrgicas de MG;
- Avaliar a influência da dimensão econômica no valor percebido de marca das empresas;
- Avaliar a influência da dimensão legal no valor percebido de marca das empresas.
- Avaliar a influência da dimensão ética no valor percebido de marca das empresas;
- Avaliar a influência da dimensão filantrópica no valor percebido de marca das empresas;

## **1.2 Premissas**

Os objetivos da pesquisa e a revisão da literatura permitem, ainda, formular as seguintes premissas:

P1: A partir do modelo de Carroll (1991), as dimensões ética e filantrópica são mais evidentes nos Balanços Sociais de siderúrgicas de MG.

P2: As comunidades de entorno percebem que as dimensões ética e filantrópica, de acordo com o modelo de Carrol (1991), são as melhores preenchidas pelas empresas, corroborando o divulgado por essas organizações.

P3: As organizações siderúrgicas analisadas têm alto valor de marca entre suas comunidades de entorno.

Serão ainda testadas as seguintes hipóteses, a fim de confirmar ou não as premissas acima:

H1: Existe um impacto positivo da Dim. Econômica sobre o Valor de Marca.

H2: Existe um impacto positivo da Dim. Legal sobre a Valor de Marca.

H3: Existe um impacto positivo da Dim. Ética sobre a Valor de Marca.

H4: Existe um impacto positivo da Dim. Filantrópica sobre o Valor de Marca.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta dissertação tem como foco: Responsabilidade Social Corporativa; as dimensões que, segundo Carrol (1991), são necessárias à prática da RSC – éticas, filantrópicas, econômicas e legais; imagem e valor da marca; marketing social; comunicação integrada e Balanços Sociais Corporativos; e empresas siderúrgicas de Minas Gerais.

### 2.1 A Responsabilidade Social Corporativa

De acordo com Carrol (1999), os estudos e publicações sobre responsabilidade social iniciaram-se nas décadas de 1930 e 1940, a partir das publicações “*The Functions of the Executive*”, de Chester Barnard’s (1938), “*Social Control of Business*”, de J. M Clarks (1939), e “*Mesasurement of the Social Performance of Business*”, de Theodore Kraps (1940). Carrol (1999), contudo, faz em seu trabalho uma avaliação mais detalhada sobre as publicações que surgiram a partir da década de 1950, uma vez que, para o autor, elas têm maior relação com o contexto atual e se aproximam daquilo que se entende hoje por RSC. Assim, Carrol (1999, p. 269) afirma:

A publicação de Howard R. Bowen (1953) do seu livro “*Social Responsibilities of the Businessman*” é o marco inicial do período moderno da literatura deste tema (a responsabilidade social corporativa).<sup>4</sup>

Para Bowen’s (1953), as grandes organizações afetam de maneiras diversas a vida de seus públicos e têm, portanto, responsabilidades para com eles.

Na década de 1960, de acordo com Carrol (1999), foi constatado um grande aumento do debate acadêmico sobre responsabilidade social. A partir desse período que surgiram as primeiras definições para o termo RSC. Davis (1960) defendeu que a responsabilidade social era um dos meios de se alcançar a principal razão dos gestores, a lucratividade. Frederick (1960) foi além, ao afirmar que a responsabilidade social implica em uma postura pública da empresa em contribuir com o desenvolvimento econômico e humano da sociedade, e que os interesses privados não poderiam mais ser as únicas razões de existência de uma empresa. Nessa mesma linha, Davis e Blomstrom (1966), destacaram que a responsabilidade social refere-se à obrigação de uma pessoa de considerar as conseqüências dos seus atos para todo o

---

<sup>4</sup> Traduzido pelo autor deste trabalho

sistema social, e que, portanto, os gestores aplicam a RSC quando levam em consideração todos aqueles que são afetados por seus atos. Observou-se nesse período, enfim, uma grande evolução do debate.

Nos anos de 1970, a discussão sobre o assunto intensificou-se ainda mais, mas o ponto mais marcante no período foi a busca pela definição do que é RSC (CARROL, 1999). Johnson (1971), seguindo a linha de Davis (1960), reafirmou que ser socialmente responsável significa balancear os interesses da organização com os interesses dos *stakeholders* e que as organizações, nas pessoas dos seus gestores, vêem a prática da RSC de forma utilitarista, ou seja, como uma ferramenta de se alcançar a lucratividade. Houve também nesse período autores que questionassem a questão ética sobre a RSC. Manne e Wallich (1972), por exemplo, defenderam que só poderiam ser consideradas como socialmente responsáveis ações que as empresas praticam para o bem de seus *stakeholders* e que não visam retorno financeiro. Seriam, portanto, atitudes praticadas por benevolência. Neste caso, questiona-se o que seria o retorno, uma vez que a RSC dificilmente gera ganhos financeiros diretos para a organização. Como já se observou neste trabalho, a responsabilidade social pode trazer boas oportunidades de fortalecimento da marca corporativa perante os mais diversos públicos (esse tema será aprofundado posteriormente). Em função desse tipo de questionamento, inclusive, começaram a surgir nesse período autores que discutiam maneiras de se mensurar o retorno que a RSC pode gerar (CARROL, 1999).

Nos anos oitenta, um dos centros do debate continuou sendo a legitimidade da responsabilidade social, ou seja, se ela poderia ou não ser considerada quando praticada como um instrumento de se gerar valor para a organização. Jones (1980), por exemplo, afirmou que Responsabilidade Social Corporativa deve ser a noção das organizações de que elas têm obrigações com o bem-estar de toda a comunidade onde atuam. Para o autor, se a prática da RSC não ocorre por benevolência ela não é legítima e não pode, portanto, ser considerada responsabilidade social. Carrol (1983), no entanto, discordou dessa concepção, ao afirmar que a lucratividade da organização é um dos pilares da RSC, que sem ganho financeiro a responsabilidade social não se sustenta. Drucker (1984) acrescentou que as empresas devem converter sua responsabilidade social em uma oportunidade de negócio. Destacaram-se também no período autores que apregoavam a importância de normatizações, tanto internas quanto externas às organizações, para a RSC, de forma que as empresas e seus trabalhadores tornassem-se obrigados a agir de forma socialmente responsável. Além disso, intensificou-se

nessa década a procura por modelos teóricos que ajudassem a medir a eficácia da RSC (CARROL, 1999).

A década de 1990 foi marcada pela inserção de outras teorias que se assemelhavam aos conceitos de RSC. De acordo com Carrol (1999), nesse período surgiram teorias que associavam a responsabilidade social a outras teorias, como a dos *stakeholders*, ou mesmo teorias novas que tinham como base a RSC, como da ética nos negócios, da cidadania corporativa, dentre outras. Para o autor, as teorias da RSC serviram como base para essas outras, que em geral tinham finalidades parecidas aos conceitos até então formulados sobre a responsabilidade social. Além disso, destaca-se que nessa década e na atual houve um grande aumento da aplicação prática da RSC, o que significa dizer que desde o início da década de 1990 as organizações têm investido de forma cada vez mais intensa em ações de responsabilidade social.

O debate teórico sobre a RSC, enfim, já acontece há mais de 50 anos e já produziu vasta bibliografia. Percebe-se que as discussões acadêmicas sobre o tema nas décadas passadas assemelham-se em muitos aspectos às atuais. As conceituações sobre o que é RSC, desde o princípio, apesar das várias abordagens e definições, em geral assemelham-se à idéia como a apresentada na introdução deste trabalho, de que uma empresa que age de forma socialmente responsável deve atuar dentro dos princípios legais, de forma justa com todos os seus *stakeholders* e respeitando os limites ambientais, independentemente das razões que as levem a agir desta forma - se por princípios éticos ou altruístas dos gestores ou para a geração de vantagem competitiva e, portanto, para ganho econômico.

No Brasil, de acordo com Ribeiro (1993), a prática da RSC como se conhece agora ainda não era observada até o início da década de 1990. Para o autor, os administradores daqui naquele período não trabalhavam com a vanguarda do conhecimento e ainda pensavam a empresa apenas com a finalidade de obtenção de lucro no curto prazo, o que os impossibilitava de ver as vantagens competitivas que uma política de RSC pode trazer. Este autor considera a RSC, a partir de casos estudados de empresas norte americanas do período, como mais uma forma de se gerar vantagem competitiva. Destaca-se ainda que foram encontradas poucas bibliografias brasileiras sobre o tema anteriores à década de 1990, mas que atualmente já existe uma produção acadêmica considerável no país sobre RSC (TENÓRIO, 2006; SERPA, 2006; GUIMARÃES, 2006; OLIVEIRA, 2005; SOARES, 2004; SCHOREDER, 2004). Essas

publicações, no entanto, trazem conceitos semelhantes às publicações de fora do país, uma vez que a maior parte utiliza autores estrangeiros, como os aqui citados, para formular suas definições.

Em relação ao contexto que propiciou a construção da RSC, Tenório (2006) demonstra que o que se entende hoje por responsabilidade social é uma construção que vem desde o início do período capitalista, no século XVIII, quando se imaginava, a partir das obras de autores liberais, como Adam Smith, que a função das empresas era apenas a geração de ganhos para seus donos e, ou, acionistas. Acreditava-se que desta forma aconteceria a livre concorrência entre organizações e que esse era o mecanismo perfeito para a regulamentação do mercado e a geração de riqueza suficiente para o provimento das necessidades essenciais de toda a população. A intervenção do estado sobre a economia deveria ser mínima, uma vez que as organizações seriam capazes de gerar empregos e, conseqüentemente, bem-estar a todos. Montoro Filho et al (2001, p. 37) observam que a lógica era:

Para Smith, Deus (ou a natureza) implantou no homem certos instintos, entre os quais o de “trocar”: este, mais a tendência de ganhar mais dinheiro e de subir socialmente, conduzem o trabalhador a poupar, a produzir o que a sociedade precisa, e a enriquecer a comunidade. Os homens são “naturalmente” assim. Se o governo se abster de intervir nos negócios econômicos, a “ordem natural” poderá atuar.

Essa concepção prevaleceu no mundo ocidental, especialmente na economia norte-americana, até o início do século XX. Mais precisamente até a queda da Bolsa de Nova York, em 1929, quando se percebeu que a economia totalmente liberal não era sustentável e gerava grandes desequilíbrios sociais. Notou-se então que as organizações privadas com sua lógica do lucro absoluto não investiam em áreas importantes da sociedade, deixando desprovidos setores essenciais para a sustentação social – como saúde e educação básicas. É nessa época que surge, a partir da obra de John Keynes, a idéia do estado intervencionista, que regulamenta e financia a economia (TENÓRIO, 2006). A partir dela, construíram-se ao redor do mundo governos que davam garantias fundamentais a seus cidadãos – como o direito à saúde básica, educação, alimentação, moradia, etc – e que financiavam a construção da infra-estrutura necessária para o desenvolvimento social e econômico. O modelo de Keynes, apesar de ter gerado um alto custo em termos de impostos, permitiu, especialmente nos países desenvolvidos, que as organizações pudessem trabalhar em um ambiente de menos incertezas, investindo maciçamente na sua produção e desenvolvimento tecnológico, o que lhes trouxe

enormes ganhos. Essa situação funcionou bem durante quatro décadas e levou ao desenvolvimento do mundo capitalista, como observou (SINGER, 2002, p. 14).

Apesar da volta do liberalismo, o panorama teórico da economia nunca mais será o mesmo; tampouco o da política. A razão disso é que a teoria de Keynes foi aplicada no mundo inteiro, dos anos 30 aos 70 do século passado, e deu certo. Durante mais de 30 anos o pleno emprego foi geral, e o comando do Estado sobre a economia capitalista garantiu altas taxas de crescimento do produto, da produtividade, de emprego e dos salários.

O modelo de Keynes contribuiu para que houvesse uma mudança em valores sociais. Tenório (2006), a partir das proposições de Toffler (1995), afirma que a sociedade industrial – típica do período liberal - tinha como valor central o sucesso econômico, enquanto a sociedade pós-industrial – característica do modelo Keynesiano – passou a estimar também o “aumento da qualidade de vida; a valorização do ser humano; o respeito ao meio ambiente; a organização empresarial de múltiplos objetivos; e a valorização das ações sociais, tanto das empresas quanto dos indivíduos (TENÓRIO, 2006, p. 20)”. A partir disso, a sociedade passa a demandar das organizações não somente a boa qualidade, distribuição e preço de produtos e serviços, mas também um compromisso dessas empresas com a ética e o desenvolvimento social e ecológico. Esse ambiente foi o ideal para que a prática e debate teórico da RSC se intensificassem. Nesta linha, Barbosa e Rabaça (2001, citados por TENÓRIO, 2006, p. 25) destacam:

A responsabilidade social nasce de um compromisso da organização com a sociedade, em que sua participação vai mais além do que apenas gerar empregos, impostos e lucros. O equilíbrio da empresa dentro do ecossistema social depende basicamente de uma atuação responsável e ética em todas as frentes, em harmonia com o equilíbrio ecológico, com o crescimento econômico e com o desenvolvimento social.

Essa tendência tornou-se ainda mais forte com a retomada do liberalismo econômico, observada a partir da década de 1980, que buscou o enxugamento dos estados, levando ao forte desemprego e ao reaparecimento de diversas mazelas sociais em muitos países. Além disso, o debate sobre os problemas ambientais causados pela produção em massa criou ainda mais pressão para que as empresas praticassem a RSC (SINGER, 2002).

Destaca-se mais uma vez que a responsabilidade social é vista por muitos autores, provavelmente a maioria – no caso desta pesquisa, a maior parte dos autores analisados alinhou-se a essa forma de raciocínio -, como mais uma maneira de se gerar valor econômico para uma organização. Dado o aumento da competição na maioria dos setores, unidos às

demandas por RSC que os diversos públicos passaram a fazer das organizações, Srour (2003, p. 43) sintetiza:

A bem da verdade, em ambiente competitivo, as empresas têm uma imagem a resguardar, uma reputação, uma marca. E, em países que desfrutam de estados de direito, a sociedade civil reúne condições para mobilizar-se e retaliar as empresas socialmente irresponsáveis ou inidôneas. Os clientes, em particular, ao exercitar seu direito de escolha e ao migrar simplesmente para os concorrentes, dispõem de uma indiscutível capacidade de dissuasão, uma espécie de arsenal nuclear. A cidadania organizada pode levar os dirigentes empresariais a agir de forma responsável, em detrimento, até, das suas convicções íntimas.

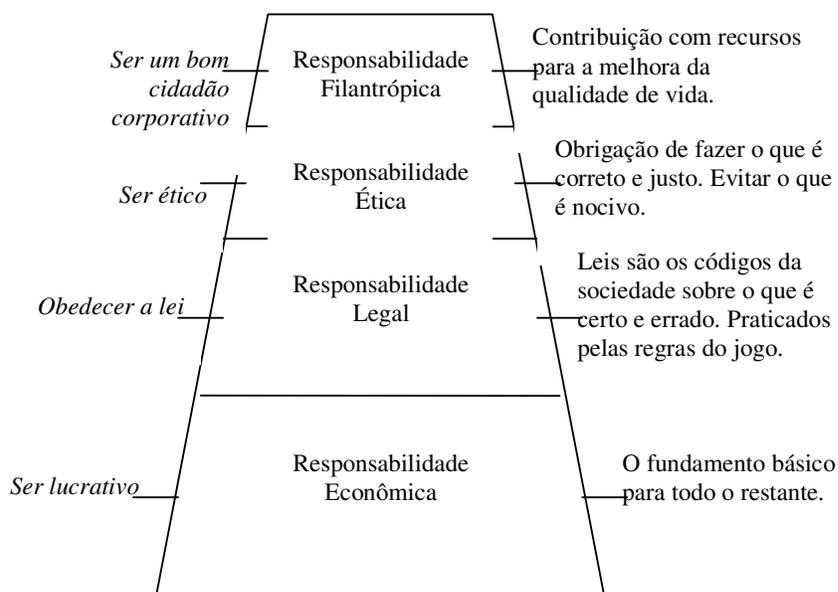
Salienta-se que neste trabalho, em função da bibliografia analisada, foi adotada a posição acima, ou seja, que a RSC funciona na maioria das situações como uma política necessária à sobrevivência e lucratividade da organização no longo prazo, funções básicas de uma empresa capitalista. Ou seja, partiu-se do pressuposto, levando em consideração a proposta de Carrol (1991), que os fatores econômicos e legais são os que mais influem para a prática da responsabilidade social. Acredita-se aqui, portanto, que na maioria dos casos os gestores das empresas têm como objetivo final para seu trabalho o constante aumento da lucratividade e que essas pessoas agem racionalmente em busca dessa meta. A RSC, neste contexto, é considerada por esses líderes como um meio de se alcançar seus objetivos.

Assim como Soares (2004, p. 4) observou:

Tem-se observado, todavia, que por trás do “discurso cobertura” (a autora refere-se ao discurso público das empresas sobre suas ações de RSC), que deixa transparecer apenas as boas intenções e as motivações socialmente admissíveis para esse novo paradigma organizacional (a responsabilidade social), existem outras razões que levam as organizações a aderirem ao movimento pelo social, razões essas que nem sempre são assumidas publicamente e, em sua maioria, não são questionadas pelo mundo acadêmico. Pode-se, ainda, apontar para contradições existentes entre o que as organizações pregam sobre as ações ditas sociais e as práticas organizacionais. Além disto, e principalmente, deve-se questionar as condições reais de se eliminar as contradições sociais no âmbito de um sistema que se caracteriza, ele próprio, como uma contradição viva, como é o capitalismo.

## **2.2 As quatro dimensões de Carrol**

A proposta de Carrol (1991), “A Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa” (Figura 1), foi usada como referência para essa dissertação, uma vez que, a partir das pesquisas bibliográficas feitas neste trabalho, percebeu-se que esse modelo possui um alto poder explicativo para o tema RSC, sendo ao mesmo tempo parcimonioso.



**Figura 1: Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa**

Fonte: Carroll (1991, p. 2)<sup>5</sup>

Além disso, o modelo surgiu de um levantamento histórico minucioso de Carrol (1991) sobre o debate teórico envolvendo a responsabilidade social e é bastante citado na literatura sobre RSC atual, inclusive no Brasil. Conforme observam Maignan e Windsor (2001, citado por Castro et al, 2007, p. 3) a respeito desse modelo de Carrol (1991):

Esse conceito mostra uma classificação interessante da responsabilidade corporativa e resume os diferentes conceitos desenvolvidos no decorrer do tempo. Além disso, devido à sua importância no meio acadêmico, ele tem sido amplamente utilizado como base de diversos estudos.

Pretendeu-se, assim, usar as quatro dimensões de Carrol como norteadores para a pesquisa. Elas foram importantes para mensurar, por exemplo, em que nível as organizações analisadas, em seus Balanços Sociais Corporativos, alegam razões éticas e filantrópicas para a prática da RSC e em qual grau as motivações econômicas e legais são explicitadas.

Neste tópico foi feito um resumo da idéia central da teoria de Carrol (1991) e nos seguintes serão apresentados mais detalhadamente aspectos de cada uma das dimensões – em função da sua dificuldade de definição e compreensão, a dimensão ética será analisada em maior profundidade.

<sup>5</sup> Traduzido pelo autor deste trabalho

Como já fora destacado na introdução, Carrol (1991) considera que as principais dimensões que devem ser observadas para a prática da RSC são as econômicas, legais, éticas e filantrópicas. De acordo com o autor, as quatro dimensões são essenciais em uma política de responsabilidade social, pois sem uma delas a RSC não se configura e não se sustenta.

A partir dessa visão, faz parte do dia-a-dia das empresas uma grande gama de *stakeholders*, sendo que cada um tem um nível de importância para a organização, de acordo com o contexto. Dentre os grupos, podem-se citar: empregados, clientes, acionistas, comunidades de entorno, sindicatos, poder público, imprensa. Carrol (1991), no entanto, salienta que, independentemente do nível de importância de cada grupo para cada empresa, todos os *stakeholders* têm suas vidas impactadas pelas ações da organização e por isso precisam ser considerados em um projeto de responsabilidade social. O autor, neste sentido, considera que cada um desses grupos trará demandas diferentes, e em diferentes quantidades, para uma empresa – doações, boas condições de trabalho, retorno financeiro, pagamento dos impostos, transparência nas informações, etc -, mas que todos têm importância para a sobrevivência dessa instituição e merecem, dentro de uma política de responsabilidade social, serem tratados com justiça e em muitas situações com benevolência. Desta forma, em sua proposta Carrol (1991) dividiu as demandas dos diferentes públicos, internos e externos, dentro dos quatro pilares da pirâmide: econômico, legal, ético e filantrópico. Assim, os acionistas e empregados, por exemplo, demandarão da empresa, dentre outras coisas, um retorno econômico, enquanto a comunidade de entorno demandará, dentre outras coisas, obras de apoio social e o equilíbrio ecológico no exercício das atividades produtivas. Carrol (1991) salienta ainda que essas dimensões são dinâmicas, que elas se complementam e têm todas importância no contexto da RSC - mesmo que muitas vezes existam conflitos entre elas, especialmente entre a dimensão econômica e as demais.

Em resumo, a responsabilidade social corporativa total inclui simultaneamente o preenchimento completo das responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas da firma. Em uma forma mais pragmática e gerencial de se afirmar, uma firma socialmente responsável deve se esforçar para ser lucrativa, obediente às leis, ética e uma boa cidadã corporativa (CARROL, 1991, p. 7).<sup>6</sup>

Apesar disso, o autor dispõe as dimensões em uma pirâmide, pelo nível de importância que cada uma tem na sobrevivência de uma empresa. Por isso, as dimensões econômica e legal, respectivamente, ficam na base, pois o seguimento dos seus preceitos é essencial à

---

<sup>6</sup> Traduzido pelo autor deste trabalho

sustentação da organização, especialmente no curto prazo. Nesse pensamento, sem que sejam seguidas as leis ou que haja o cuidado com as finanças corporativas, uma empresa dificilmente se sustenta. Já as dimensões ética e filantrópica, apesar de serem essenciais para que uma organização se constitua socialmente responsável, no curto prazo não impactam tanto na sustentabilidade da empresa, mas têm grande relevância para o sucesso organizacional no longo prazo.

Assim, Carrol (1991, p. 6), destaca:

A pirâmide da responsabilidade social corporativa retrata os quatro componentes da RSC, começando com a noção básica de que a performance econômica é o suporte fundamental de todas as demais. Ao mesmo tempo, espera-se que a empresa obedeça às leis, porque as leis são os códigos sociais de comportamentos aceitáveis e não aceitáveis. A seguir, vem a responsabilidade do negócio em ser ético. O mais fundamental deste nível diz respeito à obrigação da empresa de ser correta, verdadeira e justa, além de evitar ou minimizar danos aos *stakeholders* (empregados, consumidores, o meio ambiente, e outros). Finalmente, é esperado que o negócio seja um bom cidadão corporativo. Isto é observado na responsabilidade filantrópica, onde se espera que o negócio contribua com recursos financeiros e humanos para a comunidade, melhorando sua qualidade de vida.<sup>7</sup>

O autor ainda faz uma distinção entre o gerenciamento imoral, amoral e moral, em que o último é considerado o compatível com a responsabilidade social. Para Carrol (1991), gerenciar imoralmente significa desrespeitar as leis e códigos sociais vigentes, ser anti-ético, destruir o meio ambiente, só levar em consideração a dimensão econômica, dentre outros. O gerenciamento amoral leva em consideração apenas os aspectos legais e econômicos. Neste âmbito, o gerente considera que seguir as leis é o suficiente para a busca da lucratividade. Já o gerenciamento moral é o que leva em consideração as dimensões éticas e filantrópicas, além das demais. Nele, consideram-se os interesses de todos os *stakeholders*, tentando-se ser o mais justo e benevolente possível para com eles. Neste sentido, Carrol (1991) criou quadros que servem de modelo para cada tipo de gerenciamento – imoral, amoral e moral –, com cada tipo de público. Como, por exemplo, o Quadro 1, que se refere aos tipos de tratamento para clientes.

---

<sup>7</sup> Traduzido pelo autor deste trabalho

Quadro 1

<b>Três tipos de orientações morais sobre os grupos de Stakeholders: clientes</b>	
<i>Tipo de Gerenciamento</i>	<i>Orientação para clientes</i>
Gerenciamento Imoral	Clientes são vistos como oportunidades para o ganho pessoal ou organizacional. Parâmetros éticos acordados não prevalecem; atividades que têm a intenção de trapacear, enganar. Em todas as decisões de marketing – promoção, preço, produto e distribuição – leva-se vantagem sobre os clientes em máxima medida.
Gerenciamento Amoral	O gerenciamento neste caso não leva em consideração as conseqüências éticas nas decisões e ações. Tomam-se decisões simplesmente com o objetivo da lucratividade e a obediência às leis. O gerenciamento não está focado sobre o que é justo na perspectiva do cliente. O foco é apenas sobre os direitos da empresa. Nenhuma consideração é feita em relação às implicações éticas da interação com o cliente.
Gerenciamento Moral	O cliente é visto como uma parte igual na transação. O cliente demonstra suas expectativas na troca e é tratado com justiça. O foco gerencial é dar ao cliente um valor justo, informações completas, garantia justa e satisfação. Os direitos do cliente são de fato interpretados e honrados.

Fonte: Carrol (1991, p. 16)<sup>8</sup>

### 2.2.1 Dimensão Econômica

A dimensão econômica pode ser considerada como o fundamento básico de uma empresa capitalista. Neste sentido, a busca pela lucratividade é o principal objetivo desse tipo de organização e não pode em um contexto de responsabilidade social ser desconsiderada. Essa dimensão é, portanto, a base para as demais da pirâmide da responsabilidade social, ou seja, um pré-requisito para que as outras possam acontecer (Quadro 2). Para Carrol (1991, p. 4):

De alguma forma a idéia do objetivo para o lucro se transformou na noção da maximização do lucro, e este tem sido um duradouro valor desde o princípio (das organizações capitalistas). Todas as outras responsabilidades do negócio necessitam

<sup>8</sup> Traduzido pelo autor deste trabalho

da responsabilidade econômica da firma, porque sem essa as outras se tornam considerações inúteis.<sup>9</sup>

Carrol (1991) afirma então que a empresa tem que ser sólida do ponto de vista econômico para que as outras dimensões da RSC possam acontecer. Se não há lucratividade, portanto, não é possível que a organização se sustente e muito menos que promova a responsabilidade social.

### **2.2.2 Dimensão Legal**

Para Carrol (1991), as sociedades tendem a esperar das organizações que elas ajam dentro dos princípios legais. Para Srour (2003), essa tendência também cresce à medida que aumenta o nível de instrução e de liberdade da população de onde a organização está inserida. Ou seja, quanto mais livre e instruída a sociedade, mais cobranças sofrerão as organizações para o atendimento às leis.

Assim, Carrol (1991) considera que operar dentro da legalidade, independentemente do nível das leis – federal, estadual, municipal -, é uma outra dimensão da Responsabilidade Social Corporativa. Assim como a dimensão econômica, a dimensão legal é considerada fundamental, especialmente em um sistema como o capitalista. Sem ela, de acordo com Carrol (1991), não se pode considerar que exista a RSC (Quadro 2).

---

<sup>9</sup> Traduzido pelo autor deste trabalho

Quadro 2

<b>Componentes legais e econômicos para a Responsabilidade Social Corporativa</b>	
<b>Componentes Econômicos (Responsabilidades)</b>	<b>Componentes Legais (Responsabilidades)</b>
1 – É importante maximizar de forma consistente os ganhos por ação.	1 – É importante obedecer de forma consistente às expectativas governamentais e legais.
2 – É importante ser comprometido em ser o mais lucrativo possível.	2 – É importante cumprir as regulamentações federais, estaduais e municipais.
3 – É importante manter uma forte posição competitiva.	3 – É importante cumprir as leis de uma cidadã corporativa.
4 – É importante manter um alto nível de eficiência operacional.	4 – É importante que uma empresa de sucesso seja definida como algo que cumpre integralmente as obrigações legais.
5 – É importante que uma firma de sucesso seja definida como aquela que tem lucros consistentes.	5 – É importante prover bens e serviços que no mínimo obedecem as exigências legais.

Fonte: Carrol (1991, p. 3)<sup>10</sup>

### 2.2.3 Dimensão Ética

Não existe ética, de acordo com Carrol (1991), se as leis não são seguidas. O cumprimento das legislações é um pré-requisito para agir eticamente, pois as leis, geralmente, representam valores básicos de uma sociedade. Salienta-se ainda que para o autor uma empresa ética deve levar em consideração as expectativas dos seus *stakeholders*, tentando equilibrar o interesse de todos aqueles que serão envolvidos por uma decisão organizacional. Essa é para Carrol (1991) uma maneira justa de se agir. Isso significaria, por exemplo, considerar o impacto que um programa de demissão em massa teria em uma determinada comunidade. Em casos como esse, mesmo que a lei seja seguida, é comum que as empresas cometam erros éticos, ou seja, injustiças. A dimensão ética é a terceira da pirâmide de Carrol (1991) e talvez a mais difícil de ser trabalhada, provavelmente em função da complexidade para a sua definição.

Para Srour (2003), por exemplo, é imprescindível para o entendimento do conceito de “ética” a compreensão do conceito de “moralidade”. De acordo com o autor, a moral significa:

Um conjunto de valores e de regras de comportamento, um código de conduta que coletividades adotam, que sejam uma nação, uma categoria social, uma comunidade religiosa ou uma organização (Srour, 2003, p. 29).

<sup>10</sup> Traduzido pelo autor deste trabalho

Slour (2003, p. 29), então, define a “ética” em função da “moral”:

O que vem a ser moral? Um conjunto de valores e de regras de comportamento, um código de conduta que coletividades adotam, quer sejam uma nação, uma categoria social, uma comunidade religiosa ou uma organização. Enquanto a ética diz respeito à disciplina teórica, ao estudo sistemático, a moral corresponde às representações imaginárias que dizem aos agentes sociais o que se espera deles, quais comportamentos são bem-vindos e quais não. Em resumo, as pautas de ação ensinam o “bem fazer” ou o “fazer virtuoso”, a melhor maneira de agir coletivamente, qualificam o bem e o mal, o permitido e o proibido, o certo e o errado, a virtude e o vício.

A ética opera no plano da reflexão ou das indagações, estuda os costumes das coletividades e as morais que podem conferir-lhes consistência. Com qual propósito? Libertar os agentes sociais da prisão do egoísmo que não se importa com os efeitos produzidos sobre os outros. A moral, em contrapartida, corresponde a um feixe de normas que as práticas cotidianas deveriam observar e que, como discurso, ilumina o entendimento dos usos e costumes.

Percebe-se, assim, que para Slour (2003) agir eticamente significa agir de forma justa, ponderando sempre o impacto que as ações terão para outro - Carrol (1991) pensa da mesma forma. No contexto da RSC isso implica que uma organização deve sempre levar em consideração os impactos que suas ações terão sobre seus diversos públicos, ou seja, devem ser considerados meios justos de se agir, ou do contrário não haverá responsabilidade social (CARROL, 1991). Para isso, é necessária a constituição de normas – neste caso seriam a moral - que nortearão os agentes organizacionais a agirem eticamente. Vale ressaltar que muitas vezes o que é considerado moral, que esteja estabelecido como uma regra, não é ético, portanto não é justo. Slour (2003) cita como exemplo os costumes da honra que existiam séculos atrás, que permitiam a um marido punir com violência física sua mulher caso ela se tornasse adúltera. O mesmo afirma Carrol (2001), uma vez que para ele muitas leis – que se referem à moral - não são justas e, portanto, uma organização que apenas segue as legislações vigentes não é necessariamente ética. Vale lembrar também que no campo da publicidade há muitos anúncios que estão dentro das leis, mas que não podem ser considerados éticos quando avaliados sobre este prisma, como é caso de anúncios de produtos que causam malefícios aos consumidores, por exemplo bebidas alcoólicas e cigarros (LACZNIAK E MURPHY, 2006).

Por essas razões, Slour (2003) salienta que a moral e a ética são mecanismos que permitem a vida em sociedade. Para o autor, o conflito de interesses é inerente às pessoas e grupos sociais, mas a necessidade de vida social faz com que os indivíduos criem regras que permitam a convivência. Essas normas, que não são necessariamente justas, mas que são seguidas, por imposição ou por vontade própria, por membros de um grupo é que permitem a

essas pessoas a convivência social. O parâmetro ético surge, de acordo com Srour (2003), quando os valores morais são criados tendo-se em vista a justiça. Para que se tenha uma moral verdadeiramente ética, é necessário que as normas sejam eqüitativas, de forma que nenhum grupo ou indivíduo seja muito beneficiado ou prejudicado em função dessas regras. Em suma, deve-se agir com equilíbrio quando se age eticamente e por isso uma norma, ou moral, ética é necessariamente justa.

Srour (2003) ainda observou que atualmente diversas empresas promovem ações para que seus empregados ajam de forma ética com a organização e com todos os seus públicos de relacionamento. Essas empresas procuram criar meios de comunicação, normas internas, treinamentos, punições, dentre uma série de outras ações, que visam convencer o trabalhador a ser íntegro – de acordo com os valores vigentes do seu tempo, do local onde vivem e da organização onde trabalham - em suas ações. Para Srour (2003), uma instituição verdadeiramente responsável do ponto de vista social tem que agir eticamente sempre, independentemente do nível em que se dê essa ação, e isso, portanto, envolve todos aqueles que fazem parte do dia-a-dia dessa organização. O autor defende que todos os agentes organizacionais estão sujeitos a tentações egoístas que podem levá-los a um desvio de conduta que prejudicará a empresa ou a alguns de seus *stakeholders*. Por isso, Srour (2003) acredita que devem ser criadas normas, e nesse caso se insere a moral, que coíbam ações antiéticas ou que estimulem atitudes éticas. Ele ressalta nesse sentido a importância da demarcação dentro da organização daquilo que é e que não é considerado ético, tendo sempre como princípio a justiça com todos os *stakeholders* da empresa.

Como Srour (2003, p. 17) observa:

O conhecimento ético traz à tona questões polêmicas e demarca um leque de opções para enfrentá-las. Se for convertido em eixo das estratégias empresariais, pode evitar o conforto da benevolência ou a preguiça da omissão. Diante da ambigüidade e da crescente complexidade das práticas empresariais contemporâneas – fruto das novas exigências de eficiência, inovação e competitividade –, a reflexão ética serve de base para que se tenha coesão organizacional. Afinal, dilemas e incertezas pipocam de forma incessante e prever riscos torna-se cada vez mais difícil. O conhecimento ético oferece um quadro de referência para as decisões corporativas, na medida em que exige uma análise de conjunto, induz a mapear os diferentes interesses dos agentes envolvidos com as empresas (*stakeholders*), fazendo com que estes sejam levados em consideração.

Para Srour (2003) é também importante que as organizações estejam constantemente revendo seus conceitos sobre ética e moral, uma vez que as concepções desses valores estão sempre

mudando em uma sociedade. O autor, no entanto, destaca que não se deve perder de vista nunca o parâmetro do tratamento justo com todos os *stakeholders*.

Observou-se também nesta análise, como já se destacou em outros pontos deste trabalho, que muito se discute, no contexto da RSC, se as ações de responsabilidade social que não acontecem por princípios seriam realmente éticas. Para alguns autores, só pode ser considerada ética a ação que acontece por princípios, ou seja, em que o seu agente de fato acredita em sua causa e deseja o bem-estar alheio. Para essas pessoas, se ações socialmente responsáveis são feitas como um meio de se gerar vantagem para a organização, elas não são ações de RSC, pois não são éticas. A maior parte dos autores analisados para esta dissertação, contudo, demonstra ceticismo em relação a esta visão e vêem as ações de RSC, na maioria das situações, como meios de se alcançar a lucratividade e desenvolvimento organizacional. Salienta-se também que a maioria destes autores considera ética a ação de RSC que traga justiça, independentemente da motivação por traz desta ação – dentre eles se inclui Carrol (1991).

Destaca-se que esse tipo de raciocínio já podia ser observado séculos atrás e esta situação é considerada por alguns autores como imutável. Adam Smith, um dos pais da economia teórica, em “A Riqueza das Nações” (1776, citado por TENÓRIO, 2006, p. 14), já observava que: “Não é da benevolência do açougueiro, do cervejeiro ou do padeiro que esperamos o nosso almoço, mas do interesse que têm no próprio lucro pessoal.”. Ou mesmo Max Weber (1904), em “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo”, já defendia que o princípio básico do sujeito capitalista – que para o autor não era apenas aquele que obtinha ganhos com o sistema do capital, mas todas as pessoas que fazem parte dele e ajudam a mantê-lo - é o da obtenção de ganhos materiais e, ou, financeiros. Ele ainda salientou que essa característica social foi legitimada pela lógica da religião protestante e posteriormente pelas demais, tirando desse sujeito capitalista qualquer tipo de culpa pela busca desenfreada por ganhos pessoais:

Pois quando o ascetismo foi levado para fora dos mosteiros e transferido para a vida profissional, passando a influenciar a moralidade secular, fê-lo contribuindo poderosamente para a formação da moderna ordem econômica e técnica ligada à produção em série através da máquina, que atualmente determina de maneira violenta o estilo de vida de todo indivíduo nascido sob esse sistema, e não apenas daqueles diretamente atingidos pela aquisição econômica, e, quem sabe, o determinará até que a última tonelada de combustível tiver sido gasta (WEBER, 1904, p. 131).

Soares (2004) comunga dessas idéias, ao ressaltar que no atual sistema a lógica prevalecente é da acumulação de capital, em que a orientação humana fica em segundo plano. Srouf (2003) destaca, no entanto, que o que Weber chama de “ética” é na verdade uma norma, que diz respeito à moralidade dos indivíduos capitalistas. Esse princípio do capital que costuma reger esses indivíduos, desta forma, relaciona-se a normas ou valores morais, mas não podem ser considerados éticos, uma vez que não são necessariamente justos.

Para este trabalho, portanto, a definição do termo “ética” remete à noção de equidade e justiça. Obviamente esta palavra pode ser entendida de forma diferente sob outras circunstâncias, e merece inclusive uma discussão mais ampla – até mesmo pela literatura existente a seu respeito, incluindo textos clássicos, como os de Aristóteles e Platão. Nesta dissertação, contudo, estabeleceu-se essa idéia por uma razão prática e em função da visão do autor deste trabalho.

O conceito ético tem especial relevância então no contexto da RSC, dado que nas sociedades liberais, como ocorre em grande parte dos países atuais – especialmente nas economias desenvolvidas -, a fiscalização sobre as empresas é muito maior (SROUR, 2003). Isso significa dizer que agir eticamente tem se tornado cada vez mais um pré-requisito para a sobrevivência organizacional e para que seus agentes obtenham ganhos.

Salienta-se mais uma vez que esta dissertação considerou, pelos motivos já apresentados, que a principal razão para a prática da RSC é a geração de vantagem competitiva, a partir do fortalecimento da imagem da organização ou simplesmente da sua marca. No caso da teoria de Carrol (1991), acreditou-se que as dimensões econômica e legal são as que mais exercem influência para a prática de ações de RSC. Inclusive porque parece difícil imaginar na maioria das empresas com fins lucrativos que gestores agirão com benevolência e ética em detrimento dos seus ganhos pessoais.

Não se pretendeu, contudo, fazer um julgamento se é adequada ou não essa lógica. Buscou-se apenas sustentar a idéia de que os conceitos propostos por Weber e Smith ainda existem e que a principal razão para a prática da responsabilidade social corporativa é a geração de valor monetário a partir do fortalecimento da imagem corporativa - apesar das empresas muitas vezes, provavelmente na maioria delas, divulgarem outros motivos para a prática da RSC. Comungou-se aqui com a idéia da maior parte dos autores analisados sobre o tema

“Responsabilidade Social”, que agir de forma socialmente responsável é ser ético, independentemente da motivação que leve a essa ação.

Enfim, destaca-se que a dimensão ética será outro pilar deste trabalho, talvez o principal, em função da sua relevância para o contexto da RSC – muitas definições de RSC assemelham-se aos conceitos de ética como os aqui descritos. Como se observou, inclusive em Carrol (1991), a maior parte dos autores propõe que uma empresa socialmente responsável precisa manter um relacionamento justo com todos os seus públicos de relacionamento, além do respeito à natureza. Essas definições sugerem basicamente, portanto, que agir com RSC significa atuar de forma ética com todos os *stakeholders*, ou seja, com justiça - mesmo que isso seja feito em função da lucratividade (Quadro 3).

#### **2.2.4 Dimensão Filantrópica**

A separação entre a dimensão ética e a dimensão filantrópica é muitas vezes tênue. Para Carrol (1991), apesar disso, assim como a dimensão ética vai além da dimensão legal, a dimensão filantrópica vai além da dimensão ética. Esta, assim, é um pré-requisito para o atendimento à dimensão filantrópica.

O autor afirma que a filantropia é necessária, uma vez que alguns públicos organizacionais, em especial as comunidades de entorno, demandarão da empresa atitudes de boa cidadania, ou seja, que as organizações ajudem de forma altruísta tais comunidades a fomentarem sua qualidade de vida. Essas ações podem se constituir, dentre outros, em: patrocínios para obras sociais, incentivos a programas culturais, doações, etc (CARROL, 1991).

A dimensão filantrópica é entendida por Carrol (1991), portanto, como a que responde pelo aspecto benevolente, caridoso, das empresas e foi também uma das quatro dimensões de Carrol (1991) a ser trabalhada nesta dissertação (Quadro 3).

Quadro 3

<b>Componentes éticos e filantrópicos para a Responsabilidade Social Corporativa</b>	
<b>Componentes Éticos (Responsabilidades)</b>	<b>Componentes Filantrópicos (Responsabilidades)</b>
1 – É importante respeitar da forma mais consistente possível as expectativas sociais e normas éticas.	1 – É importante atender da forma mais consistente possível às expectativas filantrópicas e de caridade da sociedade.
2 – É importante lembrar e respeitar normas morais da sociedade, assim como a evolução dessas normas.	2 – É importante assistir as artes.
3 – É importante que os objetivos corporativos estejam compromissados com as normas éticas.	3 – É importante que gerentes e empregados participem de atividades de caridade e de voluntariado nas comunidades de entorno da empresa.
4 – É importante que a boa cidadania corporativa seja definida a partir do que é esperado ética e moralmente pela sociedade.	4 – É importante garantir assistência para instituições de ensino públicas e privadas.
5 – É importante lembrar que a integridade corporativa e o comportamento ético andam juntos do cumprimento das leis e regulamentações.	5 – É importante assistir voluntariamente aqueles projetos que fomentam a qualidade de vida da comunidade.

Fonte: Carrol (1991, p. 6)<sup>11</sup>

### 2.3 Imagem e Valor de Marca

A imagem corporativa foi considerada em função daquilo que as organizações transmitem a seus públicos externos como seus valores centrais e a percepção que esses públicos têm sobre esses valores. O valor de marca, portanto, foi avaliado de acordo com o valor que a imagem da empresa agrega, ou não, a sua marca. No caso deste estudo foi avaliada a imagem que as comunidades de entorno de algumas empresas siderúrgicas de Minas Gerais têm a respeito da RSC dessas empresas e como isso afeta no valor da marca dessas organizações.

Imagem é o conjunto de crenças, idéias e impressões que uma pessoa tem em relação a um objeto. As atitudes e ações de uma pessoa em relação a um objeto são bastante condicionadas pela imagem dele (KOTLER, 2000, p. 572).

Salienta-se que uma imagem positiva com os públicos externos gera vantagem para uma organização, conforme observam Carrieri et al (2004, p. 4):

<sup>11</sup> Traduzido pelo autor deste trabalho

Nesse sentido, imagem pode ser considerada como um processo cognitivo que soma razão e imaginação com formas lógicas e intuitivas, construído através de um movimento de natureza racional num universo simbólico. A imagem é importante tanto para a fonte da imagem (o objeto em si, seja produto, marca ou instituição) como para o sujeito que a recebe (receptor). Para a fonte, considerando nesse caso específico as organizações, a imagem positiva é uma pré-condição essencial para o estabelecimento de relações eficazes com os diversos segmentos de público de seu interesse. Para o sujeito, receptor, a imagem constitui a "verdade" sobre o objeto em termos que podem ser simplificados em bom ou ruim, utilizável ou não.

Ainda, de acordo com Lindquist (1975), a imagem, do ponto de vista organizacional, é aquilo que sentem e pensam as pessoas a respeito de uma marca de produto ou institucional. O autor ainda salienta que esse processo é subjetivo - dependendo do observador e da organização que transmite a imagem – e composto por uma combinação de elementos simbólicos, cognitivos, emocionais e funcionais. A imagem que os diversos públicos de uma organização têm sobre a mesma será definida então pelas atitudes e comunicação dessa empresa com seus *stakeholders*, assim como pelo contexto em que os diferentes públicos se inserem. Uma organização, por exemplo, que age de forma socialmente responsável com uma de suas comunidades de entorno poderá criar neste público uma imagem positiva. Da mesma forma, a boa comunicação de uma organização com suas comunidades de entorno poderá ajudar essa empresa na construção da sua imagem corporativa.

O entendimento do conceito de imagem é necessário para a compreensão do valor de marca, que visa, em geral, à construção de uma imagem e identidade favorável da empresa perante os seus diversos públicos. Chernatony (2005, citado por BAKER, 2005, p. 263) ressalta que “marcas são conglomerados de valores funcionais e emocionais que prometem experiências exclusivas aos *stakeholders*”. Esse autor ainda destaca que existem diversas interpretações para marcas – como logomarca, instrumento legal, abreviatura, personalidade, identidade, agregação de valor -, mas que todas remetem a ativos intangíveis que farão os públicos organizacionais associarem valores - sendo estes tangíveis ou intangíveis, ou mesmo positivos ou não - a uma empresa, produto ou serviço. Neste sentido, vale também lembrar a conceituação de marca do *site* da American Marketing Association (2008)<sup>12</sup>:

Um nome, termo, *design*, símbolo, ou qualquer outro recurso que diferencia um produto ou serviço de um vendedor distinto dos demais.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)

<sup>13</sup> Traduzido pelo autor deste trabalho

Ou ainda, para Shimp (2003, p.33):

Assim, existe uma marca quando um produto, loja de varejo ou serviço recebe um nome, designação, sinal, símbolo, design ou qualquer combinação específica desses elementos. Todas as organizações e seus produtos podem ser considerados marcas.

Neste sentido, uma pessoa quando perguntada sobre uma empresa, pensando nela como uma marca, pode responder que essa organização remete à qualidade de produtos, respeito ao meio ambiente e baixo preço, ou seja, a valores tangíveis e intangíveis. Da mesma forma, quando perguntada sobre determinada marca de produto desta mesma empresa, ela pode responder que ela remete a um design inovador e à durabilidade.

Existem, portanto, além das marcas de produtos ou serviços, definições de marca que observam a empresa como um todo, que levam em consideração toda a organização e o significado que ela tem para os seus diversos públicos. Um exemplo é o termo “Marca Corporativa”, que, de acordo com Keller (2000), refere-se à empresa como um todo e diz respeito a um número muito mais vasto de associações. Neste caso, por exemplo, a marca corporativa do automóvel Fusca é a Volkswagen. Salienta-se ainda que o gerenciamento de uma marca corporativa é bem mais complexo que o de uma marca de produto, uma vez que ele envolve todos os públicos organizacionais, inclusive comunidades de entorno e empregados (BALMER E GRAY, 2003). Este trabalho tomará por base esse conceito, no caso o valor que a marca de grandes empresas siderúrgicas de MG possui entre suas comunidades de entorno.

De acordo com Keller (1993), as organizações devem trabalhar o fortalecimento de suas marcas de várias formas: utilizando materiais publicitários diversos; fabricando produtos de boa qualidade; fazendo uma distribuição satisfatória; oferecendo produtos e serviços a um preço justo; dentre outras. Todos esses esforços são feitos com a intenção de se criar uma marca de valor satisfatório para empresas, clientes e demais *stakeholders*, ou seja, uma marca de alto valor agregado. Uma marca de alto valor, portanto, é aquela que se diferencia na mente do público por atributos diversos. Salienta-se que valor neste caso é entendido como a diferença entre percepção de custo e benefício. Uma marca de alto valor é assim aquela que entrega, na percepção do público, um número de benefícios alto a um baixo custo relativo (LASSAR ET AL, 1995).

Para Keller (1993), uma marca que alcança um alto nível de valor como esse pode ser considerada como uma *Brand Equity*. Ou então, como observa Oliveira (2006, p. 50): “Logo, nota-se que para construir o *Brand Equity* baseado no consumidor (pode-se, neste caso, interpretar uma comunidade de entorno como um consumidor corporativo) deve-se criar uma marca que manifeste associações favoráveis.”. Lassar et al (1995) ainda salientam que uma *Brand Equity* impacta positivamente nas finanças corporativas, e por isso a importância de se trabalhar em busca deste valor. Para esses autores, uma marca alcança um nível de *Brand Equity* quando consegue ser lembrada de forma tão diferenciada pelo público consumidor, que este esteja disposto a despende um custo bem mais alto para adquirir uma marca.

O estudo dos conceitos de imagem corporativa e valor de marca são importantes neste trabalho, portanto, em função da sua relevância no contexto da responsabilidade social. Como já se destacou neste texto, a partir de outras bibliografias acadêmicas, a prática da responsabilidade social e sua divulgação ajudam a empresa a construir uma imagem positiva perante seus públicos e podem, conseqüentemente, criar uma marca de maior valor agregado. Para Srouf (2003, p. 18): “Cada vez mais, a imagem que as empresas gostariam de passar a seus clientes é a de *empresas éticas*.”. Ele destaca também que as mídias têm exercido atualmente um papel de fiscalizadoras da sociedade, uma vez que a concorrência entre órgãos de imprensa leva jornalistas a buscarem notícias de primeira mão, que lhes dêem destaque, assim como aos veículos para os quais trabalham. Para o autor, as empresas não podem mais esconder seus erros ou tentar divulgar ao público informações inverídicas, uma vez que isso pode facilmente ser desmascarado e ocasionar um dano à imagem ou à marca corporativa.

Assim, quanto maior o nível de liberdade da sociedade em que a empresa está inserida, maior a importância de que organização possua uma imagem favorável entre todos os *stakeholders*. Salienta-se que além da imprensa, as empresas em ambientes democráticos têm que lidar com órgãos oficiais fiscalizadores e com uma comunidade acadêmica muito críticos e rígidos, que procuram monitorar as instituições e as conseqüências de seus projetos (SROUR, 2003).

Nesta linha de raciocínio, pode-se pensar que conseguir uma imagem favorável e uma marca de alto valor, ou uma *Brand Equity*, perante os diversos públicos implica à empresa ser transparente na hora de dar publicidade às ações de RSC, visto o risco que se corre quando se divulgam informações mentirosas, isto é, o trabalho de construção da imagem da empresa

entre os diversos públicos deve impactar positivamente no valor de sua marca, agregando valor à empresa que a pratica.

Lassar et all (1995), na busca por um modelo em que se possa averiguar se uma marca alcançou ou não um nível de *Brand Equity*, propuseram 5 aspectos a serem avaliados em relação às marcas: *performance*, que serve para avaliar se uma marca de uma empresa ou produto garante ao cliente um desempenho de alto nível e superior à concorrência; *social image*, que avalia a reputação da marca, assim como o nível de envolvimento dos clientes com a marca; *value*, que mede se os clientes consideram o preço pago à marca compatível com os benefícios que são entregues, ou mesmo se superam as expectativas iniciais do consumidor; *trustworthiness*, que é o parâmetro do nível de confiança que os clientes depositam na marca; e *Attachment*, que diz respeito à quantidade de sentimentos positivos que os clientes têm em relação à marca, ou seja, avalia o nível de afeição das pessoas em relação à marca. De acordo Lassar et all (1995), uma marca se torna uma *Brand Equity* quando consegue ser avaliada em alto nível nesses 5 aspectos.

A avaliação do valor de marca das organizações entre suas comunidades de entorno, portanto a verificação se as siderúrgicas conseguem entre esse público alcançar um nível de *Brand Equity* para suas marcas, foi outro ponto importante deste trabalho. Vale lembrar, neste caso, que um dos objetivos da dissertação era ver se as organizações têm valor de marca alto e qual dos aspectos da RSC que mais têm influência neste processo.

## **2.4 Marketing Social**

A maior parte dos autores analisados considera as ações de responsabilidade social, e as suas divulgações, como uma forma de se gerar vantagem competitiva, especialmente com o fortalecimento da imagem, identidade e, conseqüentemente, da reputação organizacional, conforme já fora destacado. Desta forma, a RSC pode ter grande importância para o marketing, uma vez que dela a organização pode criar diferenciais, como o fortalecimento da marca, que lhe trarão vantagens competitivas e, conseqüentemente, um maior volume de vendas no longo-prazo (Tenório, 2006). Quando se leva em consideração que a concepção atual de marketing visa à geração de ganhos para todas as partes que participam dos processos organizacionais, essa relação é ainda maior.

Marketing é a atividade, conjunto de instituições, bem como os processos de criação, comunicação, entrega e troca de bens e serviços que tenham valor para a organização e seus clientes, parceiros e sociedade em geral (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2008).<sup>14</sup>

Para Higuchi et al (2007), o debate teórico sobre o conceito de marketing social é intenso e não há na academia um consenso sobre sua definição. Esses autores destacam que o marketing social, originalmente, surgiu como uma forma de usar ferramentas de marketing tradicionais em causas sociais, como no combate ao tabagismo. Muitos autores, de acordo com eles, defendem que o termo “marketing social” serve apenas para causas dessa natureza, não podendo, portanto, ser usado para fins comerciais. Higuchi et al (2007), contudo, destacam que muitas empresas praticam ações éticas e de filantropia com o objetivo de divulgá-las para a criação de vantagem competitiva. Vários autores defendem que isso também é marketing social, ou seja, uma empresa criar diferenciais competitivos a partir do patrocínio de causas que ajudem ao bem-estar de *stakeholders* - destaca-se que nesta dissertação será adotada essa posição em relação ao termo “marketing social”. Esse debate, de acordo com Higuchi et al (1999), sucinta inclusive uma discussão acadêmica sobre a questão ética do marketing social, assim como ocorre na responsabilidade social – como já se destacou, há autores que contestam a validade ética da RSC quando esta é praticada com uma finalidade de lucro.

Percebe-se, portanto, que os termos “marketing social” e “responsabilidade social corporativa” são bastante próximos, mesmo que não exista um consenso sobre suas definições. Ambos visam à melhoria da qualidade de vida das pessoas, independentemente de quem pratique essas melhorias e de quais sejam suas motivações. Assim, Higuchi et al (1999, p. 8) observam:

Percebe-se que tanto a responsabilidade social corporativa quanto o marketing social corporativo possuem como objetivos promover melhorias na sociedade, bem como a diferenciação da marca, o fortalecimento da imagem e conseqüente maior ganho financeiro.

Garay (2004), da mesma forma, afirma que a RSC acontece como uma maneira de se gerar vantagem competitiva. Desta forma, o autor defende que a RSC é uma estratégia de marketing

---

<sup>14</sup> Traduzido pelo autor deste trabalho, [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)

que visa à fidelização de clientes e ao fortalecimento da marca perante os diversos públicos organizacionais.

Assim, o conceito de marketing social, que tanto se aproxima às idéias de responsabilidade social, foi utilizado para a construção desta dissertação.

## **2.5 Comunicação Integrada e o Balanço Social Corporativo (BSC)**

De acordo com Shimp (2003, p. 31), “Comunicação é o processo pelo qual os pensamentos são transmitidos e o significado é compartilhado entre pessoas ou organizações”. O autor ainda destaca que em qualquer processo de comunicação existem 8 componentes: uma fonte, ou emissor; uma codificação, que diz respeito ao processo de traduzir um pensamento em uma forma simbólica; uma mensagem, que é uma expressão simbólica dos pensamentos do emissor; um canal de mensagem, que é o caminho pela qual a mensagem se move entre o emissor e o receptor; o receptor, que é a pessoa ou grupo de pessoas para quem a mensagem é dirigida; a decodificação, que é o significado que o receptor dará à mensagem; o ruído, que são todas as interferências que ocorrem durante o processo de comunicação e que podem interferir no significado que o receptor dará para a mensagem; e o *feedback*, que diz respeito ao retorno que o receptor da mensagem dará o emissor da mesma. Salienta-se ainda que a comunicação pode ocorrer no nível inter-pessoal, quando é feita diretamente entre um grupo restrito de pessoas, ou de massa, quando o emissor utiliza um veículo de comunicação, ou canal, para transmitir uma mensagem a um grande grupo de pessoas (KOTLER, 2000).

Como já fora observado neste texto, a comunicação adequada das práticas de RSC entre os diversos *stakeholders* organizacionais é importante para que essas políticas gerem vantagem para as empresas que as praticam. Sob essa lógica, tão importante quanto agir de forma socialmente responsável é divulgar aquilo que é feito para todos os públicos.

É nesse contexto que se insere neste estudo a comunicação integrada, termo que se refere a um processo de comunicação organizacional feito para todos os públicos da empresa, internos e externos, e que tem por objetivo auxiliar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos, como a missão e a visão, e gerar valor para si e para todos os seus *stakeholders*.

Como observa Lupetti (2007, p. 15):

É preciso estabelecer que a comunicação integrada tem o objetivo de criar sinergia no sistema de comunicação e unificar a linguagem empresarial, devendo, sempre que possível, integrar ações. Deve integrar informações entre todos os programas da empresa, que proporcionarão o aumento da competitividade organizacional.

A comunicação integrada em um ambiente de instabilidade, como acontece na maior parte dos mercados atuais, tornou-se, portanto, um fator estratégico no gerenciamento organizacional. Sem que haja uma comunicação eficaz entre a empresa e todos os seus públicos, especialmente quando se trata de organizações de grande porte – como as siderúrgicas que serão estudadas aqui –, a probabilidade de que algum problema surja com algum *stakeholder* aumenta e isso pode ser decisivo nos resultados da organização. Salienta-se ainda que atualmente, mesmo quando se pensa em comunicação de massa, é importante que a empresa se comunique com seus públicos de forma bilateral, ou seja, dando ao receptor a possibilidade de se manifestar e interferir no processo de comunicação (LUPETTI, 2007).

A comunicação integrada, portanto, engloba vários veículos e técnicas de comunicação, que devem acontecer sinergicamente e tendo em vista a divulgação dos objetivos organizacionais – como, por exemplo, de mostrar que a instituição é socialmente responsável – para todos os *stakeholders*. Para isso, a empresa pode fazer uso de ferramentas de relacionamento público, de propaganda, de assessoria de imprensa, etc. Podem ainda ser usados veículos como: jornais de circulação interna; panfletos institucionais e de produtos; *sites* eletrônicos; jornais abertos; rádio; televisão; eventos sociais; etc. O discurso de materiais publicitários, portanto, reflete a estratégia da empresa (CARRIERI, 2005). Demonstra uma tentativa da organização de legitimar, de institucionalizar perante os seus diversos públicos uma determinada idéia ou objetivo.

Neste trabalho, foi utilizado como objeto de análise sobre o discurso das organizações um instrumento de comunicação muito comum no contexto da Responsabilidade Social Corporativa e que se enquadra bem no conceito da Comunicação Integrada, o Balanço Social Corporativo (BSC) – também denominado por algumas empresas como Relatório de Sustentabilidade, Relatório Anual, etc. Este veículo serve a todos os *stakeholders* e tem por meta a prestação de contas da empresa sobre os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas atividades

As publicações de Balanços Sociais começaram na década de 60 nos Estados Unidos e na década de 70 na Europa. Em alguns países eles já são obrigatórios para empresas de grande

porte - passando inclusive por auditorias e controle governamental -, o que pressiona as empresas a transmitirem informações coerentes com a realidade.

No Brasil, os Balanços Sociais começaram a ser feitos na década de 90, mas ganharam força a partir do ano 2000. No país, salvo algumas exceções, eles ainda não são obrigatórios e funcionam mais como ferramenta de marketing (TREVISAM, 2002). A obrigatoriedade de publicações de Balanços Sociais aqui só existe em alguns casos, como na cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, e para empresas do setor energético – a agência da área, ANEEL (Agência Nacional de Eletricidade), possui uma resolução que obriga as empresas de energia a fazerem essa publicação.

Atualmente no Brasil são utilizados, na maioria dos casos, três modelos metodológicos para a construção de um Balanço Social: o Ethos, do Instituto Ethos de Responsabilidade Social; o IBASE, do Instituto Brasileiro de Análise Social e Econômica; e o GRI, Global Reporting Initiative. Destaca-se, contudo, que todos têm em vista o mesmo objetivo: o transparecimento da organização perante seus diversos públicos.

Como afirma Oliveira (2005, p.3):

O papel do Balanço Social surge a partir daí, ou seja, não somente informar de maneira organizada aos *stakeholders* o que a empresa tem feito, mas envolve a maneira como ele é construído com os diversos *stakeholders*, e isto inclui também a divulgação de uma avaliação franca do que não tem sido feito e da opinião dos *stakeholders* sobre as ações da empresa.

A definição abaixo do padrão Global Reporting Initiative (2006), também conhecido por GRI – que é um dos principais padrões atuais no mundo para a construção de BSCs e que foi utilizado como referência pelas empresas pesquisadas neste estudo -, resume bem a concepção desses materiais:

Elaborar relatórios de sustentabilidade é a prática de medir, divulgar e prestar contas para *stakeholders* internos e externos do desempenho organizacional visando ao desenvolvimento sustentável. “Relatório de sustentabilidade” é um termo amplo considerado sinônimo de outros relatórios cujo objetivo é descrever os impactos econômicos, ambientais e sociais (*triple bottom line*) de uma organização, como o

relatório de responsabilidade social empresarial, o balanço social etc. Esse tipo de documento deve oferecer uma descrição equilibrada e sensata do desempenho de sustentabilidade da organização relatora, incluindo informações tanto positivas como negativas. Um relatório de sustentabilidade baseado nas Diretrizes da GRI divulga os resultados obtidos dentro do período relatado, no contexto dos compromissos, da estratégia e da forma de gestão da organização (GRI, 2006, p.4).

Em seu conceito central, portanto, o Balanço Social deve ser uma mídia de prestação de contas clara e objetiva das empresas em relação aos impactos econômicos e socioambientais de suas atividades, mesmo que essa prestação possa ser negativa para a imagem ou valor de marca da empresa – vale neste caso pensar sobre a concepção de um balanço financeiro, em que as informações positivas e negativas são apresentadas da mesma forma e com o mesmo peso. Como exemplo, vale a pena observar algumas informações que o modelo GRI (2006) estipula que as empresas disponham nos materiais (ver apêndices).

## **2.6 Empresas Siderúrgicas de Minas Gerais**

A siderurgia diz respeito ao processo de produção do ferro gusa e do aço (IBS, 2008), bens essenciais para qualquer atividade econômica contemporânea. Dentre outros setores, a siderurgia é a base para as indústrias automobilística, naval, de construção civil, eletro-eletrônica. Dela dependem, portanto, o transporte e a moradia de grande parte da humanidade, além do maquinário necessário para o comércio, a produção industrial e a agricultura.

Em Minas Gerais, as organizações siderúrgicas têm grande impacto sobre a economia, gerando inclusive grande parte dos empregos. De acordo com um levantamento feito pelo jornal Estado de Minas no ano de 2007, entre as 20 maiores empresas de Minas Gerais 5 são do setor siderúrgico, sendo que as duas maiores do estado são empresas desse ramo. Destaca-se ainda que, de acordo com a Secretária da Fazenda do Estado de Minas Gerais (2008), esse setor responde por grande parte da arrecadação de impostos.

O sindicato de algumas das principais indústrias siderúrgicas do estado, também conhecido como Sindicato da Indústria do Ferro no Estado de Minas Gerais, ou SINDIFER (2008)<sup>15</sup>, destaca a relevância do setor para a economia do estado. Em seu *site*, ele salienta que a região

---

<sup>15</sup> [www.sindifer.com.br](http://www.sindifer.com.br)

de Minas é a principal produtora de ferro gusa do mundo e destaca projetos de responsabilidade social das empresas associadas – três das 5 grandes empresas siderúrgicas presentes no levantamento do Jornal Estado de Minas fazem parte do SINDIFER.

Aqui, no coração do país, está localizada a mais importante região de produção de ferro gusa do planeta e um dos mais significativos modelos de auto-sustentabilidade industrial do mundo: a aplicação da siderurgia limpa a carvão vegetal, a partir da biomassa cultivada (SINDIFER, 2008).

Em função, portanto, da importância econômica e social do setor siderúrgico a MG, assim como da intensa divulgação de ações de RSC das empresas siderúrgicas nesse estado, optou-se por essas organizações como objeto de análise desta dissertação.

### 3 METODOLOGIA

As análises foram feitas dentro das quatro dimensões da responsabilidade social da teoria de Carrol (1991) – dimensão econômica, legal, ética e filantrópica - e dos demais temas do marco teórico. Os objetos de estudo foram três grandes siderúrgicas de MG, situadas entre as 20 maiores empresas do estado de acordo com o faturamento - baseado no levantamento do Jornal Estado de Minas (2007). As empresas, conforme será visto adiante, foram denominadas por: EMPRESA A, EMPRESA B e EMPRESA C. Optou-se por ocultar o nome das organizações, pois elas não foram informadas da realização deste estudo.

A partir da escolha das empresas, foram avaliados por meio de técnicas diversas de análise de conteúdo e de imagens, que serão especificadas adiante, Balanços Sociais Corporativos dessas organizações, com o objetivo de se identificar quais as motivações principais que elas declaram para a prática da RSC, de acordo com as dimensões de Carrol (1991), ou seja, verificou-se se as organizações dão mais enfoque às dimensões econômicas e legais ou às dimensões éticas e filantrópicas como motivadoras centrais para a prática da RSC. Pretendeu-se com isso confirmar a Premissa 1.

Avaliou-se também, a partir das dimensões de Carrol (1991), o que percebem as comunidades de entorno das organizações pesquisadas sobre a prática da RSC. Foi verificado como as comunidades percebem as empresas no cumprimento de cada uma das dimensões. Foi medido ainda, a partir do conceito de *Brand Equity* (KELLER, 1993) e do modelo teórico de Carrol (1991), como a prática e a divulgação da responsabilidade social impactam no valor de marca corporativo entre as comunidades das organizações pesquisadas. Esse levantamento foi feito através de um questionário estruturado em um levantamento do tipo *Survey*. Pretendeu-se, assim, confirmar as Premissas 2 e 3, além de testar as hipóteses sugeridas - o detalhamento dos procedimentos metodológicos desta etapa também será especificado adiante.

Foram, portanto, utilizados métodos qualitativos e quantitativos (GIL, 2002). A utilização das duas modelagens deu-se em função dos recursos, como financeiros e de tempo, disponíveis para a pesquisa e dos objetos que foram estudados. Utilizando-as, foi possível alcançar resultados mais precisos, uma vez que métodos quantitativos permitem maior capacidade de

generalizações, enquanto métodos qualitativos possibilitam a percepção de nuances que os métodos quantitativos não captam (LAVILLE e DIONE, 2007).

Desta forma, a pesquisa foi exploratória no que tange à análise dos Balanços Sociais, pois não foram encontrados estudos dessa natureza entre as organizações siderúrgicas de MG. Salienta-se que para Gil (2006, p. 43): “Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximado, acerca de determinado fato”. Este trabalho proporcionou uma visão geral dos materiais de comunicação das empresas siderúrgicas de MG avaliadas, podendo, portanto, ser considerado exploratório nesse aspecto (GIL, 2006). A pesquisa também foi descritiva, pois descreveu algumas características das comunidades de entorno das empresas siderúrgicas de Minas Gerais, utilizando-se de levantamentos estatísticos feitos a partir da aplicação de questionários estruturados. Neste sentido, salienta-se que, de acordo com Gil (2006), pesquisas descritivas têm por objetivo a descrição de características de certa população e fenômeno e que para sua realização, em geral, são usados métodos quantitativos.

Os resultados dos dois levantamentos foram comparados entre si e com a bibliografia acadêmica de Responsabilidade Social utilizada neste projeto, com a finalidade de serem respondidos os questionamentos desta pesquisa.

Defende-se aqui que pesquisas qualitativas e quantitativas não são excludentes no campo social, mas complementares. As duas possuem grandes vantagens e restrições. Cabe ao pesquisador entender os métodos diversos, adequá-los ao seu objeto de pesquisa, procurar afastar-se ao máximo deste objeto e, acima de tudo, reconhecer as restrições do seu estudo. O pensamento neste trabalho é que a área de pesquisas sociais é demasiadamente complexa para se restringir a um método como absoluto neste contexto. Todos os tipos de técnicas metodológicas têm capacidades restritas nesse campo da ciência, que lida com um objeto de estudo que possui variáveis incontrolláveis e infinitas. As metodologias nas ciências sociais são para o autor desta dissertação mecanismos que ajudam o cientista a se aproximar da realidade social e dos indivíduos, sem, no entanto, explicá-la em sua plenitude.

### 3.1 Unidade I de Análise: Os Balanços Sociais das Siderúrgicas de MG

Esta unidade diz respeito às avaliações qualitativas, que serviram às análises do discurso das empresas sobre suas ações de RSC, de acordo com o modelo de Carrol (1991). Para esta etapa, conforme já fora salientado, foram utilizados Balanços Sociais das três empresas pesquisadas publicados nos últimos anos.

Optou-se pelo BSC por este ser comum às três instituições e por se tratar de um veículo específico para o transparecimento de ativos e passivos socioambientais e econômicos de organizações – o Balanço Social de duas das empresas são chamados de Relatório de Sustentabilidade, mas equivale a um Balanço Social em seu conceito e na forma como fora feito (OLIVEIRA, 2005). Vale ressaltar que análises prévias de Balanços Sociais corroboram que os discursos desses materiais assemelham-se no Brasil, o que legitima a amostra selecionada nesta dissertação - apesar de não haver ainda critérios claros para a sua construção entre instituições brasileiras -, e que estes instrumentos já são largamente publicados no Brasil pelas grandes empresas (OLIVEIRA, 2005).

Além disso, na prática as organizações brasileiras em geral utilizam seus BSCs como instrumentos para enaltecer os seus projetos socioambientais, relatando nesses veículos apenas os aspectos positivos das suas ações e ocultando os impactos negativos da sua relação com seus públicos e com o meio ambiente (OLIVEIRA, 2005). As empresas brasileiras utilizam o BSC, na maioria dos casos, como um instrumento de reforço da imagem organizacional, esses materiais refletem então a imagem que as empresas pretendem ter perante seus públicos diversos sobre suas ações econômicas e, principalmente, sociais e ambientais (LEWIS & UNERMAN, 1999; ANDRADE ET AL, 2002; MONTEIRO DE ANDRADE, GOSLING, XAVIER, 2008).

Com base nesta pesquisa, poderíamos recomendar ações pontuais para melhorar o papel do balanço social como ferramenta de construção da responsabilidade social de empresas, antes que esta ferramenta perca credibilidade devido a forma sem critérios como vem sendo publicada por muitas empresas (OLIVEIRA, 2005, p.16).

Essa característica foi também motivadora para a escolha dessa mídia como objeto de análise. Pensou-se que se nos Balanços Sociais, que em tese devem ser instrumentos de transparência de informações, de pura e simples prestação de contas para a sociedade, as empresas declaram basicamente aquilo que querem e fazem de positivo, provavelmente nas outras mídias, como internet e folders corporativos, em que não há sequer essa prerrogativa, o discurso para reforçar a imagem de uma empresa socialmente responsável será ainda mais forte.

Para a análise desses materiais foram utilizadas três metodologias, sendo que duas enquadram-se em tipos de análise de conteúdo e a terceira em análise de fotografia e semiótica.

Destaca-se que esses métodos permitem reproduzir de maneira bastante fiel o discurso dos autores das publicações (BAUER, 2007) – ou seja, a direção das empresas siderúrgicas. A partir deles é possível, por exemplo, demonstrar a imagem que as empresas siderúrgicas planejam transmitir aos seus públicos com seus Balanços Sociais.

De acordo com Bauer (2007, p. 192)

A Análise de Conteúdo nos permite reconstruir indicadores, cosmovisões, valores, atitudes, opiniões, preconceitos e estereótipos e compara-los entre comunidades. Em outras palavras, a Análise de Conteúdo é pesquisa de opinião pública com outros meios.

Ou ainda, como afirma Bardin (2004, p.7) sobre a análise de conteúdo:

Um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a “discursos” (conteúdos e continentes) extremamente diversificados.

A Análise de Conteúdo, e os vários tipos de métodos de pesquisa que ela abarca, assim como os métodos de análise de fotografias e imagens, são de alta difusão na academia e muito corroborados no meio da pesquisa social (BAUER, 2007).

Ressalta-se que as análises foram de natureza qualitativa. As três metodologias foram utilizadas com a finalidade de se aumentar a validade geral desta pesquisa. Pretendeu-se que uma corroborasse a outra, de forma a aumentar o valor deste estudo e para que as avaliações finais fossem as mais próximas possíveis daquilo que as empresas de fato declaram em seus Balanços Sociais. O que foi percebido, apesar disso, teve um viés proporcionado pela visão do autor deste estudo. Essa é uma característica intrínseca à análise de conteúdo (BAUER, 2000; BARDIN, 2004), uma vez que a interpretação de um texto nunca será exatamente igual ao texto original ou àquilo que seu autor pretendeu transmitir ao leitor. Essa característica é ainda mais relevante na análise de fotografias, que lida com um fator subjetivo ainda maior (LOIZOS, 2007), por onde o processo de significação é de natureza ainda mais pessoal (PENN, 2007).

Para a interpretação dos textos e imagens fotográficas existem filtros, como o método e o próprio leitor, que em algum grau distorcem o conteúdo real transmitido pelo autor.

Os textos estão abertos para diferentes leituras, dependendo dos pré-julgamentos. Poderá ser possível excluir determinadas leituras ou intenções, especialmente se os codificadores partilham uma compreensão do mundo com o emissor ou o público. Nenhuma leitura particular de um público, contudo, ou uma intenção particular de um comunicador, permanece apenas dentro do texto. Na melhor das hipóteses a Análise de Conteúdo mapeia o espaço das leituras e das intenções através da exclusão ou da tendência, mas nunca a situação concreta da coisa. (BAUER, 2007: p. 208)

Destaca-se, enfim, que essa amostra é de natureza exploratória, pois não foram encontrados estudos anteriores com análises como as que foram feitas neste trabalho, utilizando a teoria de Carrol (1991) como suporte. Além disso, a amostra não tem uma definição sistemática a partir do universo de BSCs no Brasil, mas alinha-se ao objeto de estudo desta dissertação.

### **3.1.1 Tipos de Análise**

O primeiro método utilizado, denominado aqui de “Tipo I de Análise”, foi a análise de conteúdo temática (BAUER, 2007), que propõe que algumas perguntas referentes ao objeto de pesquisa sejam respondidas com fragmentos do texto. Este método é denominado por Bardin (2004) como: “Análise de Respostas a Questões Abertas”. Isso demonstra que há neste

caso um processo de categorização adotado para todos os Balanços Sociais. As mesmas perguntas, portanto, foram feitas para os três exemplares e respondidas da mesma forma.

O tema é geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores de crenças, de tendências, etc. (BARDIN, 2004; p. 99)

Salienta-se que cada pergunta, referente a cada dimensão da teoria de Carrol (1991), foi respondida com pelo menos cinco fragmentos de até dez frases do Balanço Social (essas serão as unidades de codificação). Além disso, buscaram-se fragmentos textuais que corroboram o compromisso das empresas com o cumprimento das dimensões da RSC de Carrol (1991). Neste caso, os critérios para a escolha dos fragmentos foram:

Dimensão Econômica: textos que afirmam o compromisso da organização com o retorno econômico ou com a eficácia produtiva – por exemplo, textos que abordam o lucro para os acionistas e a satisfação dos clientes;

Dimensão Legal: textos que afirmam o compromisso da organização com o cumprimento das legislações diversas vigentes – por exemplo, textos que abordam o cumprimento de legislações ambientais ou contábeis.

Dimensão Ética: textos que afirmam o compromisso da organização com o tratamento justo e equitativo com todos os públicos, ou mesmo da responsabilidade da empresa em relação às questões ambientais – por exemplo, textos que abordam os programas de desenvolvimento dos empregados e de sustentabilidade ambiental – e com os valores morais da sociedade.

Dimensão Filantrópica: textos que afirmam o compromisso altruísta da organização com comunidades carentes e outros públicos de interesse – por exemplo, textos que relatam ações de voluntariado dos empregados ou doações realizadas pela empresa.

As perguntas foram definidas da seguinte forma:

1) Como a empresa X responde ao cumprimento das várias esferas da dimensão econômica da RSC - de acordo com o modelo de Carrol (1991) - em seu balanço social?

- 2) Como a empresa X responde ao cumprimento das várias esferas da dimensão legal da RSC - de acordo com o modelo de Carrol (1991) - em seu balanço social?
- 3) Como a empresa X responde ao cumprimento das várias esferas da dimensão ética da RSC - de acordo com o modelo de Carrol (1991) - em seu balanço social?
- 4) Como a empresa X responde ao cumprimento das várias esferas da dimensão filantrópica da RSC - de acordo com o modelo de Carrol (1991) - em seu balanço social?

Destaca-se mais uma vez que não foram encontrados estudos semelhantes de análise de conteúdo que tivessem como referência o modelo de Carrol (1991). Desta forma, as perguntas foram formuladas pelo autor deste estudo, tendo em vista os questionamentos centrais desta dissertação e as demais análises que aqui foram feitas. Essa parte da pesquisa reforça, portanto, a natureza exploratória desta etapa do estudo. Salienta-se ainda que o mesmo foi feito para os demais tipos de análise desta unidade, que também foram moldadas para este estudo - baseadas nas orientações de Bauer (2007), Bardin (2004), Loizos (2007) e Penn (2007) -, uma vez que não foram encontradas pesquisas preliminares de mesma natureza que utilizassem a teoria de Carrol (1991) como referência.

A segunda parte de análise, denominada aqui “Tipo II de Análise”, dos Balanços Sociais refere-se às fotografias que aparecem nestes materiais. De acordo com Loizos (2000), as imagens fotográficas têm papel decisivo, especialmente em materiais publicitários, na interpretação que fazem os leitores. Em função disso, o autor apresenta três razões para a utilização deste tipo de pesquisa nas ciências sociais:

Estes enfoques (referentes às análises de vídeos, filmes e fotografias na pesquisa social) merecem um lugar neste volume por três razões. A primeira, é que a imagem, com ou sem acompanhamento de som, oferece um registro restrito, mas poderoso, das ações temporais e dos acontecimentos reais – concretos, materiais. Isto é verdade tanto sendo uma fotografia produzida quimicamente ou eletronicamente, uma fotografia única, ou imagens em movimento. A segunda razão é que embora a pesquisa social esteja tipicamente a serviço de complexas questões teóricas e abstratas, ela pode empregar, como dados primários, informação visual que não necessita ser nem em forma de palavras escritas, nem em forma de números: a análise do impacto da tráfego no planejamento urbano, tipos de parques de diversão perigosos

ou campanhas eleitorais podem, todos eles, beneficiar-se com o uso de dados visuais. A terceira razão é que o mundo em que vivemos é crescentemente influenciado pelos meios de comunicação, cujos resultados, muitas vezes, dependem de elementos visuais. Conseqüentemente, o “visual” e a “mídia” desempenham papéis importantes na vida social, política e econômica. Eles se tornaram “fatos sociais” no sentido de Durkheim. Eles não podem ser ignorados. (LOIZOS, p. 137).

Salienta-se que os BSCs são repletos de artifícios estéticos semelhantes a qualquer material publicitário de grandes empresas, como *design* refinado ou ilustrações diversas – todos eles, por exemplo, utilizam cores leves ou que remetam à natureza -, mas aqui foram avaliadas apenas as fotografias, como uma forma de padronização da análise. Essas fotos foram separadas por categorias que se enquadram no modelo de Carrol (1991) e foi feita uma avaliação do percentual de imagens em relação ao número de páginas do Balanço Social e do total de fotografias de cada dimensão sobre o total de fotos. Desta forma, as imagens foram separadas entre as categorias: econômica, legal, ética e filantrópica. A segmentação foi feita de acordo com o texto a que a fotografia se refere ou com o próprio conteúdo da foto – por exemplo, imagens de produtos bem acabados da empresa ou de unidades industriais portentosas se enquadram na dimensão econômica. Enfatiza-se que as fotos nesse tipo de material são instrumentos de validação do texto e vice-versa (PENN, 2007). Foram usadas ainda algumas fotos de exemplos, além de outras que foram apenas descritas, e dos textos a que elas se referem, a fim de demonstrar o critério da categorização e a coerência no julgamento.

O autor deste estudo também fez um pequeno julgamento geral sobre as fotografias dos Balanços Sociais, de forma a avaliar se elas comprometem ou reforçam a imagem da empresa como socialmente responsável. Apesar da interpretação de uma foto ser extremamente subjetiva (PENN, 2000), Loizos (2000) salienta que na propaganda valores morais da sociedade costumam ser destacados nas fotografias, pois assim a imagem da empresa ou de seus produtos é reforçada positivamente. Apesar de, em tese, o BSC não se caracterizar como material de propaganda, como já fora observado as empresas em geral os utilizam com a finalidade de reforço do seu valor de marca. Essa análise também é importante, pois nesse tipo de fotografia, conforme destaca Loizos (2000), a imagem é planejada, isto é, a foto é pensada, é “montada”, fazendo com que o seu resultado final reforce aquilo que a empresa deseja transmitir a seus públicos alvos.

“Barthes (1964b:33) justifica o uso da propaganda com objetivos didáticos, baseado no pressuposto de que os signos da publicidade são intencionais e serão, por isso, claramente definidos, ou “compreendidos”. Sabemos também que a intenção será promover a fama e as vendas do produto. Isso dá liberdade ao analista de se concentrar no *como*, mais do que no *o quê*.” (PENN, 2000, p. 322)

O julgamento das fotos seguiu os seguintes critérios:

Dimensão econômica: imagens ligadas à produtividade, lucratividade, ganhos operacionais, qualidade de produtos e serviços, relacionamento com clientes, fornecedores e acionistas, etc;

Dimensão legal: imagens ligadas ao cumprimento das legislações diversas;

Dimensão ética: imagens ligadas à idéia de relacionamentos justos da empresa com seus diversos stakeholders, imagens ligadas às ações de sustentabilidade ambiental, imagens ligadas a valores morais da sociedade;

Dimensão filantrópica: imagens ligadas às ações de filantropia da empresa com as comunidades de relacionamento, com a doação, com os trabalhos de voluntariado, etc.

Vale ainda ressaltar que nos balanços sociais é comum que exista mais de uma foto por página.

A última unidade de análise, denominada neste trabalho de “Tipo III de Análise”, foi a da categorização por páginas. Nesta etapa, as páginas foram segmentadas em assuntos, de acordo com as dimensões de Carrol (1991). Assim, o assunto predominante determinou em que dimensão a página se enquadraria. Neste caso, por exemplo, quando a empresa utiliza a página, ou a maior parte dela, para relatar suas ações de responsabilidade para com os empregados, a lauda foi considerada como primordialmente ética, sendo contabilizada nesta dimensão. Da mesma forma, quando o assunto principal foram as vendas da empresa, a página foi contabilizada na categoria econômica. As páginas que contêm apenas fotografias também foram consideradas - até mesmo porque, como já fora muito destacado, as imagens fotográficas têm alto impacto na percepção que o leitor terá do BSC (ou de qualquer mídia que utilize artifícios estéticos dessa natureza ou mesmo de sons e imagens em movimento).

Há ainda páginas que não puderam ser categorizadas em função do seu conteúdo, como índices, páginas em branco, dentre outras. Em função disso, há menos páginas nas categorias do que o total de páginas dos Balanços.

A escolha desse método deu-se porque em muitos momentos as empresas falam de um assunto dentro do tópico de outro. Quando falam dos ganhos que os acionistas têm tido, por exemplo, procuram ressaltar no final do texto que a empresa se preocupa com a sustentabilidade e a justiça e utilizam muitas vezes fotos que reforçam esse discurso.

As páginas foram divididas da seguinte forma:

Dimensão econômica: assuntos e imagens ligados à produtividade, lucratividade, ganhos operacionais, qualidade de produtos e serviços, relacionamento com clientes, fornecedores e acionistas, etc

Dimensão legal: assuntos e imagens ligados ao cumprimento das legislações diversas

Dimensão ética: assuntos e imagens ligados à idéia de relacionamentos justos, da empresa com seus diversos stakeholders, assuntos e imagens ligados às ações de sustentabilidade ambiental e a valores morais da sociedade;

Dimensão filantrópica: assuntos e imagens ligadas às ações de filantropia da empresa com as comunidades de relacionamento, como a doação, os trabalhos de voluntariado, etc.

Mais uma vez salienta-se que em toda a análise o julgamento do autor deste trabalho teve papel decisivo, como é comum em uma análise de conteúdo (BAUER, 2007). Nesse contexto, vale observar que a interpretação de uma imagem jamais será idêntica entre duas pessoas. Esse processo é moldado, dentre outros fatores, pela experiência de vida de cada indivíduo, algo absolutamente pessoal e subjetivo (PENN, 2000).

Por esse motivo foram escolhidos três tipos de análises. Acredita-se que assim os vieses apresentados pelo julgamento do autor, pelos filtros da sua subjetividade analítica, sejam minimizados, aumentando a fidedignidade deste estudo.

Muitas fraquezas da Análise de Conteúdo foram realçadas em sua curta história. Kraucauer (1952) mostrou que a separação de unidades de análise introduz inexatidões de interpretações: citações fora do contexto podem facilmente ser enganadoras. Embora seja sempre preferível considerar uma unidade singular dentro do contexto do corpus inteiro, os codificadores irão fazer seus julgamentos dentro do co-texto imediato e através de uma familiaridade geral com o material. (BAUER, p. 213).

Ou ainda:

É certo que o gênero de resultados obtidos pelas técnicas de análise de conteúdo não pode ser tomado como prova inelutável. Mas constitui, apesar de tudo, uma ilustração que permite corroborar, pelo menos parcialmente, os pressupostos em causa. (BARDIN, 2004, p. 76)

As linhas que separam as dimensões de Carrol (1991) são muito tênues, por isso em alguns casos algum outro leitor poderia fazer interpretações diferentes às do autor desta dissertação em relação às categorizações de textos e fotografias. Por isso foram selecionadas tantas formas de análise. As dimensões éticas e filantrópicas, por exemplo, são bastante próximas nas publicações. As empresas quando falam das suas ações socioambientais em geral misturam assuntos relacionados à ajuda que dão às comunidades – o que pode ser considerado um discurso filantrópico - àqueles em que retratam o seu compromisso com o desenvolvimento sustentável e justo com a comunidade – que remete à dimensão ética.

Ao final de cada BSC também foi feito um relato sobre a impressão geral do Balanço Social em relação ao discurso da RSC – a partir da teoria de Carrol (1991) -, baseado no que os levantamentos empíricos demonstraram.

### **3.2 Unidade II de Análise: as comunidades de entorno**

Seguem abaixo os resultados das análises quantitativas de dados, com detalhamento das etapas metodológicas requeridas a responder os problemas de pesquisa que foram propostos para este estudo.

Para responder as premissas 2 e 3 foi realizada uma pesquisa do tipo *survey*, que se caracteriza pela aplicação de questionários estruturados ou semi-estruturados a uma determinada amostra representativa da população estudada. Ou seja, busca-se a partir do *survey* explicar determinadas características de um grupo de pessoas, ou mesmo prever determinado comportamento, a partir de uma fração desse grupo. Salienta-se que nesse tipo de análise todas as respostas da “amostra são codificadas de forma padronizada e registradas de forma quantitativa (Babbie, 1999, p. 77)”. Essa metodologia também tem a vantagem de ser prática na aplicação e exata na obtenção de resultados, especialmente quando se trabalha com grandes amostras (LAVILLE E DIONE, 2007).

Os questionários foram estruturados a partir de afirmações do tipo *Likert* (LAVILLE E DIONE, 2007), com a escala variando entre 1 e 7, e também com perguntas demográficas e outras referentes ao tipo de relacionamento que os entrevistados tinham com as instituições analisadas. Conforme atestam as premissas, pretendeu-se verificar a percepção das comunidades de entorno, dentro da teoria de Carrol (1991), em relação à RSC das usinas. Além disso, foi avaliado o valor percebido da marca das empresas siderúrgicas pelas comunidades e como a percepção de responsabilidade social impacta neste valor.

Para a construção do questionário foram usados como referência outros três questionários, ou parte deles, já utilizados em pesquisas anteriores. O primeiro foi o material formulado por Maignan (2001), que avaliou quais as dimensões de Carrol (1991) que grupos de consumidores americanos, franceses e alemães consideram mais importantes de serem observados na RSC. O segundo foi o utilizado por Lassar et al (1995), que mediu entre grupos de consumidores europeus de três grandes empresas quais os fatores que mais influem na construção de uma *Brand Equity*. Neste caso, foi medido o nível de *Brand Attachment*, que se refere aos sentimentos que clientes têm em relação à determinada marca – para esta dissertação adotou-se a terminologia “Afeto”. E, por fim, o formulado por Yoo e Donthu (2001), baseado nos conceitos de *Brand Equity* formulados por Keller e Aaker, que avalia o valor de uma marca entre consumidores a partir de três construtos: “Lealdade” em relação à marca; “Qualidade Percebida” em relação à marca; e “Associações e Lembranças” em relação à marca. Salienta-se que este modelo foi reaplicado em uma instituição de nível superior no Brasil por Neto e Luce (2006).

O valor de marca neste estudo foi considerado em função dos construtos *Brand Attachment*, de Lassar et all (2005) e “Qualidade Percebida”, de Yoo e Donthu (2001). Além disso, levando-se em consideração o objeto de análise desta pesquisa. É importante ressaltar neste caso que se pretendeu avaliar aqui a percepção de marca que comunidades de entorno têm em relação às três siderúrgicas, ou seja, tratou-se de um público de interesse das empresas, mas não um público consumidor final – isso significa que as empresas, de um modo geral, não vendem seus produtos, como chapas e vergalhões de aço, entre essas comunidades. Partiu-se do pressuposto que o interesse das empresas é o de construir uma imagem sólida entre esses públicos, a fim de que o relacionamento seja o mais harmônico possível. Para este estudo o principal fator de formação da percepção dessas comunidades sobre as empresas não se dá a partir de um relacionamento comercial, mas principalmente de uma relação de vizinhança e de trabalho entre empregador e empregado.

**Quadro 4: Referências usadas no questionário padrão**

<b>Construto</b>	<b>Referência</b>
Dimensão Econômica	Maignan (2001)
Dimensão Legal	Maignan (2001)
Dimensão Ética	Maignan (2001)
Dimensão Filantrópica	Maignan (2001)
Qualidade Percebida	Yoo e Donthu (2001)
Afeto	Lassar et all (2005)

Fonte: Dados da Pesquisa

É importante também destacar que as afirmativas usadas sobre as dimensões da RSC de Carrol (1991) e sobre a percepção do valor de marca foram adequadas à linguagem do público pesquisado. Além disso, sempre que houve dúvida de um entrevistado sobre o conteúdo do texto, o entrevistador explicava o significado de cada frase questionada – o modelo de questionário encontra-se disponível no apêndice desta dissertação.

A definição da amostra para cada empresa foi feita considerando-se a quantidade de parâmetros do questionário e tendo em vista que não foram encontrados dados secundários referentes à população que vive, trabalha e estuda ao redor das usinas pesquisadas. Em função desses fatores, seguiu-se a recomendação dada por Hair (1998), de serem buscados 10 respondentes por variável independente utilizada nas equações estruturais. Isso significa que o mínimo de respondentes por empresa seriam 230, uma vez que existem 23 variáveis dessa natureza. Houve, contudo, outras 3 perguntas referentes a dados demográficos e mais 4 que se

referiam ao vínculo do respondente com a organização pesquisada. Só foram considerados os questionários respondidos por pessoas que preenchessem pelo menos um requisito de vínculo com a empresa. Somente, portanto, aqueles indivíduos que de fato possuíam relação próxima com a siderúrgica. Foram considerados como vínculo: ser vizinho da empresa; trabalhar próximo à empresa; trabalhar ou já ter trabalhado na empresa; ter parentesco direto com algum funcionário da organização.

Em função dessas outras 7 variáveis do questionário, optou-se por recolher uma amostra mínima de 300 respondentes por organização, de forma que as margens de erro fossem minimizadas ainda mais e que se aumentasse a fidedignidade do estudo. Salienta-se que a amostra é de conveniência (LAVILLE E DIONE, 2007), uma vez que as aplicações dos questionários foram feitas nas ruas das comunidades e em dias comuns. Ela é não-probabilística, uma vez que os membros da população não tiveram a mesma chance de serem pesquisados (LAVILLE E DIONE, 2007).

Por motivo de parcimônia e objetividade, optou-se por não fazer correlações das 3 variáveis demográficas e as 4 referentes ao vínculo dos empregados com as empresas com as outras 23, utilizadas para construir o modelo que será apresentado a seguir. As avaliações dos dados demográficos e dos vínculos dos respondentes com as empresas foram feitas, portanto, resumidamente e referente apenas à amostra total das 3 empresas, de 919 questionários.

As análises das outras 23 variáveis aconteceram a partir de metodologias de estatísticas multivariadas, que permitem, dentre uma série de outras averiguações, correlacionar variáveis independentes e dependentes. Essas metodologias possibilitam estabelecer um construto a partir de várias perguntas para explicar determinado fenômeno social. Destaca-se que construtos têm um poder explicativo bem mais abrangente no contexto da pesquisa social, uma vez que diminuem vieses ocasionados por circunstâncias adversas de variados tipos a que estão sujeitos estudos dessa natureza, especialmente do tipo *survey* (HAIR, 1998).

Não é fácil definir análise multivariada. De um modo geral, ela refere-se a todos os métodos estatísticos que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre cada indivíduo ou objeto sob investigação. Qualquer análise simultânea de mais de duas variáveis de certo modo pode ser considerada análise multivariada. Assim, muitas técnicas multivariadas são extensões da análise univariada (análise de distribuições de uma única variável) e da análise bivariada (classificação cruzada, correlação, análise

de variância e regressão simples usada para analisar duas variáveis). Por exemplo, regressão simples (com uma variável preditora) é estendida no caso multivariado para incluir várias variáveis predictoras. Do mesmo modo, a variável dependente isolada encontrada na análise de variância é estendida de forma a incluir múltiplas variáveis dependentes em análise multivariada de variância. Em muitos casos, técnicas multivariadas são um meio de executar em um única análise aquilo que antes exigia múltiplas análises usando técnicas univariadas (HAIR, 1998, p. 26).

Neste estudo, os métodos principais de análise multivariada utilizados foram a Análise Fatorial Exploratória e a Análise Fatorial Confirmatória, feita a partir de equações estruturais (as características desses métodos serão melhores detalhadas adiante). Os demais testes feitos foram em função da validação estatística da amostra e do modelo (os procedimentos também serão melhores detalhados a seguir).

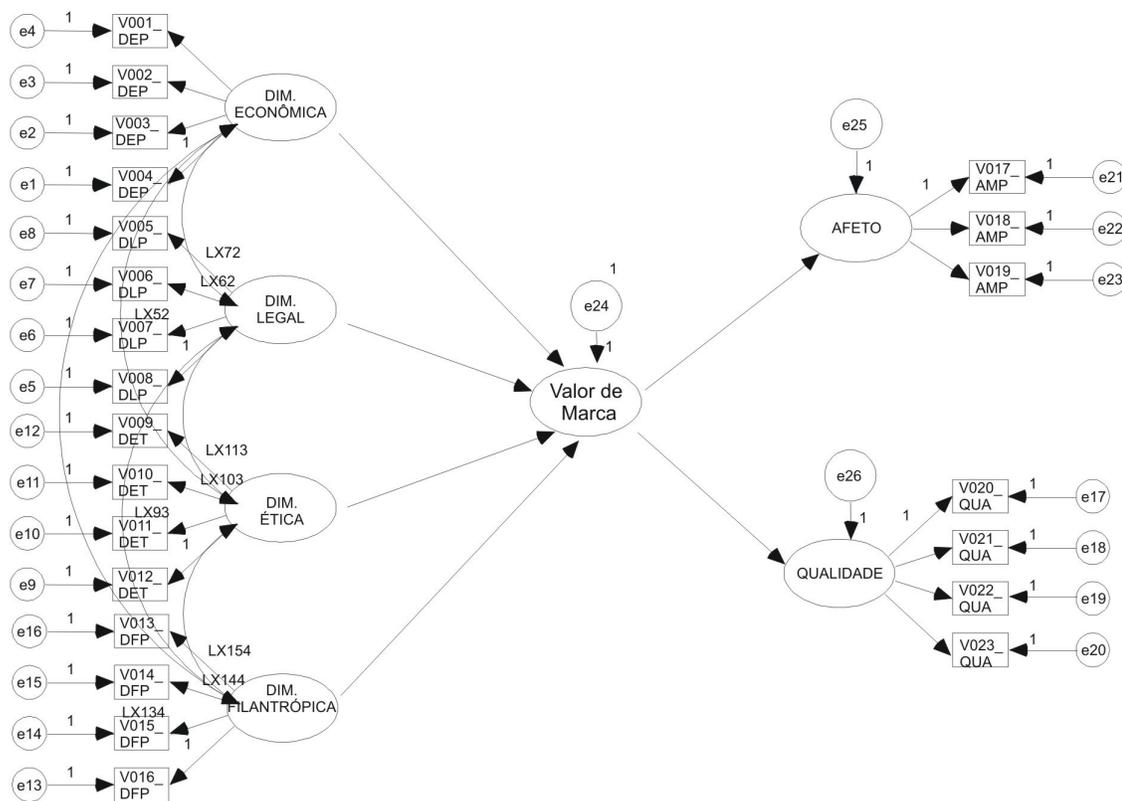
A pesquisa foi realizada entre os meses de junho e agosto de 2008, nas redondezas das três empresas. Para estimular os respondentes e acelerar o processo de pesquisa foi oferecido um bombom “Serenata de Amor” a cada indivíduo pesquisado. Desta forma, após ouvir o entrevistador sobre os objetivos da pesquisa e seu conteúdo, o entrevistado recebia a oferta de ganhar um bombom em troca do preenchimento do questionário. Àqueles que aceitavam essa condição, eram dadas as instruções sobre o correto preenchimento. Por esse motivo a grande maioria dos questionários foi respondida pelo próprio entrevistado, o que também foi feito em função da agilidade do processo (esse fato restringiu a pesquisa à população com maior nível de alfabetização).

Importante ressaltar que o entrevistador, que no caso de toda a amostra foi o próprio autor deste estudo, esteve presente durante o preenchimento de cada questionário, a fim de esclarecer dúvidas dos entrevistados. As pesquisas ainda aconteceram entre 7 e 19 hs, portanto horário comercial. Além disso, a maior parte das entrevistas realizou-se nas lojas, consultórios, escritórios e demais estabelecimentos comerciais das localidades, assim como nas ruas, escolas e faculdades.

Vale ainda destacar que mesmo que o questionário tenha sido estruturado a partir de estudos prévios, o que ajuda a corroborar o seu poder científico, foi feito um teste a partir dos 100 primeiros exemplares respondidos para se verificar a validade no contexto em questão. Salienta-se que o teste apresentou parâmetros estatísticos satisfatórios, de forma que a

exclusão de qualquer das variáveis independentes diminuiria o poder explicativo dos construtos. O questionário, por isso, continuou sendo usado de acordo com o seu modelo inicial.

A partir do questionário foi gerado o seguinte modelo estrutural:



**Figura 2 - Ilustração do modelo testado**

Fonte: dados da pesquisa.

O modelo anterior visou avaliar as correlações entre as dimensões da RSC e o valor de marca das organizações, construto de segunda ordem gerado pelos construtos de primeira ordem “Afeto” e “Qualidade”.

## **4 RESULTADOS DA UNIDADE I DE ANÁLISE : OS BALANÇOS SOCIAIS DAS SIDERÚGICAS DE MG**

Há nos textos referências, como de endereços e de empresas parceiras, das organizações pesquisadas que foram omitidas. Nestes casos, os termos foram substituídos por expressões semelhantes. Por exemplo, quando em um Balanço Social a empresa cita o nome de um bairro, esse nome foi substituído por uma expressão como Bairro X.

Destaca-se ainda que os fragmentos de textos referem-se a partes diversas do documento, como cartas da diretoria, relatórios financeiros, relatórios ambientais e relatórios sociais.

### **4.1 EMPRESA A: Resultados**

O BSC da EMPRESA A analisado, que leva o nome de “Balanço Social e Ambiental 2006”, foi publicado em meados de 2007 e refere-se ao ano de 2006. Ele foi feito dentro do padrão GRI. Destaca-se que a organização já disponibilizou em seu *site* o BSC de 2008, mas não em formato PDF e sim como um endereço eletrônico, o que impossibilitou fazer os Tipos de Análise II e III (categorização das fotos e páginas). Importante salientar, contudo, que o BSC publicado em 2008 segue a mesma linha do de 2007, o que diminui o viés ocasionado por essa alteração em relação ao BSC das demais empresas (a própria avaliação feita por uma auditoria em relação ao BSC de um ano e outro mudou pouco, uma vez que o material continuou sendo considerado como de bom nível em termos de transparência de informações).

#### **4.1.1 Tipo de Análise I**

##### **1) Como a Empresa A responde ao cumprimento das várias esferas da dimensão econômica da RSC - de acordo com o modelo de Carrol (1991) - em seu Balanço Social?**

1) “A busca contínua por uma melhor integração entre os aspectos econômico, social e ambiental como base para a sustentabilidade da EMPRESA A, aliada à sinergia entre os investimentos realizados nos últimos anos e o cenário favorável do mercado, possibilitou-nos o alcance de resultados operacionais e financeiros dos quais podemos nos orgulhar - um lucro líquido de R\$ 556 milhões, além de recordes históricos de produção e faturamento.”

2) “A auto-suficiência da EMPRESA A em seus principais insumos industriais reduz a exposição do Grupo às oscilações dos mercados doméstico e internacional.”

3) “O Grupo possui apólices de cobertura e valores segurados que abrangem todo o complexo industrial e as unidades administrativas e comerciais, garantindo o ressarcimento dos danos materiais e de lucros cessantes em caso de incêndio, explosão, acidentes com veículos, vandalismo, eventos da natureza, entre outros.”

4) “Por esta razão, além de garantir a qualidade de seus produtos por meio de um avançado sistema de gestão, a EMPRESA A, em 2006, ampliou o mix de produtos, aumentou a flexibilidade operacional para atender demandas específicas, melhorou sua estrutura logística e passou a oferecer novos serviços.”

5) “O ano de 2006 ficará registrado como um ano de superação de importantes marcas para a EMPRESA A. O excelente desempenho da Empresa em 2006, aliado ao bom momento experimentado pelos mercados doméstico e internacional de tubos de aço sem costura, proporcionou à EMPRESA A obter os mais expressivos resultados econômico-financeiros de sua história.”

6) “O resultado da conjunção dos fatores positivos de mercado e da bem estruturada estratégia de negócios da Empresa está no lucro recorde alcançado no período, de R\$ 556 milhões. O faturamento líquido do período também foi recorde, alcançando R\$ 2,1 bilhões.”

7) “A EMPRESA A acredita que a satisfação das expectativas de seus públicos de relacionamento quanto ao comportamento e desempenho do Grupo é fundamental para a concretização de seus planos estratégicos e crescimento dos seus negócios de forma saudável.”

## **2) Como a Empresa A responde ao cumprimento das várias esferas da dimensão legal da RSC - de acordo com o modelo de Carrol (1991) - em seu Balanço Social?**

1) “A EMPRESA A atende em 100% a legislação ambiental, não fazendo uso significativo de gases poluentes e outras substâncias que intensificam o efeito estufa e a destruição da camada de ozônio. Apesar de ser grande consumidora de energia térmica, o principal combustível utilizado pela Usina Barreiro é o carvão vegetal, o que equilibra as emissões de CO<sub>2</sub> (gás carbônico) da siderúrgica com a fixação de carbono e liberação de oxigênio pelas florestas plantadas pela Empresa.”

2) “A Empresa possui 21 fontes estacionárias de monitoramento de emissão atmosférica instalados na Usina da EMPRESA A e duas estações de monitoramento da qualidade do ar fixadas em duas escolas no entorno da Usina, nos bairros X e Y, monitoradas periodicamente em consonância com as exigências dos órgãos ambientais.

Os índices apresentados por estas fontes são avaliados mensalmente e estão em conformidade com as exigências legais.”

3) “A Empresa conta com as gerências de Segurança e de Medicina do Trabalho, que têm a missão de assessorar o Grupo da EMPRESA A na preservação da saúde e da integridade dos empregados e do apoio às unidades gerenciais para o atendimento das metas de segurança e saúde, melhoria contínua do ambiente de trabalho e cumprimento da legislação aplicável.”

4) “A repressão ou restrição à livre associação dos empregados e prestadores de serviço da EMPRESA A a sindicatos ou filiações políticas não é aceita pela Empresa, conforme está declarado em seu Código de Ética. Em 2006, não foi registrada nenhuma ocorrência de repressão ou restrição à liberdade de associação e de negociação coletiva por parte da empresa.”

5) “A Superintendência de Recursos Humanos é responsável pela verificação da idade dos candidatos durante os processos seletivos, assegurando a não contratação de crianças pela Empresa e não utilização de mão-de-obra infantil.”

6) “A EMPRESA A não permite trabalho vinculado a pagamentos ou dívidas de qualquer natureza a serem assumidos pelos empregados, condenando qualquer prática de trabalho forçado e compulsório.”

### **3) Como a Empresa A responde ao cumprimento das várias esferas da dimensão ética da RSC - de acordo com o modelo de Carrol (1991) - em seu Balanço Social?**

1) “A validação da satisfação e do orgulho da família da EMPRESA A em ser agraciada com estes prêmios está fundamentada no concomitante crescimento e na melhoria dos programas sociais, ambientais e nos excelentes resultados na área de segurança.”

2) “Do ponto de vista social, investimos na formação e motivação da nossa equipe por meio de treinamentos, na promoção da saúde e qualidade de vida e na busca

permanente da segurança no trabalho, incluindo e integrando cada vez mais os prestadores de serviço e nossas comunidades, através do incentivo e da realização de diversos projetos sociais, que se encontram detalhados nas páginas seguintes deste relatório.”

3) “O Balanço Social e Ambiental da EMPRESA A procura espelhar, portanto, o comprometimento do Grupo com os seus princípios de boa governança e com a evolução social e ambiental não só das comunidades onde a Empresa está inserida, como também do País e do planeta.”

4) “Com seu modelo de gestão baseado na sustentabilidade, sua atuação efetiva em favor da cidadania e seu compromisso com a qualidade de vida e a preservação do meio ambiente, a Empresa atua voluntariamente para o cumprimento das Oito Metas do Milênio, ajudando na construção de um mundo melhor.”

5) “A EMPRESA A acredita que as suas atividades e o trabalho de seus empregados e parceiros devem ser orientados e guiados pelos valores que regem a Empresa: dignidade, liberdade, integridade, lealdade e justiça, contidos em seu Código de Ética.”

6) “Os modelos de gestão adotados pela EMPRESA A e por suas controladas levam em conta a sustentabilidade de suas atividades a longo prazo, o que significa trabalhar em prol da saúde dos negócios, do ambiente social no qual está inserida e da preservação do meio ambiente.”

7) “A medicina do trabalho da EMPRESA A trabalha de forma integrada aos programas de promoção da saúde da sua Fundação e aos programas de prevenção de doenças e acidentes de trabalho da Gerência de Segurança do Trabalho, valorizando assim a vida, o trabalho e a saúde dos seus empregados.”

8) “A EMPRESA A tem como meta alinhar suas ações e decisões baseadas nos valores de justiça e dignidade presentes em seu Código de Ética, que tem como princípio o respeito aos direitos humanos.”

9) “A EMPRESA A, através do seu Código de Ética, condena qualquer atitude discriminatória referente às diferenças religiosas, ideológicas, de raça, idade ou gênero. A empresa também repudia qualquer forma de assédio moral ou sexual e ações de desprezo, zombaria, maledicência, intimidação, exclusão, ameaça, entre outras.”

10) “As comunidades do entorno da EMPRESA A são consideradas como público de relacionamento prioritário pelo Grupo. Para a EMPRESA A, a responsabilidade corporativa para com essas comunidades vai além da geração de emprego e renda.”

#### **4) Como a Empresa A responde ao cumprimento das várias esferas da dimensão filantrópica da RSC - de acordo com o modelo de Carrol (1991) - em seu Balanço Social?**

1) “O PROJETO Y é realizado desde 2004 pela EMPRESA A, em parceria com a EMPRESA X, empresa voltada para a educação socioambiental. Em 2006, o PROJETO Y envolveu 50 escolas do entorno da EMPRESA A, 20 a mais que no ano anterior, com a participação de 40 mil alunos e 1.450 familiares e educadores em suas atividades.”

2) “O PROJETO W foi instalado na Reserva Ecológica da EMPRESA A, no BAIRRO X, entre os dias 6 de março e 3 de maio. O projeto recebeu 19.009 alunos e 682 educadores da rede escolar da região do entorno da EMPRESA A.”

3) “As oficinas de teatro do PROJETO X foram realizadas, entre outubro e dezembro, nas 50 escolas participantes do projeto, envolvendo 11.059 alunos e 462 educadores. As oficinas contribuem para a valorização do corpo e a elevação da auto-estima dos participantes por meio da arte do movimento e do teatro popular.”

4) “As comunidades de entorno da EMPRESA A são consideradas como público de relacionamento prioritário pelo Grupo. Para a EMPRESA A, a responsabilidade corporativa para com essas comunidades vai além da geração de emprego e renda.”

5) “O objetivo do Programa de Voluntariado é oferecer aos empregados da EMPRESA A um canal de participação efetiva na melhoria das condições sociais das comunidades vizinhas ou sob influência das atividades do Grupo.”

6) “Desde 2002, a Fundação da EMPRESA A desenvolve o PROJETO Z, que se iniciou com a parceria do GRUPO X. Através do projeto são realizadas oficinas profissionalizantes de artesanato e culinária para os empregados da EMPRESA A, seus dependentes e comunidades. Em 2006, foram realizadas nove oficinas, quatro delas em parceria com a ENTIDADE X, com 154 participantes.”

#### 4.1.2 Tipo de Análise II

**Tabela 1: Fotos por Dimensão de Carrol (1991): EMPRESA A**

	Dimensão Econômica	Dimensão Legal	Dimensão Ética	Dimensão Filantrópica	Total
<b>Nº Fotos</b>	16	0	30	9	55
<b>Frequência</b>	0,29	0,00	0,55	0,16	1

(valores aproximados)

Fonte: Dados da Pesquisa

São 55 fotos para 160 páginas, portanto existem fotos em 34% das páginas do BSC da EMPRESA A.

**Exemplos de fotos com seus respectivos textos e razões para o enquadramento em uma das dimensões:**

**Exemplo 1:** Empregados sorridentes e enfileirados de diferentes níveis hierárquicos da organização, sendo alguns uniformizados.

**Figura 3: Fotografia 1 EMPRESA A**



Fonte: Balanço Social da EMPRESA A

Texto: “Equipe da EMPRESA A, compromissada com a Ética.”

Essa foto foi enquadrada na dimensão ética

**Exemplo 2:** Foto de produtos da empresa.

**Figura 4: Fotografia 2 EMPRESA B**



Fonte: Balanço Social da EMPRESA A

Texto: “Tubos com rosca: diferencial tecnológico e competitivo da EMPRESA A.”

Essa foto foi enquadrada na dimensão econômica.

**Exemplo 3:** Foto de um lago rodeado de árvores.

Texto: “Reserva ecológica da EMPRESA A”.

Essa foto foi enquadrada na dimensão ética.

**Exemplo 4:** Foto de jovens com o uniforme do programa de voluntariado da empresa em atuação em um de seus projetos.

Texto: “Jovens em atuação no Dia do Voluntariado.”

Essa foto entrou na categoria filantrópica.

### 4.1.3 Tipo de Análise III

**Tabela 2: Páginas por Dimensão de Carrol (1991): EMPRESA A**

	Dimensão Econômica	Dimensão Legal	Dimensão Ética	Dimensão Filantrópica	Total
Nº Páginas	25	1	103	21	150
Frequência	0,17	0,00	0,68	0,14	1

(valores aproximados)

Fonte: Dados da Pesquisa

Obs: Algumas páginas do material não continham textos ou imagens, o que impossibilitou o julgamento.

### 4.1.4 Análise dos Resultados do BSC da EMPRESA A

Houve uma dificuldade neste BSC, ao contrário dos demais, em encontrar fragmentos de textos que abordem exclusivamente a dimensão econômica da organização. No fragmento 1 de texto usado para responder a pergunta 1 do Tipo I de Análise, por exemplo, a organização destaca sua busca pelo lucro com o seu compromisso de sustentabilidade. Isso demonstra que a organização tem uma preocupação em ressaltar suas dimensões ética e filantrópica. Os resultados das unidades de análise II e III corroboram esse argumento. O percentual de páginas dedicadas às dimensões legais e econômicas equivale a menos de 20% do total e as fotos dedicadas a essas dimensões a menos de 30% do total.

Destaca-se ainda que esse BSC foi o mais trabalhoso para a categorização de páginas por dimensão (tipo de análise III). Nas Análises do tipo I, foram fáceis de serem encontrados exemplos das dimensões éticas e filantrópicas, em detrimento da dimensão econômica - os fragmentos de textos usados para responder as perguntas 3 e 4 do Tipo I de Análise também ajudam a demonstrar o zelo da instituição em construir uma imagem de empresa ética e filantrópica. Fato corroborado pela categorização das páginas, referente ao Tipo III de Análise, que demonstra que 82% das páginas referem-se a essas dimensões.

Além disso, não há fotos que comprometam em nada a imagem da empresa. Ao contrário, todas estão associadas a informações positivas da organização. Interessante observar que a maior parte das fotos, 71%, está associada às dimensões filantrópica e ética.

Ao contrário do que prega a bibliografia analisada neste trabalho sobre RSC, que esta é uma estratégia para se alcançar o fim clássico da empresa capitalista, o lucro, o BSC da EMPRESA A procura na maior parte do seu conteúdo transmitir a idéia de que a organização não está engajada nesse fim, e sim na construção de um mundo mais solidário e equitativo, como demonstram alguns trechos citados nas análises do Tipo I, especialmente os fragmentos referentes às perguntas 2, 3 e 4, mas também em alguns que se referem à dimensão econômica – que foram retirados do BSC nas páginas referentes ao desempenho financeiro da empresa. Neste caso, seria interessante perguntar: por que a organização reduziu seu quadro de empregados em mais de 200 pessoas em um período em que sua lucratividade cresceu em torno de 300%? Há ética neste caso? E responsabilidade social?

Enfim, o BSC da EMPRESA A confirma a proposição 1 desta dissertação, de que as dimensões éticas e filantrópicas são mais evidentes nos balanços sociais de empresas siderúrgicas de MG.

## **4.2 EMPRESA B: Resultados**

O BSC da EMPRESA B é chamado de “Relatório de Sustentabilidade” e foi publicado em 2008, referente ao ano 2007. Ele foi feito a partir do modelo GRI.

### **4.2.1 Tipo de Análise I**

#### **1) Como a Empresa B responde ao cumprimento das várias esferas da dimensão econômica da RSC - de acordo com o modelo de Carrol (1991) - em seu Balanço Social?**

1) “O ano de 2007 foi marcante para a EMPRESA B. Conquistamos resultados operacionais e de vendas excepcionais – com crescimento de 13,1% – que nos propiciaram a marca recorde de R\$ 18,5 bilhões na geração de receita. Esse desempenho histórico é resultado direto da revisão que realizamos em nosso plano estratégico ao longo do ano, especialmente devido à forte expansão do mercado interno.”

2) “Essa estratégia de vendas nos propiciou resultados muito significativos no ano. O lucro, de R\$ 3,2 bilhões, superou em 26,1% o de 2006. O EBTIDA (lucro antes de

impostos, juros, participações, provisões, depreciações e amortizações) foi de R\$ 5,0 bilhões, maior do que o do ano anterior, em 14,5%.”

3) “A EMPRESA B é detentora de uma das dez marcas mais valiosas do País. Isso é resultado da oferta de produtos de alta qualidade, do relacionamento de confiança com clientes e fornecedores, do domínio tecnológico, da geração de valor aos investidores e da forte cultura organizacional, atributos que asseguram a EMPRESA B um valor superior ao definido pelos seus ativos. O valor de mercado de R\$ 27,5 bilhões ao final de 2007 é cerca de 120% superior aos R\$ 12,5 bilhões do seu patrimônio líquido, algo explicado pela reputação e imagem que a Companhia alcançou.”

4) “Os níveis de produção da EMPRESA B permaneceram estáveis em 2007. Juntas, as duas usinas do Grupo produziram 8,7 milhões de toneladas de aço bruto no período, pouco abaixo da produção de 2006, que foi 8,8 milhões. Em termos de qualidade, continuou a atender as exigências de seus clientes, com um índice de falhas no material de 9 partes por milhão, o que se constitui em garantia do maior valor agregado dos produtos por milhão.”

5) “EMPRESA B é a primeira siderúrgica brasileira a receber o Grau de Investimento pelas três principais agências de ratings do mundo.”

6) “O Sistema de Gestão monitora constantemente os fatores de riscos aos negócios da EMPRESA B. O mapeamento desses riscos, bem como a verificação da eficácia das ações de controle, é próprio da metodologia de auditoria interna, focada no aspecto preventivo. Graças às ações de prevenção, a empresa sustenta-se sobre uma base sólida e é capaz de enfrentar oscilações abruptas da economia, mantendo ainda assim, os níveis de investimentos. Da mesma forma, o endividamento é mantido em patamares seguros.”

8) “Em 2007, eventos favoráveis na economia nacional levaram a EMPRESA B a obter os melhores resultados de sua história. Esse ótimo desempenho, contudo, não garantiria a liderança do Mercado Interno e a atuação como protagonista no Mercado Internacional se não estivesse permanentemente engajado na busca de suas sustentabilidade, com base em três valores fundamentais: responsabilidade, credibilidade e inteligência corporativa, capazes de gerar valor em longo prazo e de forma sustentada.”

9) “O ano de 2007 marcou a volta consistente dos investimentos privados no Brasil – tanto nacionais quanto externos. O crescimento do setor e o crédito facilitado motivou

a empresa a agilizar a implantação do Plano de Desenvolvimento, uma vez que, segundo as análises da empresa, nos próximos anos a economia brasileira deverá crescer em níveis similares aos apresentados no exercício, apesar da turbulência da economia mundial ocasionada pela crise do setor imobiliário norte-americano.”

## **2) Como a Empresa B responde ao cumprimento das várias esferas da dimensão legal da RSC - de acordo com o modelo de Carrol (1991) - em seu Balanço Social?**

1) “O cumprimento dos compromissos da EMPRESA B, bem como o monitoramento das boas práticas de governança, é acompanhado pela Auditoria Interna Corporativa, subordinada ao Conselho de Administração. Em maio de 2007, foi aprovada a criação de Comitês Internos de assessoramento ao Conselho para as áreas de Recursos Humanos e Auditoria, formados por membros do Conselho de Administração.”

2) “Composto por cinco membros eleitos em Assembléia Geral, o Conselho Fiscal Permanente deve fiscalizar os administradores EMPRESA B e se certificar de que eles cumprem seus deveres legais, conforme previsto no estatuto da Corporação.”

3) “A EMPRESA B, em atendimento à Instrução CVM 381/2003 e coerente com suas políticas internas, assegura que os contratos em vigor e os serviços prestados atualmente pelos auditores independentes à companhia e suas controladas somente se relacionam aos trabalhos de auditoria externa.”

4) “Por norma contratual, todos os serviços prestados por terceiros na EMPRESA B estão obrigados ao cumprimento rigoroso dos padrões de operação, além de normas específicas de Segurança do Trabalho e de Meio Ambiente, estendendo-se às exigências aos conceitos de responsabilidade social e desenvolvimento sustentado.”

5) “Todos os licenciamentos ambientais e outorgas de captação e uso de água pela EMPRESA B estão disponíveis, de forma detalhada, no site da empresa.”

## **3) Como a Empresa B responde ao cumprimento das várias esferas da dimensão ética da RSC - de acordo com o modelo de Carrol (1991) - em seu Balanço Social?**

1) “Os maiores impactos ambientais das atividades têm origem nas usinas das cidades X e Y. Todos esses riscos são monitorados constantemente, e seu acompanhamento possibilita o desenvolvimento de processos de melhoria contínua. Tal sistema de gerenciamento ambiental é certificado pela norma ISO 14001, que reconhece

organizações preocupadas tanto com a lucratividade quanto com a gestão de impactos ambientais.”

2) “Essas formas de interação das empresas da EMPRESA B com os empregados permitem o desenvolvimento de programas que resultam em benefícios equânimes, não paternalistas, criteriosamente planejados, observando-se os anseios dos empregados e seu grupo familiar.”

3) “O relacionamento com os diversos públicos interessados em suas atividades também é ponto de destaque nesta publicação, dando continuidade aos esforços da EMPRESA B para o constante aperfeiçoamento da comunicação com acionistas, analistas, investidores, órgãos do governo, empregados, comunidade impactadas por nossas atividades e entidades sociais e de proteção e preservação do meio ambiente.”

4) “Temos consciência, contudo, de que o desempenho recorde e as ações estratégicas não garantiriam a liderança no mercado interno e a atuação como protagonista de porte no mercado internacional se a EMPRESA B não estivesse permanentemente engajada na busca da sustentabilidade. Os investimentos ambientais das empresas do Sistema e os investimentos sociais externos (comunidades) totalizaram R\$ 172.607 mil. Somados aos benefícios cedidos aos empregados totalizaram R\$ 519.448 mil.”

5) “Com uma cultura organizacional sólida e uma gestão baseada na sustentabilidade, a EMPRESA B está comprometida com a geração de valor aos acionistas de forma responsável perante a sociedade.”

6) “Os clientes da EMPRESA B são, no geral, indústrias de grande porte nacionais e internacionais, certificadas em suas práticas ambientais, em normas de saúde e de segurança ocupacional, em responsabilidade social e na qualidade dos produtos que chegam à ponta da cadeia produtiva para o consumidor final, na forma de materiais de construção, automóveis e eletrodomésticos, entre outros.”

7) “O sistema de remuneração adota as mais modernas práticas de mercado, entre elas a busca do alinhamento com o resultado do negócio, por meio do programa de participação nos lucros e/ou resultados. Ainda são oferecidos benefícios como previdência suplementar e assistência à saúde de seus empregados e familiares.”

8) “A EMPRESA B está comprometida com a conservação e o uso racional dos recursos naturais, com a preservação do meio ambiente e com o fomento ao desenvolvimento de uma postura ambientalista entre empregados, clientes, fornecedores e a comunidade. Esse compromisso está associado a um planejamento

ambiental integrado, regido por princípios do desenvolvimento sustentado, promovido em respeito às gerações presentes e futuras.”

#### **4) Como a Empresa B responde ao cumprimento das várias esferas da dimensão filantrópica da RSC - de acordo com o modelo de Carrol (1991) - em seu Balanço Social?**

1) “Os empregados da EMPRESA B são incentivados a praticar ações voluntárias em prol do desenvolvimento social, que incluem trabalho em creches, comunidades de bairros, igrejas, asilos, hospitais e postos de atendimento médico e social, além de atuar junto a ONGs que visam à recuperação de dependentes químicos e proteção e a recuperação e educação ambiental.”

2) “A Fundação da EMPRESA B oferece atendimento médico e hospitalar a 21 municípios da microrregião do Leste de Minas Gerais. Por meio do Hospital Márcio Cunha, centro de excelência em saúde na região, a população tem acesso a uma avançada estrutura física e excelentes recursos humanos e tecnológicos. Além do hospital, o Centro de Odontologia Integrada desenvolve um extenso programa preventivo que atua no controle de cáries e doenças gengivais dos seus usuários. Com esse trabalho, a Fundação X contribui para que a cidade Y apresente um dos menores índices de cárie do País.”

3) “Aberto à comunidade, a EMPRESA B oferece ensino do pré-escolar ao nível médio a 2.950 alunos. Proporcionando um elevado padrão de ensino, nos exames nacionais do ensino médio (ENEM) realizados em 2007, os alunos do Colégio obtiveram notas médias 85% superiores aos alunos dos demais estabelecimentos brasileiros de ensino.”

4) “A Ação Educativa foi criada pela EMPRESA B em 2003 com o objetivo de desenvolver um programa de arte-educação para a comunidade. As ações propostas visam a intermediar e facilitar a relação do público com as diversas linguagens artísticas, promovendo a apropriação e valorização da cultura.”

5) “Na Usina da cidade X e na empresa Y da EMPRESA B, um grupo conhecido como “Operários - Padrão” – cujos integrantes são eleitos por voto direto em cada setor das empresas – se responsabiliza pela coordenação de campanhas beneficentes em prol de mais de 130 entidades comunitárias e de famílias carentes previamente cadastradas.”

## 4.2.2 Tipo de Análise II

**Tabela 3: Fotos por Dimensão de Carrol (1991): EMPRESA B**

	Dimensão Econômica	Dimensão Legal	Dimensão Ética	Dimensão Filantrópica	Total
<b>Nº Fotos</b>	26	1	29	9	65
<b>Frequência</b>	0,4	0,01	0,45	0,14	1

(valores aproximados)

Fonte: Dados da Pesquisa

São 65 fotos para 188 páginas, portanto existem fotos em 34% das páginas do BSC da EMPRESA B.

**Exemplos de fotos com seus respectivos textos e razões para o enquadramento em uma das dimensões:**

**Exemplo 1:** Foto de uma indústria rodeada de árvores.

**Figura 5: Fotografia 1 EMPRESA B**



Fonte: Balanço Social da EMPRESA B

Texto: “A sustentabilidade norteia a estratégia da EMPRESA B, que em 2007 iniciou o mais ousado plano de desenvolvimento do setor siderúrgico.”

Essa foto foi enquadrada na dimensão ética

**Exemplo 2:** Foto de um produto siderúrgico limpo e coberto por uma embalagem que leva a marca da EMPRESA B.

Texto: “A empresa A é detentora de uma das 10 marcas mais valiosas do país”

Essa foto foi enquadrada na dimensão econômica.

**Exemplo 3:** Foto de um trabalhador sorridente em seu ambiente de trabalho

**Figura 6: Fotografia 2 EMPRESA B**



Fonte: Balanço Social da EMPRESA B

Texto: “A interação da empresa com os empregados resulta em benefícios equânimes”

A foto enquadrou-se na dimensão ética

**Exemplo 4:** Foto do teatro que a empresa disponibiliza à comunidade.

Texto: “Desde 1993 o Instituto da EMPRESA B atua na promoção da cultura como instrumento de inclusão e desenvolvimento humano e social através do estímulo às diversas manifestações culturais e artísticas, principalmente nas comunidades próximas às suas instalações.”

A foto enquadrou-se na dimensão filantrópica

### 4.2.3 Tipo de Análise III

**Tabela 4: Páginas por Dimensão de Carrol (1991): EMPRESA B**

	Dimensão Econômica	Dimensão Legal	Dimensão Ética	Dimensão Filantrópica	Total
Nº Páginas	72	7	71	21	171
Frequência (valores aproximados)	0,421	0,041	0,415	0,123	1

Fonte: Dados da Pesquisa

Obs: Algumas páginas do material não continham textos ou imagens, o que impossibilitou o julgamento.

### 4.2.4 Análise dos Resultados do BSC da EMPRESA B

A EMPRESA B não deixa de ressaltar sua busca pelo ganho financeiro, ao contrário, dedica boa parte do seu BSC para o tema. As análises do Tipo III, por exemplo, demonstram que 42% das páginas são dedicadas à dimensão econômica. Da mesma forma, de acordo com as análises do Tipo II, cerca de 40% das fotos enquadram-se na dimensão econômica, ou seja, remetem ao discurso do ganho para acionistas e clientes. As análises do Tipo I também demonstram que a empresa não nega esse lado. Os fragmentos textuais são bons exemplos de que a organização ressalta sua dimensão econômica como essencial e que seu ganho financeiro é um dos seus pilares. Há de se ressaltar também que os textos deste balanço social, mesmo estando longe do ideal, são, de acordo com a avaliação deste autor, em geral mais céticos e menos “publicitários” que dos demais, o que os aproximam mais ao conceito de prestação de contas de um BSC.

Destaca-se, no entanto, que mesmo quando justifica a busca pelo ganho para acionistas, a EMPRESA B faz questão de ressaltar que uma organização sólida traz ganhos para públicos diversos, como poder público e comunidades de entorno. Os fragmentos de textos do Tipo I de Análise, como o fragmento 5 da pergunta de número 3 (referente à dimensão ética), é exemplo claro disso. Em todos os fragmentos das dimensões éticas e filantrópicas, referentes às perguntas 3 e 4, a organização ressalta seu compromisso solidário com a comunidade, sua responsabilidade com o meio ambiente, com empregados e seu trabalho sustentável. Além disso, as páginas dedicadas às dimensões éticas e filantrópicas contêm sempre imagens

fotográficas positivas – também de acordo com o julgamento deste autor. Esses artifícios estéticos muito provavelmente ajudam no reforço de uma imagem ética e filantrópica.

Nesse sentido, vale destacar que 53% das fotos e 58% das páginas são dedicados a esses temas, o que demonstra, ao contrário do que reza o conceito de prestação de contas de um BSC, que a empresa pretende enaltecer o seu lado ético e filantrópico. Isso fica ainda mais nítido quando se avaliam os fragmentos textuais usados para responder as perguntas 3 e 4 e as descrições de fotos. Destaca-se também que os fragmentos usados para responder a pergunta 1 demonstram que a organização não nega a sua busca pela lucratividade, ao contrário, faz questão de afirmá-la, mas também mostrou que o seu discurso se pauta na sustentabilidade das relações a partir da ética e da filantropia como princípios. Destaca-se ainda que em todo o conteúdo praticamente não foram encontradas informações negativas sobre a empresa e, quando houve casos, as informações não estavam ilustradas com fotos ou textos em que a organização assume o compromisso de resolver o problema.

Essas conclusões corroboram a Premissa 1, de que as dimensões éticas e filantrópicas são mais evidentes no Balanço Social da EMPRESA B - mesmo que a dimensão econômica tenha um grande peso, o que já pode ser considerado um avanço e que demonstra um maior comprometimento da organização com o real objetivo de um BSC. Essa organização, portanto, demonstra ter um interesse grande em ressaltar a seus públicos seu compromisso social e ambientalmente responsável a partir da exacerbação do seu compromisso ético e filantrópico.

### **4.3 EMPRESA C: Resultados**

O BSC da EMPRESA C é chamado de “Relatório de Sustentabilidade” e foi publicado em 2008, referente ao ano 2007. Ele foi feito a partir do modelo GRI.

#### **4.3.1 Tipo de Análise I**

**1) Como a Empresa C responde ao cumprimento das várias esferas da dimensão econômica da RSC - de acordo com o modelo de Carrol (1991) - em seu Balanço Social?**

1) “O lucro líquido consolidado do Grupo alcançou R\$ 4,3 bilhões e se manteve em linha com o valor registrado no ano anterior. Entretanto, excluindo os itens não-recorrentes, o lucro líquido cresceu 11,9% em relação ao exercício anterior, chegando a R\$ 4,5 bilhões. No mercado de capitais, a ação preferencial da EMPRESA C, por exemplo, apresentou valorização de 53,6% na Bovespa em 2007, enquanto o índice de referência do mercado evoluiu 43,7%.”

2) “Nos próximos anos, vamos manter a estratégia de crescer com rentabilidade. Para alcançar esse objetivo, nossa atuação seguirá fundamentada em três diferenciais competitivos: diversificação geográfica, liderança nos mercados onde estamos presentes e participação em todos os segmentos.”

3) “O primeiro ano de gestão da nova governança corporativa foi marcado pelo continuado desempenho operacional positivo e pela expansão que ampliou a plataforma de crescimento da EMPRESA C no cenário siderúrgico internacional. Seguiremos com a estratégia de crescer com rentabilidade e manter elevados padrões de competitividade.”

4) “A organização busca atender aos diversos setores consumidores, procurando equilibrar o volume de produção destinado para cada segmento. O aumento da presença no segmento de aços especiais, cujo principal consumidor é a indústria automobilística, faz parte dessa estratégia. O Grupo investe ainda na diversificação da linha de produtos e no desenvolvimento de soluções inovadoras para os seus clientes.”

5) “Os investimentos são avaliados de forma rigorosa e aprovados em várias instâncias, de acordo com a estrutura de governança corporativa do Grupo. As decisões seguem uma visão de longo prazo e buscam assegurar a competitividade das operações em diferentes situações de mercado.”

6) “A EMPRESA C trabalha para adicionar valor aos negócios dos seus clientes, desenvolvendo vantagens competitivas que os diferenciam da concorrência. Isso ocorre, principalmente, por meio do aprimoramento de soluções em conjunto com os clientes e do relacionamento próximo cultivado pela equipe de vendas. Dessa forma, o Grupo identifica oportunidades de melhoria e desenvolve alternativas inteligentes para facilitar o dia-a-dia dos clientes. Oferece diversos tipos de produtos e serviços, o que contribui para melhorar o posicionamento desse público no mercado.”

7) “A EMPRESA C é uma empresa com foco em siderurgia, que busca satisfazer as necessidades dos clientes e criar valor para os acionistas, comprometida com a realização das pessoas e com o desenvolvimento sustentado da sociedade.”

## **2) Como a Empresa C responde ao cumprimento das várias esferas da dimensão legal da RSC - de acordo com o modelo de Carrol (1991) - em seu Balanço Social?**

1) “Em abril de 2007, auditores independentes atestaram que o Grupo atua em conformidade com a lei Sarbanes-Oxley (SOX), a qual deve ser seguida pelas empresas com ações negociadas no mercado norte-americano. A certificação, que comprova as boas práticas de governança corporativa, foi concluída sem ressalvas.”

2) “Ainda como parte da estratégia de consolidar-se no cenário global, a EMPRESA C adotou, a partir de 2007, as regras de contabilidade definidas pelo International Financial Reporting Standards (IFRS). Com isso, os investidores passaram a compreender com mais facilidade as demonstrações financeiras consolidadas da organização, já que esse é o padrão mais utilizado no mundo. A empresa antecipou-se ao prazo de 2010 concedido pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e tornou-se a primeira no Brasil a seguir esse sistema (ver capítulo Finanças).”

3) “Ambos os conselhos são responsáveis por monitorar e fiscalizar os atos dos administradores, opinar e emitir pareceres sobre o Relatório da Administração e sobre as propostas dos membros do Conselho de Administração, analisar as demonstrações contábeis, entre outras atribuições. Os conselhos fiscais são órgãos muito próximos ao Conselho de Administração e participam de todos os processos que envolvem auditorias e certificações relacionadas à EMPRESA C. O mandato dos seus integrantes é de um ano com possibilidade de reeleição pela Assembléia Geral de Acionistas, que também estabelece a remuneração dos membros dos conselhos fiscais.”

4) “A política em relação à contratação de auditorias externas assegura que não haja conflito de interesses, perda de objetividade ou dependência do auditor no seu relacionamento com o Grupo. Em 2007, houve troca de auditoria externa, conforme exige a Instrução 308 da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que prevê mudança a cada cinco anos.”

5) “A EMPRESA C possui procedimentos de gestão que envolvem consultoria, acompanhamento dos processos judiciais, monitoramento das legislações e sugestões de aperfeiçoamento das leis. Além disso, participa de órgãos de classe e entidades representativas empresariais. Essas práticas mantêm a organização atualizada, garantindo o cumprimento das obrigações em todos os países onde está presente.”

6) “A EMPRESA C paga dividendos ou juros sobre o capital próprio trimestralmente e distribui, no mínimo, 30,0% do lucro líquido ajustado do exercício, enquanto a lei vigente no Brasil exige 25,0%.”

7) “Os acionistas minoritários da EMPRESA C possuem o direito de *tag along*, que garante aos detentores de ações ordinárias e preferenciais o recebimento de 100,0% do valor pago aos controladores em eventual alienação do controle da companhia. A Lei das Sociedades Anônimas no Brasil assegura o recebimento de 80,0% do valor pago ao controlador apenas aos minoritários detentores de ações ordinárias.”

8) “A forma de atuação dos fornecedores é acompanhada periodicamente por meio de auditorias. O Grupo estabelece, por exemplo, que as companhias fornecedoras de matérias-primas estejam de acordo com a legislação ambiental.”

9) “O cuidado da organização com a natureza também inclui a contínua atualização tecnológica, a qual permite que alguns indicadores ultrapassem as exigências das legislações ambientais.”

### **3) Como a Empresa C responde ao cumprimento das várias esferas da dimensão ética da RSC - de acordo com o modelo de Carrol (1991) - em seu Balanço Social?**

1) “Oferecemos aos nossos colaboradores condições de crescer, ampliar sua visão de mundo, correr riscos, assumir responsabilidades e antecipar o futuro. Também investimos muito na capacitação das pessoas, área para a qual destinamos R\$ 44,6 milhões em 2007, 20,4% a mais do que no período anterior.”

2) “Em relação ao meio ambiente, procuramos sempre investir em tecnologias e em práticas que colaborem com a preservação da natureza. Por isso, nossas usinas possuem modernos equipamentos de proteção atmosférica e de reutilização das águas industriais. Também desenvolvemos alternativas para o reaproveitamento dos co-produtos gerados no processo produtivo, o que faz com que o índice de reciclagem desses materiais seja de 79,4%.”

3) “As Diretrizes Éticas da EMPRESA C são pautadas pela seriedade e coerência e definem as relações do Grupo com seus colaboradores, clientes, acionistas, fornecedores, comunidades, concorrentes e meio ambiente. As diretrizes são públicas e podem ser encontradas no *website* do Grupo. A organização tem ainda canais que incentivam a livre expressão de opiniões, atitudes e preocupações de todos os públicos. Por isso, também traz em seu *website* o espaço Fale com a EMPRESA C, e

em sua intranet, o Canal da Ética, uma linha de comunicação direta com os colaboradores, que garante o anonimato e a confidencialidade no tratamento das informações recebidas.”

4) “O Grupo monitora com absoluto rigor e responsabilidade os aspectos relacionados à área ambiental, acompanhando todos os processos, desde o recebimento de matéria-prima até a distribuição dos produtos. Esses riscos são controlados por meio do Sistema de Gestão Ambiental, conjunto de práticas alinhado à norma ISO 14001.”

5) “O seu crescimento futuro, assim como tem ocorrido ao longo dos anos, será sempre feito buscando respeitar as pessoas e o meio ambiente. Por isso, o Grupo seguirá investindo em tecnologias e sistemas de gestão ambiental que auxiliam na proteção do meio ambiente e no desenvolvimento econômico e social das comunidades das regiões onde atua.”

6) “O elevado comprometimento de seus profissionais é um dos diferenciais competitivos do Grupo. Esse comprometimento é mantido ao longo de décadas como resposta à transparência, ao respeito e à busca de ganhos mútuos, atitudes que pautam o relacionamento da organização com seus colaboradores.”

7) “O Grupo prioriza a contratação de fornecedores que buscam a melhoria contínua de suas atividades e que, ao mesmo tempo, adotam práticas responsáveis em relação às pessoas e ao meio ambiente. Segue a política de ganhos mútuos e firma acordos comerciais de longo prazo, avaliados periodicamente, que garantam a criação de compromissos conjuntos.”

8) “O Grupo respeita o meio ambiente e, por isso, investe em tecnologias e em pesquisas para contribuir com a preservação da natureza. No ano, foram destinados R\$ 345,7 milhões para a área, o que representa uma evolução de 105,1% em relação a 2006.

As diretrizes nessa área são definidas pelo Sistema de Gestão Ambiental (SGA), um conjunto de procedimentos alinhado à norma ISO 14001, e é parte integrante da EMPRESA C, seguido pelas operações do Grupo. “

#### **4) Como a Empresa C responde ao cumprimento das várias esferas da dimensão filantrópica da RSC - de acordo com o modelo de Carrol (1991) - em seu Balanço Social?**

1) “A participação da EMPRESA C nas comunidades ocorre, principalmente, por meio do apoio na transferência de tecnologias de gestão para as instituições, com intensa contribuição do trabalho voluntário dos nossos colaboradores. A organização

participa de projetos sociais nas áreas de educação e mobilização solidária, os quais receberam R\$ 72,7 milhões em 2007.”

2) “Para estimular o hábito da leitura nos jovens e propiciar um melhor aproveitamento das bibliotecas doadas pelo Grupo, o Instituto da EMPRESA C criou em 2007 o programa Biblioteca Ativa. Por meio dessa iniciativa, colaboradores são capacitados para realizar, em conjunto com educadores, atividades de incentivo à valorização da leitura com o apoio dos livros doados pela organização. A ação também procura desenvolver o voluntariado entre os colaboradores do Grupo, atividade impulsionada pelo Instituto.”

3) “O apoio aos problemas emergenciais das comunidades também é uma prioridade para o Grupo. A organização contribui com instituições sociais voltadas para ações de mobilização solidária, realiza campanhas e estimula empresas e associações a investirem em projetos sociais. Em 2007, foram destinados R\$ 8,8 milhões para essas iniciativas.”

4) “No Brasil, o Grupo participa, em parceria com o Compromisso Empresarial para a Reciclagem (Cempre), do programa Reciclagem, um estímulo à formação de cooperativas para a reciclagem de sucata, buscando a inclusão social. Com isso, incentiva a geração de renda, o resgate da cidadania, o desenvolvimento do negócio dos catadores e a preservação ambiental.”

5) “O comprometimento do Grupo com a educação pode ser exemplificado pelo apoio à ONG colombiana Instituto para Niños Ciegos y Sordos del Valle del Cauca. Em 2007, a empresa responsável pelas operações da EMPRESA C na Colômbia, destinou recursos financeiros à instituição, a qual prepara crianças portadoras de deficiência visual e auditiva para ingressar na rede regular de ensino.”

#### 4.3.2 Tipo de Análise II

**Tabela 5: Fotos por Dimensão de Carrol (1991): EMPRESA C**

	<b>Dimensão Econômica</b>	<b>Dimensão Legal</b>	<b>Dimensão Ética</b>	<b>Dimensão Filantrópica</b>	<b>Total</b>
<b>Nº Fotos</b>	20	0	9	4	33
<b>Frequência</b>	0,61	0,00	0,27	0,12	1
<b>(valores aproximados)</b>					

Fonte: dados da pesquisa

São 33 fotos para 138 páginas, portanto existem fotos em 34% das páginas do BSC da EMPRESA C.

**Exemplos de fotos com seus respectivos textos e razões para o enquadramento em uma das dimensões:**

**Exemplo 1:** Foto do presidente da organização

Texto: “Investimento com visão de longo prazo”

Essa fotografia enquadrou-se na dimensão econômica

**Exemplo 2:** Foto de uma instalação industrial cercada por árvores

Texto: “O Grupo preserva a biodiversidade nos locais onde está instalado, mantendo cinturões verdes no entorno das unidades industriais.”

Essa fotografia enquadrou-se na dimensão ética.

**Exemplo 3:** Foto de trabalhadores uniformizados e sorridentes que se disponibilizaram para trabalhos voluntários

**Figura 7: Fotografia 1 EMPRESA C**



Fonte: Balanço Social da EMPRESA C

Texto: “O trabalho voluntário em benefício das comunidades onde seus colaboradores vivem e trabalham faz parte do dia-a-dia da EMPRESA C”

Essa imagem entrou na categoria referente à dimensão filantrópica.

**Exemplo 4:** Foto de um alto-forno

**Figura 8:** Fotografia 2 EMPRESA C



Fonte: Balanço Social da EMPRESA C

Texto: “A instalação do novo alto-forno da EMPRESA C, na cidade X, eleva a capacidade produtiva da usina em 50,0%, para atender à ampliação das demandas doméstica e global por aço.”

Essa imagem foi enquadrada na dimensão econômica.

### 4.3.3 Tipo de Análise III

**Tabela 6: Páginas por Dimensão de Carrol (1991): EMPRESA C**

	Dimensão Econômica	Dimensão Legal	Dimensão Ética	Dimensão Filantrópica	Total
Nº Páginas	88	5	22	7	122
Frequência	0,72	0,04	0,18	0,06	1

(valores aproximados)

Fonte: Dados da Pesquisa

Obs: Algumas páginas do material não continham textos ou imagens, o que impossibilitou o julgamento.

### 4.3.4 Análise dos Resultados do BSC da EMPRESA C

O Balanço Social da EMPRESA C apresenta grande volume de páginas dedicadas à sua esfera financeira, da mesma forma, as fotos estão em geral associadas a essa esfera. De acordo com os Tipos de análises II e III, respectivamente, 61% das fotos e 72% das páginas dedicam-se à esfera financeira da organização. Destaca-se ainda, como demonstram as análises do Tipo I, que os textos em geral reforçam o discurso de que a organização cumpre bem o seu papel econômico de trazer retorno aos acionistas e valor a seus clientes. Outro fator para que o material tenha a dimensão econômica tão presente é que ele é uma mistura do relatório financeiro anual com o BSC. Isso pode ser considerado um avanço, uma vez que o detalhamento financeiro que a empresa demonstra nesse documento mostra uma maior preocupação com o transparcimento de informações para *stakeholders*, especialmente aqueles que em geral não têm acesso a dados dessa natureza.

Salienta-se, no entanto, que, assim como nos demais BSCs avaliados, a organização preocupa-se bastante em associar sua imagem às esferas da ética e da filantropia. Um exemplo claro disso é a capa do material, que traz a imagem de pessoas, entre empregados e beneficiários dos programas sociais da organização, sorridentes, sob o título: “Crescendo com Pessoas”. O fragmento de texto de número 7, usado para responder a pergunta 1 do Tipo I de Análise, ressalta o discurso de que o crescimento econômico da organização pauta-se no desenvolvimento social.

Os fragmentos utilizados para responder as perguntas 2, 3 e 4 também reforçam a hipótese da preocupação da empresa em avigorar a imagem de uma organização ética e filantrópica. Um exemplo é o fragmento de texto de número 8, utilizado para responder a questão 3, em que a siderúrgica ressalta seu compromisso responsável com o meio ambiente. Neste caso, vale destacar que em nenhum momento do material foi dado destaque ao uso intensivo que a organização faz de recursos energéticos não renováveis e altamente poluentes, como o coque.

O fato de não existirem textos com aspectos negativos da organização, como demonstram os fragmentos retirados para este estudo (salienta-se que o autor deste trabalho buscou, em todo o material, fragmentos de textos em que a organização assumisse suas falhas, mas não os encontrou), demonstra uma tendência da empresa em fortalecer uma imagem socialmente responsável pautada principalmente na ética e na filantropia. Mesmo que a maior parte das páginas, 72%, e das fotos, 61%, sejam associadas à dimensão econômica, a organização sempre encontra uma forma de enaltecer seus valores éticos e filantrópicos - a exemplo do que foi feito na capa desse material, que contém fotos de várias pessoas, que representam os diversos públicos da empresa, sorrindo.

O relatório, portanto, confirma a premissa 1, mas com uma intensidade bem menor do que os outros dois avaliados.

#### **4.4 Avaliações finais sobre a Unidade I de Análise: uma comparação entre as empresas A, B e C.**

Esta avaliação ajuda a reforçar o que já fora citado anteriormente na introdução e no referencial teórico, que os Balanços Sociais são utilizados como instrumento de reforço de imagem das organizações, principalmente a partir da associação das marcas das empresas à Responsabilidade Social. A predominância do discurso ético e filantrópico e a ausência de dados negativos sobre as empresas sugerem a intenção das organizações em criar uma imagem socialmente responsável, mesmo que na prática não seja isso que aconteça.

Vale observar que os três BSCs foram feitos dentro do padrão GRI e que todos tiveram boas avaliações - no caso da EMPRESA C o material foi considerado excelente - por empresas de auditoria de renome internacional especializadas em avaliar esse tipo de publicação. Os resultados dessas avaliações, no entanto, podem ter sofrido influência pelo fato de que as

empresas contratam essas auditorias como um fornecedor de serviços, ou seja, há uma relação de clientelismo e interesses comuns em jogo nestes casos, como o fortalecimento da imagem das organizações que estão publicando. As auditorias avaliam apenas a veracidade das informações, e não a ausência delas e a abordagem que é dada, isto é, a organização que publica determina livremente o quê e como será informado.

Nas três publicações, por exemplo, há grande quantidade de tabelas e dados quantificados, mas elas vêm, quase sempre, anexas a textos e imagens que corroboram o compromisso socioambiental das organizações. Além disso, essas tabelas e gráficos em raros momentos trazem informações que possam comprometer a organização - como redução do quadro de funcionários, consumo excessivo de matérias primas, poluição, etc. Quando o fazem, elas não utilizam artifícios estéticos e textuais para corroborar as informações, assim como é feito quando as informações são positivas – que aparecem, ressalta-se mais uma vez, na maior parte dos três materiais.

Em relação ao modelo norteador deste estudo, de Carrol (1991), as empresas, mesmo quando falam sobre a dimensão econômica ou legal, não deixam de lado a questão ética e filantrópica. Os fragmentos de textos utilizados como exemplos confirmam isso, como no seguinte trecho do material da empresa B: “A Empresa B valoriza fornecedores, com foco na ética, transparência e seriedade”.

Além disso, as empresas pouco falam sobre o que realmente as movem na direção da RSC. Elas em geral citam suas ações de forma extremamente positiva (mesmo que essas ações não tenham sido tão boas para os públicos a que foram direcionadas), ressaltando que têm compromisso com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar de todos os *stakeholders*. Isso ajuda a reforçar o que preconiza a bibliografia analisada, de que a RSC é praticada com uma finalidade de fortalecimento de imagem e marca.

O fato de existirem tantas fotos nos materiais - nos três materiais 34% das páginas são ilustradas por fotografias - reforça a idéia de que as empresas pretendem principalmente com esses materiais reforçar sua imagem de marca, especialmente de que são organizações social e ambientalmente responsáveis - lembrando-se que a prerrogativa do BSC, conforme Referencial Teórico desta dissertação, é de prestação de contas, independentemente de serem as ações positivas ou negativas. Isso se torna ainda mais evidente quando se percebe que as

fotos em nenhum momento, de acordo com a percepção do autor desta pesquisa, estavam associadas a informações negativas e quando se leva em consideração o percentual de fotos referentes às dimensões éticas e filantrópicas nos materiais da EMPRESAS A e B.

Vale lembrar que em dois materiais as fotografias de capa remetem à dimensão ética, sendo que no da EMPRESA B há a foto de uma folha misturada a imagens de projetos sociais e de árvores, e no da EMPRESA C, como já fora citado, há fotos de empregados e pessoas de públicos externos sorridentes sob o título: “Crescendo com Pessoas”. Já no da EMPRESA A, a capa, apesar de não ter fotografias ou textos (por essas razões ela não foi considerada nas análises de Tipo II e III), é verde, sendo que na versão disponível em formato de *site* há a foto de uma flor na primeira página.

As imagens, nesse sentido, também sugerem que não há por parte das empresas o real compromisso com a prestação de contas, o que reforça a idéia de que as organizações têm uma estratégia bem definida de construir uma reputação socialmente responsável. Mesmo que as fotos referentes à dimensão econômica tenham uma frequência considerável, como no caso da EMPRESA C, valeria a pena questionar, pensando-se que as organizações declaram que os BSCs têm o objetivo de transparência e prestação de contas, por que imagens negativas das empresas não são apresentadas, assim como as positivas. Será que em nenhuma dessas siderúrgicas, por exemplo, existem depósitos de resíduos diversos ou emissão de gases tóxicos? Porque então não mostrar esse tipo de imagem se as organizações defendem nos materiais o transparência de informações? Por que as EMPRESAS B e C, que se dizem tão preocupadas com a transparência e com o equilíbrio ambiental, não se preocuparam em ressaltar com fotos e textos o uso intensivo que fazem do carvão mineral, material altamente poluente e não renovável, mas eficaz na produção e de baixo custo?

Os resultados dos três tipos de análises nos três materiais reforçam então a idéia de que as organizações tentam transmitir uma imagem primordialmente ética e filantrópica, mesmo quando as informações econômicas prevalecem no volume de páginas e fotos, como é o caso do Balanço da EMPRESA C. Essas conclusões sugerem que as empresas percebem que o público não deve pensar que elas existem em função da busca pelo lucro (objetivo central da empresa capitalista e das estratégias de responsabilidade social, conforme observado na introdução e referencial teórico desta dissertação), mas principalmente como agentes geradores do bem-estar social.

O alto valor de marca que as comunidades dão a essas empresas, alinhadas à percepção que essas pessoas têm de que as organizações são éticas e filantrópicas (o que será demonstrado na próxima etapa deste estudo), sugere que se comunicar dando enfoque a essas dimensões é uma forma de se gerar ganho de imagem e reputação. Isso ocorre, provavelmente, porque a maioria das pessoas associa a RSC a esses valores. A empresa que é ética com seus públicos e com o meio ambiente, e que ao mesmo tempo é altruísta por ser filantrópica, é vista assim como Socialmente Responsável e, por isso, tem um alto valor de marca. A falta de informações negativas sobre as empresas, ou que possam comprometer a sua imagem – algo que é combatido pelo conceito dos Balanços Sociais – reforçam também tal idéia.

Em relação à dimensão legal de Carrol (1991), por exemplo, ao contrário do que preconiza a metodologia GRI (conforme alguns exemplos listados no Referencial Teórico), não foram encontrados trechos de textos em que as empresas assumem o não cumprimento a alguma legislação e também não existem fotos que possam comprometê-las legalmente – salienta-se que a dimensão legal, como mostram as análises de Tipo II e III, é a menos presente nas publicações. Ao contrário, quando há indícios de que alguma lei não fora cumprida, as organizações preocupam-se em destacar que seguiram todas as normas e tentam se isentar de qualquer culpa – como é o caso de acidentes fatais ocorridos na EMPRESA C no ano de 2007.

Outro fato que chama atenção nos BSCs, e que foram considerados na categorização das páginas, é que os textos em destaque - feitos com fontes aumentadas, em negrito e diferenciadas por cor - em geral ressaltam o compromisso sustentável da organização. Como demonstra a seguinte frase, apresentada em destaque em uma das publicações: “Parcerias e trabalho voluntário dos colaboradores multiplicam os resultados da atuação social da EMPRESA C”.

Há, no entanto, um ponto positivo a ser ressaltado, o grande número e detalhamento de informações financeiras das empresas B e C demonstram um avanço em relação ao transparência de informações. Mesmo que elas dêem pouco ou nenhum destaque aos problemas jurídicos, ambientais e de relacionamento público que tiveram, assim como regem os conceitos de prestação de contas da metodologia GRI, isso já pode ser considerado um avanço em relação ao que ocorria há alguns anos, quando os Balanços eram basicamente usados para enaltecer as ações socioambientais positivas das empresas.

As organizações pesquisadas, como demonstram as análises, não negam sua dimensão econômica, sua busca pelo lucro do acionista e pela satisfação do cliente em seus BSCs. Diferentemente, elas ressaltam bastante esse lado, especialmente as EMPRESAS B e C. As ações de filantropia e éticas, dentro do modelo de Carrol (1991), contudo, em geral não são mostradas como meios de se alcançar o reforço da marca corporativa. As organizações justificam o investimento nessas ações a partir do compromisso que têm com o desenvolvimento sustentável e com o bem-estar de seus públicos de relacionamento. Ressalta-se mais uma vez que talvez elas ajam dessa forma por perceberem que assim podem ser melhores percebidas por seus *stakeholders*.

A conclusão final desta Unidade de Análise, portanto, é que as dimensões éticas e filantrópicas são as mais valorizadas e freqüentes em todos os materiais, mesmo naquele em que a dimensão econômica é predominante entre as páginas e as fotos. O simples fato de praticamente não serem demonstrados dados que possam comprometer a imagem da organização legitima tal raciocínio. Os resultados dessa análise sugerem que os BSCs, ou Relatórios Anuais, estão longe de serem instrumentos de prestação de contas das ações socioambientais, assim como deveriam ser de acordo com o conceito central dessa mídia. As análises corroboram a Premissa 1 deste estudo, de que as organizações pretendem transmitir uma imagem socialmente responsável, principalmente a partir da associação de suas marcas a valores éticos e filantrópicos. As avaliações demonstram que, de um modo geral, as siderúrgicas ainda dão maior destaque a essas dimensões da RSC quando fazem suas divulgações, de acordo com o modelo de Carrol (1991).

## 5 RESULTADOS DA UNIDADE II DE ANÁLISE: AS COMUNIDADES DE ENTORNO

Seguem os resultados referentes às comunidades de entorno das empresas. Conforme demonstrado na Metodologia deste estudo, os dados foram adquiridos a partir da aplicação de um questionário estruturado, que visou verificar a imagem que as comunidades têm em relação às empresas, levando-se em consideração as dimensões de Carrol (1991) e o valor de marca dessas organizações.

### 5.1 Análise descritiva dos dados demográficos e de vínculos das comunidades com as empresas

Avaliou-se, inicialmente, a idade dos respondentes, de acordo com a Tabela 1.

**Tabela 7: Idade da Amostra**

		<b>Idade</b>
<b>N</b>	<b>Válidos</b>	909
	<b>Perdidos</b>	10
<b>Média</b>		27,1474
<b>Mediana</b>		24,0000
<b>Desvio Padrão</b>		9,57317

Fonte: Dados da Pesquisa

A idade dos respondentes, em torno de 27 anos, aproxima-se da média do estado de MG, que é em torno de 29 anos (IBGE, 2000). Grande parte dos respondentes eram trabalhadores dos comércios próximos às empresas e boa parte era estudante em nível universitário e médio, o que pode ter ajudado a manter uma média relativamente baixa de idade.

Em relação ao gênero, o que se percebe de acordo com a tabela abaixo é uma preponderância do sexo feminino, em torno de 60% da amostra. Esse dado pode ser reflexo de algumas peculiaridades do estudo e do local da pesquisa. Em primeiro lugar, como já fora citado, grande parte dos entrevistados encontrava-se no local de trabalho, que podiam ser escritórios, consultórios e, principalmente, lojas ao redor das indústrias. Eles estavam, conseqüentemente, em horário comercial. É possível por esse motivo que haja uma prevalência de mulheres neste tipo de trabalho nestes locais. Outro fator, que provavelmente ajuda a explicar tal fato, é que a grande maioria de trabalhadores das empresas pesquisadas é de homens, entre 80% e 90%.

Dada a quantidade de homens trabalhando na indústria comparada à população desses locais, é presumível que boa parte dos empregos gerados nos demais locais seja preenchida por mulheres – salienta-se neste caso, conforme dados da Tabela 7, que 61% dos entrevistados têm parentesco direto com algum funcionário das empresas.

**Tabela 8: Gênero da Amostra**

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
<b>Válidos</b>	<b>Masculino</b>	375	40,8	40,8	40,8
	<b>Feminino</b>	544	59,2	59,2	100,0
	<b>Total</b>	919	100,0	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

Não foram encontrados dados que especificassem o nível de escolaridade dos municípios onde foram feitas as pesquisas. Levantamentos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE (2000), contudo, demonstram que a taxa de alfabetização de MG gira em torno de 90% - encontraram-se apenas tabelas com escolaridade de regiões metropolitanas referentes ao ano de 1996. Destaca-se que no caso desta pesquisa os questionários eram respondidos pelo próprio entrevistado, ou seja, pessoas não alfabetizadas não tinham condições de preenchê-lo. Levando-se em consideração ainda que grande parte dos entrevistados, como já fora destacado, eram pessoas que trabalhavam nos estabelecimentos comerciais - incluindo consultórios odontológicos e médicos, assim como escritórios de advocacia ou contabilidade - ou estudavam nas escolas e faculdades próximas às usinas, pode-se explicar o nível relativamente elevado de escolaridade da amostra, conforme observado na tabela abaixo.

**Tabela 9: Escolaridade da Amostra**

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
<b>Escolaridade</b>	<b>1º Grau incompleto</b>	95	10,3	10,5	10,5
	<b>2º Grau incompleto</b>	185	20,1	20,4	30,8
	<b>2º Grau completo</b>	384	41,8	42,2	73,0
	<b>3º Grau incompleto</b>	157	17,1	17,3	90,3
	<b>3º Grau completo</b>	73	7,9	8,0	98,3
	<b>Pós Graduação</b>	15	1,6	1,7	100,0
	<b>Total</b>	909	98,9	100,0	
	<b>Dados Perdidos</b>	10	1,1		
	<b>Total</b>	919	100,0		

Fonte: Dados da Pesquisa

Essa taxa alta de escolaridade, no entanto, pode ser um fator positivo, uma vez que pessoas com maior escolaridade em geral têm melhor capacidade crítica e analítica.

A tabela a seguir refere-se ao percentual de pessoas que eram vizinhas às usinas. Percebe-se que a maior parte, em torno de 64%, morava nas proximidades das empresas. Este dado ajuda a corroborar a amostra pesquisada, uma vez que pessoas que moram nas redondezas das usinas provavelmente têm uma opinião mais sólida em relação a essas organizações e são mais afetadas pelas políticas de responsabilidade social e de comunicação dessas siderúrgicas.

**Tabela 10: Pessoas que moram próximas às empresas**

		Freqüência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
<b>Válidos</b>	<b>Sim</b>	589	64,1	64,4	64,4
	<b>Não</b>	325	35,4	35,6	100,0
	<b>Total</b>	914	99,5	100,0	
<b>Dados Perdidos</b>		5	,5		
<b>Total</b>		919	100,0		

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 11 confirma que a maior parte dos entrevistados era constituída por trabalhadores de estabelecimentos comerciais no entorno das empresas. De acordo com essa variável, cerca de 76% dos entrevistados trabalhavam no local. Como grande parte dos entrevistados eram estudantes de escolas e faculdades próximas às usinas, pode-se considerar que estes dados ajudam a reforçar que o público entrevistado de fato tinha um relacionamento estreito com as empresas.

**Tabela 11: Pessoas que trabalham próximas às empresas**

		Freqüência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
<b>Válidos</b>	<b>Sim</b>	699	76,1	76,6	76,6
	<b>Não</b>	214	23,3	23,4	100,0
	<b>Total</b>	913	99,3	100,0	
<b>Dados Perdidos</b>		6	7		
<b>Total</b>		919	100,0		

Fonte: dados da pesquisa

A tabela a seguir também tem grande importância para este estudo, pois demonstra que cerca de 61% das pessoas têm parentesco direto com algum funcionário das organizações. Isso sugere o peso que essas empresas têm nas suas comunidades de entorno. Essas informações também ajudam a explicar a imagem positiva que essas organizações têm nas comunidades, conforme será demonstrado a seguir. Possivelmente os empregados das usinas se identificam positivamente com as mesmas e, conseqüentemente, transmitem essa identificação a seus parentes. Vale ainda ressaltar que não foram consideradas aquelas pessoas que não têm parentesco com empregados, mas que têm relacionamentos estreitos, como de amizade ou de vizinhança, com funcionários.

**Tabela 12: Pessoas que têm parentesco direto com empregados**

		<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Válido</b>	<b>Percentual Acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Sim</b>	562	61,2	61,2	61,2
	<b>Não</b>	356	38,7	38,8	100,0
	<b>Total</b>	918	99,9	100,0	
<b>Dados Perdidos</b>		1	0,1		
<b>Total</b>		919	100,0		

Fonte: dados da pesquisa

O percentual de entrevistados que são ou já foram empregados das empresas é pequeno, em torno de 10%. Parte desse resultado se deu, provavelmente, em função do horário das pesquisas. Vale destacar, no entanto, que o objetivo principal deste estudo era verificar a percepção das comunidades de entorno com as empresas, sendo o público interno das usinas secundário como objeto de análise.

**Tabela 13: Pessoas que são ou já foram empregados das empresas**

		<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Válido</b>	<b>Percentual Acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Sim</b>	93	10,1	10,1	10,1
	<b>Não</b>	825	89,8	89,9	100,0
	<b>Total</b>	918	99,9	100,0	
<b>Dados Perdidos</b>		1	0,1		
<b>Total</b>			100,0		

Fonte: dados da pesquisa

## 5.2 Análise do Modelo Estrutural

Nos gráficos e ilustrações a seguir, as afirmações do questionário em alguns casos são apresentadas por códigos, conforme o Quadro 5.

**Quadro 5: Afirmações do Questionário e seus respectivos indicadores**

<b>CODIGO</b>	<b>Afirmações</b>
v001_DEper1	1) A empresa X busca sempre maximizar seus lucros.
v002_DEper2	2) A empresa X busca controlar firmemente seus custos de produção.
v003_DEper3	3) A empresa X planeja seu sucesso no longo prazo.
v004_DEper4	4) A empresa X sempre aumenta seus lucros.
v005_DLper1	1) A empresa X garante que seus funcionários trabalhem dentro dos padrões definidos por lei.
v006_DLper2	2) A empresa X não infringe seus contratos.
v007_DLper3	3) A empresa X cumpre a legislação mesmo que isso prejudique seu desempenho econômico ou produtivo.
v008_DLper4	4) A empresa X sempre se submete aos princípios legais.
v009_DETper1	1) A empresa X atua de forma justa com todos mesmo que isso prejudique seu desempenho econômico.
v010_DETper2	2) A empresa X garante que o respeito a princípios éticos tenham prioridade sobre o desempenho econômico.
v011_DETper3	3) A empresa X é comprometida com princípios éticos bem definidos.
v012_DETper4	4) A empresa X evita comprometer padrões éticos para alcançar seus objetivos financeiros e produtivos.
v013_DFper1	1) A empresa X ajuda a solucionar problemas sociais.
v014_DFper2	2) A empresa X participa de projetos da comunidade.
v015_DFper3	3) A empresa X aloca recursos para atividades de ajuda à comunidade.
v016_DFper4	4) A empresa X tem um papel na nossa comunidade que vai além da mera geração de lucros.
v017_AMper1	1) Eu gosto muito da empresa X.
v018_AMper2	2) Eu tenho impressões positivas a respeito da empresa X.
v019_AMper3	3) Eu sinto afeição pela empresa X.
v020_QuaComper1	1) A empresa X é de alta qualidade.
v021_QuaComper2	2) A probabilidade de que a empresa X seja confiável é alta.
v022_QuaComper3	3) A empresa X é honesta.
v023_QuaComper4	4) A empresa X é muito íntegra.

Fonte: Dados da Pesquisa.

### 5.2.1 Análise exploratória das variáveis do Modelo

Problemas e distorções nos dados de um estudo são fatores que podem acarretar vieses nas conclusões obtidas de um trabalho. Por tal razão, partiu-se nesta etapa da recomendação usual de avaliar condições e pressupostos anteriormente à análise foco do estudo (HAIR *et al.*, 1998; TABACHNICK e FIDEL, 2001). Assim, em um primeiro momento, analisaram-se características básicas dos dados e em seqüência a fidedignidade das medições.

Ponto importante a ressaltar é que houve um modelo agregado de questionário de avaliação aplicado às três empresas. As etapas que precedem o teste do modelo foram classificadas como uma análise desagregada em que cada sub-amostra é tratada de maneira independente (TABACHNICK e FIDEL, 2001).

#### **5.2.1.1 Análise descritiva dos dados**

No momento anterior ao teste do modelo de pesquisa e antes que sejam utilizados procedimentos mais sofisticados de diagnóstico, foram efetivadas análises iniciais com estimativas básicas das variáveis por grupo, por meio de uma análise descritiva (HAIR *et al.*, 1998). Ressalta-se neste caso que a análise gráfica também se torna bastante interessante, pois permite identificar intuitivamente o comportamento dos dados e os relacionamentos entre as variáveis. Neste quesito foram analisados: a) histogramas para verificação da dispersão dos dados; b) gráficos Q-Q visando a análise da normalidade. Uma análise mais profunda destes gráficos será empreendida no momento oportuno de diagnóstico dos dados.

Ainda nesta seção, aprofundou-se na análise da média e desvio padrão das variáveis, estatísticas descritivas usuais, conforme sugere Malhotra (2001, p. 402). Assim, apresenta-se na tabela 14 uma análise das estatísticas descritivas básicas comparadas por segmento e global.

Tabela 14: Estatísticas descritivas dos indicadores dos construtos

INDICADORES		GRUPO							
		Empresa A		Empresa B		Empresa C		Total	
		M	S	M	S	M	S	M	S
Dimensão Econômica	1) A empresa X busca sempre maximizar seus lucros.	5,41	1,74	6,09	1,41	6,14	1,39	5,88	1,55
	2) A empresa X busca controlar firmemente seus custos de produção.	5,54	1,69	6,03	1,45	5,95	1,48	5,84	1,56
	3) A empresa X planeja seu sucesso no longo prazo.	5,36	1,94	6,00	1,50	5,97	1,57	5,78	1,71
	4) A empresa X sempre aumenta seus lucros.	5,80	1,68	6,33	1,25	6,10	1,39	6,08	1,46
Dimensão Legal	1) A empresa X garante que seus funcionários trabalhem dentro dos padrões definidos por lei.	5,57	1,87	5,51	1,72	5,93	1,58	5,67	1,73
	2) A empresa X não infringe seus contratos.	4,69	1,91	4,96	1,80	5,32	1,67	4,99	1,81
	3) A empresa X cumpre a legislação mesmo que isso prejudique seu desempenho econômico ou produtivo.	4,43	1,89	4,49	1,87	4,93	1,81	4,61	1,87
	4) A empresa X sempre se submete aos princípios legais.	5,00	1,86	5,35	1,58	5,60	1,53	5,32	1,68
Dimensão Ética	1) A empresa X atua de forma justa com todos, mesmo que isso prejudique seu desempenho econômico.	4,40	1,88	3,99	1,93	4,57	1,93	4,32	1,93
	2) A empresa X garante que o respeito a princípios éticos tenham prioridade sobre o desempenho econômico.	4,94	1,85	4,78	1,77	5,17	1,65	4,96	1,76
	3) A empresa X é comprometida com princípios éticos bem definidos.	5,06	1,77	5,17	1,72	5,39	1,62	5,21	1,71
	4) A empresa X evita comprometer padrões éticos para alcançar seus objetivos financeiros e produtivos.	4,90	1,97	4,77	1,93	5,04	1,83	4,90	1,91
Dimensão Filantrópica	1) A empresa X ajuda a solucionar problemas sociais.	4,72	1,96	5,12	1,78	5,38	1,73	5,07	1,85
	2) A empresa X participa de projetos da comunidade.	4,93	2,07	5,47	1,77	5,95	1,48	5,45	1,83
	3) A empresa X aloca recursos para atividades de ajuda à comunidade.	4,74	2,07	5,08	1,78	5,62	1,57	5,14	1,85
	4) A empresa X tem um papel na nossa comunidade que vai além da mera geração de lucros.	4,83	2,06	5,43	1,77	5,44	1,59	5,23	1,84
Qualidade	1) Eu gosto muito da empresa X.	4,81	1,99	4,98	1,88	5,11	1,79	4,97	1,89
	2) Eu tenho impressões positivas a respeito da empresa X.	5,50	1,85	5,47	1,69	5,48	1,67	5,48	1,74
	3) Eu sinto afeição pela empresa X.	4,84	1,97	4,87	1,89	5,18	1,81	4,96	1,90
Afeto	1) A empresa X é de alta qualidade.	5,87	1,56	6,25	1,20	6,09	1,30	6,07	1,37
	2) A probabilidade de que a empresa X seja confiável é alta.	5,58	1,69	5,76	1,42	5,96	1,38	5,76	1,51
	3) A empresa X é honesta.	5,14	1,74	5,02	1,66	5,57	1,43	5,25	1,63
	4) A empresa X é muito íntegra.	5,13	1,74	5,16	1,58	5,60	1,48	5,30	1,62

FONTE: Dados da pesquisa. Observações: M média; S desvio padrão.

Na tabela anterior, nota-se que a EMPRESA A apresenta menores médias quando comparada às demais. Isto demonstra que, aparentemente, a imagem da organização entre a sua comunidade de entorno tende a ser observada como de menor qualidade quando comparada às outras duas. Em função disso, foram realizados testes para averiguar quais diferenças de médias foram estatisticamente significativas, aplicando teste *t* para amostras independentes. Os resultados encontram-se no quadro a seguir.

**Tabela 15: Valores dos “Testes T” e significância**

INDICADORES	TESTES T			SIGNIFICÂNCIA DE BONFERRONI		
	EMPRESA A		EMPRESA B	EMPRESA A		EMPRESA B
	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA C	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA C
V001_DEper1	-7,72	-8,14	-0,54	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	1,00
V002_DEper2	-4,02	-3,28	0,71	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	1,00
V003_DEper3	-5,79	-7,17	-1,44	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	0,45
V004_DEper4	-6,27	-4,39	2,41	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,05</b>
V005_DLper1	0,58	-2,57	-3,27	1,00	<b>0,03</b>	<b>0,00</b>
V006_DLper2	-1,77	-4,30	-2,54	0,23	<b>0,00</b>	<b>0,03</b>
V007_DLper3	-0,51	-3,44	-2,94	1,00	<b>0,00</b>	<b>0,01</b>
V008_DLper4	-2,85	-4,70	-2,04	<b>0,01</b>	<b>0,00</b>	0,13
V009_DETper1	2,69	-1,09	-3,72	<b>0,02</b>	0,82	<b>0,00</b>
V010_DETper2	1,02	-1,76	-2,89	0,92	0,23	<b>0,01</b>
V011_DETper3	-0,73	-2,37	-1,65	1,00	0,05	0,30
V012_DETper4	0,81	-0,95	-1,80	1,00	1,00	0,22
V013_DFper1	-2,59	-4,33	-1,80	<b>0,03</b>	<b>0,00</b>	0,22
V014_DFper2	-3,94	-7,32	-3,62	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
V015_DFper3	-2,16	-6,17	-4,23	0,09	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
V016_DFper4	-4,34	-4,50	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	1,00
V017_AMper1	-1,01	-1,93	-0,92	0,93	0,16	1,00
V018_AMper2	0,02	0,14	0,12	1,00	1,00	1,00
V019_AMper3	-0,33	-2,37	-2,08	1,00	0,05	0,11
V020_QuaComper1	-4,73	-3,53	1,52	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	0,39
V021_QuaComper2	-1,34	-3,12	-1,89	0,54	<b>0,01</b>	0,18
V022_QuaComper3	0,78	-3,57	-4,51	1,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
V023_QuaComper4	-0,27	-3,81	-3,72	1,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Dim. Econômico	-7,82	-7,41	0,35	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	1,00
Dim. Legal	-1,48	-4,79	-3,40	0,42	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Dim. Ética	1,29	-2,01	-3,37	0,59	0,13	<b>0,00</b>
Dim. filantrópica	-3,93	-6,77	-3,19	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Qualidade	-0,21	-3,98	-4,02	1,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Afeto	-0,30	-1,59	-1,31	1,00	0,33	0,57

Fonte: dados da pesquisa. OBS: Os resultados são baseados em testes T bicaudais presumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da menor categoria aparece sob a categoria com maior média.

A partir dos resultados acima, é possível fazer as seguintes comparações entre as três siderúrgicas.

**Tabela 16: Testes de comparação de médias das variáveis independentes**

INDICADORES	Grupo		
	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
	(A)	(B)	(C)
1) A empresa X busca sempre maximizar seus lucros.		A	A
2) A empresa X busca controlar firmemente seus custos de produção.		A	A
3) A empresa X planeja seu sucesso no longo prazo.		A	A
4) A empresa X sempre aumenta seus lucros.		A	A
1) A empresa X garante que seus funcionários trabalhem dentro dos padrões definidos por lei.			A B
2) A empresa X não infringe seus contratos.			A B
3) A empresa X cumpre a legislação mesmo que isso prejudique seu desempenho econômico ou produtivo.			A B
4) A empresa X sempre se submete aos princípios legais.		A	A
1) A empresa X atua de forma justa com todos mesmo que isso prejudique seu desempenho econômico.	B		B
2) A empresa X garante que o respeito a princípios éticos tenham prioridade sobre o desempenho econômico.			B
3) A empresa X é comprometida com princípios éticos bem definidos.			A
4) A empresa X evita comprometer padrões éticos para alcançar seus objetivos financeiros e produtivos.			
1) A empresa X ajuda a solucionar problemas sociais.		A	A
2) A empresa X participa de projetos da comunidade.		A	A B
3) A empresa X aloca recursos para atividades de ajuda à comunidade.		A	A B
4) A empresa X tem um papel na nossa comunidade que vai além da mera geração de lucros.		A	A
1) Eu gosto muito da empresa X.			
2) Eu tenho impressões positivas a respeito da empresa X.			
3) Eu sinto afeição pela empresa X.			A B
1) A empresa X é de alta qualidade.		A	A
2) A probabilidade de que a empresa X seja confiável é alta.			A
3) A empresa X é honesta.			A B
4) A empresa X é muito íntegra.			A B

Fonte: dados da pesquisa. OBS: Os resultados são baseados em testes T bicaudais presumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da menor categoria aparece sob a categoria com maior média.

Os resultados acima demonstram que a EMPRESA C, de um modo geral, possui médias superiores às EMPRESAS A e B. O mesmo acontece quando se compara a EMPRESA B em relação à EMPRESA A. Destaca-se ainda que a média de respostas das variáveis da dimensão econômica da EMPRESA A é significativamente menor que as demais organizações.

### 5.2.1.2 Análise de dados ausentes

Os dados ausentes obtidos neste estudo foram menores que 1% do total observado de dados, o que impossibilita inclusive a análise do grau de aleatoriedade dos mesmos (vale neste caso observar que os questionários foram conferidos pelo pesquisador no momento do seu

preenchimento, de forma que em praticamente todas as ocasiões em que houve dados não preenchidos por algum entrevistado era solicitado imediatamente o seu preenchimento). Por serem pouco presentes e estarem dispersos entre diversas variáveis, achou-se prudente fazer a reposição destes casos pelo método de regressão. As mudanças nas matrizes de variância e covariância, bem como nas médias, foram imperceptíveis, justificando que tal método não gera distorções fortes nos dados.

### **5.2.1.3 Análise de normalidade**

Quando um estudo pretende generalizar os resultados de uma amostra à população, é necessário fazer suposições a respeito da forma como se comporta a distribuição das variáveis estudadas (HAIR *et al.*, 1998). A suposição e forma de relacionamento mais amplamente aplicada é a distribuição normal, que é a base da maioria dos testes e técnicas estatísticas aplicados na área de marketing (TABACHNICK e FIDEL, 2001).

Como tal premissa seria fundamental neste estudo, aplicou-se neste tópico um procedimento de averiguação deste pressuposto, iniciado pela análise gráfica. Por meio de gráficos dos *quantis* observados e dos esperados sob a suposição de uma distribuição normal, conhecido como gráfico Q-Q (PESTANA e GAGEIRO, 2000), notaram-se desvios significativos da normalidade. Em gráficos desta natureza, a presença de uma tendência linear formando um ângulo de aproximadamente 45º entre os valores observados e esperados sob a suposição de normalidade, com valores dispersos de maneira aleatória ao longo da tendência linear, demonstra uma evidência favorável à normalidade dos dados. Como este método é bastante apropriado quando testes de significância se tornam muito sensíveis (amostras de tamanho considerável), como foi o caso neste estudo, eles tornam-se uma forma útil para avaliar a normalidade.

Percebeu-se que os gráficos de distribuição das sub-amostras e global mostraram desvios consideráveis da distribuição normal, pela presença de padrões que deram vieses na linha de regressão.

Além disso, aplicando testes K-S de normalidade, os desvios mostraram-se expressivos em todas as sub-amostras e variáveis, indicando que a normalidade não seria um pressuposto passível de atendimento neste estudo. Levando-se em conta que houve desvios da

normalidade univariada, têm-se automaticamente violados os pressupostos de normalidade multivariada, condição só passível de ocorrer caso todas as variáveis e todas as combinações lineares de variáveis se comportem de maneira aproximadamente normal (MINGOTI, 2005).

Entretanto, considerando que o tamanho da amostra em cada grupo é superior a 200, os problemas de normalidade tendem a ser reduzidos (TABACHNICK e FIDEL, 2003). Considerando-se ainda a magnitude dos desvios, nenhuma transformação seria efetiva para melhorar os problemas de normalidade (HAIR et al., 1998). Como em amostras de tamanho moderado os vieses obtidos quando se emprega métodos de máxima verossimilhança são relativamente pequenos, aplicou-se este procedimento no momento de analisar o modelo hipotético de pesquisa.

#### **5.2.1.4 Análise dos outliers**

Apesar de não serem considerados necessariamente prejudiciais às análises, indivíduos que apresentam respostas discrepantes que os distinguem do conjunto global de dados, denominados *Outliers*, podem representar ameaças às conclusões (TABACHNICK e FIDEL, 2001). Não se pode, contudo, tomar tal assertiva como uma verdade absoluta, pois em alguns casos tais *outliers* podem representar segmentos da população que têm opiniões diferentes em relação ao fenômeno estudado, segmentos que passariam despercebidos em um curso normal de análise (HAIR et al., 1998). Tomando ciência de que nem sempre a situação é tão positiva em relação a estes casos, definiu-se que uma análise detalhada de tais respondentes poderia distorcer os resultados inesperadamente, especialmente quando esses respondentes são elementos incorretamente amostrados na população (NORUSIS, 1999).

Considerando que os dados do estudo não seguem um padrão de distribuição normal, aplicou-se para classificação de *outliers* univariados (TABACHNICK e FIDEL, 2001) o critério usualmente empregado em box-plots; casos fora dos limites de  $[Q1-1,5IQ - Q3+1,5IQ]$  são considerados extremos para uma determinada variável. Usando esse critério, foram encontrados 73 (1,02% da base), 192 (2,71%) e 238 (3,14%) *outliers* para a EMPRESA A, EMPRESA B e a EMPRESA C respectivamente. Salienta-se que quando se considera a base agregada de respondentes não houve mudanças em termos da quantidade de casos extremos (todos os respondentes de forma simultânea).

Como os outliers foram dispersos entre variáveis e observações, não se considera prudente a exclusão pura e simples dos casos. Neste sentido, buscou-se seguir a sugestão de Kline (1998), de que casos extremos em escalas do tipo *likert* podem ser transformados para casos menos ofensivos. Para tanto, modificam-se os valores observados das escalas para o limite que caracterizaria o caso como *outlier*. Usando este procedimento de reposição, torna-se possível solucionar o problema dos casos extremos univariados.

No caso de *outliers* multivariados foi empregada a distância euclidiana generalizada ponderada, conhecida como distância de Mahalanobis ( $D^2$ ) (MINGOTI, 2005). Trata-se de uma medida para verificar a distância das observações individuais do centróide de um plano  $p$  variado. Como essa média representa distância padronizada em um plano multidimensional, mas não se obtêm o atendimento da distribuição normal multivariada, procurou-se avaliar o grau em que tal valor era discrepante em relação ao padrão de distribuição. Assim, aplicou-se o critério de classificação do boxplot para determinar casos extremos em relação à distância de Mahalanobis. Desta forma, valores mais distantes que 55 pontos do centróide ( $D^2 > 55$ ) foram classificados como extremos multivariados. Usando este critério foram encontrados 14, 13 e 17 casos extremos multivariados para a EMPRESA A, a EMPRESA B e a EMPRESA C respectivamente. Preferiu-se manter tais casos na análise e verificar se os resultados com e sem tais observações extremas implicavam em diferenças notáveis em termos de estimativas dos modelos estruturais, com vistas a manter um maior número de observações na amostra.

#### **5.2.1.5 Análise de linearidade**

Assumindo que a modelagem de equações estruturais se baseia em estimativas de correlação e covariância, trata-se como prudente averiguar se existe linearidade entre as variáveis, pois tais estatísticas são ineficientes para ajustar relações não lineares (PESTANA e GAGEIRO, 2000). Aplicando o coeficiente de correlação entre as variáveis, foram detectados ajustes lineares aceitáveis para a maior parte das variáveis analisadas, evidência considerada positiva aos ajustes (HAIR *et al.*, 1998). Além disso, fazendo uma inspeção visual em 30 diagramas de dispersão selecionados de maneira aleatória, percebeu-se que desvios da linearidade ou não existem ou não são perceptíveis. Assumiu-se por isso que os relacionamentos lineares parecem representar adequadamente os relacionamentos entre os construtos em estudo.

### **5.2.1.6 Análise de Multicolinearidade**

Quando um instrumento de pesquisa apresenta elevada redundância, pode ocorrer uma inflação nas correlações das medidas que ultrapassa a verdadeira correlação entre as variáveis na população. Isto se deve a um efeito de enviesamento das estimativas de confiabilidade que usualmente são atribuídas a existências de fatores comuns aos métodos de mensuração (common method variance). Este fenômeno se expressa por meio de elevadas correlações entre os pares de variáveis ou entre combinações lineares de variáveis, o que se denomina Grau de Multicolinearidade ou Singularidade. Tais fenômenos podem ter implicações drásticas para as estimativas dos modelos ao distorcer estimativas, causar problemas de separação da variância devida a diversas variáveis independentes ou até mesmo dificultar ou impossibilitar os cálculos necessários às estimativas de um modelo estrutural.

Buscando identificar se tal condição fora problemática nos dados, avaliou-se o grau de redundância por meio de medidas de inflação da variância (KLINE, 1998). Usando estes critérios não foram encontrados valores de VIF ultrapassado o limite de 10, sugerido para as medidas tradicionais. Destaca-se também que nenhuma correlação na matriz ultrapassou o limite de 0,90, indicando que nenhum par de variáveis parece ter um percentual de variância compartilhada superior ao esperado.

**Tabela 17– Medidas de inflação da variância das variáveis do estudo**

INDICADORES	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
1) A empresa X busca sempre maximizar seus lucros.	1,30	1,34	1,32
2) A empresa X busca controlar firmemente seus custos de produção.	1,34	1,37	1,76
3) A empresa X planeja seu sucesso no longo prazo.	1,49	1,19	1,34
4) A empresa X sempre aumenta seus lucros.	1,39	1,16	1,36
1) A empresa X garante que seus funcionários trabalhem dentro dos padrões definidos por lei.	1,87	2,02	1,80
2) A empresa X não infringe seus contratos.	1,80	1,83	2,06
3) A empresa X cumpre a legislação mesmo que isso prejudique seu desempenho econômico ou produtivo.	2,04	1,77	2,21
4) A empresa X sempre se submete aos princípios legais.	2,09	2,06	2,14
1) A empresa X atua de forma justa com todos mesmo que isso prejudique seu desempenho econômico.	2,18	2,13	2,12
2) A empresa X garante que o respeito a princípios éticos tenham prioridade sobre o desempenho econômico.	2,02	2,40	2,53
3) A empresa X é comprometida com princípios éticos bem definidos.	2,19	2,05	2,38
4) A empresa X evita comprometer padrões éticos para alcançar seus objetivos financeiros e produtivos.	1,68	1,38	1,35
1) A empresa X ajuda a solucionar problemas sociais.	2,31	1,80	1,87
2) A empresa X participa de projetos da comunidade.	3,37	2,18	2,49
3) A empresa X aloca recursos para atividades de ajuda à comunidade.	2,93	1,88	2,21
4) A empresa X tem um papel na nossa comunidade que vai além da mera geração de lucros.	2,05	1,63	1,94
1) Eu gosto muito da empresa X.	2,58	3,58	3,43
2) Eu tenho impressões positivas a respeito da empresa X.	3,25	2,82	4,09
3) Eu sinto afeição pela empresa X.	2,74	4,10	3,48
1) A empresa X é de alta qualidade.	2,33	1,73	2,41
2) A probabilidade de que a empresa X seja confiável é alta.	2,74	2,24	2,79
3) A empresa X é honesta.	3,23	2,94	3,74
4) A empresa X é muito íntegra.	3,38	3,18	3,12

Fonte: dados da pesquisa.

### 5.2.1.7 Análise de variâncias relativas

Quando as variáveis analisadas têm unidades de medidas que são muito diferentes em termos numéricos, podem emergir problemas computacionais devido ao número de algarismos significativos usados nos cálculos. Assim, quando ocorrem variáveis com grandes diferenças em suas unidades de medidas, surgem distorções que implicam em valores impossíveis como variância de erros negativos. Considerando a recomendação usual de que a razão da maior para menor variância não seja maior a 10 pontos, nenhum problema desta natureza fora notado em termos das magnitudes das variâncias encontradas.

## 5.2.2 Avaliação da fidedignidade do instrumento de pesquisa

É fundamental na elaboração de uma escala que sua medição reflita diferenças reais nos atributos dos objetos avaliados, obtendo respostas que reflitam diferenças reais nos construtos de interesse (CHURCHILL e IACOBUCCI, 2002; MALHOTRA, 2001). Nesse estágio, buscou-se avaliar o grau em que as medições são confiáveis e válidas (são livres do erro total), verificando a fidedignidade do instrumento de pesquisa.

### 5.2.2.1 Médias e Desvios Padrões dos Construtos de Primeira Ordem

Essa análise demonstra que a média das respostas referentes à dimensão econômica apresentou-se alta para as três organizações, e também que a variação de respostas foi pequena nos três casos. Os demais construtos também demonstraram resultados elevados em relação às suas médias nas três siderúrgicas, com médias, contudo, um pouco menores que a dimensão econômica. Nestes casos, houve também um aumento do desvio padrão em relação à média, quando se compara com a dimensão econômica. Percebe-se que as três empresas são vistas por suas comunidades como de alto valor de marca, como éticas, como seguidoras das leis, como filantrópicas e, principalmente, como instituições que têm o ganho econômico como finalidade.

**Tabela 18: Análise Exploratória dos Construtos de Primeira Ordem**

	Grupo					
	EMPRESA A		EMPRESA B		EMPRESA C	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Dim. Econômica	5,52	1,21	6,18	,83	6,15	,87
Dim. Legal	4,91	1,46	5,08	1,36	5,44	1,27
Dim. Ética	4,81	1,46	4,66	1,44	5,04	1,33
Dim. Filantrópica	4,81	1,73	5,29	1,34	5,63	1,24
Qualidade	5,39	1,42	5,41	1,27	5,81	1,13
Afeto	5,04	1,73	5,08	1,66	5,25	1,62

Fonte: Dados da Pesquisa

### 5.2.2.2 Análise da dimensionalidade

Como primeira etapa de avaliação da validade do instrumento de pesquisa, procedeu-se a avaliação da dimensionalidade dos construtos. Trata-se de um esforço de identificação do grau em que os conceitos correspondem a um construto único ou até que ponto as medidas dos indicadores são reflexos de um único construto latente (NETEMEYER *et al.*, 2003). Para tanto, aplicou-se a análise fatorial com extração por componentes principais, conforme sugerido por Gerbing e Anderson (1988).

O objetivo era identificar o número de causas comuns (fatores) que determinam parcela considerável da variação nos dados, tratando de reter fatores com autovalores superiores à 1. Por tal razão os fatores retidos indicam o número de dimensões latentes no conjunto de dados. Apesar do método não fazer muitas suposições acerca da distribuição das variáveis ou fatores latentes, é essencial que existam correlações que justifiquem o uso das técnicas de modelagem de análise fatorial (MINGOTI, 2005). Para avaliar este pressuposto foi calculada a medida KMO de adequação da amostra (Keyser-Meyer-Olkin), cujos valores deveriam ser superiores a 0,6 em cada sub-amostra (HAIR *et al.*, 1998). É relevante ainda avaliar se a solução fatorial foi capaz de explicar ao menos 50% da variância dos construtos, apesar do valor de 60% ser considerado o mais adequado neste contexto (HAIR *et al.*, 1998). Espera-se com isso que as comunalidades sejam de, ao menos, 40%, evidenciando que uma parcela considerável da variância dos indicadores é explicada pela solução fatorial (DUNN *et al.*, 1994). Para o construto Dimensão Econômica, que pretendeu avaliar até que ponto as comunidades percebem a busca das empresas pelo ganho financeiro (CARROL, 1991), puderam-se verificar os resultados que se encontram na Tabela 19.

**Tabela 19: Análise da dimensionalidade: Dimensão Econômica**

INDICADORES	EMPRESA A		EMPRESA B		EMPRESA C		AGREGADO	
	Carga	H <sup>2</sup>						
V001_DEper1	0,645	0,416	0,754	0,569	0,668	0,446	0,706	0,499
V002_DEper2	0,712	0,507	0,737	0,543	0,801	0,642	0,720	0,519
V003_DEper3	0,720	0,518	0,574	<b>0,329</b>	0,624	<b>0,390</b>	0,697	0,486
V004_DEper4	0,698	0,488	0,530	<b>0,281</b>	0,690	0,476	0,690	0,476
<b>Autovalor</b>	<b>1,929</b>		<b>1,722</b>		<b>1,953</b>		<b>1,980</b>	
<b>Variância</b>	<b>48,2%</b>		<b>43,1%</b>		<b>48,8%</b>		<b>49,5%</b>	
<b>KMO</b>	<b>0,716</b>		<b>0,627</b>		<b>0,695</b>		<b>0,724</b>	

FONTE: Dados da pesquisa. Observações: A carga corresponde a carga (h) do indicador no fator extraído. O valor h<sup>2</sup> indica as comunalidades: ou seja, o percentual de variância compartilhada entre indicador e fator.

Observou-se que para esta dimensão os valores das cargas são moderados. No geral o valor da variância média extraída ficou um pouco abaixo do limite sugerido de 50%. Considera-se, no entanto, que em etapas posteriores a exclusão de indicadores através de critérios de validade convergente pode ser efetivada, caso, ainda neste estágio posterior se mostre como preciso melhorar a qualidade geral da mensuração dos construtos.

Avaliou-se em seguida a dimensionalidade do construto Dimensão Legal, referente à percepção das comunidades de entorno sobre o nível em que as empresas obedecem às leis (CARROL, 1991).

**Tabela 20: Análise da dimensionalidade: Dimensão Legal**

INDICADORES	EMPRESA A		EMPRESA B		EMPRESA C		AGREGADO	
	Carga	H <sup>2</sup>						
V005_DLper1	0,800	0,639	0,831	0,691	0,731	0,535	0,792	0,628
V006_DLper2	0,769	0,591	0,776	0,603	0,811	0,658	0,789	0,622
V007_DLper3	0,763	0,582	0,766	0,587	0,798	0,636	0,777	0,604
V008_DLper4	0,832	0,692	0,815	0,664	0,814	0,662	0,822	0,676
<b>Autovalor</b>	<b>2,504</b>		<b>2,545</b>		<b>2,492</b>		<b>2,530</b>	
<b>Variância</b>	<b>62,6%</b>		<b>63,6%</b>		<b>62,3%</b>		<b>63,3%</b>	
<b>KMO</b>	<b>0,792</b>		<b>0,782</b>		<b>0,785</b>		<b>0,794</b>	

FONTE: Dados da pesquisa. Observações: A carga corresponde a carga (h) do indicador no fator extraído. O valor h<sup>2</sup> indica as comunalidades: ou seja, o percentual de variância compartilhada entre indicador e fator.

Os resultados para este construto foram satisfatórios em cada sub-amostra e ainda considerando a amostra global. Em termos de medidas de adequação da amostra, os valores apontam para condições apropriadas para aplicação da AFE, o que conjuntamente com os

elevados valores de variância média extraída indicam que a unidimensionalidade é uma representação adequada da estrutura fatorial destes indicadores. Em seqüência, avaliou-se a Dimensão Ética (Tabela 21), que reflete a percepção que as comunidades têm das empresas em relação ao seguimento dos parâmetros éticos, segundo a Teoria de Carrol (1991).

**Tabela 21: Análise da dimensionalidade: Dimensão Ética**

INDICADORES	EMPRESA A		EMPRESA B		EMPRESA C		AGREGADO	
	Carga	H <sup>2</sup>						
V009_DETper1	0,791	0,625	0,784	0,615	0,745	0,555	0,775	0,600
V010_DETper2	0,809	0,655	0,871	0,758	0,846	0,716	0,842	0,709
V011_DETper3	0,771	0,594	0,806	0,650	0,821	0,675	0,796	0,634
V012_DETper4	0,752	0,566	0,668	0,446	0,575	0,331	0,676	0,458
<b>Autovalor</b>	<b>2,440</b>		<b>2,470</b>		<b>2,277</b>		<b>2,400</b>	
<b>Variância</b>	<b>61,0%</b>		<b>61,8%</b>		<b>56,9%</b>		<b>60,0%</b>	
<b>KMO</b>	<b>0,771</b>		<b>0,761</b>		<b>0,701</b>		<b>0,753</b>	

FONTE: Dados da pesquisa. Observações: A carga corresponde a carga (h) do indicador no fator extraído. O valor h<sup>2</sup> indica as comunalidades: ou seja, o percentual de variância compartilhada entre indicador e fator.

Para a Dimensão Ética os valores foram também aceitáveis, corroborando com a proposição de que uma estrutura de somente uma dimensão é uma representação válida para todos os grupos analisados.

Seguem, enfim, os resultados referentes à Dimensão Filantrópica, que se referem à percepção das comunidades em relação às ações de altruísmo das empresas, segundo a Teoria de Carrol (1991).

**Tabela 22: Análise da dimensionalidade: Dimensão Filantrópica**

INDICADORES	EMPRESA A		EMPRESA B		EMPRESA C		AGREGADO	
	Carga	H <sup>2</sup>						
V013_DFper1	0,834	0,696	0,764	0,584	0,780	0,609	0,801	0,641
V014_DFper2	0,885	0,783	0,862	0,743	0,838	0,703	0,872	0,760
V015_DFper3	0,871	0,759	0,805	0,647	0,836	0,699	0,847	0,717
V016_DFper4	0,786	0,618	0,653	0,426	0,771	0,595	0,752	0,565
<b>Autovalor</b>	<b>2,856</b>		<b>2,400</b>		<b>2,606</b>		<b>2,683</b>	
<b>Variância</b>	<b>71,4%</b>		<b>60,0%</b>		<b>65,1%</b>		<b>67,1%</b>	
<b>KMO</b>	<b>0,776</b>		<b>0,753</b>		<b>0,792</b>		<b>0,788</b>	

FONTE: Dados da pesquisa. Observações: A carga corresponde a carga (h) do indicador no fator extraído. O valor h<sup>2</sup> indica as comunalidades: ou seja, o percentual de variância compartilhada entre indicador e fator.

Conforme ocorre para os construtos anteriores, os valores das comunalidades são maiores que 40% em todos os grupos e variáveis no construto da Dimensão Filantrópica, sendo que o percentual de variância explicada atingiu o patamar mínimo de 60% em todos os grupos. Além dos construtos associados a aspectos da responsabilidade social de Carrol (1991), foram analisados os Construtos Qualidade Percebida (Tabela 22) e Afeto (Tabela 23).

**Tabela 23: Análise da dimensionalidade: Dimensão Qualidade**

INDICADORES	EMPRESA A		EMPRESA B		EMPRESA C		AGREGADO	
	Carga	H <sup>2</sup>						
V020_QuaComper1	0,812	0,659	0,748	0,560	0,820	0,672	0,786	0,617
V021_QuaComper2	0,859	0,738	0,834	0,695	0,855	0,731	0,853	0,728
V022_QuaComper3	0,868	0,754	0,855	0,732	0,874	0,764	0,863	0,746
V023_QuaComper4	0,865	0,749	0,868	0,753	0,877	0,769	0,870	0,757
<b>Autovalor</b>	<b>2,899</b>		<b>2,740</b>		<b>2,935</b>		<b>2,847</b>	
<b>Variância</b>	<b>72,5%</b>		<b>68,5%</b>		<b>73,4%</b>		<b>71,2%</b>	
<b>KMO</b>	<b>0,749</b>		<b>0,768</b>		<b>0,791</b>		<b>0,763</b>	

FONTE: Dados da pesquisa. Observações: A carga corresponde a carga (h) do indicador no fator extraído. O valor h<sup>2</sup> indica as comunalidades: ou seja, o percentual de variância compartilhada entre indicador e fator.

O construto qualidade apresentou um elevado grau de convergência, tal como ocorreu para o construto afeição, cujos valores demonstram que tais construtos apresentam soluções fatoriais unidimensionais em todos os grupos.

**Tabela 24: Análise da dimensionalidade: Dimensão Afeto**

INDICADORES	EMPRESA A		EMPRESA B		EMPRESA C		AGREGADO	
	Carga	H <sup>2</sup>						
V017_AMper1	0,886	0,784	0,923	0,853	0,915	0,838	0,907	0,823
V018_AMper2	0,883	0,780	0,888	0,789	0,922	0,849	0,895	0,801
V019_AMper3	0,899	0,808	0,929	0,862	0,919	0,845	0,914	0,836
<b>Autovalor</b>	<b>2,373</b>		<b>2,504</b>		<b>2,532</b>		<b>2,460</b>	
<b>Variância</b>	<b>79,1%</b>		<b>83,5%</b>		<b>84,4%</b>		<b>82,0%</b>	
<b>KMO</b>	<b>0,738</b>		<b>0,740</b>		<b>0,754</b>		<b>0,746</b>	

FONTE: Dados da pesquisa. Observações: A carga corresponde a carga (h) do indicador no fator extraído. O valor h<sup>2</sup> indica as comunalidades: ou seja, o percentual de variância compartilhada entre indicador e fator.

De forma geral, pode-se dizer que os resultados apontam que não foi necessário realizar a purificação das escalas com vistas a obter soluções unidimensionais. Isto reforça a qualidade do processo de mensuração obtida.

### 5.2.2.3 Confiabilidade e Consistência Interna

Partindo da idéia de que os construtos apresentam soluções com somente uma dimensão, nesta etapa buscou-se avaliar o grau em que tais medições foram efetivadas de maneira coerente, de modo a verificar a confiabilidade das medidas (NETEMEYER *et al.*, 2003). Neste contexto, entende-se a confiabilidade como o grau em que as medidas são livres de erros que afetam cada medição de forma aleatória (MALHOTRA, 2001). Em outros termos, a confiabilidade como a variância que se espera entre a medição e os escores verdadeiros de um construto (NETEMEYER *et al.*, 2003). Esta avaliação é de suma importância, pois sem ela pode-se chegar à conclusão que as correlações entre as medidas são baixas justamente devido a atenuação das correlações. Salienta-se que a correlação entre duas medidas não confiáveis é sempre inferior à correlação esperada entre essas medidas caso as medições fossem livres de erros aleatórios (NUNNALLY e BERNSTEIN, 1994).

Com o intuito de avaliar a confiabilidade das medições, procedeu-se a análise de consistência interna por meio do *alfa de cronbach*, sendo esta uma forma bastante popular e utilizada para este objetivo (MALHOTRA, 2001) - destaca-se que em parte considerável das vezes estimativas de confiabilidade de uma medida são obtidos por meio deste procedimento (NUNNALLY e BERNSTEIN, 1994). O recomendável é que o *alfa* seja superior à 0,8, mas valores entre 0,6 e 0,7 podem ser adequados para novas escalas (HAIR *et al.*, 1998; MALHOTRA, 2001). Considerando tal patamar de comparação, apresenta-se na tabela X as estimativas de confiabilidade das escalas.

**Tabela 25: Análise da confiabilidade das medidas**

	<b>GRUPO</b>	<b>ALPHA1</b>	<b>ALPHA2</b>	<b>N</b>
Dimensão Econômica	EMPRESA A	0,637	0,641	4
	EMPRESA B	0,543	0,551	4
	EMPRESA C	0,645	0,647	4
	<b>Total</b>	<b>0,657</b>	<b>0,660</b>	<b>4</b>
Dimensão legal	EMPRESA A	0,799	0,800	4
	EMPRESA B	0,804	0,809	4
	EMPRESA C	0,795	0,798	4
	<b>Total</b>	<b>0,803</b>	<b>0,806</b>	<b>4</b>
Dimensão ética	EMPRESA A	0,786	0,786	4
	EMPRESA B	0,786	0,790	4
	EMPRESA C	0,733	0,740	4
	<b>Total</b>	<b>0,772</b>	<b>0,775</b>	<b>4</b>
Dimensão Filantrópica	EMPRESA A	0,866	0,866	4
	EMPRESA B	0,773	0,774	4
	EMPRESA C	0,817	0,821	4
	<b>Total</b>	<b>0,835</b>	<b>0,835</b>	<b>4</b>
Atitude	EMPRESA A	0,867	0,868	3
	EMPRESA B	0,900	0,901	3
	EMPRESA C	0,907	0,907	3
	<b>Total</b>	<b>0,889</b>	<b>0,890</b>	<b>3</b>
Qualidade	EMPRESA A	0,873	0,873	4
	EMPRESA B	0,837	0,845	4
	EMPRESA C	0,873	0,879	4
	<b>Total</b>	<b>0,862</b>	<b>0,864</b>	<b>4</b>

FONTE: Dados da pesquisa. Observações: O valor Alpha1 é o valor do alpha não padronizado; alpha2 é o alfa padronizado (usando em análises de correlação); N é o número de itens na escala.

Nota-se a partir da tabela anterior que os construtos analisados apresentam confiabilidade adequada, exceto a confiabilidade do construto Dimensão Econômica da EMPRESA B. Destaca-se, contudo, que este valor ficou somente um pouco abaixo do limite mínimo aceitável (0,600). Buscando manter a integridade lógica do construto e do modelo teórico e considerando que não seria possível melhorar a confiabilidade da escala ao se excluir indicadores, preferiu-se manter todos os construtos e indicadores.

#### 5.2.2.4 Validade do construto

Neste ponto da análise o interesse se volta para a validade de construto. Diferentemente do que se propôs na etapa precedente, em que se buscou avaliar se as medidas são livres de erros aleatórios, neste tópico o intuito é avaliar até que ponto as medidas são livres de erros sistemáticos (MALHOTRA, 2001). Neste caso, verificou-se a *validade de construto*, que tem como componentes três formas de validade: *convergente*, *discriminante* e *nomológica* (NETEMEYER *et al.*, 2003). O objetivo final é determinar a extensão em que as medidas são livres de erros absolutos quando da mensuração do construto proposto, indicando se os resultados se referem efetivamente ao que se pretendia medir (CHUIRCHILL e IACOBUCCI, 2003).

A primeira componente de avaliação da validade de construto é a validade convergente, pois somente quando se assume que algum construto está sendo medido que se torna lógico avaliar se as escalas medem construtos distintos (validade discriminante) ou, ainda, determinar a congruência das relações hipotéticas entre os construtos. Em termos práticos testar as demais etapas de validade sem averiguar a qualidade da mensuração implica penalizar o ajuste do modelo e levar a conclusões equivocadas em termos das resultantes de estudo (NETEMEYER *et al.*, 2003).

Pode-se compreender a *validade convergente* como uma tentativa de avaliar o grau em que medidas independentes de um construto se relacionam a ponto de demonstrar que estas compartilham uma mesma causa comum (MALHOTRA, 2001). Visando avaliar a validade convergente, empregou-se o método proposto por Bagozzi *et al.* (1991), no qual se emprega a *Análise Fatorial Confirmatória* com o intuito de identificar se os indicadores são significativamente relacionados aos seus respectivos construtos. Para avaliar o grau em que ocorreu a convergência, testa-se a significância das *cargas fatoriais* usando um nível de significância de 5% ou 1% (aplicando testes *t* unicaudais; *t* crítico 1,65 ou 2,236). Complementarmente, aplicou-se o critério sugerido por Bollen (1989), no qual se avalia se os construtos explicam mais de 40% da variância dos indicadores.

Para testar o modelo de mensuração no qual foi avaliado este critério, aplicou-se o método de *máxima verossimilhança*, pois, como a amostra é superior a 200 casos, tendeu-se a ter

resultados bastante similares em termos de ajustes e robustez na violação do pressuposto de normalidade.

**Tabela 26: Análise Fatorial Confirmatória - EMPRESA A**

IND.		CONSTRUTOS	REG	ERRO	C.R.	PADRÃO	CONF
V004_DEP	<---	DIM. ECONÔMICO	0,84	0,10	8,35	0,55	<b>0,30</b>
V003_DEP	<---	DIM. ECONÔMICO	1,20	0,13	9,45	0,62	<b>0,38</b>
V002_DEP	<---	DIM. ECONÔMICO	0,92	0,10	8,93	0,58	<b>0,34</b>
V001_DEP	<---	DIM. ECONÔMICO	0,81	0,12	7,06	0,47	<b>0,22</b>
V008_DLP	<---	DIM. LEGAL	1,40	0,10	14,63	0,76	0,58
V007_DLP	<---	DIM. LEGAL	1,31	0,10	12,85	0,69	0,48
V006_DLP	<---	DIM. LEGAL	1,29	0,10	12,61	0,68	0,46
V005_DLP	<---	DIM. LEGAL	1,20	0,09	13,28	0,71	0,50
V012_DET	<---	DIM. ÉTICA	1,20	0,11	10,92	0,61	<b>0,37</b>
V011_DET	<---	DIM. ÉTICA	1,26	0,09	13,34	0,72	0,52
V010_DET	<---	DIM. ÉTICA	1,36	0,10	13,92	0,73	0,53
V009_DET	<---	DIM. ÉTICA	1,32	0,10	13,12	0,71	0,50
V016_DFP	<---	DIM. FILANTRÓPICA	1,43	0,11	13,25	0,70	0,49
V015_DFP	<---	DIM. FILANTRÓPICA	1,73	0,10	17,36	0,84	0,71
V014_DFP	<---	DIM. FILANTRÓPICA	1,77	0,10	17,99	0,86	0,74
V013_DFP	<---	DIM. FILANTRÓPICA	1,50	0,10	15,12	0,76	0,58
V020_QUA	<---	QUALIDADE	1,03	0,08	13,09	0,69	0,48
V021_QUA	<---	QUALIDADE	1,22	0,08	15,00	0,76	0,58
V022_QUA	<---	QUALIDADE	1,49	0,08	17,96	0,85	0,72
V023_QUA	<---	QUALIDADE	1,50	0,08	18,26	0,86	0,74
V017_AMP	<---	AFETO	1,60	0,10	16,28	0,80	0,64
V018_AMP	<---	AFETO	1,58	0,09	17,90	0,86	0,74
V019_AMP	<---	AFETO	1,62	0,10	16,61	0,82	0,67

FONTE: Dados da pesquisa. Observações: PADRÃO indica a correlação entre o indicador e o construto latente: valores cima de 0,63 indicam um percentual de variância explicada no limite de 40%. O REG é o peso de regressão (estatística não padronizada). Erro é o erro padrão da estimativa não padronizada. C.R é o valor t, que é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão. CONF. é a confiabilidade do indicador.

Considerando os valores da tabela precedente, pode-se dizer que a amostra da EMPRESA A apresenta validade convergente, mas mostra-se que as cargas padronizadas do construto dimensão econômica apresentaram valores abaixo dos sugeridos. Fato similar aconteceu para a EMPRESA B.

**Tabela 27: Análise Fatorial Confirmatória - EMPRESA B**

IND.		CONSTRUTOS	REG	ERRO	C.R.	PADRÃO	CONF
V004_DEP	<---	DIM. ECONÔMICO	0,28	0,06	4,54	0,33	<b>0,11</b>
V003_DEP	<---	DIM. ECONÔMICO	0,46	0,09	5,15	0,37	<b>0,14</b>
V002_DEP	<---	DIM. ECONÔMICO	0,87	0,10	8,68	0,65	0,42
V001_DEP	<---	DIM. ECONÔMICO	0,60	0,07	8,47	0,62	<b>0,38</b>
V008_DLP	<---	DIM. LEGAL	1,16	0,08	14,79	0,77	0,59
V007_DLP	<---	DIM. LEGAL	1,27	0,10	12,52	0,68	0,46
V006_DLP	<---	DIM. LEGAL	1,22	0,10	12,43	0,68	0,46
V005_DLP	<---	DIM. LEGAL	1,20	0,08	14,25	0,75	0,56
V012_DET	<---	DIM. ÉTICA	1,01	0,11	9,23	0,53	<b>0,28</b>
V011_DET	<---	DIM. ÉTICA	1,29	0,09	14,48	0,75	0,56
V010_DET	<---	DIM. ÉTICA	1,44	0,09	16,04	0,81	0,66
V009_DET	<---	DIM. ÉTICA	1,38	0,10	13,46	0,72	0,52
V016_DFP	<---	DIM. FILANTRÓPICA	0,92	0,10	9,53	0,55	<b>0,30</b>
V015_DFP	<---	DIM. FILANTRÓPICA	1,29	0,10	13,45	0,72	0,52
V014_DFP	<---	DIM. FILANTRÓPICA	1,31	0,09	15,15	0,80	0,64
V013_DFP	<---	DIM. FILANTRÓPICA	1,22	0,10	12,61	0,69	0,48
V020_QUA	<---	QUALIDADE	0,55	0,05	11,37	0,62	<b>0,38</b>
V021_QUA	<---	QUALIDADE	1,01	0,07	14,30	0,73	0,53
V022_QUA	<---	QUALIDADE	1,38	0,08	17,17	0,83	0,69
V023_QUA	<---	QUALIDADE	1,36	0,07	18,30	0,86	0,74
V017_AMP	<---	AFETO	1,65	0,09	19,05	0,88	0,77
V018_AMP	<---	AFETO	1,31	0,08	16,80	0,81	0,66
V019_AMP	<---	AFETO	1,73	0,08	20,37	0,92	0,85

FONTE: Dados da pesquisa. Observações: PADRÃO indica a correlação entre o indicador e o construto latente: valores acima de 0,63 indicam um percentual de variância explicada no limite de 40%. O REG é o peso de regressão (estatística não padronizada). Erro é o erro padrão da estimativa não padronizada. C.R é o valor t e a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão. CONF. é a confiabilidade do indicador.

Percebe-se que além dos casos observados na dimensão econômica, neste grupo ocorreram alguns indicadores que isoladamente ficaram abaixo do limite de 40% de confiabilidade. No entanto, segundo critério de significância das cargas fatoriais todos os indicadores ainda apresentaram valores aceitáveis. O mesmo ocorreu para a EMPRESA C.

**Tabela 28: Análise Fatorial Confirmatória - EMPRESA C**

IND.		CONSTRUTOS	REG	ERRO	C.R.	PADRÃO	CONF
V004_DEP	<---	DIM. ECONÔMICO	0,52	0,06	8,49	0,55	<b>0,30</b>
V003_DEP	<---	DIM. ECONÔMICO	0,48	0,06	7,46	0,50	<b>0,25</b>
V002_DEP	<---	DIM. ECONÔMICO	1,05	0,09	11,38	0,75	0,56
V001_DEP	<---	DIM. ECONÔMICO	0,45	0,06	7,39	0,48	<b>0,23</b>
V008_DLP	<---	DIM. LEGAL	1,11	0,08	14,59	0,76	0,58
V007_DLP	<---	DIM. LEGAL	1,31	0,09	13,78	0,73	0,53
V006_DLP	<---	DIM. LEGAL	1,17	0,09	13,13	0,70	0,49
V005_DLP	<---	DIM. LEGAL	0,93	0,08	11,69	0,64	0,41
V012_DET	<---	DIM. ÉTICA	0,75	0,11	6,94	0,41	<b>0,17</b>
V011_DET	<---	DIM. ÉTICA	1,23	0,09	14,38	0,76	0,58
V010_DET	<---	DIM. ÉTICA	1,28	0,09	14,73	0,78	0,61
V009_DET	<---	DIM. ÉTICA	1,29	0,11	12,07	0,67	0,45
V016_DFP	<---	DIM. FILANTRÓPICA	1,05	0,08	12,85	0,69	0,48
V015_DFP	<---	DIM. FILANTRÓPICA	1,12	0,08	14,27	0,75	0,56
V014_DFP	<---	DIM. FILANTRÓPICA	1,10	0,07	15,11	0,78	0,61
V013_DFP	<---	DIM. FILANTRÓPICA	1,21	0,09	13,04	0,70	0,49
V020_QUA	<---	QUALIDADE	0,69	0,05	14,39	0,74	0,55
V021_QUA	<---	QUALIDADE	1,03	0,06	15,95	0,79	0,62
V022_QUA	<---	QUALIDADE	1,19	0,07	18,07	0,86	0,74
V023_QUA	<---	QUALIDADE	1,19	0,07	17,23	0,83	0,69
V017_AMP	<---	AFETO	1,54	0,08	18,25	0,86	0,74
V018_AMP	<---	AFETO	1,51	0,08	19,84	0,91	0,83
V019_AMP	<---	AFETO	1,55	0,09	18,17	0,86	0,74

FONTE: Dados da pesquisa. Observações: PADRÃO indica a correlação entre o indicador e o construto latente: valores acima de 0,63 indicam um percentual de variância explicada no limite de 40%. O REG é o peso de regressão (estatística não padronizada). Erro é o erro padrão da estimativa não padronizada. C.R é o valor t e a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão. CONF. é a confiabilidade do indicador.

Concluiu-se que, segundo o critério de significância das cargas fatoriais, os valores apresentam validade, a despeito dos casos de confiabilidade inferior a 40%. Finalmente, apresenta-se a validade convergente considerando a amostra agregada.

**Tabela 29: Análise Fatorial Confirmatória - Total**

IND.		CONSTRUTOS	REG	ERRO	C.R.	PADRÃO	CONF
V004_DEP	<---	DIM. ECONÔMICO	0,65	0,04	14,60	0,55	<b>0,30</b>
V003_DEP	<---	DIM. ECONÔMICO	0,89	0,06	15,63	0,60	<b>0,36</b>
V002_DEP	<---	DIM. ECONÔMICO	0,87	0,06	15,72	0,60	<b>0,36</b>
V001_DEP	<---	DIM. ECONÔMICO	0,72	0,05	14,15	0,54	<b>0,29</b>
V008_DLP	<---	DIM. LEGAL	1,25	0,05	25,67	0,77	0,59
V007_DLP	<---	DIM. LEGAL	1,31	0,06	22,70	0,70	0,49
V006_DLP	<---	DIM. LEGAL	1,26	0,06	22,46	0,69	0,48
V005_DLP	<---	DIM. LEGAL	1,12	0,05	22,64	0,70	0,49
V012_DET	<---	DIM. ÉTICA	0,99	0,06	15,72	0,52	<b>0,27</b>
V011_DET	<---	DIM. ÉTICA	1,26	0,05	24,35	0,74	0,55
V010_DET	<---	DIM. ÉTICA	1,36	0,05	25,71	0,77	0,59
V009_DET	<---	DIM. ÉTICA	1,34	0,06	22,40	0,70	0,49
V016_DFP	<---	DIM. FILANTRÓPICA	1,18	0,06	21,16	0,66	0,44
V015_DFP	<---	DIM. FILANTRÓPICA	1,45	0,05	27,13	0,79	0,62
V014_DFP	<---	DIM. FILANTRÓPICA	1,48	0,05	28,95	0,83	0,69
V013_DFP	<---	DIM. FILANTRÓPICA	1,35	0,06	24,14	0,73	0,53
V020_QUA	<---	QUALIDADE	0,77	0,04	21,68	0,67	0,45
V021_QUA	<---	QUALIDADE	1,10	0,04	26,15	0,76	0,58
V022_QUA	<---	QUALIDADE	1,37	0,04	30,74	0,85	0,72
V023_QUA	<---	QUALIDADE	1,38	0,04	31,39	0,86	0,74
V017_AMP	<---	AFETO	1,61	0,05	31,11	0,85	0,72
V018_AMP	<---	AFETO	1,46	0,05	30,90	0,85	0,72
V019_AMP	<---	AFETO	1,64	0,05	31,78	0,86	0,74

FONTE: Dados da pesquisa. Observações: PADRÃO indica a correlação entre o indicador e o construto latente: valores cima de 0,63 indicam um percentual de variância explicada no limite de 40%. O REG é o peso de regressão (estatística não padronizada). Erro é o erro padrão da estimativa não padronizada. C.R é o valor t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão. CONF. é a confiabilidade do indicador.

Os problemas observados de maneira isolada em cada uma das sub-amostras prevaleceram quando se observou o modelo completo. Isto aponta para uma possível equivalência métrica entre os modelos de mensuração. Além disso, avaliou-se a confiabilidade composta e a variância média extraída dos indicadores dos construtos para verificar a adequação da solução fatorial como um todo.

**Tabela 30: Avaliação da confiabilidade composta e da variância média extraída dos construtos**

CONSTRUTO	VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA				CONFIABILIDADE COMPOSTA			
	A	B	C	GLOBAL	A	B	C	GLOBAL
<b>Dim. Econômica</b>	<b>0,311</b>	<b>0,263</b>	<b>0,336</b>	<b>0,329</b>	<b>0,641</b>	<b>0,568</b>	<b>0,662</b>	<b>0,661</b>
<b>Dim. Legal</b>	0,505	0,520	0,503	0,512	0,803	0,812	0,801	0,807
<b>Dim. Ética</b>	0,482	0,504	0,451	0,475	0,787	0,799	0,758	0,780
<b>Dim. Filantrópica</b>	0,628	0,484	0,534	0,570	0,870	0,787	0,821	0,841
<b>Qualidade</b>	0,629	0,586	0,650	0,622	0,871	0,848	0,881	0,867
<b>Afeto</b>	0,684	0,759	0,769	0,728	0,866	0,904	0,909	0,889

FONTE: Dados da pesquisa. Observações: Calculado com base nos procedimentos sugeridos por Hair *et al* (1998). Usualmente um valor da confiabilidade composta superior 0,7 (HAIR *et al.*, 1998) é uma evidência de confiabilidade do construto e mais de 40% da variância deveria ser extraída, em média, dos indicadores (BOLLEN, 1989)

Na tabela acima, somente o construto Dimensão Econômica não obteve qualidade acima dos limites sugeridos. Por se tratar de uma nova escala, a sugestão principal nesta situação é que sejam feitas melhorias na forma de mensuração e na própria concepção dos construtos, antes que indicadores sejam elaborados com vistas a medir esses dados. No geral, pode-se assumir que existe validade convergente nas medidas.

O segundo componente da validade de construto avaliada remete à *validade discriminante*, em que se buscaram evidências de que as escalas medem conceitos diferenciados. Quando se analisam os pares, pode-se verificar se dois construtos têm validade discriminante quando o quadrado do coeficiente de correlação entre ambos é inferior à menor variância média extraída dos construtos (FORNELL e LARCKER, 1981). A lógica subjacente é identificar se há relacionamentos mais fortes entre os construtos com seus próprios indicadores do que com construtos distintos. Considerando que este método sustenta-se na premissa de que ocorre uma boa qualidade de mensuração e que tal condição não é verdadeira para a Dimensão Econômica, pretendeu-se avaliar também a validade verificando se o intervalo de confiança das medidas de correlação são inferiores a um (1) - pois neste caso pode-se dizer que não existem evidências de que os construtos medem exatamente a mesma coisa. Os resultados estão dispostos nas tabelas em seqüência.

**Tabela 31: Avaliação da validade discriminante - EMPRESA A**

CONST.1		CONST.2	CORREL	R2	AVE1	AVE2	CONCLUSÃO
Dim. Econômico	<-->	Dim. Legal	0,540	0,292	0,311	0,505	Válido
Dim. Econômico	<-->	Dim. Ética	0,470	0,221	0,311	0,482	Válido
Dim. Econômico	<-->	Dim. Filantrópica	0,280	0,078	0,311	0,628	Válido
Dim. Legal	<-->	Dim. Ética	0,840	0,706	0,505	0,482	Sem validade
Dim. Legal	<-->	Dim. Filantrópica	0,540	0,292	0,505	0,628	Válido
Dim. Ética	<-->	Dim. Filantrópica	0,570	0,325	0,482	0,628	Válido
Dim. Econômico	<-->	Qualidade	0,420	0,176	0,311	0,629	Válido
Dim. Econômico	<-->	Afeto	0,290	0,084	0,311	0,684	Válido
Dim. Legal	<-->	Qualidade	0,600	0,360	0,505	0,629	Válido
Dim. Legal	<-->	Afeto	0,550	0,303	0,505	0,684	Válido
Dim. Ética	<-->	Qualidade	0,650	0,423	0,482	0,629	Válido
Dim. Ética	<-->	Afeto	0,640	0,410	0,482	0,684	Válido
Dim. Filantrópica	<-->	Qualidade	0,640	0,410	0,628	0,629	Válido
Dim. Filantrópica	<-->	Afeto	0,670	0,449	0,628	0,684	Válido
Qualidade	<-->	Afeto	0,790	0,624	0,629	0,684	Válido

FONTE: Dados da pesquisa. Observações: Calculado com base nos procedimentos sugeridos por Hair *et al* (1998). Usualmente um valor da confiabilidade composta superior 0,7 (HAIR *et al.*, 1998) é uma evidência de confiabilidade do construto e mais de 40% da variância deveria ser extraída, em média, dos indicadores (BOLLEN, 1989).

**Tabela 32: Avaliação da validade discriminante - EMPRESA B**

CONST.1		CONST.2	CORREL	R2	AVE1	AVE2	CONCLUSÃO
Dim. Econômico	<-->	Dim. Legal	0,320	0,102	0,263	0,520	Válido
Dim. Econômico	<-->	Dim. Ética	0,300	0,090	0,263	0,504	Válido
Dim. Econômico	<-->	Dim. Filantrópica	0,080	0,006	0,263	0,484	Válido
Dim. Legal	<-->	Dim. Ética	0,750	0,563	0,520	0,504	Sem validade
Dim. Legal	<-->	Dim. Filantrópica	0,490	0,240	0,520	0,484	Válido
Dim. Ética	<-->	Dim. Filantrópica	0,510	0,260	0,504	0,484	Válido
Dim. Econômico	<-->	Qualidade	0,320	0,102	0,263	0,586	Válido
Dim. Econômico	<-->	Afeto	0,170	0,029	0,263	0,759	Válido
Dim. Legal	<-->	Qualidade	0,700	0,490	0,520	0,586	Válido
Dim. Legal	<-->	Afeto	0,560	0,314	0,520	0,759	Válido
Dim. Ética	<-->	Qualidade	0,690	0,476	0,504	0,586	Válido
Dim. Ética	<-->	Afeto	0,600	0,360	0,504	0,759	Válido
Dim. Filantrópica	<-->	Qualidade	0,660	0,436	0,484	0,586	Válido
Dim. Filantrópica	<-->	Afeto	0,680	0,462	0,484	0,759	Válido
Qualidade	<-->	Afeto	0,800	0,640	0,586	0,759	Sem validade

FONTE: Dados da pesquisa. Observações: Calculado com base nos procedimentos sugeridos por Hair *et al* (1998). Usualmente um valor da confiabilidade composta superior 0,7 (HAIR *et al.*, 1998) é uma evidência de confiabilidade do construto e mais de 40% da variância deveria ser extraída, em média, dos indicadores (BOLLEN, 1989).

**Tabela 33: Avaliação da validade discriminante - EMPRESA C**

CONST.1		CONST.2	CORREL	R2	AVE1	AVE2	CONCLUSÃO
Dim. Econômico	<-->	Dim. Legal	0,430	0,185	0,336	0,503	Válido
Dim. Econômico	<-->	Dim. Ética	0,530	0,281	0,336	0,451	Válido
Dim. Econômico	<-->	Dim. Filantrópica	0,440	0,194	0,336	0,534	Válido
Dim. Legal	<-->	Dim. Ética	0,880	0,774	0,503	0,451	Sem validade
Dim. Legal	<-->	Dim. Filantrópica	0,650	0,423	0,503	0,534	Válido
Dim. Ética	<-->	Dim. Filantrópica	0,620	0,384	0,451	0,534	Válido
Dim. Econômico	<-->	Qualidade	0,440	0,194	0,336	0,650	Válido
Dim. Econômico	<-->	Afeto	0,390	0,152	0,336	0,769	Válido
Dim. Legal	<-->	Qualidade	0,810	0,656	0,503	0,650	Sem validade
Dim. Legal	<-->	Afeto	0,670	0,449	0,503	0,769	Válido
Dim. Ética	<-->	Qualidade	0,770	0,593	0,451	0,650	Sem validade
Dim. Ética	<-->	Afeto	0,690	0,476	0,451	0,769	Sem validade
Dim. Filantrópica	<-->	Qualidade	0,730	0,533	0,534	0,650	Válido
Dim. Filantrópica	<-->	Afeto	0,700	0,490	0,534	0,769	Válido
Qualidade	<-->	Afeto	0,840	0,706	0,650	0,769	Sem validade

FONTE: Dados da pesquisa. Observações: Calculado com base nos procedimentos sugeridos por Hair *et al* (1998). Usualmente um valor da confiabilidade composta superior 0,7 (HAIR *et al.*, 1998) é uma evidência de confiabilidade do construto e mais de 40% da variância deveria ser extraída, em média, dos indicadores (BOLLEN, 1989).

**Tabela 34 – Avaliação da validade discriminante: Total**

CONST.1		CONST.2	CORREL	R2	AVE1	AVE2	CONCLUSÃO
Dim. Econômico	<-->	Dim. Legal	0,480	0,230	0,329	0,512	Válido
Dim. Econômico	<-->	Dim. Ética	0,420	0,176	0,329	0,475	Válido
Dim. Econômico	<-->	Dim. Filantrópica	0,340	0,116	0,329	0,570	Válido
Dim. Legal	<-->	Dim. Ética	0,830	0,689	0,512	0,475	Sem validade
Dim. Legal	<-->	Dim. Filantrópica	0,570	0,325	0,512	0,570	Válido
Dim. Ética	<-->	Dim. Filantrópica	0,560	0,314	0,475	0,570	Válido
Dim. Econômico	<-->	Qualidade	0,410	0,168	0,329	0,622	Válido
Dim. Econômico	<-->	Afeto	0,280	0,078	0,329	0,728	Válido
Dim. Legal	<-->	Qualidade	0,700	0,490	0,512	0,622	Válido
Dim. Legal	<-->	Afeto	0,590	0,348	0,512	0,728	Válido
Dim. Ética	<-->	Qualidade	0,700	0,490	0,475	0,622	Sem validade
Dim. Ética	<-->	Afeto	0,640	0,410	0,475	0,728	Válido
Dim. Filantrópica	<-->	Qualidade	0,670	0,449	0,570	0,622	Válido
Dim. Filantrópica	<-->	Afeto	0,660	0,436	0,570	0,728	Válido
Qualidade	<-->	Afeto	0,800	0,640	0,622	0,728	Sem validade

FONTE: Dados da pesquisa. Observações: Calculado com base nos procedimentos sugeridos por Hair *et al* (1998). Usualmente um valor da confiabilidade composta superior 0,7 (HAIR *et al.*, 1998) é uma evidência de confiabilidade do construto e mais de 40% da variância deveria ser extraída, em média, dos indicadores (BOLLEN, 1989).

Os resultados demonstram que alguns casos não apresentaram critérios favoráveis à validade discriminante, segundo o critério de validade inicial. Nestes casos, buscando uma avaliação mais justa da validade das medidas procedeu-se a avaliação da presença de intervalos de confiança das medidas da correlação entre os construtos que não contenham o intervalo 1. Segundo Netemeyer *et al.* (2003), se duas medidas não apresentam intervalos de confiança entre suas estimativas de correlação que contenham a unidade, significa que essas medidas não podem medir exatamente a mesma variável.

Neste estudo as estimativas de margem de erro das correlações não ultrapassam em nenhum momento o valor de 0,05 unidades. Isso demonstra que, considerando um intervalo de confiança de 95% em torno da estimativa de correlação, existe, no máximo, um limite superior de 0,10 (0,05x2) acima da estimativa pontual da correlação entre dois construtos. Ao notar que nenhuma estimativa de correlação ultrapassou o limite de 0,900, pode-se dizer que, considerando o intervalo de confiança de 95% , os construtos apresentam validade discriminante, isto é, correlações inferiores à unidade (1).

Na última etapa de avaliação da validade, verificou-se se os construtos se comportavam tal como proposto pela teoria, gerando o que é conhecido como cadeia nomológica

(NETEMEYER *et al.*, 2003). Este critério de validade, denominado de validade nomológica, representa o grau em que os relacionamentos propostos pela teoria efetivamente são válidos no estudo em questão. Trata-se do momento final, em que serão postos em xeque e contrastados os dados obtidos com as hipóteses levantadas na literatura.

Neste intuito, aplicou-se a Modelagem de Equações Estruturais, considerando inicialmente o modelo estrutural com todos os casos de maneira indistinta. Considerando o elevado tamanho da amostra obtida e a avaliação a critérios de qualidade e pressupostos gerais, pôde-se aplicar o método de máxima verossimilhança com relativa segurança. Dado o tamanho do modelo, permitiu-se dizer que a amostra fora considerada adequada para garantir estabilidade aos resultados (a estrutura do modelo é representada pela Figura 8)

Salienta-se que o fator Valor de Marca fora concebido como um construto formativo de segunda ordem que é determinado pelas quatro dimensões de RSC mensuradas. Por sua vez, o construto reflete em dois fatores que representam a imagem da instituição perante as comunidades de entorno; a qualidade e a atitude, que serviram para avaliar a percepção das comunidades em relação às marcas das siderúrgicas. Portanto, esses remontam os construtos à parte reflexiva de um modelo concebido como um MIMIC (Multiple Indicators Multiple Independent Causes).

Nota-se pela estrutura do modelo que foram concebidos os pesos de regressão iguais à unidade para os indicadores dos construtos exógenos e endógenos. Percebe-se também que o construto Valor de Marca tem como indicadores dois construtos de segunda ordem reflexivos. Por tal razão, este construto seria, por natureza, não identificado, pois não seria possível estabelecer sua variância para ser equivalente a um dos construtos sem que isto impeça o cálculo da significância do peso deste construto para as dimensões de qualidade e afeto. Para tornar possível a estimação deste modelo, partiu-se da premissa que o erro de previsão do construto é uma variável aleatória padronizada, fixando seu valor à unidade. Deste modo, a variância total do construto Valor de Marca passa a ser igual à sua variância explicada ( $R^2$ ) mais 1 (variância não explicada). Fixando a variância do erro de previsão, tornou-se necessária a estimação somente da parcela explicada de variação com vistas a identificar o modelo.

De fato esta estratégia não tem relevância quanto aos parâmetros estimados pelo modelo. Testando esta estratégia contra a fixação da variância do construto como sendo igual à variância de afeto ou qualidade não implica em modificações do ajuste (conforme mostraram os testes empíricos) ou dos valores padronizados das estimativas. Tampouco a fixação da variância do erro a outros valores (ex: 2, 10, 100) não implica em mudanças nos valores padronizados ou no ajuste. Em ambos os casos, as únicas mudanças observadas são nos parâmetros não padronizados. De fato, tal resultado seria esperado, já que ao se mudar a unidade de medida da parcela de variância não explicada a mudança básica é no valor da variância explicada, de modo a se manterem inalteradas as demais estimativas do modelo. Por tal razão, não se configura que esta estratégia seja problemática.

Cabe lembrar que esta estratégia de análise do modelo se configura como um teste das especificidades das empresas, aplicando uma análise de multigrupos. Notadamente, a análise multigrupos é o método sugerido quando se deseja comparar modelos provenientes de sub-amostras supostamente independentes (TABACHNICK e FIDEL, 2003). Neste tipo de análise o objetivo fundamental é avaliar o grau em que os parâmetros se comportam de maneira distinta nas sub-amostras. A idéia é verificar até que ponto restrições à igualdade imposta ao modelo implica em mudanças no seu ajuste global, determinando em que características as sub-amostras são efetivamente diferentes (NETEMEYER *et al.*, 2003).

Para implementar esta estratégia, adotou-se a regra de ajustar um modelo em que todos os parâmetros são estimados de forma independente para ambos os grupos, o qual se denomina modelo irrestrito (TABACHNICK e FIDEL, 2003). Isto significa que  $k$  modelos diferentes são ajustados, sendo que  $k$  representa o número de grupos analisados. O modelo irrestrito nada mais é que uma soma ponderada dos ajustes de cada sub-amostra; soma-se a estatística qui-quadrado de todos modelos. Ainda assim seria possível analisar cada grupo separadamente, apesar do AMOS não oferecer esta oportunidade.

A idéia é verificar se para cada parâmetro restringido do modelo irrestrito ocorre um aumento significativo da estatística qui-quadrado, levando à conclusão de que a suposição de que os grupos são similares em determinados aspectos levaria à piora considerável em termos do ajuste. Assim, inicialmente calcula-se o qui-quadrado do modelo irrestrito e nas etapas seguintes são adicionadas restrições de igualdade nos parâmetros dos grupos e verifica-se o

ajuste destes modelos (qui-quadrado). Aplica-se então um teste de diferença qui-quadrado entre o modelo irrestrito e os modelos restritos, com o intuito de se verificar se a adição de restrições ao modelo básico aumenta significativamente a estatística qui-quadrado.

Sabendo que os modelos têm formas idênticas, mas diferentes graus de liberdade, é possível verificar estatisticamente se a imposição de restrições ao modelo *irrestrito* ocasionam uma redução significativa no ajuste do modelo (JORESOG e SORBOM, 1989). Para tal faz-se um teste de diferença qui-quadrado da forma:  $\chi^2_{\text{diferença}} = \chi^2_{\text{restrito}} - \chi^2_{\text{irrestrito}}$ . A significância dessa diferença é avaliada com um número de graus de liberdade igual a:  $g.l._{\text{diferença}} = g.l._{\text{restrito}} - g.l._{\text{irrestrito}}$ . Além disso, como nesse estudo existem mais de dois grupos, para os casos em que se observaram diferenças significativas entre os segmentos implementaram-se testes *post hoc* para identificar quais diferenças entre os grupos eram significativas.

Como o modelo *irrestrito* terá sempre um maior número de parâmetros estimados se comparado aos modelos *restritos*, ele sempre terá um maior número de graus de liberdade. Além disso, os modelos *restritos* terão um ajuste inferior ao do modelo *irrestrito*, pois esses têm um menor número de parâmetros estimados. Fazendo o sugerido procedimento a todas as matrizes dos grupos, chega-se à seguinte configuração:

**Tabela 35: Análise multigrupos - Modelo de mensuração**

MODELO TESTADO	$\chi^2$	GL.	DIF. $\chi^2$	DIF. GL	SIG.
<b>Irrestrito</b>	1476,78	654			
<b>Cargas das quatro dimensões de RSC</b>	1540,94	678	64,16	24	0,00
<b>Dimensão Econômica</b>	1515,31	660	38,53	6	0,00
<b>Demais dimensões de RSC</b>	1502,38	672	25,6	18	0,11
<b>Cargas de Qualidade-Atitude</b>	1519,05	664	42,27	10	0,00
<b>Afeto</b>	1492,35	658	15,57	4	0,00
<b>Qualidade</b>	1503,72	660	26,94	6	0,00
<b>Variâncias equivalentes</b>	1524,93	662	48,15	8	0,00
<b>Covariâncias equivalentes</b>	1526,81	666	50,03	12	0,00
<b>Erros de previsão</b>	1491,88	658	15,1	4	0,00
<b>Erro de mensuração de y</b>	1649,04	668	172,26	14	0,00
<b>Erro de mensuração de x</b>	1885,35	686	408,57	32	0,00

FONTE: dados da pesquisa.

Observações: os valores DIF.  $\chi^2$  e DIF. GL são resultado da comparação do modelo restrito proposto com o modelo irrestrito. O valor SIG. é a significância da diferença qui-quadrado.

Os resultados na tabela mostram que o modelo de mensuração dos construtos difere por empresa, exceto para a Dimensão Econômica. Trata-se de uma evidência em que o único

conceito que tem significado similar dentre os grupos é a percepção do papel da Dimensão Econômica da Responsabilidade Social Corporativa. Quanto às demais dimensões, notou-se que existem percepções diferenciadas nos segmentos quanto às avaliações. Isto pode ser resultado de particularidades da forma de relacionamento das empresas estudadas com as comunidades do seu entorno, características culturais distintas ou mesmo devido à percepção diferenciada da imagem dessas instituições. Em última instância, tais diferenças recomendam cautela na interpretação do modelo estrutural, uma vez que as dimensões de RSC têm concepções diferenciadas de acordo com cada empresa. Considerando-se que a dimensão econômica é equivalente entre os grupos, procedeu-se então ao teste das diferenças nas etapas estruturais do modelo.

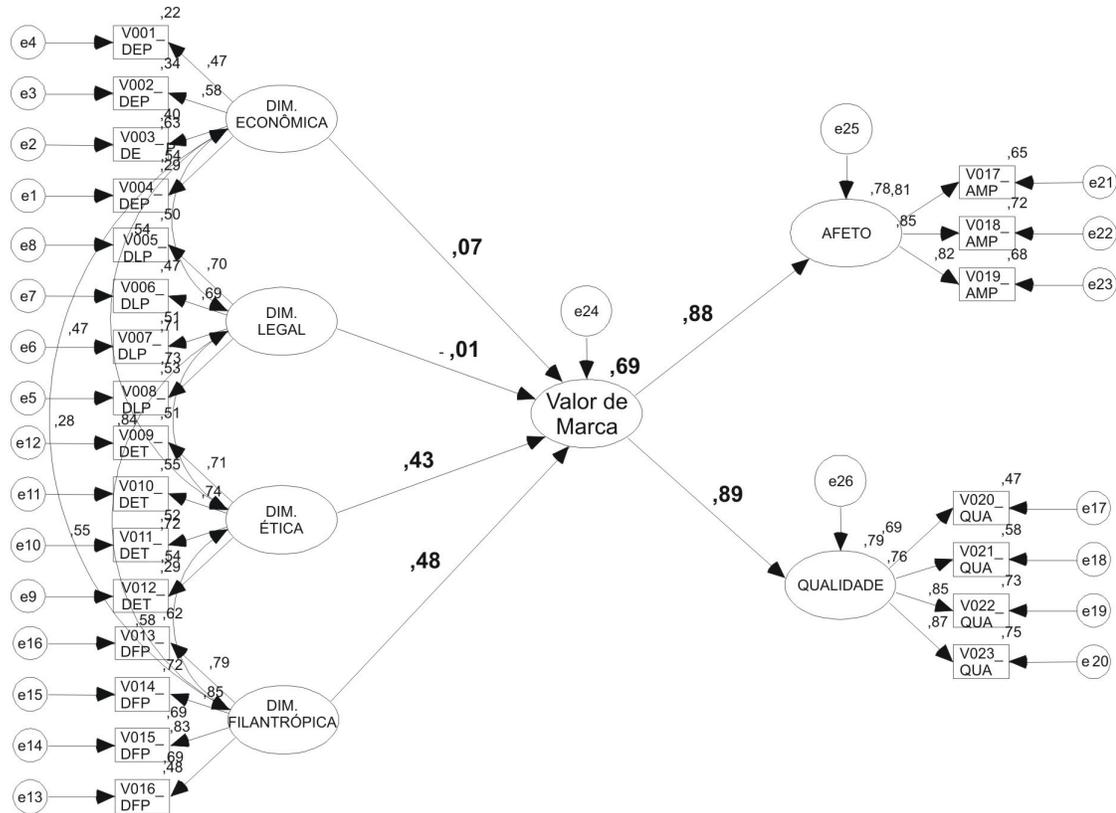
**Tabela 36: Análise multigrupos - Modelo estrutural**

<b>MODELO TESTADO</b>	$\chi^2$	<b>GL.</b>	<b>DIF. <math>\chi^2</math></b>	<b>DIF. GL</b>	<b>SIG.</b>
<b>Modelo base</b>	1502,38	672			
<b>Pesos de RSC para Valor (Gama)</b>	1518,09	680	41,31	8	0,00
<b>Pesos de Valor de Marca (Beta)</b>	1523,33	676	46,55	4	0,00

FONTE: dados da pesquisa.

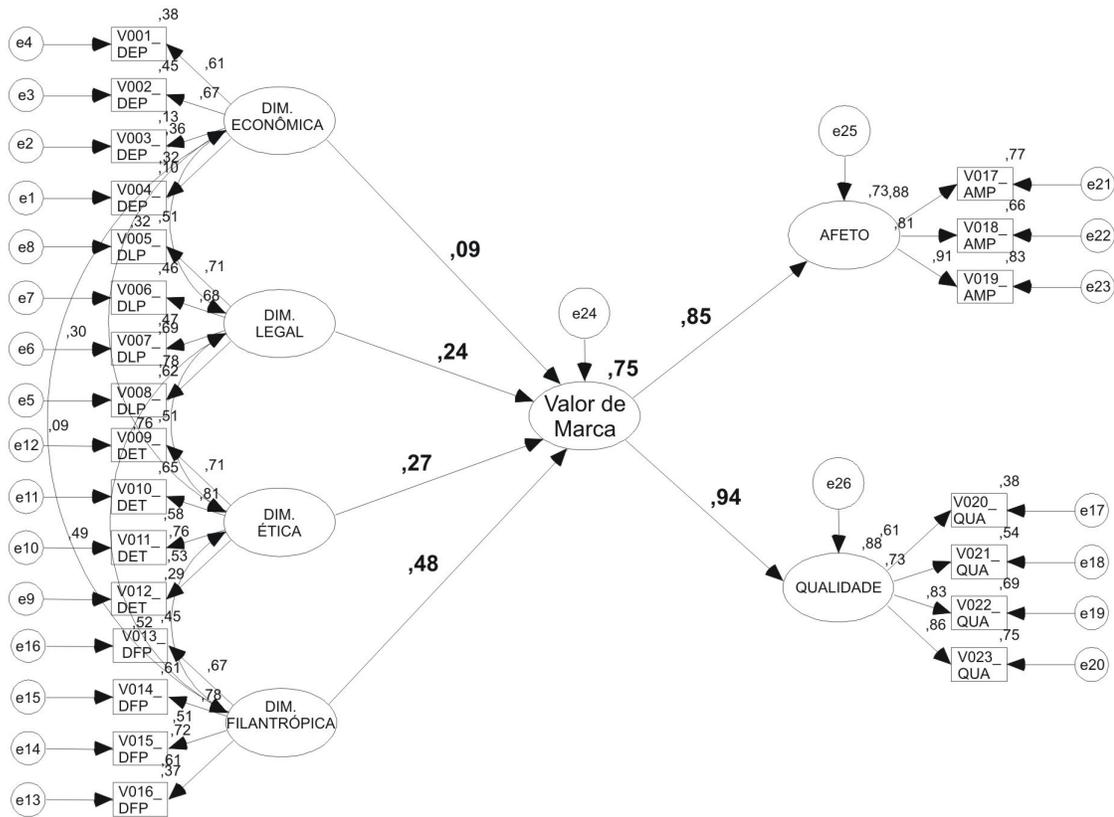
Observações: os valores DIF.  $\chi^2$  e DIF. GL são resultado da comparação do modelo restrito proposto com o modelo irrestrito. O valor SIG. é a significância da diferença qui-quadrado.

Os resultados demonstram que os grupos também diferem tanto quanto ao impacto das dimensões de RSC sobre o Valor de Marca, quanto sobre o impacto de RSC sobre Afeto e Qualidade. Para ilustrar tais diferenças, apresentam-se em seqüência os desenhos dos modelos de cada sub-amostra.



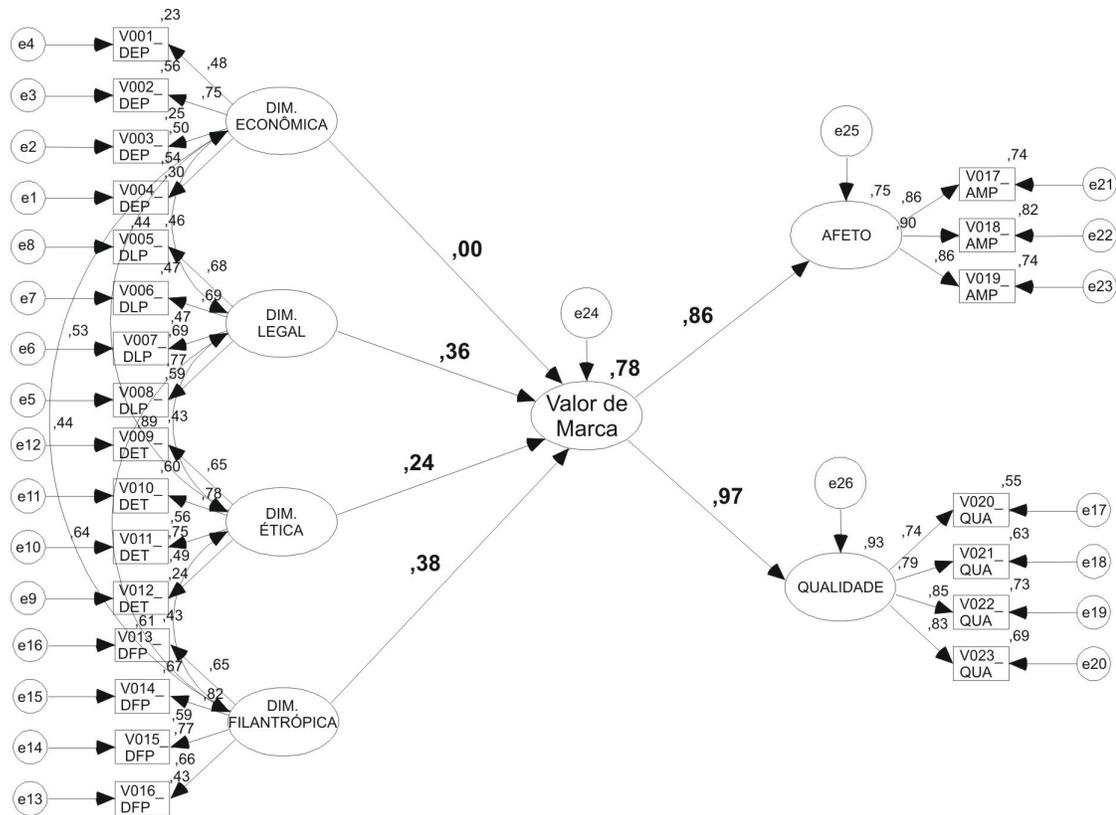
**Figura 9 - Ilustração do modelo testado: EMPRESA A**<sup>16</sup>  
 Fonte: dados da pesquisa.

<sup>16</sup> A saída original do programa AMOS encontra-se no Apêndice deste trabalho



**Figura 10 - Ilustração do modelo testado: EMPRESA B<sup>17</sup>**  
 Fonte: dados da pesquisa.

<sup>17</sup> A saída original do programa AMOS encontra-se no Apêndice deste trabalho



**Figura 11 - Ilustração do modelo testado: EMPRESA C<sup>18</sup>**  
 Fonte: dados da pesquisa.

Percebe-se que existem diferenças expressivas no efeito que as dimensões de RSC têm sobre o Valor de Marca, mas as diferenças observadas do valor de marca para qualidade ou afeto são relativamente menores. Na tabela seguinte, observam-se mais precisamente as diferenças entre os parâmetros dos modelos. Deve haver cautela ao interpretar os resultados padronizados, pois como os construtos têm variâncias diferentes, seus valores padronizados podem parecer díspares mesmo quando os valores não padronizados são similares.

<sup>18</sup> A saída original do programa AMOS encontra-se no Apêndice deste trabalho

Tabela 37 – Pesos do Modelo Estrutural e Mensuração

DEPENDENTE	INDEPENDENTE	EMPRESA A					EMPRESA B					EMPRESA C				
		REG	PAD	ERR	C.R	SIG.	REG	PAD	ERR	C.R	SIG.	REG	PAD	ERR	C.R	SIG.
Valor de marca ⇄	Dim. Econômico	0,16	0,07	0,16	0,96	0,34	0,66	0,09	0,47	1,40	0,16	-0,02	0,00	0,26	-0,07	0,94
Valor de marca ⇄	Dim. Legal	-0,01	-0,01	0,20	-0,06	0,95	0,39	0,24	0,15	2,59	0,01	0,69	0,36	0,31	2,23	0,03
Valor de marca ⇄	Dim. Ética	0,76	0,43	0,27	2,80	0,01	0,52	0,27	0,18	2,81	0,01	0,54	0,24	0,37	1,46	0,15
Valor de marca ⇄	Dim. filantrópica	0,61	0,48	0,10	5,99	0,00	0,91	0,48	0,16	5,57	0,00	0,84	0,38	0,17	4,92	0,00
Atitude ⇄	Valor de marca	0,78	0,88	0,08	9,98	0,00	0,71	0,85	0,07	9,86	0,00	0,63	0,86	0,06	10,09	0,00
Qualidade ⇄	Valor de marca	0,50	0,89	0,06	8,77	0,00	0,26	0,94	0,03	7,91	0,00	0,32	0,97	0,03	9,11	0,00
V004_dep ⇄	Dim. Econômico	1,00	0,54				1,00	0,32				1,00	0,54			
V003_dep ⇄	Dim. Econômico	1,47	0,63	0,23	6,52	0,00	1,66	0,36	0,47	3,55	0,00	0,94	0,50	0,16	5,96	0,00
V002_dep ⇄	Dim. Econômico	1,10	0,58	0,18	6,22	0,00	3,33	0,67	0,88	3,78	0,00	2,04	0,75	0,29	6,95	0,00
V001_dep ⇄	Dim. Econômico	0,98	0,47	0,18	5,54	0,00	2,21	0,61	0,56	3,95	0,00	0,87	0,48	0,15	5,76	0,00
V008_dlp ⇄	Dim. Legal	1,00	0,73				1,00	0,78				1,00	0,77			
V007_dlp ⇄	Dim. Legal	1,07	0,71	0,05	19,90	0,00	1,07	0,69	0,05	19,90	0,00	1,07	0,69	0,05	19,90	0,00
V006_dlp ⇄	Dim. Legal	1,01	0,69	0,05	19,39	0,00	1,01	0,68	0,05	19,39	0,00	1,01	0,69	0,05	19,39	0,00
V005_dlp ⇄	Dim. Legal	0,91	0,70	0,05	20,05	0,00	0,91	0,71	0,05	20,05	0,00	0,91	0,68	0,05	20,05	0,00
V012_det ⇄	Dim. Ética	1,00	0,54				1,00	0,53				1,00	0,49			
V011_det ⇄	Dim. Ética	1,27	0,72	0,09	14,55	0,00	1,27	0,76	0,09	14,55	0,00	1,27	0,75	0,09	14,55	0,00
V010_det ⇄	Dim. Ética	1,37	0,74	0,09	14,86	0,00	1,37	0,81	0,09	14,86	0,00	1,37	0,78	0,09	14,86	0,00
V009_det ⇄	Dim. Ética	1,33	0,71	0,09	14,18	0,00	1,33	0,71	0,09	14,18	0,00	1,33	0,65	0,09	14,18	0,00
V016_dfp ⇄	Dim. filantrópica	1,00	0,69				1,00	0,61				1,00	0,66			
V015_dfp ⇄	Dim. filantrópica	1,21	0,83	0,06	19,10	0,00	1,21	0,72	0,06	19,10	0,00	1,21	0,77	0,06	19,10	0,00
V014_dfp ⇄	Dim. filantrópica	1,22	0,85	0,06	19,24	0,00	1,22	0,78	0,06	19,24	0,00	1,22	0,82	0,06	19,24	0,00
V013_dfp ⇄	Dim. filantrópica	1,13	0,79	0,06	18,07	0,00	1,13	0,67	0,06	18,07	0,00	1,13	0,65	0,06	18,07	0,00
V020_qua ⇄	Qualidade	1,00	0,69				1,00	0,61				1,00	0,74			
V021_qua ⇄	Qualidade	1,19	0,76	0,09	12,52	0,00	1,85	0,73	0,18	10,54	0,00	1,48	0,79	0,11	13,95	0,00
V022_qua ⇄	Qualidade	1,45	0,85	0,11	12,77	0,00	2,52	0,83	0,23	11,07	0,00	1,70	0,85	0,12	14,43	0,00
V023_qua ⇄	Qualidade	1,47	0,87	0,11	12,80	0,00	2,49	0,86	0,22	11,30	0,00	1,71	0,83	0,12	14,19	0,00
V017_amp ⇄	Afeto	1,00	0,81				1,00	0,88				1,00	0,86			
V018_amp ⇄	Afeto	0,98	0,85	0,06	15,84	0,00	0,79	0,81	0,04	18,15	0,00	0,98	0,90	0,05	20,42	0,00
V019_amp ⇄	Afeto	1,02	0,82	0,06	16,01	0,00	1,04	0,91	0,05	22,38	0,00	1,00	0,86	0,05	19,36	0,00

FONTE: Dados da pesquisa. Observações: PAD indica o peso de regressão padronizado. O REG é o peso de regressão (estatística não padronizada). ERR é o erro padrão da estimativa não padronizada. C.R é o valor t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão. SIG é a significância da relação.

As figuras demonstram precedentes de que o percentual de variância explicada do construto Valor de Marca variou bastante dentre os grupos analisados: na EMPRESA A explicam-se 69%, na EMPRESA B explicam-se 75% e na EMPRESA C 78%. Conclui-se, por consequência, que os grupos diferem bastante em termos de suas medidas de variância explicada. Em última instância, apresentam-se os ajustes do modelo final obtido.

**Tabela 38 – Índices de Ajuste do modelo multigrupos**

	<b>Valor</b>	<b>Desejável</b>
<b>Ajuste Absoluto</b>		
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	1502,38	N.A
Graus de Liberdade (gl)	672	N.A
Probabilidade	<0,001	> 0,05
RMSEA	0,04	< 0,08
Probabilidade (RMSEA < 0,08)	≈1,00	> 0,90
GFI	0,870	>0,90
<b>Ajuste Incremental</b>		
NFI	0,860	> 0,90
RFI	0,850	>0,90
IFI	0,920	> 0,90
TLI	0,910	>0,90
CFI	0,920	> 0,90
AGFI	0,840	
<b>Ajuste Parcimonioso</b>		
$\chi^2$ /gl	2,24	< 4
PGFI	0,710	N.A
PNFI	0,770	N.A

Notas: a coluna Valor apresenta as estimativas de ajuste do modelo, enquanto a coluna Desejável corresponde aos limites aceitos na literatura (HAIR *et al.*, 1998). N.A significa não se aplica.

Fonte: Saída do AMOS 4.

A Tabela 38 demonstra três classes de índices, dentre vários possíveis de serem utilizados para avaliar a estabilidade do modelo (HAIR *et al.*, 1998). Os valores dos índices absolutos apresentam o valor do ajuste global em função de sua capacidade global de estimar precisamente as covariâncias dos dados. A estatística qui-quadrado ( $\chi^2$ ) é uma medida tradicional desta natureza, sendo função da comparação entre a matriz de informação  $\Sigma$  e sua estimativa  $\Sigma(\Theta)$  (KELLOWAY, 1998). A significância da estatística qui-quadrado aponta o grau em que o modelo proposto produz uma matriz de covariância diferente da matriz de covariância populacional.

A medida RMSEA (*Root Mean Standard Error of Approximation*), que se fundamenta na análise dos quadrados dos resíduos ponderados pelos graus de liberdade do modelo, apresenta

limites considerados aceitáveis, segundo limites menos conservadores (HAIR *et al.*, 1998). Além disso, existem 100% de chances da medida RMSEA ser inferior a 0,08 na população em estudo. Salienta-se que este índice é recomendável neste estudo, pois estudos confirmatórios que utilizam amostras de tamanho elevado tendem a ter estimativas não viesadas quando utilizam esta medida (HAIR *et al.*, 1998).

O GFI (*Goodness of Fit Index*) apresenta um valor moderado, abaixo do limite sugerido de 0,900, demonstrando que somente 87% da variância total dos dados pode ser explicada pelo modelo (TABACHNICK e FIDEL, 2001). Quanto ao AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), que faz um ajuste do GFI pela complexidade do modelo e tamanho da amostra, apresenta-se um valor moderado.

Quando se avaliam as medidas incrementais de ajuste, pode-se dizer que o modelo proposto é bastante superior às alternativas usadas como baseline (TABACHNICK e FIDEL, 2001). O NFI (*Normed Fit Index* - compara a melhoria percentual do modelo proposto em relação ao modelo independente), o RFI (*Relative Fit Index* - identifica a proporção em que o ajuste do modelo independente é inferior ao ajuste do modelo proposto), o IFI (*Incremental Fit Index* - similar ao NFI, mas leva em conta os graus de liberdade do modelo proposto) o CFI (*Comparative Fit Index* - índice bastante recomendado em caso de desvios da normalidade) e o TLI (*Tucker-Lewis Index* - compara o modelo em relação ao modelo nulo) demonstram que o modelo proposto tem um ajuste moderado, mas demonstra que ele é superior ao modelo independente.

Finalmente, as medidas de ajuste parcimonioso (verificam se o ajuste do modelo é suficientemente grande em comparação ao número de parâmetros estimados) como a medida do qui-quadrado normalizado ( $\chi^2/df$ ) foi considerada adequada segundo os limites recomendados (HAIR *et al.*, 1998). A medida PGFI (*Parsimony Goodness of Fit Index*) - ajusta o GFI pelo número de observações na matriz de entrada e pelos graus de liberdade do modelo - e PNFI (*Parsimony Normed Fit Index*) - realiza procedimento semelhante ao NFI - demonstram que o modelo proposto é parcimonioso, pois existem diferenças marginais desses em relação a índices absolutos como o GFI.

Ainda como forma de avaliar a validade do modelo estrutural, buscou-se identificar se existem estimativas ofensivas (valores padronizados maiores que 1 em módulo ou variância

negativas). Concluiu-se que tais fatos não foram encontrados no estudo (JÖRESKOG e SÖRBOM, 1989). Além disso, os resíduos padronizados superiores a 2,58 ficaram abaixo do patamar de 5% sugerido por Hair *et al.* (1998).

Finalmente, apresentam-se os testes de hipóteses, conforme indicações do início deste estudo:

**Quadro 6: Testes de Hipóteses do Estudo**

<b>HIPOTESES</b>	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>	<b>EMPRESA C</b>
Existe um impacto positivo da Dim. Econômica sobre o Valor de Marca	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada
Existe um impacto positivo da Dim. Legal sobre o Valor de Marca	Rejeitada	Suportada	Suportada
Existe um impacto positivo da Dim. Ética sobre o Valor de Marca	Suportada	Suportada	Rejeitada
Existe um impacto positivo da Dim. Filantrópica sobre o Valor de Marca	Suportada	Suportada	Suportada

Fonte: dados da pesquisa. Obs: As hipóteses nulas são sempre a de igualdade entre os parâmetros analisados dentre os grupos. Isto significa que toda vez que a hipótese nula for rejeitada chega-se a conclusão de que os grupos diferem naquela característica analisada.

O quadro precedente mostra os pesos padronizados e não padronizados dos modelos finais encontrados para cada empresa analisada usando a abordagem de multigrupos. Os resultados mostram o impacto relativo dos construtos independentes e dependentes do modelo, assim como a significância de cada peso (i.e hipótese testada no modelo).

### **5.3 Avaliação dos Resultados da Unidade II de Análise**

Os resultados estatísticos apresentados acima corroboram a validade da pesquisa *survey* realizada para este estudo, assim como do modelo constituído a partir deste levantamento. Eles também apresentam os parâmetros necessários para demonstrar que, do ponto de vista estatístico, a pesquisa tem a validade necessária para que se possam tirar conclusões satisfatórias - apesar de não ter sido possível expandir os resultados para um modelo global, provavelmente em função das peculiaridades de cada comunidade de entorno, o modelo aplicado separadamente por empresas apresentou bons resultados.

Cabe agora discutir o que representam os resultados no contexto deste estudo. Percebeu-se, a partir das médias de respostas dos construtos Qualidade e Afeto, que, de um modo geral, as organizações possuem uma boa imagem de marca perante as comunidades. Elas parecem, assim, alcançar seus objetivos estratégicos de serem bem reconhecidas nessas localidades, o

que confirma a Premissa 3. Isso significa que em seu entorno as empresas são bem-vistas, são percebidas como instituições positivas para os locais.

As organizações, além disso, são geralmente compreendidas como socialmente responsáveis pelas comunidades – o que se confirma com o índice elevado nas médias de respostas dos construtos referentes às dimensões de RSC. Pôde-se verificar que as pessoas desses locais vêem as organizações como éticas e filantrópicas, ou seja, percebem-nas como organizações preocupadas com a justiça social e o bem-estar de todos os públicos. As comunidades avaliaram também que as siderúrgicas têm alto compromisso com as legislações vigentes.

Isso demonstra que as empresas têm conseguido alcançar boa parte das suas metas estratégicas em relação às comunidades, conforme as análises dos BSCs, de ter um alto valor de marca e uma imagem de que são organizações éticas, obedientes às leis e filantrópicas.

Os valores de marca dessas organizações também foram apresentados como bastante influenciados pelas dimensões da RSC, à exceção da dimensão econômica nas três empresas e da dimensão legal na EMPRESA A - conforme teste de hipóteses.

Fato interessante também é o peso que as dimensões ética e filantrópica têm na construção do valor de marca das EMPRESAS A e B. Isso demonstra que a imagem das empresas é sólida, é favorável, e os fatores relacionados às dimensões ética e filantrópica são os preponderantes, são, portanto, os que têm maior relação nessa construção. Isso também corrobora o que fora proposto no referencial e na introdução deste estudo, que uma empresa percebida como socialmente responsável, especialmente do ponto de vista ético e filantrópico, tem uma imagem positiva perante os públicos externos – e provavelmente também uma identidade positiva perante os seus empregados e prestadores de serviço. Em relação à EMPRESA C, as dimensões ética e filantrópica têm grande influência no valor de marca, mas a dimensão legal influencia mais no valor de marca que a ética.

Percebe-se, então, que do ponto de vista estratégico é interessante não só investir em responsabilidade social, mas principalmente divulgar essas ações, especialmente como ações altruístas e pautadas na justiça do relacionamento da empresa, portanto ações éticas e filantrópicas. Este estudo também demonstra que as empresas já percebem isso, o que se confirma com as avaliações qualitativas anteriormente apresentadas – esta conclusão será

melhor discutida nas conclusões finais deste trabalho, assim como as implicações éticas dessas estratégias, dado que a principal razão para a prática da RSC, conforme bibliografia base, é a econômica.

Resultados que não foram previstos, e que, conseqüentemente, refutaram a Premissa 2, foram as altas médias – as maiores entre todos os construtos - e baixas variações – as menores entre todos os construtos - de respostas da Dimensão Econômica. Isso indica que, ao contrário do que se imaginava anteriormente, a maior parte das pessoas das comunidades tem ciência de que as organizações têm o compromisso econômico como um dos seus pilares, de que as empresas têm a busca pelo lucro como principal finalidade. Esses dados também serão melhor discutidos adiante, inclusive comparando-os com os resultados apresentados pelas avaliações dos Balanços Sociais.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo em vista o objetivo geral e os específicos deste estudo, assim como seus questionamentos centrais, pode-se considerar que os resultados das pesquisas de um modo geral atenderam o que fora proposto pelas premissas e hipóteses de estudo, à exceção da Premissa 2 – todos os resultados são explicados adiante para cada empresa e de forma geral.

P1: A partir do modelo de Carroll (1991), as dimensões ética e filantrópica são mais evidentes nos Balanços Sociais de siderúrgicas de MG.

P2: As comunidades de entorno percebem que as dimensões ética e filantrópica, de acordo com o modelo de Carrol (1991), são as melhores preenchidas pelas empresas, corroborando o divulgado por essas organizações.

P3: As organizações siderúrgicas analisadas têm alto valor de marca entre suas comunidades de entorno.

H1: Existe um impacto positivo da Dim. Econômica sobre o Valor de Marca.

H2: Existe um impacto positivo da Dim. Legal sobre a Valor de Marca.

H3: Existe um impacto positivo da Dim. Ética sobre a Valor de Marca.

H4: Existe um impacto positivo da Dim. Filantrópica sobre a Valor de Marca.

Isso significa que, mesmo que tenham existido algumas divergências entre uma organização e outra, a pesquisa atendeu a seus propósitos.

### **6.1 Considerações sobre a EMPRESA A**

A EMPRESA A, conforme análise de seu BSC, tem claro objetivo de criar uma imagem socialmente responsável, pautada especialmente em valores éticos e filantrópicos. Seu pouco empenho em divulgar dados econômicos sugere também uma estratégia da organização em não ser percebida como um agente em busca do ganho financeiro, mas sim de fomentador da melhor qualidade de vida da sociedade. Percebeu-se que a organização busca o reforço de sua marca pautando-se em um discurso socialmente responsável de busca pela justiça social, e não de procura pela lucratividade. Salienta-se ainda a prevalência das dimensões éticas e filantrópicas no discurso desse material, o que neste caso a confirmação da Premissa 1.

Já as análises dos questionários demonstraram que a EMPRESA A possui um alto valor de marca em sua comunidade, o que confirma a Premissa 3, e é, ao mesmo tempo, percebida como socialmente responsável. Verificou-se ainda que as dimensões ética e filantrópicas influem muito positivamente no valor de marca corporativo, o que confirma as hipóteses 3 e 4, ao contrário das dimensões econômica e legal, o que rejeita as hipóteses 1 e 2. Há fortes indícios, portanto, que a organização tem conseguido alcançar a meta de fortalecer sua imagem dando ênfase principalmente a valores da responsabilidade social, com especial destaque para as dimensões éticas e filantrópicas.

Percebeu-se neste caso, no entanto, que a comunidade de entorno vê a dimensão econômica como a melhor preenchida pela empresa, o que refuta a Premissa 2 do estudo.

## **6.2 Considerações sobre a EMPRESA B**

Conforme a Unidade I de análise, o BSC da EMPRESA B possui mais informações financeiras que o da EMPRESA A, mas segue a mesma linha de buscar uma imagem de organização ética e filantrópica. As análises comprovam que os espaços dedicados a essas dimensões são preponderantes no material e que o texto tem o objetivo não só de mostrar uma empresa altruísta e benevolente, mas que também se preocupa com a ética, portanto com um tratamento justo e equitativo, com todos os públicos. Esses dados, assim, confirmam a Premissa 1 deste estudo.

A pesquisa de campo demonstrou também que a EMPRESA B possui um valor de marca bastante positivo entre sua comunidade de entorno, o que confirma a Premissa 3. Ela apresentou ainda uma percepção da comunidade de uma empresa Socialmente Responsável e que tem os aspectos éticos e filantrópicos como forte influenciadores no valor de marca, confirmando as hipóteses 3 e 4. Destaca-se neste caso haver também um impacto positivo da dimensão legal sobre o valor de marca, o que confirma a hipótese 2 de estudo, e um impacto negativo da dimensão econômica sobre o valor de marca, rejeitando-se a hipótese 4.

Destaca-se ainda, assim como aconteceu com a EMPRESA A, que a Dimensão Econômica foi vista pela comunidade de entorno da EMPRESA B como a melhor preenchida, não sendo, assim, confirmada a Premissa 2.

### **6.3 Considerações sobre a EMPRESA C**

O Balanço Social da EMPRESA C é o que apresenta o maior número de informações relacionadas à dimensão econômica, uma vez que dedica a maior parte das páginas e fotos para essa esfera. De um modo geral, contudo, o material reforça a estratégia da organização de fortalecer sua marca associando-a a valores éticos e filantrópicos. A Premissa 1 foi confirmada neste caso, mas com ressalvas.

Da mesma forma, a EMPRESA C apresentou um alto valor de marca entre sua comunidade de entorno, o que confirmou a Premissa 3, e a percepção de que a organização é socialmente responsável. A exceção neste caso foi a influência que as quatro dimensões de Carrol (1991) têm sobre o valor de marca da empresa. Isso porque os fatores que mais influem nesse processo para a EMPRESA C são o filantrópico e o legal, o que confirmou as hipóteses 2 e 4. As hipóteses 1 e 3 foram rejeitadas neste caso.

Percebeu-se, portanto, que a organização tem alcançado seu objetivo estratégico de construir uma imagem socialmente responsável, mas que a dimensão legal tem grande influência nesse processo, e que a sua imagem socialmente responsável interfere positivamente na construção da sua marca corporativa entre a sua comunidade de entorno.

Vale salientar ainda que, assim como ocorrera nas outras empresas, a Dimensão Econômica foi também a de maiores médias e menores variações de respostas entre a comunidade de entorno da EMPRESA C, o que fez a Premissa 2 ser refutada.

### **6.4 Considerações Gerais**

Os resultados finais deste estudo atenderam bem aos objetivos inicialmente propostos e confirmaram a maior parte das premissas em relação às 3 siderúrgicas, além de confirmarem as hipóteses 3 e 4 na maioria dos casos. Percebeu-se, assim, que as empresas têm conseguido, pelo menos entre suas comunidades de entorno, alcançar uma imagem socialmente responsável e uma marca de alto valor. Demonstrou-se ainda que a associação das marcas a valores éticos e filantrópicos tem forte influência nesse processo. Isso comunga com o discurso dos Balanços Sociais dessas organizações e sugere que o enfoque nessas dimensões ajuda a fortalecer a imagem dessas empresas perante as comunidades. Neste caso, vale

destacar que a imagem de marca das organizações não é construída apenas a partir daquilo que elas divulgam, mas também a partir das suas ações diárias de relacionamento com os públicos diversos, como as comunidades de entorno e seus trabalhadores – destaca-se neste caso que a maior parte dos entrevistados têm parentesco com empregados das empresas, o que provavelmente influi na imagem que essas pessoas têm sobre as siderúrgicas.

O que esta dissertação apresentou é que as organizações, que obviamente buscam uma imagem positiva entre públicos internos e externos, apresentam na sua comunicação corporativa oficial uma estratégia clara de fortalecer sua imagem pautando-se em valores socialmente responsáveis e que esta meta vem sendo alcançada.

Se fosse o contrário, as empresas certamente não utilizariam um instrumento de prestação de contas, de transparência, como deve ser o Balanço Social, para enaltecer seus aspectos positivos e ocultar, ou dar pouquíssima ênfase, aos negativos. Salienta-se que não foram analisadas outras mídias que as organizações utilizam para o fortalecimento de suas marcas, mas pensa-se aqui que se nos BSCs as empresas declaram apenas aquilo que é de interesse e que terá impacto positivo na sua imagem, nos demais veículos, que não têm a prerrogativa de prestação de contas, muito provavelmente acontecerá o mesmo e com uma intensidade ainda maior – como se ressaltou na introdução desta dissertação, uma simples avaliação nos sites de empresas siderúrgicas em relação às informações ligadas à RSC sugere tal proposição.

Esses resultados indicam a necessidade de uma discussão mais ampla sobre a comunicação organizacional e o posicionamento das empresas perante a sociedade em relação a seus programas de responsabilidade social. Percebeu-se que os BSCs são um exemplo de que as organizações tentam transmitir às pessoas uma imagem distorcida sobre as motivações de sua existência, sobre o sentido de seu trabalho. Isso demonstra uma despreocupação das corporações em atender aos princípios da comunicação social, que preza o transparência, a justiça e a verdade nos meios de comunicação (INTERCOM, 2008; ACEVEDO ET ALL, 2009).

As conclusões da pesquisa de campo são também de grande importância. Ao que se viu, as pessoas têm uma relação positiva com as organizações, elas as vêem como agentes de construção, que auxiliam no bem-estar dessas sociedades e que de fato praticam a RSC. Interessante observar, contudo, que essas mesmas pessoas parecem ter consciência que as

empresas têm uma finalidade lucrativa, o que vai de encontro ao que as siderúrgicas, principalmente a EMPRESA A, declaram em seus BSCs. Os resultados sugerem, portanto, que as pessoas percebem que tudo aquilo que é feito e divulgado pelas organizações, incluindo ações de melhoria da qualidade de vida das comunidades, tem como finalidade o ganho dessas empresas.

Nesta linha, conclui-se que as ações de RSC das empresas, se bem geridas e balanceadas, podem trazer ganhos importantes para as sociedades. Os resultados deste trabalho ajudam então a reforçar a idéia de que a responsabilidade social pode ser um bom mecanismo para o ganho social, além de geração de vantagem competitiva para as firmas através do fortalecimento da imagem organizacional.

Este trabalho sugere ainda que é inútil na maioria dos casos esperar a justiça das empresas com a sociedade, ou seja, a divisão justa dos seus ganhos – que só são alcançados com a utilização maciça dos recursos naturais e humanos que a sociedade fornece às organizações -, a partir de princípios humanitários e respeito à natureza dos gestores. A análise bibliográfica e os levantamentos sobre o conteúdo dos Balanços Sociais demonstraram que as organizações capitalistas estão sofrendo influências fortes para a prática da RSC. Isso pode ser um indicativo de que as sociedades devem buscar exercer cada vez mais pressão sobre as empresas, especialmente as de grande porte - que fazem uso intensivo de estratégias socialmente responsáveis -, para que essas pratiquem de fato a RSC. E, pelo que foi visto, isso acontecerá pela pressão legal e, principalmente, mercadológica, portanto econômica, sobre as organizações.

Vale lembrar neste contexto que o debate sobre o melhor modelo político-social-econômico das relações entre organizações, estados e sociedades é antigo e, provavelmente, infundável. A verdade é que nunca se conseguiu criar um sistema realmente justo para todos. Na maioria dos modelos observados até hoje - feudalismo, mercantilismo, monarquia, socialismo, capitalismo, etc - há algum tipo de exploração injusta de um indivíduo sobre outro ou de um grupo sobre o outro (COLLINS, 1996). Desta forma, a busca por mecanismos que, independentemente das motivações, ajudem a equilibrar as relações sociais pode ser vista como benéfica. Assim como ocorreu com o estado do bem-estar social Keynesiano, que no último século ajudou a melhorar a qualidade de vida de muitas pessoas em diferentes partes do mundo a partir de um balanceamento de poder entre estados, sociedade civil e empresas, a

RSC pode ser entendida como um mecanismo de geração de ganho para as corporações e, especialmente, sociedades.

Não é plausível, portanto, esperar das organizações com finalidade lucrativa atitudes pautadas no censo de justiça e benevolência. Elas, claramente, utilizam a RSC como meio de reforço de marca, pautando-se em uma comunicação maciça e muitas vezes, como apontou este estudo, irreal de suas ações. As empresas demonstram perceber cada vez mais a relação de que o investimento e divulgação de RSC geram uma reputação positiva. Pode-se pensar que se as organizações não tivessem como objetivo primordial o próprio ganho a partir do reforço de imagem de marca, que se elas estivessem preocupadas de fato com o bem-social, os pesados investimentos feitos em comunicação voltada para a RSC, conforme demonstram muitos autores do Referencial Teórico deste estudo (o que também pode ser facilmente percebido nas propagandas atuais das diversas mídias de massa, que em geral têm preços elevados de veiculação, como TVs, rádios e jornais), seriam convertidos em ações concretas para a melhoria da qualidade de vida de *stakeholders*.

Os resultados deste estudo, enfim, demonstram que vale a pena para as organizações e para as suas comunidades de entorno o investimento real em RSC, uma vez que as primeiras ganham reforço de valor de marca e as outras programas de melhoria da qualidade de vida. Este estudo também sugere, contudo, que as organizações distorcem o conteúdo de suas comunicações sobre responsabilidade social e que por isso a sociedade precisa ser cética sobre aquilo que as empresas declaram.

### **6.5 Implicações Acadêmicas**

Do ponto de vista acadêmico, o primeiro ponto a ser destacado é que o modelo de Carrol (1991) serve como uma boa referência para avaliar as comunicações e as percepções de RSC. Além disso, o modelo estrutural utilizado para este estudo e o questionário construído para este modelo mostraram-se de boa validade como instrumentos de verificação da relação entre o valor de marca das empresas e a influência das dimensões da responsabilidade social, segundo Carrol (1991).

Da mesma forma, as análises de conteúdo e de imagem feitas nos Balanços Sociais mostraram-se bons instrumentos de avaliação de mídias que divulgam a responsabilidade social.

Este trabalho também demonstra que existe uma maior necessidade de estudos, especialmente no Brasil, que assumam uma postura crítica em relação à Responsabilidade Social. Sugere-se desta forma maior destaque à discussão sobre o maniqueísmo das organizações em relação às formas como estas comunicam suas ações de RSC e suas motivações para tal.

Para o autor desta dissertação, a partir do momento em que a organização assume um discurso de que busca um relacionamento íntegro, portanto socialmente responsável, com seus públicos diversos, ela deve ser cobrada por isso. Sugere-se à academia, por isso, a criação e o estudo de mecanismos de verificação entre o que é divulgado e o que é feito, ou mesmo o que se deixa de fazer, pelas empresas em relação à RSC, de maneira que a comunicação seja compatível com a realidade. Isso é importante para que a Responsabilidade Social seja cada vez mais uma forma de equilíbrio na relação entre empresas que assumem essa postura e seus públicos. De maneira que as organizações só possam se valer dos ganhos de imagem e valor de marca proporcionados pela RSC quando de fato buscarem essa causa. Os resultados aqui encontrados sugerem que se debatam principalmente mecanismos legais e mercadológicos de cobrança sobre as organizações que assumem uma postura de que são socialmente responsáveis, portanto que são justas com seus *stakeholders* e preocupadas com o meio ambiente. Isso é importante, inclusive, para que o conceito de RSC não caia de vez no descrédito entre a população, assim como já começa a acontecer no meio acadêmico.

Outra diretriz sugerida é de que sejam buscadas mais modelagens métricas e qualitativas que auxiliem na avaliação da relação entre investimento em responsabilidade social e retorno financeiro e de imagem. Sugere-se ainda que sejam criados mecanismos de avaliação entre o que as organizações investem em comunicação sobre RSC e o quanto elas gastam de fato nesses programas – inclusive porque muitas utilizam recursos de leis de incentivo fiscal para o investimento em RSC, ou seja, utilizam recursos que seriam destinados ao estado para trabalharem seus programas de responsabilidade social e a comunicação destes.

## **8.6 Implicações Gerenciais**

Esta pesquisa demonstrou que o investimento em RSC ajuda as organizações a construírem uma marca mais forte perante sua comunidade de entorno. O estudo demonstrou, da mesma forma, que os fatores éticos e filantrópicos, segundo o modelo de Carrol (1991), são os que mais influem em uma boa percepção de RSC da comunidade e, conseqüentemente, em uma boa imagem de marca.

Os resultados levam também à conclusão, contudo, de que as empresas deveriam ser mais transparentes em suas comunicações corporativas sobre RSC. A partir deste estudo, pode-se pensar que é um equívoco das organizações tentarem construir uma imagem e identidade de que suas motivações principais para a RSC são éticas e filantrópicas. O fato é que as pessoas, conforme demonstraram as pesquisas de campo, parecem perceber os principais objetivos das empresas - que, como já fora observado, é o ganho dos donos. Ao que parece também, a sociedade muitas vezes já enxerga que as empresas utilizam os recursos sociais e ambientais comuns para obterem seus ganhos, e que por isso elas devem uma satisfação a todos os públicos, e não só a clientes e acionistas. Além disso, quanto mais as organizações com finalidade lucrativa ocultam ou distorcem as informações, mais vulneráveis elas se tornam para membros da academia, como este autor, e da imprensa. Neste sentido, uma postura que não seja realmente transparente em relação à RSC pode causar, principalmente no médio e longo-prazos, prejuízos às organizações.

## **6.7 Restrições do Estudo e Sugestões para Novas Pesquisas**

Este trabalho restringiu-se às comunidades de entorno de apenas três siderúrgicas de MG e também enfrentou algumas restrições de natureza metodológica, como, por exemplo, a falta de dados secundários que pudessem estabelecer uma amostragem exata do público que deveria ser pesquisado no entorno das empresas. Além disso, poderiam ter sido avaliadas outras mídias que as organizações utilizam para divulgar ações de RSC.

Algumas pesquisas futuras são importantes para a complementação desta dissertação. Dentre outras, podem ser feitas análises com os gestores das organizações avaliadas responsáveis pelas ações de RSC e pela gestão da marca corporativa. Seria interessante perceber a impressão que essas pessoas têm sobre a responsabilidade social, o que elas pensam sobre

esse conceito. Avaliar, por exemplo, se elas acreditam que a RSC é praticada por uma questão de princípio ético das empresas ou simplesmente como uma estratégia que ajuda no fortalecimento da imagem, assim como propõem a maior parte dos autores analisados. Esses resultados poderiam, ainda, ser confrontados ao que declaram as organizações que essas pessoas controlam. Outro fator que seria interessante observar é a forma que esses gestores têm de verificar a relação custo-benefício entre o investimento em RSC e o ganho de reputação da empresa.

Em relação aos BSCs, recomenda-se a análise de tabelas e dados quantificados em estudos futuros. A verificação, por exemplo, sobre a veracidade dos dados, se eles são ou não auditados e como são apresentados. Neste caso, pode-se comparar o que é apresentado e o que é preconizado pelas metodologias de construção de BSCs, como a GRI. Recomenda-se também para pesquisas futuras que os métodos de análise de conteúdo e de imagens sejam aplicados em estudos longitudinais sobre Balanços Sociais em empresas siderúrgicas brasileiras. Essa análise poderia avaliar, por exemplo, a evolução dos discursos desses materiais e como eles refletiram as imagens que as empresas desejaram ter perante seus públicos diversos ao longo do tempo.

Outra sugestão seriam pesquisas de cunho qualitativo entre as comunidades de entorno que permitam verificar nuances sobre a percepção dessas pessoas em relação à RSC, algo que questionários estruturados não conseguem captar.

Por fim, sugere-se a aplicação do modelo estrutural de percepção da RSC e do valor de marca desta dissertação em outros públicos de interesse organizacional, como empregados, poder público, imprensa e empregados. Isso ajudaria a verificar a validade do modelo e se, assim como aconteceu com as comunidades de entorno de siderúrgicas de MG, entre os demais públicos também há uma correlação positiva entre o valor de marca e valores da RSC. Sugere-se, portanto, a aplicação do método desta dissertação entre demais *stakeholders*.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ACEVEDO, C. R. ; NOHARA, J. J. ; CAMPANARIO, M.A. ; TELLES, C. C. P.. *Ética da propaganda sob o olhar dos publicitários*. RAE Eletrônica, v. 8, p. 1-26, 2009.

ALMEIDA, A. L. D. C. e R. M. MUNIZ. *A Construção da Reputação Organizacional como Recurso Estratégico: o Papel dos Gestores e a Percepção dos Stakeholders*. EnAnpad. Brasília, 2005. 15 p.

AMA, American Marketing Association. *Dictionary of Marketing Terms*. Disponível em <http://www.marketingpower.com> , Março, 2008.

ANDRADE, José Célio Silveira; MARINHO, Márcia Mara de Oliveira; CARDOSO, Lígia F. & SALATIEL Mariene. *Relatório sócio-ambiental corporativo e produção sustentável*. Anais do XXXVII Congresso Latino-americano de Escolas de Administração (Cladea), Porto Alegre, 22 a 25 de outubro de 2002.

ASHLEY, Patrícia Almeida. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002, pp. 6-7.

BABBIE, Earl. *Métodos de Pesquisa Survey*. Belo Horizonte, MG; Ed. UFMG, 1999.

BAGOZZI, Richard P.; YI, Youjae; PHILIPS, Lynn W. *Assessing construct validity in organizational research*. Administrative science Quartely, v.36, n.3, p.421-458, sept, 1991.

BAGOZZI, Richard P. *Evaluating Structural Equation Models with unobservable variables and measurement error; a coment*: Journal of Marketing Reserach, v.18, p.375-381.

BAKER, Michael. *Administração de Marketing*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2005.

BALMER, J. M .T; GRAY, E. R.. *Corporate brands: What are they? What of them?*. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 7/8, pp. 972-997, 2003.

- BALMER, John; et al. *The Nature and Management of Ethical Corporate Identity: A commentary on Corporate Identity, Corporate Social Responsibility and Ethics*. Journal of Business Ethics, 2007.
- BARBOSA, Gustavo; Rabaça, Carlos Alberto. *Ética e credibilidade sob um nova ótica*. Rio de Janeiro: Jornal Valor Econômico, 11 outubro 2001.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BAUER, M. W. *Análise de conteúdo clássica: uma revisão*. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. *Pesquisa Qualitativa com Texto Imagem e Som*. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 2007, p 189 .
- BERRY, L.L; Parasuraman, A. *Marketing Services*. New York: Free Press, 1991.
- BOLLEN, Kenneth A. *Structural Equations with Latent Variables*. New York: Wiley, 1989.
- BORGES, Fernanda G. *Responsabilidade Social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. São Paulo: Tese, USP, 2001.
- BOWEN, Howard R. *Social Responsibilities of the Businessman*. EUA, 1953.
- CARRIERI, Alexandre; et al. *Imagem Organizacional: Um Estudo de Caso Sobre a PUC Minas*. CEPEAD/FACE/UFMG, 2003.
- CARRIERI, Alexandre. *Responsabilidade Social: Ideologia, Poder e Discurso na lógica empresarial*. RAE, Revista de Administração de Empresas. VOL. 45, EDIÇÃO ESPECIAL MINAS GERAIS. 2005.
- CARROL, Archie. *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. Business and Society, Sep, 1999.
- CARROL, Archie. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons, jul 1991.

CARROL, Archie B. *Corporate Social Responsibility: Will Industry Respond to CutBacks in Social Program Funding*. Vital Speeches of the Day, 1983.

CASTRO, F. A. R.; SIQUEIRA, J. R. M. ; KUBRUSLY, L. S.. *A Influência da Responsabilidade Social Corporativa no Comportamento do Consumidor na Cidade do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro. Anais do ENANPAD, 2007.

CHAHAL, Hardeep; CHARMA, R. D.. *Implications of Corporate Social Responsibility on Marketing Performance: A Conceptual Framework*. Journal of Services Research. Vol 6, Num 1. April, 2006.

CHURCHILL, G. IACOBUCCI, D. *Marketing research: Methodological foundations*. 8th edition. Orlando: Harcourt College Publishers, 2003.

COLLINS, D. *Capitalism and sin: please exploit me for your benefit*. Business & Society, v. 35, n.1, p. 42-50, 1996.

DAVIS, K. *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*. California Management Review, 1960.

DONALDSON, B.; O'TOLLE, T.. *Strategy Market Relationships: from strategy to implementation*. EUA, 2007.

DONALDSON, T.; PRESTON, L.. *The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*. Academy of Management Review, 1995.

DRUCKER, P. F. *The new meaning of corporate social responsibility*. California Management Review, 1984.

DUNN, S. C.; SEAKER, R. F.; WALLER, M. A. *Latent variable in business logistics research: scale development and validation*. Journal of Business Logistics, v. 15, n. 2, p.145-173. 1994.

ENRIQUEZ, E.. *Os Desafios Éticos nas Organizações Modernas*. São Paulo: Revista de Administração de Empresas , jun 1997.

ESTADO DE MINAS. *A CHINA É AQUI!* . Caderno de Economia, 9 de dezembro de 2007.

FIEMG, Federação das Indústrias de Minas Gerais. [www.fiemg.com.br](http://www.fiemg.com.br). jan, 2008.

FREDERICK, W.C. *The growing concern over business responsibility*. California Management Review, 1960.

FREEMAN, R. E.. *Strategic management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman, 1984.

GALBRAITH, J. K.. *O novo estado industrial*. São Paulo: Ed. Abril Cultural, 1982.

GARAY , Â. B. S.. *Voluntariado Empresarial: Modismo ou Elemento Estratégico?*. Encontro Nacional da Associação de Pós Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD. Campinas, SP, 2001.

GERBING, D. W.; ANDERSON, J. C. *An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and it's assesmentn*. Journal of Marketng Research, v.25, [s.n], p.186-192, may. 1988.

GIL, A. C.. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GRI, Global Reporting Initiative. *Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade*. <http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/Portuguese.htm> , 2006.

GRAJEW, O.. *Responsabilidade Social é vital para a sobrevivência das empresas*. São Paulo, Jornal Valor Econômico, 2002.

GUIMARÃES, A.. *Marketing Verde e a Propaganda Ecológica – Uma análise da estrutura da comunicação em anúncios impressos*. São Paulo: Tese de Doutorado, USP, 2006.

HAIR J. J. F. et all. *Multivariate data Analysis*. 5<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, 1998.

HIGUCHI, A. K.; VIEIRA, F. G. D. *Responsabilidade Social Corporativa e Marketing Social Corporativo: uma proposta de fronteira entre estes dois conceitos*. ENANPAD, 2007.

HUNT, S. D. *Foundations of Marketing Theory. – Toward a General Theory of Marketing*. M. E. Sharpe, Armonk, New York, 2002.

HU, Li-tze; BENTLER, Peter M. Evaluating model fit. IN: HOYLE, Rick, H. (ed) *Structural Equation Modeling: concepts, issues and applications*. London: SAGE Publications Inc, 1995. cap. 5, p. 76-99.

IBS, Instituto Brasileiro de Siderurgia. [www.ibs.org.br](http://www.ibs.org.br). 2008.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Censo Demográfico 2000: Características da População e dos Domicílios: Resultados do universo*. [www.ibge.br](http://www.ibge.br) . 2000.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social*. São Paulo, 2000.

INTERCOM, Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. [www.intercom.org.br](http://www.intercom.org.br) . fev, 2008.

JONES, T. M. *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*. California Management Review, 1980.

JONHSON , H. L. *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*. Belmont, CA: Wadsworth, 1971.

JÖRESKOG, Karl G; SÖRBOM, Dag. *LISREL® 7 A guide to the program and applications*. 2<sup>nd</sup> ed. Uppsala, Sweden. SPSS. 1989.

KELLER, K. L. *Conceptualizing, measuring and managing customer-based Brand Equity*. Journal of Marketing. Vol 57. 1993.

KELLER, K. L. *Building and managing corporate brand equity*. in SCHULTZ, M; HATCH, M.J; LARSEN, M.H, *The Expressive Organization*, Oxford University Press, Oxford, pp.115-37, 2000.

KELLER, K. L. *Measuring Brand Equity*. In GROVER, P. R; VRIENS, M. *The Handbook of Marketing Research: Uses, Misuses, and Future Advances*. EUA: Ed. SAGE, 2006.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Ed. Pearson, 10<sup>a</sup> Ed, 2000.

LAPIERRE, Laurent. *Imaginário, Administração e Liderança*. Revista de Administração de Empresas, RAE, dez, 1989.

LACZNIAK, G; MURPHY, P. *Normative perspectives for ethical and socially responsible marketing*. *Journal of Macromarketing*, v. 26, n. 2, p. 154-177, 2006.

LASSER, Walfried; MITTAL, Banwari; SHARMA, Arun. *Mesuring Customer-based brand equity*. *The Journal of Consumer Marketing*, vol 12, n°4, 1995.

LAVILLE, Christia; DIONNE, Jean. *A Construção do Saber*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2007.

LINDQUIST, J. D. *Meaning of image: a survey of empirical and hypothetical evidence*. Journal of Retailing. 1975.

LÓPEZ, M. Victoria; et al. *Sustainable Development and Corporate Performance: A Study Based on the Dow Jones Sustainability Index*. Journal of Business Ethics, 2007

LOIZOS, P. *Video, filme e fotografias como documentos de pesquisa*. In: BAUER, M. W.;

GASKELL, G. *Pesquisa Qualitativa com Texto Imagem e Som*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

LUPETTI, M. *Gestão Estratégica da Comunicação Mercadológica*. São Paulo: Ed. Thomson, 2007.

LEWIS, L.; UNERMAN, J. *ETHICAL RELATIVISM: A REASON FOR DIFFERENCES IN CORPORATE SOCIAL REPORTING?*, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 10, n. 4, p. 521-547, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis; et al. *Identidade Organizacional – a Importância dos Valores e Crenças: Estudo de Caso em uma Organização Extinta por Incorporação*. ENANPAD, 2003.

MAIGNAN, I. *Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison*. Holanda; *Journal of Business Ethics*, 2001.

MACKENZIE, Scott B. *Opportunities for Improving Consumer research Through latent Variable Structural Equation Modeling*. *Journal of Marketing Research*, 28, n.º1 p.159-166, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN, George A.; GRIEGO, Orlando V. *Easy and use interpretation of SPSS for Windows: Answering Research Questions With Statistics*. New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers1998.

MULAIK. Stanley A.; JAMES, Lawrence R. *Objectivity and reasoning in Science and Structural Equation Modeling*. In HOYLE, Rick H (ed). *Structural Equation Modeling: concepts, issues and applications*. London: SAGE Publications Inc, 1995. cap. 7, p. 118-137.

MONTEIRO DE ANDRADE, Marcelo; GOSLING, Marlusa; XAVIER, Wesley S. *Balancos Sociais no Brasil: pela transparência das organizações ou mais um veículo de*

*propaganda?*. Anais do XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP; Rio de Janeiro, RJ, 2008.

MONTORO FILHO, André Franco et al. *Manual de Economia – equipe de professores da USP*. São Paulo: Ed. Saraiva, 3 ed, 2001.

MURAD, Eduardo Guerra. *Comunicação, Cultura e Responsabilidade Social Corporativa*. Rio de Janeiro: Escola de Comunicação, UFRJ, Dissertação de Mestrado, 2005.

NETEMEYER, R. G. BEARDEN, W. O. SHARMA, S. *Scaling procedures: Issues and Applications*. SAGE, 2003.

NETO, Alcivio Vargas; LUCE, Fernando Bins. *Mensuração de Brand Equity Baseado no Consumidor: Avaliação de Escala Multidimensional*. IN: ENCONTRO NACIONAL DE MARKETING DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EMA 2006. Rio de Janeiro (RJ).

NICOLAO, Leonardo; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. *Desenvolvimento e validação de uma escala de arrependimento no processo de tomada de decisão do consumidor*. IN: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENAMPAD, 27, 2003. Atibaia (SP). Anais... Atibaia: ANPAD, 2003, p.1-15.

NOGUEIRA, Eros E. S.; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. *Identidade Organizacional - a Importância dos Valores e Crenças: Estudos de Caso em uma Organização Extinta por Incorporação*. ENANPAD, 2003

NORUSIS, M. J. SPSS 9.0; *A guide to Data Analysis*. Prentice hall, inc, 1999.

NUNNALLY, Junn C.; BERNSTEIN, Ira H. *Psychometric Theory*. 3 ed. New York; McGrawHill, 1994.

OLIVEIRA, Daniela Ferro. *Mensurando o Valor da Marca, da Reputação e Identidade no Setor Automotivo*. Belo Horizonte: Dissertação, CEPEAD, UFMG, 2006.

OLIVEIRA, José Antônio. *Uma avaliação dos Balanços Sociais das 500 maiores*. São Paulo; Revista de Administração de Empresas, 2005.

PENN, G. *Análise semiótica de imagens paradas*. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa Qualitativa com Texto Imagem e Som. Petrópolis: Vozes, 2007.

PESTANA, M. H. GAGEIRO, J. N. *Análise de Dados para Ciências Sociais – Complementaridade do SPSS*. 2.º Ed. Lisboa, 2000.

PINTO, Marcelo de Rezende. *A Cidadania Corporativa Como uma Orientação de Marketing: Um Estudo Empírico do Setor Varejista*. Belo Horizonte: Dissertação, CEPEAD, UFMG, 2003.

RIBEIRO, Carlos A. C. *A Responsabilidade Social da Empresa: uma nova vantagem competitiva*. Revista de Administração de Empresas, Fev 1993.

SCHIAVO, Marcio Ruiz. *Conceito e evolução do marketing social*. São Paulo: Conjuntura Social, 1999.

SERPA, Daniela. *Efeitos da Responsabilidade Social Corporativa na Percepção do Consumidor Sobre Preço e Valor: Um Estudo Experimental*. Rio de Janeiro: Instituto COPPEAD, Tese de Doutorado, 2006.

SHETHI, S. P. *Dimensions of Corporate Social Performance and Policy: Na Analytic Framework*. California Management Review, 1975.

SHIMP, Terence A. *Propaganda e Promoção: Aspectos complementares da Comunicação Integrada de Marketing*. São Paulo: Ed. Bookman, 2003.

SINDIFER, Sindicato da Indústria do Ferro no Estado de Minas Gerais. [www.sindifer.com.br](http://www.sindifer.com.br). 2008.

SINGER, Paul. *A atualidade de Keynes*. Rio de Janeiro: Jornal Valor Econômico, 14 nov 2002.

SOARES, Gianna. *Responsabilidade Social Corporativa: Por Uma Boa Causa?*. Revista de Administração Empresas – RAE Eletrônica, dez 2004.

SROUR, Robert Henry. *Ética Empresarial: Posturas Responsáveis nos Negócios, na Política e nas Relações Sociais*. São Paulo: Ed. Campus, 2003.

TABACHINIK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using Multivariate Statistics*. 4 ed. New York: HarperCollins, 2001.

TENÓRIO, Fernando; et al. *Responsabilidade Social Empresarial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2ª ed, 2006.

TOFFLER, Alvin. *A empresa flexível*. Rio de Janeiro: Ed. Record, 1995.

TREVISAN, Fernando Augusto. *Balanço Social Como Instrumento de Marketing*. Revista de Administração de Empresas – RAE Eletrônica, dez 2002.

WEBER, Max. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. São Paulo: Livraria Pioneira, 1967.

WEBER, Max. *Ensaio de Sociologia*. São Paulo: Ed. LTC, 2002.

WILKIE, Willian ; MOORE, Elizabeth. *Marketing's contributions to society*. Journal of Marketing, p 198-218, 1999.

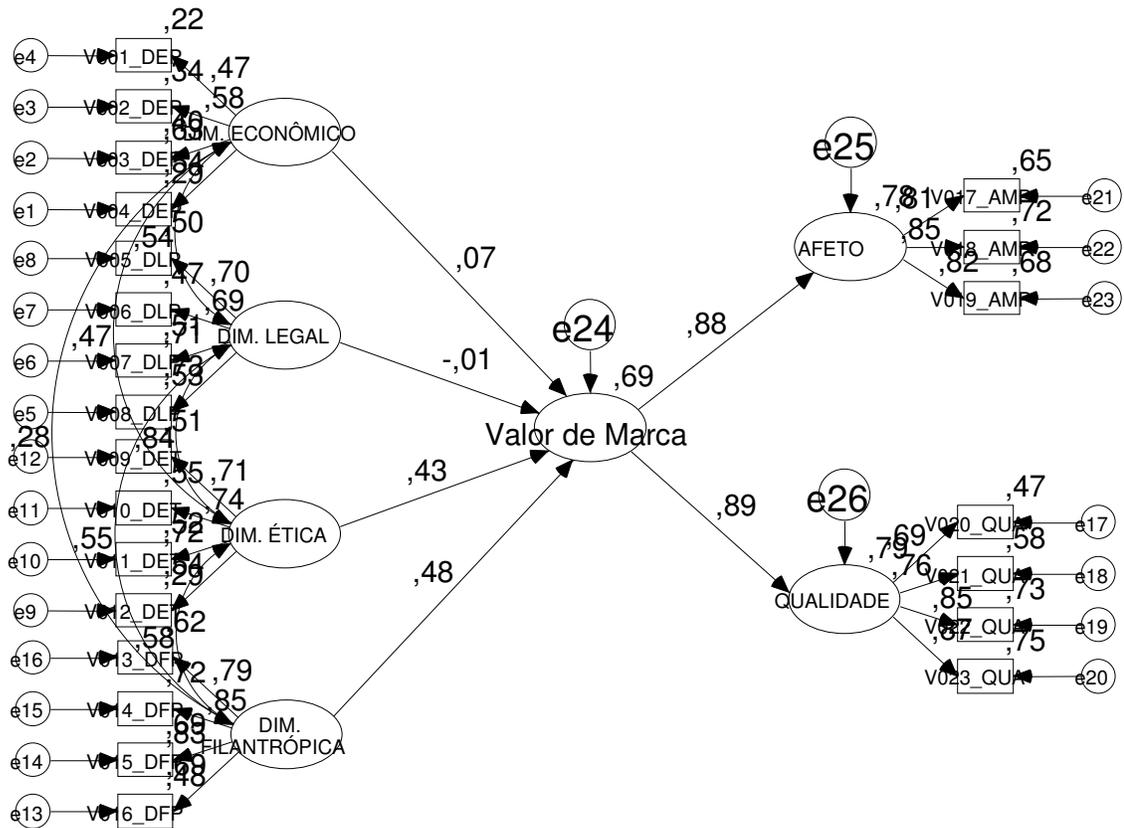
YOO, Boonghee; DONTU, Naveen. *Developing and Validating a Multidimensional Consumer-based Brand Equity Scale*. Journal of Business Research, 2001.

## APÊNDICES

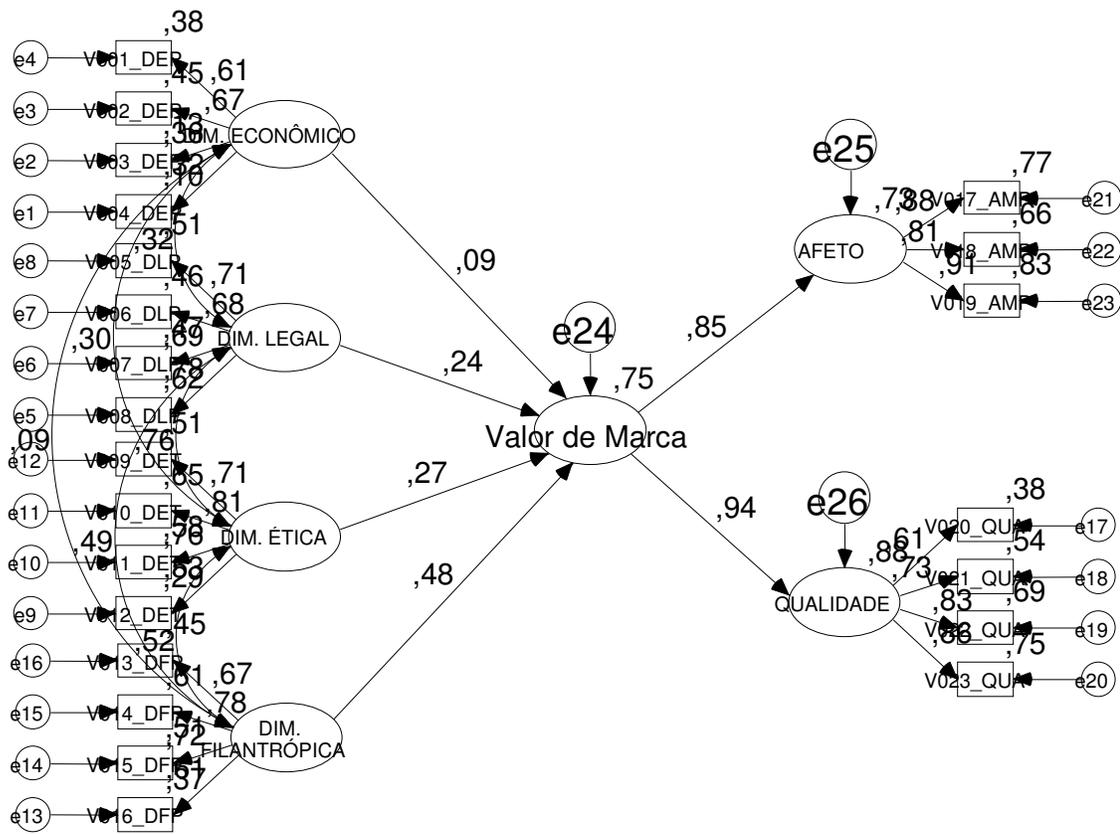
### Apêndice A: Questionário Padrão

 <p><b>Universidade Federal de Minas Gerais</b>  <b>Faculdade de Ciências Econômicas</b>  <b>CEPEAD</b>  <b>Pesquisa para dissertação de mestrado</b>  <b>Questionário número: _____</b></p>	<p><b>DF</b></p> <p><b>1) A EMPRESA X ajuda a solucionar problemas sociais.</b>  Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo Totalmente</p> <p><b>2) A EMPRESA X participa de projetos da comunidade.</b>  Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo Totalmente</p> <p><b>3) A EMPRESA X aloca recursos para atividades de ajuda à comunidade.</b>  Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo Totalmente</p> <p><b>4) A EMPRESA X tem um papel na nossa comunidade que vai além da mera geração de lucros.</b>  Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo Totalmente</p>
<p><b>DE</b></p> <p><b>1) A EMPRESA X busca sempre maximizar seus lucros.</b>  Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo Totalmente</p> <p><b>2) A EMPRESA X busca controlar firmemente seus custos de produção.</b>  Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo Totalmente</p> <p><b>3) A EMPRESA X planeja seu sucesso no longo prazo.</b>  Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo Totalmente</p> <p><b>4) A EMPRESA X sempre aumenta seus lucros.</b>  Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo Totalmente</p>	<p><b>AM</b></p> <p><b>1) Eu gosto muito da EMPRESA X.</b>  Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo Totalmente</p> <p><b>2) Eu tenho impressões positivas a respeito da EMPRESA X.</b>  Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo Totalmente</p> <p><b>3) Eu sinto afeição pela EMPRESA X.</b>  Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo Totalmente</p>
<p><b>DL</b></p> <p><b>1) A EMPRESA X garante que seus funcionários trabalhem dentro dos padrões definidos por lei.</b>  Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo Totalmente</p> <p><b>2) A EMPRESA X não infringe seus contratos.</b>  Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo Totalmente</p> <p><b>3) A EMPRESA X cumpre a legislação mesmo que isso prejudique seu desempenho econômico ou produtivo.</b>  Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo Totalmente</p> <p><b>4) A EMPRESA X sempre se submete aos princípios legais.</b>  Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo Totalmente</p>	<p><b>Qua / Com</b></p> <p><b>1) A EMPRESA X é de alta qualidade.</b>  Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo Totalmente</p> <p><b>1) A probabilidade de que a EMPRESA X seja confiável é alta.</b>  Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo Totalmente</p> <p><b>1) A EMPRESA X é honesta.</b>  Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo Totalmente</p> <p><b>1) A EMPRESA X é muito íntegra.</b>  Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo Totalmente</p>
<p><b>DET</b></p> <p><b>1) A EMPRESA X atua de forma justa com todos mesmo que isso prejudique seu desempenho econômico.</b>  Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo Totalmente</p> <p><b>2) A EMPRESA X garante que o respeito a princípios éticos tenham prioridade sobre o desempenho econômico.</b>  Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo Totalmente</p> <p><b>3) A EMPRESA X é comprometida com princípios éticos bem definidos.</b>  Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo Totalmente</p> <p><b>4) A EMPRESA X evita comprometer padrões éticos para alcançar seus objetivos financeiros e produtivos.</b>  Discordo Totalmente (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo Totalmente</p>	<p><b>Dados Pessoais</b></p> <p><b>Escolaridade:</b>  1º Grau incompleto ( )      <b>Idade:</b> _____  2º Grau incompleto ( )  2º Grau completo ( )      <b>Sexo:</b> masculino ( ) feminino ( )  3º Grau incompleto ( )  Superior completo ( )  Pós Graduação ( )</p> <p><b>É vizinho da EMPRESA X:</b> Sim ( ) Não ( )  <b>Trabalha próximo à EMPRESA X:</b> Sim ( ) Não ( )  <b>É ou já foi funcionário da EMPRESA X:</b> Sim ( ) Não ( )  <b>Tem parentesco direto com algum funcionário:</b> Sim ( ) Não ( )</p>

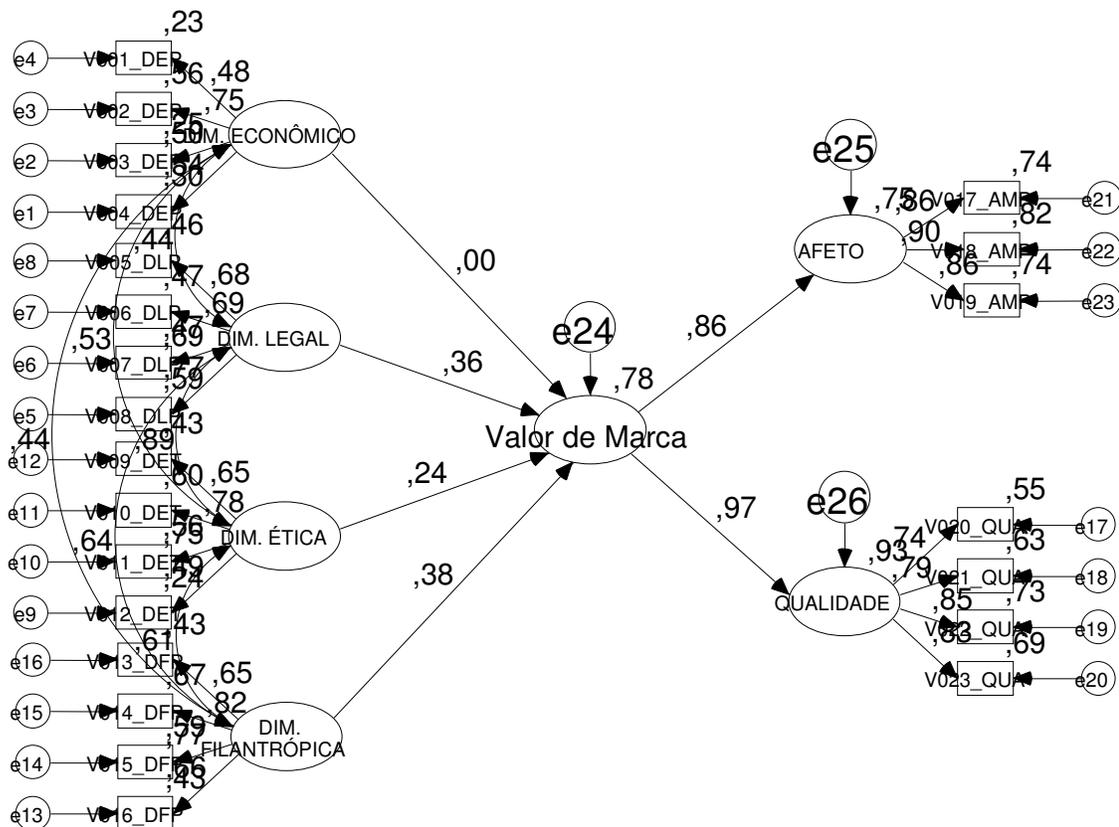
**Apêndice B: Saídas do modelo estrutural no software AMOS**



EMPRESA A



EMPRESA B



EMPRESA C

### Apêndice C: Algumas informações a serem disponibilizadas em Balanços Sociais, sugeridas pelo GRI (2006)

“ASPECTO: EMISSÕES, EFLUENTES E RESÍDUOS –

EN16 - Total de emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa, por peso.ESSENC.

EN17 Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa, por peso.

EN18 Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas.

EN19 Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso.

EN20 NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso.

EN21 Descarte total de água, por qualidade e destinação.

EN22 Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.

EN23 Número e volume total de derramamentos significativos. (GRI, 2006, p. 30)”

“ASPECTO: LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO E NEGOCIAÇÃO COLETIVA

HR5 - Operações identificadas em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito. (GRI, 2006, p. 35)”

“ASPECTO: PRÁTICAS DE INVESTIMENTO E DE PROCESSOS DE COMPRA

HR1 - Percentual e número total de contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos.

HR2 - Percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos e as medidas tomadas. (GRI, 2006, p. 35)”

“ASPECTO: COMUNICAÇÕES DE MARKETING

PR6 - Programas de adesão às leis, normas e códigos voluntários relacionados a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio.

PR7 Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio, discriminados por tipo de resultado. (GRI, 2006, p. 35)”

“ASPECTO: NÃO DISCRIMINAÇÃO

HR4 Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas. (GRI, 2006, p. 35)”

“ASPECTO: CONFORMIDADE

SO8 Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos. (GRI, 2006, p. 37)”

“ASPECTO: COMPLIANCE

PR9 Valor monetário de multas (significativas) por não-conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços. (GRI, 2006, p. 38)”