UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

ANGÉLICA ZILDA DE SOUZA

Responsabilidade social corporativa e impactos na imagem da marca: um estudo em empresas
nacionais e multilatinas do setor alimentício

Orientador: Prof. Dr. Edgard Monforte Merlo

Ribeirão Preto
2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. André Lucirton Costa
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

ANGÉLICA ZILDA DE SOUZA

Responsabilidade social corporativa e impactos na imagem da marca: um estudo em empresas nacionais e multilatinas do setor alimentício

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Edgard Monforte Merlo

VERSÃO CORRIGIDA DA
☒ DISSERTAÇÃO
☐ TESE
O ORIGINAL SE ENCONTRA
DISPONÍVEL NA FEA-RP/USP

Ribeirão Preto

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo da Publicação

Serviço de Biblioteca e Documentação

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

da Universidade de São Paulo de Ribeirão Preto

Souza, Angélica Zilda de

Responsabilidade social corporativa e impactos na imagem da marca: um estudo em empresas nacionais e multilatinas do setor alimentício. Ribeirão Preto, 2019.

133 p. : il. ; 30 cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: Administração de Organizações.

Orientador: Merlo, Edgard Monforte.

1. Responsabilidade Social Corporativa. 2. Imagem da Marca. 3. América Latina.

Nome: SOUZA, Angélica Zilda de.

Título: Responsabilidade social corporativa e impactos na imagem da marca: um estudo em empresas nacionais e multilatinas do setor alimentício

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em: ____ de _____ de 2019.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Edgard Monforte Merlo (Orientador)
Universidade de São Paulo (USP)

Profa. Dra. Nadia Kassouf Pizzinatto
Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep)

Prof. Dr. Sérgio Braga
Universidade Estadual Paulista (UNESP)

Prof. Dr. Ricardo Feijó
Universidade de São Paulo (USP)

Agradecimentos

Agradeço, primeira e imensamente, a Deus, pela minha existência e pela força durante a caminhada.

Aos meus pais e irmãos, pela educação e criação que me deram e por terem sido meus pilares de sustentação durante todo o mestrado e toda a vida.

Ao meu namorado, que esteve ao meu lado em todos os momentos, motivou e deu força mesmo nos momentos mais desafiadores do percurso.

A todos que contribuíram, direta e indiretamente, para minha formação acadêmica.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001

RESUMO

SOUZA, Angélica Zilda de. **Responsabilidade social corporativa e impactos na imagem da marca:** um estudo em empresas nacionais e multilatinas do setor alimentício. 2019. 133 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2019.

Esta pesquisa teve por objetivo analisar as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) de empresas nacionais e multinacionais de bens de consumo alimentício e sua imagem junto aos consumidores no que tange à percepção das práticas de responsabilidade social e imagem da marca. Para tanto, o estudo contou com a participação de quatro empresas: Bauducco, Bimbo, Panco e Wickbold. A pesquisa utilizou-se do método de estudo de caso – multicaso e a coleta de informações referentes às práticas de Responsabilidade Social Corporativa foi realizada por meio de levantamentos nos sites institucionais e nas redes sociais das organizações. Além disso, procedeu-se à aplicação de questionários que visavam apurar a percepção do consumidor no tocante à satisfação com a marca. O questionário foi aplicado aos consumidores em duas etapas: anteriormente e posteriormente à exposição das práticas de RSC de cada empresa. No que concerne à apuração das práticas de Responsabilidade Social de cada empresa, o Grupo Bimbo apareceu como a organização que mais atendeu aos parâmetros propostos com base no aporte teórico, uma vez que oferecia um maior volume de informações relacionadas às suas práticas de RSC. A análise quantitativa das respostas fornecidas aos questionários, por sua vez, apontou que as variáveis de atendimento às necessidades e de percepção da qualidade do produto foram as que mais impactaram na satisfação do consumidor, estando essas variáveis presentes em todas as equações de regressão extraídas por meio do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e considerando-se a satisfação como variável dependente. Foi possível apurar, ainda, o surgimento, no segundo momento da pesquisa, de variáveis relacionadas a RSC nas equações de satisfação que não se encontravam presentes no primeiro momento da pesquisa, com exceção da empresa Panco, que não apresentou variáveis relacionadas a RSC antes ou depois da exposição das práticas. A limitação desta pesquisa consiste na aplicação do número mínimo de questionários exigidos para a realização da análise, o que restringe, deste modo, a oportunidade de se explorar o tema mais profundamente, por meio de um volume maior de informações coletadas.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa. Imagem da marca. América Latina.

ABSTRACT

SOUZA, Angélica Zilda de. **Corporate Social Responsibility: A Study on National and Multilatinas Companies in the Food Industry.** 2019. 133 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2019.

This research study aimed at analyzing the practices of Corporate Social Responsibility (CSR) of national and multinational companies of food consumer goods and their image in the consumers' perceptions regarding practices of social responsibility and brand image. We analyzed four organizations: Bauducco, Bimbo, Panco and Wickbold. Therefore, we used the case study method – multicase and collected information regarding the practices of corporate social responsibility of the companies through their institutional websites and social networks, and through the application of questionnaires, which sought to determine the perception of the consumer in relation to brand satisfaction. Questionnaires were applied in two stages: before and after the exposition of the CSR practices of each company. Concerning the analysis of such Social Responsibility practices, we verified that Grupo Bimbo was the company that most met the parameters that were proposed based on the theoretical framework due to the exposition of a greater volume of information related to the CSR practices of the stated organization. The quantitative analysis of the answers provided to the questionnaires, on the other hand, indicated that the variables related to clients' demands attendance and perception of product quality had the greatest impact on consumer satisfaction. Such variables appeared in all regression equations generated by SPSS software – Statistical Package for the Social Sciences, having satisfaction as an independent variable. We also verified, in the second moment of the research, the emergence of variables related to CSR in the equations of satisfaction that were not initially present in the study. The only exception for this latter finding was related to Panco that did not present CSR-related variables before or after the exposition of its practices. Finally, it is worth mentioning that this research study is limited due to the application of a minimally required number of questionnaires, thus restricting the opportunity to extensively explore the topic through a greater volume of gathered information.

Keywords: Corporate social responsibility. Brand image. Latin America.

LISTA DE SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TJ-SP	Tribunal de Justiça de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 OBJETIVOS.....	18
1.2 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 AS EMPRESAS MULTILATINAS DE PANIFICAÇÃO E SUAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	21
2.1.1 Investimento Direto Estrangeiro.....	22
2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC).....	23
2.2.1 Conceito e evolução da Responsabilidade Social Corporativa	23
2.2.2 Teorias instrumentais da Responsabilidade Social Corporativa.....	25
2.2.3 Teoria política da Responsabilidade Social Corporativa.....	27
2.2.4 Teorias éticas da Responsabilidade Social Corporativa	29
2.2.5 Teorias integrativas da Responsabilidade Social Corporativa e o desempenho social corporativo.....	30
2.2.6 Perspectivas e benefícios da Responsabilidade Social Corporativa.....	37
2.2.7 Responsabilidade Social Corporativa e o impacto sobre o consumidor.....	38
2.3 MARCA E IMAGEM	41
2.3.1 Conceito e evolução de marca e imagem	41
2.3.2 Personalidade da Marca.....	44
2.3.3 Elementos cognitivos ou psicológicos da marca	45
2.3.4 A Responsabilidade Social Corporativa e seu impacto sobre a imagem.....	48
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	51
3.1 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	52
4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	53
4.1 EMPRESAS ESTUDADAS.....	53
4.1.1 Bauducco	53
4.1.2 Grupo Bimbo	54
4.1.3 Panco	54
4.1.4 Wickbold	55
4.2 PRIMEIRA ETAPA – COLETA DE INFORMAÇÕES SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NOS SITES INSTITUCIONAIS	55
4.2.1 Primeira etapa – Aspectos de Responsabilidade Social Corporativa da Bauducco	56
4.2.2 Primeira Etapa - Aspectos de Responsabilidade Social Corporativa do Grupo Bimbo ..	61
4.2.3 Primeira Etapa - Aspectos de Responsabilidade Social Corporativa da Panco.....	67
4.2.4 Primeira Etapa - Aspectos de Responsabilidade Social Corporativa da Wickbold.....	71

4.3 SEGUNDA ETAPA: POSTAGENS DAS EMPRESAS EM REDES SOCIAIS.....	77
4.4 TERCEIRA ETAPA: APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS	78
4.5 ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS	80
4.5.1 Análise estatística – Bauducco (antes).....	80
4.5.2 Análise estatística – Bauducco (depois).....	83
4.5.3 Comparativo – Antes e Depois – Bauducco	85
4.5.4 Análise estatística – Grupo Bimbo (antes).....	86
4.5.5 Análise estatística – Grupo Bimbo (depois).....	88
4.5.6 Comparativo – Antes e Depois – Grupo Bimbo	90
4.5.7 Análise estatística – Panco (antes)	91
4.5.8 Análise estatística – Panco (depois).....	93
4.5.9 Comparativo – Antes e Depois – Panco.....	96
4.5.10 Análise estatística – Wickbold (antes)	97
4.5.11 Análise estatística – Wickbold (depois).....	99
4.5.12 Comparativo – Antes e Depois – Wickbold.....	101
4.5.13 Panorama geral sobre as análises	102
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
6 BIBLIOGRAFIA.....	107
7 APÊNDICES.....	113
7.1 APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO.....	113
7.2 APÊNDICE II: TENTATIVA DE CONTATO COM A EMPRESA BAUDUCCO	115
7.3 APÊNDICE III: SLIDES APRESENTADOS DURANTE A PESQUISA	117
7.4: APÊNDICE IV: TABELAS DE ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS.....	123

1 INTRODUÇÃO

No processo de evolução, o mundo enfrenta mudanças constantes. A globalização, resultante desse processo, traz consigo o que é necessário para fazer com que a sociedade avance em termos de geração de conhecimento e desenvolvimento tecnológico. Desse modo, diante do constante fluxo de transformações, cada país ou cada grupo posiciona-se e comporta-se de uma maneira específica perante a sociedade, gerando impactos tanto positivos quanto negativos sobre ela, os quais se relacionam ao desempenho de indicadores que caracterizam e sustentam um país, um território, um grupo ou uma organização.

Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2017)¹, é possível analisar e comparar, entre países, indicadores como agricultura, desenvolvimento, economia, educação, energia, meio ambiente, finanças, governo, saúde, inovação e tecnologia, trabalho e sociedade. Tais indicadores possibilitam o posicionamento de um país em relação a outro no tocante a diversas questões de análise, dentre as quais se encontram as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (em inglês, *Corporate Social Responsibility* - CSR) desenvolvidas por um determinado território, grupo ou organização.

Com os avanços da globalização, as empresas, fonte de renda e trabalho, acabam sendo responsáveis por grande parte dos impactos sociais ou ambientais, positivos ou negativos gerados. Deste modo, dada a dinamicidade do cenário econômico e as inovações às quais a sociedade como um todo se encontra submetida, a Responsabilidade Social Corporativa, assim como o desenvolvimento econômico e social, consiste em um aspecto que tem sido alvo de muitos estudos em relação a empresas.

Diante desse cenário, este estudo avaliou a postura de empresas nascentes em países da América Latina no tocante à RSC, discutindo-se, especificamente, o modo como grandes empresas destes países, as denominadas multilatinas, se posicionam com relação a este aspecto. Além disso, o estudo buscou identificar como essas empresas utilizam o RSC na melhoria de suas marcas. Em resumo, o trabalho aqui apresentado consiste em uma avaliação das comunicações de empresas selecionadas em uma tentativa de identificar os esforços de RSC e como os mesmos são apresentados pelas organizações. O estudo justifica-se diante da existência de uma expectativa, por parte da academia, de que haja uma investigação mais longa e mais sistemática sobre os avanços na pesquisa de RSC em países desenvolvidos e em desenvolvimento (JAMALI; CARROLL, 2017).

Segundo informações de pesquisa mundial sobre RSC realizada pela Nielsen (2012), provedora global de informações e insights, 77% da população da América Latina têm preferência por comprar produtos e serviços de empresas que tenham programas de responsabilidade social. Nesse aspecto, merece destaque a Colômbia, com um índice de preferência de 86%. O Brasil, mais especificamente, apesar de ter alcançado um número expressivo (74%), ficou abaixo da média latina,

¹ Disponível em: <<https://data.oecd.org/>>.

não se encontrando entre os países mais conscientizados e sendo acompanhado por países como Argentina e Peru, com índices de 74% e 75%, respectivamente. Além disso, ressalta-se que 46% dos brasileiros mostraram-se dispostos a pagar mais por produtos e serviços oriundos dessas empresas, percentual novamente abaixo da média latina de 49%.

Tem-se, com isso, que, de acordo com os últimos indicadores, pode-se afirmar a existência de uma preocupação com a compra de produtos provenientes de empresas que adotam práticas de RSC na América Latina. No entanto, analisando-se os índices em um contexto micro, especificamente relacionado ao Brasil, o indicador mostra-se preocupante (NIELSEN, 2012), proporcionando uma oportunidade de estudo sobre o tema de conscientização da sociedade a respeito da importância da consideração das práticas de RSC no momento da compra.

Para essa pesquisa, foram selecionadas empresas do segmento de bens de consumo alimentício do setor de panificação referenciadas como grandes empresas e com evidente crescimento nas últimas décadas. A escolha pelo setor de panificação justifica-se em virtude da necessidade do mesmo de apresentar marcas confiáveis e bem avaliadas pelos consumidores, além de dados significativos em termos de vendas, empregados, força comercial, dentre outros. Mais especificamente, as multilatinas escolhidas foram a Bauducco, da Pandurata Alimentos (Brasil), e o Grupo Bimbo (México); e as nacionais, a Panco e a Wickbold.

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos gerais desta pesquisa consistiram em investigar práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) no setor industrial de produtos alimentícios em empresas que atuam na América Latina (nacionais e multilatinas) e a influência que a RSC exerce na imagem das marcas dos fabricantes.

Visando ao alcance dos objetivos gerais, os objetivos específicos selecionados, por sua vez, corresponderam a:

- analisar as práticas de RSC das empresas selecionadas;
- analisar como as práticas de RSC das empresas são apresentadas aos consumidores;
- avaliar a percepção de consumidores sobre as marcas das empresas selecionadas e se o tema da RSC aparece com relevância na avaliação destas empresas;
- avaliar se existe diferença entre o posicionamento das atividades de RSC das empresas multinacionais e nacionais.

1.2 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Nesta seção introdutória foi apresentado o objeto de estudo da pesquisa, bem como sua justificativa e seus objetivos. A seção seguinte introduz o referencial teórico empregado, abordando os temas da Responsabilidade Social Corporativa e da marca e da imagem, ambos em relação a conceitos

e abordagens. A terceira seção, por sua vez, exhibe a metodologia da pesquisa, detalhando o percurso de investigação adotado. Na sequência, a quarta seção apresenta os dados coletados e as análises estatísticas comparativas, além de correlacionar os resultados encontrados ao referencial teórico. A quinta seção, por fim, apresenta as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se o referencial teórico empregado no estudo. Inicialmente, aborda-se o conceito de empresas multilatinas, com foco no setor de panificação e em suas ações de responsabilidade social. Na sequência, introduz-se o conceito e as teorias de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e discute-se os possíveis impactos gerados por essas ações ao consumidor. Apresenta-se, por fim, as definições de marca e imagem e as possíveis relações entre esses conceitos e a RSC.

2.1 AS EMPRESAS MULTILATINAS DE PANIFICAÇÃO E SUAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

A América Latina consiste em uma expressão utilizada para destacar e delimitar os países do continente americano com descendência latina, ou seja, que foram colonizados por países que tem sua língua original descendente do latim, como Espanha, França e Portugal. Deste modo, as línguas oficiais dos países colonizadores, respectivamente, espanhol, francês e português, acabam por consistir também nas línguas oficiais dos países colonizados.

Segundo Rojas-Mix (1991 apud AGUILERA et al., 2017), o termo "latino", de América Latina, foi inventado durante o reinado de Napoleão III para distinguir a parte das Américas que o referido governante esperava influenciar, tendo por critério de escolha semelhanças culturais e linguísticas com a França, como falar línguas derivadas do Latim e compartilhar uma alta influência da igreja católica. Embora Napoleão III não tenha efetivamente ampliado a influência do francês na América Latina, o termo continua a ser amplamente utilizado e a região continua a manter suas idiossincrasias específicas que a diferencia dos Estados Unidos e do Canadá. (AGUILERA et al., 2017)

O que torna as multinacionais da América Latina, também conhecidas por multilatinas, únicas é que elas provêm de países latino-americanos que compartilham semelhanças no desenvolvimento histórico, econômico e político, bem como características geográficas e atributos socioculturais que as diferem de outras regiões do mundo (BULMER-THOMAS, 2003 apud CUERVO-CAZURRA, 2015). Além disso, ressalta-se a pouca atenção que essas organizações têm recebido na área acadêmica, inclusive de estudiosos latino-americanos, os quais não apenas foram escassos em volume de publicações – ou, então, publicaram em suas línguas nativas e obtiveram apenas leitores locais –, mas também sub-representados nas conferências mais importantes e na gestão (CARNEIRO; GONZALEZ-PEREZ, 2015).

A literatura dedicada ao estudo das multilatinas tem se concentrado em duas áreas principais: uma dedicada à transformação e à atualização para o nível de competitividade internacional em resposta a reformas pró-mercado, o que auxiliou essas organizações a se tornarem multinacionais, e outra às estratégias de internacionalização das multilatinas (CUERVO-CAZURRA, 2016). Nesse sentido, ao estudar as práticas de RSC e dos impactos sobre a marca e a imagem em empresas

multilatinas, juntamente com a análise da percepção do consumidor, esta investigação buscou suprir uma lacuna de pesquisa ainda pouco explorada na literatura.

O estudo das multilatinas consiste em uma atividade desafiadora, tendo em vista a inexistência de um conjunto de dados estruturado sobre essas organizações. No entanto, o delineamento dessas empresas pode ser realizado por meio da análise de vários conjuntos de dados (AGUILERA et al., 2017).

2.1.1 Investimento Direto Estrangeiro

Para se tornar multilatina, uma empresa, necessariamente, precisa passar por um processo de internacionalização. A internacionalização consiste em um processo de relações e transações entre países que envolvem aspectos econômicos, comerciais, políticos e culturais.

Há cinco teorias que buscam explicar os modelos de internacionalização: a teoria da organização industrial; a teoria da internacionalização da empresa multinacional, também conhecida por teoria da internalização; a teoria eclética ou paradigma eclético da produção internacional; a teoria do custo de transação; e as teorias da escola nórdica, subdivididas em teoria da internacionalização de Uppsala, também denominada internacionalização incremental, e teoria de networks (WEISFELDER, 2001).

No que tange os aspectos comerciais da internacionalização, mais especificamente, destacam-se os modos de entrada em outros territórios. Nesse sentido, a relevância da discussão sobre Investimento Direto Estrangeiro (IDE) parte da característica de que, para uma empresa com origem latino-americana tornar-se multilatina, ela deve realizar essa modalidade de investimento. O IDE consiste, portanto, no modo de entrada e operação das multinacionais.

Para compreender as multilatinas, consequentemente, é importante pensar a respeito da evolução do território latino-americano e de suas empresas, sendo o volume de IDE um dos fatores de análise que devem ser considerados. O IDE compreende todo aporte de dinheiro oriundo do exterior que é aplicado na estrutura produtiva doméstica de um país, isto é, na forma de participação acionária em empresas já existentes ou na criação de novas empresas. Esse tipo de investimento é economicamente interessante porque os recursos entram no país, ficam por um longo período de tempo e ajudam a aumentar a capacidade de produção, ao contrário, por exemplo, do investimento especulativo, que, após a entrada, passa pelo mercado financeiro e deixa o país a qualquer momento (WOLFFENBÜTTEL, 2006).

Segundo os resultados do estudo realizado por Cuervo-Cazurra (2016), diferentes conclusões podem ser extraídas a respeito da análise do IDE relativo à porcentagem mundial. No caso da América Latina e do Caribe, apesar de haver uma tendência ascendente dos fluxos de IDE como porcentagem do total mundial, a exclusão dos fluxos de IDE de centros financeiros *offshore* faz com que os fluxos

das referidas regiões raramente superem 3% do total mundial, mesmo com grandes aumentos em termos de dólares.

Para Casanova (2009), os IDE praticados pela América Latina alcançaram um notável crescimento na linha do tempo ao longo de algumas décadas, sendo o Brasil o país que lidera o fluxo de Investimento Direto Estrangeiro da América Latina (CASANOVA, 2009).

O estudo de Cuervo-Cazurra (2008), ao analisar o processo de multinacionalização realizado em países em desenvolvimento, especificamente pelas multilatinas, apresenta revelações pertinentes para discussão. De acordo com o autor, as multilatinas demoram muito tempo para se tornarem multinacionais, o que constitui um processo desafiador e reflete a necessidade de instituição de vantagens para o estabelecimento de IDE. Deste modo, as multilatinas acabam induzidas a tornarem-se multinacionais após realizarem mudanças no país de origem, com reformas estruturais que as compelem a aprimorar sua competitividade em níveis internacionais. Essas organizações seguem quatro estratégias na seleção do país onde estabelecer o IDE, considerando a interação entre dificuldades e vantagens de operar no exterior, bem como a distância psíquica entre o país de origem e o país de destino do IDE (CUERVO-CAZURRA, 2008).

A análise do impacto de características particulares dos países latino-americanos na internacionalização das multilatinas para ampliar a teoria pode ser feita estudando-se quatro dimensões do ambiente de operação de uma empresa: a dimensão política, a dimensão social, a dimensão econômica e a dimensão geográfica. Estas correspondem aproximadamente às disciplinas da ciência política, da sociologia, da economia e da geografia (CUERVO-CAZURRA, 2016).

Por mais que as empresas da América Latina apresentem desafios e características particulares para se internacionalizarem – como o próprio território latino-americano, que apresenta grande potencial para desenvolvimento –, a região e as empresas necessitam ser conhecidas, estudadas e alvos de investimentos para, assim, gerarem conhecimento e poderem se desenvolver.

A importância de se estudar a América Latina nesta pesquisa justifica-se pelo esforço da formação de empresas que sejam cidadãs globais, esforço este que, além de as tornarem empresas de destaque em aspectos econômicos, remete ao conceito de Responsabilidade Social Corporativa, o qual deve evoluir e ser explorado nessas organizações. A seguir, aborda-se o tema da Responsabilidade Social Corporativa, apresentando-se o conceito e discutindo suas abordagens.

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

Esta subseção dedica-se ao estudo do conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e de suas teorias.

2.2.1 Conceito e evolução da Responsabilidade Social Corporativa

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) apresenta ramificação em sua abordagem e compreensão em função da apresentação de uma diversidade de correntes teóricas. Os

estudos formais sobre responsabilidade social iniciaram-se na década de 50, apesar de práticas voltadas a esse tema já existirem previamente. Carroll (2015) destaca que a Responsabilidade Social Corporativa consiste em um produto pós-guerra, especialmente atendendo à movimentação dos direitos civis, das mulheres e do meio ambiente.

Na evolução conceitual sobre o tema, é possível perceber que os autores que discutem o conceito o atribuíram a fatores específicos. Um dos primeiros marcos de pesquisa da RSC consiste na publicação, por Howard Bowen, de seu livro *Social Responsibilities of the Businessman*, em 1953 (CARROLL, 1999), o qual introduziu claramente a ideia e a preocupação com responsabilidade social, tendo por foco o gênero masculino.

Já na década de 1960, a ampliação da consciência social gerou um exame aprofundado do comportamento social, o que ocasionou maiores desafios para a Responsabilidade Social Corporativa (CARROLL, 2015). Foi nesse período que começaram a surgir manifestações e movimentos sociais relacionados aos direitos civis, das mulheres e do consumidor e à proteção ambiental, demonstrando, assim, a importância de o corpo gestor preocupar-se com esses aspectos, bem como revelando as expectativas geradas por aqueles que se manifestavam por um olhar mais atento e por maiores cuidados.

Garriga e Melé (2004) realizam um mapeamento completo e didático que classifica as principais teorias de RSC e as abordagens a elas vinculadas. Os autores dividem esse mapeamento em quatro grupos teóricos, sendo eles: teorias instrumentais, teorias políticas, teorias integrativas e teorias éticas. É válido ressaltar que, dentro de cada grupo mencionado, existem outras abordagens que são estudadas e defendidas por diversos autores.

Nas teorias instrumentais, a empresa é tratada como fonte geradora de riqueza e suas atividades relacionadas à responsabilidade social são utilizadas apenas como meio para alcançar resultados econômicos. Nessas teorias, considera-se apenas o aspecto econômico das interações entre empresas e sociedade. Deste modo, qualquer atividade social suposta é aceita se, e somente se, for consistente com a criação de riqueza. Na prática, vários estudos foram realizados para determinar a correlação entre RSC e desempenho financeiro corporativo. As principais abordagens dessa corrente teórica consistem na maximização do valor para o acionista, nas estratégias para vantagens competitivas e na causa relacionada ao comércio.

As teorias políticas, por sua vez, têm como preocupação o poder que as empresas exercem sobre a sociedade e o uso responsável desse poder no ambiente político. Nesta teoria, destacam-se as abordagens do Constitucionalismo e da Cidadania Corporativa.

As teorias éticas baseiam-se em responsabilidades e valores éticos das organizações para com a sociedade. Como consequência dessa perspectiva de valores éticos, as empresas devem aceitar as responsabilidades sociais como uma obrigação ética acima de qualquer outra consideração. As

abordagens que compõem as teorias éticas são a teoria normativa do *stakeholder*, os direitos universais, o desenvolvimento sustentável, e o bem comum.

As teorias integrativas, por fim, têm por fundamento que as empresas concentrem seus esforços em satisfazer demandas sociais. Os autores dessa teoria costumam argumentar que os negócios dependem da sociedade por sua continuidade e crescimento e, inclusive, pela própria existência do negócio. As demandas sociais geralmente são consideradas como a sociedade interage com os negócios e dá-lhe certa legitimidade e prestígio. Como sequência, o gerenciamento corporativo deve levar em conta as demandas sociais e integrá-las de tal forma que o negócio funcione de acordo com os valores sociais (GARRIGA; MELÉ, 2004). As teorias integrativas dividem-se nas abordagens de gerenciamento de problemas, na responsabilidade pública, no gerenciamento de *stakeholder*, e no desempenho social corporativo.

Este estudo trata diretamente das teorias integrativas, mais especificamente, da abordagem de desempenho social corporativo, que teve seus estudos iniciados por Carroll (1979), pesquisador de renome da área. Essa abordagem foi escolhida por consistir na seleção de uma gama de obrigações que melhor definem Responsabilidade Social Corporativa e em função da contribuição acadêmica destinada pelo autor para o desenvolvimento da abordagem.

Por mais que haja subdivisão, na literatura, das correntes teóricas, Garriga e Melé (2004) ressaltam que algumas teorias combinam diferentes abordagens e utilizam a mesma terminologia com diferentes significados.

2.2.2 Teorias instrumentais da Responsabilidade Social Corporativa

Conforme já apresentado, as teorias instrumentais tratam a organização como fonte geradora de riqueza e lucro, sendo as atividades de responsabilidade social utilizadas como caminho para alcançar essa finalidade econômica.

Friedman (1970), prêmio Nobel de economia em 1976, acredita que somente as pessoas podem ter responsabilidade. No entanto, para o autor, as empresas são artificiais, possuindo assim responsabilidades igualmente artificiais inerentes a sua condição. Para o autor, quem deve assumir a responsabilidade não é a corporação, mas sim o empresário ou executivo corporativo. Na opinião de Friedman (1970), o executivo corporativo deve ter por responsabilidade o papel de conduzir o negócio de acordo com seus desejos, os quais, geralmente, consistirão em ganhar o máximo de dinheiro possível ao mesmo tempo em que se adequa às regras básicas da sociedade, tanto as que são incorporadas na lei como as que estão incorporadas no costume ético.

Desse modo, o executivo pode assumir responsabilidades voluntariamente, sendo, justamente, essas responsabilidades que são denominadas responsabilidades sociais. Para Friedman (1970), contudo, nestes aspectos, o executivo age como um principal e não como um agente, pois ele está gastando seu próprio dinheiro, tempo ou energia, e não o dinheiro de seus empregadores ou o tempo

ou energia que ele contratou para se dedicar aos seus propósitos. Assim, se estas são "responsabilidades sociais", estas consistem nas responsabilidades sociais dos indivíduos e não dos negócios.

Como a própria teoria prevê, o ponto de vista dos pesquisadores é voltado diretamente para o aspecto financeiro, tornando as análises e conclusões sobre o tema restritas e conservadoras. Inclusive, Friedman (1970) afirma que, em casos em que o executivo toma atitudes para favorecer essa responsabilidade social, de forma a comprometer o benefício financeiro dos negócios – como, por exemplo, contratar profissionais inferiores em qualificação para reduzir o problema da pobreza ou fazer além do que é previsto em lei para redução de poluição emitida pela empresa, de forma que atinja a empresa financeiramente –, o executivo corporativo gasta o dinheiro de outra pessoa para um interesse social geral. Assim, na medida em que suas ações, de acordo com sua "responsabilidade social", reduzem os retornos aos proprietários, ele gasta seu dinheiro. Do mesmo modo, na medida em que suas ações elevam o preço aos clientes, o executivo corporativo gasta o dinheiro dos clientes e, na medida em que suas ações reduzem o salário de alguns funcionários, ele gasta o dinheiro desses funcionários. Dessa forma, o autor conclui que os proprietários, os clientes ou os empregados poderiam gastar, separadamente, seu próprio dinheiro na ação particular, se assim desejassem fazê-lo (FRIEDMAN, 1970).

Outro estudioso do tema, McWilliams (2001), afirma que o nível de RSC de uma empresa depende de seu tamanho, de seu nível de diversificação, pesquisa, desenvolvimento, publicidade, vendas do governo, consumo interno, condições do mercado de trabalho e estágio no ciclo de vida do setor. Com base nessa hipótese, os estudos concluem que existe um nível "ideal" de RSC que pode ser determinado pelos gerentes por meio de análise custo-benefício e que existe uma relação neutra entre RSC e desempenho financeiro. Deste modo, a análise revela que existe um nível de RSC que maximiza os lucros, ao mesmo tempo em que satisfaz a demanda de RSC de múltiplos públicos de interesse. Percebe-se, assim, um enfoque financeiro que utiliza a RSC como meio, analisando especificamente o desempenho financeiro, para evitar que este aspecto seja comprometido de alguma forma.

Os gestores encontram muitas exigências por parte dos *stakeholders* (público estratégico, partes envolvidas e interessadas no negócio) para destinação de recursos à RSC.

Para McWilliams (2001), a definição de RSC parte de ações que busquem promover algum bem social, além dos interesses da empresa e do que é exigido por lei. Esta definição sublinha, portanto, que a RSC significa ir além de obedecer à lei. Assim, uma empresa que evita discriminar mulheres e minorias, por exemplo, não se encontraria envolvida em um ato socialmente responsável, pois ela estaria limitada ao cumprimento da lei. Deste modo, o autor acredita que exemplos efetivos de RSC, não reduzidos à observância dos requisitos legais, consistem na adoção de programas progressivos de gerenciamento de recursos humanos, desenvolvimento de procedimentos de teste não

animal, reciclagem, poluição atenuante, apoio a empresas locais e incorporação de produtos com atributos ou características sociais (MCWILLIAMS, 2001).

No referido estudo, o autor utilizou a teoria econômica da oferta e demanda para investigar a hipótese sobre quanto precisamente uma empresa deveria despende com RSC, buscando utilizar a visão baseada em recursos da empresa para satisfazer a perspectiva da oferta, com a constatação de que as empresas devem dedicar recursos para satisfazer a demanda de RSC. Para McWilliams (2001), o quadro de oferta e demanda implica a existência de algum nível ótimo de atributos RSC para as empresas a fornecer, dependendo da demanda por essas características e os custos de gerá-los.

O autor identifica que as mudanças demográficas e tecnológicas também podem estimular a demanda por atributos RSC, como no caso do aumento do número de mulheres no mercado de trabalho, que faz com que a demanda de creches aumente. A internet é uma via de mão dupla, por exemplo, facilitando a oferta e demanda de RSC como um meio de comunicação e compartilhamento de objetivos sociais.

Os estudos de McWilliams (2001) são relacionados com a teoria da firma, na qual se supõe que a gestão de empresas de capital aberto tenta maximizar lucros (JENSEN, 1988). Com base nessa perspectiva, a RSC pode ser vista como uma forma de investimento.

Neste estudo, foram desenvolvidas diversas hipóteses sobre as atividades de RSC, por exemplo, a provisão de RSC dependerá das despesas de P&D, da intensidade de propaganda, da extensão da diferenciação de produtos, da porcentagem de vendas do governo, dos consumidores, do aperto do mercado de trabalho, e o estágio do ciclo de vida da indústria.

Como conclusão de McWilliams (2001), os atributos RSC podem ser considerados como qualquer outro atributo que uma empresa oferece. A empresa escolhe o nível do atributo que maximiza o desempenho da empresa, dada a demanda pelo atributo e o custo de fornecer o atributo, sujeito à ressalva que isso é válido na medida em que os gerentes estão tentando maximizar a riqueza dos acionistas. Com isso, é possível prever que geralmente haverá uma relação neutra entre a atividade de RSC e o desempenho financeiro da empresa.

Com os exemplos dos pesquisadores dessa doutrina, é possível perceber que inicialmente a responsabilidade social corporativa foi pensada apenas por um viés econômico. No entanto, as outras abordagens existem e mostram as outras possibilidades de se tratar o assunto.

2.2.3 Teoria política da Responsabilidade Social Corporativa

Keith Davis foi um dos primeiros a explorar o papel do poder que as empresas têm na sociedade e o impacto social desse poder. Em 1967, o autor expressou sua concepção de responsabilidade social, a qual, segundo ele, é capaz de ampliar a visão de uma pessoa para o sistema social total. Deste modo, quando o quadro primário de referência de um homem consiste nele próprio, ele pode ser contado para o comportamento antissocial sempre que seus valores conflitarem com os da

sociedade. Assim, se os valores deste homem se limitam principalmente a um determinado grupo ou organização, tem-se que ele tende a se tornar um participante partidário desse grupo. Por outro lado, se ele é capaz de pensar em termos de um sistema inteiro, ele dá início à construção de valores societários em suas ações, mesmo quando elas se voltam a uma determinada organização (DAVIS, 1967).

Em um de seus mais relevantes estudos, Davis (1973) apresenta as duas principais visões abordadas sobre o referido assunto até o momento: a visão voltada para o aspecto econômico e a visão voltada para o aspecto social. Davis (1973) busca, contudo, abordar em suas reflexões uma outra visão da RSC, uma vez que pertence a outra abordagem doutrinadora.

Desse modo, o autor acredita em interesses de longo prazo referentes à RSC, os quais, por sua vez, devem se relacionar a atividades voltadas a necessidades comunitárias. Tal entrelaçamento seria, assim, responsável pela geração, como resultado, de um ambiente mais favorável para condução dos negócios, desencadeando um processo que propiciaria maior facilidade de recrutamento, maior qualidade de trabalho, melhorias sociais visíveis, redução de criminalidade, dentre outros. Na visão de Davis (1973), portanto, a partir do momento em que a empresa dispensa esforços e investimentos para atender as necessidades coletivas, ela cria um ambiente coletivo mais satisfatório e, conseqüentemente, realiza um investimento de longo prazo para o próprio negócio. O autor ressalta, inclusive, que, apesar de despende dinheiro com investimento em programas sociais parecer controverso, o retorno em lucratividade é certo (DAVIS, 1973).

Em seu trabalho, Davis (1973) aborda o conceito de Lei de Direito de Ferro, segundo o qual empresas que queiram manter seu papel e seu poder social devem responder às necessidades e aos desejos da sociedade, tendendo a perder esse poder caso não o utilize no atendimento dessas demandas. A abordagem do assunto no estudo de Davis (1973) é justificada como argumento para provar que os interessados exigirão das empresas que as mesmas cumpram com seus papéis sociais. Além do conceito da Lei de Direito de Ferro, ressalta-se que Davis (1967) define, ainda, o Princípio da Equação do Poder Social, segundo o qual as responsabilidades sociais dos empresários surgem da quantidade de poder social que eles detêm (DAVIS, 1967).

Outro argumento relatado na referida pesquisa consiste no entendimento das normas socioculturais como interesse da responsabilidade social. Tal concepção se explica pelo fato de a sociedade ser guiada por padrões, os quais moldam o comportamento social; e a Responsabilidade Social Corporativa, pelas normas impostas. Desse modo, as decisões dos empresários acabam não sendo determinadas por essas normas, mas, sim, guiadas, fazendo com que os resultados das empresas façam parte de um conjunto de normas e características sociais. Portanto, configura-se em interesse da RSC que o conjunto de normas e as demais características que influenciam os resultados empresariais estejam voltados ao bem-estar comum e que sejam socialmente responsáveis.

Outro ponto relevante levantado por essa abordagem refere-se ao interesse do acionista. A esse respeito, Davis (1973) destaca a existência do interesse para que o negócio tenha engajamento em comportamentos responsáveis, pensando-se em termos de imagem pública e regulamentação ambiental, e contrapondo-se, portanto, à abordagem de Friedman (1970), segundo o qual a utilização da RSC consiste apenas em um meio de geração de lucro para os acionistas.

Como a referida abordagem discute o poder do negócio e seu impacto social, Davis (1973) argumenta que as organizações têm recursos valiosos que deveriam ser aplicados para solução de problemas sociais, ou seja, que deveriam ser usados pela sociedade. No entanto, o autor apresenta a possibilidade de haver um equívoco nessa suposição, ao se acreditar que as organizações detêm todo o recurso financeiro e que a utilização destes findaria todos os problemas sociais. O entendimento é equivocado porque, de maneira geral, as empresas não apresentam todos os recursos necessários para gerir esses problemas, como capacidade de gestão, recursos financeiros e habilidade funcional. Como solução, o autor propõe a mescla desses três recursos entre empresas que os detenham.

Ao concluir seus argumentos, Davis (1973) deixa em aberto ao público qual abordagem seguir; no entanto, ressalta que a responsabilidade social se tornou a marca de uma civilização madura e global. O autor reafirma a necessidade de um mundo interdependente, cujos valores mudaram para exigí-lo. Supondo que a direção da responsabilidade social empresarial seja decidida, as instituições de negócios devem se mover vigorosamente para integrar valores sociais em suas máquinas de tomada de decisão (DAVIS, 1973).

2.2.4 Teorias éticas da Responsabilidade Social Corporativa

Um dos grandes influenciadores das teorias éticas da Responsabilidade Social Corporativa é Freeman. Sua abordagem consiste na teoria normativa de *stakeholders* e a essência deste modelo é de que a RSC é uma preocupação das partes interessadas.

Em um de seus estudos mais recentes, Freeman, Velaumuri e Moriarty (2006) admitem que o termo “socialmente responsável” não é tão simples de ser definido, uma vez que há diferentes atividades que podem delimitar esse comportamento da empresa. No entanto, o autor não defende a abordagem de responsabilidade empresarial e responsabilidade social como assuntos separados, advogando em favor do desafio de promover uma maneira diferente de fazer negócios que integre considerações de negócios, ética e sociedade. Para o autor, é justamente neste aspecto que reside o problema da responsabilidade social corporativa: a Responsabilidade Social Corporativa reforça a "tese de separação" ou a ideia de que devemos separar o "negócio" da "ética ou sociedade". Na pior das hipóteses, ela gera uma ideia absolutamente destrutiva do capitalismo, isto é, leva-nos a pensar que o capitalismo sofreria de uma falta inerente de limitação nas ações, predominando-se a filosofia do "pode-se tudo" (FREEMAN; VELAMURI; MORIARTY, 2006).

Para Freeman, Velaumuri e Moriarty (2006), a Responsabilidade Social Corporativa trata-se, diversas vezes, da “realização de bons trabalhos” e, embora não seja incorreto executar atividades mais cuidadosamente, pode surgir a implicação de que as empresas precisam fazer bons trabalhos porque a estrutura subjacente dos negócios não é boa ou moralmente neutra. Os autores acreditam que esta consiste em uma ideia destrutiva, pois, uma vez que o preceito de sua abordagem é a ética, a questão de fazer bons trabalhos não reconhece o papel central que os negócios desempenham para melhorar o bem-estar e a prosperidade de centenas de milhões de pessoas em todo o mundo. Isso porque, muitas vezes, as empresas atuam utilizando-se de má-fé e envolvem-se em assuntos nos quais elas detêm pouco conhecimento. (FREEMAN; VELAMURI; MORIARTY, 2006)

O autor opõe-se, ainda, à abordagem de Friedman, segundo o qual a única responsabilidade social existente consiste no aumento de lucros. No entanto, defende a importância do capitalismo, acreditando que esse sistema deve ser visto como forma de cooperação social - um sistema de trabalho coletivo para criação de valor mútuo. O autor defende que, caso o capitalismo seja visto de outra maneira, pode-se gerar políticas sociais perigosas e a destruição de uma única instituição - negócio - que ainda tem que desempenhar um papel central no levantamento de milhares de pessoas da pobreza na Ásia, África e América Latina.

Há, ainda, uma discussão acerca dos termos “Responsabilidade Social Corporativa” e “responsabilidade social empresarial”, de modo que o último trata especificamente da responsabilidade social adequada ao porte da empresa.

Sobre as demais abordagens, como, por exemplo, direitos universais e desenvolvimento sustentável, os principais regulamentadores e pensadores encontram-se ligados às Nações Unidas, por meio do Pacto global das Nações Unidas - pertencente à abordagem de direitos universais-, e à Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento - pertencente à abordagem de desenvolvimento sustentável.

2.2.5 Teorias integrativas da Responsabilidade Social Corporativa e o desempenho social corporativo

Como mencionado anteriormente, a teoria integrativa da RSC foi selecionada para este estudo, pois, como veremos a seguir, ela consiste em uma abordagem que elege uma gama de conceitos complementares às abordagens anteriores que auxiliam na definição de Responsabilidade Social Corporativa. Além disso, a abordagem justifica-se em virtude da contribuição acadêmica destinada ao tema.

Na esfera das teorias integrativas, especificamente sobre a abordagem de gerenciamento de problemas, Wartrick e Rude (1986) definem gerenciamento de problemas como os "processos pelos quais a corporação pode identificar, avaliar e responder às questões sociais e políticas que podem impactar significativamente" (WARTICK; RUDE, 1986). Esta abordagem surgiu na década de 1970 e

os autores ressaltam a importância de se diferenciar o que os públicos relevantes de uma organização esperam do seu desempenho do desempenho real.

A abordagem de responsabilidade pública, por sua vez, tem em Preston e Post seus principais pesquisadores e defensores. Preston e Post (1975) propuseram o “princípio da responsabilidade pública”. Eles optam pela utilização do termo “público”, ao invés de “social”, enfatizando a importância do processo público em detrimento de pontos de vista de moralidade pessoal ou grupos de interesse estreitos que definem o escopo das responsabilidades. De acordo com os autores, uma diretriz apropriada para um comportamento gerencial legítimo encontra-se no âmbito de políticas públicas relevantes. Os autores acrescentam, ainda, que “a política pública inclui não apenas o texto literal da lei e da regulamentação, mas também o amplo padrão de direção social refletido na opinião pública, questões emergentes, requisitos legais formais e práticas de execução ou implementação” (PRESTON; POST, 1975 apud GARRIGA; MELÉ, 2004, p. xx).

A abordagem denominada gerenciamento de partes interessadas orienta-se para *stakeholders* ou pessoas que afetam ou são afetadas pelas políticas e práticas corporativas. Embora a prática do gerenciamento de partes interessadas esteja estabelecida há muito tempo, seu desenvolvimento acadêmico iniciou-se no final dos anos 1970, de modo que pode ser atribuída a Carroll a introdução do modelo do desempenho social corporativo.

Nos últimos anos, o termo desempenho social corporativo (*corporate social performance*, CSP) emergiu como um conceito inclusivo e global para assumir a Responsabilidade Social Corporativa, a capacidade de resposta e todo o espectro de atividades socialmente benéficas das empresas. O foco no desempenho social enfatiza a preocupação com a ação e realização corporativa na esfera social. Com uma perspectiva de desempenho, as empresas devem formular e implementar metas e programas sociais, bem como integrar a sensibilidade ética em todas as decisões, políticas e ações (CARROLL, 1991).

Comparando a teoria de Friedman com a de Carroll, nota-se que a primeira consiste na abordagem de maximização do valor a longo prazo - teoria instrumental – e se contrapõe aos princípios do desempenho social corporativo de Carroll.

O estudo de Carroll (1979) apresentou o conceito de desempenho social corporativo que estava sendo construído há décadas. Nesse estudo ele apontou que as empresas têm responsabilidades categorizadas que não são mutuamente exclusivas, as quais consistem nas responsabilidades econômica, legal, ética e discricionária. Em estudo posterior, Carroll (1991) retoma seu modelo de responsabilidade social e substitui o quarto nível (discricionário) pelo filantrópico, formando, assim, a estrutura da pirâmide de RSC.

A esse respeito, é importante distinguir as responsabilidades discricionárias das filantrópicas. As responsabilidades discricionárias são aquelas sobre as quais a sociedade não possui uma mensagem clara voltada aos negócios e as empresas assumem papéis sociais puramente voluntários, não

obrigatórios, não exigidos por lei. Carroll (2015) reforça essa diferença afirmando que, uma vez que as leis são essenciais, mas não suficientes, a sociedade espera que as empresas sejam éticas; isto é, que elas abracem as atividades, práticas e padrões que são esperados ou proibidos por essa sociedade, embora eles não possam, ainda, ser codificados em leis. A filantropia engloba as ações corporativas que respondem à expectativa da sociedade de que as empresas atuem como bons cidadãos corporativos. Isso inclui o envolvimento ativo de ações ou programas para promover o bem-estar humano ou a boa vontade e faz com que a filantropia seja regulamentada, diferentemente da responsabilidade discricionária. Exemplos de filantropia incluem contribuições empresariais de recursos financeiros ou o tempo dispendido por executivos para atividades filantrópicas, como contribuições para as artes, a educação ou a comunidade.

Em 1991, Carroll (1991) propôs uma Pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa, a qual objetivava caracterizar a RSC da empresa de maneiras que pudessem ser úteis para executivos que desejassem conciliar suas obrigações para com seus acionistas e outros grupos concorrentes que reivindicam legitimidade. Em seguida, possibilitava-se relacionar esse conceito à ideia de partes interessadas para finalmente isolar o componente ético ou moral da RSC no que diz respeito ao gerenciamento.

A intenção de se propor uma pirâmide era justamente a de destacar a relevância de cada papel ocupado pelas noções de responsabilidade nela caracterizadas. Desse modo, nesse modelo, a base encontra-se formada pelas responsabilidades econômicas e é seguida pelas responsabilidades legais, à qual se sucedem as responsabilidades éticas e, no topo, apresentam-se as responsabilidades filantrópicas. O autor destaca, ainda, que a constituição da pirâmide ilustra como os componentes distintos compõem o todo. Desse modo, embora os componentes sejam tratados como conceitos separados para fins de discussão, eles não são mutuamente exclusivos e não se destinam a justapor as responsabilidades econômicas de uma empresa às suas demais responsabilidades. Em resumo, a responsabilidade social corporativa total dos negócios implica o cumprimento simultâneo das responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas da empresa (CARROLL, 1991).

Os componentes para as referidas categorias de responsabilidade trazidos em Carroll (1991) e que integram a pirâmide da RSC encontram-se dispostos no Quadro 1.

Quadro 1. Elementos da Responsabilidade Social Corporativa

Responsabilidade econômica	Responsabilidade legal	Responsabilidade ética	Responsabilidade filantrópica
-----------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	--------------------------------------

-Maximização do lucro por ação; -Comprometer-se a ser o mais lucrativo possível; -Forte posição competitiva; -Alto nível de eficiência operacional; -Para a empresa ser bem-sucedida, ela deve ser consistentemente lucrativa.	-Atuar de maneira consistente de modo a atender as expectativas do governo e do direito; cumprir com regulamentações federais, estaduais e locais; -Ser um cidadão corporativo que respeita leis; -Para uma empresa ser definida como bem-sucedida, ela deve cumprir com suas obrigações legais; -Fornecer produtos e serviços que atendam às exigências legais mínimas.	-Agir conforme as expectativas relacionadas a costumes sociais e normas éticas (sendo esses costumes e normas não previstos em lei); -Reconhecer e respeitar essas normas éticas e morais, novas ou em desenvolvimento, adotadas pela sociedade; -Evitar que as normas éticas sejam comprometidas para o alcance dos objetivos institucionais; -Boa cidadania corporativa seja compatível com o que se espera moralmente e eticamente, reconhecimento que a integridade corporativa e comportamento ético estão além do cumprimento de leis e regulamentos.	-Atender de forma consistente as expectativas filantrópicas e de caridade da sociedade; auxiliar artes finas e artesanais; -Equipe deve participar de atividades de filantropia e caridade em suas comunidades locais; -Oferecer suporte às instituições públicas e privadas do segmento educacional; -Auxiliar voluntariamente programas com incentivo a melhoria de qualidade de vida.
--	---	--	---

Fonte: Adaptado de Carroll (1991).

Carroll (2016) dedicou-se a um trabalho de revisão sobre a popular pirâmide da RSC. Nesse trabalho, o autor recordou e reforçou alguns conceitos, além de definir perspectivas futuras. Uma das considerações feitas defende que, muito embora a responsabilidade ética seja retratada na pirâmide como uma categoria separada de RSC, ela também deve ser vista como um fator que permeia a pirâmide como um todo, pois as considerações éticas também estão presentes em cada uma das outras categorias de responsabilidade (CARROLL, 2016).

A Pirâmide da RSC deve ser vista a partir de uma perspectiva de partes interessadas, em que o foco se volta ao conjunto, e não às partes individualmente. A pirâmide da RSC sustenta, assim, que as empresas devem se envolver em decisões, ações, políticas e práticas que cumprem simultaneamente as quatro partes componentes. Desse modo, ela não deve ser interpretada como defensora de que o negócio deve cumprir suas responsabilidades sociais de forma sequencial, hierárquica, a começar pela base. Em vez disso, espera-se que o negócio atenda todas as responsabilidades simultaneamente (CARROLL, 2016). Para um resultado efetivo, espera-se, portanto, que as forças de todas as responsabilidades sejam somadas, para, assim, se obter uma Responsabilidade Social Corporativa total.

O estudo de Carroll (1991) traz diferenciações relevante a respeito de nomenclatura entre responsabilidade social e responsividade social, e sobre a reorientação necessária a respeito desses

conceitos. Segundo o autor, o argumento básico assevera que a ênfase na responsabilidade se concentra exclusivamente na noção de obrigação e motivação do negócio, e que a ação ou o desempenho se encontram sob análise. Ao passo que o movimento de responsividade social, por sua vez, se volta a enfatizar a ação corporativa, a proatividade e a implementação de um papel social.

Na década de 1990, com o fortalecimento da globalização, a RSC ganha força, uma vez que as corporações multinacionais dos Estados Unidos passam a ampliar seus negócios globalmente, gerando um forte processo de internacionalização norte-americano. Consequentemente, a RSC passa a ser exportada enquanto o capitalismo global se expandia rapidamente. O grande desafio nesse momento consistia no estabelecimento da globalização *versus* internacionalização da RSC em culturas distintas e também na tentativa de adequação desta às questões sociais no exterior (CARROLL, 2015).

Ainda segundo o autor, nesse mesmo período, as práticas de RSC tornaram-se comuns, mais formalizadas, variadas e mais profundamente integradas às práticas comerciais. No entanto, o período marcou um processo discrepante, pois algumas empresas estavam à frente da curva, enquanto muitas outras não acompanhavam o desenvolvimento porque nem todos os gestores concebiam a relevância do processo. Nesse período, também, os investidores passaram a dedicar mais atenção à RSC e as empresas maiores passaram a contratar e capacitar funcionários para funções relacionadas a políticas e práticas de RSC para atender a demanda e preocupação interna e externa às empresas.

No que tange à rentabilidade financeira os estudos de Carroll demonstram uma relação positiva, apesar de altamente variável, entre RSC e desempenho financeiro corporativo. Para Carroll (2015), a Responsabilidade Social Corporativa possui um desempenho social corporativo que contempla quatro quadros principais, sendo eles: ética empresarial (*business ethics* - BE), gerenciamento de *stakeholder* (*stakeholder management* - SM), cidadania corporativa (*Corporate Citizenship* - CC) e sustentabilidade (*Sustainability* - SUS). O Quadro 2 exhibe a evolução da RSC ao longo do último meio século.

Quadro 2. Cinquenta anos de evolução com os movimentos sociais relacionados à Responsabilidade Social Corporativa

Período	Ocorrências
1960	Discussões sobre direitos civis, direitos das mulheres, ambientalismo
1960	Responsabilidade Social Corporativa
1970	Responsividade Social Corporativa
1970–1980	Desempenho Social Corporativo (DSC)
1980, +	Ética Empresarial; Gerenciamento de <i>stakeholder</i>
1990, +	Cidadania Corporativa
1990–2000, +	Sustentabilidade
2015 e além	Futuro da Responsabilidade Social Corporativa

Fonte: Adaptado de Carroll (2015).

Pelo Quadro 2, nota-se que os conceitos, discussões e estudos inerentes à Responsabilidade Social Corporativa evoluíram de forma ágil, dado o curto espaço entre os marcos teóricos conceituais mencionados por Carroll. Isso demonstra a relevância de se explorar o tema e alcançar avanços em função do desenvolvimento paralelo do cenário econômico, que deve considerar a responsabilidade social como aspecto que garanta a longevidade e sustentabilidade das organizações e do meio-ambiente.

Conforme apurado pelo autor, a ética empresarial trata de um sistema de pensamento que está enraizado no dever e nas obrigações morais, que também podem ser vistos como princípios ou valores. De qualquer modo, a ética empresarial preocupa-se com a justiça ou equidade das ações de negócios, dos colaboradores envolvidos, dos comportamentos e das políticas que ocorrem em um contexto comercial.

A teoria das partes interessadas, assim como a RSC, baseia-se na ideia de que existem indivíduos e grupos que têm participação ou interesse na tomada de decisão e nas operações dos negócios. As principais partes interessadas podem incluir aqueles que têm uma participação oficial ou jurídica na empresa - proprietários, funcionários, clientes e comunidades locais -, ao passo que as partes interessadas secundárias podem incluir aqueles que têm um interesse geral no resultado do funcionamento das empresas - governo, reguladores, grupos de pressão social, grupos de atividades, concorrentes, mídia, dentre outros. A teoria das partes interessadas também se apresenta como uma importante estrutura teórica que, provavelmente, agregará valor a financiamentos estudantis de comparação futura sobre a RSC em países desenvolvidos e em desenvolvimento; especificamente, em relação à vertente gerencial (JAMALI; CARROLL, 2017; CARROLL, 2015).

No tocante à sustentabilidade, a qual se tornou uma pauta mais explorada na década de 1990, Carroll (2015) define seu conceito e sua aplicação na RSC afirmando que as discussões sobre sustentabilidade começaram em virtude de uma preocupação com o meio-ambiente. Em seu primeiro uso, a sustentabilidade foi derivada do conceito de desenvolvimento sustentável quando a Comissão Brundtland, em 1987, cunhou o que se tornou a definição mais citada de desenvolvimento sustentável: "Desenvolvimento que atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades". Ou seja, de acordo com essa definição, o que garante o futuro é a consciência de sustentabilidade no presente. Desse modo, atualmente, a sustentabilidade compreende uma diversidade de critérios, sendo esses ambientais, econômicos e sociais, dependendo da intenção do usuário ao articular o conceito. O quadro da sustentabilidade começou a ganhar admiradores e popularidade na década de 1990 e o conceito e a terminologia foram adotados de forma significativa tanto nas comunidades comerciais quanto nas universitárias (CARROLL, 2015).

O autor destaca, ainda, em seu estudo que muitas empresas voluntariamente se dispõem a publicar relatórios com divulgação de seu desempenho em domínios sociais, econômicos e ambientais,

inclusive, cerca de 95% da Global Fortune 250. Esses relatórios receberam muitos nomes ao longo dos anos, sendo o nome mais popular o Relatório de Sustentabilidade - dentre outros nomes, tem-se relatórios sociais, relatórios RSC, relatórios de cidadania corporativa e relatórios de responsabilidade corporativa.

A Cidadania Corporativa é um termo que foi recentemente adotado para compor e caracterizar a RSC, generalizando-se também na década de 90. Não há uma distinção definida, de forma robusta, entre cidadania corporativa e RSC. A cidadania corporativa compreende que tanto as empresas quanto as pessoas possuem determinados deveres e responsabilidades que devem cumprir para serem considerados legítimos e aceitos pela sociedade. A “boa cidadania” sugere, portanto, um comportamento aceitável diante da sociedade e o esforço para se encaixar como um “bom vizinho”, comportando-se bem com todos (CARROLL, 2015).

Em síntese, como analisado pelo autor, as cinco estruturas distintas - Responsabilidade Social Corporativa, Ética Empresarial, Gestão de *stakeholders*, Sustentabilidade e Cidadania Corporativa - que compõem o desempenho social corporativo possuem similaridades em seus conceitos, o que faz com que sejam usadas de forma indistinta entre gestores.

A RSC tem sido utilizada por um longo período tempo como uma estrutura explícita para melhor compreensão a respeito do relacionamento comercial e social. Carroll (2015) relata que uma pesquisa encontrou ao menos 37 definições diferentes de RSC. Desse modo, no começo, a RSC foi utilizada como um termo geral, argumentando que os gerentes devem considerar seriamente seus impactos na sociedade. Posteriormente, pensou em abraçar as ações que os gerentes e as organizações tomam para proteger e melhorar o bem-estar da sociedade, juntamente com os próprios interesses da empresa. Nesta visão, existem dois aspectos ativos da RSC, sendo eles proteção e melhoria. O autor explica que proteger a sociedade significa que as empresas precisam evitar seus impactos negativos (como poluição, discriminação), ao passo que melhorar o bem-estar da sociedade sugere que as empresas criem benefícios positivos para a sociedade (como filantropia, relações comunitárias). Outro pensamento inicial era de que as empresas não só tinham obrigações econômicas e legais, mas também certas responsabilidades que se estendiam além dessas obrigações, embora estas não fossem enunciadas, como foi estudado por outros autores (CARROLL, 2015).

A RSC deve ser intrínseca à empresa, podendo compor o planejamento estratégico empresarial, pois existe uma expectativa social quanto a isso em relação ao ambiente em que a empresa esteja inserida, independente do segmento em que atue. McWilliams (2001) tratou em seus estudos sobre oferta e demanda de RSC e sobre o aspecto de demanda desta, mais especificamente sobre as exigências por parte dos consumidores e outras partes interessadas. Carroll (2015), por sua vez, ressalta que a exigência por parte dos consumidores e demais interessados justifica-se em virtude de haver muitos *stakeholders* envolvidos no funcionamento e na operação empresarial que são impactados pelas tomadas de decisões do negócio, inclusive no que tange à vertente de RSC. A

abordagem de Freeman foca somente nas partes interessadas, ou seja, se determinada empresa não possuir capacidade de superar adversidades, de se adequar ao meio ou passar a adotar práticas de Responsabilidade Social Corporativa como componente elementar de sua estratégia, sua reputação pode ser atingida, tornando-se vulnerável às oscilações do mercado e podendo, inclusive, deixar de existir.

Assim, nota-se que a RSC deixou a categoria de altruísmo para caminhar em direção a aspectos estratégicos. É relevante destacar que a Responsabilidade Social Corporativa não é inerente apenas a instituições de caridade, sendo aplicável e utilizável em qualquer meio empresarial, uma vez que empresas envolvem terceiros e entregam produtos e serviços para a sociedade, gerando impactos.

2.2.6 Perspectivas e benefícios da Responsabilidade Social Corporativa

O futuro da RSC, independentemente de seu formato, nomenclatura ou semântica socialmente consciente construída, parece estar atrelado a um futuro sustentável e otimista (CARROLL, 2016).

Para Carroll (2015), há evidências significativas de que a RSC tem sido consistente e estável em sua popularidade e de que pelo menos três forças motrizes a mantiveram viva, conduzindo sua aceitação comercial, seu crescimento global e sua proliferação acadêmica. Essas evidências são significativas e podem ser assumidas como perspectivas fortes e impulsionadoras, envolvendo a participação mais ativa de *stakeholders*, o aumento do poder de consumidores sensíveis, o aumento da sofisticação de ONGs e de empregados como força crescente de RSC, fazendo com que haja um aumento na influência do investidor na RSC e gerando um aumento de atividade.

Outras perspectivas levantadas pelo autor percebidas nas últimas décadas são o empreendedorismo social e o intraempreendedorismo social. O empreendedorismo social é o processo de busca por soluções para problemas sociais, utilizando princípios de negócios testados no tempo para ajudar a alcançar o sucesso organizacional total, podendo ocorrer em organizações com e sem fins lucrativos. Os empreendedores sociais sem fins lucrativos estão principalmente interessados em alcançar mudanças sociais positivas como principal missão, enquanto precisam gerar retornos financeiros aceitáveis para sustentar a empresa (CARROLL, 2015). Outra perspectiva importante que destaca a aceitação da RSC é a crescente oferta de cargos relacionados a RSC que aparecem nos níveis de gerenciamento médio a superior de empresas - Diretor de CR, Diretor de RSE, Vice-Presidente de RSC, Diretor de Sustentabilidade, Diretor de Filantropia e Diretores de Conformidade e Ética. A mudança nesse cenário foi visível nos últimos 40 anos, desde o surgimento das primeiras pesquisas de Carroll. Uma terceira perspectiva, por fim, consiste na proliferação acadêmica sobre o tema. Desse modo, espera-se que a RSC cresça mais rapidamente nos países em desenvolvimento a medida que o progresso econômico e as circunstâncias proporcionam melhores oportunidades.

O caso de negócios de Carroll e Shabana (2010) refere-se aos argumentos subjacentes ou raciocínios que apoiam ou documentam por que a comunidade empresarial deve aceitar e promover a

"causa" de RSC. O caso de negócios está preocupado com a questão principal: o que a comunidade empresarial e as organizações extraem da RSC, ou seja, como eles se beneficiam de forma tangível ao se engajarem em políticas, atividades e práticas de RSC (CARROLL; SHABANA, 2010). Segundo Kurucz et al. (2008 apud CARROLL, 2016), foram elaborados quatro argumentos efetivos que respondem à pergunta acima, os quais incluem redução de custos e riscos, efeitos positivos sobre a vantagem competitiva, legitimação e reputação da empresa e o papel da RSC na criação de situações vantajosas para a empresa e a sociedade. Outros estudos enumeraram motivos para o empreendimento abraçar a RSC para incluir a inovação, a diferenciação da marca, o envolvimento dos funcionários e o envolvimento do cliente.(CARROLL, 2016)

No que se refere aos benefícios da RSC, suas iniciativas beneficiam não apenas a comunidade local, a sociedade e o meio ambiente, mas também criam uma base de consumidores fiéis que estão dispostos a pagar um preço superior por produtos ou marcas diferenciadas pela RSC (THILMANY; DESELCU; COSTANIGRO, 2013). Nesse caso, há um nicho específico de mercado que se preocupa com essas características e possuem essa preferência.

Melo e Galan (2011 apud SINGH; VERMA, 2018) descobriram que a RSC é uma fonte válida de vantagem competitiva intangível. No entanto, os autores argumentam que, se não for utilizada para todo seu potencial, a RSC tem menor impacto no desempenho do negócio do que o tamanho da empresa e outros indicadores financeiros.

Ao considerar pesquisas de profissionais de negócios, os benefícios empresariais de políticas de RSC cuidadosamente implementadas ajudam as empresas a conquistar novos negócios; aumentar a retenção de clientes; melhorar relacionamentos com clientes e fornecedores; atrair, motivar e manter uma força de trabalho satisfeita; economizar dinheiro em custos operacionais e energia; gerenciar risco; diferir-se dos concorrentes; proporcionar acesso a oportunidades de investimento e financiamento; e gerar publicidade positiva e oportunidades de mídia (CARROLL, 2015).

2.2.7 Responsabilidade Social Corporativa e o impacto sobre o consumidor

Apesar da crescente ênfase na RSC no mercado, pouco se sabia sobre os efeitos das ações de RSC nos consumidores (SEN; BHATTACHARYA, 2001). A esse respeito, pesquisas mostram que as iniciativas de RSC podem, sob certas condições, diminuir intenções dos consumidores de comprar produtos de uma empresa. No entanto, este argumento contrapõe o apresentado em Thilmany et. al (2013), que ressaltam a possibilidade de criação de uma base de consumidores fiéis atrelados a aspectos de RSC.

O estudo de Brown e Dacin (1997 apud SEN; BHATTACHARYA, 2001) concentra-se de forma mais direta e explícita sobre o efeito do registro da RSC de uma empresa sobre as avaliações dos consumidores dessa empresa e seus produtos. Os autores argumentam que o registro de RSC, em vez de fornecer informações sobre os atributos ou a qualidade geral de seus produtos, cria um contexto

geral para a avaliação dos consumidores. Utilizando-se de empresas hipotéticas e reais, os autores mostram que o efeito da RSC sobre a preferência dos consumidores por um novo produto ocorre por meio da avaliação geral dos consumidores da própria empresa.

Segundo Sen e Bhattacharya (2001), a identificação com uma organização envolvida em boas ações de RSC pode contribuir para a autoestima dos consumidores.

Nas descobertas dos estudos de Sankar Sen e Bhattacharya (2001), foi identificada a necessidade dos comerciantes de adotar uma perspectiva estratégica na tomada de decisões de RSC, alinhando suas iniciativas não apenas ao impulso estratégico geral da empresa, mas também a seu posicionamento competitivo e às posições dos principais grupos de partes interessadas sobre questões alternativas de RSC.

Outro achado dos estudos de Sen e Bhattacharya (2001) é que todos os consumidores reagem negativamente a informações negativas de RSC, enquanto que apenas os que mais apoiam as questões de RSC reagem positivamente a informações de RSC positivas. Sendo assim, os autores sugerem um posicionamento particularmente consciente por parte dos gerentes sobre os perigos de eles serem percebidos como socialmente irresponsáveis. Destaca-se, aqui, a importância da relação entre imagem da marca e RSC, que será abordada mais profundamente na subseção seguinte.

Outra conclusão de Sen e Bhattacharya (2001) consiste no fato de que os esforços de RSC de uma empresa podem afetar as intenções dos consumidores de comprar seus produtos indireta e diretamente, o que, naturalmente, depende das práticas que a empresa adota.

Conforme Bigné et. al. (2012) apontam, apesar dos esforços de pesquisa nos últimos anos para capturar a influência da RSC na perspectiva do comportamento do consumidor, ainda não existe um consenso total sobre as dimensões da RSC percebidas pelo consumidor. Assim, pesquisadores de marketing baseiam suas propostas em dois principais quadros conceituais: a concepção da pirâmide de Carroll da RSC (CARROLL, 1991) e o modelo bidimensional de Associações Corporativas de Brown e Dacin (1997). Para o presente estudo, como já mencionado anteriormente, o modelo escolhido consiste no de Carroll.

A imagem da marca – e, especialmente, a percepção da RSC – consiste em um julgamento da marca, o que representa uma resposta positiva em si mesma (BIGNÉ; CURRÁS-PÉREZ; ALDÁS-MANZANO, 2012).

Os estudos de Luo e Bhattacharya (2006), por sua vez, adotam um enfoque mais econômico, uma vez que acreditam que, em empresas com pouca capacidade de inovação, a RSC efetivamente reduz os níveis de satisfação do cliente e, diante de menor índice de satisfação, essas empresas têm seu valor de mercado prejudicado. Os autores sugerem que as iniciativas de RSC resultam em ganhos financeiros para algumas empresas e em perdas para outras em função de duas possibilidades: (i.) a RSC afeta o valor de mercado parcialmente por meio do mediador da satisfação do cliente e (ii.) os retornos à RSC podem ser dependentes positivos e negativos nos níveis de habilidades empresariais.

Baseados em dados secundários, os autores mostram, ainda, que a satisfação do cliente desempenha um papel significativo na relação entre RSC e valor de mercado da empresa e que uma combinação adequada de iniciativas de RSC e habilidades relacionadas ao produto é importante (LUO; BHATTACHARYA, 2006).

Um estudo recente realizado na Índia por Singh e Verma (2018) investigou o efeito das iniciativas de RSC no valor da marca. Os resultados obtidos sugerem que os gerentes precisam entender que a RSC é uma oportunidade de geração de melhor valor organizacional e que, portanto, ela deve ser incorporada em todos os níveis operacionais, pois consiste em uma parte integral da estratégia corporativa (SINGH; VERMA, 2018). Nota-se, assim, a existência de estudos que já relacionam a imagem corporativa ao RSC e apresentam sua importância em nível estratégico para a corporação. Inclusive, esses estudos geralmente reconhecem que a RSC deve afetar positivamente as percepções da marca dos clientes (RUST; LEMON; ZEITHAML, 2000 apud SINGH; VERMA, 2018).

Para entender completamente como e em que condições a RSC afeta as atitudes e o comportamento dos consumidores, os gerentes de marketing devem integrar as perspectivas empresariais às de consumidores da RSC (ÖBERSEDER; SCHLEGELMILCH; MURPHY, 2013). De acordo com Öberseder et. al (2013), a RSC tem um impacto sobre as atitudes dos consumidores, as intenções de compra, a identificação da empresa do consumidor, a lealdade e a satisfação. Estudos iniciais indicam que os consumidores levam em consideração o compromisso de uma empresa em relação às iniciativas de RSC quando avaliam essa empresa e seus produtos.

Mohr e Webb (2005) e Sen e Bhattacharya (2001 apud ÖBERSEDER et. al, 2013) destacam que a influência da RSC nas intenções de compra dos consumidores é mais complexa do que se pensava anteriormente, pois ela pode afetar essas intenções direta ou indiretamente. O efeito indireto dá-se quando um contexto corporativo para intenções de compra é criado, enquanto que o direto ocorre quando a atividade de RSC reflete as crenças de RSC do consumidor. Ainda segundo os autores, a comunicação de atividades de RSC é importante, pois os consumidores conscientes das iniciativas de RSC têm atitudes e intenções comportamentais mais positivas.

Segundo McWilliams (2001), o suporte da RSC cria uma reputação de que uma empresa é confiável e honesta por meio da relação entre RSC e publicidade. Assim, o anúncio que fornece informações sobre os atributos RSC pode ser usado para criar ou manter uma reputação de qualidade, confiabilidade ou honestidade - todos os atributos que são importantes, mas difíceis de determinar por meio de pesquisa.

Com a crescente competitividade global das corporações, o risco de reputação torna-se ampliado, uma vez que a visibilidade e a vulnerabilidade das imagens internacionais das corporações lhes conferem um forte incentivo para planejar cuidadosamente as iniciativas de responsabilidade e ética com as quais eles negociam (CARROLL, 2015). Um exemplo recente sobre o impacto negativo

de ações mal planejadas consiste no rompimento da represa sob responsabilidade da Samarco em 2015, que ocasionou danos ambientais e sociais de grandes proporções, comprometendo a imagem e reputação desta. Desde o acidente, a empresa encontra-se com suas operações paralisadas mesmo, após o ocorrido, tendo realizado ações de emergência com a finalidade de reduzir os impactos, principalmente sociais e ambientais. No que tange à esfera legal, a empresa deverá responder juridicamente por suas práticas, sendo elas a responsabilidade civil, administrativa e penal (DUARTE, 2018). Na esfera econômica, ela alcançou um prejuízo de cerca de R\$ 5,8 bilhões, em função da paralisação de suas atividades (ROSTÁS, 2018). Em síntese, percebe-se que, no caso mencionado, as práticas de RSC não podem ser exercidas de maneira efetiva. No entanto, se houvesse essa possibilidade, elas seriam um meio de remediar os danos causados pela empresa e de buscar a reconstrução de sua marca e de sua própria credibilidade ao voltar a prestar serviços à sociedade, uma vez que muitas pessoas estão ligadas às suas atividades.

Ao apresentar esse caso, o que se pretende avaliar é o efeito que a Responsabilidade Social Corporativa apresenta sobre a imagem da marca. Nele, a empresa teve sua imagem fortemente atingida, sendo que um dos principais indicadores que demonstram isso, nesse caso, diz respeito a seu faturamento.

2.3 MARCA E IMAGEM

Nesta subseção, aborda-se os conceitos de marca e imagem, bem como suas abordagens teóricas

2.3.1 Conceito e evolução de marca e imagem

As noções introdutórias formais de *brand image* nas pesquisas de comportamento do consumidor surgiram na década de 1950, tornando-se um componente relevante do marketing e tendo suas principais evoluções na literatura nas décadas de 1980 e 1990 (DOBNI e ZINKHAN, 1990).

Levy (1958 apud DOBNI; ZINKHAN, 1990) identifica algumas motivações mais duradouras para a compra. Na concepção do autor, os produtos tinham uma natureza social e psicológica, bem como um físico, de modo que os conjuntos de sentimentos, ideias e atitudes que os consumidores tinham sobre as marcas, a "imagem" das marcas, eram cruciais para a escolha da compra.

Herzog (1973 apud DOBNI; ZINKHAN, 1990) define imagem da marca em suas definições gerais como a soma das impressões totais de uma pessoa.

Diversas vezes, a julgar pelo senso comum, acredita-se que o que é decisivo no momento da compra para o consumidor é somente o fator preço. No entanto, estudos como o de Cretu e Brodie (2007), por exemplo, pretendem investigar a reputação da empresa, a influência da imagem da marca e a percepção sobre ela pelos consumidores. Conforme apurado nesses estudos, a imagem da marca tornou-se um conceito vital para os gerentes de marketing. Isso foi demonstrado por descobertas como

as que confirmam que as considerações de imagem orientam a escolha da compra (DOLICH, 1969); que os produtos são geralmente adquiridos ou evitados não por suas qualidades funcionais, mas por causa de como, enquanto símbolos, eles afetam o status do comprador-usuário e a autoestima (LEVY, 1959 apud DOBNI; ZINKHAN, 1990); e que um produto é mais provável de ser usado e apreciado se houver congruência entre sua imagem e a autoimagem real ou ideal do usuário (SIRGY; SAMLI, 1985). Desse modo, a imagem da marca funciona como um portal para que os clientes reconheçam um produto, avaliem sua qualidade, compreendam e conciliem os riscos de compra, além de obterem experiência e satisfação (NAGAR, 2015).

Nesse sentido, é válido ressaltar a distinção entre imagem e marca. O conceito de imagem, segundo Barich e Kotler (1991), representa a soma das crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou grupo tem de um objeto. O objeto pode ser uma companhia, produto, marca, lugar ou pessoa; e a impressão, verdadeira ou falsa, real ou imaginária. Independentemente de estarem certas ou erradas, o fato é que as imagens guiam e moldam o comportamento e, por isso, segundo o autor, as organizações precisam identificar as forças e fraquezas de suas imagens e tomar ações e medidas para melhorá-las. Em resumo, nota-se que a imagem, em toda sua abrangência, consiste em uma percepção.

O conceito de marca, conforme registrado no livro “O Poder das Marcas”, foi definido em 1960 pelo Comitê de Definições da *American Marketing Association* como sendo um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes (PINHO, 1996). Ainda segundo o autor, já no século XI a marca possuía um caráter comercial. De acordo com o estudo de Merz et. al. (2009), as marcas constituíram uma maneira para os clientes identificarem e reconhecerem produtos à vista. O valor da marca foi incorporado nos bens físicos e criado quando da venda destes (orientação de saída). As marcas, portanto, funcionavam como recursos de operação e tinham valor em troca. Os bens individuais, por sua vez, foram marcados para potenciais clientes que permaneceram passivos no processo de criação de valor da marca (*operand resources*).

Para Kapferer (2008), existe uma discussão sobre a definição de como medir a força da marca e sobre a quantidade de indicadores que poderiam ser usados para valorizar a equidade da marca. Existem dois paradigmas. Um é baseado na exclusividade na relação que o cliente tem com a marca - baseado na lealdade, na pretensão de recompra e em emoções e crenças - e a outra é produzir medidas baseadas em dólares, euros. (KAPFERER, 2008)

As restrições essenciais da imagem da marca definidas no estudo de Dobni e Zinkhan (1990) consistem em: (i.) a imagem de marca é o conceito de uma marca que é detida pelo consumidor; (ii.) a imagem da marca é, em grande parte, um fenômeno subjetivo e perceptivo que se forma por meio da interpretação – fundamentada ou emocional - do consumidor; (iii.) a imagem de marca não é inerente às preocupações técnicas, funcionais ou físicas do produto, sendo, em vez disso, afetada e moldada por atividades de marketing, por variáveis de contexto e pelas características do preceptor; e (iv.) onde a

imagem de marca está em causa, a percepção da realidade é mais importante do que a própria realidade.

A imagem da marca de uma empresa tem total relação e ligação com seu portfólio de produtos, no entanto, cada produto mantém sua particularidade. A reputação associada ao nome da empresa atua como a marca de guarda-chuva para a gama de categorias de produtos, enquanto as imagens da marca serão específicas da categoria de produto em particular (CRETU; BRODIE, 2007). O autor ressalva que é necessário distinguir entre as influências da imagem da marca que estão associadas a uma categoria de produto específica e a influência mais ampla da reputação da empresa. É importante ressaltar a importância da imagem da marca e da própria reputação da empresa, além de as distinguir.

Para ilustrar a importância da distinção entre a imagem da marca e a reputação da empresa, retoma-se casos como os da *JBS* e *BRFoods* noticiados em 2017. Tais casos são de vivência e conhecimento do consumidor final por serem peças-membro da operação *Carne Fraca*, em que foram encontrados produtos adulterados do segmento alimentício em ambas empresas. Além desse, pode-se retomar também o caso *Tylenol* apresentado em Moraes (1982), em que a empresa Johnson & Johnson adotou a estratégia de retirada de aproximadamente 31 milhões de vidros do produto do mercado para averiguações após a ocorrência de sete mortes por envenenamento de cianeto identificadas após consumo do medicamento. Essa operação ocasionou um grande prejuízo para a empresa, algo em torno de 50 milhões de dólares à época.

Em ambos os exemplos, é possível identificar como a conduta da empresa pode afetar a imagem da marca, bem como sua reputação, e ainda analisar quais as medidas tomadas para revitalizar sua situação e adquirir a confiança do consumidor novamente - por meio de seu comportamento durante um período de crise, em que se espera um comportamento responsável. A RSC, se tiver uma boa comunicação com uma estratégia planejada, pode ser uma fonte de construção de imagem para a empresa (SEN; BHATTACHARYA, 2001 apud SINGH; VERMA, 2018). No entanto, deve-se notar que a imagem pode se tornar frágil se estiver exposta a situações que comprometam sua relação com o consumidor.

As abordagens teóricas sobre *brand image* são divididas em: definições gerais; ênfase no simbolismo; ênfase nos significados e mensagens; ênfase na personificação; ênfase em elementos cognitivos ou psicológicos (DOBNI e ZINKHAN, 1990). Para o presente estudo, faz-se interessante que as abordagens sejam seguidas com ênfase na personificação (personalidade da marca) e em elementos cognitivos ou psicológicos para o alcance do resultado desejado. A abordagem com ênfase na personificação terá relação com o que é proposto pelas empresas que serão pesquisadas, com a marca, ao passo que a abordagem com ênfase em elementos cognitivos terá relação com a percepção dos clientes, com a imagem percebida.

2.3.2 Personalidade da Marca

Segundo Kapferer (2008), assim como as ideias de visão e marca e propósito, o conceito de identidade de marca é recente, tendo se iniciado na Europa (KAPFERER, 2008). Aaker (1997) ressalta que, até o momento de seu surgimento, não havia nenhuma pesquisa conduzida para se desenvolver sistematicamente uma escala confiável, válida e generalizável para medir a personalidade da marca. Sendo assim, em seu estudo – o qual, inclusive, é referenciado na área de personalidade da marca -, a autora utilizou-se da pesquisa sobre a estrutura de personalidade humana "*Big Five*" para desenvolver um quadro teórico das dimensões da personalidade da marca e uma escala confiável, válida e generalizável que medisse essas dimensões, uma vez que foi dada considerável atenção à construção da personalidade da marca em pesquisas sobre comportamento do consumidor (AAKER, 1997).

Conforme as conclusões dos estudos de Aaker (1997), a personalidade da marca foi categorizada em cinco dimensões obtidas por meio da classificação de um total de 631 sujeitos, que classificaram um subconjunto de 37 marcas em 114 traços de personalidade extraídos da psicologia. Os resultados de uma análise exploratória do fator de componentes principais sugerem que os consumidores percebem que as marcas possuem cinco dimensões de personalidade distintas, sendo elas: sinceridade, excitação, competência, sofisticação e robustez.

Aaker (1997) define formalmente personalidade da marca como "o conjunto de características humanas associadas a uma marca". Segundo a autora, os consumidores associam a marca a pessoas ou figuras famosas, em parte em função da estratégia adotada pelas empresas para imbuir em uma marca traços de personalidade, como antropomorfização, personificação e criação de imagens de usuários.

Kapferer (2008) afirma que o conceito de identidade questiona como o tempo irá afetar a unicidade e permanência da qualidade da marca ou do varejista (KAPFERER, 2008), destacando, assim, a possibilidade de interferência do tempo e da longevidade na definição da identidade.

Segundo Mowen (1990 apud EKINCI, 2006), a ideia de produto ou personalidade da marca pode ser rastreada até suas origens por meio da teoria do simbolismo. Argumenta-se que os consumidores veem seus produtos preferidos como uma extensão de si mesmos e, portanto, seu comportamento de compra é motivado pelo valor simbólico do produto.

Os traços da personalidade humana diferem-se de como são formados os traços da personalidade da marca. Segundo Park (1986) as percepções de traços de personalidade humana são inferidas com base no comportamento de um indivíduo, características físicas, atitudes e crenças e características demográficas, enquanto que, segundo Plummer (1985 apud AAKER, 1997), as percepções de traços de personalidade da marca podem ser formadas e influenciadas por qualquer contato direto ou indireto que o consumidor tenha com a ela.

As atribuições sobre os traços de personalidade baseiam-se principalmente em observações de comportamento, supostamente "causadas" pelo traço de personalidade não observado. Apesar da circularidade deste processo, os significados de personalidade têm uma função útil, pois são

significados abstratos que podem ser usados para resumir comportamentos complexos e formar expectativas de comportamentos futuros (AAKER e FOURNIER, 1995). Isso também é aplicável à personalidade da marca, uma vez que é possível observar seu comportamento e formar expectativas futuras com base no comportamento da marca personificada.

Em suma, Aaker e Fournier (1995) definem a personalidade da marca como o conjunto específico de significados que descrevem as características "internas" desta marca. Esses significados são construídos por um consumidor com base em comportamentos exibidos por marcas personificadas ou caracteres destas.

O conceito de imagem da marca que remete à abordagem sobre personalidade da mesma abarca também o quesito lealdade da marca e satisfação do cliente, os quais, por sua vez, estão relacionados a aspectos comportamentais do consumidor. É possível perceber que esses conceitos, por si só, formam uma rede extensa.

Segundo Jin et al. (2012), o desenvolvimento de uma imagem de marca positiva não garante a satisfação, mas influencia a lealdade do cliente. Segundo Merz et al. (2009 apud DIRSEHAN; KURTULUŞ, 2018), as organizações usam a imagem da marca para atrair os consumidores, sublinhando os benefícios que eles fornecem para satisfazer as necessidades e desejos deste público.

2.3.3 Elementos cognitivos ou psicológicos da marca

Ruão, (2004) define imagem da marca como o resultado da interligação entre as estruturas mentais do consumidor e o leque de ações de marketing destinadas a capitalizar o potencial contido no conhecimento da marca, gerando assim valor. O autor ainda define que conceito de valor da marca equivale ao de imagem de marca, como o conjunto de atributos e associações que os consumidores reconhecem e conectam com o nome da marca e na base do qual estão as suas decisões face aos produtos ou serviços (RUÃO, 2004). Nesse caso, para o autor trata-se puramente de um conceito cognitivo, que é composto por atribuições reunidas pelo consumidor, formando sua experiência e sua opinião.

Biel (1993 apud DIRSEHAN; KURTULUŞ, 2018) indica que um bom ponto de partida para definir a imagem da marca consiste no resultado da combinação do que os consumidores relacionam aos nomes das marcas e das associações que as marcas têm nas mentes desses consumidores. Keller et al. (2012 apud DIRSEHAN; KURTULUŞ, 2018) argumentam que a imagem de marca positiva pode ser alcançada associando-se conotações fortes, favoráveis e únicas à marca nas mentes dos consumidores. A criação desses tipos de associações depende dos processos de aprendizagem dos consumidores.

Existem sistemas conceituais que são salvos na memória de cada pessoa de acordo com marcas, produtores e lojas, cujo conteúdo evolui de acordo com a experiência de cada indivíduo. Essas unidades salvas ou estruturas de conhecimento parecem-se com uma tela de aranha complicada que

inclui fragmentos de dados. As conexões são formadas entre os nós nessa rede associativa, que inclui fragmentos de informação, e esses nós podem ser uma marca, uma propriedade, uma celebridade ou um produto relacionado a uma marca (SALOMÃO, 2009 apud DIRSEHAN; KURTULUŞ, 2018).

Um dos aspectos relacionados aos elementos cognitivos são os aspectos sensoriais, como cores e imagens, sons, cheiros, tato. Os sentidos ajudam a conectar os aspectos sensoriais com a memória e podem tocar diretamente em questões emoção (LINDSTROM, 2005). Esses aspectos sensoriais são denominados *marketing* ou *branding sensorial*. O *branding sensorial*, segundo o livro de Underhill (1999 apud FRANÇA et. al, 2015), trata-se da atividade que envolve a sensação de experimentar a parte do mundo que se supõe à venda, usando os nossos sentidos: visão, tato, olfato, audição e paladar, como base para escolher ou rejeitar opções. Segundo Rupini (2015), o marketing sensorial é uma técnica que visa seduzir o consumidor usando seus sentidos para influenciar sentimentos e comportamentos.

Para Visual Merchandising (2018), o marketing sensorial explora os sentidos por meio dos estímulos, de modo que a empresa comunica seus valores por meio dos símbolos transpassados pelos próprios estímulos. Ademais, além do marketing sensorial ser parte da estratégia de diferenciação e posicionamento, ele busca elevar o status da marca e o colocar em vantagem competitiva frente aos concorrentes. Para Moraes (2018), o objetivo do branding sensorial é capitalizar as emoções para fortalecer o relacionamento dos consumidores com uma marca, criando uma experiência diferenciada capaz de fortalecer o vínculo, despertar interesse e fidelizar o público-alvo. Ou seja, trata-se da utilização dos sentidos do cliente para conquista, e, após isso, do uso desse relacionamento em um esquema de favor e satisfação mútuo, pois, uma vez que a empresa estimula os sentidos do consumidor, ela também capta informações a favor do próprio negócio, mas busca devolver para o cliente satisfação de necessidades e desejos atrelados à missão e visão da empresa. Este experimento de mundo mencionado por Underhill (1999), que é uma associação cognitiva, pode ser vivenciada no cotidiano do consumidor, atingido costumeiramente pelos estímulos sensoriais que remetam a marcas de seu conhecimento.

Reforçando os conceitos mencionados anteriormente, Rupini (2015) explica o papel do *branding sensorial*, de modo que as marcas podem criar associações emocionais na mente do cliente, atraindo seus sentidos. Sendo assim, o *Sensory Branding* é um tipo de mecanismo do marketing que atrai todos os sentidos (visão, cheiro, toque, som, gosto) em relação à marca. O *branding sensorial* tem sido uma das ferramentas de marketing mais importantes utilizadas por empresas conhecidas e bem-sucedidas. A experiência sensorial das marcas ajuda a criar fidelidade à marca e assim aumentar as vendas e as receitas da empresa. É possível comprovar, a partir de estudos, que os clientes tomam decisões de compra com base na percepção da marca e que essa percepção é formada pela junção de estímulos provenientes dos receptores sensoriais (RUPINI, 2015).

As marcas que se comunicam a partir de uma plataforma de marca multissensorial têm maior probabilidade de formar conexões emocionais entre os consumidores e seus produtos (LINDSTROM; LINDSTROM, 2012). A ligação emocional entre marca e consumidor tem sido proposta como importante na construção de marcas fortes (HULTÉN, 2014). Cada vez mais as pessoas estão mais conscientes da marca e, para um determinado grupo (mercado de nicho), a experiência é o que importa, e não o preço do produto, de modo que esse produto aproveita as emoções e os sentimentos do cliente (RUPINI, 2015).

Hultén (2014) define a experiência da marca multissensorial como a experiência que suporta a criação de valor individual e refere-se a como os indivíduos reagem quando uma empresa interage e apoia seus processos de compra e consumo por meio do envolvimento dos cinco sentidos humanos na geração de valor do cliente, experiências e marca como imagem (HULTÉN, 2014). Rupini (2015) alega que é por meio dos sentidos humanos que um cliente pode diferenciar uma marca de marcas similares. Os comerciantes têm que comercializar sua marca ou o ponto de venda dedicado, juntamente com os atributos sensoriais, como toque, gosto, cheiro, visão e som que gerarão a ativação de emoções que fazem os clientes desejarem um determinado produto, isto sendo denominado como *branding sensorial*.

Nesse sentido, um elemento cognitivo que merece destaque é a lealdade da marca.

Segundo Oliver (1997), os primeiros estudos sobre a lealdade iniciaram-se na década de 1970, período em que a perspectiva comportamental foi predominante. A lealdade à marca era vista como um padrão de compras repetidas e modelos estocásticos eram utilizados para tentar determinar a intenção de comportamento dos clientes. A partir daí a lealdade da marca tem suas fases e dimensões (OLIVER; RUST; VARKI, 1997). Para Oliver (1999), a lealdade passa por fases, sendo elas: lealdade cognitiva, lealdade afetiva, e lealdade conativa (OLIVER, 1999).

A lealdade cognitiva é a informação de atributo da marca disponível para o consumidor, indica que uma marca é preferível às suas alternativas, ou seja, trata-se da influência das informações das atribuições da marca que estão à disposição do consumidor. Segundo o autor, a cognição pode ser baseada em conhecimento prévio ou indireto ou em informações recentes baseadas em experiência (OLIVER, 1999). A lealdade nesta fase é direcionada para a marca devido a essa "informação" (níveis de desempenho de atributos).

A lealdade afetiva é descrita pela formação de um afeto, após uma sequência de experiências satisfatórias com a marca. Para o autor, isso reflete a dimensão prazer da definição de satisfação - satisfação prazerosa, e o compromisso nessa fase é referido como lealdade afetiva e é codificado na mente do consumidor como cognição e afeto (OLIVER, 1999).

A lealdade conativa é um cumulativo de experiências bem-sucedidas de lealdade afetiva. O conceito, por definição, implica um significado de intenção de recompra da marca. Para o autor, a fidelidade favorável, então, é um estado de fidelidade que contém o que, ao princípio, parece ser o

comprometimento de compra que se observa na definição de fidelidade. No entanto, esse compromisso é a intenção de *rebuy* da marca e é mais parecido com a motivação (OLIVER, 1999).

A lealdade de ação trata-se da fase em que as intenções são convertidas em ações. A intenção motivada no estado de fidelidade anterior é transformada em disposição para atuar. Aqui surge o conceito de paradigma de controle de ação, na qual há um desejo adicional de superar as possíveis barreiras que impeçam a efetivação do ato. A ação é resultado necessário. O autor reforça que se este compromisso for repetido, desenvolve-se uma inércia de ação, facilitando assim a recompra (OLIVER, 1999).

Freire (2005) resumiu com clareza os papéis das fases da lealdade, sendo que a lealdade cognitiva foca na performance do produto, a lealdade afetiva em gostar da marca, a lealdade conativa em querer recomprar a marca e a lealdade ação em comprometer-se com a ação de recomprar (realmente fazê-lo).

Com relação aos obstáculos à lealdade da marca, segundo Oliver (1999) existem alguns motivos para que se desenvolva a deslealdade da marca, como por exemplo, a procura variada, que se torna uma limitação em função da variedade de amostras disponíveis, ou ainda a lealdade multimarca, e mudanças nas necessidades do consumidor, que podem ocorrer de duas formas diferentes, sendo que uma delas é quando o consumidor amadurece e o consumidor passa a ter novas necessidades, e a outra está ligada a racionalidade, a lógica comportamental do consumidor.

Ainda sobre o que tange à lealdade, existem as dimensões sobre lealdade da marca. Conforme Freire (2005) apurou em seus estudos, a lealdade é definida com base em dois conceitos-chave: comprometimento com a marca (dimensão atitudinal) e repetição de compra (dimensão comportamental). A dimensão de repetição de compra identifica clientes que comprem consistentemente produtos da mesma marca, enquanto a dimensão de comprometimento psicológico com a marca, em síntese, é a resistência em mudanças na preferência, em resposta a informações ou experiências conflitantes (CROSBY; TAYLOR, 1983)

Os elementos cognitivos e psicológicos da marca demonstram sua relevância para a marca propriamente dita não só pela contribuição financeira entre cliente e marca que é estabelecido e toda a movimentação mercadológica decorrente dessa ação, mas também do elo emocional estabelecido por parte do cliente com a marca. Quando o cliente se torna leal à marca (e isso é construído ao longo de um período), observando sua dimensão atitudinal e sua dimensão comportamental, dificilmente o cliente consumirá outra marca que não seja a que ele possui relacionamento.

2.3.4 A Responsabilidade Social Corporativa e seu impacto sobre a imagem

A imagem da RSC é definida como a percepção das partes interessadas sobre as respostas corporativas às preocupações sociais gerais dos grupos de partes interessadas (LAI et al., 2010). Um dos objetivos do presente estudo é avaliar a percepção por parte do consumidor.

A imagem RSC de uma organização é uma imagem corporativa baseada na identidade que comunica o compromisso da empresa com a RSC, compromisso esse baseado em programas não-econômicos que incluem iniciativas sociais e ambientais. O anúncio de imagem corporativa é cada vez mais usado para criar a consciência das iniciativas de RSC de uma empresa e, por sua vez, preferência por seus produtos e marcas (POMERING; JOHNSON, 2009).

Pérez e Del Rodríguez Bosque (2013) desenvolveram uma ferramenta cujo objetivo é avaliar e mensurar as percepções dos clientes sobre RSC. Os autores dessa pesquisa propõem uma nova ferramenta que se acredita superior às propostas anteriores, porque (1) reflete o caráter multidimensional da imagem RSC que a pesquisa empírica anterior tem negligenciado; (2) não é específico do contexto; (3) é analisado sistematicamente por confiabilidade e conteúdo, validade convergente e discriminante e (4) sua adequação à modelagem de equações estruturais é avaliada positivamente (PÉREZ; DEL RODRÍGUEZ BOSQUE, 2013). Os autores se apoiaram na teoria proposta por Freeman.

Os especialistas em marketing têm se interessado em avaliar as percepções da RSC do cliente, descritos como sua avaliação da resposta de uma empresa às preocupações sociais gerais de seus *stakeholders* (LAI et al., 2010).

As avaliações das partes interessadas das iniciativas de RSC da empresa estão ligadas, no entanto, muitas vezes inteiramente distintas do nível absoluto de atividade de RSC na empresa (BHATTACHARYA; KORSCHUN; SEN, 2009).

A pesquisa de Bigné et. al (2012) mostra que os consumidores percebem o ajuste funcional e de imagem de forma diferente, e cada um possui seu próprio mecanismo para influenciar a percepção de RSC da marca.

Segundo Dean (2002); Hoeffler e Keller, (2002) Roy e Cornwell, (2003) apud Bigné et. Al. (2012), as marcas são apresentadas em associação com uma causa social para provocar a aprendizagem associativa em seus públicos, transferindo valores de causa social para a marca e posicionando-a como socialmente responsável.

Bhattacharya (2001) identificou em seu estudo que apesar de uma crescente ênfase na RSC no mercado local, pouco se sabe sobre os efeitos das ações de RSC nos consumidores, pois as pesquisas realizadas até então sugerem que existe um relacionamento entre as ações de RSC de uma empresa e as atitudes dos consumidores em relação a essa empresa e seus produtos, mas não se sabe quando, como e para quem as iniciativas específicas de RSC funcionam (SEN; BHATTACHARYA, 2001). Sendo assim, a pesquisa do autor mencionado buscou identificar quando, como e por que os consumidores reagem à RSC, servindo de referência para o levantamento de informações do contexto da presente pesquisa.

Conforme o estudo mencionado, aqui surge a lacuna de pesquisa relacionada à imagem da marca e RSC adotada no presente estudo, pois a partir do intuito de mensurar junto ao consumidor os

impactos da RSC na imagem da marca por meio da satisfação, é possível também identificar se as práticas de RSC podem funcionar no modelo de gestão adotado por cada empresa.

Quadro 3. Quadro-resumo das principais referências utilizadas.

Autor	Tema	Abordagem/Corrente de Pensamento
(CUERVO-CAZURRA, 2008, 2012)	Multilatinas	Internacionalização de multilatinas, perspectivas de estudos
(GARRIGA; MELÉ, 2004)	RSC	Mapeamento das principais correntes teóricas sobre RSC
(MCWILLIAMS, 2001)	RSC	Perspectiva: Teoria da Firma (relação custo X benefício da RSC)
(FRIEDMAN, 1970)	RSC	Teoria instrumental – maximização de valor a longo prazo para acionistas
(DAVIS, 1973)	RSC	Teoria política - O poder das empresas e seu impacto social
(FREEMAN; VELAMURI; MORIARTY, 2006)	RSC	Teoria Ética – Teoria normativa do <i>stakeholder</i> – RSC dos interessados
(CARROLL, 1991, 2015)	RSC	Teorias integrativas – pirâmide da RSC e desempenho social corporativo
(AAKER, 1997)	Imagem da marca	Personalidade da marca
(PÉREZ; DEL RODRÍGUEZ BOSQUE, 2013)	Imagem da RSC	Ferramenta de mensuração

Fonte: Elaborado pela autora.

O presente estudo teve seu aporte teórico embasado nos autores mencionados no Quadro 3. Os autores também contribuíram com seus estudos para a elaboração do questionário que foi aplicado ao consumidor (Apêndice I).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para aplicação do método, foram selecionadas empresas do segmento de bens de consumo alimentício, mais especificamente, do segmento de panificação para facilitar o estabelecimento de comparações. Para tanto, a pesquisa relacionou produtos das marcas Bauducco, Bimbo, Panco e Wickbold, sendo as duas primeiras empresas representantes das multilatinas e as duas últimas, das nacionais.

A análise da percepção do consumidor por meio da avaliação de produtos visava identificar sua satisfação com o produto/empresa e o desempenho da marca, além de investigar se há diferença na satisfação do consumidor entre as marcas multilatinas e as marcas nacionais. Além disso, o intuito foi investigar práticas de RSC expostas pelas empresas em seus veículos de comunicação.

Sobre as empresas, selecionou-se o Grupo Bimbo, sediado no México; e a Bauducco, Panco e Wickbold, sediadas no Brasil. Bauducco e Wickbold foram escolhidas por terem presença significativa no segmento de panificação e sedes brasileiras, possibilitando, assim, a comparação do desempenho de suas marcas com as multilatinas, além da investigação de suas práticas de RSC. A Bimbo foi escolhida por ser uma empresa multilatina, assim como a Bauducco, e uma das maiores empresas de panificação mundial, de acordo com o *ranking* America Economia 2016 de multilatinas, ocupando o 13º lugar (AMERICA ECONOMIA, 2016).

Esta pesquisa consiste em um estudo de caso – do tipo multicaso – sobre as multilatinas Bauducco e Grupo Bimbo e as nacionais Panco e Wickbold. O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento – tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos (GIL, 2002, p. 54). Neste tipo de pesquisa, a coleta de dados pode ser baseada em diversas fontes de evidências, como documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2001). Neste estudo, foram utilizadas a entrevista com o consumidor e o levantamento de dados estruturados.

De maneira simplificada, a condução do estudo pode ser dividida em quatro etapas. A primeira etapa consiste na coleta de informações nos sites institucionais das empresas, visando detectar as práticas de Responsabilidade Social Corporativa desenvolvidas e o posicionamento de mercado das organizações. Ressalta-se que pesquisas complementares foram realizadas sobre as informações extraídas do site institucional. A coleta de informações buscou investigar o que as empresas apresentam em seus sites institucionais, mais especificamente, se as propostas de valor e os aspectos relacionados à Responsabilidade Social Corporativa das organizações são claramente definidos, além de apurar se há construção da imagem da marca. Para essa análise de conteúdo, foram utilizadas as características da pirâmide de RSC proposta por Carroll (1991).

Na segunda etapa, realizou-se a análise de conteúdo de redes sociais para identificar práticas de Responsabilidade Social Corporativa e as possíveis reações ou manifestações de consumidores

referentes às mesmas. A análise levou em consideração práticas sociais e ambientais, análise de documentação e análise de mídia social – mais especificamente, Twitter e Facebook – no período de janeiro a dezembro de 2018 e foi realizada por meio da verificação das postagens das empresas nas redes sociais mencionadas e, também, da análise da compatibilidade entre o que as empresas postam em suas redes e o que elas apresentam como proposta de valor em suas páginas institucionais. Em resumo, buscou-se investigar a existência de coerência entre o que é postado pelas empresas e o que é estabelecido como suas imagens de marcas.

Na terceira etapa, por sua vez, foi realizada a aplicação de um questionário (*survey*) junto a consumidores brasileiros visando identificar a percepção de imagem das empresas e sua avaliação global de qualidade e de ações de RSC. A amostra foi definida por meio dos estudantes da Universidade de São Paulo (USP), dada a facilidade de acesso para aplicação da pesquisa. Para isso, foi utilizada a adaptação de premissas e de questionários de alguns autores, dentre eles Carroll (1991), Aaker (1997), Sen e Bhattacharya (2001), Guedes et al. (2009), Eiriz e Guimarães (2016) e Pérez e Del Bosque (2013).

A quarta etapa, por fim, consistiu na análise dos resultados obtidos e teve por objetivo avaliar as ações de RSC sobre a percepção de imagem, empregando-se a satisfação como variável dependente.

3.1 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A elaboração do questionário foi realizada por meio da reunião e adaptação de informações e parâmetros de medidas baseados nos estudos de Sen e Bhattacharya (2001), Carroll (1999), Aaker (1997), Guedes et al. (2009), Eiriz e Guimarães (2016), e Pérez e Del Bosque (2013).

O questionário continha vinte e uma afirmações, que foram submetidas a uma escala Likert de cinco pontos, sendo 1 representado pela afirmação “discordo totalmente” e 5 por “concordo totalmente”. A escala foi utilizada para as quatro marcas de pães e o entrevistado deveria assinalar seu nível de concordância com cada afirmação. O objetivo do questionário foi levantar o grau de satisfação do consumidor com as respectivas marcas. Após a primeira aplicação, um slide contendo informações sobre as práticas de Responsabilidade Social Corporativa praticadas por cada uma das empresas estudadas foi apresentado aos entrevistados (Apêndice III). Após a apresentação, os questionários foram aplicados novamente para averiguar se houve alteração na percepção e satisfação do consumidor com a marca.

Ressalta-se, por fim, que as perguntas do questionário foram baseadas em um estudo mencionado no presente trabalho.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta seção dedica-se à discussão e análise dos dados coletados e gerados no estudo.

4.1 EMPRESAS ESTUDADAS

Inicialmente, procede-se à descrição das empresas selecionadas para o estudo.

4.1.1 Bauducco

Em 1948, Carlo Bauducco, de origem italiana, chegou ao Brasil com a pretensão de empreender em São Paulo. Em 1952, com o fim da lei que obrigava estrangeiros a terem sócios no Brasil, a família Bauducco abriu seu próprio negócio, no Brás em São Paulo, e criaram o primeiro panetone Bauducco.

Com a ascensão da empresa, em 10 anos, foi inaugurada a primeira fábrica em Guarulhos – SP. Em 1965, em busca de inovação, o sr. Carlo adaptou suas embalagens. Em 1972 surgiram as primeiras campanhas publicitárias da marca, veiculadas na TV, com filmes da família preparando os produtos e, em 1978, a empresa criou o Chocottone, fruto de um projeto de marketing do neto do sr. Carlo. A partir daí foi lançada essa nova linha de produtos. Em 1979, a empresa internacionalizou para os Estados Unidos e, atualmente, expandiu e fornece para mais de 50 países.

Na década de 1990 a empresa passou por alguns fatos marcantes: a criação de sua segunda fábrica, também em Guarulhos – SP, e a criação de sua identidade visual, que atualmente representa uma característica da marca, nas cores vermelha e amarela.

A Casa Bauducco surgiu em 2012, com a ideia de ter um ambiente e uma filosofia de um negócio familiar: Panetones especiais, *foccacias*, *brownies*, biscoitos feitos artesanalmente. Atualmente, a empresa conta com 18 lojas em São Paulo. Em 2014, a Bauducco lançou sua marca de produtos integrais.

A Pandurata é o grupo formado para englobar todas as marcas da família Bauducco. É a fabricante das marcas Bauducco, Visconti e Tommy, possui joint venture com a fabricante de chocolates Hershey's e é distribuidora da marca Ovomaltine (BAUDUCCO, 2019)² e membro associado da ABIMAPI (Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados).

Conforme mencionado, atualmente a Bauducco é detentora de três marcas, sendo elas: Bauducco, Viscontti e Tommi. O presente estudo utilizou o pão de forma integral fabricado pela marca Viscontti como referência para o entrevistado. A marca Viscontti foi adquirida pela Bauducco

² Disponível em: <<https://www.bauducco.com.br/nossa-historia/>>.

em 2001, após cinco meses de negociação, tendo a Bauducco passado a ter 50% de participação no negócio (ROLLI, 2001).

4.1.2 Grupo Bimbo

O grupo Bimbo é o típico caso de uma empresa multilatinas (ou seja, multinacionais latino-americanas) que se tornou líder mundial em seu segmento, sendo considerada a número um em produtos de padaria (CUERVO-CAZURRA, 2016). O Grupo Bimbo iniciou suas atividades em 02 de dezembro de 1945, com sua primeira unidade fabril de produtos panificados – Bimbo S.A, com sede em Santa Maria Insurgentes, no México. A fábrica possuía algumas operações manuais, como bolos e pães, que eram desenformados por meio de golpes de força. Os primeiros produtos foram o pão de forma, o pão de forma pequeno e as torradas. Atualmente o grupo Bimbo produz e comercializa mais de 8000 produtos. Os primeiros países para os quais o Grupo se internacionalizou foram Brasil e Estados Unidos. Inclusive, Cuervo-Cazurra (2008) menciona o grupo Bimbo como exemplo em seu trabalho a respeito da estratégia adotada para o processo de internacionalização da empresa para os Estados Unidos.

O Grupo Bimbo iniciou suas atividades de responsabilidade social em 1954, quando alocou uma porcentagem de seus lucros para abrir e manter uma escola. No site institucional, existe uma repartição que fala somente sobre o Programa de Responsabilidade Social da empresa, que é baseado em quatro pilares: comprometimento com a saúde; comprometimento com o meio ambiente; comprometimento com os colaboradores; comprometimento com a sociedade (BIMBO, 1943).³

No tocante às atividades realizadas pelo Grupo Bimbo no Brasil, em 16 de março de 2001, após já ter realizado a aquisição da empresa Pullman, a Plus Vita passou a ser uma empresa pertencente ao grupo Bimbo. Em 2008, a Bimbo adquiriu a Nutrella, importante empresa brasileira no mercado de panificação industrial.

A empresa é membro associado da ABIMAPI (Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados).

4.1.3 Panco

A Panco foi fundada em 1952 em São Paulo. É uma empresa familiar. A princípio, seus produtos eram produzidos artesanalmente, sendo doces e pães, comercializados pelo próprio dono em visitas porta a porta em mercearias (chamados na época de secos e molhados) e na região. A palavra “Panco” em japonês significa farinha, e esse nome foi escolhido por representar a sua principal matéria-prima, a origem da maioria dos produtos e a essência de sua existência (PANCO, 2019).⁴

³ Disponível em: <<https://www.bimbobrasil.com.br/sobre-o-grupo-bimbo/>>.

⁴ Disponível em: <<https://www.panco.com.br/quem-somos>>.

A empresa atualmente conta com seis unidades de fabricação: São Severo, Bonsucesso, Tucuruvi, Seropédica, Cambará e Guararema. Seu portfólio de produtos conta com pães, bolinhos, pão de páscoa, refrescos, farináceos, bolos, biscoitos, massas instantâneas, salgadinhos.

A empresa é membro associado da ABIMAPI (Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados). Por se tratar de uma empresa familiar houve uma limitação no acesso aos dados da empresa, uma vez que o que é disponibilizado no site são informações superficiais sobre o negócio. Não foram encontradas informações sobre possíveis atividades de internacionalização por parte da empresa.

4.1.4 Wickbold

Henrique Wickbold comprou uma padaria (Padaria Allemanha) em março de 1938. A padaria era localizada em São Paulo, e o local passou a ser chamado de Padaria Wickbold. Na época, os pães eram artesanais, assados em forno à lenha e vendidos sem embalagem.

Em 1940 a empresa adquiriu um Ford 1931 para facilitar a entrega dos produtos aos consumidores, e em 1942 a empresa adquiriu um forno mais potente e ampliou seu portfólio de produtos, com pães doces, bolachas e pães de mel.

Em 1952 os produtos da empresa passaram a receber embalagens, sendo essas identificadas, diferenciando pães do mesmo formato, além de disponibilizar o produto fatiado. Em 1972 a empresa investiu em equipamentos mais modernos para criar novos pães, além de ampliar sua frota. Nesse mesmo período foi inaugurada a primeira fábrica Wickbold em São Paulo. Adquiriu também a marca Whestpalia.

Em 1978, a empresa ampliou seu portfólio, adquirindo a Panificadora Nosso Pão, além de lançar novas linhas de produtos. Em 1986, a empresa inaugurou mais uma unidade fabril em Diadema, São Paulo. Em 1992, a empresa expandiu para os estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro; em 1996, houve a inauguração de mais uma unidade fabril no Rio de Janeiro; e, em 2007, a inauguração da fábrica de Hortolândia – SP.

A empresa é membro associado da ABIMAPI (Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados). Não foram encontradas informações sobre possíveis atividades de internacionalização por parte da empresa.

4.2 PRIMEIRA ETAPA – COLETA DE INFORMAÇÕES SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NOS SITES INSTITUCIONAIS

Para apurar as práticas de Responsabilidade Social Corporativa evidenciadas no site institucional de cada empresa, foi pesquisado em cada site institucional o termo “responsabilidade social” para avaliar o que cada página possui de informação. Na página da Bauducco, o campo de pesquisa não encontra resultados. Na página do Grupo Bimbo, o site encontra itens relacionados à

responsabilidade social e direciona o usuário ao download do relatório socioambiental da empresa. Na página da Panco, o campo de pesquisa não encontra resultados. Na página da Wickbold, não há campo para o usuário realizar pesquisas.

Diante disso, foi realizada a pesquisa na internet para apurar possíveis práticas de RSC relacionadas à empresa que não constam no site institucional.

4.2.1 Primeira etapa – Aspectos de Responsabilidade Social Corporativa da Bauducco

A seguir, informações da Bauducco, disponível em seu site institucional e relatório de auditoria, correlacionadas com os aspectos de RSC propostos por (CARROLL, 1991).

Quadro 4. Elementos de Responsabilidade Econômica da Bauducco

Responsabilidade econômica	
<u>Proposto por Carroll</u>	<u>Executado pela empresa</u>
-Maximização do lucro por ação:	Em tentativa de contato com a empresa (conforme Apêndice II), a empresa não disponibiliza informações extras além das que constam em seu site institucional, sendo que a empresa não disponibilizou suas informações financeiras para análise sobre lucratividade, por questões estratégicas.
-Comprometer-se a ser o mais lucrativo possível;	Conforme mencionado acima, a empresa não disponibiliza informações financeiras para análise. No entanto, é possível presumir que a empresa adota medidas com o intuito de se tornar ser mais lucrativa, uma vez que realizou uma <i>joint venture</i> com a empresa Hershey em 2008, vindo a finalizá-la em 2015. (G1 ECONOMIA, 2015)
-Forte posição competitiva;	Segundo o Código de Conduta da empresa, a Pandurata preza pelo respeito e observância ao dever de confidencialidade com respeito as informações obtidas no desempenho da função corporativa, especialmente informações de natureza estratégica, em que as informações sigilosas ou confidenciais abrangem todas aquelas relativas a Pandurata ou a terceiros que não tenham sido comunicadas à imprensa, não constam na Internet e tampouco em outros documentos públicos, mas às quais os Colaboradores obtiveram acesso no âmbito do exercício de sua respectiva função ou em razão dela. Dessa forma, a empresa mantém sigilo de suas estratégias e informações financeiras como meio de manter sua posição competitiva.

-Alto nível de eficiência operacional;	Nos documentos disponíveis no site institucional não consta índices de alto nível de eficiência operacional (fornecer produtos/ serviços de forma mais econômica, sem prejudicar a qualidade). Consta apenas que a empresa possui o Sistema de Gestão de Qualidade do Grupo Pandurata, que visa estabelecer conformidade nos processos e padrão nos produtos.
-Para a empresa ser bem-sucedida deve ser consistentemente lucrativa.	Conforme mencionado acima, o site institucional e sua equipe de atendimento ao cliente não disponibilizaram informações oficiais a respeito da saúde financeira da empresa, inviabilizando a comprovação de que a empresa é consistentemente lucrativa. Essas informações se mantêm sigilosas por questões estratégicas pertinentes ao negócio, e porque seu enquadramento não a obriga a divulgar informações financeiras ao mercado.

Fonte: Elaborado pela autora.

Por meio das informações levantadas até o momento, é possível perceber que a empresa não possui abertura para exposição de seus aspectos financeiros. A seguir, apresenta-se os elementos de responsabilidade ética da Bauducco.

Quadro 5. Elementos de Responsabilidade Ética da Bauducco

Responsabilidade ética	
<u>Proposto por Carroll</u>	<u>Executado pela empresa</u>
-Agir conforme as expectativas relacionadas a costumes sociais e normas éticas (sendo esses costumes e normas não previstos em lei);	A empresa conta com um Canal de Ética, na qual podem ser feitas denúncias a respeito de práticas realizadas contra o Código de Ética. A empresa alega que adota um comportamento de tolerância zero em relação a subornos e outros atos de corrupção.
-Reconhecer e respeitar essas normas éticas e morais, novas ou em desenvolvimento, adotadas pela sociedade;	A Pandurata, ciente de seu comprometimento com o valor da “boa conduta”, a governança corporativa, a sustentabilidade e a aderência (<i>compliance</i>) às boas práticas internacionais, adotou este Código, que será objeto de disseminação aos Colaboradores e Parceiros no âmbito de “treinamento” consistente e contínuo a ser implementado pela Pandurata visando a conscientização sobre a importância da incorporação dos valores da boa conduta e integridade nas suas atividades do dia-a-dia.

	(PANDURATA, 2018)
-Evitar que as normas éticas sejam comprometidas para o alcance dos objetivos institucionais;	As normas éticas adotadas pela empresa estão previstas no Código de Conduta e Ética Institucional, sugerindo assim um comportamento padronizando para seus colaboradores seguirem, e ainda formalizando em um padrão as práticas adotadas pela empresa em suas atividades, bem como a compatibilidade de suas normas com sua missão, visão e valores.
-Boa cidadania corporativa seja compatível com o que se espera moralmente e eticamente, reconhecimento que a integridade corporativa e comportamento ético estão além do cumprimento de leis e regulamentos.	No site da companhia não evidencia nenhum indicador que possa ser utilizado para mensurar o comportamento da empresa como “boa cidadão corporativa”. Em sites informais não acadêmicos, com enfoque jornalístico, constam reportagens envolvendo a empresa, seus colaboradores e distribuidores em situação de constrangimento, como o caso de possível roubo do cliente por parte do distribuidor (PALLARES, 2018), produtos danificados, dentre outros. Caso constatada a veracidade dos fatos, acontecimentos dessa magnitude afetam a imagem da marca e também sua cidadania corporativa pois, por mais que a empresa se esforce, são ações que vão contra o que se espera moralmente da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

As informações apuradas demonstram que a mídia possui forte influência no tocante ao comportamento ético, trazendo à tona informações que não são possíveis de serem encontradas nas fontes oficiais da empresa e que usuários da internet não conseguem acesso com facilidade. No entanto, existe um esforço por parte da empresa de estabelecer um comportamento ético que englobe seu ambiente e seus *stakeholders*, pelo fato de ter a iniciativa de estabelecer um código de ética e conduta institucional.

A seguir, apresenta-se os elementos de responsabilidade legal da Bauducco.

Quadro 6. Elementos de Responsabilidade Legal da Bauducco

Responsabilidade legal	
<u>Proposto por Carroll</u>	<u>Executado pela empresa</u>
-Atuar de maneira consistente de modo a atender as expectativas do governo e do direito; cumprir com regulamentações federais, estaduais e locais;	Em site informal não acadêmico, existe a evidência de descumprimento de obrigações legais, regulamentações federais e estaduais por parte da empresa, que se refere à condenação feita pelo TJ-SP por venda casada. (EXTRA GLOBO, 2013),
-Ser um cidadão corporativo que respeita leis;	De acordo com informações do (EXTRA GLOBO, 2013), a Bauducco foi condenada pelo Tribunal de Justiça de São Paulo (TJ-SP) a pagar indenização de R\$ 300 mil por venda casada - prática proibida no país - durante a promoção “É hora de Shrek!”, em 2007.
-Para uma empresa ser definida como bem-sucedida, ela deve cumprir com suas obrigações legais;	A empresa demonstra ser sólida e bem-sucedida. Possui um código de privacidade, e o código de conduta e ética, que por si só não garante o cumprimento de leis, mas demonstra os parâmetros de conduta adotados pela empresa e a busca por Governança Corporativa. A evidência de descumprimento de obrigações legais, regulamentações federais e estaduais refere-se à condenação feita pelo TJ-SP por venda casada.
-Fornecer produtos e serviços que atendam às exigências legais mínimas.	A empresa demonstra atender as exigências legais mínimas para exercício da sua operação, de acordo com os documentos pesquisados em seu site institucional. No entanto, nas redes sociais da empresa constam diversas reclamações quanto a qualidade dos produtos. Diversos produtos com mofo e bicho. Deve-se ter o devido cuidado para analisar quais falhas no processo causam situações desse tipo. Se o produto não chegou em qualidade de ser consumido até o cliente, as exigências legais mínimas sobre manipulação e conservação do alimento determinadas pela Anvisa não foram cumpridas.

Fonte: Elaborado pela autora.

As informações apuradas demonstram que a mídia possui forte influência no tocante ao comportamento legal da empresa, trazendo à tona informações que não são possíveis de serem

encontradas nas fontes oficiais da empresa e que usuários da internet não conseguem acesso com facilidade. A seguir, apresenta-se os elementos de responsabilidade filantrópica da Bauducco.

Quadro 7. Elementos de Responsabilidade Filantrópica da Bauducco

Responsabilidade filantrópica	
<u>Proposto por Carroll</u>	<u>Executado pela empresa</u>
-Atender de forma consistente as expectativas filantrópicas e de caridade da sociedade; auxiliar artes finas e artesanais.	Segundo o Código de Conduta da Empresa, as doações devem ser realizadas apenas por razões filantrópicas legítimas, como para servir os interesses humanitários e de apoio às instituições culturais ou educacionais. As contribuições e demais doações passam por um processo de análise interna antes de serem realizadas, para garantir que a doação não tenha como objetivo favorecer um agente público por exemplo.
-Equipe deve participar de atividades de filantropia e caridade em suas comunidades locais;	Nos documentos pesquisados não foram encontradas evidências a respeito da participação da equipe da empresa em atividades de filantropia.
-Oferecer suporte às instituições públicas e privadas do segmento educacional;	Nos documentos pesquisados não foram encontradas evidências a respeito de suporte às instituições públicas e privadas da área educacional.
-Auxiliar voluntariamente programas com incentivo a melhoria de qualidade de vida.	Em suas redes sociais constam postagens com incentivo à prática de atividades físicas, à prevenção contra o câncer de mama e câncer de próstata, como mecanismo de incentivo ao consumidor de adotar práticas para melhoria da qualidade de vida.

Fonte: Elaborado pela autora.

É possível perceber que a parte de responsabilidade filantrópica por parte da empresa apresenta algumas ações, mas não há evidências suficientes e significantes que destaquem o papel de importância da empresa nesse sentido.

A seguir serão apresentados os aspectos de Responsabilidade Social Corporativa do Grupo Bimbo.

4.2.2 Primeira Etapa - Aspectos de Responsabilidade Social Corporativa do Grupo Bimbo

O Quadro 8 apresenta informações do Grupo Bimbo, disponível em seu site institucional e relatório anual integrado do exercício de 2017, correlacionadas com os aspectos de RSC propostos por (CARROLL, 1991).

Quadro 8. Elementos de Responsabilidade Econômica do Grupo Bimbo

Responsabilidade econômica	
<u>Proposto por Carroll</u>	<u>Executado pela empresa</u>
-Maximização do lucro por ação:	Segundo dados extraídos do Relatório de 2017 do Grupo Bimbo Brasil (GRUPO BIMBO DO BRASIL, 2017), O lucro bruto consolidado cresceu 4,9% no ano, enquanto a margem diminuiu 60 pontos base. Isto foi resultado do aumento nos custos das matérias-primas no México como resultado de um dólar mais forte, devido às proteções implementadas, cujo efeito deve diminuir gradualmente em 2018, bem como o impacto nas vendas na Ibéria, combinado com um <i>mix</i> de negócios diferente em função da incorporação dos resultados na Bimbo QSR. Esses efeitos foram compensados de certo modo pelos menores custos das matérias-primas na América do Norte e na América Latina.
-Comprometer-se a ser o mais lucrativo possível;	Conforme mencionado anteriormente, o lucro bruto consolidado cresceu 4,9% no ano. Isso é um retrato do esforço da empresa em maximizar seu lucro. Outro indicador que demonstra a crescente lucratividade da empresa é o crescimento exponencial da marca, estabelecendo subsidiárias em outros países ao longo dos anos, e aquisições de novas marcas, o que aponta o crescimento da empresa, e consequentemente sua lucratividade.
-Forte posição competitiva;	A empresa demonstra forte posição competitiva por meio de sua forte expansão, e sua ocupação de destaque no ranking de multilatinas, e a busca por inovação. Conforme informações do portal Borimbora, em 2018, por exemplo, a empresa apresentou uma nova campanha para a linha de pães Artesano, baseando-se nos diferenciais do produto (tradicional e integral), e no pioneirismo no desenvolvimento dessa linha de pães, que movimentou o mercado brasileiro de forma positiva. (ELPYDIO, 2018). Isso demonstra a iniciativa da empresa em incrementar e inovar em seus produtos, com o intuito de se manter competitiva dentro de seu segmento.

-Alto nível de eficiência operacional;	Conforme dados do relatório de 2017, as vendas líquidas obtiveram um aumento de 6,7%, e suas áreas de atuação (México, América do Norte e América do Sul) obtiveram êxito em suas vendas líquidas, com exceção da Venezuela. No entanto, seu lucro operacional caiu (apesar de o lucro bruto consolidado ter crescido 4,9% no ano) em 3,4% em relação ao ano anterior. A dívida da empresa aumentou no exercício em questão em função da aquisição da Bimbo QSR. Essas informações refletem a saúde financeira da empresa, que evidencia que a empresa possui uma constante ascensão, mas suas quedas financeiras decorrem de investimentos. É um quadro saudável.
-Para a empresa ser bem-sucedida deve ser consistentemente lucrativa.	Apesar da queda do lucro operacional, a empresa apresentou crescimento em seu lucro bruto, e demonstra um constante crescimento e expansão, atuando em novos e diversificados territórios. Isso demonstra a consistência da lucratividade da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Por meio das informações levantadas até o momento, é possível perceber que a empresa possui abertura para exposição de seus aspectos financeiros ao mercado, detalhando suas operações e resultados, e isso possibilita a avaliação da empresa no tocante a responsabilidade econômica. Além disso, a empresa demonstra ser financeiramente sustentável, especialmente no aumento do lucro bruto da empresa em 4,9%. A seguir, os elementos de responsabilidade ética do Grupo Bimbo.

Quadro 9. Elementos de Responsabilidade Ética do Grupo Bimbo

Responsabilidade ética	
<u>Proposto por Carroll</u>	<u>Executado pela empresa</u>
-Agir conforme as expectativas relacionadas a costumes sociais e normas éticas (sendo esses costumes e normas não previstos em lei);	A empresa promove programas e ações que geram um resultado benéfico para a sociedade, como por exemplo, o Programa para portadores de Necessidades Especiais, a abertura do ambiente da fábrica para visitas escolares, e ainda o café da manhã com a comunidade. Isso demonstra a busca da empresa por uma relação mais próxima com o consumidor final, dando à empresa credibilidade e confiança por parte do consumidor.

-Reconhecer e respeitar essas normas éticas e morais, novas ou em desenvolvimento, adotadas pela sociedade;	A empresa se adapta corretamente às normas em seus países de atuação, bem como aos costumes de cada território, desenvolvendo práticas esperadas pela sociedade. No Brasil, por exemplo, a empresa apresenta uma conduta adequada, não possuindo evidências de desrespeito às normas, e entrega produtos de qualidade e serviços que vão de auxílio às políticas públicas.
-Evitar que as normas éticas sejam comprometidas para o alcance dos objetivos institucionais;	A empresa demonstra que consegue realizar e manter práticas para alcançar os objetivos institucionais, de curto e longo prazo, evidenciando assim seu comprometimento com as normas éticas.
-Boa cidadania corporativa seja compatível com o que se espera moralmente e eticamente, reconhecimento que a integridade corporativa e comportamento ético estão além do cumprimento de leis e regulamentos.	No site da companhia não evidencia nenhum indicador que possa ser utilizado para mensurar o comportamento da empresa como “boa cidadã corporativa”. Porém, em fontes não acadêmicas, segundo informações do portal <i>MSN</i> (PALLARES, 2018), houve fortes oscilações na bolsa de valores Mexicana, seguida de um aumento, em função de um escândalo envolvendo um distribuidor do Grupo, alegando que ele tenha roubado de um cliente. Há também informações no portal <i>The Mexico News</i> , que um caminhão de entrega da empresa atropelou um cachorro. (NEWS, 2018). Caso constatada a veracidade dos fatos (uma vez que as notícias mencionadas não constam em fontes oficiais), acontecimentos dessa magnitude afetam a imagem da empresa e também sua cidadania corporativa pois, por mais que a empresa se esforce, são ações que vão contra o que se espera moralmente da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

As informações apuradas demonstram que a mídia pode ser capaz de exercer influência no tocante ao comportamento ético, trazendo à tona informações que não são possíveis de serem encontradas nas fontes oficiais da empresa e que usuários da internet não conseguem acesso com facilidade. No entanto, existe um esforço por parte da empresa de estabelecer um comportamento ético que englobe seu ambiente e seus *stakeholders*, pelo fato de evidenciar em seu site institucional práticas de responsabilidade ética exercidas pela empresa no contexto em que está inserida.

A seguir, os elementos de responsabilidade legal do Grupo Bimbo.

Quadro 10. Elementos de Responsabilidade Legal do Grupo Bimbo

Responsabilidade legal	
<u>Proposto por Carroll</u>	<u>Executado pela empresa</u>
-Atuar de maneira consistente de modo a atender as expectativas do governo e do direito; cumprir com regulamentações federais, estaduais e locais;	Segundo o relatório do Comitê de Auditoria, que segue as recomendações do Código de Melhores Práticas Corporativas, é mencionado o seguinte: Confirmamos a existência e a confiabilidade dos controles internos estabelecidos pela empresa para cumprir integralmente as diferentes disposições legais às quais ela está sujeita, assegurando a sua divulgação adequada nas informações financeiras (GRUPO BIMBO DO BRASIL, 2017, p. 103). ⁵ Ou seja, no tocante ao cumprimento das normas e leis aplicáveis (como consta no relatório), a empresa assegura o cumprimento das regulamentações relacionadas ao segmento. Isso é evidenciado no relatório de auditoria, nos aspectos relacionado à controles internos, código de ética, informações financeiras e políticas contábeis, cumprimento de outras obrigações, operações com partes relacionadas e avaliação da administração.
-Ser um cidadão corporativo que respeita leis;	Ainda conforme o relatório de auditoria, é mencionado o seguinte: Tomamos conhecimento das questões significativas que poderiam implicar em possíveis descumprimentos das políticas operacionais, do sistema de controles internos e das políticas de registro contábil, e fomos informados sobre as medidas corretivas tomadas em cada uma delas, considerando-as satisfatórias. Sendo assim, a empresa evidencia que é capaz de identificar questões que possam desrespeitar leis, mas que consegue implantar ações corretivas e preventivas, de modo a garantir sua cidadania corporativa, respeitando as leis relacionadas à sua atividade.

⁵ Disponível em: <<https://www.bimbobrasil.com.br/sobre-o-grupo-bimbo/>>.

-Para uma empresa ser definida como bem-sucedida, ela deve cumprir com suas obrigações legais;	Conforme mencionado anteriormente, a empresa identifica possíveis gargalos relacionados ao descumprimento de leis, e mantém ações para repará-los.
-Fornecer produtos e serviços que atendam às exigências legais mínimas.	Conforme o relatório final, a empresa realiza reformulação e inovação em seus produtos, para garantir a disponibilização ao mercado de um produto menos nocivo à saúde. Quanto às exigências legais referentes à esfera financeira, as informações contidas no Relatório do Comitê de Auditoria e Práticas Societárias evidenciam que a empresa busca atender as exigências legais mínimas e reparar possíveis erros identificados durante o processo de auditoria. (GRUPO BIMBO DO BRASIL, 2017, p. 102) ⁶

Fonte: Elaborado pela autora.

As informações apuradas no relatório de auditoria da empresa demonstram a robustez e a importância destinado ao comportamento legal por ela exercido, trazendo indicadores que buscam assegurar maior confiabilidade na marca por seus *stakeholders*.

A seguir, os elementos de responsabilidade filantrópica do Grupo Bimbo.

Quadro 11. Elementos de Responsabilidade Filantrópica do Grupo Bimbo

Responsabilidade filantrópica	
<u>Proposto por Carroll</u>	<u>Executado pela empresa</u>
-Atender de forma consistente as expectativas filantrópicas e de caridade da sociedade; auxiliar artes finas e artesanais.	Conforme mencionado no relatório final do Grupo Bimbo do Brasil, a empresa promove trimestralmente um café da manhã com a comunidade local, com a finalidade de aproximar a empresa da comunidade. É uma atividade filantrópica, na qual a empresa escuta as solicitações da comunidade para solucionar por meio de parceria com a Prefeitura. Além disso, existe também as visitas escolares à fábrica, que são gratuitas. Há ainda os programas de incentivo aos colaboradores de participação em programas de ajuda à comunidade, como por exemplo a arrecadação de alimentos para doação para asilos e creches, bem como os eventos de plantio de árvores para

⁶ Disponível em: <<https://www.bimbobrasil.com.br/sobre-o-grupo-bimbo/>>.

	reflorestamento da Mata Atlântica. Isso evidencia como a empresa busca atender as expectativas filantrópicas e de caridade da sociedade.
-Equipe deve participar de atividades de filantropia e caridade em suas comunidades locais;	Conforme mencionado no relatório final, os colaboradores são incentivados a participar dos eventos e programas de ajuda à comunidade (BRASIL, 2009, p. 20). Foram mencionadas como exemplo as atividades de plantio para reflorestamento da Mata Atlântica, e os concursos para arrecadação de alimentos para doação.
-Oferecer suporte às instituições públicas e privadas do segmento educacional;	Conforme já mencionado anteriormente, o Grupo Bimbo abre as portas de suas instalações fabris para visita escolar, com o Programa de Educação e Nutrição Sabor do Saber, que aborda durante a visita algumas áreas do currículo escolar como matemática, história, português, geografia e saúde. Essas visitas são realizadas nas fábricas de São Paulo e Jaboatão dos Guararapes. Além disso, existe a parceria do Grupo Bimbo com Ipê, nas quais são fomentados os projetos voltados para a Conservação da Biodiversidade. Essa parceria permite a ampliação dos trabalhos de restauração florestal em região de Mata Atlântica, além do suporte à geração de conhecimento, por meio dos cursos da Escola Superior de Conservação Ambiental e Sustentabilidade. (IPÊ, 2019)
-Auxiliar voluntariamente programas com incentivo a melhoria de qualidade de vida.	A empresa possui mecanismos claros para incentivo de melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores, como é o caso do Programa para portadores de Necessidades Especiais (PNEs), que conta com o apoio de uma psicóloga, um sociólogo e um membro da área de Gestão de Pessoas. A reunião tem por objetivo fazer com que esses colaboradores falem de suas alegrias e angústias. (BRASIL, 2009, p. 24). Há também atividades para promoção de um estilo de vida saudável, hábitos alimentares saudáveis e atividade física. Isso é feito por meio de 04 pilares (projetos; conscientização; orientação e liderança) e 04 linhas de ação (ativação física; equilíbrio de vida; saúde; alimentação correta). São feitas pesquisas de comprometimento e certificação interna de bem-estar. (GRUPO BIMBO DO BRASIL, 2017) ⁷

Fonte: Elaborado pela autora.

⁷ Disponível em: <<https://www.bimbobrasil.com.br/sobre-o-grupo-bimbo/>>.

É possível perceber que a parte de responsabilidade filantrópica por parte da empresa é caracterizada por diversas ações, indicando um esforço por parte da empresa em realizar práticas de filantropia para a sociedade e ser reconhecida por isso. Esse aspecto coloca a empresa em posição de destaque dentre as empresas pesquisadas no presente estudo.

A seguir são apresentados os aspectos de Responsabilidade Social Corporativa da empresa Panco.

4.2.3 Primeira Etapa - Aspectos de Responsabilidade Social Corporativa da Panco

A seguir, informações da Panco, extraídas em seu site institucional, correlacionadas com os aspectos de RSC propostos por (CARROLL, 1991).

Quadro 12. Elementos de Responsabilidade Econômica da Panco

Responsabilidade econômica	
<u>Proposto por Carroll</u>	<u>Executado pela empresa</u>
-Maximização do lucro por ação:	Nos documentos pesquisados não constam evidências numéricas ou relatórios que comprovem a maximização do lucro por ação da empresa. Não foi possível o acesso aos dados financeiros e econômicos da empresa, que restringe essas informações por questões estratégicas.
-Comprometer-se a ser o mais lucrativo possível;	Nos documentos pesquisados não constam evidências numéricas ou relatórios que demonstrem o comprometimento da empresa em ser o mais lucrativa possível. Não foi possível o acesso aos dados financeiros e econômicos da empresa, que restringe essas informações por questões estratégicas.
-Forte posição competitiva;	Um indicador que pode demonstrar essa posição é a quantidade de seguidores em suas redes sociais. Outro indicador é que a empresa demonstra forte posição competitiva no cenário nacional ao alcançar o 2º lugar na pesquisa da PROTESTE. No que tange os dados econômicos e financeiros da empresa, não há indicadores que possibilitem essa evidência, pois não foi possível o acesso a esses dados, uma vez que a empresa restringe essas informações por questões estratégicas.

-Alto nível de eficiência operacional;	Nos documentos pesquisados não constam evidências numéricas ou relatórios que demonstrem a eficiência operacional. Não foi possível o acesso aos dados financeiros e econômicos da empresa, que restringe essas informações por questões estratégicas.
-Para a empresa ser bem-sucedida deve ser consistentemente lucrativa.	Nos documentos pesquisados não constam evidências numéricas ou relatórios que comprovem a lucratividade da empresa. Não foi possível o acesso aos dados financeiros e econômicos da empresa, que restringe essas informações por questões estratégicas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Por meio das buscas realizadas, não foi possível levantar informações sobre a responsabilidade econômica da empresa. Foi possível perceber que a empresa não possui abertura para exposição de seus aspectos financeiros. A seguir, os elementos de responsabilidade ética da Panco.

Quadro 13. Elementos de Responsabilidade Ética da Panco

Responsabilidade ética	
<u>Proposto por Carroll</u>	<u>Executado pela empresa</u>
-Agir conforme as expectativas relacionadas a costumes sociais e normas éticas (sendo esses costumes e normas não previstos em lei);	Os documentos pesquisados não constam informações sobre o comportamento ético da empresa. A empresa não possui código de ética e conduta.
-Reconhecer e respeitar essas normas éticas e morais, novas ou em desenvolvimento, adotadas pela sociedade;	Os documentos pesquisados não constam informações sobre o comportamento ético da empresa. A empresa não possui código de ética e conduta.
-Evitar que as normas éticas sejam comprometidas para o alcance dos objetivos institucionais;	Os documentos pesquisados não constam informações sobre o comportamento ético da empresa. A empresa não possui código de ética e conduta.

-Boa cidadania corporativa seja compatível com o que se espera moralmente e eticamente, reconhecimento que a integridade corporativa e comportamento ético estão além do cumprimento de leis e regulamentos.	Os documentos pesquisados não constam informações sobre o comportamento ético da empresa. A empresa não possui código de ética e conduta.
--	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme demonstrado, a empresa não possui documentos em seu site institucional que evidencie seu comportamento ético. A empresa não possui o Código de ética e conduta institucional, que nesse caso serviria como demonstração do esforço da empresa em tratar aspectos relacionados à RSC. Até o momento, não foi possível levantar indicadores praticados pela empresa no que diz respeito aos esforços voltados para RSC.

A seguir, os elementos de responsabilidade legal da Panco.

Quadro 14 . Elementos de Responsabilidade Legal da Panco

Responsabilidade legal	
<u>Proposto por Carroll</u>	<u>Executado pela empresa</u>
-Atuar de maneira consistente de modo a atender as expectativas do governo e do direito; cumprir com regulamentações federais, estaduais e locais;	A empresa possui uma política de privacidade para uso de dados de venda interna, sendo esse o único indicador de regulamentação legal por parte da empresa.
-Ser um cidadão corporativo que respeita leis;	As informações pesquisadas nos sites institucionais oficiais da empresa não evidenciam informações sobre o comportamento legal da empresa.
-Para uma empresa ser definida como bem-sucedida, ela deve cumprir com suas obrigações legais;	As informações pesquisadas nos sites institucionais oficiais da empresa não evidenciam informações sobre o comportamento legal da empresa.
-Fornecer produtos e serviços que atendam às exigências legais mínimas.	De acordo com a pesquisa de qualidade realizada pela PROTESTE, a empresa busca atender os requisitos de rotulagem, higiene, conteúdo de fibras e análise sensorial.

Fonte: Elaborado pela autora.

A mídia possui forte influência no tocante ao comportamento legal de empresas, trazendo à tona informações que muitas vezes não são possíveis de serem encontradas em fontes oficiais das empresas e que usuários da internet não conseguem acesso com facilidade. No entanto, no caso da empresa Panco, as buscas não trazem retorno sobre o comportamento legal da empresa, nem mesmo em fontes não acadêmicas, ou fontes midiáticas. A seguir, os elementos de responsabilidade filantrópica da Panco.

Quadro 15. Elementos de Responsabilidade Filantrópica da Panco

Responsabilidade filantrópica	
<u>Proposto por Carroll</u>	<u>Executado pela empresa</u>
-Atender de forma consistente as expectativas filantrópicas e de caridade da sociedade; auxiliar artes finas e artesanais.	De acordo com as informações levantadas em sites não acadêmicos, a empresa possui considerável envolvimento com atividades de filantropia e caridade. Em seu site institucional não constam indicadores que possibilitem aferir esse tipo de prática.
-Equipe deve participar de atividades de filantropia e caridade em suas comunidades locais;	Segundo informações extraídas da pauta Fatos e Notícias, a empresa Panco promoveu no início de 2019 eventos infantis e gratuitos nos municípios de Tatuapé e Caraguatatuba, no interior de São Paulo, com a proposta de estimular a imaginação das crianças de forma lúdica por meio de brincadeiras e atividades. (FILIPPE, 2019). A realização desse evento demonstra um investimento da empresa em realizar uma maior integração na comunidade (especialmente o público infantil), além de contribuir para o desenvolvimento intelectual desse público.
-Oferecer suporte às instituições públicas e privadas do segmento educacional;	Em 2015, a Panco patrocinou o projeto “Senninha no Mundo das Palavras Encantadas”, que é um projeto que envolve a distribuição gratuita de livros, incluindo exemplares em braile, com um alcance de aproximadamente 3700 crianças. O Projeto envolveu contação de histórias além de um livro infantil. Ao todo, serão realizadas 50 sessões destinadas aos alunos de idade entre 7 e 10 anos, com distribuição total de 5 mil livros e mais 500 obras em braile para os participantes. O projeto tem como objetivo o incentivo à leitura e da cultura como instrumentos de inclusão social. (MINARO, 2015).

-Auxiliar voluntariamente programas com incentivo a melhoria de qualidade de vida.	Em 2017, quando a empresa completou 65 anos, a Panco desenvolveu uma linha de produtos com foco na melhoria da qualidade alimentar, apresentando uma evolução no posicionamento de sua marca. Os pães Panco passaram a serem divididos em 05 linhas, sendo que uma delas é a linha “100% Integral”, em que seus produtos utilizam farinha 100% integral na composição de seus produtos, oferecendo assim um produto mais sustentável e saudável ao consumidor, além de disponibilizar o Pão Integral e o Pão de forma zero. Isso evidencia que o incentivo à melhoria de qualidade de vida pela empresa é feito por meio do lançamento de produtos mais saudáveis.
--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

É possível perceber que a empresa apresenta projetos e ações direcionados às práticas de responsabilidade filantrópica. Ressalta-se que as informações obtidas foram extraídas de fontes não oficiais da empresa, pela indisponibilidade dessas informações em seu site institucional. O grande desafio ao realizar a pesquisa sobre a Panco foi a falta de informações e evidências sobre a empresa, uma vez que em seu site institucional apenas tem informações sobre a história da empresa, portfólio de produtos, receitas, SAC, área “trabalhe conosco” e comercial.

É possível perceber que o site institucional da empresa é altamente restrito, dificultando o levantamento de informações que contribuíssem para a pesquisa, sendo que as poucas informações levantadas foram em dados expostos pela mídia, o que torna a coleta de evidências informal e sem total confiabilidade.

A seguir, a exposição dos aspectos de Responsabilidade Social Corporativa da empresa Wickbold.

4.2.4 Primeira Etapa - Aspectos de Responsabilidade Social Corporativa da Wickbold

A seguir, informações da Wickbold, disponível em seu site institucional e relatório de auditoria, correlacionadas com os aspectos de RSC propostos por (CARROLL, 1991).

Quadro 16. Elementos de Responsabilidade Econômica da Wickbold

Responsabilidade econômica	
<u>Proposto por Carroll</u>	<u>Executado pela empresa</u>
-Maximização do lucro por ação:	A empresa não disponibiliza demonstrativos financeiros e resultados em seu site institucional. Sendo assim, a maximização do lucro por ação é uma informação em poder da empresa. Não foi possível o acesso aos

	dados financeiros e econômicos da empresa, que restringe essas informações por questões estratégicas.
-Comprometer-se a ser o mais lucrativo possível;	Em seu site institucional não há evidências ou indicadores do comprometimento da empresa com lucratividade. No entanto, presume-se que o objetivo maior da empresa é gerar lucro. Não foi possível o acesso aos dados financeiros e econômicos da empresa, que restringe essas informações por questões estratégicas.
-Forte posição competitiva;	A empresa alcançou o primeiro lugar no ranking Líderes de Vendas na categoria Pães Especiais em 2018 – Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). Esse é o único indicador que pode evidenciar a competitividade da empresa. No tocante ao aspecto econômico financeiro da companhia, Não foi possível o acesso aos dados financeiros e econômicos da empresa, que restringe essas informações por questões estratégicas, não possibilitando assim uma análise sobre sua posição competitiva em termos econômicos.
-Alto nível de eficiência operacional;	Nos documentos pesquisados não constam evidências numéricas ou relatórios que comprovem a eficiência operacional da empresa. No entanto, nas redes sociais da empresa é possível ver a diversidade de produtos produzidos pela empresa, podendo servir como um indicador de eficiência dada a diversidade de produtos.
-Para a empresa ser bem-sucedida deve ser consistentemente lucrativa.	A empresa não disponibiliza demonstrativos financeiros e resultados em seu site institucional. Sendo assim, a lucratividade do negócio é uma informação em poder da empresa. Não foi possível o acesso aos dados financeiros e econômicos da empresa, que restringe essas informações por questões estratégicas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Por meio das informações levantadas até o momento, é possível perceber que a empresa não possui abertura para exposição de seus aspectos financeiros. A seguir, os elementos de responsabilidade ética da Wickbold.

Quadro 17. Elementos de Responsabilidade Ética da Wickbold

Responsabilidade ética	
<u>Proposto por Carroll</u>	<u>Executado pela empresa</u>

<p>-Agir conforme as expectativas relacionadas a costumes sociais e normas éticas (sendo esses costumes e normas não previstos em lei);</p>	<p>O Código de Conduta e Ética da Wickbold aplica-se aos seus colaboradores, em todos os seus níveis hierárquicos, sendo obrigação de todos aplicar suas diretrizes e normas, não podendo alegar em momento algum o seu desconhecimento (WICKBOLD PÃES, 2019)⁸. Para isso, a empresa conta com um Manual de Código de Conduta e Ética da Wickbold, padronizando dessa forma comportamentos éticos a serem seguidos por seus <i>stakeholders</i>, por meio das diretrizes de relacionamento que constam no documento.</p>
<p>-Reconhecer e respeitar essas normas éticas e morais, novas ou em desenvolvimento, adotadas pela sociedade;</p>	<p>Em sua rede social (Twitter) a empresa realizou publicações com enfoque no empoderamento da mulher, tema em constante debate na sociedade. As publicações evidenciam o esforço por parte da empresa em trazer a reflexão e discussão sobre esses assuntos entre os consumidores da marca.</p>
<p>-Evitar que as normas éticas sejam comprometidas para o alcance dos objetivos institucionais;</p>	<p>Os colaboradores que violarem o Código de Conduta e Ética da Wickbold, ficarão sujeitos a medidas disciplinares e/ou penalidades, com base em normativas internas da Cia, legislação trabalhista, civil e penal, conforme o caso, segundo o Código de Conduta e Ética (WICKBOLD, 2018).⁹ Nesse caso, conforme mencionado, a empresa prevê punições para quem agir de forma contrária ao que foi proposto pelo Código de Conduta e Ética.</p>
<p>-Boa cidadania corporativa seja compatível com o que se espera moralmente e eticamente, reconhecimento que a integridade corporativa e comportamento ético estão além do cumprimento de leis e regulamentos.</p>	<p>Segundo informações do portal Bol (UOL, 2013), a empresa foi condenada a pagar R\$6.357,96 por danos morais e materiais a um casal que consumiu pão mofado, em Vassouras, interior do Rio de Janeiro. O casal consumiu uma modalidade de pão (bisnaguinha) da marca e, após comerem os pãezinhos que estavam dentro da data de validade, sentiram-se mal, foram ao hospital e foram diagnosticados com gastroenterite infecciosa aguda atribuída à infecção alimentar. (UOL, 2013). Há o relato</p>

⁸⁸ Disponível em: <<https://www.wickbold.com.br/wickbold/>>.

⁹ Disponível em: <<https://www.wickbold.com.br/wickbold/>>.

	<p>sobre o fechamento da unidade fabril da <i>Seven Boys</i> (marca pertencente à Wickbold), em Porto Alegre, o que ocasionou a demissão de aproximadamente 400 funcionários, e gerou um grande estresse na região (MELLO, 2017).</p> <p>Caso constatada a veracidade dos fatos (uma vez que as notícias mencionadas não constam em fontes oficiais), acontecimentos dessa magnitude afetam a imagem da empresa e também sua cidadania corporativa pois, por mais que a empresa se esforce, são ações que vão contra o que se espera moralmente da empresa.</p>
--	---

Fonte: Elaborado pela autora.

As informações apuradas demonstram que a mídia exerce influência no tocante ao comportamento ético, trazendo à tona informações que não foram identificadas nas fontes oficiais da empresa. No entanto, existe um esforço por parte da empresa de estabelecer um comportamento ético que englobe seu ambiente e seus *stakeholders*, pelo fato de ter a iniciativa de estabelecer um código de ética e conduta institucional.

A seguir, os elementos de responsabilidade legal da Wickbold.

Quadro 18. Elementos de Responsabilidade Legal da Wickbold

Responsabilidade legal	
<u>Proposto por Carroll</u>	<u>Executado pela empresa</u>
-Atuar de maneira consistente de modo a atender as expectativas do governo e do direito; cumprir com regulamentações federais, estaduais e locais;	Em 2016, o Ministério Público do Trabalho constatou irregularidades no meio ambiente de trabalho da antiga Seven Boys (que foi incorporada pela Wickbold). Sendo assim, por meio de ação judicial, o Ministério Público do Trabalho do Distrito Federal) MPT-DF firmou um Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta (TAC), com sugestões relacionadas à ergonomia e segurança do trabalho. (REVISTA PROTEÇÃO, 2016). Além disso, houve também a pesquisa realizada pela Proteste (Associação de Defesa do Consumidor), que revelou que de 16 marcas de pães testadas, 05 não respeitam a legislação pertinente e apresentam uma variação de mais de 20% entre as gorduras totais informadas na tabela nutricional e as presentes no alimento. (UOL VIVABEM, 2018)

-Ser um cidadão corporativo que respeita leis;	De acordo com o Código de Conduta e Ética da empresa, a Wickbold manterá relacionamento cordial e ético com o setor público em todas as esferas, e juntamente com ou seus colaboradores, se compromete a respeitar e a executar todas as suas ações em cumprimento à legislação vigente, sendo terminantemente proibido qualquer relação que extrapole estes princípios em respeito a sociedade. As práticas da Wickbold, estão embasadas na Lei da Anti Corrupção 12.846/13 (WICKBOLD, 2018). ¹⁰ Nesse caso, o código de conduta firma o compromisso diante da sociedade no tocante ao respeito de leis.
-Para uma empresa ser definida como bem-sucedida, ela deve cumprir com suas obrigações legais;	Os documentos e sites oficiais pesquisados não evidenciam descumprimento de obrigações legais por parte da empresa. O que foi apurado foi extraído de fontes não acadêmicas.
-Fornecer produtos e serviços que atendam às exigências legais mínimas.	Os documentos e sites oficiais pesquisados não evidenciam descumprimento de exigências legais mínimas, afirmando assim que a empresa atende as exigências legais. O que foi apurado foi extraído de fontes não acadêmicas.

Fonte: Elaborado pela autora.

As informações apuradas demonstram que a mídia possui forte influência no tocante ao comportamento legal da empresa, trazendo à tona informações que não são possíveis de serem encontradas nas fontes oficiais da empresa e que usuários da internet não conseguem acesso com facilidade. Caso seja constatada a veracidade das informações mencionadas no quadro acima expostas pela mídia, pode comprometer a percepção da imagem da empresa. A seguir, os elementos de responsabilidade filantrópica da Wickbold.

Quadro 19. Elementos de Responsabilidade Filantrópica da Wickbold.

Responsabilidade filantrópica	
<u>Proposto por Carroll</u>	<u>Executado pela empresa</u>

¹⁰ Disponível em: <<https://www.wickbold.com.br/wickbold/>>.

-Atender de forma consistente as expectativas filantrópicas e de caridade da sociedade; auxiliar artes finas e artesanais.	A Wickbold participa de programas de combate à desnutrição. Parte dos produtos selecionados para análise do Controle de Qualidade durante o processo de fabricação são enviados para o Banco de Alimentos do município de Santo André, em São Paulo, Rio de Janeiro e para a ONG paulista Banco de Alimentos. (WICKBOLD PÃES, 2019). ¹¹ Essa informação foi extraída do site institucional, no entanto, não consta valores e quantidade atribuída ao projeto.
-Equipe deve participar de atividades de filantropia e caridade em suas comunidades locais;	A Wickbold incentiva o voluntariado e, por isso criou o Programa Envolvimento, em que seus colaboradores são estimulados a fazer doações e trabalhos voluntários junto às comunidades carentes, instituições sociais, asilos, creches, orfanatos e instituições de saúde. (WICKBOLD PÃES, 2019). Essa informação foi extraída do site institucional, no entanto, não consta valores e quantidade atribuída ao projeto.
-Oferecer suporte às instituições públicas e privadas do segmento educacional;	A empresa não evidencia relação com instituições do segmento educacional. O vínculo que consta da empresa com o tema educação são as reportagens disponíveis em sua página institucional, sobre estilo de vida, intituladas: “Escola de Saúde Integral”, “Carona a Pé,” “O papel da escola na alimentação”, “Itens importantes para a volta às aulas”, “O sucesso do seu filho na escola pode estar na alimentação”, “Lancheira completa”.
-Auxiliar voluntariamente programas com incentivo a melhoria de qualidade de vida.	Em sua página institucional e em suas redes sociais, a empresa publica dicas de saúde e bem-estar relacionadas à alimentação. Em suas redes sociais ainda constam postagens com incentivo à prática de atividades físicas, à prevenção contra o câncer de mama e câncer de próstata, como mecanismo de incentivo ao consumidor de adotar práticas para melhoria da qualidade de vida.

Fonte: Elaborado pela autora.

No tocante à responsabilidade filantrópica, é possível perceber que a empresa apresenta esforços para promover projetos e ações que favoreçam a sociedade, destacando o papel de importância da empresa no contexto em que está inserida.

A seguir, foram analisadas as postagens que as mesmas realizaram em suas redes sociais com os temas de RSC.

¹¹ Disponível em: <<https://www.wickbold.com.br/wickbold/>>.

4.3 SEGUNDA ETAPA: POSTAGENS DAS EMPRESAS EM REDES SOCIAIS

A segunda etapa da pesquisa consistiu em apurar as postagens feitas pelas empresas em suas redes sociais. O objetivo foi identificar se as empresas utilizam essas ferramentas para disseminar e expor suas práticas de Responsabilidade Social Corporativa. As redes sociais analisadas foram as páginas oficiais do Twitter e Facebook de cada empresa, do período de 1º de janeiro de 2018 a 31 de dezembro de 2018, sendo que a primeira referência (linha da tabela) diz respeito ao total de postagens e a segunda as postagens específicas, essa metodologia foi adotada para a mídia Facebook e Twitter.

Abaixo, as informações levantadas:

Quadro 20. Postagens realizadas pelas empresas

	Bauducco	Grupo Bimbo	Panco	Wickbold
Facebook - Quantidade total de postagens	82	114	122	352
Facebook – Quantidade de postagens sobre RSC	01	66	02	10
Twitter - quantidade total de postagens	35	190	03	281
Twitter – Quantidade de postagens sobre RSC	0	124	0	13
Twitter - Nº de curtidas	401	1.315	336	339
Facebook – Nº de curtidas	393.632	301.132	379.335	531.026
Twitter – Nº de seguidores	4.689	61.700	1.155	761
Facebook – Nº de seguidores	395.791	303.095	379.559	529.626

Fonte: Autora.

Analisando os números e o conteúdo das postagens, foi possível perceber que a empresa que emprega mais esforço em divulgar e abordar o tema Responsabilidade Social Corporativa é a multilatina Grupo Bimbo, que possui os números mais representativos dentre as demais em suas postagens voltadas para RSC, tanto no facebook quanto no Twitter.

O Grupo Bimbo foi o que mais apresenta compatibilidade de suas postagens com as práticas de RSC expostas em seu site institucional. Até o momento analisado, foi a empresa mais compatível com os objetivos do presente estudo. Vale lembrar que o Grupo Bimbo é uma empresa multilatina.

A Bauducco realizou postagens em quantidades moderadas. Ao analisar as postagens da Bauducco, foi possível identificar um número elevado de reclamações dos clientes em relação à qualidade de produtos. Nesse momento já é possível perceber o peso que o aspecto qualidade representa para o cliente.

A Panco realizou postagens em quantidade moderada, sendo sua maioria com viés comercial. O que dificultou analisar a Panco foi a falta de dados em seu site institucional, para verificar a coerência entre as plataformas utilizadas.

A Wickbold foi a empresa que mais realizou postagens, com uma frequência de aproximadamente 01 postagem por dia. Porém com um viés comercial, divulgando a todo momento seus produtos e receitas. Destaque também para o fato de que a Wickbold foi a empresa com maior número de curtidas e seguidores no Facebook. Isso indica o forte apelo comercial praticado pela empresa e o reconhecimento por parte do cliente.

4.4 TERCEIRA ETAPA: APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS

Após identificar as práticas de Responsabilidade Social Corporativa de cada empresa disseminada em seus sites institucionais e levantar as postagens em suas redes sociais, foram aplicados questionários para identificar a percepção do consumidor com relação à imagem da marca e RSC.

Os questionários foram aplicados, em sua maioria, a estudantes universitários de um polo regional de uma cidade do interior Estado de São Paulo e de um pólo regional de uma cidade do interior do Estado de Minas Gerais. A amostra pode ser caracterizada como não aleatória e por conveniência em função da acessibilidade, e da forma de coleta dos mesmos.

O questionário foi composto por 21 questões, que foram adaptadas de trabalhos de diversos autores (SEN; BHATTACHARYA, 2001; CARROLL, 1999; AAKER, 1997; GUEDES et al., 2009; EIRIZ; GUIMARÃES, 2016; PÉREZ; DEL BOSQUE, 2013).

Conforme consta no apêndice, o questionário foi composto por 21 afirmações, com uma escala Likert de cinco pontos, em que o participante da pesquisa respondeu referente às quatro marcas de pães: Bauducco, Bimbo, Panco e Wickbold.

O questionário foi aplicado em duas etapas. No primeiro momento, o participante respondeu às perguntas sem ter acesso às informações sobre práticas de Responsabilidade Social Corporativa de cada empresa. Quando o participante não entendeu o conceito ou não conhecia a marca, a questão foi deixada em branco. No segundo momento, foram apresentadas, de forma breve, as práticas de RSC de cada empresa aos participantes. Explicou-se o que são práticas de RSC e quais as práticas realizadas por cada empresa pesquisada (Apêndice III). A apresentação das práticas de RSC durou de sete a dez minutos. No terceiro momento, foi aplicado novamente o mesmo questionário, para apurar uma possível mudança na percepção dos clientes com relação à marca.

O tamanho da amostra atende a recomendação de Hair et al. (2014) segundo os quais o tamanho mínimo necessário seria de cinco respostas para cada variável. No presente estudo, foram obtidas 10 respostas para cada questão.

As análises estatísticas utilizadas foram estatísticas descritiva e regressão. As respostas adquiridas com a aplicação do questionário foram tabuladas no Microsoft Excel 365, e as estatísticas descritivas e regressão foram extraídas do software IBM SPSS. Neste estudo, as 213 respostas obtidas serviram como base para o desenvolvimento de oito diferentes equações de regressão, sendo uma

equação para cada momento da aplicação da pesquisa para as quatro empresas analisadas. A variável dependente para utilização em todos os testes foi satisfação com a marca (última pergunta do questionário). Abaixo está descrito o quadro com as variáveis, a pergunta e a referência de cada pergunta utilizadas no estudo:

Quadro 21. Definições das variáveis.

Variável	Definição	Referência
Satisfação	Consumidor está satisfeito com a empresa	Autora
Idade	Idade do respondente	Autora
Cidade	Cidade onde reside	Autora
Curso	Curso	Autora
Conhece	Consumidor conhece a marca	Autora
RSC1	A empresa ser socialmente responsável é importante para a escolha do consumidor	
Imghonestidade	Consumidor considera a marca honesta	(AAKER, 1997)
Imgcomp	Consumidor considera a marca competente	(AAKER, 1997)
Imgsof	Consumidor considera a marca sofisticada	(AAKER, 1997)
Imgpreço	Consumidor considera que a marca possui preço justo	Autora
Imgética	Consumidor considera que a marca é ética	Autora
Recomendamarca	Consumidor recomendaria a marca	(EIRIZ; GUIMARÃES, 2016)
Imgpsaúde	Consumidor considera que os produtos da marca são saudáveis	
Imgpqualidade	Consumidor considera que os produtos da marca são de qualidade	
Imgpconf	Consumidor considera que os produtos da marca são confiáveis	
CompRSC1	Comportamento socialmente responsável da empresa 1 (encobre oferta de produtos inferiores)	(SANKAR SEN AND C. B. BHATTACHARYA, 2001)
CompRSC2	Comportamento socialmente responsável da empresa 2 (produtos piores do que empresas que se preocupam com RSC)	(SANKAR SEN AND C. B. BHATTACHARYA, 2001)
CompRSC3	Comportamento socialmente responsável 3 (fabricação de produtos de alto valor)	(SANKAR SEN AND C. B. BHATTACHARYA, 2001)
RSC2	Preocupação com a melhoria do bem-estar geral da sociedade	(PÉREZ; DEL RODRÍGUEZ BOSQUE, 2013)

RSC3	Preocupação com a proteção do meio-ambiente	(PÉREZ; DEL RODRÍGUEZ BOSQUE, 2013)
RSC4	Contribuição financeira para eventos culturais	(PÉREZ; DEL RODRÍGUEZ BOSQUE, 2013)
RSC5	Doações para projetos sociais e filantrópicos	(PÉREZ; DEL RODRÍGUEZ BOSQUE, 2013)
Necessidade	Atende as necessidades do cliente	Autora
RSC6	Cidadão corporativo que respeita leis.	(CARROLL, 1999)

Fonte: Elaborado pela autora.

Adicionalmente cuidou-se da seleção do modelo que, estimado dentro da regressão, apresentasse significação teórica.

A seguir são analisados os resultados separadamente de cada uma das empresas pesquisadas, lembrando-se que todas essas empresas (três de origem nacional e uma multilatinas) atuam no mercado brasileiro de panificação há mais de dez anos, implicando uma estratégia de operações e de posicionamento já consolidada.

Na classificação das questões em termos de predominância de tema, embora os temas destas muitas vezes sejam muito próximas, principalmente no tocante à imagem da marca, foi adotado como critério que a imagem resultaria da percepção que o consumidor tem dos esforços realizados pela empresa em seu conjunto de decisões (honestidade, confiabilidade da empresa, atendimento às necessidades do consumidor) e que se consolida em um formato de produtos oferecidos. A Responsabilidade Social Corporativa diz respeito principalmente às práticas de RSC e o comportamento socialmente responsável percebidas pelo consumidor.

4.5 ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS

Esta subseção dedica-se ao detalhamento das análises estatísticas baseadas nas respostas dos questionários aplicados aos consumidores. Ressalta-se que a normalidade das variáveis estudadas foi avaliada em todos os casos analisados. Os dados aqui apresentados foram obtidos por meio do software SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*.

4.5.1 Análise estatística – Bauducco (antes)

A análise das variáveis pesquisadas sobre a Bauducco anteriormente à apresentação das práticas de RSC (Apêndice IV) foram realizadas utilizando-se técnicas de estatística descritiva e revelaram que as variáveis melhor avaliadas foram:

Tabela 1. Variáveis com maiores índices.

Variáveis	Soma	Média
Conhecimento da marca	810	4,55

Imagem da competência da marca	659	4,04
Recomendação da marca pelo cliente	660	4,07
Imagem da qualidade do produto	662	4,11
Comportamento socialmente responsável 3 – fabricação de produtos de alto valor	686	4,34

Fonte: Elaborado pela autora com base na tabela de estatísticas descritivas do Software SPSS (Apêndice IV).

Com relação aos índices de soma extraídos do *software*, observa-se que, dentre as variáveis, a maioria compreende aspectos relacionados à marca e à imagem, sendo apenas uma variável relacionada à RSC. Deste modo, considerando-se que a estatística descritiva tem a função de descrever e resumir os dados, segundo os índices de soma analisados, percebe-se que os fatores relacionados à imagem da marca apresentam maior representatividade na análise, e, ainda, que as variáveis de RSC não apresentam grande relevância. A esse respeito, é válido ressaltar que, nesse momento da pesquisa, as práticas de RSC ainda não haviam sido apresentadas aos respondentes.¹²

A análise das variáveis que explicam a satisfação da Bauducco anteriormente à exposição das práticas de RSC, foi realizada por meio da técnica de regressão. Segundo Hair et al. (2014), a regressão múltipla consiste no método de análise apropriado quando o problema de pesquisa envolve uma única variável dependente da métrica que se presume estar relacionada a duas ou mais variáveis independentes. O objetivo da análise de regressão múltipla é, portanto, prever as mudanças na variável dependente em resposta a mudanças nas variáveis independentes. Este objetivo é mais frequentemente alcançado por meio da regra estatística dos mínimos quadrados (HAIR et al., 2014).

Deste modo, foram gerados dois modelos possíveis de equação tendo a satisfação como variável dependente, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 222. Coeficientes - modelos de equação - Bauducco (antes).

Coeficientes ^a										
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Constante)	1,639	,318		5,163	,000					
imgpqualidade	,542	,076	,606	7,111	,000	,606	,606	,606	1,000	1,000
2 (Constante)	1,294	,315		4,112	,000					
imgpqualidade	,335	,093	,374	3,599	,001	,606	,362	,289	,595	1,681
Necessidade	,311	,089	,364	3,504	,001	,603	,353	,281	,595	1,681

Nota: a. Variável Dependente: Satisfação

Fonte: Elaborado pela autora.

¹² Observação: Os índices de Kurtosis e Skewnes indicam o desvio da distribuição em relação à curva normal, conforme George e Mallery (2001) um índice em torno de 01 (um) é considerado excelente para a maioria dos propósitos psicométricos.

Cooper e Schindler (2003) destacam que, na análise de regressão, a coluna denominada “beta” fornece os coeficientes de regressão expressos em sua forma padrão, ao passo que os coeficientes “beta” exibem a contribuição relativa das variáveis independentes ao poder explanatório da equação. A coluna “t”, por sua vez, mede a importância estatística de cada coeficiente de regressão, enquanto que a coluna VIF mostra um índice de fator de variância de inflação, que é uma medida de outras variáveis independentes no coeficiente de regressão. Deste modo, tem-se que valores maiores, normalmente iguais ou superiores a 10, sugerem colinearidade ou multicolinearidade. Os dados exibidos pela Tabela 2 demonstram que os elementos selecionados para análise não apresentaram este problema.

Dos modelos apresentados, selecionou-se o de número dois, pois os índices de colinearidade de cada fator do último modelo apresentaram valores inferiores a 15, os quais são considerados aceitáveis. Isso significa que as variáveis utilizadas na análise de regressão demonstraram normalidade, tendo sido avaliadas suas dimensões de curtose e *skewness*.

Deste modo, a equação de regressão da Bauducco obtida anteriormente à apresentação das práticas de RSC encontra-se apresentada na Equação 1.

$$\text{Satisfação Bauducco} = 1,294 + 0,335\text{IMPQ} + 0,311\text{NEC} \quad (1)$$

Em que:

IMPQ = imagem da qualidade do produto

NEC = o produto atende à necessidade

A referida equação evidencia que a Bauducco apresentou duas variáveis: uma associada à qualidade e outra associada à necessidade. Deste modo, para compor a satisfação do cliente, faz-se necessária a junção da qualidade do produto com o atendimento da necessidade. No modelo apresentado, não foi identificada nenhuma variável relacionada à RSC que contribua para a composição da satisfação do consumidor.

Como dados adicionais do modelo escolhido, tem-se: $R = 0,668$; $R^2 = 0,447$; R^2 ajustado = 0,434. A respeito do R^2 ajustado, tem-se que, embora reduzido, para este estudo o valor pode ser considerado relevante por se tratar de um trabalho da área das ciências sociais, para a qual, geralmente, a obtenção de ajustamento de equação de reta consiste em um número inferior a 0,70. Ademais, tem-se que o erro padrão da estimativa foi de 0,731 e que todos os valores de VIF foram inferiores a 15 (1,681; 1,681). A esse respeito, destaca-se que os aspectos de imagem da qualidade do produto e de atendimento às necessidades pelo produto se mostraram evidentes, sendo que ambos apresentaram coeficientes praticamente semelhantes.

4.5.2 Análise estatística – Bauducco (depois)

A análise das variáveis pesquisadas sobre a Bauducco posteriormente à apresentação das práticas de RSC (Apêndice IV), utilizando-se de técnicas de estatística descritiva, revelou que as variáveis melhor avaliadas foram as apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3. Variáveis com maiores índices.

Variáveis	Soma	Média
Conhecimento da marca	867	4,66
Imagem da competência da marca	750	4,31
Imagem da qualidade do produto	745	4,16
Comportamento socialmente responsável 3 – fabricação de produtos de alto valor	772	4,31
Satisfação	732	4,14

Fonte: Autor com base na tabela de estatísticas descritivas do Software SPSS (Apêndice IV).

Analizando os índices de soma extraídos do *software*, observa-se que entre estas variáveis a maioria ainda trata de aspectos relacionados à marca e sua imagem, restando apenas uma variável relacionada a RSC. Ou seja, segundo os índices de soma analisados, os fatores relacionados à imagem da marca apresentam maior representatividade na análise, e ainda, as variáveis de RSC não apresentam maior relevância, sendo que nesse momento da pesquisa as práticas de RSC haviam sido apresentadas aos respondentes.

A seguir foi realizada a análise das variáveis que explicam a satisfação da Bauducco depois da exposição das práticas de RSC, utilizando-se a técnica de regressão, na qual foram gerados seis modelos possíveis de equação, tendo a satisfação como variável dependente.

Tabela 4. Coeficientes - modelos de equação - Bauducco (depois).

Coeficientes ^a												
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Constante)	1,243	,247		5,026	,000	,753	1,733					
Necessidade	,715	,060	,750	12,009	,000	,597	,833	,750	,750	,750	1,000	1,000
2 (Constante)	,767	,265		2,889	,005	,241	1,293					
Necessidade	,537	,073	,563	7,315	,000	,392	,683	,750	,570	,432	,588	1,700
recomendarmarca	,291	,077	,291	3,783	,000	,138	,443	,653	,338	,223	,588	1,700
3 (Constante)	,567	,270		2,100	,038	,032	1,101					
Necessidade	,503	,073	,528	6,920	,000	,359	,647	,750	,551	,398	,570	1,756
recomendarmarca	,225	,079	,226	2,853	,005	,069	,382	,653	,262	,164	,529	1,889
imgpsaúde	,177	,068	,177	2,619	,010	,043	,312	,521	,242	,151	,727	1,376
4 (Constante)	,807	,284		2,847	,005	,245	1,369					
Necessidade	,542	,073	,568	7,407	,000	,397	,687	,750	,579	,418	,541	1,849
recomendarmarca	,242	,078	,243	3,117	,002	,088	,396	,653	,286	,176	,525	1,906

imgpsaúde	,210	,068	,210	3,099	,002	,076	,345	,521	,285	,175	,696	1,437
compRSC3	-,135	,058	-,152	-2,349	,021	-,249	-,021	,269	-,220	-,133	,758	1,319
5 (Constante)	,572	,287		1,996	,049	,004	1,140					
Necessidade	,538	,071	,565	7,600	,000	,398	,679	,750	,590	,415	,541	1,849
recomendar marca	,212	,076	,213	2,795	,006	,062	,363	,653	,260	,153	,515	1,942
imgpsaúde	,174	,067	,174	2,603	,011	,042	,307	,521	,243	,142	,671	1,490
compRSC3	-,186	,059	-,210	-3,185	,002	-,302	-,070	,269	-,293	-,174	,688	1,454
RSC6	,177	,062	,186	2,871	,005	,055	,300	,436	,266	,157	,711	1,406
6 (Constante)	,320	,310		1,031	,305	-,295	,934					
Necessidade	,507	,072	,532	7,082	,000	,365	,649	,750	,565	,382	,515	1,942
recomendar marca	,163	,079	,164	2,069	,041	,007	,320	,653	,196	,112	,464	2,153
imgpsaúde	,170	,066	,169	2,572	,011	,039	,301	,521	,241	,139	,670	1,492
compRSC3	-,222	,060	-,250	-3,673	,000	-,342	-,102	,269	-,335	-,198	,627	1,595
RSC6	,165	,061	,173	2,692	,008	,043	,286	,436	,252	,145	,704	1,421
imgcomp	,182	,092	,153	1,989	,049	,001	,363	,569	,189	,107	,493	2,028

Nota: a. Variável Dependente: Satisfação

Fonte: Elaborado pela autora.

Foi selecionado o modelo seis, pois os índices de colinearidade de cada fator do último modelo apresentaram valores inferiores a 15, sendo considerados aceitáveis, ou seja, as variáveis utilizadas na análise de regressão demonstraram normalidade, tendo sido avaliadas as suas dimensões de curtose e *skewness*. Assim sendo, a equação de regressão obtida da empresa Bauducco, após a apresentação das práticas de RSC aos consumidores está a seguir apresentada:

$$\text{Satisfação: } 0,320 + 0,507\text{NEC} + 0,163\text{REC} + 0,170\text{IPS} - 0,222\text{CRSC3} + 0,165\text{RSC6} + 0,182\text{ICOMP} \quad (2)$$

Na qual:

NEC = necessidade;

REC = possibilidade de o cliente recomendar a marca;

IPS = Imagem do produto no aspecto de saúde;

CRSC3 = fabricação de produtos de alto valor;

RSC6= Cidadão corporativo que respeita leis;

ICOMP= Consumidor considera a marca competente (imagem da competência da marca).

Ou seja, a Bauducco apresentou seis variáveis, sendo uma variável associada à necessidade, uma variável associada a recomendação da marca, duas variáveis associadas a RSC e duas variáveis relacionadas à imagem da marca. Isso significa que para compor a satisfação do cliente é necessária a junção desses fatores.

No modelo apresentado é possível perceber o surgimento de novas variáveis em relação ao modelo apresentado antes da exposição das práticas de RSC, o que significa que após as práticas terem

sido apresentadas aos consumidores, seus critérios de composição da satisfação com a marca foram refinados e tornaram-se mais rigorosos.

É possível ainda perceber que o aspecto de atendimento às necessidades do consumidor exerce maior peso na composição da equação em relação às demais variáveis, em função de seu coeficiente. Como dados adicionais do modelo escolhido, tem-se $R = 0,830$; $R^2 = 0,689$; R^2 ajustado = 0,672. O erro padrão de estimação foi de 0,556 e o VIF teve todos os valores inferiores a 15 (1,942; 2,153; 1,492; 1,595; 1,421; 2,028).

4.5.3 Comparativo – Antes e Depois – Bauducco

Contrapondo as variáveis melhor avaliadas em sua soma nas estatísticas descritivas, antes e depois da exposição das práticas de RSC, percebe-se o exposto na Tabela 5.

Tabela 5. Variáveis comparativas.

	Variáveis	Soma		Depois	
Antes	Conhecimento da marca	810		Conhecimento da marca	867
	Percepção da competência da marca	659		Percepção da competência da marca	750
	Recomendação da marca pelo cliente	660		Percepção de Qualidade do produto	745
	Percepção de Qualidade do produto	662		Comportamento Socialmente responsável 3	772
	Necessidade	686		Satisfação	732

Fonte: Elaborado pela autora.

É possível perceber que há semelhanças entre as variáveis analisadas antes e depois. No entanto, os índices de soma aumentaram, e duas variáveis mudaram após a exposição das práticas de RSC, sendo elas Comportamento Socialmente Responsável 3 e Satisfação. A seguir, o comparativo entre as equações de regressão:

Tabela 6. Equação de regressão.

Equação de regressão	Antes → Satisfação Bauducco = $1,294 + 0,335IMPQ + 0,311NEC$
	Depois → Satisfação: $0,320 + 0,507NEC + 0,163REC + 0,170 IPS - 0,222CRSC3 + 0,165RSC6 + 0,182 ICOMP$

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando as equações emitidas, é possível perceber que a segunda equação possui mais variáveis para compor a satisfação do consumidor que a primeira equação. Ou seja, os clientes tornam-se mais rigorosos com relação à satisfação após conhecerem as práticas RSC, inclusive sendo duas das variáveis relacionadas à RSC, em que essas variáveis não são apontadas na primeira equação. Após a apresentação das práticas de RSC, os consumidores passaram a considerar aspectos de RSC como fatores de peso para composição de sua satisfação.

No caso da empresa Bauducco, percebe-se que a exposição das práticas de RSC alteram o parâmetro de avaliação do consumidor no tocante a satisfação, tornando a avaliação dos consumidores mais robusta ao conhecerem essas práticas.

4.5.4 Análise estatística – Grupo Bimbo (antes)

De acordo com a análise das variáveis pesquisadas (consta no anexo), sobre o Grupo Bimbo, antes da apresentação das práticas de RSC, utilizando-se técnicas de estatística descritiva, as variáveis melhor avaliadas foram:

Tabela 723 - Variáveis com maiores índices

Variáveis	Soma	Média
Conhecimento da marca	473	2,94
Imagem da competência da marca	469	3,61
Imagem da sofisticação da marca	466	3,56
Imagem da qualidade do produto	446	3,81
Comportamento socialmente responsável 3 – fabricação de produtos de alto valor	533	4,40

Fonte: Elaborado pela autora com base na tabela de estatísticas descritivas do Software SPSS (Apêndice IV).

Analisando-se os índices de soma extraídos do *software*, observa-se que entre estas variáveis a maioria trata-se de aspectos relacionados à marca e sua imagem, restando apenas uma variável relacionada à RSC. Ou seja, levando em consideração que a estatística descritiva tem a função de descrever e resumir os dados, segundo os índices de soma analisados, os fatores relacionados à imagem da marca apresentam maior representatividade na análise, e ainda, as variáveis de RSC não apresentam maior relevância, sendo que nesse momento da pesquisa as práticas de RSC ainda não haviam sido apresentadas aos respondentes. A imagem conforme apontam Dobni e Zinkan (1990) é identificada como um atributo relevante e o atendimento de necessidades aparece com frequência associado à satisfação.

A seguir foi realizada a análise das variáveis que explicam a satisfação do Grupo Bimbo antes da exposição das práticas de RSC, utilizando-se a técnica de regressão, na qual foram gerados três modelos possíveis de equação tendo a satisfação como variável dependente.

Tabela 8 - Coeficientes - modelos de equação - Grupo Bimbo (antes)

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Constante)	,839	,244		3,431	,001	,351	1,327					
Necessidade	,760	,065	,817	11,701	,000	,631	,890	,817	,817	,817	1,000	1,000
2 (Constante)	,404	,259		1,562	,123	-,112	,921					
Necessidade	,536	,088	,576	6,058	,000	,359	,712	,817	,595	,392	,465	2,152
imgpconf	,335	,096	,330	3,474	,001	,143	,528	,751	,391	,225	,465	2,152
3 (Constante)	,259	,254		1,019	,312	-,248	,766					
Necessidade	,439	,092	,472	4,762	,000	,255	,623	,817	,506	,295	,392	2,550
imgpconf	,324	,092	,319	3,507	,001	,140	,509	,751	,396	,218	,464	2,157
Conhece	,153	,058	,199	2,657	,010	,038	,269	,603	,311	,165	,684	1,462

a. Variável Dependente: Satisfação

Fonte: Elaborada pela autora.

Foi selecionado o modelo três, pois os índices de colinearidade de cada fator do último modelo apresentaram valores inferiores a 15, sendo considerados aceitáveis, ou seja, as variáveis utilizadas na análise de regressão demonstraram normalidade, tendo sido avaliadas as suas dimensões de curtose e *skewness*. Assim sendo, a equação de regressão obtida do Grupo Bimbo, antes da exposição das práticas de RSC aos consumidores está apresentada a seguir:

$$\text{Satisfação Grupo Bimbo} = 0,259 + 0,439\text{NEC} + 0,324\text{IMC} + 0,153\text{CON} \quad (3)$$

Na qual:

NEC = o produto atende à necessidade do consumidor

IMC = consumidor considera que os produtos da marca são confiáveis

CON = Consumidor conhece a marca

Ou seja, o Grupo Bimbo apresentou três variáveis, uma associada à confiabilidade, uma variável associada ao conhecimento da marca e uma associada à necessidade, o que significa que para compor a satisfação do cliente é necessária a junção da confiabilidade, conhecimento da marca e

atendimento às necessidades. No modelo apresentado, não foi identificado variável relacionada à RSC que contribua para a composição da satisfação do consumidor.

Como dados adicionais do modelo escolhido, tem-se $R = 0,864$; $R^2 = 0,746$; R^2 ajustado = 0,734, erro padrão da estimativa = 0,667 e VIF = todos os valores foram inferiores a 15 (2,550; 2,157; 1,462). O aspecto de atendimento às necessidades ficou em evidência, por apresentar o coeficiente mais elevado.

4.5.5 Análise estatística – Grupo Bimbo (depois)

De acordo com a análise das variáveis pesquisadas sobre o Grupo Bimbo, após a apresentação das práticas de RSC (Apêndice III), utilizando-se técnicas de estatística descritiva, as variáveis melhor avaliadas foram:

Tabela 9 - Variáveis com maiores índices

Variáveis	Soma	Média
Conhecimento da marca	626	3,64
Imagem da competência da marca	651	4,15
Imagem da ética da marca	626	4,09
Imagem da qualidade do produto	629	4,01
Comportamento socialmente responsável 3 – fabricação de produtos de alto valor	709	4,32

Fonte: Elaborado pela autora com base na tabela de estatísticas descritivas do Software SPSS (Apêndice IV).

Analisando-se os índices de soma extraídos do *software*, observa-se que entre estas variáveis a maioria ainda trata de aspectos relacionados à marca e sua imagem, sendo apenas uma variável relacionada a RSC. Ou seja, segundo os índices de soma analisados, os fatores relacionados à imagem da marca apresentam maior representatividade na análise, e ainda, as variáveis de RSC não apresentam maior relevância, sendo que nesse momento da pesquisa as práticas de RSC já haviam sido apresentadas aos respondentes.

A seguir foi realizada a análise das variáveis que explicam a satisfação do Grupo Bimbo após a exposição das práticas de RSC, utilizando-se a técnica de regressão, na qual foram gerados cinco modelos possíveis de equação, tendo a satisfação como variável dependente.

Tabela 10 - Coeficientes - modelos de equação - Grupo Bimbo (depois)

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não	Coeficientes padronizado	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança	Correlações	Estatísticas de colinearidade
--------	------------------	--------------------------	---	------	------------------------------	-------------	-------------------------------

	padronizados		s			para B						
	B	Erro Padrão				Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Constante)	,835	,190		4,404	,000	,459	1,211					
Necessidade	,784	,048	,852	16,335	,000	,689	,880	,852	,852	,852	1,000	1,000
2 (Constante)	-,031	,238		-,131	,896	-,504	,442					
Necessidade	,618	,054	,671	11,512	,000	,511	,724	,852	,755	,536	,638	1,566
imppqualidade	,371	,072	,301	5,166	,000	,228	,513	,704	,459	,240	,638	1,566
3 (Constante)	-,462	,269		-1,714	,090	-,996	,073					
Necessidade	,575	,053	,625	10,763	,000	,469	,681	,852	,734	,482	,595	1,682
imppqualidade	,313	,071	,254	4,379	,000	,171	,455	,704	,403	,196	,594	1,684
RSC6	,205	,067	,159	3,040	,003	,071	,339	,569	,292	,136	,728	1,374
4 (Constante)	-,612	,267		-2,289	,024	-1,143	-,081					
Necessidade	,510	,057	,554	8,904	,000	,397	,624	,852	,669	,387	,487	2,053
imppqualidade	,219	,078	,178	2,807	,006	,064	,373	,704	,273	,122	,471	2,123
RSC6	,228	,066	,177	3,452	,001	,097	,359	,569	,329	,150	,716	1,397
recomendamarca	,182	,068	,169	2,664	,009	,046	,317	,693	,260	,116	,468	2,136
5 (Constante)	-,287	,305		-,940	,349	-,893	,319					
Necessidade	,491	,057	,533	8,587	,000	,377	,604	,852	,657	,367	,474	2,110
imppqualidade	,173	,080	,140	2,172	,032	,015	,331	,704	,215	,093	,436	2,295
RSC6	,225	,065	,175	3,459	,001	,096	,354	,569	,331	,148	,715	1,398
recomendamarca	,216	,069	,201	3,128	,002	,079	,353	,693	,303	,134	,442	2,263
compRSC2	-,090	,043	-,097	-2,094	,039	-,175	-,005	-,326	-,208	-,089	,843	1,186

a. Variável Dependente: Satisfação

Fonte: Elaborado pela autora.

Foi selecionado o modelo quatro, pois os índices de colinearidade de cada fator do último modelo apresentaram valores inferiores a 15, sendo considerados aceitáveis, ou seja, as variáveis utilizadas na análise de regressão demonstraram normalidade, tendo sido avaliadas as suas dimensões de curtose e *skewness*. Assim sendo, a equação de regressão obtida do Grupo Bimbo, após a apresentação das práticas de RSC aos consumidores está a seguir apresentada:

$$\text{Satisfação Grupo Bimbo} = -0,612 + 0,510 \text{ NEC} + 0,219 \text{ IPQ} + 0,228 \text{ RSC6} + 0,182 \text{ REC} \quad (4)$$

Na qual:

NEC = necessidade;

IPQ = Consumidor considera que os produtos da marca são de qualidade;

RSC6= Cidadão corporativo que respeita leis;

REC = Consumidor recomendaria a marca.

Ou seja, o Grupo Bimbo apresentou quatro variáveis, sendo uma variável associada à necessidade, uma variável associada a recomendação da marca, uma associada a RSC e uma variável associada a qualidade. Isso significa que para compor a satisfação do cliente é necessária a junção desses fatores.

No modelo apresentado é possível perceber o surgimento de novas variáveis em relação ao modelo apresentado antes da exposição das práticas de RSC, o que significa que após as práticas terem sido apresentadas aos consumidores, seus critérios de composição da satisfação com a marca foram refinados e tornaram-se mais rigorosos.

É possível ainda perceber que o aspecto de atendimento às necessidades do consumidor exerce maior peso na composição da equação em relação às demais variáveis, em função de seu coeficiente.

Os dados adicionais do modelo escolhido consistem em $R = 0,903$; $R^2 = 0,815$; R^2 ajustado = 0,808; erro padrão de estimação = 0,518 e VIF = todos os valores foram inferiores a 15 (2,053; 2,123; 1,397; 2,136)

4.5.6 Comparativo – Antes e Depois – Grupo Bimbo

Contrapondo as variáveis melhor avaliadas em sua soma nas estatísticas descritivas, antes e depois da exposição das práticas de RSC, percebe-se o exposto na Tabela 10.

Tabela 11 - Comparativo entre variáveis Grupo Bimbo

	Variáveis	Soma		Depois	Soma
Antes	Conhecimento da marca	473		Conhecimento da marca	626
	Percepção da competência da	469		Percepção da competência da marca	651

marca				
Percepção da sofisticação da marca	466		Ética	626
Percepção de Qualidade do produto	446		Percepção de Qualidade do Produto	629
Comportamento socialmente responsável 3	533		Comportamento socialmente responsável 3	709

Fonte: Elaborado pela autora.

É possível perceber que há semelhanças entre as variáveis analisadas antes e depois. No entanto, os índices de soma aumentaram, e uma variável mudou após a exposição das práticas de RSC, sendo que a percepção da sofisticação da marca foi substituída pela ética da marca. A seguir, o comparativo entre as equações de regressão:

Tabela 12 - Comparativo entre equações de regressão Grupo Bimbo

Equação de regressão	Antes → Satisfação Grupo Bimbo = $0,259 + 0,439\text{NEC} + 0,324\text{IMC} + 0,153\text{CON}$
	Depois → Satisfação Grupo Bimbo = $-0,612 + 0,510\text{NEC} + 0,219\text{IPQ} + 0,228\text{RSC6} + 0,182\text{REC}$

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando-se as equações emitidas, é possível perceber que a segunda equação possui uma variável adicional para compor a satisfação do consumidor em relação a primeira equação. Ou seja, os clientes tornam-se mais rigorosos com relação à satisfação após conhecerem as práticas RSC, inclusive sendo essa variável relacionadas à RSC, em que essa variável não é apontada na primeira equação. Após a apresentação das práticas de RSC, os consumidores passaram a considerar o aspecto de RSC no tocante ao cumprimento de leis por parte da empresa como fator de peso para composição de sua satisfação.

No caso do Grupo Bimbo, percebe-se que a exposição das práticas de RSC alteram o parâmetro de avaliação do consumidor no tocante a satisfação, tornando a avaliação dos consumidores mais robusta ao conhecerem essas práticas.

4.5.7 Análise estatística – Panco (antes)

De acordo com a análise das variáveis pesquisadas (Apêndice IV), sobre a Panco, antes da apresentação das práticas de RSC, utilizando-se técnicas de estatística descritiva, as variáveis melhor avaliadas foram:

Tabela 13 - Variáveis com maiores índices

Variáveis	Soma	Média
Conhecimento da marca	726	4,30
Imagem da competência da marca	583	3,81
Imagem da qualidade do produto	576	3,87
Comportamento socialmente responsável 3 – fabricação de produtos de alto valor	650	4,36
Satisfação	567	3,68

Fonte: Elaborado pela autora com base na tabela de estatísticas descritivas do Software SPSS (Apêndice IV).

Analisando os índices de soma extraídos do *software*, observa-se que entre estas variáveis a maioria trata-se de aspectos relacionados à marca e sua imagem, sendo apenas uma variável relacionada a RSC. Ou seja, levando em consideração que a estatística descritiva tem a função de descrever e resumir os dados, segundo os índices de soma analisados, os fatores relacionados à imagem da marca apresentam maior representatividade na análise, e ainda, as variáveis de RSC não apresentam maior relevância, sendo que nesse momento da pesquisa as práticas de RSC ainda não haviam sido apresentadas aos respondentes.

É importante já ressaltar nesse momento da análise de dados que é possível perceber um padrão em relação às variáveis apontadas nas estatísticas descritivas antes das apresentações das práticas de RSC de cada empresa.

A seguir foi realizada a análise das variáveis que explicam a satisfação da Panco antes da exposição das práticas de RSC, utilizando-se a técnica de regressão, na qual foram gerados dois modelos possíveis de equação, tendo a satisfação como variável dependente.

Tabela 14 - Coeficientes - modelos de equação – Panco (antes)Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Constante)	1,260	,220		5,739	,000	,823	1,697					
Necessidade	,657	,058	,791	11,352	,000	,541	,772	,791	,791	,791	1,000	1,000

2 (Constante)	,719	,217		3,318	,001	,287	1,150					
Necessidade	,428	,067	,516	6,427	,000	,296	,561	,791	,593	,387	,564	1,774
impgpqualidade	,359	,069	,417	5,190	,000	,221	,496	,757	,512	,313	,564	1,774

a. Variável Dependente: Satisfação

Fonte: Elaborado pela autora.

Foi selecionado o modelo dois, pois os índices de colinearidade de cada fator do último modelo apresentaram valores inferiores a 15, sendo considerados aceitáveis, ou seja, as variáveis utilizadas na análise de regressão demonstraram normalidade, tendo sido avaliadas as suas dimensões de curtose e *skewness*. Assim sendo, a equação de regressão obtida da empresa Panco, antes da exposição das práticas de RSC aos consumidores está a seguir apresentada:

$$\text{Satisfação Panco} = 0,719 + 0,428\text{NEC} + 0,359 \text{IPQ} \quad (5)$$

Na qual:

NEC = o produto atende à necessidade

IPQ = Consumidor considera que os produtos da marca são de qualidade

Ou seja, a Panco apresentou duas variáveis, uma associada à qualidade e outra variável associada à necessidade, o que significa que para compor a satisfação do cliente é necessária a junção de qualidade e atendimento às necessidades. No modelo apresentado, não foi identificado variável relacionada à RSC que contribua para a composição da satisfação do consumidor. Nesse momento da pesquisa também é perceptível uma repetição de um padrão, sendo que a RSC não foi evidenciada em um primeiro momento para compor a satisfação do consumidor com as empresas.

Os dados adicionais do modelo escolhido consistem em $R = 0,851$ $R^2 = 0,724$; R^2 ajustado = 0,717; erro padrão de estimação = 0,541 e VIF = todos os valores foram inferiores a 15 (1,774; 1,774). O aspecto de atendimento às necessidades ficou em evidência, por apresentar o coeficiente mais elevado.

4.5.8 Análise estatística – Panco (depois)

De acordo com a análise das variáveis pesquisadas sobre a empresa Panco, após a apresentação das práticas de RSC (Apêndice III), utilizando-se técnicas de estatística descritiva, as variáveis melhor avaliadas foram:

Tabela 15 - Variáveis com maiores índices

Variáveis	Soma	Média
Conhecimento da marca	797	4,36
Responsabilidade Corporativa 01(A empresa ser socialmente responsável é importante para a escolha do consumidor)	660	3,61
Imagem da competência da marca	691	4,02
Imagem da qualidade do produto	659	3,83
Comportamento socialmente responsável 3 – fabricação de produtos de alto valor	755	4,27

Fonte: Elaborado pela autora com base na tabela de estatísticas descritivas do Software SPSS (Apêndice IV).

Analisando os índices de soma extraídos do *software*, observa-se que entre estas variáveis estão proporcionais as variáveis a respeito de RSC e a respeito da marca e sua imagem. Ou seja, no caso da Panco, os aspectos relacionados à RSC surgem com maior peso nas estatísticas descritivas. Segundo os índices de soma analisados, percebe-se uma equivalência de relevância nos aspectos apontados, sejam relacionados a imagem ou relacionados a RSC, sendo que nesse momento da pesquisa as práticas de RSC já haviam sido apresentadas aos respondentes.

A seguir foi realizada a análise das variáveis que explicam a satisfação da empresa Panco após a exposição das práticas de RSC, utilizando-se a técnica de regressão, na qual foram gerados três modelos possíveis de equação, tendo a satisfação como variável dependente.

Tabela 16 - Coeficientes - modelos de equação - Panco(depois)Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Constante)	,685	,293		2,340	,021	,105	1,265					
imgpqualidade	,793	,076	,712	10,495	,000	,643	,942	,712	,712	,712	1,000	1,000
2 (Constante)	,341	,272		1,250	,214	-,200	,881					
imgpqualidade	,54	,084	,489	6,493	,00	,378	,711	,712	,533	,397	,659	1,51

	5				0							8
recomendamarca	,36	,071	,381	5,058	,00	,219	,501	,667	,441	,310	,659	1,518
3 (Constante)	,139	,259		,536	,593	-,375	,653					
imgpqualidade	,318	,096	,285	3,304	,001	,127	,508	,712	,307	,189	,437	2,286
recomendamarca	,317	,067	,335	4,706	,000	,183	,450	,667	,417	,269	,642	1,557
Necessidade	,321	,079	,330	4,075	,000	,165	,477	,697	,369	,233	,498	2,009

a. Variável Dependente: Satisfação

Fonte: Elaborado pela autora.

Foi selecionado o modelo três, pois os índices de colinearidade de cada fator do último modelo apresentaram valores inferiores a 15, sendo considerados aceitáveis, ou seja, as variáveis utilizadas na análise de regressão demonstraram normalidade, tendo sido avaliadas as suas dimensões de curtose e *skewness*. Assim sendo, a equação de regressão obtida da Panco, após a apresentação das práticas de RSC aos consumidores está a seguir apresentada:

$$\text{Satisfação Panco} = 0,139 + 0,318 \text{ IPQ} + 0,317 \text{ REC} + 0,321 \text{ NEC} \quad (6)$$

Na qual:

IPQ = Consumidor considera que os produtos da marca são de qualidade

REC = Consumidor recomendaria a marca

NEC = necessidade

Ou seja, a Panco apresentou três variáveis, sendo uma variável associada à necessidade, uma variável associada a recomendação da marca, e uma variável associada a qualidade. Isso significa que para compor a satisfação do cliente é necessária a junção desses fatores.

No modelo apresentado é possível perceber o surgimento de uma nova variável, no entanto essa variável não possui relação com práticas de RSC, o que significa que para os consumidores respondentes, existem fatores primordiais a serem considerados na composição da satisfação do consumidor, e esses fatores ainda não englobam RSC

É possível ainda perceber que o aspecto de atendimento às necessidades do consumidor exerce maior peso na composição da equação em relação às demais variáveis, em função de seu coeficiente. Os dados adicionais do modelo escolhido foram $R = 0,903$; $R^2 = 0,815$; R^2 ajustado = 0,808; erro padrão de estimação = 0,518 e VIF = todos os valores foram inferiores a 15 (2,286; 1,557; 2,009). O aspecto necessidade apresentou maior peso, em função do coeficiente da variável.

4.5.9 Comparativo – Antes e Depois – Panco

Contraopondo as variáveis melhor avaliadas em sua soma nas estatísticas descritivas, antes e depois da exposição das práticas de RSC, percebe-se o exposto na Tabela 16.

Tabela 17 – Variáveis de comparação.

	Variáveis	Soma		Depois	Soma
Antes	Conhecimento da marca	726		Conhecimento da marca	797
	Imagem da competência da marca	583		Responsabilidade Corporativa 01(A empresa ser socialmente responsável é importante para a escolha do consumidor)	660
	Imagem da qualidade do produto	576		Imagem da competência da marca	691
	Comportamento socialmente responsável 3 – fabricação de produtos de alto valor	650		Imagem da qualidade do produto	659
	Satisfação	567		Comportamento socialmente responsável 3 – fabricação de produtos de alto valor	755

Fonte: Elaborado pela autora.

É possível perceber que há semelhanças entre as variáveis analisadas antes e depois. No entanto, os índices de soma aumentaram, e uma variável mudou após a exposição das práticas de RSC, sendo que a satisfação foi substituída pela presença de práticas de RSC serem importantes para a escolha do consumidor. A seguir, o comparativo entre as equações de regressão:

Tabela 18 - Comparativo entre equações de regressão Grupo Panco

Equação de regressão	Antes → Satisfação Panco = $0,719 + 0,428\text{NEC} + 0,359\text{IPQ}$
	Depois → Satisfação Panco = $0,139 + 0,318\text{IPQ} + 0,317\text{REC} + 0,321\text{NEC}$

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando as equações emitidas, é possível perceber que a segunda equação possui uma variável a mais que a primeira para compor a satisfação, ou seja, os clientes tornam-se mais rigorosos no segundo momento da pesquisa.

No entanto, a variável que surge não está relacionada às práticas de RSC que foram expostas. Ou seja, nesse momento, há mais peso para o cliente que o produto atenda às necessidades do cliente antes de considerar aspectos relacionados a RSC. Isso significa que para o consumidor da Panco, é importante considerar os aspectos relacionados à qualidade, necessidade e recomendação antecipadamente às práticas de RSC, que não aparecem na equação.

No caso da empresa Panco, percebe-se que a exposição das práticas de RSC não alteram o parâmetro de avaliação do consumidor no tocante à satisfação.

4.5.10 Análise estatística – Wickbold (antes)

De acordo com a análise das variáveis pesquisadas (Apêndice IV), sobre a Wickbold, antes da apresentação das práticas de RSC, utilizando-se técnicas de estatística descritiva, as variáveis melhor avaliadas foram:

Tabela 19 - Variáveis com maiores índices

Variáveis	Soma	Média
Conhecimento da marca	628	3,88
Imagem da competência da marca	561	3,79
Comportamento socialmente responsável 3 – fabricação de produtos de alto valor	607	4,37
Necessidade	524	3,80
Satisfação	511	3,70

Fonte: Elaborado pela autora com base na tabela de estatísticas descritivas do Software SPSS (Apêndice IV).

Analisando os índices de soma extraídos do *software*, observa-se que entre estas variáveis a maioria trata-se de aspectos relacionados à marca e sua imagem, sendo apenas uma variável relacionada a RSC. Ou seja, levando em consideração que a estatística descritiva tem a função de descrever e resumir os dados, segundo os índices de soma analisados, os fatores relacionados à imagem da marca apresentam maior representatividade na análise, e ainda, as variáveis de RSC não apresentam maior relevância, sendo que nesse momento da pesquisa as práticas de RSC ainda não haviam sido apresentadas aos respondentes.

A seguir foi realizada a análise das variáveis que explicam a satisfação da Wickbold antes da exposição das práticas de RSC, utilizando-se a técnica de regressão, na qual foram gerados três modelos possíveis de equação, tendo a satisfação como variável dependente.

Tabela 20 - Coeficientes - modelos de equação – Wickbold (antes)Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Constante)	,922	,287		3,209	,002	,349	1,496					
Necessidade	,743	,076	,765	9,795	,000	,591	,894	,765	,765	,765	1,000	1,000
2 (Constante)	,501	,277		1,806	,075	-,053	1,054					
Necessidade	,446	,099	,459	4,519	,000	,249	,643	,765	,483	,317	,477	2,099
recomendar marca	,411	,099	,423	4,161	,000	,214	,609	,755	,453	,292	,477	2,099
3 (Constante)	,250	,289		,864	,391	-,327	,827					
Necessidade	,368	,101	,379	3,639	,001	,166	,570	,765	,409	,247	,425	2,353
recomendar marca	,309	,105	,318	2,934	,005	,099	,519	,755	,340	,199	,394	2,539
imgpqualidade	,248	,106	,234	2,336	,023	,036	,460	,708	,276	,159	,459	2,179

a. Variável Dependente: Satisfação

Fonte: Elaborado pela autora.

Foi selecionado o modelo três, pois além de conter uma maior quantidade de variáveis que os outros modelos, os índices de colinearidade de cada fator do último modelo apresentaram valores inferiores a 15, sendo considerados aceitáveis, ou seja, as variáveis utilizadas na análise de regressão demonstraram normalidade, tendo sido avaliadas as suas dimensões de curtose e *skewness*. Assim sendo, a equação de regressão obtida da empresa Wickbold, antes da exposição das práticas de RSC aos consumidores está a seguir apresentada:

$$\text{Satisfação Wickbold} = 0,250 + 0,368\text{NEC} + 0,309\text{REC} + 0,248\text{IPQ} \quad (7)$$

Na qual:

NEC = o produto atende à necessidade

REC = Cliente recomenda a marca

IPQ = Consumidor considera que os produtos da marca são de qualidade

Ou seja, a Wickbold apresentou três variáveis, uma associada à qualidade, outra variável associada à necessidade e outra associada a recomendação da marca, o que significa que para compor a satisfação do cliente é necessária a junção desses fatores. No modelo apresentado, não foi identificado variável relacionada à RSC que contribua para a composição da satisfação do consumidor. Nesse momento da pesquisa as práticas de RSC ainda não haviam sido apresentadas aos respondentes, o que contribui para que a equação de satisfação tenha sido extraída dessa maneira.

Os dados adicionais do modelo escolhido foram $R = 0,834$ $R^2 = 0,696$; R^2 ajustado = 0,682; erro padrão de estimação = 0,676 e VIF = todos os valores foram inferiores a 15 (2,353; 2,539; 2,179). O aspecto de atendimento às necessidades ficou em evidência, por apresentar o coeficiente mais elevado.

4.5.11 Análise estatística – Wickbold (depois)

De acordo com a análise das variáveis pesquisadas sobre a empresa Wickbold, após a apresentação das práticas de RSC (Apêndice III), utilizando-se técnicas de estatística descritiva, as variáveis melhor avaliadas foram:

Tabela 21 – Variáveis com maiores índices

Variáveis	Soma	Média
Conhecimento da marca	758	4,21
Imagem da competência da marca	700	4,22
Recomendação da marca	654	3,89
Comportamento socialmente responsável 3 – fabricação de produtos de alto valor	741	4,33
Satisfação	669	3,96

Fonte: Elaborado pela autora com base na tabela de estatísticas descritivas do Software SPSS (Apêndice IV).

Analisando os índices de soma extraídos do *software*, observa-se que entre estas variáveis prevalecem as variáveis que dizem respeito à marca e sua imagem. Ou seja, no caso da Wickbold, mesmo com a exposição das práticas de RSC, os aspectos relacionados à esse tema não surgem com grande peso nas estatísticas descritivas. Segundo os índices de soma analisados, percebe-se uma proximidade nos coeficientes das variáveis apontadas.

A seguir foi realizada a análise das variáveis que explicam a satisfação da empresa Wickbold após a exposição das práticas de RSC, utilizando-se a técnica de regressão, na qual foram gerados quatro modelos possíveis de equação, tendo a satisfação como variável dependente.

Tabela 22 - Coeficientes - modelos de equação – Wickbold (depois)Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Constante)	,807	,236		3,425	,001	,339	1,274					
Necessidade	,781	,058	,801	13,402	,000	,665	,897	,801	,801	,801	1,000	1,000
2 (Constante)	,217	,241		,900	,370	-,261	,695					
Necessidade	,542	,070	,556	7,708	,000	,403	,682	,801	,612	,413	,551	1,816
recomendar marca	,390	,077	,366	5,069	,000	,237	,542	,739	,454	,271	,551	1,816
3 (Constante)	-,195	,263		-,741	,460	-,718	,327					
Necessidade	,506	,068	,519	7,424	,000	,371	,641	,801	,600	,380	,536	1,866
recomendar marca	,348	,075	,327	4,671	,000	,200	,496	,739	,427	,239	,534	1,871
RSC6	,185	,058	,179	3,221	,002	,071	,299	,478	,309	,165	,850	1,177
4 (Constante)	,119	,268		,445	,657	-,413	,652					
Necessidade	,508	,065	,521	7,826	,000	,379	,637	,801	,622	,382	,536	1,867
recomendar marca	,402	,073	,377	5,515	,000	,257	,547	,739	,489	,269	,508	1,969
RSC6	,330	,070	,319	4,707	,000	,191	,469	,478	,431	,230	,519	1,926
imagética	-,271	,082	-,231	-3,310	,001	-,433	-,108	,345	-,319	-,161	,487	2,053

a. Variável Dependente: Satisfação

Fonte: Elaborado pela autora.

Foi selecionado o modelo três, pois os índices de colinearidade de cada fator do último modelo apresentaram valores inferiores a 15, sendo considerados aceitáveis, ou seja, as variáveis utilizadas na análise de regressão demonstraram normalidade, tendo sido avaliadas as suas dimensões de curtose e *skewness*. E também pelo fato de a equação ser composta por maior número de variáveis, além de não possuir variáveis com coeficiente negativo. Assim sendo, a equação de regressão obtida da Wickbold, após a apresentação das práticas de RSC aos consumidores está a seguir apresentada:

$$\text{Satisfação Wickbold} = -0,195 + 0,506\text{NEC} + 0,348\text{REC} + 0,185\text{RSC6} \quad (8)$$

Na qual:

NEC = necessidade

REC = Consumidor recomendaria a marca

RSC6= Cidadão corporativo que respeita leis.

Ou seja, a Wickbold apresentou três variáveis, sendo uma variável associada à necessidade, uma variável associada a recomendação da marca, e uma variável associada a RSC. Isso significa que para compor a satisfação do cliente é necessária a junção desses fatores.

No modelo apresentado é possível perceber o surgimento de uma nova variável, que possui relação com práticas de RSC, o que significa que para os consumidores respondentes, o fato de a empresa ser um cidadão corporativo que respeita leis passa a ser critério de importância para compor a satisfação do consumidor.

É possível ainda perceber que o aspecto de atendimento às necessidades do consumidor exerce maior peso na composição da equação em relação às demais variáveis, em função de seu coeficiente. Os dados adicionais do modelo escolhido foram $R = 0,862$; $R^2 = 0,743$; R^2 ajustado = 0,735; erro padrão de estimação = 0,599 e ViF = todos os valores foram inferiores a 15 (1,866; 1,871; 1,177).

4.5.12 Comparativo – Antes e Depois – Wickbold

Contrapondo as variáveis melhor avaliadas em sua soma nas estatísticas descritivas da empresa Wickbold, antes e depois da exposição das práticas de RSC, percebe-se que:

Tabela 23 - Variáveis de comparação.

	Variáveis	Soma		Depois	Soma
Antes	Conhecimento da marca	628		Conhecimento da marca	758
	Imagem da competência da marca	561		Imagem da competência da marca	700
	Comportamento socialmente responsável 3 – fabricação de produtos de alto valor	607		Recomendação da marca	654
	Necessidade	524		Comportamento socialmente responsável 3 – fabricação de produtos de alto valor	741
	Satisfação	511		Satisfação	669

Fonte: Elaborado pela autora.

É possível perceber que há semelhanças entre as variáveis analisadas antes e depois. No entanto, os índices de soma aumentaram, e uma variável mudou após a exposição das práticas de RSC, sendo que o atendimento à necessidade foi substituído por satisfação. A seguir, o comparativo entre as equações de regressão:

Tabela 24 - Comparativo entre equações de regressão Grupo Wickbold

Equação de regressão	Antes → Satisfação Wickbold = $0,250 + 0,368\text{NEC} + 0,309\text{REC} + 0,248\text{IPQ}$
	Depois → Satisfação Wickbold = $-0,195 + 0,506\text{NEC} + 0,348\text{REC} + 0,185\text{RSC6}$

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando as equações emitidas, é possível perceber que ambas as equações possuem a mesma quantidade de variáveis para compor a satisfação. No entanto, analisando os coeficientes e as variáveis das equações, a imagem da qualidade do produto deixa de ser uma variável que compõe a satisfação para ser substituída por uma variável relacionada a RCS. Ou seja, nesse momento, a responsabilidade social surge com maior peso na avaliação e percepção do cliente. Isso significa que para o consumidor da Wickbold, é importante considerar os aspectos relacionados à imagem da marca, sem marginalizar aspectos relacionados ao cumprimento de leis por parte da empresa.

4.5.13 Panorama geral sobre as análises

Levando-se em consideração os aspectos que buscaram identificar as práticas de responsabilidade geral corporativa praticadas pelas empresas Bauducco, Grupo Bimbo, Panco e Wickbold e a satisfação do consumidor com as marcas, foi possível apurar que o Grupo Bimbo se destaca das demais tanto nos esforços de exposição das práticas de responsabilidade social da empresa quanto na satisfação do consumidor. Tal constatação evidencia-se pelas equações extraídas das apurações estatísticas.

A esse respeito, é importante ressaltar que o Grupo Bimbo consiste em uma empresa multinacional e que, por operar nessa condição, requer processos mais estruturados do que as demais, o que explica seu patamar diferenciado em relação às concorrentes no tocante à RSC e à própria imagem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi realizado com base em empresas do segmento de panificação com mais de dez anos de mercado, de modo a se observar as práticas de Responsabilidade Social Corporativa praticadas por essas organizações, bem como sua divulgação e disseminação em redes sociais, e o nível de satisfação de seus consumidores. O tempo de atuação de mercado consiste em uma informação relevante porque garante que as empresas já estabeleceram a fatia de mercado que atendem, além de possibilitar a indicação da existência de processos e de implementação de práticas de Governança Corporativa, que tem como um de seus aspectos as práticas de Responsabilidade Social Corporativa. Ressalta-se, assim, que todas as empresas selecionadas para este estudo já apresentavam um produto bem desenvolvido em seu escopo de atuação e em sua proposta de atendimento.

Conforme observado nas práticas de responsabilidade social levantadas diretamente nos sites institucionais das empresas, o Grupo Bimbo foi a empresa que apresentou maior estruturação de informações disponíveis para consulta, oferecendo informações robustas sobre seus projetos e suas ações voltadas à responsabilidade social. Na primeira etapa da pesquisa, o Grupo Bimbo destacou-se, por apresentar compatibilidade com o que foi esperado do primeiro momento do estudo.

Foi possível perceber também que o referido grupo consistiu na empresa com maior volume de execução de práticas de Responsabilidade Social Corporativa, dado que as postagens em suas redes sociais – *Twitter* e *Facebook* –, analisadas de janeiro de 2018 a dezembro do mesmo ano, voltaram-se, exclusivamente, para as práticas de Responsabilidade Social Corporativa alcançadas pela empresa. A Bauducco e a Panco, por sua vez, limitaram-se à postagem de conteúdo estritamente comercial em seus canais; ao passo que a Wickbold apresentou um volume consideravelmente pequeno, se comparado à Bimbo, de postagens referentes à RSC. Assim, tem-se que a multilatina Grupo Bimbo se destacou tanto pela robustez da construção de seus aspectos de Responsabilidade Social Corporativa quanto pela disseminação desses aspectos para o mercado.

No tocante ao levantamento de dados junto aos consumidores por meio da aplicação dos questionários, as variáveis de atendimento às necessidades e de qualidade do produto mostraram-se de grande importância para a satisfação do consumidor, demonstrando maior impacto do que as variáveis relacionadas à Responsabilidade Social Corporativa. Esse fato justifica-se porque a panificação, segmento de mercado estudado, consiste na produção de bens alimentares de consumo, sendo a qualidade do produto um elemento primordial. Desse modo, as variáveis de atendimento às necessidades e de qualidade dos produtos estiveram presentes na maioria das equações extraídas da apuração dos dados respondidos, prevalecendo, assim, em detrimento das variáveis relacionadas à RSC.

É importante observar, ainda, que a multilatina Grupo Bimbo foi a empresa que apresentou maior correlação de seus aspectos em comparação às demais empresas pesquisadas. Além disso, é a empresa que mais apresenta práticas de Responsabilidade Social Corporativa e dissemina essas práticas entre seus consumidores, levando em consideração a estrutura da pirâmide de RSC proposta por (CARROLL, 1999), lembrando que teoria integrativa proposta pelo autor estrutura a RSC em: responsabilidade econômica, responsabilidade ética, responsabilidade legal e responsabilidade filantrópica. Essas demonstrações evidenciam que a multilatina detém um comportamento e um desempenho diferenciado das demais empresas nacionais. Deste modo, por ter um escopo de atuação maior, possui, também, processos mais estruturados. O comportamento da empresa evidencia a proposição feita por Pomeroy e Johnson (2009), de que o anúncio de imagem corporativa é cada vez mais usado para criar a consciência das iniciativas de RSC de uma empresa e, por sua vez, preferência por seus produtos e marcas.

As principais contribuições acadêmicas desse estudo dizem respeito à necessidade de pesquisa sobre Responsabilidade Social Corporativa nas empresas, considerando as variáveis associadas à Responsabilidade Social Corporativa conjuntamente com satisfação do cliente em relação à empresa, englobando a imagem da marca e aspectos de qualidade e de atendimento às necessidades do cliente.

Nesse sentido, é válido constatar a importância da gestão de aspectos de qualidade e de atendimento às necessidades, mas também de aspectos relacionados à imagem da marca e à Responsabilidade Social Corporativa, pois foi possível identificar uma variação na opinião da amostra respondente da primeira para a segunda aplicação da pesquisa, após exposição das práticas de responsabilidade social.

No tocante à contribuição gerencial, pode-se constatar que o estudo evidencia que os aspectos de atendimento às necessidades e qualidade do produto contribuem significativamente para a satisfação do cliente, devendo ser essa análise de interesse das empresas, ou seja, o conhecimento das práticas de RSC influenciou na percepção de empresas que adotam essas práticas. Não se deve descartar, portanto, a relevância das práticas de Responsabilidade Social Corporativa percebidas pelo consumidor; afinal, foi possível verificar o surgimento dessas práticas na composição da satisfação das empresas Bauducco, Grupo Bimbo e Wickbold. Além disso, a opinião referente ao atendimento de necessidades por parte do consumidor e à criação de um conceito positivo sobre qualidade também se mostrou essencial para a satisfação do consumidor.

Diante do exposto, pode-se considerar que os objetivos do presente estudo foram atendidos. Os objetivos gerais de investigar práticas de Responsabilidade Social Corporativa no setor industrial de produtos alimentícios em empresas multilatinas e não-multilatinas, bem como a influência na imagem das marcas dos fabricantes foram alcançado por meio do levantamento das práticas de Responsabilidade Social Corporativa exercidas pela Bauducco, pelo Grupo Bimbo, pela Panco e pela Wickbold. Os objetivos específicos, por sua vez, foram alcançados por meio da análise das práticas de

RSC das empresas selecionadas, da forma como as práticas de RSC são apresentadas aos consumidores, e da avaliação da percepção dos consumidores sobre as marcas das empresas selecionadas.

O estudo possibilitou a constatação de que o surgimento da Responsabilidade Social Corporativa ocorre atrelado à satisfação das empresas após as exposições de suas práticas, no entanto, destaca-se que o mesmo não aparece com a relevância esperada. Além disso, com relação à avaliação do posicionamento da empresa multilatina em relação às demais, os resultados evidenciaram que o Grupo Bimbo de fato assumiu um posicionamento diferenciado no tocante à Responsabilidade Social Corporativa.

A respeito das restrições da pesquisa, destaca-se a realização de análises estatísticas complementares – como análises de correlação, por exemplo, para mensurar o grau de dependência entre as variáveis – para agregar às análises inicialmente realizadas. Outra restrição refere-se ao número de respostas obtido com a amostragem, que consistiu no mínimo necessário para a realização de um estudo descritivo. Uma abordagem conclusiva com potencial de generalização careceria, portanto, de uma amostragem maior obtida por meio de seleção aleatória. Por fim, tem-se por limitação o fato de os dados que orientaram as análises dos sites das empresas terem sido consultados durante um período específico de tempo, o que pode, novamente, restringir o potencial de generalização do estudo.

As oportunidades de pesquisas futuras a partir deste trabalho permeiam a exploração do ambiente de pesquisa de multilatinas, possibilitando a realização de pesquisas em outros segmentos que não o de panificação, além da própria pauta de Responsabilidade Social Corporativa, que pode explorar de outras formas a existência dessas ações nas empresas e se apoiar em outras correntes de pesquisa.

6 BIBLIOGRAFIA

AAKER, J. L. Dimensions of Brand. **SSRN**, v. 34, n. 3, p. 347–356, 1997.

AAKER, J.; FOURNIER, S. A Brand as a Character, a Partner and a Person: Three Perspectives on the Question of Brand Personality. **Advances in Consumer Research**, v. 22, p. 391-395, 1995.

AGUILERA, R. V. et al. Multilatinas and the internationalization of Latin American firms. **Journal of World Business**, v. 52, n. 4, p. 447–460, 2017.

AMERICA ECONOMIA. **Ráking Multilatinas 2016**. 2016. Disponível em: <<https://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/ranking>>.

BARICH, H.; KOTLER, P. A framework for marketing image management. **Sloan Management Review**, v. 32, n. 2, p. 94–104, 1991.

BHATTACHARYA, C. B.; KORSCHUN, D.; SEN, S. Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. **Journal of Business Ethics**, v. 85, n. SUPPL. 2, p. 257–272, 2009.

BIGNÉ, E.; CURRÁS-PÉREZ, R.; ALDÁS-MANZANO, J. Dual nature of cause-brand fit. **European Journal of Marketing**, v. 46, n. 3/4, p. 575–594, 2012.

BROWN, T. J.; DACIN, P. A. The company and the product: Corporate Association and Consumer Product Responses. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 1, p. 68-84, 1997.

CARNEIRO, J.; GONZALEZ-PEREZ, M. A. Doing Research and Publishing on Latin America. In: **International Business in Latin America: innovation, geography and internationalization**. London: Palgrave McMillan, 2015.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268–295, 1999.

CARROLL, A. B. Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **The Academy of Management Journal**, v. 4, n. 4, p. 497–505, 1979.

CARROLL, A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, p. 39–48, 1991.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility. **Organizational Dynamics**, v. 44, n. 2, p. 87–96, 2015.

CARROLL, A. B. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. **International Journal of Corporate Social Responsibility**, v. 1, n. 1, p. 3, 2016.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. **International Journal of Business and Society**, v. 15, n. 1, p. 1–18, 2010.

CASANOVA, L. **Global Latinas: Latin America's Emerging Multinationals**. London: Palgrave McMillan, 2009.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business research methods**. New York: McGraw-Hill, 2003.

CRETU, A. E.; BRODIE, R. J. The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 2, p. 230–240, 2007.

CROSBY, L. A.; TAYLOR, J. R. Psychological Commitment and Its Effects on Post-Decision Evaluation and Preference Stability among Voters. **Journal of Consumer Research**, v. 9, n. 4, p. 413, 1983.

CUERVO-CAZURRA, A. The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas. **Journal of International Management**, v. 14, n. 2, p. 138–154, 2008.

CUERVO-CAZURRA, A. Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the Goldilocks debate. **Global Strategy Journal**, v. 2, n. 3, p. 153–167, 2012.

CUERVO-CAZURRA, A. Multilatinas as sources of new research insights: The learning and escape drivers of international expansion. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 6, p. 1963–1972, 2016.

DAVIS, K. Understanding the social responsibility puzzle. **Business Horizons**, v. 10, n. 4, p. 45–50, 1967.

DAVIS, K. Assumption Responsibilities. **The Academy of Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 312–322, 1973.

DIRSEHAN, T.; KURTULUŞ, S. Measuring brand image using a cognitive approach: Representing brands as a network in the Turkish airline industry. **Journal of Air Transport Management**, v. 67, n. November 2017, p. 85–93, 2018.

DOBNI, D.; ZINKHAN, G. M. In Search of Brand Image: A Foundation Analysis. **Advances in Consumer Research**, v. 17, p. 110–119, 1990.

DOLICH, I. Congruence Relationships between Self Images and Product Brand. **Journal of Marketing Research**, v. 6, n. 1, p. 80–84, 1969.

DUARTE, F. **O caso Samarco e a responsabilidade ambiental**. 2015. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/44561/o-caso-samarco-e-a-responsabilidade-por-dano-ambiental>>.

EIRIZ, V.; GUIMARÃES, F. Relacionamentos Afetivos com as Marcas: Estudo das Consequências do Amor pela Marca dos Festivais de Verão. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 03, p. 432–444, 2016.

EKINCI, Y. Destination Personality : An Application of Brand Personality to Tourism Destinations. **Journal of Travel Research**, v. 45, n. June 2003, p. 127–139, 2006.

FRANÇA, J. L. DE et al. Marketing Sensorial como Estratégia de Branding. **Invibra Saúde**, p. 1–18, [s.d.].

FREEMAN, R. E.; VELAMURI, S. R.; MORIARTY, B. Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR. **Roundtable Institute for Corporate Ethics**, p. 19, 2006.

FREIRE, K. DE M. **A influência do Envolvimento com o Produto e do Comprometimento com a**

Marca na Lealdade à Marca. [s.l: s.n.].

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. **Corporate Ethics and Corporate Governance**, p. 173–178, 1970.

GARRIGA, E.; MELÉ, D. Corporate Social Responsibility Theories : Mapping the Territory Social Responsibility Corporate Theories : Mapping the Territory. **Journal of Business Ethics**, v. 53, n. 1/2, p. 51–71, 2004.

GEORGE, D.; MALLERY, P. **SPSS for Windows 10.0 update**. Massachusetts: Allyn & Bacon, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HAIR, J. F. . et al. **Multivariate Data Analysis**. [s.l: s.n.].

HULTÉN, B. Sensory marketing : the multi-sensory brand-experience concept. **European Business Review**, v. 23, n. 3, p. 256-273, 2014.

JAMALI, D.; CARROLL, A. Capturing advances in CSR: Developed versus developing country perspectives. **Business Ethics**, v. 26, n. 4, p. 321–325, 2017.

JENSEN, M. G. Takeovers: Their Causes and Consequences. **Journal of Economics Perspectives**, v. 2, n. 1, p. 21–48, 1988.

JIN, N. P. et al. **Impact of Restaurant Experience on Brand Image and Customer Loyalty: Moderating Role of Dining Motivation**. v. 8408, 2012.

KAPFERER, J. N. **The New Strategic Brand Management**. [s.l: s.n.].

LAI, C.-S. et al. The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating Effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation. **Journal of Business Ethics**, v. 95, n. 3, p. 457–469, 2010.

LINDSTROM, M. Broad Sensory Branding. **Journal of Product and Brand Management**, v. 14, n. 2, p. 84-87, 2012.

LUO, X.; BHATTACHARYA, C. B. Corporate Social Responsibility , Customer and Satisfaction, and Market Value. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 4, p. 1–18, 2006.

MCWILLIAMS, A. Corporate Social Responsibility : A Theory of the Firm Perspective. **Academy of Management**, v. 26, n. 1, p. 117–127, 2001.

MERCHANDISING, V. Marketing Sensorial : Usando os cinco sentidos a favor da venda Últimos Posts Leitura Interessante. p. 1–7, 2018.

MERZ, M. A.; HE, Y.; VARGO, S. L. The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 37, n. 3, p. 328–344, 2009.

MORAES, M. DE. **Caso tylenol: um (bom) exemplo de rp** 1. 1982. Disponível em: < <http://www.uel.br/ceca/portalarp/wp-content/uploads/4-CASO-TYLENOL-UM-BOM-EXEMPLO-DE-RP.pdf>>.

MORAES, M. **Você sabe o que é branding?** p. 1–9, 2018.

NAGAR, K. Modeling the Effects of Green Advertising on Brand Image: Investigating the Moderating Effects of Product Involvement Using Structural Equation. **Journal of Global Marketing**, v. 28, n. 3–5, p. 152–171, 2015.

NIELSEN. **74% dos brasileiros estão dispostos a comprar produtos de empresas com programas sustentáveis**. 2012. Disponível em: <<https://www.nielsen.com/br/pt/press-releases/2012/74-dos-brasileiros-estao-dispostos-a-comprar-produtos-de-empresas-com-programas-sustentaveis/>>.

ÖBERSEDER, M.; SCHLEGELMILCH, B. B.; MURPHY, P. E. CSR practices and consumer perceptions. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 10, p. 1839–1851, 2013.

OLIVER, R. L. Whence Consumer Loyalty ? **Journal of Marketing**, v. 63, n. May, p. 33–44, 1999.

OLIVER, R. L.; RUST, R. T.; VARKI, S. Customer Delight : Foundations, Findings and Managerial Insights. **Journal of Retailing**, v. 73, n. 3, p. 311–336, 1997.

PARK, B. A Method for Studying the Development of Impressions of Real People. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 5, p. 907–917, 1986.

PÉREZ, A.; DEL RODRÍGUEZ BOSQUE, I. Measuring CSR Image: Three Studies to Develop and to Validate a Reliable Measurement Tool. **Journal of Business Ethics**, v. 118, n. 2, p. 265–286, 2013.

PINHO, J. B. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

POMERING, A.; JOHNSON, L. W. Constructing a corporate social responsibility reputation using corporate image advertising. **Australasian Marketing Journal**, v. 17, n. 2, p. 106–114, 2009.

PRESTON, L. E.; POST, J. E. Private Management and Public Policy. **California Management Review**, v. 23, n. 3, p. 56–63, 1975.

RUÃO, T. A imagem da Marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas - Um estudo de caso. **Media**, v. 14, p. 1–19, 2004.

RUPINI. A Study on the influence of senses and the effectiveness of Sensory Branding. **Jurnal Psychiatry**, v. 18, n. 2, p. 1–7, 2015.

SEN, S.; BHATTACHARYA, C. B. Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. **Journal of Marketing Research**, v. 38, n. 2, p. 225–243, 2001.

SINGH, A.; VERMA, P. Driving Brand Value Through CSR Initiatives: An Empirical Study in Indian Perspective. **Global Business Review**, v. 19, n. 1, p. 85–98, 2018.

SIRGY, M. J.; SAMLI, A. C. A path analytic model of store loyalty involving self-concept, store image, geographic loyalty, and socioeconomic status. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 13, n. 3, p. 265–291, 1985.

THILMANY, D.; DESELCNICU, O.; COSTANIGRO, M. How Consumers Respond to Corporate Social Responsibility Initiatives : A Cluster Analysis of Dairy Consumers. **Journal of Food Distribution Research**, v. 44, n. 1, p. 17–25, 2013.

UNDERHIL, P. **Vamos às compras: a ciência do consumo**. São Paulo: Elsevier, 1999.

WARTICK, S. L.; RUDE, R. E. Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?

California Management Review, v. 29, n. 1, p. 124–140, 1986.

WEISFELDER, C. J. **Internationalization and the Multinational Enterprise Development of a Research Tradition**. [s.l: s.n.]. v. 19.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamentos e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

7 APÊNDICES

7.1 APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO

Questionário

Adaptado de (SANKAR SEN AND C. B. BHATTACHARYA, 2001), (CARROLL, 1999), (AAKER, 1997), (ALMEIDA et al., [s.d.]) (EIRIZ; GUIMARÃES, 2016), (PÉREZ; DEL RODRÍGUEZ BOSQUE, 2013)

Esta é uma pesquisa acadêmica, sua resposta é muito importante. Avalie as afirmações abaixo indicando seu grau de concordância, assinale com um X. Desde já muito obrigada!

Dados pessoais do respondente

Idade:..... anos Gênero: () Masculino () Feminino () Outro

Cidade onde reside:.....Curso:.....

Use a escala abaixo:

Discordo Totalmente ←-----→ Concordo Totalmente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Por favor, indique o quanto você concorda com as afirmações abaixo, em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Quanto mais próxima sua resposta for de 5, mais você concorda com a afirmação.

Afirmações	BAUDUCCO					BIMBO					PANCO					WICKBOLD				
Eu conheço essa marca	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
O fato de a empresa ser socialmente responsável é importante para minha escolha	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Esta marca é honesta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Esta marca é competente	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Esta marca é sofisticada	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Esta marca possui preço justo nos seus produtos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Esta marca respeita normas éticas adotadas pela sociedade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Eu recomendaria essa marca	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Os produtos dessa marca são saudáveis	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Os produtos dessa marca são de qualidade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Os produtos dessa marca são confiáveis	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
O comportamento socialmente responsável pela empresa serve para encobrir a oferta de produtos inferiores.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Empresas socialmente responsáveis produzem produtos piores do que empresas que não se preocupam com responsabilidade social.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Uma empresa pode ser socialmente responsável e fabricar produtos de alto valor.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Esta marca está preocupada com a melhoria do bem-estar geral da sociedade:	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Esta marca está preocupada em proteger o meio-ambiente	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Esta marca contribui com dinheiro para eventos culturais e sociais (por exemplo música, esportes...):	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Esta marca realiza doações para projetos sociais para alavancar a situação dos grupos mais desfavorecidos da sociedade:	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Esta empresa atende minhas necessidades enquanto cliente	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Esta empresa é um cidadão corporativo que respeita leis	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
De um modo geral eu estou satisfeito com essa empresa (dê notas de 1 a 5)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

7.2 APÊNDICE II: TENTATIVA DE CONTATO COM A EMPRESA BAUDUCCO

Figura 1. Tentativa de contato com a empresa Bauducco para solicitações de dados.

Fonte: Elaborado pela autora.

7.3 APÊNDICE III: SLIDES APRESENTADOS DURANTE A PESQUISA

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E IMPACTOS NA IMAGEM DA MARCA: UM ESTUDO EM EMPRESAS MULTILATINAS DO SETOR ALIMENTÍCIO

Mestranda: Angélica Zilda de Souza

Orientador: Edgard Monforte Merlo

Elementos da Responsabilidade Social Corporativa

Responsabilidade Econômica	Responsabilidade Ética	Responsabilidade Legal	Responsabilidade Filantrópica
Forte posição competitiva; busca pela lucratividade; eficiência operacional	Respeitar e agir conforme costumes sociais e normas éticas (sendo esses costumes e normas não previstos em lei)	Ser um cidadão corporativo que respeita leis; fornecer produtos e serviços que atendam às exigências legais mínimas.	A empresa e a equipe deve exercer filantropia e caridade na sociedade; auxiliar artes finas e artesanais; oferecer suporte às instituições públicas e privadas do segmento educacional; participar de programas voluntários.

Bauducco

Responsabilidade Econômica	Responsabilidade Ética	Responsabilidade Legal	Responsabilidade Filantrópica
Forte posição competitiva no cenário nacional – 1º lugar na pesquisa da Empresa PROTESTE	Possui Manual de Código de Conduta Ética da Empresa	Entrega do relatório de auditoria independente (obrigatoriedade das SA's); atende os requisitos de rotulagem, higiene, conteúdo de fibras e análise sensorial da pesquisa realizada pela PROTESTE; Conformidade dos Métodos Contábeis com a Legislação Aplicável	XII Festuern – apoiadora no programa de arrecadação de 1,5 tonelada de alimentos para doação para entidades filantrópicas, no RN, em 2017; Participação em campanha social pelo Bairro da Juventude, com a destinação de R\$ 0,05 de cada pacote de biscoito Wafer vendido ao Bairro da Juventude

Grupo Bimbo

Responsabilidade Econômica	Responsabilidade Ética	Responsabilidade Legal	Responsabilidade Filantrópica
A empresa apresentou crescimento em seu lucro bruto em 2017 (4,9 % ao ano), e um aumento de 6,7% em suas vendas líquidas.	Possui Relatório Anual e Relatório de Responsabilidade Socioambiental da Empresa	Entrega do relatório de auditoria independente (obrigatoriedade das SA's); inovação de produtos e melhoria da qualidade nutricional atendendo exigências legais.	Programa para portadores de necessidades especiais (PNEs) – encontros mensais em 2009, em Gravataí; café da manhã com a comunidade em São Paulo, uma vez por trimestre; abertura da fábrica para visitas escolares (Programa de Educação e Nutrição Sabor do Saber – 17.624 alunos em 2009)

Panco

Responsabilidade Econômica	Responsabilidade Ética	Responsabilidade Legal	Responsabilidade Filantrópica
Forte posição competitiva no cenário nacional - 2º lugar na pesquisa da PROTESTE	Nada consta	Política de privacidade para uso de dados de venda interna; busca atender os requisitos de rotulagem, higiene, conteúdo de fibras e análise sensorial da pesquisa realizada pela PROTESTE.	Promoção de eventos infantis e gratuitos – Diversão Panquinho em Janeiro de 2019 (Caraguatatuba e São Paulo); projeto de distribuição gratuita de livros – Senninha no Mundo das Palavras Encantadas (aproximadamente 3700 crianças de 09 escolas públicas de São Paulo), apoio ao Instituto Movere.

Wickbold

Responsabilidade Econômica	Responsabilidade Ética	Responsabilidade Legal	Responsabilidade Filantrópica
Primeiro lugar no ranking Líderes de Vendas na categoria Pães Especiais em 2018 – Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS).	Possui Manual de Código de conduta e ética da empresa.	Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta (TCA) com melhorias na unidade fabril da Seven Boys.	Participação em programas de combate à desnutrição (produtos selecionados encaminhados ao Banco de Alimentos- SP e RJ); Programa de doações e trabalho voluntário Envolvimento junto às comunidades carentes, instituições sociais, asilos, creches e orfanatos. *não consta valores.

7.4 APÊNDICE IV: TABELAS DE ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

Tabela 25. Estatísticas descritivas – Bauducco (antes)

Estatísticas descritivas										
	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio Padrão	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
Idade	211	17	86	4899	23,22	9,455	4,169	,167	19,984	,333
Cidade	211	1	13	1970	9,34	1,669	-3,070	,167	10,495	,333
Estado	210	0	1	143	,68	,467	-,782	,168	-1,402	,334
Curso	211	1	13	437	2,07	2,776	3,027	,167	8,070	,333
Gênero	212	0	4	121	,57	,709	2,047	,167	7,286	,333
Conhece	178	1	5	810	4,55	1,020	-2,499	,182	5,490	,362
RSC1	169	1	5	565	3,34	1,376	-,320	,187	-1,071	,371
img dishonestidade	153	1	5	531	3,47	,882	,207	,196	,424	,390
imgcomp	163	1	5	659	4,04	,898	-,447	,190	-,631	,378
imgsof	164	1	5	621	3,79	1,061	-,686	,190	-,024	,377
imgpreço	156	1	5	539	3,46	1,012	-,595	,194	,338	,386
imagética	138	1	5	480	3,48	1,012	-,347	,206	,279	,410
recomendarmarca	162	1	5	660	4,07	1,055	-1,211	,191	1,012	,379
imgpsaúde	154	1	5	469	3,05	1,179	-,040	,195	-,709	,389
imgpqualidade	161	1	5	662	4,11	,987	-1,134	,191	1,008	,380
imgpconf	154	1	5	604	3,92	,987	-,875	,195	,699	,389
compRSC1	140	1	5	387	2,76	1,185	,048	,205	-,675	,407
compRSC2	153	1	5	292	1,91	1,210	1,192	,196	,475	,390
compRSC3	158	1	5	686	4,34	,982	-1,549	,193	1,977	,384
RSC2	142	1	5	445	3,13	1,067	-,164	,203	-,159	,404

RSC3	133	1	5	379	2,85	1,026	,008	,210	-,039	,417
RSC4	125	1	5	350	2,80	1,092	-,008	,217	-,172	,430
RSC5	124	1	5	359	2,90	1,188	,087	,217	-,492	,431
Necessidade	160	1	5	636	3,97	1,040	-,867	,192	,161	,381
RSC6	122	1	5	415	3,40	1,133	-,428	,219	-,185	,435
Satisfação	159	1	5	628	3,95	,940	-,871	,192	,843	,383
N válido (de lista)	88									

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 26. Estatísticas descritivas – Bauducco (depois)

Estatísticas descritivas										
	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio Padrão	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
Idade	210	17	86	4879	23,23	9,475	4,158	,168	19,875	,334
Cidade	210	1	13	1960	9,33	1,673	-3,061	,168	10,429	,334
Estado	209	0	1	142	,68	,468	-,774	,168	-1,414	,335
Curso	211	1	13	449	2,13	2,875	2,929	,167	7,399	,333
Gênero	211	0	4	118	,56	,710	2,081	,167	7,362	,333
Conhece	186	1	5	867	4,66	,784	-2,658	,178	7,437	,355
RSC1	183	1	5	665	3,63	1,327	-,613	,180	-,775	,357
imghonestidade	165	1	5	664	4,02	,962	-,672	,189	-,012	,376
imgcomp	174	1	5	750	4,31	,851	-,985	,184	,291	,366
imgsof	175	1	5	710	4,06	,908	-,813	,184	,389	,365
imgpreço	171	1	5	630	3,68	,979	-,319	,186	-,392	,369
imagética	163	1	5	679	4,17	,870	-,614	,190	-,441	,378

recomendamarca	171	1	5	698	4,08	,967	-,917	,186	,597	,369
imgpsaúde	172	1	5	578	3,36	1,042	-,297	,185	-,411	,368
imgpqualidade	179	1	5	745	4,16	,875	-1,034	,182	1,294	,361
imgpconf	174	1	5	721	4,14	,936	-1,063	,184	,929	,366
compRSC1	155	1	5	440	2,84	1,251	-,033	,195	-,950	,387
compRSC2	175	1	5	351	2,01	1,311	1,120	,184	,020	,365
compRSC3	179	1	5	772	4,31	1,040	-1,537	,182	1,758	,361
RSC2	161	1	5	615	3,82	1,012	-,437	,191	-,447	,380
RSC3	155	1	5	510	3,29	1,087	-,263	,195	-,363	,387
RSC4	160	1	5	606	3,79	1,118	-,664	,192	-,233	,381
RSC5	155	1	5	613	3,95	1,083	-,903	,195	,253	,387
Necessidade	172	1	5	700	4,07	1,012	-,894	,185	,125	,368
RSC6	159	1	5	649	4,08	,981	-,859	,192	,242	,383
Satisfação	177	1	5	732	4,14	,932	-1,127	,183	1,140	,363
N válido (de lista)	114									

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 27. Estatísticas descritivas – Grupo Bimbo (antes)

Estatísticas descritivas										
	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio Padrão	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
Idade	210	17	86	4878	23,23	9,476	4,158	,168	19,870	,334
Cidade	210	1	13	1960	9,33	1,673	-3,061	,168	10,429	,334
Estado	209	0	1	142	,68	,468	-,774	,168	-1,414	,335
Curso	211	1	13	441	2,09	2,836	3,022	,167	7,974	,333
Gênero	210	0	4	118	,56	,711	2,076	,168	7,342	,334

Conhece	161	1	5	473	2,94	1,763	,047	,191	-1,781	,380
RSC1	140	1	5	437	3,12	1,396	-,123	,205	-1,201	,407
imghonestidade	125	1	5	405	3,24	1,043	-,020	,217	,290	,430
imgcomp	130	1	5	469	3,61	1,110	-,380	,212	-,326	,422
imgsof	131	1	5	466	3,56	1,260	-,612	,212	-,477	,420
imgpreço	116	1	5	359	3,09	1,103	-,230	,225	-,317	,446
imagética	105	1	5	345	3,29	1,063	-,107	,236	,066	,467
recomendamarca	120	1	5	425	3,54	1,371	-,516	,221	-,948	,438
imgpsaúde	117	1	5	417	3,56	1,248	-,500	,224	-,644	,444
imgpqualidade	117	1	5	446	3,81	1,293	-,884	,224	-,255	,444
imgpconf	112	1	5	419	3,74	1,221	-,668	,228	-,393	,453
compRSC1	102	1	33	311	3,05	3,225	8,045	,239	75,080	,474
compRSC2	120	1	5	211	1,76	1,108	1,400	,221	1,177	,438
compRSC3	121	1	5	533	4,40	1,045	-1,946	,220	3,169	,437
RSC2	107	1	5	332	3,10	1,197	-,269	,234	-,543	,463
RSC3	98	1	5	286	2,92	1,128	-,233	,244	-,323	,483
RSC4	95	1	5	266	2,80	1,117	,032	,247	-,122	,490
RSC5	93	1	5	260	2,80	1,109	,025	,250	-,191	,495
Necessidade	118	1	5	427	3,62	1,377	-,562	,223	-,972	,442
RSC6	96	1	5	312	3,25	1,142	-,378	,246	-,230	,488
Satisfação	121	1	5	423	3,50	1,298	-,455	,220	-,771	,437
N válido (de lista)	67									

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 28. Estatística descritiva Grupo Bimbo (depois)

Estatísticas descritivas										
	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio Padrão	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
Idade	210	17	86	4879	23,23	9,475	4,158	,168	19,875	,334
Cidade	210	1	13	1960	9,33	1,673	-3,061	,168	10,429	,334
Estado	209	0	1	142	,68	,468	-,774	,168	-1,414	,335
Curso	211	1	13	453	2,15	2,933	2,922	,167	7,296	,333
Gênero	211	0	4	122	,58	,748	2,177	,167	7,397	,333
Conhece	172	1	5	626	3,64	1,533	-,677	,185	-1,031	,368
RSC1	171	1	5	613	3,58	1,305	-,541	,186	-,804	,369
imghonestidade	152	1	5	601	3,95	,901	-,294	,197	-,727	,391
imgcomp	157	1	5	651	4,15	,883	-,688	,194	-,209	,385
imgsof	158	1	5	607	3,84	1,050	-,648	,193	-,218	,384
imgpreço	150	1	33	553	3,69	2,596	9,745	,198	110,565	,394
imagética	153	1	5	626	4,09	,891	-,690	,196	,181	,390
recomendamarca	155	1	5	585	3,77	1,078	-,702	,195	,050	,387
imgpsaúde	156	1	5	570	3,65	1,057	-,495	,194	-,220	,386
imgpqualidade	157	1	5	629	4,01	,951	-,738	,194	,264	,385
imgpconf	157	1	5	617	3,93	1,020	-,850	,194	,411	,385
compRSC1	142	1	5	409	2,88	1,188	-,023	,203	-,785	,404
compRSC2	160	1	5	307	1,92	1,269	1,296	,192	,537	,381
compRSC3	164	1	5	709	4,32	1,021	-1,455	,190	1,403	,377
RSC2	152	1	5	573	3,77	1,095	-,482	,197	-,602	,391
RSC3	143	1	5	464	3,24	1,089	-,236	,203	-,235	,403
RSC4	148	1	5	563	3,80	1,048	-,534	,199	-,310	,396
RSC5	144	1	5	553	3,84	1,049	-,744	,202	,114	,401
Necessidade	147	1	5	557	3,79	1,245	-,778	,200	-,352	,397

RSC6	145	1	5	582	4,01	,920	-,461	,201	-,594	,400
Satisfação	155	1	5	592	3,82	1,119	-,734	,195	-,122	,387
N válido (de lista)	101									

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 29. Estatística descritiva Panco (antes)

Estatísticas descritivas										
	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio Padrão	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
Idade	210	17	86	4877	23,22	9,477	4,159	,168	19,875	,334
Cidade	210	1	13	1960	9,33	1,673	-3,061	,168	10,429	,334
Estado	209	0	1	142	,68	,468	-,774	,168	-1,414	,335
Curso	211	1	13	453	2,15	2,933	2,922	,167	7,296	,333
Gênero	211	1	4	226	1,07	,425	6,064	,167	36,347	,333
Conhece	169	1	5	726	4,30	1,242	-1,749	,187	1,805	,371
RSC1	159	1	5	523	3,29	1,420	-,270	,192	-1,180	,383
imghonestidade	143	1	5	466	3,26	,977	-,173	,203	,565	,403
imgcomp	153	1	5	583	3,81	1,062	-,514	,196	-,427	,390
imgsof	153	1	5	482	3,15	1,093	-,211	,196	-,387	,390
imgpreço	144	1	5	510	3,54	1,194	-,575	,202	-,413	,401
imagética	123	1	5	392	3,19	1,059	-,214	,218	-,010	,433
recomendamarca	149	1	5	564	3,79	1,177	-,656	,199	-,481	,395
imgpsaúde	141	1	5	423	3,00	1,108	,032	,204	-,497	,406
imgpqualidade	149	1	5	576	3,87	1,131	-,897	,199	,077	,395
imgpconf	140	1	5	539	3,85	1,099	-,753	,205	-,006	,407
compRSC1	127	1	5	331	2,61	1,176	,008	,215	-,901	,427
compRSC2	141	1	5	251	1,78	1,153	1,405	,204	1,050	,406

compRSC3	149	1	5	650	4,36	,988	-1,635	,199	2,237	,395
RSC2	127	1	5	375	2,95	1,090	-,055	,215	-,229	,427
RSC3	115	1	5	310	2,70	1,069	-,064	,226	-,471	,447
RSC4	110	1	5	300	2,73	1,116	,076	,230	-,243	,457
RSC5	108	1	5	301	2,79	1,120	,147	,233	-,287	,461
Necessidade	149	1	5	565	3,79	1,198	-,784	,199	-,361	,395
RSC6	113	1	5	367	3,25	1,098	-,344	,227	-,144	,451
Satisfação	154	1	5	567	3,68	1,040	-,637	,195	,019	,389
N válido (de lista)	79									

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 30. Estatística descritiva Panco (depois)

Estatísticas descritivas										
	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio Padrão	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
Idade	210	17	86	4879	23,23	9,475	4,158	,168	19,875	,334
Cidade	210	1	13	1960	9,33	1,673	-3,061	,168	10,429	,334
Estado	209	0	1	142	,68	,468	-,774	,168	-1,414	,335
Curso	211	1	13	453	2,15	2,933	2,922	,167	7,296	,333
Gênero	211	0	4	118	,56	,710	2,081	,167	7,362	,333
Conhece	183	1	5	797	4,36	1,053	-1,580	,180	1,607	,357
RSC1	183	1	5	660	3,61	1,334	-,583	,180	-,803	,357
imghonestidade	167	1	5	602	3,60	1,070	-,292	,188	-,586	,374
imgcomp	172	2	5	691	4,02	,921	-,444	,185	-,888	,368
imgsof	172	1	5	595	3,46	,999	-,171	,185	-,353	,368
imgpreço	168	1	5	608	3,62	1,043	-,466	,187	-,244	,373
imagética	164	1	5	545	3,32	1,334	-,345	,190	-,943	,377

recomendamarca	173	1	5	613	3,54	1,179	-,407	,185	-,614	,367
imgpsaúde	170	1	5	564	3,32	,994	-,088	,186	-,314	,370
imgpqualidade	172	1	5	659	3,83	,992	-,638	,185	,188	,368
imgpconf	167	1	5	634	3,80	1,067	-,547	,188	-,341	,374
compRSC1	154	1	5	435	2,82	1,237	,046	,195	-,865	,389
compRSC2	175	1	5	344	1,97	1,304	1,197	,184	,201	,365
compRSC3	177	1	5	755	4,27	1,073	-1,442	,183	1,323	,363
RSC2	164	1	5	569	3,47	1,143	-,424	,190	-,388	,377
RSC3	150	1	5	447	2,98	1,039	-,069	,198	-,164	,394
RSC4	159	1	5	592	3,72	1,108	-,452	,192	-,707	,383
RSC5	155	1	5	591	3,81	1,121	-,744	,195	-,124	,387
Necessidade	166	1	5	635	3,83	1,139	-,548	,188	-,754	,375
RSC6	158	1	5	568	3,59	1,112	-,440	,193	-,386	,384
Satisfação	173	1	5	645	3,73	1,079	-,564	,185	-,420	,367
N válido (de lista)	109									

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 31. Estatística descritiva Wickbold (antes)

Estatísticas descritivas										
	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio Padrão	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
Idade	210	17	86	4875	23,21	9,478	4,161	,168	19,885	,334
Cidade	210	1	13	1960	9,33	1,673	-3,061	,168	10,429	,334
Estado	209	0	1	142	,68	,468	-,774	,168	-1,414	,335
Curso	211	1	13	453	2,15	2,933	2,922	,167	7,296	,333
Gênero	211	0	4	119	,56	,710	2,068	,167	7,329	,333
Conhece	162	1	5	628	3,88	1,607	-,998	,191	-,750	,379

RSC1	155	1	5	506	3,26	1,446	-,238	,195	-1,244	,387
img dishonestidade	136	1	5	459	3,38	,966	-,165	,208	,618	,413
imgcomp	148	1	5	561	3,79	1,102	-,471	,199	-,750	,396
imgsof	143	1	5	503	3,52	1,186	-,428	,203	-,592	,403
imgpreço	133	1	5	459	3,45	1,203	-,533	,210	-,368	,417
imagética	117	1	5	410	3,50	1,072	-,268	,224	-,245	,444
recomendar marca	136	1	5	505	3,71	1,276	-,661	,208	-,661	,413
imgpsaúde	128	1	5	401	3,13	1,186	,084	,214	-,735	,425
imgpqualidade	131	1	5	508	3,88	1,150	-,773	,212	-,196	,420
imgpconf	128	1	5	481	3,76	1,162	-,584	,214	-,595	,425
compRSC1	116	1	5	312	2,69	1,190	-,005	,225	-,860	,446
compRSC2	134	1	5	248	1,85	1,217	1,256	,209	,425	,416
compRSC3	139	1	5	607	4,37	1,057	-1,752	,206	2,330	,408
RSC2	118	1	5	367	3,11	1,108	-,106	,223	-,295	,442
RSC3	105	1	5	298	2,84	1,075	-,048	,236	-,132	,467
RSC4	105	1	5	298	2,84	1,136	,044	,236	-,373	,467
RSC5	101	1	5	284	2,81	1,111	,069	,240	-,250	,476
Necessidade	138	1	5	524	3,80	1,274	-,794	,206	-,481	,410
RSC6	106	1	5	347	3,27	1,159	-,330	,235	-,412	,465
Satisfação	138	1	5	511	3,70	1,223	-,603	,206	-,642	,410
N válido (de lista)	70									

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 32. Estatística descritiva Wickbold (depois)

Estatísticas descritivas										
	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio Padrão	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
Idade	210	17	86	4894	23,30	9,484	4,125	,168	19,659	,334
Cidade	210	1	13	1962	9,34	1,673	-3,072	,168	10,471	,334
Estado	209	0	1	144	,69	,464	-,822	,168	-1,336	,335
Curso	211	1	13	441	2,09	2,836	3,022	,167	7,974	,333
Gênero	211	0	4	119	,56	,710	2,068	,167	7,329	,333
Conhece	180	1	5	758	4,21	1,277	-1,493	,181	,967	,360
RSC1	178	1	5	649	3,65	1,346	-,611	,182	-,819	,362
imghonestidade	158	1	5	636	4,03	,903	-,419	,193	-,662	,384
imgcomp	166	1	5	700	4,22	,928	-,952	,188	,103	,375
imgsof	166	1	5	649	3,91	,971	-,580	,188	-,272	,375
imgpreço	161	1	5	605	3,76	1,088	-,623	,191	-,243	,380
imagética	152	1	5	608	4,00	1,016	-,844	,197	,271	,391
recomendamarca	168	1	5	654	3,89	1,111	-,820	,187	,102	,373
imgpsaúde	164	1	5	567	3,46	1,053	-,173	,190	-,484	,377
imgpqualidade	166	1	5	664	4,00	1,009	-,824	,188	,218	,375
imgpconf	164	1	5	653	3,98	1,042	-,919	,190	,489	,377
compRSC1	146	1	5	421	2,88	1,279	-,020	,201	-,995	,399
compRSC2	168	1	5	324	1,93	1,270	1,237	,187	,380	,373
compRSC3	171	1	5	741	4,33	1,035	-1,576	,186	1,799	,369
RSC2	156	1	5	582	3,73	1,109	-,483	,194	-,571	,386
RSC3	144	1	5	448	3,11	1,085	-,090	,202	-,299	,401
RSC4	151	1	33	606	4,01	2,631	8,935	,197	99,372	,392
RSC5	147	1	5	563	3,83	1,155	-,743	,200	-,251	,397
Necessidade	159	1	5	626	3,94	1,194	-,848	,192	-,318	,383

RSC6	150	1	5	585	3,90	1,073	-,658	,198	-,177	,394
Satisfação	169	1	5	669	3,96	1,109	-,924	,187	,084	,371
N válido (de lista)	100									

Fonte: Elaborado pela autora.