



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

**DESEMPENHO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL NO SISTEMA *FRANCHISING*:
UM ESTUDO DE CASO EM UM FRANQUEADO**

DAYANA CARNEIRO LEITE

CAMPINA GRANDE – PB

2016

DAYANA CARNEIRO LEITE

**DESEMPENHO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL NO SISTEMA *FRANCHISING*:
*UM ESTUDO DE CASO EM UM FRANQUEADO***

Relatório de Estágio Supervisionado do curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande.

Orientador (a): Prof.^a Verônica Macário de Oliveira, Dra.

CAMPINA GRANDE – PB

2016

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Dayana Carneiro Leite
Aluno

Verônica Macário de Oliveira, Dra.
Professora Orientadora

Kettrin Farias Bem Maracajá, Dra.
Coordenadora de Estágio Supervisionado

CAMPINA GRANDE – PB

2016

DAYANA CARNEIRO LEITE

**DESEMPENHO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL NO SISTEMA *FRANCHISING*:
*UM ESTUDO DE CASO EM UM FRANQUEADO***

Relatório aprovado em 16 de maio de 2016

Verônica Macário de Oliveira, Dra.
Professora Orientadora

Lúcia Santana de Freitas, Dra.
Examinadora

Luciene Alencar Firmo, Ma.
Examinadora

CAMPINA GRANDE – PB

2016

*Dedico ao Senhor Deus, por todas as
bênçãos concedidas e pela dádiva da vida.
E aos meus pais, por serem sempre meu
exemplo e inspiração de apoio, amor e
união.*

AGRADECIMENTOS

Acima de tudo eu agradeço ao Senhor meu Deus por ter me concedido tantas bênçãos ao longo dessa caminhada, por ter sido minha fortaleza e ouvinte nos momentos difíceis e nos momentos de conquista, e ainda por ser onipresente em minha vida.

Não tenho palavras para dizer o quão grata eu sou aos meus pais, Dinah e Moisés, por serem exemplo em minha vida de perseverança, paciência e união. Tudo que tenho e sou, devo primeiramente a Deus, e a eles. Espero que através dessa conquista eu possa fazer jus a toda dedicação e amor que ambos me proporcionaram. E ainda, a todos meus irmãos, irmãs e alguns poucos membros da família por terem feito parte dessa jornada junto comigo, através de todos os conselhos e atos de apoio.

Agradeço ao meu namorado, mas antes de tudo amigo e confidente Ramon, por todo apoio, paciência e carinho. As minhas amigas, Witina e Mayara, que desde antes da graduação foram aquelas que me proporcionaram as melhores risadas e conversas, e também, por toda a compreensão que tiveram durante os momentos difíceis.

À todas(os) as(os) companheiras (os) de curso e empresa júnior. Não consigo imaginar a graduação sem a presença daqueles que eu sempre pude confiar. E por fim, a minha orientadora, Verônica Macário, por todos os ensinamentos, conselhos e sabedoria compartilhadas.

“Tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo para todo o propósito debaixo do céu.” - Eclesiastes 3:1

RESUMO

O contexto atual é caracterizado por novas exigências e necessidades que as empresas precisam atender de modo a garantir sua competitividade no mercado. Uma dessas exigências é a adoção da Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Devido as frequentes discussões a respeito da temática, bem como, com o olhar mais crítico dos consumidores, governo, sociedade e demais *stakeholders* sob o comportamento das organizações, muitas empresas começaram a repensar suas ações e implantar práticas considerando o impacto dessas para o meio ambiente e sociedade. Dentro desse contexto o presente estudo teve como objetivo identificar o desempenho socialmente responsável de uma franquia do ramo de cosméticos e perfumes a partir da percepção do público interno que atua no nível tático de uma franqueada na cidade de Campina Grande - PB. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de natureza descritiva, pois se buscou identificar e descrever o desempenho socialmente responsável da empresa a partir do Modelo Tridimensional Performance Social Corporativa proposto por Carroll (1979). A análise dos resultados foi feita a partir da abordagem quali-quantitativa. Os dados foram coletados por meio das técnicas: pesquisa documental, observação participativa e aplicação de questionário, o qual foi elaborado com base na parametrização do Modelo TPSC de Carroll (1979) feita por Macêdo, Gadelha e Cândido (2014). Os resultados mostram os tipos de responsabilidade social da empresa, quais são as práticas sustentáveis implantadas e qual o comportamento resposta socioambiental da organização. Constatou-se que a franquia possui uma postura socialmente responsável, visto que foi identificada uma frequência positiva das categorias de responsabilidade econômica, ética, legal e discricionária. Em relação as ações de RSE, verificou-se que a empresa possui fortes práticas voltadas a segurança do produto, consumo e meio ambiente, enquanto que, as que são relacionadas a segurança no trabalho e acionistas podem ser melhor trabalhadas para alcançar um resultado mais positivo. Por fim, o comportamento de resposta mais presente na Franquia é a acomodativa. Assim, nota-se que o desempenho socialmente responsável da franquia investigada é percebido pelo público interno que atua no nível tático de uma franqueada, todavia, como forma de melhoria contínua, a empresa possui alguns aspectos que podem ser aprimorados.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial; Franquia; Sustentabilidade; Público Interno; Desempenho Socialmente Responsável.

ABSTRACT

The current context is characterized by new exigencies and necessities that companies need to attend in such a way to ensure its competitiveness in the market. One of these exigencies is the adoption of Corporate Social Responsibility (CSR). Due to frequent discussions concerning this theme, as well as, counting with a more critical look from consumers, government, society and other stakeholders under the behavior of organizations, many companies started to rethink their actions and to implant practices that consider their impact on the environment and society. Within this context, the present study had as its objective to identify the socially responsible performance of a cosmetics and perfumes franchise from the perception of an internal public that operates at the tactical level of a franchised in the city of Campina Grande - PB. The research is characterized as a case study of descriptive nature, because it aimed to identify and describe the socially responsible performance of the company from the Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance proposed by Carroll (1979). The analysis of the results was made from a quali-quantitative approach. Data were collected through techniques: documentary research, participatory observation and questionnaire, which was elaborated based on the parametrization of the TCCP Model, Carroll (1979), made by Macêdo, Gadelha, and Cândido (2014). The results show the types of corporate social responsibility, the implanted sustainable practices, and the socio-environmental behavior response of the organization. It was found that the franchise has a socially responsible posture, since it was identified a positive frequency of categories of responsibility economic, ethical, legal and discretionary. Regarding CSR activities, it was found that the company has strong practices focused on product safety, consumer and environment, while those related to safety at work and shareholders can be better worked to achieve a more positive outcome. Finally, the most frequent response behavior in Franchise is now accommodative. Just note that the performance of socially responsible of the investigated franchise is perceived by the internal public that operates at the tactical level of a franchised, however, as a continuous improvement way, the company has some aspects that can be ameliorated.

Key-words: Corporate Social Responsibility; Franchise; Sustainability; Internal Public; Socially Responsible Performance

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1: Evolução da RSE..... | 21 |
| Quadro 2: Variáveis Criadas para a Dimensão Categorias do Modelo Tridimensional..... | 27 |
| Quadro 3: Variáveis Criadas para a Dimensão Ações e Programas do Modelo Tridimensional..... | 29 |
| Quadro 4: Variáveis criadas para a dimensão Comportamentos de Respostas do Modelo Tridimensional..... | 31 |
| Quadro 5: Adaptação dos Princípios da Responsabilidade Social Corporativa | 33 |
| Quadro 6: Áreas foco de ações sustentáveis..... | 47 |
| Quadro 7: Estratégias e práticas de Responsabilidade Compartilhada..... | 48 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa | 25 |
| Figura 2: Modelo Tridimensional de Performance Social Corporativa | 26 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Perfil do público interno | 51 |
| Tabela 2: Categoria Responsabilidade Econômica | 53 |
| Tabela 3: Categoria Responsabilidade Legal | 54 |
| Tabela 4: Categoria Responsabilidade Ética | 55 |
| Tabela 5: Categoria Responsabilidade Discricionária..... | 56 |
| Tabela 6: Ações e Práticas relativas ao Consumo | 57 |
| Tabela 7: Ações e Práticas relativas ao Meio Ambiente | 58 |
| Tabela 8: Ações e Práticas relativas à Discriminação | 59 |
| Tabela 9: Ações e Práticas relativas à Segurança do Produto | 61 |
| Tabela 10: Ações e Práticas relativas à Segurança no Trabalho | 62 |
| Tabela 11: Ações e Práticas relativas aos Acionistas | 63 |
| Tabela 12: Comportamento de Resposta Reativa..... | 63 |
| Tabela 13: Comportamento de Resposta Defensiva..... | 64 |
| Tabela 14: Comportamento de Resposta Acomodativa | 65 |
| Tabela 15: Comportamento de Resposta Proativa..... | 65 |
| Tabela 16: Categoria de Responsabilidade Social Empresarial | 66 |
| Tabela 17: Ações e Práticas de Responsabilidade Social Empresarial | 67 |
| Tabela 18: Comportamento de Resposta | 68 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 14 |
| 1.1 OBJETIVOS | 16 |
| 1.1.1 Objetivo Geral..... | 16 |
| 1.1.2 Objetivos Específicos..... | 16 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA | 16 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 19 |
| 2.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL | 19 |
| 2.2 DEFINIÇÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL..... | 22 |
| 2.3 MODELOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL | 23 |
| 2.3.1 Modelos de Carroll..... | 24 |
| 2.3.2 Modelo de Wood..... | 33 |
| 2.3.3 Modelo Triple Bottom Line | 35 |
| 2.3.4 Outros Indicadores de Desempenho..... | 37 |
| 2.4 PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NO SISTEMA <i>FRANCHISING</i> | 39 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 41 |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA | 41 |
| 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E AMOSTRA DA PESQUISA | 42 |
| 3.3 COLETA DE DADOS..... | 42 |
| 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS | 44 |
| 4. RESULTADOS | 45 |
| 4.1 O SISTEMA DE FRANQUIA DO BOTICÁRIO..... | 45 |
| 4.1.1 Estrutura | 46 |
| 4.1.2 Rede Colaborativa | 46 |
| 4.1.3 Fundação Grupo Boticário | 46 |

| | |
|---|----|
| 4.1.4 Sustentabilidade | 47 |
| 4.1.5 Responsabilidade Compartilhada..... | 48 |
| 4.2 HISTÓRICO DA FRANQUEADA..... | 50 |
| 4.3 PERFIL DOS INVESTIGADOS..... | 51 |
| 4.4 PERCEPÇÃO DO PÚBLICO INTERNO..... | 52 |
| 4.4.1 Dimensão: Categorias de Responsabilidade Social | 52 |
| 4.4.2 Dimensão: Ações e práticas de Responsabilidade Social | 57 |
| 4.4.3 Dimensão: Comportamento-resposta | 63 |
| 4.5 SÍNTESE DO DESEMPENHO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL | 66 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 69 |
| REFERÊNCIAS | 71 |
| APÊNDICES | 75 |
| APÊNDICE A..... | 75 |
| ANEXO B..... | 79 |
| ANEXO C..... | 80 |

1 INTRODUÇÃO

Diante das constantes mudanças globais emergem diversas demandas e cobranças socioambientais, as quais, as empresas devem está preparadas para atender. Uma das formas de responder a tais demandas se encontra na prática da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), na qual as empresas buscam adotar práticas transparentes e éticas nas relações com os colaboradores internos e externos, clientes e comunidade onde estão inseridas, cumprindo com a legislação pertinente e buscando preservar o meio ambiente. Isto é, desenvolvendo ações que contribuem para o bom relacionamento da empresa com seus diversos *stakeholders*, o que auxilia na melhoria da imagem da organização e na sua competitividade no mercado.

A Responsabilidade Social nas empresas passou a ganhar foco em pesquisas e discussões no final do século XX, quando as organizações começaram a ser pressionadas para atender, além da sua obrigação econômica, as exigências sociais e ambientais que surgiam. Segundo Tenório *et al.* (2004), uma organização que almeja ser socialmente responsável obtém “crescimento econômico por meio da preservação do meio ambiente e pelo respeito aos anseios dos diversos agentes sociais, contribuindo assim para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.” (TENÓRIO *et al.*, *op. cit.*, p. 25).

Para Ashley *et al.* (2002), cada vez mais a Responsabilidade Social é enxergada como uma estratégia para melhorar os resultados de uma empresa e garantir a sua competitividade a longo prazo. Ressalta-se, entretanto, que para iniciar uma gestão socialmente responsável, as organizações precisam repensar seus princípios e injetar em sua cultura um comportamento ético para com a sociedade e o meio ambiente. Isto porque, como as empresas são aquelas que mais utilizam dos recursos naturais e mais geram influência sobre a sociedade também são as que possuem maior capacidade, e responsabilidade, de contribuir para a preservação ambiental e atender os anseios sociais garantindo sua sobrevivência no mercado.

Dáí nota-se a relevância em realizar estudos acerca da Responsabilidade Social Empresarial, considerando que aumentaram as exigências éticas sobre a forma de atuação das empresas no mercado e como elas se relacionam com seus diversos *stakeholders*.

Para Carroll (1979), a Responsabilidade Social refere-se às ações desenvolvidas por uma organização cujo objetivo seja atender obrigações incorporadas em quatro categorias, a saber: econômica, legal, ética e discricionária (ou filantrópica). De acordo com o autor, a implantação dessas práticas depende unicamente da vontade dos gestores em, voluntariamente, se envolver em ações socialmente responsáveis, uma vez que não há nenhuma exigência legal sobre eles, mas parte do senso ético que é esperado.

Nos últimos anos, empresas do setor de cosméticos têm demonstrado interesse em projetos que envolvam a RSE. Estas organizações empenham-se em atingir um diferencial competitivo através de meios de fabricação mais corretos, realizando pesquisas e planejando suas ações levando em consideração o impacto que elas causam no ambiente e na sociedade, além de, buscar parcerias e apoiar fundações socioambientais. Dessa forma, essas empresas conseguem agregar valor às suas marcas, ao oferecer produtos e serviços que são processados levando-se em conta os impactos que suas atividades geram, tanto para o meio ambiente quanto para comunidade onde estão inseridas.

Dá-se ênfase também ao fato que, algumas empresas de cosméticos no Brasil adotam o modelo de negócios *franchising*. Este sistema, o qual o franqueador planeja e controla a maioria dos procedimentos compartilhados, é um excelente meio para disseminar práticas socialmente responsáveis. Dessa forma, as empresas (franqueadas) que fazem parte desse sistema são beneficiadas por agregar esse valor ao seu negócio, ao mesmo tempo em que contribuem para melhorias no meio ambiente e na sociedade.

É nesse contexto que surgiu a problemática deste estudo, a saber: “Qual o desempenho socialmente responsável de uma franquia do ramo de cosméticos e perfumes a partir da percepção do público interno que atua no nível tático de uma franqueada na cidade de Campina Grande - PB?”.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar o desempenho socialmente responsável de uma franquia do ramo de cosméticos e perfumes a partir da percepção do público interno que atua no nível tático de uma franqueada na cidade de Campina Grande - PB.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar o perfil dos colaboradores que atuam no nível tático da franqueada;
- Levantar as categorias de RSE que são praticadas pela empresa investigada;
- Verificar as práticas e programas de RSE que são institucionalizadas pela Franquia;
- Averiguar o comportamento de resposta da Franquia em relação a sua postura socialmente responsável.

1.2 JUSTIFICATIVA

A realização desse estudo se justifica diante da importância dada às questões socioambientais na atualidade. Daí decorre os fatores que passaram a pressionar as empresas a adotarem práticas compatíveis com as diversas demandas, tanto sociais quanto ambientais. Ao considerar o contexto atual observa-se que “a população está munida de informações e de uma consciência que não admite mais práticas insustentáveis extremadas” como também, “a busca pela preservação ambiental ultrapassa as questões meramente competitivas do ponto de vista mercadológico, passando a ser um sinal de inteligência para garantia da sobrevivência empresarial.” (TASSIGNY *et al.*, 2015, p. 715).

Para ilustrar esse novo cenário, de acordo com uma pesquisa, com foco na Responsabilidade Social Corporativa, realizada pela Nielsen (2011), uma empresa especializada em estudos sobre o comportamento dos consumidores, 74% dos

brasileiros estão dispostos a comprar produtos de empresas com programas sustentáveis. Isso mostra a tendência do consumidor em se preocupar com questões associadas à sustentabilidade. Segundo a pesquisa, o cliente está mais propenso em confiar nas empresas tidas como socialmente responsáveis. Diante disso, empresas de todos os setores precisam refletir e analisar se possuem um comportamento socialmente responsável que seja coerente com as novas expectativas socioambientais.

Empresas do setor de cosméticos estão cada dia mais interessadas na Responsabilidade Social, para tanto, buscam inovar nos processos operacionais tornando-os sustentáveis e passam a considerar e inserir os interesses da sociedade na sua atividade principal. As indústrias desse segmento começaram a se preocupar com a extração dos elementos naturais para seus processos produtivos, como também com o descarte dos resíduos decorrentes. Apesar disso, essas organizações mantêm a garantia de produtos de excelente qualidade, tais fatores são bem aceitos pelo consumidor e acabam resultando em uma relação mais confiante com os mesmos (OLIVEIRA, 2008).

Assim, tendo em vista a necessidade dessas empresas em implantar uma gestão mais voltada para a Responsabilidade Social, torna-se importante investigar quais são as práticas de RSE adotadas por uma Franquia deste setor tomando como referência a percepção do público interno, que atua no nível tático, de uma franqueada. Isto porque, os ocupantes do nível tático possuem certo conhecimento e acesso acerca das práticas e estratégias implantadas pela Franquia estudada.

Nota-se também o crescente interesse do âmbito acadêmico sobre o tema. Nesse sentido, nos últimos anos muitos pesquisadores tem explorado a temática como, por exemplo, através de estudos com foco em:

- A promoção do marketing social através da Responsabilidade Social (BRASIL *et al.*, 2015);
- A influência das redes de cooperação no desenvolvimento de iniciativas de sustentabilidade (SILVEIRA; PETRINI, 2016);
- A responsabilidade social relacionada ao desempenho financeiro de empresas brasileiras durante a crise de 2008 (FREGUETE; NOSSA; FUNCHAL, 2015);
- Análises sobre a relação entre responsabilidade social e governança corporativa (CUNHA *et al.*, 2015);

- A influência da responsabilidade social corporativa na imagem de marca a partir de um estudo em empresas brasileiras do setor de cosméticos (FONSECA; ROCHA; SPERS, 2014).

Assim, percebe-se que há poucos estudos sobre o desempenho socialmente responsável de empresas que fazem parte do sistema *franchising*. Dessa forma, ao investigar a RSE em uma rede desse sistema, o presente estudo estará contribuindo não apenas para empresa, ao avaliar seu desempenho sustentável, mas também, para esse campo de estudo ainda pouco explorado.

Ressalta-se também que, esse estudo se justifica devido ao crescimento no Brasil da rede de Franquia analisada e, conseqüentemente, a capacidade desta em disseminar e controlar as práticas adotadas pelos franqueados. Não obstante, a Franquia estudada possui, há mais de 20 anos, uma fundação focada em projetos socioambientais e ainda desenvolve outras diversas práticas relacionadas à Responsabilidade Social.

Em termos estruturais, este relatório de estágio se organiza em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo foi abordado o tema, a problemática, os objetivos e a justificativa do atual estudo. O Capítulo 2 foi dedicado a dissertação do embasamento teórico. O Capítulo 3 tratou dos procedimentos metodológicos que possibilitaram a execução da pesquisa. No Capítulo 4 foram analisados os resultados obtidos na coleta de dados, e por fim, no Capítulo 5 estão as considerações finais a respeito do atual estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda o referencial teórico que subsidiou a realização deste estudo. Inicialmente explana-se sobre a origem da Responsabilidade Social Empresarial, assim como a evolução da ideia até as definições atuais que foram construídas a partir da contribuição de diversos autores. Na sequência, estão expostos alguns modelos e/ou ferramentas a respeito da Responsabilidade Social, dentre os quais será detalhado o Modelo Tridimensional de Performance Social Corporativa (CARROLL, 1979) que servirá de base para as análises.

2.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A responsabilidade social é um tema recente que vem sendo estudado e encontra-se em construção. Pouco mais de um século se passou desde as primeiras aparições sobre o tema, muitos conceitos surgiram, mas o campo teórico ainda é escasso. Para melhor compreensão acerca da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é interessante conhecer a origem do assunto.

Os primeiros autores que citaram o tema, no início do século XX, foram Charles Eliot (1906), Arthur Hakley (1907) e John Clarck (1916). Na época esses trabalhos foram apontados como conteúdo socialista (FRANCISCHINI *et al.*, 2005). O assunto só passou a ganhar maior proporção na segunda metade do século XX. De acordo com Francischini *et al.* (2005), foi a partir do livro *Social Responsibilities of the Businessman*, publicado por Howard Bowen, em 1953, que o tema passou a ganhar força e atenção.

A partir da década de 1960, os gestores começaram a considerar a que a RSE poderia auxiliar no desenvolvimento dos negócios. Assim sendo, nessa época passou-se a buscar o consenso que as empresas deveriam considerar como suas ações e decisões afetam o sistema social. Entretanto, em um contexto onde o conceito de RSE ainda era incerto, empresas com comportamento socialmente responsável eram tidas como inovadoras (MACÊDO, 2013).

Para a autora, “as consequências éticas das relações entre empresa e sociedade e a preocupação com o bem estar social passaram a fazer parte do comportamento social corporativo, além das exigências econômicas e legais” (MACÊDO, *op. cit.*, p. 3), isso significa que, as organizações passam a adotar uma nova postura, considerando as influências e os impactos de suas decisões não apenas internamente, mas no ambiente externo.

A partir da década de 1970, a RSE passou a ser uma área relevante para os estudiosos. Nesta época, surgiram associações interessadas em explorar o tema, como é o exemplo da *American Accounting Association* e *American Institute of Certified Public Accountants* (FRANCISCHINI *et al.*, 2005). Vale destacar também que, definições mais específicas de RSE aumentaram durante os anos de 1970, assim como, a capacidade e o desempenho social das empresas tornaram-se mais comuns nessa época (CARROLL, 1999).

Em meados de 1980, determinados autores buscaram desenvolver modelos conceituais objetivando verificar o desenvolvimento social de uma organização, tomando como base seu comportamento. Nesse período, pode-se citar o Modelo de Desempenho Social Corporativo desenvolvido por Wartick e Cochan, em 1985, (MACÊDO, 2013) e o Modelo de Responsabilidade Social de Carroll e Hoy, em 1984, (SILVA *et al.*, 2015).

Por volta da década de 1990, discussões acerca da RSE se tornaram mais frequentes devido à “ação de entidades não governamentais, institutos de pesquisa e empresas que começaram a trabalhar com a questão” (MACÊDO, *op. cit.*, p. 6). Além disso, durante esse período surgiram novas pesquisas que buscavam aperfeiçoar o que já havia sido debatido sobre o tema até então.

No início do século XXI, percebe-se que já se havia desenvolvido uma quantidade considerável de material referente a conceitos e modelos no âmbito da RSE. Nota-se que, as empresas e a sociedade passam a enxergar temas sociais com novos olhos, a RSE começa a ser relacionada com a atuação ética e estratégica das organizações (MACÊDO, *op.cit.*).

Essa evolução das discussões sobre a RSE é ilustrada, para melhor visualização, no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1: Evolução da RSE

| Década | Evolução da discussão sobre RSE |
|---------------|---|
| 1950 | O tema antes tido como conteúdo socialista passa a ganhar força através de Howard Bowen em 1953 com a publicação do livro <i>Social Responsibilities of the Businessman</i> . |
| 1960 | A busca pelo consenso de que as empresas deveriam considerar como suas ações e decisões afetam o sistema social. |
| 1970 | Surgem definições mais específicas de RSE. A capacidade e o desempenho social das empresas tornaram mais comuns. |
| 1980 | Surgimento de modelos que buscavam analisar o desempenho socialmente responsável das corporações. |
| 1990 | Entidades não governamentais, institutos de pesquisa e empresas começam a trabalhar com a RSE. |
| 2000 | A RSE é considerada uma estratégia competitiva de atuação e sobrevivência no mercado. |

Fonte: Elaborado pela Autora a partir de revisão teórica.

O livro publicado por Bowen foi um marco para a construção do estudo sobre a Responsabilidade Social Empresarial. Para Carroll (1999), Bowen merece a denominação de Pai da Responsabilidade Social Corporativa, pois seu livro se destacou em um período de pouco conhecimento sobre a questão social. Segundo Bowen (1984, p. 24, *apud* RAMALHO, 2011, p. 81) a RSE pode ser entendida como “a obrigação do empresário de adotar práticas, tomar decisões e acompanhar linhas de ação desejáveis segundo os objetivos e valores da sociedade.”. Dessa maneira, nota-se que as organizações passam a ter novos objetivos. As empresas não são apenas corporações que buscam o ganho econômico, mas são agentes que devem adotar práticas que estejam de acordo com as expectativas da sociedade.

Isto posto, outro autor faz uma afirmação semelhante no que se refere à nova concepção de empresa. Para Dias (2008), a empresa não é mais vista como uma unidade produtora, mas sim como uma organização, ou seja, um sistema social. Para tanto “o grupo social que constitui a organização deverá ter uma liderança que deve estabelecer e firmar objetivos éticos para orientar suas atividades.” (DIAS, *op. cit.*, p. 155).

É dentro desse contexto que está inserida a discussão sobre RSE nos dias atuais no Brasil, com foco na obrigação que uma organização tem em responder por suas ações e agir do modo esperado pelas coisas as quais são confiadas a esta, isto é, agir conforme as expectativas e interesses dos *stakeholders*.

No Brasil, o conceito de RSE surgiu por volta do ano de 1970, através da Associação dos Dirigentes Cristão das Empresas (ADCE). Essa entidade foi a

precursora em promover atividades de responsabilidade social nas empresas, levando essas organizações a pensar com mais afinco sobre a dinâmica social (ASHLEY *et. al*, 2005). Os autores afirmam que, no contexto brasileiro há limitações em implantar a RSE, em razão de o conceito ter sido mais discutido ao redor da Europa e Estados Unidos e para adotar qualquer prática ou estratégia que tragam resultados é necessário considerar o aspecto cultural de uma nação, bem como, sua região ou localidade. Isto posto, ASHLEY *et. al* (2005, p. 70) asseguram que, “é necessário, assim, que as estratégias de responsabilidade social empresarial sejam criadas e desenvolvidas de acordo com a realidade brasileira e das distintas regionalidades deste imenso país.”.

Na próxima subseção foram apresentadas algumas definições a respeito da Responsabilidade Social Empresarial discutida nos últimos anos, bem como a conduta esperada de empresas que incorporam a sustentabilidade em seus processos.

2.2 DEFINIÇÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Para a Comissão das Comunidades Europeias, (2001) adotar a RSE não se limita ao cumprimento das obrigações exigidas legalmente, mas significa o interesse em investir nas pessoas, no ambiente, e nas relações dos principais envolvidos e da comunidade. Pode-se entender que, investir nas pessoas significa oferecer melhores condições de trabalho; com o meio ambiente, refere-se à preocupação de amenizar os impactos causados a este; e, investir nas relações dos principais envolvidos e da comunidade significa que a empresa deve adotar uma postura que atende as expectativas da sociedade e não atua apenas como um agente econômico. Atitudes socialmente responsáveis ainda podem contribuir para a competitividade da empresa:

“A experiência adquirida com o investimento em tecnologias e práticas empresariais ambientalmente responsáveis sugere que ir para além do simples cumprimento da lei pode aumentar a competitividade de uma empresa. Assim, o fato de se transcender as obrigações legais elementares no domínio social - por exemplo, em termos de formação, condições de trabalho ou das relações administração-trabalhadores - é passível de ter também um efeito direto sobre a produtividade. Possibilita igualmente uma melhor gestão da mudança e a conciliação entre o desenvolvimento social e uma competitividade reforçada.” (COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS, 2001, p. 7).

Em seu estudo Oliveira (1984, p. 205), assume que “responsabilidade social é a capacidade de a empresa colaborar com a sociedade, considerando seus valores, normas e expectativas para o alcance de seus objetivos”. Assim, o autor afirma que ser socialmente responsável não significa cumprir com as exigências legais determinadas pela Legislação, mas cumprir com uma obrigação social.

De acordo com Ashley *et al.* (2002), uma organização socialmente responsável arca com as obrigações de caráter moral, as quais auxiliam para o desenvolvimento sustentável ao passo que contribui para a melhoria de qualidade de vida da sociedade e para preservação dos recursos naturais, para tanto:

“responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela (ASHLEY *et al.*, *op cit.*, p. 6-7).

Tomando como base as definições de RSE até aqui apresentadas, nota-se a evolução do tema, antes apontado como conteúdo socialista (FRANCISCHINI, *et al.*, 2005), atualmente é considerado um meio o qual contribui para a construção de um mundo mais sustentável, ao passo que, também corrobora para a competitividade de uma organização (COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS, 2001).

A próxima subseção tratará de Modelos de Responsabilidade Social Empresarial e algumas ferramentas desenvolvidas com o intuito de avaliar o desempenho socialmente responsável das organizações.

2.3 MODELOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Diante da gama de definições apresentadas na seção anterior, surge o questionamento de como identificar se uma empresa é socialmente responsável. Para isso, diversos autores, como Carroll (1979), Wood (1991) e Elkington (1997) desenvolveram Modelos de RSE que objetivam auxiliar na implantação e análise das ações econômicas, sociais e ambientais empregadas pelas organizações. Tais modelos são discutidos nas seções a seguir.

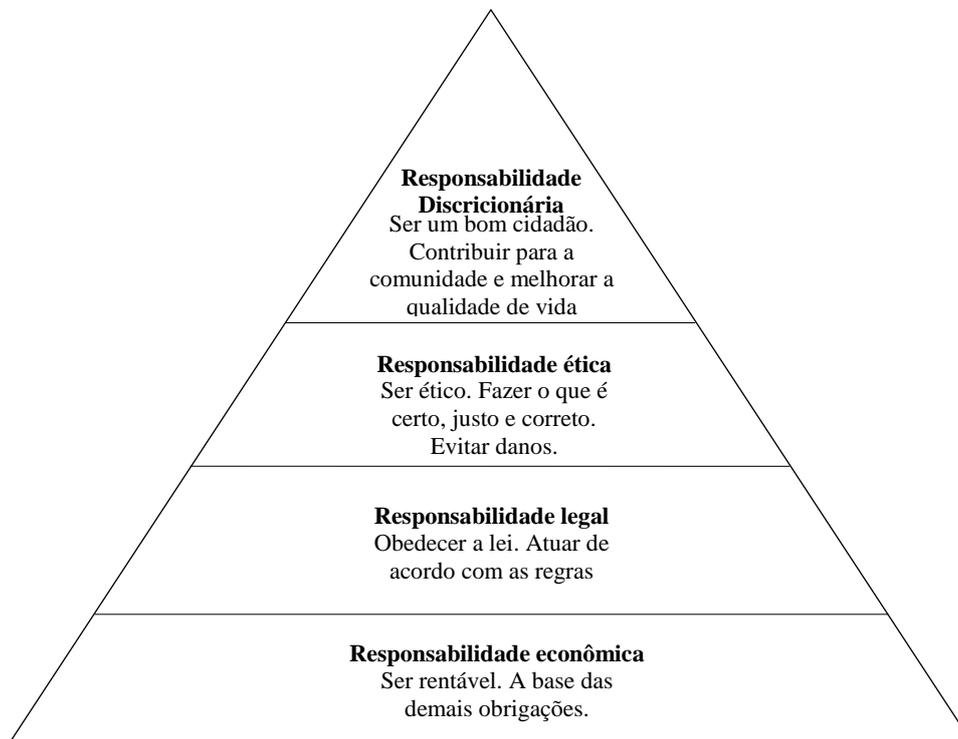
2.3.1 Modelos de Carroll

Carroll (1979), um dos primeiros autores a conceituar o tema, definiu a RSE como as ações desenvolvidas por uma organização de modo a atender obrigações de caráter econômico, legal, ética e discricionária. A responsabilidade econômica refere-se ao objetivo, principal de qualquer empresa, de fins lucrativos; A responsabilidade legal estabelece que as empresas operem dentro dos termos e normas exigidas pela legislação; a responsabilidade ética está relacionada às expectativas colocadas implicitamente sobre a empresa; e a responsabilidade discricionária diz respeito às ações voluntariamente adotadas por uma organização com intuito de beneficiar de alguma forma a sociedade (CARROLL, *op cit.*).

Para autor essas obrigações não são mutuamente excludentes ou cumulativas, mas são responsabilidades as quais são dadas diferentes níveis de prioridades. De acordo com a evolução histórica a respeito do tema, inicialmente a prioridade das empresas era cumprir com as obrigações econômicas e legais enquanto que, os aspectos éticos e discricionários passaram a ser uma preocupação recente.

Carroll (1991) apresentou essas quatro categorias de responsabilidade social em forma de pirâmide, conforme a Figura 1. A responsabilidade econômica é a base para as demais obrigações. Uma empresa precisa ser rentável atendendo as obrigações legais a partir de um comportamento ético, ao mesmo tempo em que, contribui com melhorias para a comunidade e o meio ambiente. Dessa forma, para que uma empresa seja socialmente responsável é necessário que as quatro obrigações sejam realizadas simultaneamente (CARROLL, 1991).

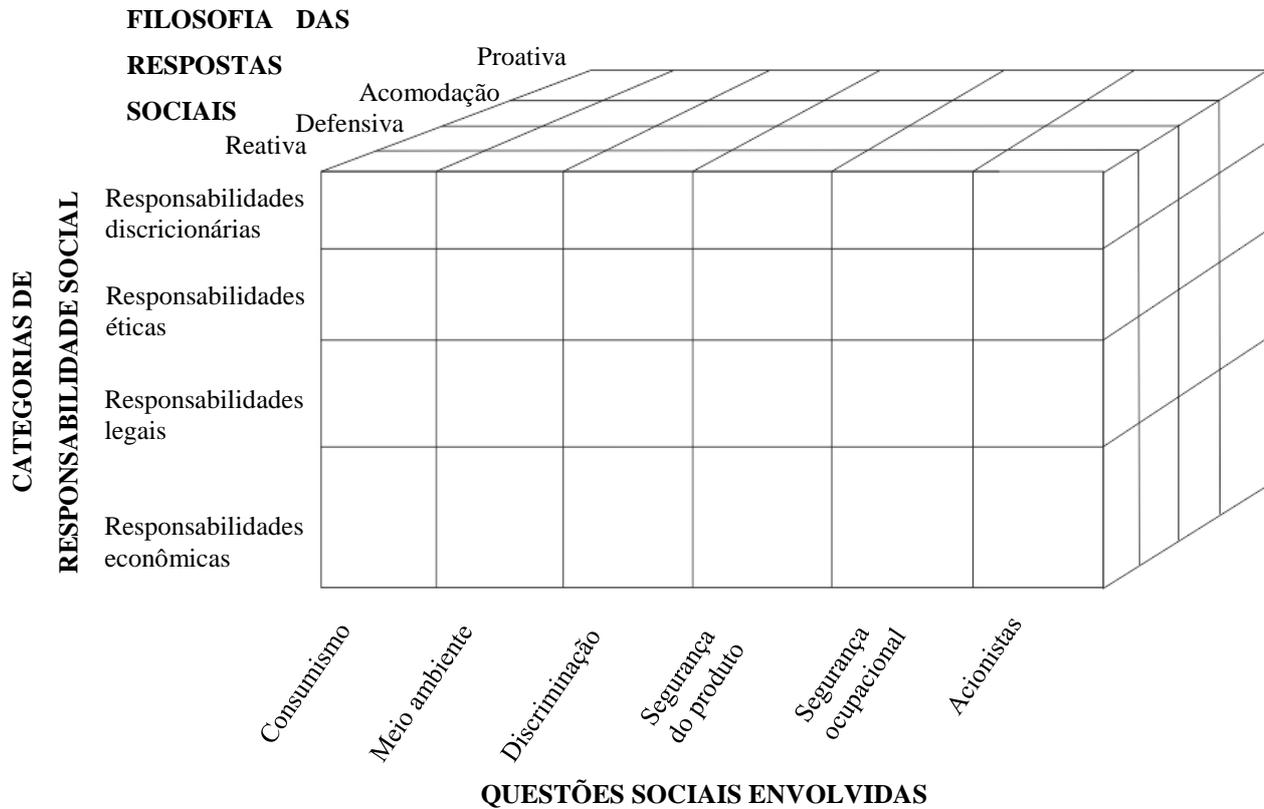
Figura 1: Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: Carroll (1991, p 42)

O conjunto dessas 4 (quatro) obrigações, visualizadas na Figura 1, forma a primeira dimensão de RSE desenvolvida por Carroll (1979). Posteriormente, em sua obra, o autor abordou outras 2 (duas) dimensões que juntamente com a primeira dimensão formam o Modelo Tridimensional de Performance Social Corporativa (TPSC). A segunda dimensão trata dos aspectos sociais que envolvem a responsabilidade social, como consumismo, meio ambiente, discriminação, segurança do produto, segurança ocupacional (ou segurança no trabalho) e acionistas. E por fim, a terceira dimensão do modelo remete a filosofia das respostas sociais, sendo estas: reativa, defensiva, acomodação e proativa. Na Figura 2, a seguir, observa-se o Modelo de Performance Corporativa de Carroll (1979), englobando as três dimensões apresentadas:

Figura 2: Modelo Tridimensional de Performance Social Corporativa



Fonte: Carroll (1979, p. 503)

Na filosofia reativa, a empresa não se empenha na busca por ações sustentáveis. A defensiva, a organização realiza atividades socialmente responsáveis sob pressão legal e da comunidade. Na resposta por acomodação, a empresa tem ciência da importância de aderir às práticas sociais e adota um comportamento socioambiental além daquele que é imposto. E por último, a filosofia proativa remete aquelas empresas que buscam ser referência na responsabilidade social (OLIVEIRA, 2008).

A partir do Modelo TPSC é possível analisar a Responsabilidade Social através de distintas perspectivas. A classificação em categorias (econômica, legal, ética e discricionária) possibilita identificar os tipos de responsabilidade assumida pela organização. Através da segunda dimensão, é possível analisar questões sociais abordadas pela Responsabilidade Social, isto é, verificar qual o foco das práticas socioambientais adotadas. E, por último, a partir da filosofia de respostas, pode-se avaliar a atitude de uma organização frente às necessidades sociais e ambientais.

Tomando como base essas três perspectivas, torna-se viável avaliar o desempenho socialmente responsável de uma organização, como por exemplo: verificar o tipo de responsabilidade mais presente, analisar se as práticas são executadas perante uma exigência legal ou se parte de uma decisão voluntária, e ainda qual o foco dessas ações socioambientais. Assim, o Modelo de Carroll (1979) possibilita uma avaliação tridimensional do conjunto de questões abrangidas pela RSE.

2.3.1.1 Parâmetros do Modelo TPSC

O Modelo Tridimensional de Performance Social Corporativa, desenvolvido por Carroll (1979), foi citado em grande parte dos estudos discutidos nos últimos anos acerca de Responsabilidade Social Empresarial. Diante da relevância dada à abordagem do autor, Macêdo, Gadelha e Cândido (2014), elaboraram parâmetros e variáveis com objetivo de viabilizar a aplicação do Modelo nas organizações.

Dessa forma, foram desenvolvidas variáveis para cada dimensão do Modelo TPSC: categorias, comportamento de respostas e, ações e programas. Destaca-se, entretanto, que as variáveis e instrumentos de pesquisas foram elaborados considerando públicos específicos. Neste sentido, há variáveis para os *stakeholders* internos, como por exemplo, colaboradores, acionistas, diretores etc. como também, para *stakeholders* externos, tais como, fornecedores, clientes, comunidade, governo e parceiros (MACÊDO, GADELHA e CÂNDIDO, 2014). As variáveis acerca a cada dimensão estão nos quadros a seguir.

O Quadro 2 refere-se as Categorias de RSE do Modelo Tridimensional.

Quadro 2: Variáveis Criadas para a Dimensão Categorias do Modelo Tridimensional

| Categorias | Variáveis | Descrição |
|-------------------|---|--|
| ECONÔMICA | Equilíbrio entre receitas e despesas | Procura avaliar como os <i>stakeholders</i> conhecem a situação financeira da empresa |
| | Satisfação dos clientes como indicador de desempenho do negócio | Evidencia se a preocupação em satisfazer os clientes faz parte da estratégia do negócio |
| | Investimento em estrutura física, treinamento dos funcionários e novos produtos | Investiga o ponto de vista sobre as condições de trabalho em relação às instalações da empresa, a ocorrência de treinamentos e a prioridade para criação de novos produtos |

Continua...

...Continuação

| | | |
|-----------------------|---|---|
| | Monitoramento da produtividade dos funcionários | Verifica se ocorre acompanhamento das atividades desenvolvidas, o que mostra a intenção de manter adequada produtividade e desenvolver produtos eficientes |
| | Realização de transações satisfatórias para <i>stakeholders</i> (internos e externos) | Verifica como cada tipo de <i>stakeholder</i> pesquisado tem sua necessidade ou expectativa atendida pela empresa do ponto de vista das transações realizadas: pagamento de salários, cumprimento de contratos de compra e venda etc. |
| | Cobrança de preços convenientes ao poder de compra da demanda | Constata a opinião dos <i>stakeholders</i> sobre se os preços dos produtos estão compatíveis com o poder de compra da demanda |
| | Produção de bens e provisão de serviços de acordo com os requisitos da demanda | Identifica a opinião sobre se os produtos ou serviços são feitos conforme o gosto ou a preferência da demanda – dependendo das características ou da natureza dos produtos ou serviços dispostos |
| LEGAL | Efetividade no pagamento de impostos e tributos municipal, estadual e federal | Identifica o conhecimento dos <i>stakeholders</i> sobre o cumprimento da empresa em relação a suas obrigações tributárias |
| | O cumprimento integral das leis do trabalho e de obrigações contratuais | Procura verificar a percepção sobre o respeito às leis e sobre o cumprimento dos contratos com seus <i>stakeholders</i> |
| | Adequação dos produtos ao Código de Defesa do Consumidor | Constata o conhecimento dos <i>stakeholders</i> sobre se os produtos estão adequados às normas do código de defesa do consumidor |
| | Cumprimento da legislação ambiental | Verifica a opinião dos pesquisados sobre o alinhamento da empresa com normas ambientais requeridas para cada tipo de produção em particular |
| ÉTICA | A existência e aplicação de um código de ética na empresa | Identifica, na opinião dos pesquisados, se as ações sociais são fundamentadas em princípios éticos, baseados em um código de ética ou estrutura semelhante |
| | Respeito à integridade física e moral de funcionários e clientes | Avalia se a individualidade e particularidade dos <i>stakeholders</i> são respeitadas pela empresa |
| | Abertura ou procedimento confidencial na empresa para funcionários tratarem de questões problemáticas | O procedimento confidencial mostra que existe a preocupação de proporcionar bem-estar aos funcionários da empresa para que possam manifestar suas satisfações e insatisfações no trabalho |
| | Fomento de uma cultura interna para criação e adoção de valores éticos | Verifica o entendimento dos <i>stakeholders</i> sobre a cultura da empresa e sobre o ambiente de trabalho do ponto de vista ético |
| DISCRICIONÁRIA | Existência de projetos e ações sociais desenvolvidos pela empresa | Identifica o conhecimento dos <i>stakeholders</i> sobre o desenvolvimento de projetos sociais |
| | Estímulo ao voluntariado nos clientes internos | Analisa se a empresa incentiva seus <i>stakeholders</i> a participar das ações sociais de forma voluntária |

Continua...

...Continuação

| | | |
|--|--|--|
| | Participação em organizações cívicas ou consideração aos problemas sociais da comunidade | Verifica se a empresa interage e promove benefícios à comunidade local |
| | Disponibilidade aos funcionários de aquisição de habilitações suplementares | Diagnostica o comprometimento da empresa para dispor oportunidades para incremento das habilidades atuais dos funcionários |

Fonte: Macêdo, Gadelha e Cândido (2014, p. 240-241).

No Quadro 3, a seguir, estão expostas as variáveis relativas as ações e programas do Modelo Tridimensional.

Quadro 3: Variáveis Criadas para a Dimensão Ações e Programas do Modelo Tridimensional

| Ações | Variáveis | Descrição |
|----------------------|---|---|
| CONSUMO | Modificação e/ou retirada de produtos após sua distribuição quando não adequados aos clientes ou consumidores | Verifica se a empresa tem flexibilidade para atender reclamações ou desconformidade dos produtos após sua comercialização |
| | Disposição de informações técnicas adequadas e necessárias | Pontua se a empresa disponibiliza as informações técnicas em seus produtos conforme as exigências requeridas |
| | Realização de pesquisas de mercado | Verifica a prioridade da empresa em criar produtos que sejam apropriados para o consumo, estando de acordo com as especificidades dos consumidores |
| | Relacionamento pós-venda satisfatório com o cliente | Avalia a existência de um sistema de atendimento aos clientes e como ocorre o registro do seu nível de satisfação |
| | Disposição de informações sobre educação ou consciência ambiental no âmbito externo | Pontua o interesse da empresa em disponibilizar informações ao público externo como forma de promover educação ambiental |
| MEIO AMBIENTE | Enquadramento da empresa com certificação ambiental | Além de verificar a existência de certificação, permite identificar o nível de conhecimento dos <i>stakeholders</i> sobre as características da produção da empresa |
| | Tratamento e reutilização de água proveniente da produção | Pontua o conhecimento sobre a utilização de alguma tecnologia especializada para tratamento e reutilização de água |
| | Disposição adequada de resíduos sólidos e gases poluentes | Verifica o conhecimento sobre a correta administração dos resíduos da produção |
| | Utilização de tecnologias limpas ou que reduziram a poluição | Identificar se a empresa busca novas tecnologias para evitar danos ao meio ambiente |

Continua...

...Continuação

| | | |
|------------------------------|---|--|
| | Desenvolvimento de projetos voltados à preservação do meio ambiente | Avalia se a empresa desenvolve projetos na comunidade para preservação ambiental e se esse seria seu foco de atuação social |
| DISCRIMINATÓRIA | Igualdade de condições salariais independente de sexo | Mostra a opinião dos <i>stakeholders</i> sobre a disposição dos salários, isto é, se a empresa faz distinção de salários entre homens e mulheres |
| | Igualdade na ocupação de cargos de chefia a pessoas de qualquer raça ou sexo | Pontua a opinião sobre se os cargos de chefias são ocupados independente de raça ou sexo |
| | Liberdade de escolha e prática religiosa | Verifica a opinião dos pesquisados sobre a existência de pressão por parte dos gestores em relação à escolha religiosa |
| | Segurança para o emprego ou para a contratação de funcionários com mais de 45 anos de idade | Pontua sobre a ocorrência de discriminação na contratação e manutenção de funcionários que têm idade mais de 45 anos |
| | Ações para mitigação de discriminação social ou racial entre funcionários ou outros atores relacionados à empresa | Identifica as opiniões sobre o trabalho da empresa com atividades que envolvem a não discriminação no seu âmbito interno ou externo |
| SEGURANÇA DO PRODUTO | Disponibilidade de informações sobre normas técnicas necessárias à correta fabricação dos produtos | Pontua a opinião sobre a disponibilidade por parte da empresa das informações necessárias aos seus funcionários para execução das atividades no processamento dos produtos |
| | Implantação de meios que busquem a excelência do padrão de qualidade | Identifica se a empresa segue normas e padrões no processo produtivo que garantam a excelência de qualidade |
| | Execução de medidas eficazes de logística | Mostra o conhecimento sobre o transporte, o armazenamento e a distribuição dos produtos e se esse processo constitui um possível foco social |
| | Ambiente sanitariamente adequado para produção e estoque | Mostra a percepção sobre a utilização de métodos eficientes de higiene no processo produtivo e no local de estoque |
| | Produtos seguros à saúde de consumidores | Pontua se os <i>stakeholders</i> concordam que os produtos são de qualidade e não oferecem nenhum tipo de risco à saúde |
| SEGURANÇA DO TRABALHO | Fiscalização e monitoramento da utilização de equipamentos de proteção | Identifica o conhecimento sobre a orientação e cobrança do uso de EPI's, bem como de adequada conduta para prevenir acidentes |
| | Treinamentos para manejo adequado de ferramentas e máquinas | Mostra o entendimento sobre a atuação em treinamento dos funcionários de maneira que não sejam prejudicados no trabalho |

Continua...

...Continuação

| | | |
|-------------------|---|--|
| | Fiscalização de infraestrutura para impedir danos à saúde dos funcionários | Mostra a opinião sobre as instalações da empresa, de forma que ofereça um ambiente saudável aos seus funcionários |
| | Diminuição do índice de acidentes nas operações do trabalho | Apresenta o conhecimento sobre a frequência de acidentes na produção da indústria |
| | Contínua prestação de contas aos acionistas da empresa | Define o nível de conhecimento sobre a adequada disposição de informações gerais aos acionistas da empresa |
| ACIONISTAS | Mediação de interesses dos sócios acionistas com os objetivos de comprometimento social da empresa | Mostra se a empresa dispõe de informações sobre a adequação dos interesses de seus acionistas aos seus objetivos sociais |
| | Elaboração de programa de envolvimento de acionistas com projetos sociais desenvolvidos pela empresa | Apresenta conhecimento sobre se os acionistas participam dos projetos sociais desenvolvidos pela empresa |
| | Estuda em conjunto com acionistas as implicações da atuação social responsável na competitividade e no aumento de lucratividade | Verifica se a atuação da empresa em projetos sociais apresenta consequências positivas junto a acionistas |

Fonte: Macêdo, Gadelha e Cândido (2014, p. 243-244).

Por fim, o Quadro 4 aponta as variáveis relativas a dimensão Comportamento de Resposta do Modelo Tridimensional

Quadro 4: Variáveis criadas para a dimensão Comportamentos de Respostas do Modelo Tridimensional

| Respostas | Variáveis | Descrição |
|------------------|---|--|
| REATIVA | Fomento de ações sociais depois de protesto ou reivindicações da sociedade | Verifica se as ações sociais são geradas porque existe um princípio de protesto ou reivindicações propriamente ditas por parte da sociedade em relação a alguma prática da empresa |
| | Ações sociais para viabilizar a mitigação de impactos negativos provocados pela empresa | Possibilita avaliar se, para os <i>stakeholders</i> , a empresa só toma iniciativa para realizar algum tipo de ação social se sentir que seus objetivos estão ameaçados |
| | Realização de auditorias frequentes | Verifica a percepção sobre até que ponto a empresa desenvolve ações sociais somente para não sofrer sanções nas auditorias |

Continua...

...Continuação

| | | |
|--------------------|--|---|
| DEFENSIVA | Revisão periódica das ações sociais para conformidade com objetivos empresariais | A revisão das ações sociais demonstra que a empresa procura agir no sentido de se defender de um problema ou evitar que ele tome maiores proporções, estando em conformidade com os objetivos empresariais |
| | Receptividade para relevância de problemas sociais ocasionados pela empresa | Avalia se a abertura da empresa é proporcionada pela intenção de se defender de alguma questão problemática causada por ela ou para manter uma relação confortável e reduzir a possibilidade de conflitos |
| ACOMODATIVA | Atuação social tendo em vista o que a empresa necessita e o governo ou sociedade solicita | Forma de analisar se a justificativa de a empresa atuar socialmente é o atendimento das expectativas do governo ou da sociedade |
| | Gestão administrativa em acordo com as expectativas/ necessidades dos funcionários | Possibilita avaliar se a gestão da empresa tem a preocupação de considerar as expectativas dos seus funcionários |
| | Os projetos sociais visam cumprir as normas e a legislação governamental | Forma de analisar se ações sociais da empresa são desenvolvidas somente para que ela se alinhe às exigências (normas) ou opiniões do governo |
| | Institucionalização de projetos educacionais, culturais ou éticos, internamente ou na comunidade local | Verifica se a empresa mantém projetos abrangentes interna ou externamente, os quais podem servir de base para agir antes que problemas aconteçam. Permite verificar também o nível de transparência e informação que a empresa disponibiliza sobre essas ações aos seus <i>stakeholders</i> |
| PRÓ-ATIVA | Relação entre planejamento empresarial e suas estratégias sociais | Constata até que ponto as ações sociais da empresa são abrangentes, fazendo parte ou não de seu planejamento estratégico. Essa relação caracteriza também uma maneira de agir antecipadamente aos desafios e problemas e uma forma de fomentar ações mais eficientes |
| | Ações sociais estão além das expectativas dos <i>stakeholders</i> | O estabelecimento de ações além das expectativas caracteriza um comportamento proativo |
| | Desempenho de projetos por iniciativa própria | Mostra a disponibilidade da empresa de desenvolver e criar seus próprios projetos ou ações e de informar os <i>stakeholders</i> sobre essas ações. |

Fonte: Macêdo, Gadelha e Cândido (2014, p. 241-242).

Os autores afirmam que tais variáveis podem ser utilizadas como base para ferramentas de pesquisa, como roteiros de entrevistas e questionários. O instrumento de pesquisa para avaliar as variáveis também foi desenvolvido no estudo, para tanto, cada variante possui uma descrição a qual pode ser utilizada como uma afirmativa para verificar o grau de concordância e discordância do pesquisado em relação a cada

dimensão do Modelo TPSC. Dessa forma, as respostas dos pesquisados são analisadas a partir de médias aritméticas ou “outros valores quantitativos encontrados por uma escala estabelecida, como exemplo a escala *Likert*” (MACÊDO, GADELHA e CÂNDIDO, *op cit.*, p. 240).

Outro modelo também citados nos estudos da RSE foi o modelo proposto por Donna J. Wood (1991), o qual surgiu a partir de uma revisão bibliográfica acerca da RSE. Em seu estudo, a autora elaborou três princípios distintos relacionados à RSE que serão discutidos a seguir.

2.3.2 Modelo de Wood

Segundo Wood (1991), o conceito de RSE está ligado à relação organização e comunidade, assim “a ideia básica da responsabilidade social é que as empresas e a sociedade são entidades entrelaçadas e não distintas; portanto, a sociedade cria expectativas relacionadas aos resultados e comportamento empresarial” (WOOD, 1991, p. 695). A partir de uma revisão de literatura, a autora relaciona a RSE três fenômenos distintos, sendo estes: i) as empresas possuem um papel econômico, dessa forma existem expectativas acerca dessa atribuição; ii) há também as expectativas colocadas sobre as atividades desempenhadas; e iii) as expectativas colocadas sobre os gestores. Tais expectativas estão inseridas nos níveis institucional, organizacional e individual, respectivamente, onde para cada nível, o autor atribuiu um princípio.

As características de cada princípio desenvolvido por Wood (1991) são destacadas no Quadro 5 a seguir:

Quadro 5: Adaptação dos Princípios da Responsabilidade Social Corporativa

| Princípio | Nível de aplicação | Foco | Valor | Origem |
|--|---|-----------------------|--|---------------|
| Legitimidade: Sociedade concede legitimidade e poder de negócio. A longo prazo, aqueles que não usam o poder de uma forma que a sociedade considera responsável tenderá a perder. | Institucional, com base em obrigações genéricas de uma empresa organização empresarial. | Obrigações e sanções. | Define a relação institucional entre as empresas e a sociedade e especifica o que se espera de qualquer negócio. | Davis (1973). |

Continua...

...Continuação

| | | | | |
|--|--|---|--|-------------------------------------|
| <p>Responsabilidade Pública: As empresas são responsáveis por resultados relacionados às suas áreas primárias e secundárias de envolvimento com a sociedade.</p> | <p>Organizacional, com base nas circunstâncias atuais da empresa e sua relação com o ambiente.</p> | <p>Parâmetros comportamentais para as organizações.</p> | <p>Restringe a responsabilidade de uma empresa aos problemas relacionados às suas atividades e interesses, sem especificar um domínio limitado para uma possível ação.</p> | <p>Preston & Post (1975).</p> |
| <p>Gestão Discricionária: Os gerentes são atores morais. Dentro de cada domínio da responsabilidade social corporativa, eles são obrigados a exercer tal poder discricionário quanto está disponível para eles, em direção a resultados socialmente responsáveis.</p> | <p>Individual, com base em pessoas como atores dentro das organizações.</p> | <p>Escolha, oportunidade, responsabilidade pessoal.</p> | <p>Define a responsabilidade dos gerentes em ser agentes morais e de perceber e exercer a sua tomada de decisão em função da responsabilidade social.</p> | <p>Carroll (1979), Wood (1990).</p> |

Fonte: Wood (1991).

O modelo de Wood (1991) destaca três princípios acerca da Responsabilidade Social, sendo estes: legitimidade, responsabilidade pública e gestão discricionária. De acordo com o *princípio da legitimidade* a sociedade é responsável por estabelecer quais são as ações legítimas de uma organização, bem como, sancionar as mesmas quando estas não cumprirem com as obrigações exigidas.

O *princípio da responsabilidade pública* afirma que, as organizações devem agir de modo que contribuam para o bem-estar social, ou seja, as empresas são responsáveis pelos impactos negativos que causam e devem buscar medidas que evitem tais consequências no futuro. E por último, o *princípio da gestão discricionária* baseia-se na vontade e escolha humana, na qual os gestores são atores morais cuja responsabilidade de decidir e agir está relacionada às restrições econômicas, legais e éticas, assim sendo, a atuação socialmente responsável se limita ao contexto que uma organização está inserida (WOOD, 1991).

No que se refere aos níveis de aplicação de cada princípio, o primeiro possui nível institucional, pois está ligado ao papel principal esperado de uma organização. O segundo nível de aplicação é organizacional, uma vez que se baseia na situação atual que a empresa se encontra e na relação com a sociedade e o meio ambiente. O terceiro nível de aplicação, individual, baseia-se na vontade de decisão dos gestores em agir conforme a responsabilidade social (WOOD, 1991).

O Modelo da subseção seguinte, o qual foi desenvolvido por John Elkington (1997), trata da Responsabilidade Social Empresarial a partir de três pilares: econômico, social e ambiental. O conjunto desses pilares forma o Modelo *Triple Bottom Line*, também conhecido como tripé da sustentabilidade.

2.3.3 Modelo Triple Bottom Line

No século XX, o surgimento e expansão de grandes indústrias possibilitou o aquecimento da economia, aumento de empregos e principalmente a oferta demasiada de bens e serviços para o consumidor. Todavia, esse crescimento passou a ser visto a partir de um novo olhar, neste sentido surgiu a seguinte preocupação: quais seriam as consequências repercutidas para o ambiente e a comunidade, devido esse consumo desenfreado de recursos? Em meio a essas indagações, em 1997, John Elkington publica o livro *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*.

Em sua obra, Elkington (1997) afirma que, a ideia das empresas adotarem práticas sustentáveis ainda era tida como algo socialista/comunista e que a implantação dessas medidas não traria resultados rentáveis. Portanto, havia certa resistência por parte dos gestores que consideravam a sustentabilidade uma ideia inviável. No entanto, a questão passou a ser foco nas assembleias de autoridades a nível mundial, conferências internacionais, vários pactos e tratados como: a conferência da ONU sobre o meio ambiente em 1972, Relatório *Brundtland*: desenvolvimento sustentável, Campanhas Greenpeace e WWF, ECO 92: Agenda 21, Protocolo de Kyoto *Global Reporting Initiative* (GRI) dentre outros (LAURIANO, 2012).

Em meio a esse contexto, Elkington (1997) apresentou o Modelo *Triple Bottom Line* (TBL), atualmente também conhecido como tripé da sustentabilidade. Segundo o autor, o desempenho sustentável de uma empresa envolve três dimensões, sendo estes,

econômico, social e ambiental. O termo *bottom line* isolado refere-se aos aspectos financeiros, lucrativos e contábeis de uma organização. O autor assegura que para medir o desempenho de uma empresa socialmente responsável (ou sustentável) deve-se levar em consideração não apenas os aspectos econômicos, *bottom line*, mas também os aspectos sociais e ambientais envolvidos nas atividades da organização, formando assim o *Triple Bottom Line*.

Para o autor existe um conceito-chave que envolve cada pilar do TBL que é o de externalidade. Os economistas entendem como externalidade os custos resultantes de alguma atividade (FURLAN, 2014). Por exemplo, se uma empresa fabricante de motocicletas obtém demasiado lucro com a venda, conseqüentemente o número de acidentes de trânsito aumenta, ou seja, indiretamente a empresa é responsável pela insegurança a qual os motociclistas são expostos como também com os gastos provenientes de um possível acidente (FURLAN, *op. cit.*).

Para Elkington (1997), é importante considerar não apenas as externalidades econômicas, mas principalmente as sociais e ambientais. A partir do TBL, algumas externalidades econômicas a serem ponderadas incluem a sustentabilidade de longo prazo dos custos, a demanda pelos seus produtos e serviços e, os preços e margens de lucros. Com relação ao pilar ambiental, podem-se medir os impactos através do número de reclamações públicas, utilização de energia, materiais e água no local de produção, emissões poluentes, os riscos e ameaças ambientais entre outros. E por fim, no pilar social, destacam-se entre os indicadores de desempenho: testes em animais, relações com a comunidade, empregos para as minorias, direitos humanos, marketing irresponsável, salários e condições de trabalho e direito das mulheres.

Segundo Oliveira (2008), o Modelo de Elkington contribuiu para a mensuração da RSE, quando a adoção de tais práticas ainda era incerta, ao modo que auxiliou na construção de outras ferramentas de avaliação de desempenho como as diretrizes de relatórios de sustentabilidade.

Para Slaper e Hall (2011), as três dimensões que formam o TBL também são conhecidas como 3P's em inglês "*profits, people and the planet*" que significa lucro, pessoas e planeta. De acordo com os autores, o primeiro passo para uma gestão voltada a responsabilidade social empresarial e saber quais são as preferências e necessidades dos *stakeholders* e a partir disso buscar ações que contemplem as três dimensões do

TBL. O modelo não se restringe apenas a empresas, mas também pode ser adotado por organizações sem fins lucrativos e entidades governamentais.

2.3.4 Outros Indicadores de Desempenho

De acordo com Oliveira (2008, p. 154), qualquer avaliação de desempenho baseia-se em um conjunto de indicadores, os quais “são uma interpretação da realidade para que ela possa ser vista de forma objetiva.”. Com a disseminação da RSE, foram desenvolvidos métodos e padrões com a finalidade de avaliar o desempenho econômico, social e ambiental das organizações. De acordo com o Instituto Ethos (2007), tais métodos atendem a demanda por transparência, elemento fundamental para a efetivação de uma gestão voltada à RSE. A seguir são apresentadas duas ferramentas utilizadas no Brasil para essa avaliação: o balanço social e os Indicadores do Instituto Ethos.

Em frente às constantes discussões acerca do impacto das atividades empresariais, tanto para a comunidade e trabalhadores quanto para o meio ambiente, a sociedade buscou informações sobre como as corporações estavam lidando para atender esses novos desafios. A partir dessa demanda surgiu o Balanço Social (TENÓRIO *et al.* 2004).

O Balanço Social trata-se de um levantamento para avaliar as atividades desenvolvidas por uma empresa em um âmbito econômico, social e ambiental. A partir desse instrumento, é possível mostrar os interesses e objetivos de uma empresa de modo transparente, contribuindo para um diálogo desta com seus diversos públicos (INSTITUTO ETHOS, 2007).

Para Oliveira (2008, p. 178), além de ter a função de informar o que a empresa tem feito, o balanço social também deve disponibilizar uma “divulgação franca do que não tem sido feito e da opinião dos *stakeholders* sobre a empresa.”. Neste sentido, o balanço social é tido como um instrumento o qual torna público as atividades socioambientais de uma organização de forma transparente e ética, contribuindo para a relação com os *stakeholders* e ainda para o aprimoramento dessas ações ao longo do tempo. Entretanto, a qualidade das informações, divulgadas em alguns balanços, são pouco confiáveis. Segundo o autor, alguns balanços apresentavam informações “sem consolidação e sem divisão temporal [...] inconsistentes, incoerentes, pouco detalhadas e sem padronização” (OLIVEIRA, 2008, p. 182-183; 184).

Desse modo, nota-se que algumas organizações não utilizam o balanço social de modo a promover a transparência, mas sim para divulgar as ações socioambientais como uma estratégia de propaganda, omitindo ou maquiando informações para ser considerada uma empresa socialmente responsável. Em frente a esse problema, organizações como IBASE, CEBDS ou o Instituto Ethos tem desenvolvido modelos de balanço social com objetivo de melhorar a qualidade e formato de apresentação das informações, como, por exemplo, o Modelo IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas) e o Modelo GRI (*Global Reporting Initiative*), (OLIVEIRA, 2008).

O Instituto Ethos também desenvolveu uma série de indicadores para avaliar o desempenho da RSE. De acordo com os elaboradores, a ferramenta tem o objetivo de auxiliar no processo de “comprometimento com a responsabilidade social e com o desenvolvimento sustentável”, além de ser, “um excelente instrumento de conscientização, monitoramento e aprendizado da RSE” (INSTITUTO ETHOS, 2007, p. 7).

A ferramenta é estruturada em forma de questionário, onde as perguntas buscam avaliar sete dimensões: i) valores, transparência e governança; ii) público interno; iii) meio ambiente; iv) fornecedores; v) consumismo e clientes; vi) comunidade; e vii) governo e sociedade. As respostas do questionário são processadas pelo próprio Instituto Ethos, o qual transforma os dados em uma pontuação e apresenta o resultado, por notas, em um Relatório de Diagnóstico.

Segundo Mueller (2003) através dos Indicadores Ethos a empresa pode verificar o estágio de responsabilidade social que se encontra e a partir disso planejar ações que aprimorem essa postura sustentável. Além disso, com a divulgação do Relatório de Diagnóstico as organizações estabelecem uma relação ética e transparente com seus *stakeholders* a respeito da sua contribuição para a Responsabilidade Social Empresarial.

Como este estudo aborda as práticas de RSE no âmbito de uma franquia do setor de cosméticos e perfumes, a seção seguinte destinou-se a discussão da responsabilidade social no sistema *franchising*.

2.4 PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NO SISTEMA *FRANCHISING*

Antes de expor como se desenvolve a RSE no sistema *franchising*, é interessante entender o que é essa rede de franquias. O sistema *franchising* reúne um conjunto de empresas que decidiram expandir seus negócios concedendo a outrem o direito de utilizar a marca e procedimentos operacionais já estabelecidos. De acordo com a Lei 8.955/94, Artigo 2º:

“Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.”

No Brasil, o crescimento desse sistema nos últimos anos é bastante notável. Segundo um artigo publicado no Portal do *Franchising* (2013), esse sistema possui cerca de 1.200 marcas franqueadoras, as quais são responsáveis por faturar anualmente R\$ 46 bilhões através de 65 mil pontos de vendas, gerando cerca de 600 mil empregos. Portanto, percebe-se a o poder das empresas franqueadoras em disseminar com êxito, além da marca e procedimentos operacionais, o sucesso do negócio contribuindo para o PIB do país e proporcionando empregos em vários cantos do país.

Uma peça fundamental para o crescimento desse sistema foi a criação da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), em 1987. A ABF é uma entidade sem fins lucrativos que organiza e realiza diversas atividades para as Franquias associadas, visando beneficiá-las ao oferecer conferências, simpósios, seminários, palestras, cursos e outros encontros relacionados ao *franchising*. Em 2005 foi criada a Associação Franquia Solidária (AFRAS) com objetivo de estimular essa rede no caminho da sustentabilidade, tornando-se assim o braço da Responsabilidade Social Empresarial da ABF.

Segundo o Portal do *Franchising* (2013), a Afras orienta as Franquias associadas a adotar uma gestão responsável e sustentável em relação aos seus *stakeholders* (colaboradores, fornecedores, clientes, comunidade local, governo etc.). Para incentivar as associadas, foi criado no ano de 2007 o Prêmio ABF AFRAS

Destaque Sustentabilidade com objetivo de reconhecer, através da premiação, as Franquias com melhores práticas de sustentabilidade (BREITENBACH, 2014).

De acordo com Tassigny *et al.* (2015), uma pesquisa recente da ABF, realizada em 2013, mostra que o número de empresas Franquias envolvidas com práticas de responsabilidade socioambiental aumentou. Dentre essas práticas destacam-se: controle de desperdício de alimentos e coleta de óleo vegetal usado, no caso de Franquias do ramo alimentício; consumo consciente de insumos, como embalagens e descartáveis; consumo consciente de água, energia e combustível; coleta seletiva e destinação adequada de resíduos sólidos e algumas outras (TASSIGNY *et al.*, 2015).

Diante da gama de discussões a respeito da Responsabilidade Social nos últimos anos, tanto no âmbito acadêmico quanto no âmbito empresarial, nota-se a relevância sobre o tema. Embora ainda existam controvérsias sobre o conceito de RSE, muitas entidades governamentais e outras organizações chegaram ao consenso que adotar um comportamento socioambiental é uma estratégia para os negócios a longo prazo. A RSE passou a ser tratada como uma estratégia empresarial, pois, uma postura sustentável garantirá a sobrevivência no mercado, através da preservação e uso consciente dos recursos, ao atender as expectativas dos principais *stakeholders*, internos e externos, ao mesmo tempo em que contribui para o crescimento econômico durante esse processo.

Ressalta-se, ainda que, uma gestão socialmente responsável também passou a ser foco de discussões de uma das maiores redes de empresas no Brasil, o sistema *franchising*. Para tanto, existe a Afras, criada com objetivo de incentivar as empresas a adotar uma postura mais sustentável e reconhecer aquelas que se destacam nesse meio.

Dessa forma, em frente a esses fatores percebe-se a contribuição do presente estudo em verificar a percepção do público interno acerca do desempenho socialmente responsável de uma empresa do sistema *franchising*. Para esse fim, foi utilizado o Modelo Tridimensional de Performance Social Corporativa proposto por Carroll (1979), o qual foi aplicado utilizando como base os parâmetros desenvolvidos por Macêdo, Gadelha e Cândido (2014). Na seção seguinte, foram expostos mais detalhadamente os métodos utilizados para a realização da atual pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção foi abordado sobre o tipo de pesquisa que se caracteriza o atual estudo, a unidade de análise e amostra, o instrumento utilizado para a coleta de dados e o como foi feito o tratamento destes.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O objetivo desse estudo foi identificar o desempenho socialmente responsável de uma franquia do ramo de cosméticos e perfumes a partir da percepção do público interno que atua no nível tático de uma franqueada na cidade de Campina Grande - PB. Dessa forma, conforme a abordagem do objetivo geral, essa pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. Para Yin (2001, p. 32), um estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” dessa forma é possível conhecer ampla e detalhadamente o objeto de estudo (DIEL; TATIM, 2004).

Assim, o caso investigado foi o desempenho socialmente responsável da Franquia sob a percepção do público interno, isto é, sob a percepção dos colaboradores que atuam em nível tático de uma franqueada.

Em relação a natureza, essa pesquisa caracteriza-se de natureza descritiva, a qual tem como objetivo principal a descrição e análise das características e atributos de determinada população (DIEL; TATIM, *op. cit.*; RICHARDSON, 2012).

Ainda segundo a abordagem do problema, este estudo se configura como qualitativo. Conforme Richardson (2012), o método quantitativo faz uso da quantificação tanto na coleta dos dados, quanto no tratamento destes para que se tornem informações pertinentes a pesquisa. Para isso, a modalidade quantitativa utiliza técnicas estatísticas “desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.” (RICHARDSON, *op. cit.*, p. 70).

No que se refere ao método qualitativo, o autor afirma que, este se distingue do anterior, pois não utiliza de instrumentos estatísticos para análise do problema. Para Dalfovo, Lana e Silveira (2008), a pesquisa qualitativa coleta informações as quais não

são expressas em números. Neste sentido, no campo de estudo da Administração, este método pode ser associado “com a coleta e análise de texto (falado e escrito) e a observação direta do comportamento” (DALFOVO; LANA; SILVEIRA, *op. cit.*, p. 10).

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E AMOSTRA DA PESQUISA

O universo, também chamado de população, refere-se ao conjunto de indivíduos que possuem características semelhantes ou fazem parte de um determinado contexto. A amostra representa um subconjunto desses indivíduos pertencentes à população (RICHARDSON, 2012).

Neste sentido, a unidade de análise escolhida para essa pesquisa foi a empresa franqueada do setor de cosméticos e perfumes, O Boticário. A franqueada atua na cidade de Campina Grande e também em algumas cidades circunvizinhas. Foi escolhida essa unidade para a análise devido à acessibilidade ao local, visto que a autora faz parte do quadro funcional da empresa, como também, devido a marca franqueada se destacar na realização de ações e práticas voltadas a Responsabilidade Social no Brasil.

A unidade franqueada tem seu canal de distribuição formado por 13 lojas e uma Central de Venda Direta, nas quais trabalham cerca de 150 funcionários diretos. Considerando o nível de informação necessário sobre as práticas de RSE da empresa estudada, optou-se por investigar apenas os ocupantes de cargos de nível tático, isto é, gerentes e supervisores. Assim, a amostra censitária da pesquisa foi formada por 18 investigados, dos quais 14 são gerentes de loja e da Central Venda Direta e 4 são supervisores desses canais de venda, o que compreende toda a população de pessoas ocupantes dos cargos de nível tático na empresa investigada.

3.3 COLETA DE DADOS

Quanto aos procedimentos técnicos para coleta de dados foi utilizado a pesquisa documental, a observação direta e a aplicação de questionários. Inicialmente foi feito um levantamento qualitativo das práticas de Responsabilidade Social na empresa investigada, através de uma pesquisa documental e observação participante.

A pesquisa documental é desenvolvida a partir de um material já elaborado para o qual ainda não foi feito um tratamento analítico (DIEL; TATIM, 2004). No que se

refere a observação participante, esta consiste em o investigador atuar como espectador atento para perceber e registrar ocorrências relevantes para seu objeto de estudo, ao mesmo tempo em que, o pesquisador faz parte do grupo ou ambiente o qual está investigando (RICHARDSON, *op.cit.*).

Após esse levantamento de informações qualitativas, foram coletados dados quantitativos, a partir da aplicação de questionários (APÊNDICE A), junto ao público interno que atua no nível tático, para identificar sua percepção sobre as práticas de RSE desenvolvidas pela empresa Franquia.

A ferramenta utilizada para a coleta dos dados quantitativos foi construída tomando como base as variáveis propostas por Macêdo, Gadelha e Cândido (2014). Apesar da utilização dessas variáveis como base, o questionário de coleta de dados foi elaborado com adaptações para o objeto do presente estudo, utilizando de variáveis que realmente se aplicavam ao universo pesquisado.

O questionário foi dividido em três blocos: no Bloco I buscou-se avaliar as categorias de Responsabilidade Social (econômica, legal, ética e discricionária); o Bloco II avaliou o comportamento resposta da empresa (reativo, defensivo, acomodação e proativo); e por último, o Bloco III destinou-se a verificar as ações ou práticas de RSE, desenvolvidas pela empresa, relacionadas ao consumismo, meio ambiente, discriminação, segurança do produto, segurança no trabalho e acionistas.

Dessa forma, as três partes totalizaram 57 afirmativas as quais foram avaliadas utilizando a seguinte escala de *Likert*: 1 - Nunca; 2 - Raramente; 3 - Indeciso; 4 – Frequentemente; 5 - Sempre. Além disso, também se buscou traçar o perfil dos indivíduos investigados identificando o gênero, faixa etária, estado civil, renda mensal e tempo de atuação na empresa.

A aplicação do instrumento de coleta de dados e a análise dos mesmos ocorreram entre os meses de Abril a Maio de 2016. Durante essa aplicação foram entregues aos investigados Termos de Consentimento e Livre Esclarecido (ANEXO C), os quais foram assinados por cada um. Ressalta-se ainda que, foi entregue e assinado, pelo responsável da empresa franqueada, um Termo de Anuência (ANEXO B) concedendo a autorização para realização dessa pesquisa.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente foi apresentado o levantamento feito a respeito das práticas de Responsabilidade Social da Franquia estudada por meio da análise qualitativa decorrente da pesquisa documental e observação participante. Em seguida, foi traçado o perfil do público investigado utilizando-se as medidas de frequência relativa para caracterizá-lo.

Na etapa seguinte da pesquisa, foram tratados e analisados os dados obtidos por meio da aplicação do Modelo Tridimensional de Performance Social Corporativa, proposto por Carroll (1979), que foi escolhido levando-se em conta a possibilidade em avaliar a RSE a partir de distintas perspectivas. Inicialmente foi identificada qual categoria de responsabilidade social a empresa estudada se destaca; em seguida foram verificadas quais ações socioambientais são desenvolvidas pela organização; e por último, qual o comportamento de resposta da empresa pesquisada para atender as exigências dos *stakeholders* internos e externos.

A partir dos dados coletados pelo questionário, pôde-se analisar as variáveis estudadas, através de médias e medidas de frequência relativa.

Por conseguinte, foi feita a triangulação dos dados com base na pesquisa documental, nas respostas obtidas por meio do questionário e na observação participante. De acordo com Flick (2009 p. 361) “a triangulação dos dados refere-se ao uso de diferentes fontes de dados”. Dessa forma é possível validar as informações obtidas e ainda “enriquecer e superar ainda mais o conhecimento” (FLICK, *op. cit.*, p362) superando as limitações de se utilizar apenas um método de coleta de dados.

Assim, a triangulação possibilitou confirmar o desempenho socialmente responsável que a Franquia relata em seus documentos e mídias de comunicação com o que é percebido e recebido pelo público interno investigado de uma franqueada.

No capítulo seguinte foram expostos e discutidos os resultados obtidos com as três técnicas metodológicas utilizadas: a pesquisa documental, a observação participante e a aplicação do questionário.

4. RESULTADOS

Nesta seção foram apresentados os resultados da pesquisa. Inicialmente está exposto o levantamento feito a respeito das práticas de Responsabilidade Social da Franquia estudada, em seguida o perfil dos investigados e o resultado em relação às práticas de RSE adotadas pela Franquia.

4.1 O SISTEMA DE FRANQUIA DO BOTICÁRIO

O Boticário surgiu em 1977 em Curitiba, com a inauguração de uma farmácia de manipulação que investia na elaboração de cosméticos naturais para cabelos, corpo e pele. A proposta de cosméticos manipulados artesanalmente e com fórmula exclusiva foi um diferencial diante do que existia no mercado na época. Em 1979 foi inaugurada a primeira loja, localizada em um aeroporto no Paraná. No ano seguinte, aconteceu a abertura da primeira Franquia, este primeiro passo transformou a marca em uma das maiores Franquias no setor de perfumes e cosméticos do Brasil. A empresa tornou-se um grupo, conhecido como Grupo Boticário, formado pelas unidades de negócio O Boticário, Eudora, Quem Disse, Berenice? e *The Beauty Box*. Na década de 1990 surgiu a Fundação O Boticário de Proteção a Natureza, uma instituição destinada a promover e realizar ações de conservação a natureza (GRUPO BOTICÁRIO, 2016).

A partir de então, a marca se expandiu por todo o país, criando oportunidade de negócio próprio para aqueles de espírito empreendedor, como também, criando empregos e contribuindo para o desenvolvimento de diversas localidades. O Grupo Boticário também se destaca pelas iniciativas sustentáveis e práticas socialmente responsáveis. A Responsabilidade Social da Franquia será melhor explorada na subseção a seguir, a qual foi possível através de uma pesquisa documental realizada utilizando relatórios e páginas da marca.

A fim de melhor detalhar as práticas desenvolvidas, a seguir serão discutidas as ações sustentáveis promovidas pelo Grupo, de acordo com o Relatório de Sustentabilidade referente ao ano de 2014.

4.1.1 Estrutura

No ano de 2014 a infraestrutura do grupo foi expandida, com a inauguração da segunda fábrica no estado da Bahia, como também, as operações de um segundo centro de distribuição foram iniciadas. De acordo com o Relatório publicado, essas instalações foram construídas com base em padrões internacionais de sustentabilidade para atender a *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED)¹. Além dessas instalações há também o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento, como também, de diversos escritórios. Toda a estrutura subsidia oportunidade de empregos para cerca de 22 mil pessoas que trabalham nas unidades de negócio espalhadas pelo Brasil, enquanto que, o portfólio das quatro marcas é composto por cerca de 9.000 produtos (GRUPO BOTICÁRIO, 2014).

4.1.2 Rede Colaborativa

O quadro funcional do Grupo é formado por cerca de 7.000 colaboradores contratados diretamente. Dentre estes, são pessoas de diferentes idades, etnias, culturas, graus de escolaridade e condições físicas. Além disso, a empresa promove a equidade de gênero, incentivando mulheres a ocupar cargos de gerência. Neste sentido, 48% dos gestores do grupo são do gênero feminino, e 62% do masculino (GRUPO BOTICÁRIO, 2014).

4.1.3 Fundação Grupo Boticário

Através desta instituição, a marca mantém duas reservas naturais e protege mais de 11 mil hectares de biomas ameaçados no Brasil. Além disso, a Fundação busca apoiar projetos de terceiros, investir em soluções inovadoras e desenvolver políticas de incentivo para que as pessoas possam contribuir para a proteção do meio ambiente, ao mesmo tempo em que, dissemina conhecimentos sobre a sustentabilidade (GRUPO BOTICÁRIO, 2016).

¹ Sistema internacional de certificação e orientação ambiental para edificações.

4.1.4 Sustentabilidade

Dentre as ações sustentáveis desenvolvidas pelo Grupo, podem-se destacar as que envolvem matéria-prima, embalagens, canais de venda e eco eficiência, conforme o Quadro 6 (GRUPO BOTICÁRIO, 2014):

Quadro 6: Áreas foco de ações sustentáveis

| ÁREAS DE AÇÕES | PRÁTICAS RELACIONADAS |
|------------------------|---|
| MATÉRIA-PRIMA | Realização de estudos sobre o ciclo de vida do produto de modo a promover inovação nos processos internos, garantir a satisfação contínua do consumidor e reduzir os impactos sociais e ambientais; Núcleo especializado em desenvolver metodologias de produção, por exemplo, foi desenvolvido um método alternativo para evitar a realização de testes em animais. Muitas metodologias são reconhecidas internacionalmente. |
| EMBALAGENS | São desenvolvidos projetos de pesquisa que objetivam reduzir quantidade de embalagens sem afetar a qualidade final do produto, e ainda, é avaliada a reciclabilidade desses itens; Utilização de embalagens refis, que reduzem em até 72% os impactos ambientais e garantem para o consumidor uma economia de 24% do valor pago pelo produto; Com relação à logística reversa o Grupo realiza também a destinação final adequada desses recursos, através de cooperativas de catadores e empresas gerenciadoras de resíduos |
| CANAIS DE VENDA | A estrutura das lojas e objetos de ambientação contêm material reciclado e de baixo impacto ambiental; a iluminação e eletrônicos são de baixo consumo de energia, sem afetar o conforto dos colaboradores e consumidores; O material utilizado na ambientação da loja quando são descartados são reaproveitados ou doados para instituições locais. |
| ECO EFICIÊNCIA | Reutilização de mais de 22.000m ³ de água; Reaproveitamento de água da chuva em suas instalações; Reciclados e reutilizados 96% dos resíduos gerados; Disponibilização de transporte fretado aos colaboradores; Os resíduos orgânicos passaram por um processo que os transformou em adubo |

Fonte: Elaborado a partir de informações do Relatório de Sustentabilidade (2014).

Desse modo, a empresa passou em investir e desenvolver diversas práticas de sustentabilidade, como também, passou a promover e incentivar esse comportamento em seus processos operacionais e na sua cadeia produtiva. Na subseção a seguir estão expostas algumas dessas práticas, as quais a empresa intitula Responsabilidade Compartilhada.

4.1.5 Responsabilidade Compartilhada

O Grupo se preocupa em garantir uma gestão estratégica que incorpore a sustentabilidade nos processos e decisões da empresa, como também na cadeia de valor, para tanto, de acordo com o Relatório de Sustentabilidade (2014), a marca busca formar parcerias, fomentar projetos e incentivar o desenvolvimento de soluções inovadoras. A partir disso, existem práticas e ações voltadas para a inclusão de práticas sustentáveis em cada participante da cadeia de valor. No Quadro 7 a seguir é possível visualizar algumas estratégias sustentáveis desenvolvidas pelo Grupo Boticário:

Quadro 7: Estratégias e práticas de Responsabilidade Compartilhada

| UNIDADE | ESTRATÉGIA | PRÁTICAS |
|----------------------|--|--|
| FORNECEDORES | Gestão de Sustentabilidade para Fornecedores – Desenvolver e construir uma atuação de parceria com esses <i>stakeholders</i> | Oficinas de Sustentabilidade Visitas a fornecedores Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Fornecedores (PADF) Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Fornecedores de Serviços (PADFS) Guia de Sustentabilidade para fornecedores. |
| VAREJO | Engajamento de todos os públicos que atuam nas unidades de negócio | Avaliação da performance sustentável dos franqueados através do Instrumento de Análise de Franquias (IAF) |
| COLABORADORES | Disseminar a sustentabilidade e garantir uma relação amistosa com o colaborador oferecendo a oportunidade de expressar-se | Investimentos em treinamentos e eventos sobre a sustentabilidade ao longo do ano; Código de Conduta e Ouvidoria |
| | Incentivos à inclusão de valores e práticas da Equidade de Gênero nos negócios | O Grupo Boticário apoia os 7 Princípios de Empoderamento das mulheres, criados pela ONU. |
| COMUNIDADE | Contribuir para a geração de empregos e renda da população | Cursos para o aperfeiçoamento profissional em parceria com setores públicos e privados |
| | Oportunidades de primeiro emprego, além de estimular a assimilação de conceitos de cidadania e sustentabilidade. | Programa Jovem Aprendiz para pessoas de 16 a 18 anos. |

Fonte: Site Grupo Boticário – Elaborado a partir de informações do site.

A Gestão de Sustentabilidade para fornecedores busca incentivar a implantação de ações sustentáveis, bem como, desenvolver tais práticas através de parcerias com estes. O Grupo promove oficinas as quais são discutidos temas específicos sobre a sustentabilidade, são compartilhadas estratégias sobre o tema e nessas ocasiões busca-se também formar parcerias para atuar de forma eco eficiente. Além de auxiliar no desenvolvimento sustentável dos fornecedores, a marca realiza auditorias para acompanhar o desempenho destes. E para manter uma relação próxima com esses *stakeholders* existe um canal informativo acerca das práticas socioambientais desenvolvidas pelo Grupo, bem como, as iniciativas sustentáveis de alguns fornecedores (GRUPO BOTICÁRIO, 2014).

No que diz respeito ao Varejo, a marca busca engajar os franqueados, operadoras de Franquias, equipes de loja, venda direta etc. de modo que toda a rede esteja alinhada com a estratégia sustentável. Para contribuir com esse engajamento existe o Portal do Franqueado, um espaço *online* disponibilizado na extranet da marca. Esse Portal possibilita que o franqueado compartilhe, e visualize de outras Franquias, ideias, iniciativas e resultados a acerca da sua atuação social e ambiental. Destaca-se ainda que o Grupo conta com uma ferramenta de acompanhamento dos franqueados chamado de Instrumento de Análise de Franquias (IAF). Essa ferramenta visa avaliar os pilares estratégicos, *compliance*, e resultados dos franqueados, onde cada pilar busca avaliar questões como: gestão dos colaboradores, saúde e segurança no trabalho, ações ambientais e de transformações junto à comunidade. Ao final da avaliação, é feito um *ranking* das Franquias de melhor desempenho do Brasil (GRUPO BOTICÁRIO, 2014).

Ressalta-se também que, para garantir a efetividade das estratégias sustentáveis em toda a rede, o Grupo Boticário realiza palestras sobre as práticas socioambientais desenvolvidas e divulga para a rede, constantemente, comunicados acerca de mudanças ou inovações relacionadas a estas. Ainda com relação à busca de um maior engajamento dos colaboradores, são realizados eventos, aberto a este público, onde, através de bate-papos, são pensadas e desenvolvidas soluções relativas à sustentabilidade. Dentre essas palestras e eventos, o Grupo também investe continuamente em capacitação para os colaboradores. Dessa forma, a partir dos treinamentos oferecidos aos *stakeholders*, os mesmos podem contribuir mais efetivamente em relação às estratégias socioambientais (GRUPO BOTICÁRIO, 2014).

Há ainda o Código de Conduta da empresa, onde, através deste, os colaboradores são orientados em como devem agir e como se portar para garantir um comportamento ético. Para isso, ao ingressar na empresa, os funcionários recebem esse Código de Conduta e assinam um termo se comprometendo em adotar um comportamento pautado na ética esperada pela empresa. Destaca-se também que, o Grupo busca realizar, constantemente, divulgações de materiais a respeito da ética. Para acompanhar a efetividade desse Código, a empresa conta com uma Ouvidoria, na qual os colaboradores podem se manifestar, anonimamente, acerca das normas éticas exigidas. (GRUPO BOTICÁRIO, 2014).

Com relação à equidade de gênero, no ano de 2014 o Grupo Boticário realizou uma avaliação a fim de verificar se suas práticas eram coerentes com os 7 Princípios de Empoderamento das Mulheres, criados pela ONU (Organização das Nações Unidas). A partir desse diagnóstico foram pensadas quais iniciativas poderiam ser implantadas para tornar os Princípios, e conseqüentemente a igualdade de gênero, mais fortes e presentes no âmbito da empresa (GRUPO BOTICÁRIO, 2014).

No que diz respeito às ações voltadas para a comunidade, o Grupo realiza projetos, em parceria com instituições públicas e privadas, onde são oferecidos cursos e treinamentos dos mais variados temas. Esses treinamentos visam capacitar e qualificar a comunidade local, de modo que, as pessoas se tornem mais competitivas profissionalmente para atuar no mercado de trabalho. Outra ação é o Programa Jovem aprendiz que concede a oportunidade de primeiro emprego a adolescentes, com idade de 16 a 18 anos. Através do programa os jovens vivenciam a primeira experiência profissional e a partir de treinamentos tem contato com alguns valores do Grupo, como ética e integridade, contribuindo para o desenvolvimento de bons profissionais cidadãos (GRUPO BOTICÁRIO, 2014).

4.2 HISTÓRICO DA FRANQUEADA

A empresa franqueada, na qual foram aplicados os questionários, está há pouco mais de 30 anos no mercado. A franqueada na Paraíba foi inaugurada por volta de 1980, com apenas uma loja próxima ao centro da cidade. Atualmente o CP, (Código Pai) como é conhecido cada franqueado, conta com 13 lojas situadas na cidade de Campina Grande e cidades circunvizinhas, a saber: Queimadas, Boqueirão, Esperança e Soledade.

Há também a Central de Venda Direta, cujo público alvo são revendedores da cidade e regiões interiores do estado. Em relação ao número de funcionários, a empresa conta com cerca de 150 colaboradores diretos, tanto de lojas quanto da Central Venda Direta. Destaca-se ainda que periodicamente acontece à contratação de funcionários extras para atender ao aumento da demanda em datas comemorativas, como também, a empresa conta com alguns estagiários e jovens aprendizes.

A subseção a seguir foi dedicada à análise para conhecer o perfil dos investigados na pesquisa e, em seguida, ao desempenho socialmente responsável da empresa investigada a partir da percepção do público interno que atua no nível tático.

4.3 PERFIL DOS INVESTIGADOS

Antes de iniciar a discussão sobre as práticas de RSE da empresa, é interessante conhecer o perfil das pessoas investigadas, conforme mostra a Tabela 1 a seguir:

Tabela 1: Perfil do público interno

| Variável | Itens | % |
|-----------------------------|------------------------------|-----|
| Gênero | Masculino | 6% |
| | Feminino | 94% |
| Faixa etária | De 19 a 29 anos | 28% |
| | De 30 a 39 anos | 56% |
| | De 40 a 49 anos | 11% |
| | Acima de 50 anos | 6% |
| Estado Civil | Solteiro (a) | 44% |
| | Casado (a) / União estável | 44% |
| | Divorciado (a) | 12% |
| | Viúvo (a) | 0% |
| Escolaridade | Ensino médio completo | 0% |
| | Ensino técnico completo | 0% |
| | Ensino superior incompleto | 39% |
| | Ensino superior completo | 44% |
| | Pós-graduação | 17% |
| Renda mensal | Até 1 salário mínimo | 0% |
| | De 2 a 6 salários mínimos | 94% |
| | De 7 a 10 salários mínimos | 6% |
| | Acima de 10 salários mínimos | 0% |
| Tempo de atuação na empresa | Menos de 1 ano | 22% |
| | De 1 a 2 anos | 28% |
| | De 3 a 5 anos | 28% |
| | De 6 a 10 anos | 6% |
| | Há mais de 10 anos | 17% |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Em relação ao gênero dos investigados, nota-se que a grande maioria é formada por mulheres, com uma representação de 94%, enquanto que os homens representam apenas 6% do total. Sobre a faixa etária, a maioria das pessoas possui entre 30 e 39 anos, representando 56% da amostra, em seguida 28% dos investigados possuem entre 19 e 29 anos; 11% possuem de 40 a 49 anos; enquanto que, a minoria, representada por 6% deles possui acima de 50 anos. A respeito do estado civil, nota-se um equilíbrio entre pessoas solteiras e casadas, cada qual com uma representação de 44% em relação à amostra, enquanto que, 12% dos investigados são pessoas divorciadas.

Sobre o nível de escolaridade, nota-se que, como os investigados ocupam um cargo tático na empresa, a maioria possui ensino superior completo (44%) ou ensino superior incompleto (39%), como também há aqueles que cursam ou já cursaram pós-graduação (17%). A respeito da renda mensal, a grande maioria possui entre 2 a 6 salários mínimos (94%) enquanto que 6% possuem entre 7 a 10 salários mínimos. Por fim, em relação ao tempo de atuação na empresa, 28% das pessoas trabalham de 1 a 2 anos e a mesma porcentagem respondeu que trabalha de 3 a 5 anos (28%); 22% dos investigados trabalham há menos de 1 ano; 17% trabalham há mais de 10 anos; e a minoria, 6%, respondeu que trabalham de 6 há 10 anos na empresa.

Uma vez traçado o perfil do público interno, nas subseções a seguir foram mostrados os resultados acerca do desempenho socialmente responsável da empresa, o qual tem como base o Modelo Tridimensional de Performance Social Corporativa proposto por Carroll (1979).

4.4 PERCEPÇÃO DO PÚBLICO INTERNO

Nesta subseção foram analisadas as respostas coletadas de modo a identificar a percepção do público interno, que atua no nível tático, a respeito da RSE da Franquia pesquisada, tomando como base as dimensões abordadas por Carroll (1979).

4.4.1 Dimensão: Categorias de Responsabilidade Social

A primeira dimensão avaliada, através do instrumento de pesquisa, objetivou identificar a percepção dos investigados sobre a aplicação das categorias de Responsabilidade Social na empresa. A primeira categoria diz respeito à Responsabilidade Econômica. De acordo com Carroll (1991), uma empresa

economicamente responsável precisa atuar no mercado com objetivo de ser o mais rentável, eficiente, e competitiva possível.

Conforme mostra a Tabela 2, as primeiras quatro variáveis dessa categoria avaliadas pelo público interno obtiveram 100% das respostas *frequentemente e sempre*.

Tabela 2: Categoria Responsabilidade Econômica

| VARIÁVEIS DA RESPONSABILIDADE ECONÔMICA | Nunca + Raramente | Indecisos | Frequentemente + Sempre |
|---|--------------------------|------------------|--------------------------------|
| A empresa busca meios de garantir a satisfação do cliente | 0% | 0% | 100% |
| A empresa busca oferecer uma boa estrutura física e equipamentos necessários para a realização das atividades | 0% | 0% | 100% |
| A empresa oferece capacitação e treinamento para os colaboradores | 0% | 0% | 100% |
| A empresa busca conhecer a opinião dos consumidores com relação aos produtos e serviços oferecidos | 0% | 0% | 100% |
| A empresa realiza acompanhamento das atividades desenvolvidas para garantir processos e serviços de qualidade | 0% | 6% | 94% |
| A empresa busca atender as necessidades dos colaboradores internos (pagamento de salários, cumprimento de contratos). | 0% | 6% | 94% |
| MÉDIA | 0% | 2% | 98% |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Em relação a variável cujo objetivo é verificar a frequência que a empresa *busca meios de garantir a satisfação do cliente*, 100% dos investigados responderam que a organização adota esse comportamento *frequentemente e sempre*. Tal resultado pode ser visualizado através das pesquisas de satisfação feitas no pós-venda, bem como, com a avaliação que é feita do atendimento das consultoras através de um serviço contratado por consultoria.

Sobre a variável que identifica a frequência que a empresa *oferece capacitação e treinamento*, esta também obteve 100% das respostas como *frequentemente e sempre*. Esse fato corrobora com o levantamento feito a partir do Relatório de Sustentabilidade (2014), o qual menciona que a Franquia investe continuamente na capacitação dos colaboradores.

Destaca-se ainda que, para a variável *acompanhamento das atividades desenvolvidas*, 94% responderam que *frequentemente e sempre* é realizado esse

monitoramento. Esse resultado está de acordo com a prática de acompanhamento realizado pela Franquia através do Instrumento de Análise do Franqueado – IAF, como pode ser visto no Quadro 7, o qual foi elaborado a partir do levantamento documental feito no início deste capítulo.

Os resultados dessa categoria apontam que a maioria dos investigados, 98%, respondeu que a empresa *frequentemente e sempre* busca meios que atendam a essas variáveis, enquanto que, em uma média, 2% ficaram *indecisos*. Este nível de indecisos se relaciona a variável *acompanhamento das atividades para garantir processos e serviços de qualidade* e a variável que avalia a frequência que a empresa *busca atender as necessidades dos colaboradores internos*.

A segunda categoria refere-se à Responsabilidade Legal. Segundo Carroll (191), essa categoria de responsabilidade refere-se à atuação da empresa conforme os regulamentos e requisitos legais exigidos em nível local, estadual e federal. Isto é, a organização sendo uma empresa cidadã cumpridora da lei. As variáveis, bem como a porcentagem de respostas, relativas à Responsabilidade Legal podem ser vistas na Tabela 3 a seguir:

Tabela 3: Categoria Responsabilidade Legal

| VARIÁVEIS DA RESPONSABILIDADE LEGAL | Nunca + Raramente | Indecisos | Frequentemente + Sempre |
|---|--------------------------|------------------|--------------------------------|
| A empresa busca oferecer produtos atendendo as normas do Código de Defesa do Consumidor | 0% | 0% | 100% |
| Atua em conformidade com a lei respeitando os direitos trabalhistas | 0% | 6% | 94% |
| A empresa é transparente com relação ao cumprimento de suas obrigações tributárias | 0% | 28% | 72% |
| MÉDIA | 0% | 11% | 89% |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Em relação a primeira variável dessa categoria avaliada, 100% dos investigados responderam que *frequentemente e sempre* a empresa *oferece produtos atendendo as normas do Código de Defesa do Consumidor*. Em referência a variável *atuar em conformidade com a lei respeitando os direitos trabalhistas* 94% responderam que *frequentemente e sempre* a empresa tem essa postura, todavia, 6% se mostraram *indecisos*.

Sobre a empresa ser *transparente com relação ao cumprimento das obrigações tributárias* 72% responderam *frequentemente e sempre* para essa variável, enquanto que, 28% ficaram *indecisos*. Através da média, nota-se que 89% responderam *frequentemente e sempre* para as variáveis que avaliam a Responsabilidade Legal da Franquia, enquanto que 11% ficaram *indecisos* ao responderem sobre essas afirmativas.

A terceira categoria refere-se à Responsabilidade Ética. Nessa categoria, a empresa eticamente responsável se preocupa em atuar não apenas de acordo com as exigências legais, mas também, conforme as expectativas dos colaboradores, consumidores e da sociedade como um todo (CARROLL 1991).

Tabela 4: Categoria Responsabilidade Ética

| VARIÁVEIS DA RESPONSABILIDADE ÉTICA | Nunca + Raramente | Indecisos | Frequentemente + Sempre |
|---|--------------------------|------------------|--------------------------------|
| A empresa busca disseminar a cultura da empresa e estimular um comportamento ético | 0% | 0% | 100% |
| A empresa preza por ações sociais fundamentadas em princípios éticos, baseados em um código de ética | 0% | 6% | 94% |
| A empresa atua de acordo com as normas ambientais | 0% | 6% | 94% |
| A empresa busca respeitar a individualidade e diferenças | 0% | 6% | 94% |
| A empresa proporciona algum canal para que os colaboradores possam expressar suas satisfações e insatisfações (pesquisa de satisfação, ouvidoria) | 0% | 11% | 89% |
| MÉDIA | 0% | 6% | 94% |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Em relação à afirmativa que visa identificar a frequência que a empresa busca *disseminar a cultura da empresa e estimular um comportamento ético*, esta obteve 100% das respostas como *frequentemente e sempre*. Apesar disso alguns investigados ficaram indecisos, 6%, para responder se as ações da empresa são *baseadas em um Código de Ética*. Nas variáveis subsequentes, predominam as respostas *frequentemente e sempre*, com uma porcentagem que representa 94% para cada uma, enquanto que 6% dos respondentes se mostraram indecisos em avaliar essas variáveis, respectivamente.

Em relação à última variável que objetiva verificar a frequência que a Franquia *proporciona algum canal para que os colaboradores possam expressar suas satisfações e insatisfações*, 89% das pessoas responderam que esse comportamento é adotado *frequentemente e sempre*. Uma prática que reforça essa afirmativa é que mensalmente

os colaboradores contam com um questionário que funciona como uma ouvidoria, no qual anonimamente, os mesmos podem avaliar seu respectivo superior e expressar seus níveis de satisfação ou insatisfação.

A última categoria é referente à Responsabilidade Discricionária, na qual a empresa voluntariamente adota ou incentiva a realização de práticas que beneficiem de alguma forma seus *stakeholders* (CARROLL, 1991). As variáveis relativas a essa categoria são visualizadas na Tabela 5.

Tabela 5: Categoria Responsabilidade Discricionária

| VARIÁVEIS DA RESPONSABILIDADE DISCRICIONÁRIA | Nunca + Raramente | Indecisos | Frequentemente + Sempre |
|--|--------------------------|------------------|--------------------------------|
| A empresa busca incentivar o desenvolvimento dos funcionários | 0% | 0% | 100% |
| A empresa busca divulgar o desenvolvimento de projetos sociais | 11% | 28% | 61% |
| A empresa incentiva os colaboradores a participarem de ações sociais voluntárias | 6% | 33% | 61% |
| A empresa busca interagir e promover benefícios à comunidade local | 17% | 39% | 44% |
| MÉDIA | 8% | 25% | 67% |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

É notório que em relação à Responsabilidade Discricionária da empresa houve uma diversificação nas respostas. No que se refere a variável que avalia a regularidade que a empresa *busca incentivar o desenvolvimento dos funcionários*, 100% das pessoas investigadas responderam *frequentemente e sempre*. Um fato que ratifica esse resultado é que a empresa estimula o desenvolvimento dos funcionários ao oferecer treinamento e capacitação, bem como, na realização de parcerias com instituições de ensino para que os colaboradores possam ter acesso a uma bolsa de estudos para participar de cursos e especializações.

Já com relação a variável *a empresa busca divulgar o desenvolvimento dos projetos sociais* a maioria das respostas, 61% foi *frequentemente e sempre*, todavia, 28% dos respondentes ficaram *indecisos* e 11% responderam *nunca e raramente* para essa afirmativa. Diante desse resultado nota-se que algumas pessoas não tem conhecimento sobre a realização de projetos sociais. Uma das pessoas investigadas comentou que a empresa até pode divulgar as ações sociais na extranet, entretanto, se a divulgação fosse feita em cartilhas e informativos impressos os colaboradores teriam

um acesso mais fácil e rápido a esse tipo de informação, considerando o dia-a-dia corrido em todos os canais de venda.

Sobre a variável que avalia a frequência que empresa *incentiva os colaboradores a participarem de ações sociais voluntárias*, 61% respondeu que a organização tem essa postura *frequentemente e sempre*, enquanto que, 33% dos respondentes ficaram *indecisos* e 6% responderam *nunca e raramente* para essa afirmativa. Por fim, sobre a variável *a empresa busca interagir e promover benefícios à comunidade local*, 44% respondeu *frequentemente e sempre* para essa afirmativa, 39% dos investigados ficaram *indecisos* e 17% responderam *nunca e raramente* para essa variável.

A seguir foram analisadas as ações e práticas de RSE da Franquia de acordo com a percepção dos investigados que atuam em cargos de nível tático da franqueada.

4.4.2 Dimensão: Ações e práticas de Responsabilidade Social

A segunda dimensão buscou identificar a percepção dos investigados sobre a regularidade que ocorrem ações ou práticas de RSE relacionadas ao consumo, meio ambiente, discriminação, segurança do produto, segurança no trabalho e acionistas na empresa. As primeiras ações e práticas avaliadas são relativas ao Consumo, conforme pode ser visualizado na Tabela 6.

Tabela 6: Ações e Práticas relativas ao Consumo

| VÁRIÁVEIS DE CONSUMO | Nunca + Raramente | Indecisos | Frequentemente + Sempre |
|---|-------------------|-----------|-------------------------|
| A empresa busca desenvolver produtos/serviços de acordo com as necessidades do consumidor | 0% | 0% | 100% |
| A empresa é flexível para atender reclamações acerca dos produtos/serviços | 6% | 0% | 94% |
| A empresa disponibiliza informações técnicas adequadas para o uso dos produtos | 6% | 0% | 94% |
| A empresa realiza pesquisas de pós-venda para verificar a satisfação do consumidor | 6% | 6% | 89% |
| A empresa promove informações acerca do uso e descarte consciente dos produtos | 0% | 11% | 89% |
| MÉDIA | 3% | 3% | 94% |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Nota-se que a maioria das respostas para todas as variáveis foram *frequentemente e sempre*, representando um percentual de 94% em uma média. Entretanto, vale destacar que, para as variáveis que avaliam a regularidade que a

empresa é flexível para atender reclamações acerca dos produtos/serviços, disponibiliza informações técnicas adequadas para o uso dos produtos e, realiza pesquisas de pós-venda para verificar a satisfação do consumidor alguns investigados responderam *nunca* e *raramente*, com um percentual de 6% para cada afirmativa.

Em relação à afirmativa que avalia a frequência que a empresa realiza pesquisas de pós-venda para verificar a satisfação do consumidor, o maior percentual de respostas, 89%, foi *frequentemente* e *sempre*, esse fato pode se justificar com uma prática recentemente implantada na organização, a realização de uma pesquisa de satisfação junto aos consumidores de lojas e do canal venda direta, como pôde ser percebido na observação participante.

Por fim, sobre a variável *a empresa promove informações acerca do uso e descarte consciente dos produtos*, 89% dos investigados responderam *frequentemente* e *sempre* para essa afirmativa. Esse resultado pode ser visto nos comunicados que são publicados na extranet sobre o manuseio adequado dos produtos, e ainda, na prática de reciclagem de embalagens promovida pela Franquia.

As próximas variáveis analisadas são referentes às ações e práticas relativas ao Meio Ambiente, como mostra a Tabela 7.

Tabela 7: Ações e Práticas relativas ao Meio Ambiente

| VÁRIÁVEIS DE MEIO AMBIENTE | Nunca + Raramente | Indecisos | Frequentemente + Sempre |
|--|-------------------|------------|-------------------------|
| A empresa incentiva o descarte adequado dos resíduos | 0% | 0% | 100% |
| A empresa atua em conformidade com alguma certificação ambiental | 6% | 11% | 83% |
| A empresa busca utilizar tecnologias que reduzam ou evitem danos ao ambiente | 6% | 17% | 78% |
| A empresa desenvolve projetos para preservação ambiental | 6% | 22% | 72% |
| MÉDIA | 4% | 13% | 83% |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Para a primeira variável, 100% dos respondentes afirmaram que a empresa *frequentemente* e *sempre* incentiva o descarte adequado dos resíduos. Esse resultado corrobora com a prática de reciclagem realizada pela Franquia, mencionada no levantamento feito a partir do Relatório de Sustentabilidade (2014), no início deste capítulo. A ação de reciclagem incentiva colaboradores e consumidores a descartarem

as embalagens dos produtos em um coletor que fica nas lojas. Em seguida, mensalmente, as embalagens coletadas são enviadas a uma associação ou cooperativa especializadas em tratar desses resíduos. Outro fato é que, o material utilizado para ambientação das lojas, quando descartados, é doado para serem reaproveitados pelas instituições carentes locais.

Em relação a segunda variável, a maioria das respostas, 83%, foi *frequentemente e sempre*, 11% ficaram *indecisos* se a empresa atua com alguma certificação ambiental e 6% responderam *nunca e raramente* para essa prática.

Sobre a variável que avalia a regularidade que empresa *busca utilizar tecnologias que reduzam ou evitem danos ao ambiente*, 78% responderam que isso acontece *frequentemente e sempre*. Como já comentando no início do capítulo, a Franquia de fato busca utilizar objetos de ambientação dos canais de venda que contém material reciclado e de baixo impacto ambiental, bem como, os itens de iluminação e eletrônicos são de baixo consumo de energia. Apesar disso, vale ressaltar que, há pessoas que ficaram indecisas, 17%, ao responder sobre essa variável, bem como há aqueles que afirmaram *nunca e raramente*, 6%, sobre a regularidade de ocorrência dessa prática.

No que concerne à afirmativa que identifica a frequência que a empresa *desenvolve projetos para preservação ambiental*, 72% dos respondentes asseguraram que isso acontece *frequentemente e sempre*. Esse resultado está de acordo com o levantamento de dados feito inicialmente, onde é mencionado sobre a Fundação Grupo Boticário que desenvolve a apoia projetos de proteção a natureza. Ainda em relação a essa afirmativa, alguns pesquisados, 22%, ficaram *indecisos* e 6% afirmaram que essa prática ocorre *nunca e raramente*.

As próximas Ações e Práticas envolvem variáveis que buscaram avaliar a ocorrência de discriminação no ambiente organizacional, como mostra a Tabela 8.

Tabela 8: Ações e Práticas relativas à Discriminação

| VÁRIÁVEIS DE DISCRIMINAÇÃO | Nunca + Raramente | Indecisos | Frequentemente + Sempre |
|--|-------------------|-----------|-------------------------|
| A empresa oferece oportunidade de primeiro emprego para estagiários e aprendizes | 0% | 0% | 100% |
| A empresa promove igualdade nas condições de salários e benefícios sem distinção de sexo | 6% | 0% | 94% |

Continua...

...Continuação

| | | | |
|---|------------|------------|------------|
| A empresa promove igualdade na ocupação dos cargos sem distinção de raça ou sexo | 6% | 0% | 94% |
| A empresa oferece segurança no emprego para funcionários com mais de 45 anos | 0% | 61% | 39% |
| A empresa realiza algum tipo de discriminação com relação à escolha e prática religiosa dos colaboradores | 89% | 6% | 6% |
| Há ocorrências de discriminação para contratar profissionais com mais de 45 anos | 72% | 28% | 0% |
| Há ocorrência de algum tipo de discriminação social ou racial entre os colaboradores da empresa | 100% | 0% | 0% |
| MÉDIA | 39% | 13% | 48% |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

No que se refere à empresa *oferecer oportunidade de primeiro emprego para estagiários e aprendizes*, 100% dos respondentes afirmaram que isso acontece *frequentemente e sempre*. Tal resultado corrobora com os dados documentais do Quadro 7, sobre a geração de oportunidade de empregos a comunidade jovem.

No que diz respeito às variáveis que identificam a regularidade que a empresa *promove igualdade nas condições de salários e na ocupação dos cargos sem distinção de sexo*, a maioria dos respondentes afirmou que isso acontece *frequentemente e sempre*, com um percentual de 94% para ambos os casos, todavia, 6%, responderam que isso acontece *nunca e raramente*.

Quanto a empresa *oferecer segurança no emprego para funcionários com mais de 45 anos*, 39% respondeu que isso ocorre *frequentemente e sempre*, enquanto que a maioria, 61%, ficaram *indecisos* ao responder a respeito dessa afirmativa. Sobre a variável *discriminação com relação à escolha e prática religiosa dos colaboradores*, 89% responderam que isso acontece *nunca e raramente*, 6% ficaram *indecisos* sobre essa variável e o mesmo percentual, 6%, respondeu que isso ocorre *frequentemente e sempre*.

Já sobre ocorrer *discriminação para contratar profissionais com mais de 45 anos*, 72% das pessoas respondeu que isso acontece *nunca e raramente*, e alguns respondentes, 28%, se mostraram *indecisos* sobre a ocorrência dessa prática.

Por fim sobre a *ocorrência de algum tipo de discriminação social ou racial entre os colaboradores da empresa*, 100% dos pesquisados responderam que isso acontece *nunca e raramente*.

Outras ações e práticas avaliadas foram relativas a segurança do produto. As variáveis referentes a essas ações estão expostas na Tabela 9.

Tabela 9: Ações e Práticas relativas à Segurança do Produto

| VÁRIÁVEIS DE SEGURANÇA DO PRODUTO | Nunca + Raramente | Indecisos | Frequentemente + Sempre |
|--|-------------------|-----------|-------------------------|
| A empresa disponibiliza informações necessárias para realização correta dos procedimentos operacionais | 0% | 0% | 100% |
| A empresa promove um ambiente adequado para armazenamento dos produtos | 6% | 0% | 94% |
| A empresa busca saber sobre a satisfação dos consumidores em relação à qualidade dos produtos | 6% | 0% | 94% |
| MÉDIA | 4% | 0% | 96% |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Percebe-se que ao responder sobre essas variáveis nenhum dos investigados escolheu a opção *indecisos*. Em relação a variável que identifica a frequência que a empresa *disponibiliza informações necessárias para realização correta dos procedimentos operacionais*, os respondentes, em unanimidade, afirmaram que isso acontece *frequentemente e sempre*.

Em relação à organização promover *um ambiente adequado para armazenamento dos produtos*, 94% responderam que isso acontece *frequentemente e sempre*, enquanto que, 6% afirmaram que a empresa tem essa postura *nunca e raramente*. Esse percentual, 6%, pode ser explicado devido ao tamanho de alguns estoques e ainda porque, segundo um respondente, existem prateleiras altas que são pouco firmes, as quais já causaram a queda de alguns produtos.

Sobre a variável *saber sobre a satisfação dos consumidores em relação à qualidade dos produtos*, o percentual de resposta foi 94% para *frequentemente e sempre* e 6% para *nunca e raramente*. Uma das pessoas investigadas comentou que embora a empresa invista em ações que promovam a satisfação do cliente, poucas práticas são desenvolvidas a fim de verificar a satisfação desses em relação à qualidade dos produtos.

As próximas ações referem-se às ações de Segurança no Trabalho. Os dados são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10: Ações e Práticas relativas à Segurança no Trabalho

| VÁRIÁVEIS DE SEGURANÇA NO TRABALHO | Nunca + Raramente | Indecisos | Frequentemente + Sempre |
|---|--------------------------|------------------|--------------------------------|
| A empresa garante instalações que promovam um ambiente de trabalho saudável e confortável | 0% | 6% | 94% |
| A empresa promove treinamentos para manejo adequado dos equipamentos | 17% | 11% | 72% |
| A empresa promove a fiscalização do uso de algum EPI's | 33% | 39% | 28% |
| Existem índices de acidentes de trabalho relacionados a algum procedimento/função | 78% | 22% | 0% |
| MÉDIA | 32% | 19% | 49% |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Em relação a variável *garantir instalações que promovam um ambiente de trabalho saudável e confortável*, a maioria, 94%, respondeu que isso acontece *frequentemente e sempre*, já 6% dos investigados ficaram *indecisos* sobre a ocorrência dessa prática.

Sobre a frequência que a empresa *promove treinamentos para manejo adequado dos equipamentos*, 72%, afirmaram que a organização tem esse comportamento *frequentemente e sempre*, 11% se mostraram *indecisos* e 17% afirmaram que isso acontece *nunca e raramente*.

No que concerne a variável *promover a fiscalização do uso de EPI*, a maioria, 39%, responderam *indecisos* sobre essa variável. Enquanto que, 33% respondeu que a empresa tem esse comportamento *nunca e raramente* e 28% afirmou que essa prática acontece *frequentemente e sempre*. Uma pessoa pesquisada comentou que, embora a Franquia realize o monitoramento do uso de EPI, a franqueada precisa melhorar nesse aspecto.

Finalmente, em relação aos *índices de acidentes de trabalho relacionados a algum procedimento/função*, 78% dos investigados afirmou *nunca e raramente* em relação a ocorrência desse fato, ao mesmo tempo em que, 22% ficaram *indecisos* ao responder sobre a existência desses índices.

Conforme mostra a Tabela 11, as últimas ações e práticas da presente dimensão são relativas aos acionistas da empresa.

Tabela 11: Ações e Práticas relativas aos Acionistas

| VÁRIÁVEIS ACIONISTAS | Nunca + Raramente | Indecisos | Frequentemente + Sempre |
|--|--------------------------|------------------|--------------------------------|
| A empresa promove uma adequada prestação de contas aos acionistas gerais da empresa | 6% | 72% | 22% |
| A empresa busca adequar os interesses dos acionistas aos objetivos de comprometimento social | 6% | 78% | 17% |
| A empresa busca verificar se os projetos sociais contribuem para a competitividade e lucratividade | 0% | 83% | 17% |
| A empresa busca envolver os acionistas em projetos sociais | 6% | 83% | 11% |
| MÉDIA | 4% | 79% | 17% |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Observando a Tabela 11, nota-se que a maioria dos investigados escolheu a opção *indecisos* como resposta para todas as variáveis analisadas. Esse fato pode ser explicado porque a prestação de contas, os interesses e o envolvimento dos acionistas em relação à RSE é algo que está fora da percepção dos respondentes. Isto porque, esses aspectos são de natureza estratégica da Franquia e não são disseminados para os colaboradores das franqueadas.

Na subseção a seguir foram identificados e analisados os tipos de comportamento de resposta da Franquia em relação à postura socialmente responsável adotada.

4.4.3 Dimensão: Comportamento-resposta

As variáveis relativas a essa dimensão buscaram avaliar qual o tipo de comportamento-resposta da empresa frente às práticas de RSE desenvolvidas. O primeiro tipo, resposta reativa, é formado por variáveis que avalia a constância que a empresa se envolve em ações sociais porque existem reivindicações e protestos contra as atividades dela; se envolve em ações sociais porque sente que seus objetivos estão ameaçados; e, desenvolve ações sociais apenas para não sofrer punições legais.

Tabela 12: Comportamento de Resposta Reativa

| VÁRIÁVEIS DA RESPOSTA REATIVA | Nunca + Raramente | Indecisos | Frequentemente + Sempre |
|---|--------------------------|------------------|--------------------------------|
| A empresa se envolve em ações sociais porque existem reivindicações e protestos contra as atividades dela | 50% | 33% | 17% |

Continua...

...Continuação

| | | | |
|---|------------|------------|-----------|
| A empresa se envolve em ações sociais porque sente que seus objetivos estão ameaçados | 72% | 22% | 6% |
| A empresa desenvolve ações sociais apenas para não sofrer punições legais | 72% | 28% | 0% |
| MÉDIA | 65% | 28% | 7% |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Ao contrário das categorias de responsabilidade social analisadas anteriormente, as variáveis relativas ao comportamento-resposta reativa obtiveram a maioria das respostas *nunca* e *raramente*, representando 65% em uma média. Diante disso percebe-se que a realização de projetos sociais, por parte da Franquia, não é estimulada devido reivindicações ou para evitar sofrer punições legais. Todavia, uma parte considerável dos investigados, 28%, ficou *indecisa* ao responder essas afirmativas. Destaca-se ainda que, mesmo com uma representação percentual pequena, 7% das pessoas julgam que a empresa desenvolve projetos sociais porque existem reivindicações a respeito e porque sente que seus objetivos estão ameaçados.

O segundo tipo, envolve variáveis que buscaram identificar a frequência que a empresa realiza ações sociais para manter uma relação confortável com a sociedade evitar conflitos; e, realiza auditorias acerca das ações sociais desenvolvidas. O percentual das respostas para cada variável está descrito na Tabela 13.

Tabela 13: Comportamento de Resposta Defensiva

| VÁRIÁVEIS DA RESPOSTA DEFENSIVA | Nunca + Raramente | Indecisos | Frequentemente + Sempre |
|--|--------------------------|------------------|--------------------------------|
| A empresa realiza ações sociais para manter uma relação confortável com a sociedade e evitar possíveis conflitos | 44% | 28% | 28% |
| A empresa realiza auditorias acerca das ações sociais desenvolvidas | 28% | 50% | 22% |
| MÉDIA | 36% | 39% | 25% |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A partir do resultado da média, a maioria dos respondentes, 39%, ficou *indecisa* ao responder sobre as variáveis do comportamento defensivo. Desse modo, percebe-se que os colaboradores não possuem uma visão clara sobre a uma suposta postura defensiva da empresa em relação às práticas de RSE.

Os dados relativos às variáveis do terceiro tipo de comportamento-resposta da empresa, acomodativa, estão expostos na Tabela 14.

Tabela 14: Comportamento de Resposta Acomodativa

| VÁRIÁVEIS DA RESPOSTA ACOMODATIVA | Nunca + Raramente | Indecisos | Frequentemente + Sempre |
|---|--------------------------|------------------|--------------------------------|
| A empresa busca desenvolver uma gestão de acordo com as expectativas dos colaboradores | 0% | 11% | 89% |
| A empresa é transparente acerca dos projetos sociais que são desenvolvidos | 6% | 33% | 61% |
| A empresa atua de forma socialmente responsável para atender expectativas do governo e comunidade | 22% | 39% | 39% |
| A empresa desenvolve ações sociais apenas para atender uma exigência do governo/legal | 76% | 18% | 6% |
| MÉDIA | 26% | 25% | 49% |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

No que se refere às variáveis que identificam a frequência que a *empresa busca desenvolver uma gestão de acordo com as expectativas dos colaboradores* e *é transparente acerca dos projetos sociais que são desenvolvidos*, ambas obtiveram 89% e 61% das respostas *frequentemente* e *sempre*, respectivamente.

Sobre a empresa *atuar de forma socialmente responsável para atender expectativas do governo e comunidade*, 39% responderam que a Franquia tem esse comportamento *frequentemente* e *sempre*, ao mesmo tempo em que, o mesmo percentual de pessoas, 39%, ficaram *indecisas*. Já em relação a variável *a empresa desenvolve ações sociais apenas para atender uma exigência do governo/legal*, 76% responderam *nunca* e *raramente* para a ocorrência dessa afirmativa.

O último tipo de comportamento-resposta avaliado nessa dimensão foi a Proativa. As variáveis escolhidas visaram identificar a frequência que a empresa busca inserir as ações sociais no planejamento estratégico; busca desenvolver ações sociais além das exigidas pelo governo/sociedade; e, tem iniciativa acerca das ações sociais e divulga esses projetos para os colaboradores, funcionários, fornecedores.

Tabela 15: Comportamento de Resposta Proativa

| VÁRIÁVEIS DA RESPOSTA PROATIVA | Nunca + Raramente | Indecisos | Frequentemente + Sempre |
|--|--------------------------|------------------|--------------------------------|
| A empresa busca desenvolver ações sociais além das exigidas pelo governo/sociedade | 22% | 28% | 50% |
| A empresa tem iniciativa acerca das ações sociais e divulga esses projetos para os colaboradores, funcionários, fornecedores | 17% | 39% | 44% |

Continua...

...Continuação

| | | | |
|--|------------|------------|------------|
| A empresa busca inserir as ações sociais no planejamento estratégico | 22% | 44% | 33% |
| MÉDIA | 20% | 37% | 43% |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Sobre a empresa *desenvolver ações sociais além das exigidas pelo governo/sociedade* 50% afirmaram que isso acontece *frequentemente e sempre*, enquanto que 28% ficaram *indecisos* e, 22% responderam *nunca e raramente* para essa afirmativa.

No concerne variável subsequente, 44% afirmaram que a empresa *frequentemente e sempre tem iniciativa acerca das ações sociais e divulga esses projetos para os stakeholders*, ao mesmo tempo que 39% responderam *indecisos* e, em um percentual menor, 17%, afirmaram *nunca e raramente* para a frequência que essa variável acontece.

Por fim, sobre a variável que avalia a frequência que a empresa *busca inserir as ações sociais no planejamento estratégico*, a maioria dos investigados, 44%, ficaram *indecisos* ao responder, já 33% responderam que a empresa tem esse comportamento *frequentemente e sempre*, enquanto que, 22% afirmaram que isso acontece *nunca e raramente*.

4.5 SÍNTESE DO DESEMPENHO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

Com o objetivo de melhor visualizar cada dimensão anteriormente analisada, é interessante comparar os resultados de cada categoria de modo a identificar a que mais se destaca diante da percepção dos colaboradores, bem como, aquela que obteve percentual menos representativo.

Tabela 16: Categoria de Responsabilidade Social Empresarial

| Categoria | Nunca + Raramente | Indecisos | Frequentemente + Sempre |
|------------------|--------------------------|------------------|--------------------------------|
| Econômica | 0% | 2% | 98% |
| Ética | 0% | 6% | 94% |
| Legal | 0% | 11% | 89% |
| Discricionária | 8% | 25% | 67% |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Com base nos dados da Tabela 16, constatou-se que a Responsabilidade que mais se destaca é a Econômica, a qual obteve, para as variáveis analisadas nessa categoria, 98% das respostas *frequentemente* e *sempre*. Logo após, tem-se a Responsabilidade Ética, com 94%, do total das respostas, seguida da Responsabilidade Legal e Responsabilidade Discricionária, com uma representação de 89% e 67%, respectivamente.

Por conseguinte, é possível observar na Tabela 17 a regularidade de ocorrência de cada ação e prática de responsabilidade social adotada pela Franquia e percebida pelo público interno.

Tabela 17: Ações e Práticas de Responsabilidade Social Empresarial

| Ações e Práticas | Nunca + Raramente | Indecisos | Frequentemente + Sempre |
|-------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------------|
| Segurança do produto | 4% | 0% | 96% |
| Consumo | 3% | 3% | 94% |
| Meio ambiente | 4% | 13% | 83% |
| Segurança no trabalho | 32% | 19% | 49% |
| Discriminatória | 39% | 13% | 48% |
| Acionistas | 4% | 79% | 17% |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Em relação às ações e práticas relativas a Segurança do Produto, Consumo e ao Meio Ambiente estas obtiveram o maior número de respostas, *frequentemente* e *sempre*, com uma representação de 96%, 94% e 83%, respectivamente. No que concerne a Segurança do Trabalho, os investigados afirmaram que, de modo geral, a empresa oferece um ambiente saudável e seguro para realização do trabalho, e os índices de acidente nesse local são desconhecidos.

Sobre ações Discriminatórias, as respostas estão bem equilibradas na escala escolhida. Isto porque, ao observar a frequência de respostas da Tabela 8, nota-se que a empresa não permite práticas de discriminação, mas busca respeitar as diferenças e oferecer direitos e condições igualitárias. E no que se refere as ações voltadas aos Acionistas, a maioria dos respondentes não tem conhecimento sobre a realização de tais práticas, para tanto, 79% deles se mostraram *indecisos* ao avaliar essas variáveis.

No que se refere aos tipos de comportamento resposta que uma organização possui em relação à Responsabilidade Social, a partir da Tabela 18, percebe-se que o maior percentual de respostas, 49% *frequentemente* e *sempre*, está relacionado ao

comportamento-resposta Acomodativa. Por conseguinte a resposta Proativa, com 43%, seguida da resposta Defensiva e Reativa, com 25% e 7%, respectivamente.

Tabela 18: Comportamento de Resposta

| Tipos de Resposta | Nunca + Raramente | Indecisos | Frequentemente + Sempre |
|--------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------------|
| Acomodativa | 26% | 25% | 49% |
| Proativa | 20% | 37% | 43% |
| Defensiva | 36% | 39% | 25% |
| Reativa | 65% | 28% | 7% |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Diante desse fato, pode-se afirmar que predominantemente a empresa desenvolve práticas socialmente responsáveis para atender as expectativas da comunidade, colaboradores, governo e demais *stakeholders*, ou seja, suas ações são desenvolvidas para atender aquilo que é exigido e esperado. Entretanto, nota-se também que a Franquia também tem um pouco do comportamento proativo em relação a iniciativa de práticas voltadas a RSE, uma vez que, obteve 43% das respostas sobre esse tipo de comportamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar o desempenho socialmente responsável de uma franquia do ramo de cosméticos e perfumes a partir da percepção do público interno que atua no nível tático de uma franqueada na cidade de Campina Grande - PB. Para isso, as práticas de RSE foram avaliadas tomando como base o Modelo Tridimensional de Performance Social Corporativa de Carroll (1979).

O Modelo TPSC avalia o desempenho socialmente responsável da organização considerando três dimensões: a primeira dimensão engloba as categorias de RSE; a segunda dimensão refere-se às práticas de RSE desenvolvidas; e por último, a terceira dimensão abrange ao tipo de comportamento de resposta que a empresa possui ao desenvolver as práticas de RSE.

Em referência a primeira dimensão pôde-se notar que a empresa consegue equilibrar os quatro tipos de Responsabilidade Social: econômica, legal, ética e discricionária, com ênfase maior para os três primeiros. Assim, ao assumir essas categorias a empresa de fato se responsabiliza com suas obrigações, garantindo ser uma organização rentável, competitiva e com um ambiente de trabalho saudável para seus colaboradores. Destaca-se, entretanto, que a mesma pode melhor desempenhar sua responsabilidade discricionária, ou se já desenvolve, melhor expor essa postura para seu público interno.

No que diz respeito às práticas de RSE que são realizadas pela Franquia e percebidas pelo público investigado, a empresa possui práticas objetivas e claras que são desenvolvidas considerando não apenas atender satisfatoriamente o consumidor, mas também os impactos de suas ações no meio ambiente, adotando um sistema de logística reversa para seus produtos. É interessante destacar que, apesar de a empresa proporcionar um ambiente que respeita as diferenças dos colaboradores, ela pode investir mais nas questões acerca da segurança no trabalho. E, com relação aos acionistas, a organização pode ser mais transparente sobre a prestação de contas para com estes.

Por último, no que concerne aos tipos de comportamento de resposta, de acordo com as ações que a empresa relata desenvolver com as que são percebidas pelo público interno da franqueada, observou-se que a Franquia não demonstra possuir um comportamento reativo ou defensivo ao desenvolver ações de RSE. Nota-se, todavia,

que esta busca cumprir com as expectativas dos *stakeholders*, às vezes sendo até proativa. Ressalta-se, portanto, a relevância de as organizações passarem a considerar não apenas os interesses próprios ao realizarem suas atividades, mas pensar também no impacto de suas ações, evitando ou reduzindo os efeitos negativos destas, e até implantar práticas que objetivam beneficiar de alguma forma a terceiros.

Diante dos resultados obtidos pode-se concluir que os investigados avaliam positivamente o desempenho socioambiental da empresa investigada.

Outro aspecto importante observado foi que, a realização de práticas de RSE adotadas pela Franquia são disseminadas para sua rede de franqueadas e conseqüentemente para seus colaboradores (público interno), baseadas no princípio de responsabilidade compartilhada. Entretanto, nota-se que, tais práticas podem ser melhor promovidas, de modo que, toda a estrutura colaborativa tenha ciência da relevância de uma gestão socialmente responsável e, assim, possam melhor contribuir para esse objetivo.

A partir dos resultados apresentados, conclui-se que a empresa estudada possui de fato uma postura socialmente responsável. Esse comportamento, tão discutido nos últimos anos, mostra que, atuar conforme uma gestão que incorpore a RSE não é difícil, mas exige um planejamento e esforço contínuo, uma vez que, envolve todas as áreas de uma organização.

Sobre a limitação da pesquisa, verificou-se que o desempenho socialmente responsável da empresa foi avaliado tomando como base apenas a percepção do público interno que atua no nível tático. Portanto, em relação a estudos futuros, sugere-se uma avaliação do desempenho socialmente responsável a partir da percepção de outros *stakeholders*, como fornecedores, consumidores e também a comunidade local onde a empresa atua. Dessa forma, seria possível identificar se a postura socioambiental da empresa chega ao alcance dos demais públicos.

REFERÊNCIAS

ASHLEY, P. A. *et al.* *Ética e responsabilidade sócia nos negócios*. 2 ed. Editora Saraiva. São Paulo, 2005.

Atuação e objetivos. ABF, Maio 2013. Disponível em: <<http://www.abf.com.br/abf/atuacao-e-objetivos-da-abf/>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

BRASIL, M. V. de O. *et al.* O marketing social em projetos de responsabilidade social universitária. *Revista Gestão Universitária na América Latina*. Revista GUAL, Florianópolis, v. 8, nº 2, p. 113-133, maio 2015.

BRASIL. Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18955.htm>. Acesso em: 24 mar. 2016.

BREITENBACH, M. M.; OLIVEIRA, E. A. de A. Q.; CARNIELLO, M. F. *Sistema franchising e o desenvolvimento sustentável: como as Franquias estão trabalhando com o marketing e a sustentabilidade*. III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento. Taubaté - SP, Out. 2014.

CAMASMIE, A. Brasileiros preferem comprar produtos de empresas sustentáveis. *Época Negócios*, Nov. 2012. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2012/03/brasileiros-preferem-comprar-produtos-de-empresas-sustentaveis.html>>. Acesso em: 6 mar. 2016.

CARROL, A. B. *The Pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. *Business Horizons*, p. 39-48, 1991.

CARROLL A. B. *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. *The Academy of Management Review* 1979. Vol. 4 n. 4, p 497 – 505.

CARROLL A. B. *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. *University of Georgia. Business & Society*, Vol. 38 N. 3, Set 1999 268-295.

Certificação LEED. GBC Brasil, 2014. Disponível em: <<http://gbcbrasil.org.br/sobre-certificado.php>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

Comissão das Comunidades Europeias. *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas, 2001. Disponível em: <[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_pt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_pt.pdf)>. Acesso em 17 fev. 2016.

CUNHA, J. G. M. C. da *et al.* Governança Corporativa e a Responsabilidade Social Corporativa: uma revisão sistemática dessa relação. *Ciências da Administração*, v. 17, nº 43, p.123-140, 2015.

CUSTODIO, A. L. de M; MOYA, R.. *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*. Instituto Ethos. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/wp->

content/uploads/2013/07/IndicadoresEthos_2013_PORT.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2016.

DALFOVO, M S.; LANA, R A.; SILVEIRA, A. *Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.4, p.01- 13, Sem II. 2008.

DIAS, R. *Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. 1ª edição, 3 reimpressão. São Paulo, Editora Atlas, 2008.

DIEHL, A. A. TATIM, D C. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 168 p.

ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone, 1997.

FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3ª edição. Porto Alegre, Editora Artmed, 2009. 405 p.

FONSECA, M. R. da; ROCHA, T. V.; SPERS, E. E. A influência da responsabilidade social corporativa na imagem de marca: um estudo em empresas brasileiras do setor de cosméticos. *Revista Brasileira de Marketing*, v.13 nº6, p.34, 2014.

FRANCISCHINI, A. S. N. *et al. Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades*. 4ª Edição. São Paulo: Editora Peirópolis, Instituto Ethos, 2005 Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=59XJL8OIKRYC&oi=fnd&pg=PA13&dq=monografia+responsabilidade+social+&ots=AItBWhr6MW&sig=ESmVtslzRypqSVDbbFMqQnH0LFw#v=onepage&q=monografia%20responsabilidade%20social&f=false>>. Acesso em 11 fev. 2016.

FREGUETE, L. M.; NOSSA, V.; FUNCHAL, B. Responsabilidade social corporativa e desempenho financeiro das empresas brasileiras na crise de 2008. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, nº 2, p.232, 2015.

FURLAN, J. D. A abordagem do Triple Bottom Line. *BPM global trends*, Nov. 2014. Disponível em: <<http://www.bpmglobaltrends.com.br/a-abordagem-do-triple-bottom-line/>>. Acesso em: 24 mar. 2016.

LAURIANO, L. A. *Rumo à integração da sustentabilidade no sistema de Gestão empresarial*. Caderno de Ideias – FDC. Nova Lima, Minas Gerais, 2012.

MACÊDO, N. M. M. N. de. *Considerações acerca da Responsabilidade Social Empresarial: um estudo a partir de sua evolução histórica*. X SEGeT, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, outubro 2013. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/55618685.pdf>>. Acesso em 28 fev. 2016.

MACÊDO, N. M. N.; GADELHA, M. A.; CÂNDIDO, G. A. *Apresentação da construção dos parâmetros à aplicação do modelo conceitual tridimensional de performance social de Carroll*. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 7, número 2, p. 230-248. Junho, 2014.

MUELLER, A. *A utilização dos indicadores de responsabilidade social corporativa e sua relação com os stakeholders*. Florianópolis – SC, 2003. Disponível em: <<http://www.feb.unesp.br/renofio/producao%20limpa/van/12901%20ufsc%20indicadores%20RSC%20Mestrado.pdf>> Acesso em: 27 mar. 2016.

OLIVEIRA, José Antônio P. de. *Empresas e sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social*. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2008.

OLIVEIRA, José Artmatés. *Responsabilidade social em pequenas e médias empresas*. Rev. adm. empres. Volume 24, número 4. São Paulo Oct./Dec. 1984. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901984000400030>. Acesso em 25 fev. 2016.

RAMALHO, Â. M. C. *A Tessitura da Responsabilidade Social Corporativa: Desafios para o consumo e desenvolvimento sustentável*. 2011. 257 páginas. Tese de Doutorado em recursos naturais. Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande, 2011.

Relatório de Sustentabilidade 2014. Grupo Boticário. 2014. Disponível em: <<http://www.grupoboticario.com.br/pt-br/sustentabilidade/Documents/Relatorio-Sustentabilidade-Grupo-Boticario-2014.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2016.

Responsabilidade Compartilhada. Grupo Boticário. Disponível em: <<http://www.grupoboticario.com.br/pt-br/sustentabilidade/Paginas/cadeia-de-valor.aspx>>. Acesso em: 9 abr. 2016.

Responsabilidade Social no *franchising*. Portal do *Franchising*, Maio 2013. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/responsabilidade-social-no-franchising>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

RICHARDSON, R. J. *et al. Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed., 14 reimpr. São Paulo Atlas, 2012. 335 p.

SILVA, F. P. *et al. Responsabilidade social corporativa e performance social corporativa: uma análise bibliográfica dos modelos teóricos da década de 1970 até 2014*. Revista de Administração e Negócios da Amazônia, v.7, n.3, set/dez. 2015.

SILVEIRA, L. M. da; PETRINI, M. de C. *A influência das redes de cooperação no desenvolvimento de iniciativas de sustentabilidade*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), 2016.

TASSIGNY *et al.*, 2015. *O Mercado de Franquias e sua Contribuição Econômica e Socioambiental*. Revista do Centro de Ciências Naturais e Exatas – UFSM Santa Maria Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental e-ISSN 2236 1170 - V. 19, n.2, mai- ago. 2015, p. 703-716.

TENÓRIO, F. G. *et al. Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática*. 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 208 p.

WOOD, D. J. *Corporate Social Performance Revisited*. The Academy of Management Review, v. 16, n. 4. Outubro 1991, p. 691-718.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2 edição. Porto Alegre, Editora Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

O presente questionário tem como objetivo verificar a percepção do colaborador interno da Franquia X em relação ao desempenho socialmente responsável da empresa. Para isso, as questões buscam analisar aspectos econômicos, legais, éticos e discricionários; como também a resposta comportamental da empresa frente essas responsabilidades e ainda, ações e práticas voltados à sustentabilidade.

Analise as assertivas a seguir e responda de acordo com a sua percepção quanto às práticas da empresa para a qual você trabalha. É necessário lembrar que cada afirmação deverá ter apenas uma resposta. Todas as questões deverão ser respondidas de acordo com a seguinte escala:

ESCALA: 1 - Nunca; 2 - Raramente; 3 - Indiferente; 4 - Frequentemente; 5 - Sempre.

| ITENS | QUESTÕES | Escala | | | | |
|--|---|--------|---|---|---|---|
| Bloco 1: as questões desse bloco tratam dos aspectos econômicos, legais, éticos e discricionários | | | | | | |
| 1 | A empresa busca meios de garantir a satisfação do cliente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | A empresa busca oferecer uma boa estrutura física e equipamentos necessários para a realização das atividades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | A empresa oferece capacitação e treinamento para os colaboradores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | A empresa realiza acompanhamento das atividades desenvolvidas para garantir processos e serviços de qualidade | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | A empresa busca atender as necessidades dos colaboradores internos (pagamento de salários, cumprimento de contratos). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | A empresa busca conhecer a opinião dos consumidores com relação aos produtos e serviços oferecidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | A empresa é transparente com relação ao cumprimento de suas obrigações tributárias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Atua em conformidade com a lei respeitando os direitos trabalhistas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | A empresa busca oferecer produtos atendendo as normas do Código de Defesa do Consumidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | A empresa atua de acordo com as normas ambientais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | A empresa preza por ações sociais fundamentadas em princípios éticos, baseados em um código de ética. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | A empresa busca respeitar a individualidade e diferenças | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | A empresa proporciona algum canal para que os colaboradores possam expressar suas satisfações e insatisfações (pesquisa de satisfação, ouvidoria) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 14 | A empresa busca disseminar a cultura da empresa e estimular um comportamento ético | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | A empresa busca divulgar o desenvolvimento de projetos sociais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | A empresa incentiva os colaboradores a participarem de ações sociais voluntárias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | A empresa busca interagir e promover benefícios à comunidade local | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | A empresa busca incentivar o desenvolvimento dos funcionários | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bloco 2: Referente ao comportamento-resposta da Franquia frente as responsabilidades | | | | | | |
| 1 | A empresa se envolve em ações sociais porque existem reivindicações e protestos contra as atividades dela | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | A empresa se envolve em ações sociais porque sente que seus objetivos estão ameaçados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | A empresa desenvolve ações sociais apenas para não sofrer punições legais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | A empresa realiza auditorias acerca das ações sociais desenvolvidas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | A empresa realiza ações sociais para manter uma relação confortável com a sociedade e evitar possíveis conflitos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | A empresa atua de forma socialmente responsável para atender expectativas do governo e comunidade | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | A empresa busca desenvolver uma gestão de acordo com as expectativas dos colaboradores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | A empresa desenvolve ações sociais apenas para atender uma exigência do governo/legal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | A empresa é transparente acerca dos projetos sociais que são desenvolvidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | A empresa busca inserir as ações sociais no planejamento estratégico | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | A empresa busca desenvolver ações sociais além das exigidas pelo governo/sociedade | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | A empresa tem iniciativa acerca das ações sociais e divulga esses projetos para os colaboradores, funcionários, fornecedores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bloco 3: Referente as ações e práticas sustentáveis desenvolvidas pela Franquia | | | | | | |
| 1 | A empresa é flexível para atender reclamações acerca dos produtos/serviços | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | A empresa disponibiliza informações técnicas adequadas para o uso dos produtos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | A empresa busca desenvolver produtos/serviços de acordo com as necessidades do consumidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | A empresa realiza pesquisas de pós-venda para verificar a satisfação do consumidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 5 | A empresa promove informações acerca do uso e descarte consciente dos produtos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | A empresa atua em conformidade com alguma certificação ambiental | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | A empresa incentiva o descarte adequado dos resíduos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | A empresa busca utilizar tecnologias que reduzam ou evitem danos ao ambiente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | A empresa desenvolve projetos para preservação ambiental | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | A empresa promove igualdade nas condições de salários e benefícios sem distinção de sexo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | A empresa promove igualdade na ocupação dos cargos sem distinção de raça ou sexo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | A empresa realiza algum tipo de discriminação com relação à escolha e prática religiosa dos colaboradores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | A empresa oferece segurança no emprego para funcionários com mais de 45 anos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Há ocorrências de discriminação para contratar profissionais com mais de 45 anos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Há ocorrência de algum tipo de discriminação social ou racial entre os colaboradores da empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | A empresa oferece oportunidade de primeiro emprego para estagiários e aprendizes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | A empresa disponibiliza informações necessárias para realização correta dos procedimentos operacionais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | A empresa promove um ambiente adequado para armazenamento dos produtos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | A empresa busca saber sobre a satisfação dos consumidores em relação à qualidade dos produtos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | A empresa promove a fiscalização do uso de algum EPI's | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | A empresa promove treinamentos para manejo adequado dos equipamentos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | A empresa garante instalações que promovam um ambiente de trabalho saudável e confortável | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Existem índices de acidentes de trabalho relacionados a algum procedimento/função | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | A empresa promove uma adequada prestação de contas aos acionistas gerais da empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | A empresa busca adequar os interesses dos acionistas aos objetivos de comprometimento social | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | A empresa busca envolver os acionistas em projetos sociais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | A empresa busca verificar se os projetos sociais contribuem para a competitividade e lucratividade | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

PERFIL DO PESQUISADO

- 1 Qual é o seu gênero?
 Masculino Feminino

- 2 Qual a sua faixa etária?
 De 19 a 29 anos
 De 30 a 39 anos
 De 40 a 49 anos
 Acima de 50 anos

- 3 Estado civil?
 Solteiro (a)
 Casado (a)/União estável
 Divorciado (a)
 Viúvo (a)

- 4 Qual o seu nível de escolaridade?
 Ensino médio completo
 Ensino técnico completo
 Ensino superior incompleto
 Ensino superior completo
 Pós-graduação

- 5 Qual a sua renda familiar mensal?
 Até 1 salário mínimo
 De 2 a 6 salários mínimos
 De 7 a 10 salários mínimos
 Acima de 10 salários mínimos

- 6 Tempo de Atuação na empresa
 Menos de 1 ano
 De 1 a 2 anos
 De 3 a 5 anos
 De 6 a 10 anos
 Há mais de 10 anos

Observações ou comentários

ANEXO B**TERMO DE ANUÊNCIA**

Eu, _____, responsável pela empresa XXXX, estou de acordo com a execução da pesquisa “Desempenho socialmente responsável: um estudo de caso de um franqueado”, coordenado pela professora Dra. Verônica Macário de Oliveira da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade da UFCG, desenvolvido em conjunto com a aluna do curso de Administração Dayana Carneiro Leite da mesma instituição, e assumo o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa nesta empresa, autorizando assim a coleta de dados necessários para tal e o uso dos resultados obtidos nesta análise para fins de acadêmicos.

Campina Grande, _____ de _____ de _____.

Responsável

ANEXO C

Termo Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, _____, tendo sido convidado (a) a participar como voluntário (a) do estudo **Desempenho socialmente responsável: um estudo de caso de um franqueado**, recebi da Sra. Verônica Macário de Oliveira da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade da UFCG e sua orientanda Dayana Carneiro Leite, responsáveis por sua execução, as seguintes informações que me fizeram entender sem dificuldades e sem dúvidas os seguintes aspectos:

- Que o estudo se destina a identificar o desempenho socialmente responsável da empresa sob a percepção do público interno;
- Que a importância deste estudo é a de verificar a postura socialmente responsável;
- Que esse estudo começará em Abril/2016 e terminará em Maio/2016
- Que o estudo será feito da seguinte maneira: através de estudo de caso;
- Que eu participarei das seguintes etapas: aplicação de questionários;
- Que os possíveis riscos à minha saúde física e mental são: não possui riscos;
- Que os benefícios que deverei esperar com a minha participação, mesmo que não diretamente são: obter informações relevantes sobre a atuação sustentável da empresa que faço parte;
- Que, sempre que desejar, serão fornecidos esclarecimentos sobre cada uma das etapas do estudo;
- Que, a qualquer momento, eu poderei recusar a continuar participando do estudo e, também, que eu poderei retirar este meu consentimento, sem que isso me traga qualquer penalidade ou prejuízo.
- Que as informações conseguidas através da minha participação não permitirão a identificação da minha pessoa, exceto aos responsáveis pelo estudo, e que a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto.
- Que o estudo não acarretará nenhuma despesa para o participante da pesquisa.
- Que eu serei indenizado por qualquer dano que venha a sofrer com a participação na pesquisa, podendo ser encaminhado para UAAC/UFCG.
- Que eu receberei uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Finalmente, tendo eu compreendido perfeitamente tudo o que me foi informado sobre a minha participação no mencionado estudo e estando consciente dos meus direitos, das minhas responsabilidades, dos riscos e dos benefícios que a minha participação implicam, concordo em dele participar e para isso eu DOU O MEU CONSENTIMENTO SEM QUE PARA ISSO EU TENHA SIDO FORÇADO OU OBRIGADO.

Para qualquer informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador no endereço Rua Aprígio Veloso, 882 - Universitário, Campina Grande - PB, 58429-900, pelo telefone (83) 2101-1217.

Campina Grande, __/__/2016.

Assinatura