

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E
O ENVOLVIMENTO DA CADEIA PRODUTIVA: ESTUDO DE CASO
EM UMA EMPRESA DO SETOR DE HIGIENE PESSOAL,
PERFUMARIA E COSMÉTICOS**

RAFAEL GUILHERME WANDREY

CURITIBA

2006

RAFAEL GUILHERME WANDREY

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E
O ENVOLVIMENTO DA CADEIA PRODUTIVA: ESTUDO DE CASO
EM UMA EMPRESA DO SETOR DE HIGIENE PESSOAL,
PERFUMARIA E COSMÉTICOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Paulo H. M. Prado

CURITIBA

2006

RAFAEL GUILHERME WANDREY

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E
O ENVOLVIMENTO DA CADEIA PRODUTIVA: ESTUDO DE CASO
EM UMA EMPRESA DO SETOR DE HIGIENE PESSOAL,
PERFUMARIA E COSMÉTICOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Paulo H. M. Prado
Orientador
CAPPAD - UFPR

Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto
CEPPAD - UFPR

Prof. Dr. Heitor Takashi Kato
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Curitiba, 29 de agosto de 2006.

À minha mãe Teresa,
Sempre presente, de uma maneira ou de outra.

AGRADECIMENTOS

Eu gostaria de agradecer neste momento algumas pessoas que foram muito importantes para mim ao longo da minha vida e também ao longo desses anos de mestrado.

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus pelas oportunidades que coloca no meu caminho.

A minha mãe, Teresa, que sempre me acompanha, mesmo depois da sua precoce partida. Seus ensinamentos simples, mas muitíssimo valiosos me acompanharão para sempre.

Ao pai Paulo, e meus irmãos Tiago, Lucas e Bruno com quem tive a imensa alegria de voltar a conviver de maneira mais próxima.

À Célia, uma pessoa a quem sou muito grato, pois sempre procurou me orientar da melhor maneira possível, apontando sempre grandes oportunidades de crescimento.

À minha linda Janaína, uma pessoa especial que merece toda a minha gratidão e que graças a sua imensa paciência e dedicação, esteve ao meu lado em todos os momentos, não me deixando desanimar jamais.

Ao professor Paulo Prado, com quem pude dividir algumas de minhas inquietações acadêmicas.

Não poderia deixar de lembrar alguns dos grandes amigos que fiz ao longo deste período do mestrado: Matias, Merklen, Gabriel, Ed, Miriam e Fabiana pelos ótimos momentos que passamos juntos.

Agradeço também aos demais colegas e professores por compartilharem estes importantes e inesquecíveis momentos na Universidade Federal do Paraná.

“As empresas, públicas ou privadas, queiram ou não,
são agentes sociais no processo de desenvolvimento.”

Betinho

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	IX
LISTA DE FIGURAS.....	X
LISTA DE GRÁFICOS.....	X
LISTA DE SIGLAS.....	XI
RESUMO.....	XII
ABSTRACT.....	XIII
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	1
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	2
1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA	3
1.3.1 Objetivo Geral.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos	3
1.4 JUSTIFICATIVAS	3
2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	5
2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	5
2.1.1 Histórico	5
2.1.2 Uma Abordagem Conceitual	8
2.1.3 A Responsabilidade Social Corporativa no Brasil	13
2.1.4 Resultados da Adoção de Ações Socialmente Responsáveis	15
2.2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL E OS STAKEHOLDERS	23
2.3 A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA AMPLIADA	25
2.3.1 Responsabilidade Social e os Fornecedores	27
2.3.2 Responsabilidade Social e o Varejo.....	29
2.4 O SISTEMA DE <i>FRANCHISING</i>	30
2.4.1 História do Sistema de <i>Franchising</i>	31
2.4.2 Definições e Características do Sistema de <i>Franchising</i>	32
2.4.3 Tipos de <i>Franchising</i>	35
2.4.4 Etapas de desenvolvimento do Franchising	36
2.4.5 O <i>Franchising</i> no Brasil	37
2.5 PANORAMA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS..	38
2.5.1 Responsabilidade Social e a Indústria de Higiene Pessoal, Cosméticos e Perfumaria.....	41
3 METODOLOGIA	43
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	43
3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL.....	45
3.2.1 Responsabilidade Social Corporativa.....	45

3.2.2	Engajamento dos Fornecedores com a Responsabilidade Social.....	45
3.2.3	Engajamento dos Franqueados com a Responsabilidade Social.....	45
3.2.4	Resultados esperados.....	45
3.2.5	Resultados obtidos.....	46
3.3	OUTROS TERMOS RELEVANTES	46
3.3.1	Sistema de <i>Franchising</i>	46
3.4	UNIDADE DE ANÁLISE	46
3.5	MÉTODO DE ESTUDO	46
3.6	COLETA DOS DADOS.....	47
3.6.1	Dados primários	49
3.6.2	Dados secundários.....	49
3.7	TRATAMENTO DOS DADOS.....	51
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	52
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	52
4.1.1	O Boticário e a Responsabilidade Social.....	54
4.2	ENGAJAMENTO DOS FORNECEDORES.....	56
4.2.1	Cláusula contratual contra o trabalho infantil.....	57
4.2.2	Avaliação realizada pela diretoria de <i>Supply Chain</i>	59
4.2.3	Avaliação realizada pela diretoria de Responsabilidade Social.....	64
4.2.4	Alterações na avaliação de fornecedores do O Boticário	70
4.2.5	Considerações a respeito do trabalho desenvolvido junto aos fornecedores	71
4.3	ENGAJAMENTO DOS FRANQUEADOS	73
4.3.1	Programa Dr. Botica Educando para a Vida.....	74
4.3.2	Avaliação dos Franqueados	75
4.3.3	Processo de Conscientização dos Franqueados	77
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
5.1	CONCLUSÕES	83
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	87
5.3	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	87
6	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	89
7	APÊNDICE.....	96

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - MONTANTE DE RECURSOS DESTINADOS A PROJETOS SOCIAIS 1	
QUADRO 2 - PRINCÍPIOS FUNDADORES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	6
QUADRO 3 - MOTIVOS QUE LEVAM EMPRESAS DA REGIÃO SUL DO BRASIL A REALIZAR AÇÕES SOCIAIS.....	16
QUADRO 4 - VARIAÇÃO ANUAL (EM PORCENTAGEM)	39
QUADRO 5 - PARTICIPAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	40
QUADRO 6 - OPORTUNIDADES DE TRABALHO (EM MILHARES).....	41
QUADRO 7 - PONTOS FORTES E FRACOS DAS FONTES DE EVIDÊNCIAS DE ESTUDOS DE CASOS	48
QUADRO 8 – NÚMERO DE LOJAS E FATURAMENTO DO O BOTICÁRIO (2000 À 2005)	53
QUADRO 9 - DEFINIÇÃO DOS QUESITOS AVALIADOS NO PADF.....	60
QUADRO 10 - DEFINIÇÃO DOS QUESITOS AVALIADOS NO PADFS	61
QUADRO 11 - PARTICIPAÇÃO DOS FORNECEDORES OURO E PRATA NO TOTAL DE VOLUME DE NEGÓCIOS DO O BOTICÁRIO.....	63
QUADRO 12 - INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	65
QUADRO 13 - ALTERAÇÃO NO PESO DOS INDICADORES DO PADF	70
QUADRO 14 - ALTERAÇÃO NO PESO DOS INDICADORES DO PADFS.....	70

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO PIRAMIDAL DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	12
FIGURA 2 - MODELO DE STAKEHOLDERS	24
FIGURA 3 - MODELO DE CADEIA DE RELACIONAMENTO	26
FIGURA 4 - CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA DE <i>FRANCHISING</i>	33
FIGURA 5 - <i>STAKEHOLDERS</i> DE UMA FRANQUEADORA.....	35
FIGURA 6 - DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO SETOR DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS	38
FIGURA 7 - MODELO DE ANÁLISE	44
FIGURA 8 - CONVERGÊNCIA DE VÁRIAS FONTES DE EVIDÊNCIAS	51

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - ÁREAS SOCIAIS PRIORITÁRIAS SEGUNDO OS CONSUMIDORES	19
GRÁFICO 2 - PREFERÊNCIA POR EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS	21
GRÁFICO 3 - EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO DO SETOR NO BRASIL.....	39

LISTA DE SIGLAS

AA1000	-	<i>Accountability 1000</i>
ABF	-	Associação Brasileira de <i>Franchising</i>
ABIHPEC	-	Associação Brasileira das Indústrias de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
ADCE	-	Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas
ADVB	-	Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil
CIVES	-	Associação de Empresários pela Cidadania
FIDES	-	Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social
FIEMG	-	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
FIESP	-	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
GIFE	-	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
GRI	-	<i>Global Reporting Initiative</i>
IBASE	-	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
ICE	-	Instituto de Cidadania Empresarial
IFA	-	<i>International Franchise Association</i>
IHPCP	-	Indústria de Higiene Pessoal, Cosméticos e Perfumaria
IPEA	-	Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
IRES	-	Instituto ADVB de Responsabilidade Social
NAS	-	Núcleo de Ação Social
ONU	-	Organização das Nações Unidas
PADF	-	Processo de Avaliação de Fornecedores Produtivos
PADFS	-	Processo de Avaliação de Fornecedores de Serviços
PNUD	-	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RSC	-	Responsabilidade Social Corporativa
SA8000	-	<i>Social Accountability 8000</i>

WANDREY, Rafael Guilherme. **A Responsabilidade Social Corporativa e o envolvimento da cadeia produtiva:** O estudo de caso de uma empresa do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná.

RESUMO

O presente estudo abordou a estratégia utilizada pelo O Boticário no sentido de ampliar o envolvimento de dois de seus *stakeholders* – seus fornecedores e franqueados – com a questão da responsabilidade social corporativa. A empresa em questão foi selecionada por ser uma grande empresa brasileira da indústria de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, um setor envolvido com a da responsabilidade social corporativa, e por ter demonstrado ao longo de sua história a sua preocupação com temas ligados a questões sociais e ambientais. Outra característica considerada na sua escolha foi o fato da empresa atuar pelo sistema de *franchising* e contar com uma ampla rede de franquias, o que lhe dá maior exposição a sua marca e capilaridade em sua atuação. Foi observado neste estudo que a empresa procura conscientizar e estimular que seus fornecedores e franqueados para que atuem de maneira socialmente responsável, gerando benefícios para a sociedade, outros stakeholders envolvidos, assim como para a própria empresa. Observou-se também que O Boticário preocupa-se com a atuação de seus fornecedores, avaliando-os formalmente em diversos quesitos, incluindo os ligados à responsabilidade social. Desta maneira, pode-se apontar como uma das contribuições do estudo, a necessidade da ampliação da atuação socialmente responsável de uma empresa, envolvendo não apenas o seu público interno e comunidades do entorno, mas também exigindo determinados comportamentos de seus fornecedores e rede de franquias.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa; *Stakeholders*; Fornecedores; *Franchising*.

WANDREY, Rafael Guilherme. **A Responsabilidade Social Corporativa e o envolvimento da cadeia produtiva:** O estudo de caso de uma empresa do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná.

ABSTRACT

The present study has approached the strategy adopted by O Boticário in the direction to extend the involvement of two of its stakeholders – its suppliers and franchisees - regarding the corporate social responsibility. This company was selected for being one important company for the Brazilian industry of personal hygiene, perfumes and cosmetics, and for having demonstrated throughout its history its concern to social and environmental matters. Another point considered in its selection was the fact that the company uses as its main selling channel the franchising system, which gives it the opportunity to multiply its socially responsible performance throughout the country. It was observed during the study that O Boticário stimulates its franchisees to act in a socially responsible way, pointing out benefits for the society as well as decurrently opportunities of such positioning. It was also observed that O Boticário concerns about the social responsibility of its suppliers, evaluating them in a formal way which includes social responsibility aspects. Therefore, it can be pointed as one contribution of the present study, the enlargement of the requirements made by a company before its stakeholders considering aspects of corporative social responsibility, a relevant theme nowadays if considered the increase of the pressures placed on the companies' performance.

Key-words: Social Corporate Responsibility; Stakeholders; Suppliers; Franchising.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

Inseridas em contextos nos quais os valores de mercado e as variáveis econômicas são predominantes, as empresas se deparam, cada vez mais, com responsabilidade que antes não faziam parte de seus cotidianos.

Como exemplo é possível citar a pressão exercida por grupos ativistas (CESARA, 2006) e os próprios consumidores (AKATU, 2004), no sentido de que as empresas considerem em suas ações, preocupações sociais e ambientais.

Neste sentido há ainda o número crescente de normas e certificações nacionais e internacionais como a SA8000, NBR 16001, ISO 26000 criadas para exigir das empresas um comportamento adequado frente a questões relacionadas à responsabilidade social.

No que diz respeito ao envolvimento com questões sociais, pode-se citar a atuação das empresas que compuseram o Guia Exame de Cidadania Corporativa 2004 (EXAME, 2004), o qual apontou a destinação de 814 milhões de reais em projetos com fins sociais (QUADRO 1).

QUADRO 1 - MONTANTE DE RECURSOS DESTINADOS A PROJETOS SOCIAIS

Área dos projetos	Número de projetos no guia	Valor investido pelos projetos
Educação	181 projetos	R\$ 265 milhões
Crianças e Adolescentes	148 projetos	R\$ 133 milhões
Meio Ambiente	120 projetos	R\$ 54,4 milhões
Saúde	100 projetos	R\$ 272 milhões
Cultura	74 projetos	R\$ 45,5 milhões
Terceira Idade	11 projetos	R\$ 5,4 milhões
Pessoas com deficiência	34 projetos	R\$ 6,8 milhões
Geração de Renda	88 projetos	R\$ 32,4 milhões
TOTAL	756 projetos	R\$ 814,5 milhões

FONTE: EXAME, 2004.

Além disso, há também as empresas associadas ao Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) que destinaram em 2004, cerca de 700 milhões de reais em projetos sociais, culturais e de preservação da natureza (GIFE, 2005).

No entanto, como será apresentado ao longo do estudo, a responsabilidade social corporativa não se refere apenas a atividades filantrópicas ou projetos desenvolvidos para comunidades carentes e ao público interno. O tema é mais amplo, pois deve considerar o relacionamento com os diversos *stakeholders* da empresa (JONES, 1980; ETHOS, 2005a).

Considerando o atual arranjo sistêmico que vem sendo exigido das empresas, faz-se necessário também uma nova compreensão de responsabilidade social, que não mais poderá estar centrada unicamente no fabricante e em suas políticas sociais para os seus *stakeholders*. A designação de empresa e de produto socialmente responsável passa a ser incumbência não apenas de uma organização isolada, mas de toda a cadeia produtiva da qual ela faz parte.

Desta maneira, pretende-se abordar neste estudo a forma que uma grande empresa atua no sentido de envolver dois *stakeholders* em específico: os seus fornecedores e sua rede de franquias com questões de responsabilidade social.

1.2 Formulação do Problema de Pesquisa

O envolvimento de outros *stakeholders* neste estudo se deve ao posicionamento que considera que para conseguir excelência em responsabilidade social não basta que a organização estabeleça políticas e diretrizes internas. Segundo Aligleri, Aligleri e Câmara (2002), a prática deve se estender aos fornecedores, distribuidores e varejistas, pois assim evitará ações precárias e muitas vezes predatórias em questões ligadas ao social.

Já no intuito de analisar a maneira como é feito o envolvimento do varejo com a responsabilidade social, optou-se por estudar uma empresa que utilize como canal principal de vendas o sistema de *franchising*, uma vez que a cobertura geográfica é ampliada e também porque uma empresa (a franqueadora) possui poder de influência sobre a sua rede de franquias.

Desta maneira o presente estudo tem como finalidade responder o seguinte problema de pesquisa:

Qual a estratégia utilizada pelo O Boticário para engajar seus fornecedores e franqueados em ações relacionadas à responsabilidade social corporativa?

1.3 Definição dos Objetivos da Pesquisa

Para responder o problema de pesquisa proposto pretende-se alcançar os objetivos específicos e o objetivo geral que serão apresentados a seguir.

1.3.1 Objetivo Geral

Compreender de que forma O Boticário engaja seus fornecedores e franqueados para desenvolverem ações ligadas à responsabilidade social corporativa.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a. Descrever e analisar de que maneira a responsabilidade social corporativa é trabalhada junto aos fornecedores;
- b. Descrever e analisar de que maneira a responsabilidade social corporativa é trabalhada junto aos franqueados;
- c. Analisar os benefícios alcançados pela organização ao envolver seus fornecedores e franqueados com a questão da responsabilidade social corporativa.

1.4 Justificativas

Pretende-se com a presente pesquisa utilizar uma abordagem pouco explorada no que diz respeito ao envolvimento dos *stakeholders* com a responsabilidade social corporativa. Como proposto no problema de pesquisa, não se tem o intuito de abordar aqui as responsabilidades de uma organização frente os seus *stakeholders*, mas sim, analisar os meios utilizados para envolver ativamente dois *stakeholders* específicos – os fornecedores e franqueados – com questões

sociais e ambientais, para que desta forma a cadeia de valor possa ser considerada, como um todo, socialmente responsável.

Vale destacar que esta preocupação tem se mostrado necessária em um momento em que grandes empresas têm suas reputações questionadas pelo envolvimento em casos de uso de mão de obra infantil, danos ao meio ambiente e de trabalho forçado. Desta forma, é necessário que todas as empresas, e em especial aquelas que se posicionam como socialmente responsáveis, se envolvam com esta ampliação da responsabilidade social, para que não tenham as suas marcas envolvidas em tais denúncias.

Ao selecionar uma empresa que tem se posicionado como sendo socialmente responsável e que, além disso, atua pelo sistema de *franchising*, será possível observar como a questão é trabalhada tanto com seus fornecedores como seus franqueados. Destaca-se que, por atuarem sob a mesma marca, acredita-se que não apenas a franqueadora deve ter ações voltadas para a responsabilidade social, mas também as próprias franquias.

Espera-se assim fazer uma análise a respeito das atividades desenvolvidas pela empresa pesquisada de forma que possam ser replicadas por outras organizações. Outra justificativa para a realização deste estudo é o propósito de se apresentar benefícios desta maior abrangência das responsabilidades das empresas, para que, com ou sem pressão externa, assumam o papel mobilizador de seus parceiros comerciais, seja no início da cadeia – os fornecedores – ou no final, junto ao canal que lidará diretamente com os consumidores, neste caso os franqueados.

Desta maneira, a responsabilidade social corporativa ganharia uma perspectiva mais ampla e ao mesmo tempo estratégica, ultrapassando as preocupações intra-muros relacionadas com a responsabilidade social, para uma atuação mais abrangente, dando desta maneira uma visão mais ampla do envolvimento dos stakeholders com a responsabilidade social corporativa.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

No capítulo anterior foram delineados o problema, os objetivos e as justificativas da pesquisa. Pretende-se neste capítulo desenvolver o referencial teórico-empírico a respeito do tema proposto.

Desta forma, este capítulo está dividido em três partes além desta introdutória. Primeiramente será abordada a responsabilidade social corporativa, trazendo uma perspectiva histórica e conceitual, assim como a abordagem que procura envolver outros *stakeholders*. Na segunda parte será tratada a questão dos *stakeholders* das organizações e por último será apresentado alguns pontos relevantes no que diz respeito à questão do *franchising* no Brasil.

2.1 Responsabilidade Social Corporativa

Nesta parte da base teórico-empírica serão apresentados aspectos da responsabilidade social corporativa (RSC) como: a sua origem, as diferentes abordagens sobre o conceito, os pontos favoráveis e contrários segundo diversos autores. Por último, pretende-se apresentar o envolvimento da cadeia produtiva com a questão da responsabilidade social.

2.1.1 Histórico

A essência da responsabilidade social teve origem na preocupação a respeito das conseqüências dos atos das pessoas e como isso pode afetar os interesses de terceiros. Esta idéia existe na maioria das religiões e filosofias do mundo, mas freqüentemente há a tendência em limitar esta aplicação aos contatos pessoais (DAVIS e BLOMSTROM, 1975).

Por outro lado, a responsabilidade social corporativa amplia a visão do indivíduo para todo o sistema social. Ela reconhece que cada pessoa faz parte de um sistema social estendido em que ela é parcialmente dependente. Conseqüentemente, certas obrigações ou responsabilidades sociais surgem desta ligação, sendo aplicadas também a grupos e instituições.

Segundo a perspectiva de Hay, Gray e Gates (1976) como a empresa é uma criação da sociedade, ela teria a responsabilidade de ajudar a sociedade a

alcançar as suas metas. Como veremos, ser socialmente responsável não muda a missão econômica básica do negócio porque a sociedade certamente espera e necessita que a empresa proveja bens e serviços de maneira eficiente e com lucro.

No entanto, a responsabilidade social apresenta um novo critério social de desempenho para que as empresas possam responder às necessidades econômicas e às metas sociais da sociedade.

Segundo Frederick, Davis e Post (1988), a idéia de responsabilidade social corporativa se iniciou, nos Estados Unidos, na primeira metade do século XX. Naquele momento as corporações estavam sendo criticadas por serem muito grandes, muito poderosas, anti-sociais e acusadas de fazerem uso de práticas anti-competitivas. Poucos executivos aconselhavam as empresas a usarem o seu poder de influência para ampliar as propostas sociais, ao invés de apenas usá-los para obter o maior lucro possível.

No entanto, como resultado das idéias de um papel mais abrangente das empresas na sociedade, dois princípios amplos surgiram: o princípio da caridade e o da tutela (*stewardship*).

Esses princípios (QUADRO 2) moldaram o modo dos executivos pensarem ao longo do século XX, transformando-se nos pilares da responsabilidade social corporativa. O princípio da caridade persuadiu as empresas a auxiliarem voluntariamente aos desafortunados e necessitados da sociedade e o princípio da tutela (*stewardship*) os incentivava a serem representantes (*trustees*) do interesse público, ou seja, eles representariam o interesse dos membros da sociedade que eram afetados pelas operações da corporação (FREDERICK, DAVIS e POST, 1988).

QUADRO 2 - PRINCÍPIOS FUNDADORES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

	Princípio da Caridade	Princípio da Tutela
Definição	<ul style="list-style-type: none"> As empresas devem fornecer voluntariamente ajuda para as pessoas e grupos necessitados. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas agindo como representante público, devendo considerar os interesses de todos que são afetados pelas decisões e políticas das empresas.

QUADRO 2 - CONTINUAÇÃO

Expressão Moderna	<ul style="list-style-type: none"> • Filantropia Corporativa • Ações voluntárias para promover o bem social 	<ul style="list-style-type: none"> • O reconhecimento da interdependência entre a sociedade e a empresa • Balancear os interesses e necessidades dos diversos grupos da sociedade
Exemplos	<ul style="list-style-type: none"> • Fundações Filantrópicas das empresas • Iniciativas privadas para resolver problemas sociais • Parcerias sociais com grupos de <i>stakeholders</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • A abordagem do <i>stakeholder</i> para o planejamento das estratégias corporativas • Otimizar o lucro a longo prazo ao invés de maximizar o lucro a curto prazo • Abrandar as atitudes de interesse próprio

FONTE: FREDERICK, DAVIS e POST (1988, p.31).

Outro importante aspecto para o entendimento da responsabilidade social corporativa é a evolução descrita por Hay, Gray e Gates (1976). Segundo eles, os conceitos de responsabilidade social nos Estados Unidos passaram por três fases distintas.

Na **Fase I**, chamada de “gerenciamento para a maximização do lucro”, onde a crença vigente era a de que os gestores das empresas tinham apenas um objetivo, a maximização do lucro. O único limitador nesta busca era a estrutura legal em que a empresa operava. Nos Estados Unidos esta visão era universalmente aceita no século XIX e no início do século XX. Nesta época, o país era uma sociedade com escassez econômica e com isso, o crescimento econômico e a acumulação de riqueza eram as metas primárias. Nesta época eram tolerados abusos como o trabalho infantil, salários irrisórios e condições inseguras de trabalho.

A **Fase II**, chamada de “gerenciamento da responsabilidade (*trusteeship*)” surgiu nos anos 20 e 30 do século XX. Era o resultado das mudanças estruturais nas instituições empresariais e na sociedade. De acordo com este conceito, os gerentes das corporações eram responsáveis não apenas pela maximização da riqueza dos acionistas, mas também por manter um equilíbrio igualitário entre as reivindicações dos consumidores, empregados, fornecedores, credores e da comunidade.

Na **Fase III**, chamada de “gerenciamento para qualidade de vida”, era baseada na significativa metamorfose das metas sociais que os Estados Unidos

estavam passando. Passada a metade do século XX, a principal meta da sociedade estadunidense era elevar o padrão de vida de seu povo e isso podia ser obtido por meio da maior produção de bens e serviços. Concomitantemente com essas novas prioridades o consenso da sociedade parecia estar demandando às empresas, com as suas habilidades tecnológicas e gerenciais e seus recursos financeiros, responsabilidades mais amplas – responsabilidades que ultrapassavam o domínio econômico tradicional da Fase I ou o mero equilíbrio das demandas dos vários colaboradores e grupos de pressão da Fase II. Na Fase III, a empresa socialmente responsável se torna profundamente envolvida na solução dos maiores problemas da sociedade.

Assim, conforme apresentado, o conceito de responsabilidade social corporativa passou nos Estados Unidos pelo seu momento de criação, segundo Frederick, Davis e Post (1988) com a junção dos princípios de caridade e tutela (*stewardship*), assim como passou por três fases distintas descritas por Hay, Gray e Gates (1976).

No entanto, a responsabilidade das empresas em relação à sociedade é vista de maneira distinta ao longo do tempo por diversos autores, como veremos a seguir.

2.1.2 Uma Abordagem Conceitual

As visões a respeito da responsabilidade social corporativa variam desde uma perspectiva puramente econômica, voltada aos acionistas (*shareholders*), até uma mais abrangente, contemplando outras perspectivas e também outras partes envolvidas nas atividades das empresas, os *stakeholders*. Abordaremos a partir de agora alguns aspectos das diferentes visões a respeito do tema.

No livro *Social Responsibilities of the Businessman*, considerado como marco do início do período moderno da literatura a respeito da responsabilidade social corporativa, Howard Bowen (1953) questiona quais seriam as responsabilidades esperadas dos homens de negócios (*businessmen*) frente à sociedade.

Para Bowen (1953, p.6), a RSC se refere às “obrigações dos executivos em estabelecer políticas, tomar decisões, ou seguir aquelas linhas de ação desejáveis em termos de objetivos e valores da sociedade”.

Por outro lado, o economista Milton Friedman (1970) afirma que a empresa deveria ter uma atuação focada nos aspectos econômicos. Ele argumenta que em uma sociedade livre “há uma e somente uma responsabilidade social das empresas – utilizar seus recursos para se envolver em atividades específicas, no intuito de aumentar seus lucros” (p.46).

Friedman (1970) justifica sua posição afirmando que ao se envolver em atividades de responsabilidade social, a empresa seria penalizada, pois o gestor estaria gerando custos e gastando o dinheiro de outra pessoa (do acionista), que não o dele, para alcançar o interesse social. Segundo ele, ao destinar recursos para ações de responsabilidade social, o executivo diminuiria os lucros dos acionistas, os salários de seus empregados seriam prejudicados, assim como o preço aos consumidores seria mais alto, o que refletiria negativamente no desempenho da empresa.

Já McGuire (1963), apesar de reconhecer a primazia das preocupações econômico-financeiras, diz não ser esta a única responsabilidade das empresas ao afirmar que “o exercício da responsabilidade social por parte das empresas, não se restringe apenas aos aspectos econômicos e legais, mas também a certas responsabilidades para com a sociedade que vão além destas obrigações.” (p.144)

Indo também além do aspecto econômico, o Comitê para o Desenvolvimento Econômico uniu, em 1971, o espectro de preocupações econômicas e não-econômicas na definição de responsabilidade social na forma de três círculos concêntricos. O círculo central representava as responsabilidades básicas para a execução eficiente das funções econômicas – produtos, empregos e desenvolvimento econômico. Já o círculo intermediário une a responsabilidade de exercer a função econômica com a preocupação com os valores sociais e suas prioridades como a preservação ambiental, relacionamento com os empregados, entre outras. O círculo externo se referiria ao auxílio das empresas aos maiores problemas sociais como pobreza e áreas mal cuidadas das cidades (CARROLL 1979).

Para Davis (1973), a RSC se refere às considerações e respostas a questões que vão além das questões econômicas, técnicas e legais da empresa. Para ele, a responsabilidade social se inicia onde a lei termina. Com isso, a empresa não seria socialmente responsável se simplesmente obedecesse às leis, pois segundo Davis, isso é o que qualquer bom cidadão faz.

Já Sethi (1975), por sua vez, em seu artigo *Dimensions of corporate social performance: an analytic framework*, discute as dimensões do desempenho social corporativo e sugere um esquema de três níveis para a classificação dos comportamentos corporativos em relação às necessidades sociais. Segundo ele, estariam divididos em:

- a) **Obrigação social**, que envolveria o comportamento corporativo respondendo às forças do mercado e às limitações legais;
- b) **Responsabilidade social**, que leva o comportamento da empresa para um nível apropriado em relação às normas vigentes, valores e expectativas; e
- c) **Responsividade social** (*social responsiveness*), que seria uma adaptação do comportamento das empresas às necessidades da sociedade.

Em uma tentativa de estabelecer um conceito para RSC, Davis e Blomstrom (1975 p.39), afirmam que responsabilidade social corporativa seria:

a obrigação dos tomadores de decisão em agir no sentido de proteger e melhorar o bem estar da sociedade como um todo, assim como os seus próprios interesses. Ela constrói uma melhor qualidade de vida, harmonizando assim as ações organizacionais com os desejos da sociedade.

Para Archie Carroll (1979), a responsabilidade social, atribuída às organizações pela sociedade em determinado momento, engloba as expectativas: econômica, legal, ética e discricionária. Com isso, Carroll (1979 p.500) questiona o posicionamento de Friedman, ao afirmar que a sociedade tem expectativas que **incluem, mas ultrapassam** a expectativa econômica básica em relação às empresas: a orientação para o lucro.

Além do lucro, a sociedade espera que as empresas obedeçam às leis e regulamentos a que estão submetidas e que se comportem eticamente. Por fim, há a expectativa “discricionária”, que é puramente voluntária e orientada pelo desejo da empresa em fazer uma contribuição social não imposta pela economia, pela lei ou pela ética. A atividade discricionária incluiria: atividades voluntárias, doações e obras beneficentes, contribuição financeira para projetos comunitários ou para instituições de caridade (CARROLL, 1979). Logo, ao comportar-se desta maneira a empresa socialmente responsável seria lucrativa, seguidora das leis, ética e uma boa empresa cidadã.

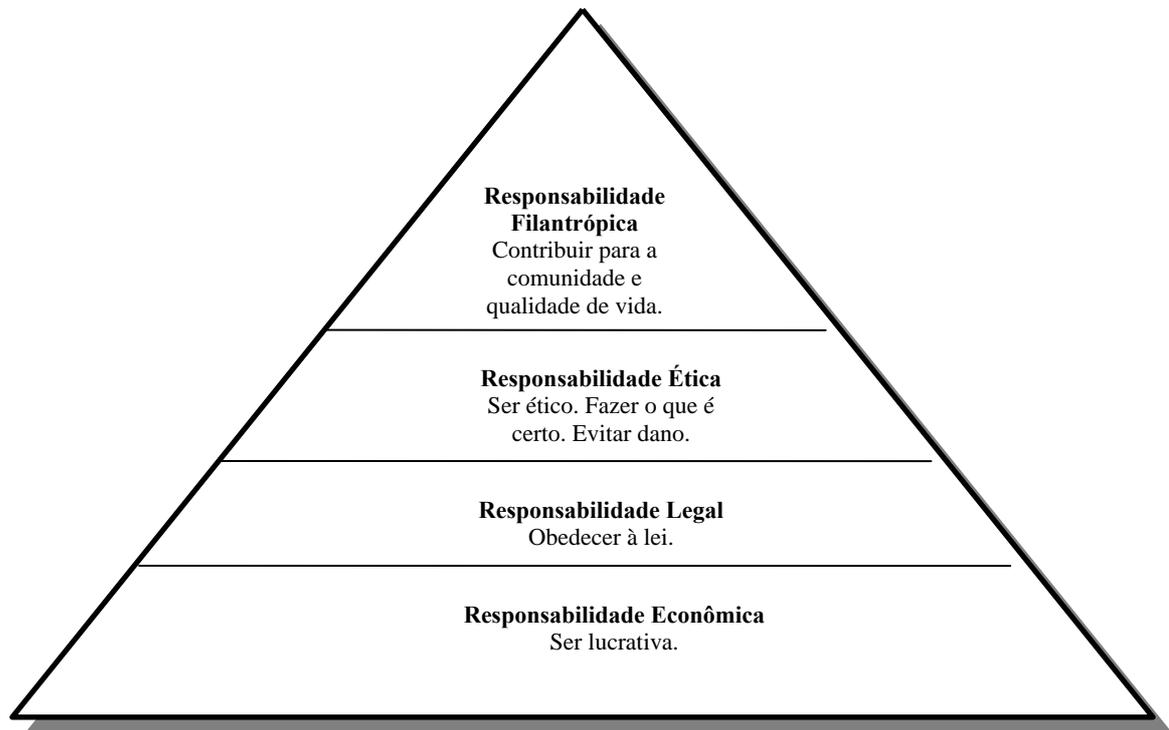
Ao abordar o tema, Jones (1980) traz uma perspectiva segundo a qual a RSC deveria atender não somente aos *stockholders*, e que o comportamento socialmente responsável deveria ser realizado de maneira voluntária. Nesse sentido, Jones afirma que:

A responsabilidade social corporativa é a idéia de que as empresas têm uma obrigação para com os grupos que formam a sociedade, envolvendo assim, além dos *stockholders* e do que é estipulado por lei ou contrato sindical. Duas facetas dessa definição são críticas. Primeiro, a obrigação deve ser adotada voluntariamente, sendo que o comportamento influenciado pela força coercitiva da lei ou contrato sindical não é voluntário. Segundo, a obrigação é ampla, sendo ampliada para além dos tradicionais relacionamentos com os acionistas, para outros grupos da sociedade como os consumidores, empregados, fornecedores e comunidades vizinhas (p.59-60).

Com isso, Jones sugere **para quem** a responsabilidade social deveria ser dirigida, reforçando a ligação da responsabilidade social com a teoria dos *stakeholders* de Freeman (1984, 2004) que será discutida posteriormente.

Ampliando o debate, Carroll (1983) sugere que a responsabilidade discricionária deveria ser formada por atividades voluntárias e de filantropia. Mais adiante, em 1991, Carroll apresenta os componentes da RSC na forma de pirâmide (FIGURA 1), tendo como base a responsabilidade econômica seguida pela legal, ética e filantrópica. Vale ressaltar que, assim como em 1979, Carroll (1991) afirma que as responsabilidades devem ser preenchidas ao mesmo tempo e não em ordem seqüencial.

FIGURA 1 - MODELO PIRAMIDAL DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA



FONTE: CARROLL (1991, p.42)

Frederick (1994, 1998) vem ampliando a terminologia da responsabilidade social corporativa ao longo do desenvolvimento teórico sobre o tema, definindo os conceitos de responsabilidade corporativa – RSC1, responsividade social corporativa – RSC2, retitude social corporativa – RSC3 e mais recentemente o *Cosmos, Science and Religion* – RSC4.

A responsabilidade social corporativa (RSC1) e responsividade social corporativa (RSC2) passaram a incorporar cada vez mais o aspecto normativo, com a maior participação de acadêmicos da área da ética nos negócios. A retitude social corporativa (RSC3) inclui a necessidade de uma ética normativa para que a responsabilidade social corporativa vigore na prática.

Já o termo RSC4 é uma tentativa de sair da crise do conceito de desempenho social corporativo, uma vez que necessita do deslocamento da visão da corporação como centro de tudo para uma visão transdisciplinar da ciência e da incorporação da predisposição humana para a religião (ASHLEY, 2005). A RSC4 responderia a um novo paradigma, necessário para resolver as questões de conflito entre os negócios e a sociedade em todos os níveis institucionais, descartando os

modelos de RSC que se dizem moralmente neutros e que enfatizam apenas as medições de desempenho social da empresa.

Após ser abordada a questão da conceituação da responsabilidade social corporativa nos Estados Unidos, será apresentado a seguir um breve histórico a respeito da questão no Brasil.

2.1.3 A Responsabilidade Social Corporativa no Brasil

No Brasil, a propagação da idéia e do conceito de responsabilidade social das empresas é muito recente. As primeiras discussões, segundo Lima et al. (2005), remontam a meados da década de 1970, tendo como protagonista a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE) do Brasil¹, cujo objetivo inicial era promover o debate sobre o balanço social, um relatório que abarca aspectos sociais desenvolvidos pelas empresas.

A questão passava necessariamente pela dinâmica da responsabilidade social, que dava a tônica de seminários, congressos, palestras e colóquios. O pioneirismo da ADCE-Brasil em promover atividades sobre responsabilidade social marca a relevância de se pensar a dinâmica social das empresas com mais intensidade no Brasil.

O cenário no Brasil, no entanto, já se alterou muito desde os anos setenta. O surgimento de entidades como: o Instituto Ethos, o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), o Conselho de Cidadania Empresarial da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), o Núcleo de Ação Social (NAS) da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e a Associação de Empresários pela Cidadania (CIVES), além da ADCE-Brasil e da Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES), mostra bem tal evolução.

Um instrumento que merece destaque no Brasil e que vem sendo utilizado para multiplicar o exercício da responsabilidade social é o balanço social.

¹ A ADCE-Brasil é uma entidade constituída de empresários cristãos, que possui como fundamento de suas práticas os princípios estabelecidos pela doutrina social da Igreja. Todas as atividades ligadas à responsabilidade e balanço social das empresas dirigidas pelos membros da associação seguem tais princípios.

Ele é um demonstrativo publicado anualmente que reúne um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais. No balanço social a empresa mostra o que faz por seus profissionais, dependentes, colaboradores e comunidade, dando transparência às atividades que buscam melhorar a qualidade de vida para todos. Ou seja, sua função principal é tornar pública a responsabilidade social empresarial, construindo maiores vínculos entre a empresa e a sociedade.

No Brasil, a proposta da adoção do Balanço Social ganhou visibilidade quando o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, lançou, em junho de 1997, uma campanha pela divulgação voluntária do balanço social. Com o apoio e a participação de lideranças empresariais, a campanha decolou e vem suscitando uma série de debates através da mídia, seminários e fóruns. Hoje, segundo o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), é possível contabilizar o sucesso desta iniciativa e afirmar que o processo de construção de uma nova mentalidade e de novas práticas no meio empresarial está em pleno curso. (BALANÇO SOCIAL, 2005).

Outro fato que demonstra a atenção dada ao tema são as premiações existentes no Brasil. Entre as mais importantes é possível citar: o Selo Empresa Cidadã (Câmara Municipal de São Paulo), Top Social ADVB (Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil), Prêmio ECO (da Câmara Americana de Comércio), Prêmio Balanço Social (FIDES, IBASE, Instituto Ethos, Serasa e Bolsa de Valores de São Paulo), Selo Empresa Amiga da Criança (Fundação Abrinq), entre outras premiações nacionais e regionais (ASHLEY, 2005).

Vale ressaltar que no Brasil as empresas contam com o apoio de organizações voltadas para o incentivo, capacitação e divulgação de iniciativas de caráter social. Entre estas organizações é possível citar duas que têm conseguido reunir um grande número de associados. Elas envolvem dois tipos diferentes de públicos, mas ambos voltados para as atividades sociais. O Instituto Ethos tem por intuito disseminar o conceito e a aplicação da responsabilidade social empresarial e o GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas difunde o conceito de investimento social privado.

2.1.4 Resultados da Adoção de Ações Socialmente Responsáveis

Como foi abordado anteriormente, existem diferentes pontos de vista a respeito da participação das empresas em atividades de responsabilidade social. Traz-se neste momento algumas visões positivas e outras negativas no que diz respeito ao resultado do envolvimento das empresas com a responsabilidade social corporativa.

Entre os argumentos a favor da responsabilidade social, Carroll (1980) aponta que este tipo de comportamento é, no longo prazo, de interesse próprio da empresa. Este autor sustenta que “se a empresa precisa ter um ambiente saudável para existir no futuro, ela deve agir agora e isso poderá lhe assegurar viabilidade no longo prazo” (p. 65). Segundo Carroll (1980), os custos futuros da deterioração ambiental, por exemplo, podem ser maiores do que os custos de preservação feitas no presente. Na mesma linha de pensamento, Davis e Blomstrom (1975), sugerem ser melhor lidar com problemas sociais agora do que ter que lidar com eles mais adiante, o que tomaria tempo da empresa, podendo assim atrapalhar o cumprimento de suas metas de produção.

Observa-se assim que a questão do envolvimento das empresas com questões sociais ou ambientais pode estar ligada a preocupações de caráter econômico, como a manutenção das condições sociais para que suas atividades possam ser mantidas.

Além disso, segundo Davis e Blomstrom, (1975) e Frederick, Davis e Post (1988), a postura socialmente responsável das empresas traz os seguintes para a sociedade: o equilíbrio entre o poder e a responsabilidade da empresa, de forma que esta reconhecesse suas obrigações morais e com isso procurariam corrigir os problemas sociais (e ambientais) causados por suas atividades. De certa forma isso poderia desencorajar a regulação governamental, além de melhorar a imagem da empresa, promovendo o lucro no longo prazo.

Segundo Hay, Gray e Gates (1976), ao se envolver com questões sociais, a publicidade gerada “tende a melhorar a imagem pública da empresa, o que pode resultar em benefícios econômicos diretos” (p.12), mas que segundo os autores “são, no entanto, difíceis de mensurar”. (p.12) Segundo eles, os investimentos

sociais podem ser vistos como uma forma de propaganda institucional para tornar o nome da empresa conhecido para o público e, assim, melhorar o seu potencial de venda no longo prazo.

Outro autor que segue essa linha de pensamento é Thiry-Cherques (2003) que aponta que os principais fatores que têm levado as empresas a se preocuparem com a responsabilidade social são: “a busca de uma imagem comercialmente conveniente, a procura de vantagens competitivas em ambiente de concorrência, e os reclamos decorrentes dos danos sociais provocados por suas atividades” (p.41).

Reforçando a idéia de que a responsabilidade social traz ganhos de imagem para a empresa, Aaker (1996) afirma que ser “um ‘bom cidadão’ pode gerar sentimentos de respeito, admiração e apreço, capazes de ajudar a marca contribuindo para os relacionamentos com os clientes” (p.134). Ao afirmar que “existe uma tendência menor para discordar ou brigar com alguém de quem se gosta, e essa mesma tendência pode hipoteticamente existir quando a marca é esse ‘alguém’”, (AAKER, 1996 p.149), aponta como benefício o combate à publicidade negativa.

Além disso, em estudo desenvolvido pelo Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (PELIANO, 2001), foram verificados diversos motivos para empresas do sul do Brasil desenvolvessem ações sociais. Entre os motivos apontados (QUADRO 3), está também a questão referente à melhoria da imagem da empresa.

QUADRO 3 - MOTIVOS QUE LEVAM EMPRESAS DA REGIÃO SUL DO BRASIL A REALIZAR AÇÕES SOCIAIS

Atender a motivos humanitários	65%
Atender aos pedidos de outras entidades (governamentais ou comunitárias)	49%
Atender a comunidades próximas ao local da empresa	46%
Aumentar a satisfação dos empregados na empresa	45%
Aumentar a produtividade e melhorar a qualidade do trabalho	44%
Melhorar a imagem da empresa	43%
Atender a motivos religiosos	30%

QUADRO 3 - CONTINUAÇÃO

Atender a apelos de campanhas públicas (enchentes, secas, fome, etc.)	27%
Complementar a ação do governo	15%
Atender a solicitação de amigos ou políticos	3%

FONTE: Pesquisa Ação Social das Empresas do Sul – IPEA / DICOD (2001)

Outro ponto que, apesar de ser recente no Brasil deve ser considerado como benefício para as empresas socialmente responsáveis é o fato de algumas instituições financeiras passarem a incluir questões sociais em suas análises de investimento. De acordo com Carlos Lopes, representante-residente do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) no Brasil,

20 grandes empresas do setor financeiro, representando US\$ 6 trilhões em ativos, declararam que pretendem integrar princípios sociais, ambientais e de boa governança nas suas análises e decisões de investimento, contribuindo para a formação de mercados financeiros responsáveis. (ANUÁRIO DE GESTÃO SOCIAL, 2005, p.8)

Como exemplo ocorrido no Brasil, Lopes (ANUÁRIO DE GESTÃO SOCIAL, 2005, p.8) cita o Banco do Brasil que incluiu valores universais e princípios do Pacto Global diretamente na sua carta de princípios de responsabilidade socioambiental. Segundo Lopes,

Como demonstração do compromisso, (o Banco do Brasil) adotou formalmente uma série de políticas que constituem inovações importantes e com alto potencial de impacto na melhoria das condições de vida dos brasileiros, principalmente os mais vulneráveis. Dentre elas destacam-se: (...) a vedação de financiamento a potenciais clientes que em suas atividades submetam trabalhadores a formas degradantes de trabalho, os mantenham em condições análogas à de trabalho escravo ou que estejam envolvidos com a exploração sexual de menores ou uso de mão-de-obra infantil. (ANUÁRIO DE GESTÃO SOCIAL, 2005, p.8)

O banco também está adotando procedimentos para análise de clientes e de projetos de investimento a partir de critérios socioambientais. Somente em 2005, espera-se que mais de 40 operações de financiamento acima de R\$10 milhões sejam analisadas por essa ótica, demonstrando assim que a RSC pode ser benéfica também para a obtenção de recursos financeiros.

Ainda a respeito de financiamentos e empréstimos, segundo o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (BALANÇO SOCIAL, 2005), os

analistas de mercado, investidores e órgãos de financiamento (como BNDES e o BID) já incluem o balanço social (ou seja, o relato sobre as ações sociais desenvolvidas pela empresa) na lista dos documentos necessários para se conhecer e avaliar os riscos e as projeções de uma organização.

Outra importante questão que vem sendo observada é o posicionamento positivo dos consumidores frente às empresas que atuam de forma socialmente responsável e negativo frente às empresas tidas como irresponsáveis. Assim, no intuito de buscar atender a esta exigência de mercado, as organizações passaram a demonstrar atenção a esta nova demanda.

Isso vem sendo demonstrado também pelo interesse das organizações em conhecer a opinião do seu cliente ou potencial comprador quanto ao envolvimento das empresas em programas de responsabilidade social. Segundo o Instituto ADVB de Responsabilidade Social (IRES, 2005), 15% das mais de 7 mil empresas envolvidas em sua pesquisa afirmaram realizar pesquisas procurando saber também até que ponto a responsabilidade seria considerado um diferencial no momento da compra.

Segundo o Instituto Akatu (2004), a crescente atenção dos consumidores pela ação das corporações e o consenso sobre o que se espera das grandes empresas em termos de compromissos sociais e ambientais, antecipam o surgimento de consumidores conscientes, dispostos a utilizar deliberadamente seu poder de compra como forma de direcionar o comportamento das organizações.

No intuito de entender a visão dos consumidores brasileiros, suas expectativas e reações frente às ações das empresas, o Instituto Akatu realizou a pesquisa Responsabilidade Social das Empresas - Percepção do Consumidor Brasileiro – Pesquisa 2004. Este pesquisa nacional faz parte de um estudo internacional sobre o tema, chamado: *Corporate Social Responsibility – Global Public Opinion on the Changing Role of Companies*.

Na pesquisa buscou-se analisar os fatores que influenciam a formação das percepções dos consumidores sobre as empresas e verificar a pertinência do tema da Responsabilidade Social Empresarial no cotidiano da população. Além disso, procurou-se identificar quais áreas de atuação social deveriam ser priorizadas, segundo a percepção dos consumidores. Além disso, a pesquisa

buscou verificar de que forma as atitudes e comportamentos de consumo são influenciados pela percepção do público sobre as práticas socialmente responsáveis das organizações.

Primeiramente, a pesquisa apontou que, 70% dos entrevistados acreditam que as grandes empresas devem estar diretamente envolvidas na resolução dos problemas sociais, mas que para 55% dos entrevistados, as empresas e as indústrias não costumam contribuir para a melhoria da qualidade de vida das comunidades que vivem no entorno dos locais onde estão instaladas.

Neste sentido, a pesquisa aponta também que quando se trata da resolução de problemas sociais por parte das empresas privadas, 57% dos entrevistados concordam que o governo deveria criar leis que obrigassem grandes organizações a ir além de seu papel tradicional. Segundo esta parcela dos consumidores as empresas deveriam contribuir para uma sociedade melhor, mesmo que isso implicasse preços mais altos e menos empregos.

Já no que diz respeito às áreas em que as empresas deveriam atuar na comunidade, 25% dos entrevistados apontam a saúde como prioritária, 23% a educação, seguidas pelo combate à pobreza (19%) entre outras questões conforme GRÁFICO 1 abaixo.

GRÁFICO 1 - ÁREAS SOCIAIS PRIORITÁRIAS SEGUNDO OS CONSUMIDORES



FONTE: INSTITUTO AKATU (2004, p. 18).

Em relação ao comportamento do consumidor frente às empresas que possuem (ou não) práticas de responsabilidade social, foi observado que, do total da amostra, 28% já prestigiaram ou pensaram em prestigiar empresas devido ao seu comportamento socialmente responsável.

No grupo de líderes de opinião², essa parcela sobe para 49%. Além disso, 14% da amostra afirmaram que efetivamente puniram empresas de comportamento socialmente irresponsável e outros 9% pensaram em punir, mas não chegaram a fazê-lo, compondo assim a parcela de 23% da amostra com potenciais consumidores de empresas socialmente responsáveis.

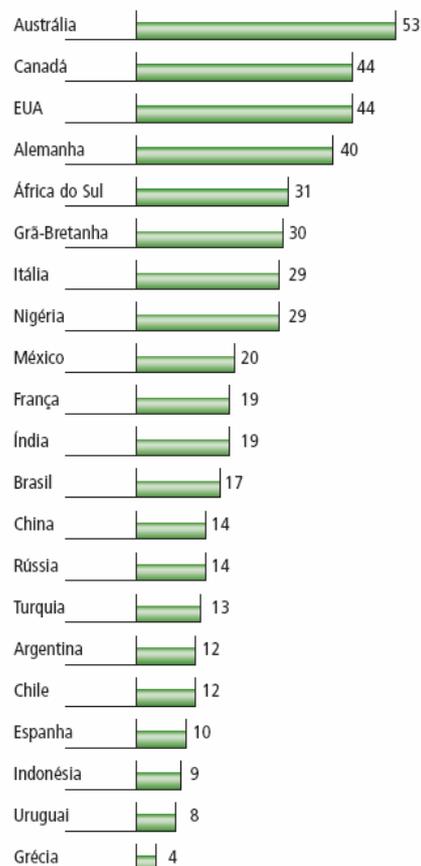
Com estes dados é possível verificar riscos e oportunidades para empresas que atuam da forma socialmente responsável. Na comparação com outros países, os mais desenvolvidos são os que mais prestigiam as empresas com boas práticas de responsabilidade social. O país que obteve o maior índice foi a Austrália, com 53% dos entrevistados respondendo que pensaram em prestigiar uma empresa socialmente responsável. Em seguida apareceram o Canadá e Estados Unidos, ambos com 44% e em quarto lugar a Alemanha com 40% (GRÁFICO 2). O Brasil aparece em 12º lugar, ficando atrás de outros países desenvolvidos, além de México, Nigéria e Índia.

² “A idéia de ‘líder de opinião’ busca designar aqueles que se revelam mais empenhados em acompanhar temas de interesse público, considerando-os relevantes para seu dia-a-dia, participando com relativa freqüência de discussões sobre eles. A definição desse segmento é feita a partir de um conjunto de perguntas, como hábito de leitura de jornais, se participa ou não como membro em organizações, se costuma falar em eventos públicos, etc.” (AKATU, 2005, p. 7). Os líderes de opinião compuseram 13% da amostra.

GRÁFICO 2 - PREFERÊNCIA POR EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS

No último ano, você pensou em prestigiar uma empresa que você achasse socialmente responsável, comprando seus produtos ou falando bem da empresa para outras pessoas? Você diria que...

% “Efetivamente fez isso no último ano” por país



FONTE: Instituto Akatu (2004, p. 24)

Para concluir esta parte do trabalho que traz os resultados positivos observados a respeito da responsabilidade social das empresas, traz-se a informação que os consumidores não esperam produtos apenas com qualidade e preço baixo. Procuram produtos de empresas que demonstrem preocupações sociais e com o meio ambiente, que não utilizem trabalho infantil e que se comprometam com projetos direcionados à comunidade carente. (SUCUPIRA 2001)

Apesar dos pontos positivos apresentados até o momento, há autores que apontam pontos negativos do relacionamento das empresas com a responsabilidade social corporativa.

Talvez o argumento mais poderoso seja a doutrina básica da maximização do lucro (DAVIS e BLOMSTROM, 1975). O economista Milton

Friedman, grande defensor deste ponto de vista, afirma que ao destinar recursos para ações de responsabilidade social, o executivo deixará de destinar recursos para os acionistas, os salários de seus empregados, assim como onerará os consumidores que pagarão um preço mais elevado para obter os bens da empresa envolvida neste tipo de atividade (FRIEDMAN, 1970).

Ainda neste sentido, segundo Carroll (1980), o comportamento socialmente responsável “internalizaria os custos” (p.64) que normalmente são repassados à sociedade na forma de: ar poluído, produtos inseguros, conseqüências da discriminação e assim por diante.

Além disso, a falta de habilidades das empresas para tratar de temas sociais é outro ponto apontado que deveria desencorajar este tipo atividade dentro da empresa. Segundo Davis e Blomstrom (1975) e Frederick, Davis e Post (1988), como os funcionários das empresas não estão treinados para tratar de problemas sociais, o resultado das atividades podem ser inferiores aos que seriam se estas atividades fossem desenvolvidas por instituições dedicadas exclusivamente a atividades sociais.

Além das questões já tratadas, Frederick, Davis e Post (1988) afirmam que ao adotar atividades para a preservação do meio-ambiente, que estejam além do que exige a lei, a empresa seria prejudicada devido à diferença de custos em relação aos seus concorrentes.

Apesar dos pontos de vista que apontam possíveis despesas para a adoção de programas ou atividades de responsabilidade social, muitas empresas têm demonstrado que apesar dos custos, os benefícios têm se sobressaído de forma que as empresas continuem e passem disponibilizar recursos cada vez mais para estas questões. Como prova disso, vale citar que o número de empresas envolvidas com atividades de responsabilidade social aumenta a cada ano, conforme verificado em estudos e publicações realizados pelo IPEA (PELIANO, 2001) e também pela Revista Exame (EXAME, 2003, 2004), por meio do seu Guia de Cidadania Corporativa.

No próximo tópico será abordada a questão a respeito do direcionamento esperado da responsabilidade social corporativa de forma a ficar mais claro que atores devem ser considerados nas ações das empresas. Esta questão torna-se

válida uma vez que, no termo “responsabilidade social corporativa”, a palavra “social” se torna vaga, pois não define em relação a quem que a empresa deve agir de maneira socialmente responsável. Como será apresentado a seguir, a teoria dos *stakeholders* vem sendo utilizada pelos estudiosos da responsabilidade social corporativa para suprir tal necessidade de direcionamento.

2.2 A Responsabilidade Social e os Stakeholders

Novas demandas vêm sendo colocadas para as organizações provenientes dos consumidores, empregados e da comunidade em geral. Estas demandas têm se materializado na participação das organizações em programas sociais e em novas posturas frente às grupos, assim como em relação ao meio ambiente.

No que diz respeito à responsabilidade das organizações perante a sociedade, há diferentes posicionamentos a respeito do grau de extensão desta responsabilidade.

Para Milton Friedman (1970), por exemplo, a empresa deveria ter uma atuação voltada para os acionistas (*shareholders*), sendo focada nos aspectos econômicos. Ele argumenta que em uma sociedade livre “há uma e somente uma responsabilidade social das empresas – utilizar seus recursos para se envolver em atividades específicas, no intuito de aumentar seus lucros” (p.46).

Já Freeman (1984, p.49), de maneira oposta, ampliou esta visão ao definir o termo *stakeholder* como sendo os “grupos ou indivíduos que são beneficiados ou prejudicados pelas ações das empresas e cujos direitos são violados ou respeitados por elas”.

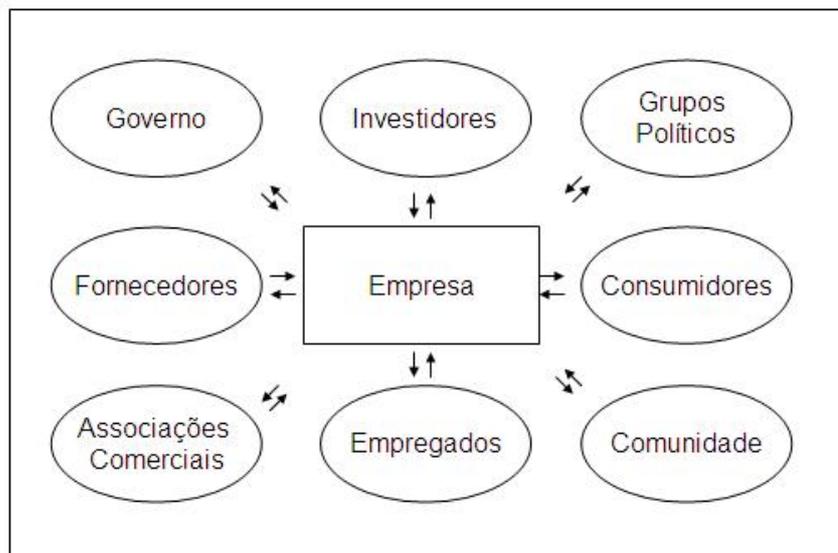
A partir dessa definição de 1984 de Freeman, diversos autores procuraram definir esses grupos e seus interesses no que diz respeito à organização. Ao utilizar a teoria dos *stakeholders* nos estudos de responsabilidade social corporativa, foi possível definir os “grupos ou indivíduos” que as organizações devem considerar na sua orientação frente à RSC. Assim, conforme aponta Carroll (1991, p.43), o conceito *stakeholder* colocaria “caras e nomes” nos componentes da sociedade.

No intuito de distinguir os *stakeholders* em grau de importância para a empresa, Clarkson (1994) subdividiu o grupo de *stakeholders* em dois a partir do risco envolvido na relação. Assim, definiu como “*stakeholder* voluntário” aquele que incorre em algum risco por ter investido alguma forma de capital, humano ou financeiro, algum tipo de valor na empresa. Os “*stakeholders* involuntários”, por sua vez, seriam aqueles que estão sujeitos a risco resultante da ação das empresas.

Outra possibilidade de classificação é apresentada por Athinkson e Waterhouse (1997) que propõe que os *stakeholders* sejam classificados em primários e secundários. Os primários seriam aqueles sem os quais a organização não sobreviveria (acionistas, empregados, fornecedores e consumidores). Por sua vez, os *stakeholders* secundários têm algum grau de importância, mas sem, contudo, comprometer a existência da organização (governo, comunidade e outras entidades).

No intuito de definir quais seriam os *stakeholders* das empresas, Donaldson e Preston (1995) destaca os seguintes: o governo, os investidores/proprietários, grupos políticos, fornecedores, associações comerciais, empregados, os consumidores e a comunidade. Como, segundo os autores, os *stakeholders* têm compromissos com a empresa e vice-versa, esta relação está representada (FIGURA 2) por meio de setas de mesmo tamanho e nos dois sentidos.

FIGURA 2 - Modelo de Stakeholders



FONTE: Adaptado de Donaldson e Preston (1995, p. 69).

Além disso, segundo Wood (1992), a análise dos *stakeholders* deu um ponto inicial para os estudiosos pensarem a respeito de como a sociedade concede e tira a legitimidade corporativa. Se os *stakeholders* centrais perdem a confiança no desempenho da empresa, a legitimidade pode ser retirada com a recusa dos *stakeholders* em dar a sua parte dos benefícios no relacionamento com a empresa.

Com isso, os consumidores param de comprar os produtos, os acionistas vendem as suas ações, os empregados negam lealdade e esforços, o governo suspende subsídios ou impõe multas ou regulamentos e defensores ambientais processam a empresa. Caso isso aconteça e a empresa não consiga compensar a perda dos benefícios dos *stakeholders*, ela se torna ilegítima e morre (WOOD, 1992).

2.3 A Responsabilidade Social Corporativa Ampliada

As novas exigências para a manutenção da competitividade das empresas vêm trazendo implicações de cunho mais amplo e sistêmico para a gestão das organizações. As oportunidades de negócio oferecidas pelas atuais condições econômicas geram consigo uma forte demanda por um “novo contrato social global” (KREITLON e QUINTELLA, 2001). Nesse sentido, o conceito de responsabilidade social das empresas, vem se consolidando de forma cada vez mais multidimensional e sistêmica, buscando interdependência e interconectividade entre os diversos *stakeholders* ligados direta ou indiretamente ao negócio da empresa (ASHLEY et al, 2000; ASHLEY, 2001).

A responsabilidade social perde assim, a relação com ações e projetos, filantrópicos e assistenciais, direcionados à comunidade, para uma visão de redes de relacionamento que passa a ser desenvolvida a partir de padrões de conduta aplicáveis à totalidade das atividades da empresa, ou seja, do planejamento e da implementação das atividades existentes inerentes ao negócio.

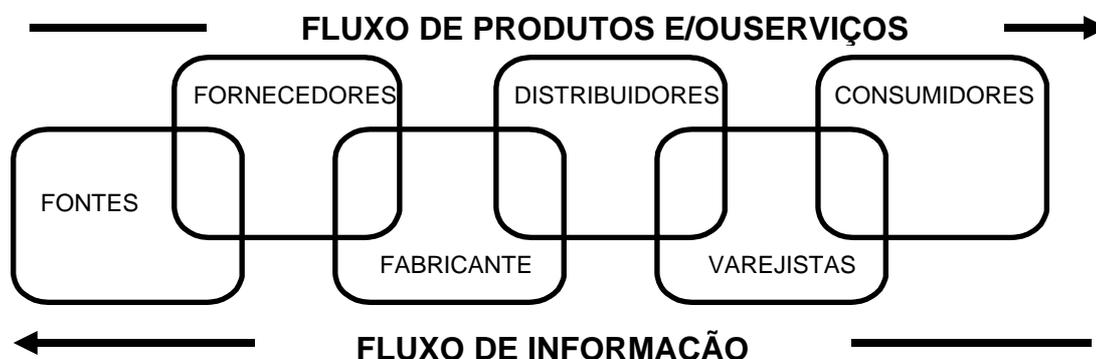
Tal postura fundamenta-se em políticas e diretrizes para os mais diversos *stakeholders*, o que requer um compromisso de toda a organização, envolvendo todos os níveis hierárquicos, da alta administração ao nível operacional, afetando toda a estrutura organizacional, uma vez que pressupõe novos conceitos, valores e

técnicas gerenciais. Portanto, necessita ser incorporada à estratégia da empresa, refletida em desafios éticos nas dimensões econômica, ambiental e social para otimizar as oportunidades de negócio (Zadek, 1998).

Desta maneira, para uma empresa conseguir excelência em responsabilidade social, não basta almejar e implementar políticas e diretrizes internas. Esta prática deve se estender aos fornecedores, distribuidores e varejistas, para que, desta maneira evite ações precárias e muitas vezes predatórias em questões ligadas ao social (ALIGLERI, ALIGLERI e CÂMARA, 2002).

Ao considerarmos o modelo de cadeia produtiva (FIGURA 3) de Wood Jr. e Zuffo (1997), é possível visualizar outros *stakeholders* que as empresas podem envolver nas questões de responsabilidade social. Devido ao contexto sistêmico, caso não ocorra esse envolvimento, a empresa produtora corre o risco de ser penalizada com a perda de uma boa imagem corporativa e de competitividade devido à ineficiência da cadeia produtiva em que está inserida (ALIGLERI, ALIGLERI e CÂMARA, 2002).

FIGURA 3 - Modelo de Cadeia de Relacionamento



FONTE: Wood e Zuffo (1997).

Assim, ao considerarmos que o envolvimento com a questão social não será uniforme nas empresas da cadeia, devido a particularidades dos determinantes sociais, tecnológicos, geográficos e econômicos e variando conforme a pressão social sofrida pela empresa (ALIGLERI e BORINELLI, 2001), é necessário que aquele cuja legitimidade precisa ser mais claramente defendida e demonstrada - ou que se caracterize por pertencer a setores altamente competitivos, além de possuir maior poder político sobre a cadeia – delinheie políticas de atuação em conjunto com

os outros *stakeholders* para cada uma das fases do processo produtivo (ALIGLERI, ALIGLERI e CAMARA, 2002).

Contemplando o que afirmam Aligleri, Aligleri e Câmara (2002), serão apresentados a seguir alguns exemplos recentes de empresas que tiveram a sua reputação marcada devido ao comportamento irresponsável de seus parceiros comerciais, reforçando desta maneira a importância da ampliação da responsabilidade social corporativa para fora de seus muros.

2.3.1 Responsabilidade Social e os Fornecedores

Torna-se cada vez mais visível a necessidade de se incluir a cadeia produtiva nas ações de responsabilidade social das empresas. Principalmente se considerarmos o impacto gerado para a reputação da empresa quando são divulgadas atitudes tidas como socialmente irresponsáveis na mídia.

Como provas da necessidade desta inclusão, serão apresentados a seguir, alguns casos em que grandes empresas tiveram suas imagens marcadas devido ao seu envolvimento com ações reprováveis perante a lei e a sociedade.

Um caso simbólico foi o da Nike quando, no final dos anos noventa, organizações da sociedade civil apontaram que fornecedores de uma fábrica da Nike no sudeste asiático estavam utilizando o trabalho infantil em sua produção. Instantaneamente a notícia correu o mundo e os consumidores deixaram de comprar os produtos da Nike, entendendo que é responsabilidade da empresa estar atenta a todas as suas operações, inclusive à escolha de seus fornecedores.

Após as campanhas realizadas nos Estados Unidos e Europa contra a exploração degradante do trabalho nas fábricas que produziam para a companhia no Vietnã, a Nike se viu obrigada a aumentar em 53% sua verba de propaganda entre 1999 e 2000 para dissociar sua marca dos *sweatshops* (“oficinas do suor”) do sudeste asiático (SCHERRER e GREVEN, 2001).

Outra empresa que recentemente teve a sua marca ligada a questões tidas como socialmente irresponsáveis foi a Cargil. No que diz respeito à ligação da

empresa com ações de responsabilidade social corporativa, pode-se dizer que esta teve um prejuízo maior devido às circunstâncias em que a denúncia foi feita.

Na Conferência Internacional de Empresas e Responsabilidade Social, realizada em São Paulo no mês de junho de 2006, estavam reunidas cerca de mil representantes de organizações públicas e privadas que desenvolvem ações ligadas à responsabilidade social. Nesta conferência foi realizada a mesa redonda cujo tema era "Desmatamento da Amazônia - como é possível evitar?", composta pelo presidente da Cargil no Brasil, Sérgio Barroso, pelo representante do Grupo Jari-Orsa, Sérgio Amoroso e pelo representante da Companhia Vale do Rio Doce, Maurício Reis. Na mesa redonda foi levantada a questão de uma pesquisa realizada pela ONG Greenpeace que envolvia a Cargil, mais precisamente seus fornecedores, com o uso de trabalho escravo em fazendas de soja.

A situação se agravou quando foi apresentada à platéia, uma reportagem do programa Fantástico, da Rede Globo, que mostrava a devastação da Amazônia causada pela soja e o pé-de-guerra instalado no Pará quando a ONG Greenpeace tentou bloquear o porto de Santarém, em protesto contra o comportamento da Cargil. Neste momento, de forma a criticar o posicionamento da empresa, cerca de mil pessoas da platéia aplaudiram a reportagem de pé. Após tamanha pressão e dano para a imagem da empresa, o presidente da Cargil se comprometeu a assinar o Pacto contra o Trabalho Escravo na Cadeia Produtiva, compromisso público assinado por diversas empresas durante o congresso.

Uma das mais recentes denúncias contra empresas que atuam no Brasil, está o caso da multinacional de origem holandesa C&A. Em reportagem intitulada "Que moda é essa?" do Observatório Social (CESARA, 2006), a empresa é denunciada por exploração de mão-de-obra de imigrantes irregulares em malharias clandestinas localizadas na região central de São Paulo.

Essas malharias seriam, segundo a reportagem, sub-contratadas de fornecedores da C&A e que explorariam a mão-de-obra de origem boliviana em jornadas de 16 horas por dia, sem direito a carteira de trabalho assinada, equipamentos de proteção e assistência médica.

Dessa forma, a empresa que possui uma organização voltada para questões sociais (o Instituto C&A), tem a sua imagem prejudicada e seu

posicionamento socialmente responsável questionado, como o faz Cesara (2006 p.3):

O interessante é que a empresa declara seguir políticas de responsabilidade social, mas tem enormes dificuldades em garantir que seus compromissos se cumpram corretamente em toda a cadeia produtiva, apesar da responsabilidade subsidiária que possuem. Está mais do que na hora de a sociedade exigir, pelo menos, coerência destas empresas em relação ao que elas mesmas se comprometem a fazer. Não podemos mais aceitar propaganda enganosa. Responsabilidade Social Empresarial tem que ser tratada com seriedade.

Dessa forma, sob o risco de ter a sua imagem afetada direta ou indiretamente, faz-se necessário que as empresas ampliem a sua atuação socialmente responsável por meio do envolvimento de sua cadeia produtiva nestas questões, para que suas ações não sejam consideradas propagandas enganosas..

De maneira a continuar a discussão sobre a ampliação da RSC, será abordado a seguir o envolvimento do varejo com o tema, assim como a importância relativa às suas características específicas. No que diz respeito à empresa pesquisada, esta questão se torna ainda mais estratégica por se tratar de uma empresa que se posiciona como sendo uma empresa socialmente responsável e por atuar pelo sistema de *franchising*.

2.3.2 Responsabilidade Social e o Varejo

Conforme apresentado até este ponto, vê-se ao longo do tempo uma mudança do entendimento da responsabilidade social corporativa. Esta evolução sugere que as práticas socialmente responsáveis devam atingir toda a cadeia produtiva, estabelecendo relações que vão desde a atuação dos fornecedores e distribuidores, passando pela própria empresa produtora, pela comercialização executada pelos varejistas e, finalmente, chegando à decisão de compra consciente do consumidor que privilegia uma empresa em detrimento de outra no mercado.

Neste sentido, Parente et al (2006) aponta que, mais do que qualquer outro ramo de atividade, o varejo tem uma vocação especial para a responsabilidade social, não só pelas peculiaridades como negócio, mas também pela sua enorme

importância para a sociedade brasileira. Os autores destacam alguns fatores que determinam e reforçam esta vocação:

- **Proximidade com o consumidor final e articulação social nas comunidades.** Essa proximidade não apenas do ponto de vista físico, mas também de frequência, que dá oportunidade para a loja transformar-se em um centro de disseminação de valores para a comunidade.
- **Papel modificador na cadeia de valor.** Devido à sua posição na cadeia de valor, o varejo tem a possibilidade de estabelecer vínculos comerciais e manter estreitas relações de troca com os consumidores. Além disso, pode estimular o trabalho voluntário na comunidade que atuam, receber doações e contribuições dos seus clientes para causas que estejam promovendo, além da realização de parcerias com seus fornecedores, auxiliando na disseminação de uma série de práticas, políticas e iniciativas sociais nas demais empresas da sua cadeia de valor. Parente et al (2006) destacam ainda a participação do varejo com a questão da educação dos consumidores.
- **Representatividade e capilaridade geográfica.** A atividade varejista tem enorme importância econômica no Brasil, contando com mais de um milhão de empresas varejistas, cujas vendas anuais totalizam mais de 200 bilhões de reais (PARENTE et al, 2006, p.24).

Assim, considerando-se as questões apresentadas até o momento referentes ao varejo, serão acrescentadas a seguir algumas peculiaridades do sistema de *franchising* que reforçam a necessidade de uma ação socialmente responsável por parte destas empresas.

2.4 O Sistema de *Franchising*

O sistema de *franchising* apresenta diversas peculiaridades se comparado com os outros canais de distribuição. Estas características específicas, se somadas, fazem do sistema de *franchising* um campo fértil para o estudo da responsabilidade social corporativa, de onde foi selecionada a empresa analisada no estudo de caso.

Assim, serão apresentados a seguir pontos-chave a respeito deste canal de distribuição, abordando os seguintes assuntos: um breve histórico do sistema de *franchising*, as suas principais características, assim como um panorama deste sistema no Brasil.

2.4.1 História do Sistema de *Franchising*

A expressão americana *franchising*, e sua derivação, *franchisage*, têm origem francesa. Em francês arcaico, *franc* significa, literalmente, a outorgação de um privilégio, uma autorização. As *villes franches* eram cidades que usufruíam de privilégios, outrora reservados somente aos senhores ricos. Na idade média, uma cidade *franche* ou *franchisée* era aquela, onde pessoas e bens não tinham livre circulação. Havia senhores que ofereciam *lettres de franchise* (cartas de franquia) às pessoas, e mediante pagamento, concediam-lhe o direito a uma certa liberdade, abrindo mão assim de autoridade sobre elas (MENDEZ e LEHNISCH, 1991).

De acordo com a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2006a) o sistema, como conhecido hoje, teve sua origem em meados do século XIX, nos Estados Unidos, concretamente no ano de 1862. Nesta data a I.M. Singer & Co., fabricante de máquinas de costura, já concedia o direito de uso de sua marca e de comercialização de seus produtos para comerciantes independentes.

Com o tempo, empresas como a General Motors (que expandiram a sua rede de vendas de automóveis) e a Coca-Cola (que garantiram o engarrafamento e uma distribuição mais abrangente de seus produtos, utilizando terceiros nesse processo) adotaram o sistema de franquias como uma forma de se fazer negócios e crescer, ocupando mercados até então inviáveis.

A partir do século XX, após a 2ª. Guerra Mundial, o sistema de franquias iniciou o seu grande "boom" nos Estados Unidos com a abertura de diversos negócios por soldados americanos que voltaram para suas casas sem experiência e sem emprego, porém com muita vontade de trabalhar e com necessidade de ganhar dinheiro. O mercado já apresentava oportunidades de franquias como Hertz (locação de veículos), Roto Rooter (limpeza de encanamentos), entre muitas outras.

Em 1955, todo esse movimento culminou com o aparecimento do McDonald's, até hoje uma das maiores referências do mercado de franquias no mundo (ABF 2006a).

No caso do Brasil, as escolas de inglês Yázigi e CCAA foram as responsáveis pela introdução do sistema de franquia, iniciando suas atividades na primeira metade dos anos 60. A partir daí, o sistema de *franchising* evoluiu bastante, com a fundação da Associação Brasileira de *Franchising* em meados dos anos 80 e a entrada em vigor da lei de franquia no. 8.955/04 em 15 de dezembro de 1994 (ABF, 2006a).

2.4.2 Definições e Características do Sistema de *Franchising*

Franchising, segundo a *International Franchise Association* (IFA, 1995), é uma relação contratual entre franqueador e franqueado, na qual o primeiro mantém um relacionamento de interesse contínuo com o segundo, em áreas como *know-how* e treinamento. O franqueado opera sob um nome comercial comum, e através de investimento próprio, produz de acordo com um formato ou padrão estabelecido e controlado pelo franqueador.

O Departamento de Comércio dos Estados Unidos traz uma maior especificação à definição, classificando o sistema de *franchising* como:

um método de fazer negócios no qual é conferido ao franqueado o direito de produzir ou vender mercadorias ou serviços, mediante uma forma pré-estabelecida. O franqueador concede ao franqueado não só o uso da marca registrada, nome e publicidade, mas toda a tecnologia desenvolvida. Inclui desde o planejamento e a estratégia de marketing, o controle da qualidade, indo até um manual de operações e a manutenção de um canal permanente de comunicação (LEPSCH, 1994).

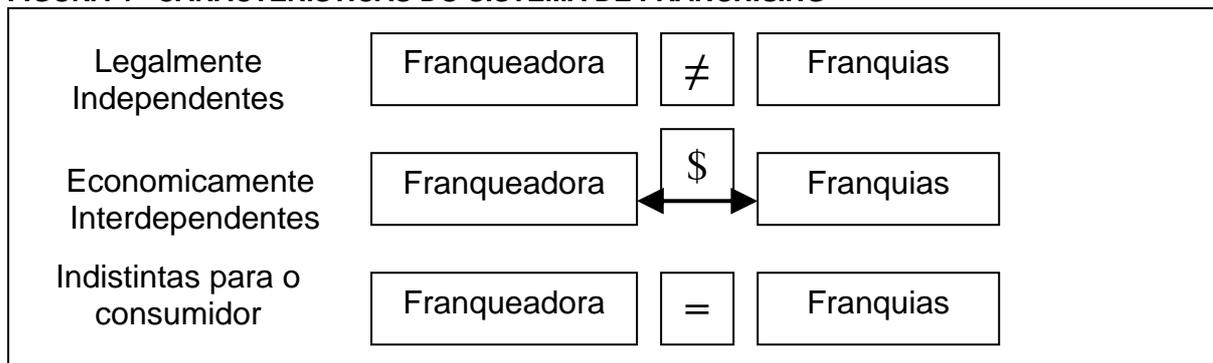
Em consonância com as definições internacionais, a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) define, em seu Código de Auto-Regulamentação, *franchising* como sendo:

um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias baseado em estreita e contínua colaboração entre empresas jurídica e financeiramente distintas e independentes, através do qual o franqueador concede o direito e impõe a obrigação aos seus franqueados de explorarem uma empresa de acordo com

seu conceito. O direito assim adquirido tem por objetivo autorizar e obrigar o franqueado, mediante uma contraprestação financeira direta ou indireta, a utilizar as marcas de serviços, logotipos e insígnias, ou *know-how*, direitos de propriedade industrial e intelectual, e outros direitos autorais, apoiados por uma prestação contínua de assistência comercial e/ou técnica, no âmbito e durante a vigência de um contrato escrito e celebrado entre as partes para este fim (ABF, 1999).

Desta forma, as características apontadas anteriormente por Parente et al (2006) no que diz respeito ao varejo, unem-se as do sistema de *franchising*. Segundo Parsa (1996) e Stanworth e Kaufman (1988), o sistema de *franchising* distingue-se das outras formas de distribuição, pois, para sua existência, faz-se necessária a introdução de duas ou mais organizações que são legalmente independentes, economicamente interdependentes e operacionalmente indistintas para o consumidor (FIGURA 4).

FIGURA 4 - CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA DE *FRANCHISING*



FONTE: Desenvolvido pelo autor com base em Parsa (1996) e Staworth e Kaufman (1988).

Assim, apesar de serem independentes enquanto forma jurídica, existe uma forte dependência do franqueado em relação ao franqueador, na medida em que o recurso valorizado pelo franqueado é a marca, a qual não pode ser encontrada fora desta relação (KASULIS e MORGAN, 1999; EL-ANSARY e ROBICHEAUX, 1974).

Desta forma, dois fatores são especialmente relevantes para a caracterização do *franchising*: a marca, que é um ativo baseado em mercado (SRIVASTAVA et al., 1998) e a rede de empresas independentes associadas ao sistema de franquias (HUNT e NEVIN, 1974).

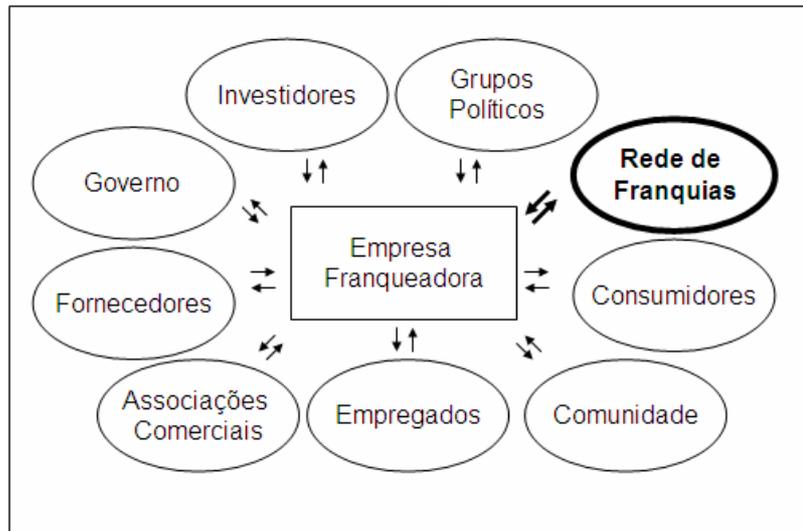
Além destas características é possível citar ainda a existência de regras que são impostas, pela formatação do pacote de *franchising*, ao franqueado e ao franqueador, que têm por finalidade a homogeneização da rede através da implantação de uma série de aspectos e procedimentos previstos no contrato ou no manual de operação de *franchising*. Entre os procedimentos é possível citar: o projeto de *design* para montagem do estabelecimento, a disposição de mercadorias e os equipamentos no meio físico, o uniforme de funcionários, o *know-how* ou técnica de vendas, entre outros (SIMÃO FILHO, 1997).

Assim, as fontes de poder econômico e não econômico são exercidas pelo proprietário da marca, que, por conseguinte é o detentor do poder no canal (LEFTWICH, 1968). Além disso, segundo Buchanan (1992), em relações assimétricas como o sistema de *franchising*, o parceiro menos dependente domina a transação, sendo, em geral, o franqueador.

Desta forma, se utilizarmos a definição apresentada de Athinkson e Waterhouse (1997), em que os *stakeholders* primários seriam aqueles sem os quais a organização não sobreviveria, podemos incluir a rede de franquias como um *stakeholder* da empresa franqueadora.

Assim, seria possível adaptar o modelo de *stakeholders* apontado por Donaldson e Preston (1999, p. 69) para uma empresa que atua pelo sistema de *franchising* chegando ao modelo apresentado na figura 5. Segundo este modelo, a rede de franquias se juntaria aos outros *stakeholders* como: o governo, os investidores, grupos políticos, consumidores, comunidade, empregados, associações comerciais e fornecedores.

FIGURA 5 - STAKEHOLDERS DE UMA FRANQUEADORA



FONTE: Adaptado pelo autor com base em Donaldson e Preston (1995, p.69).

2.4.3 Tipos de *Franchising*

As características do sistema de *franchising* apontadas anteriormente se referem às linhas gerais do funcionamento do sistema que, segundo Simão Filho (1997), pode ser subdividido em tipos de *franchising* como os apresentados a seguir:

Franchising de Serviço, onde o franqueador coloca à disposição do franqueado uma forma original, pessoal e diferente de prestação de serviços para que este possa oferecer ao consumidor final os mesmos serviços devidamente formatados e padronizados;

Franchising de Produção, onde o franqueador produz todos os produtos que serão comercializados pelo franqueado, servindo-se de uma ou várias marcas, que já foram testadas e reconhecidas pelo mercado;

Franchising de Distribuição, onde o franqueador nada produz, simplesmente seleciona empresas para fabricação de produtos diversificados, sob suas marcas ou insígnias, transferindo *know-how* quanto às técnicas de compra, de elaboração do produto e de comercialização – aos franqueados cabe a distribuição desses produtos em seus estabelecimentos, de acordo com a formatação e padronização imposta pelo franqueador;

Franchising de Indústria, onde o franqueador oferece ao franqueado toda estrutura (tecnologia, *know-how* e métodos) necessária para que este industrialize o

produto. Segundo Mendez e Lehnisch (1991), este tipo ocorre geralmente com franquias internacionais, que não podem ou não desejam fabricar seus produtos em escala industrial para distribuir nos diversos países onde atua, devido ao custo com transporte. Esse pacote global fornecido aos franqueados pelo franqueador é denominado *lifreding*, expressão formada pelo início das palavras que representam os elementos do pacote: *licensing*, *franchising*, *export*, e *direct investment*. O franqueador lança mão de todas as precauções básicas, principalmente, relativas a patentes internacionais e, em contrapartida, obtém retornos em forma de *royalties*, tanto sobre a fabricação como sobre a construção da fábrica, como no caso da Coca-Cola.

2.4.4 Etapas de desenvolvimento do Franchising

Segundo a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2006a), o desenvolvimento do sistema de franquias no Brasil e no mundo passou por diversas etapas. Se considerado o grau de profissionalização e sistematização dos processos, as franquias podem ser divididas em quatro gerações conforme apresentado abaixo:

- I. Franquias de produto e marca de primeira geração - franqueador licencia sua marca ao franqueado e distribui seus produtos sem exclusividade, ou seja, os mesmos produtos podem ser encontrados em outros varejistas que não os franqueados.
- II. Franquias de produto e marca de segunda geração - franqueador licencia sua marca ao franqueado e vende produtos de forma exclusiva.
- III. Franquias de negócio formatado de terceira geração - além da licença de uso de marca, o franqueador repassa *know-how* operacional a toda a sua rede, prestando serviços de assessoria e acompanhando de perto o dia-a-dia das operações dos franqueados.
- IV. Atualmente, segundo a ABF (2006a), o *franchising* está vivendo a sua quarta geração, mais conhecida como a era do *learning network*. É cada vez maior o número de redes de franquias que contam com a participação ativa dos franqueados no processo de tomada de decisões estratégicas. Esta mudança

de postura acontece em um momento em que a quantidade e a velocidade de circulação das informações necessitam ser muito maiores, como consequência de novas tecnologias trazidas pela internet e outros meios de comunicação. Com isso, a disseminação de *know-how*, foco das redes franquadoras, pode ser feita de uma forma extremamente barata. Os franqueadores têm agora maneiras mais eficientes de repassar à rede comunicações como atualizações de manuais, treinamentos, avaliações de desempenho, campanhas promocionais, instruções para montagem de lojas, entre outros assuntos.

2.4.5 O Franchising no Brasil

De acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2006b), as 971 redes de franquias que a compõe totalizam 61.458 unidades, colocando o Brasil como o terceiro maior país do mundo em número de unidades franqueadas. Além disso, geram 553 mil postos de trabalho e tiveram em 2005 o faturamento de 35 bilhões de reais, superando em 13% o faturamento do ano anterior. Sobre o resultado, Ricardo Camargo, diretor executivo da ABF comenta que:

Mais uma vez o *franchising* supera as expectativas do mercado. Num ano marcado por adversidades como juros altos e crise política, a franquia contribuiu significativamente para a economia nacional, crescendo mais que o PIB brasileiro (ABF, 2006b).

De acordo com o Relatório de Desempenho de 2005 da ABF (ABF, 2006b), entre os setores que mais se destacaram em 2005 estão o de acessórios pessoais e calçados, com um aumento de faturamento de 46%, e o de vestuário, com 32%. Apesar de não ter sido divulgado neste relatório o crescimento específico do setor de Perfumaria e Cosméticos, a categoria Esporte, Saúde, Beleza e Lazer, da qual faz parte, registrou 20% de crescimento em relação a 2004.

Desta maneira, acredita-se que quando somadas a capilaridade das redes de franquias no Brasil, o seu poder econômico, assim como as características apresentadas anteriormente sobre o sistema de *franchising*, obtém-se um campo fértil para o estudo e desenvolvimento da responsabilidade social corporativa.

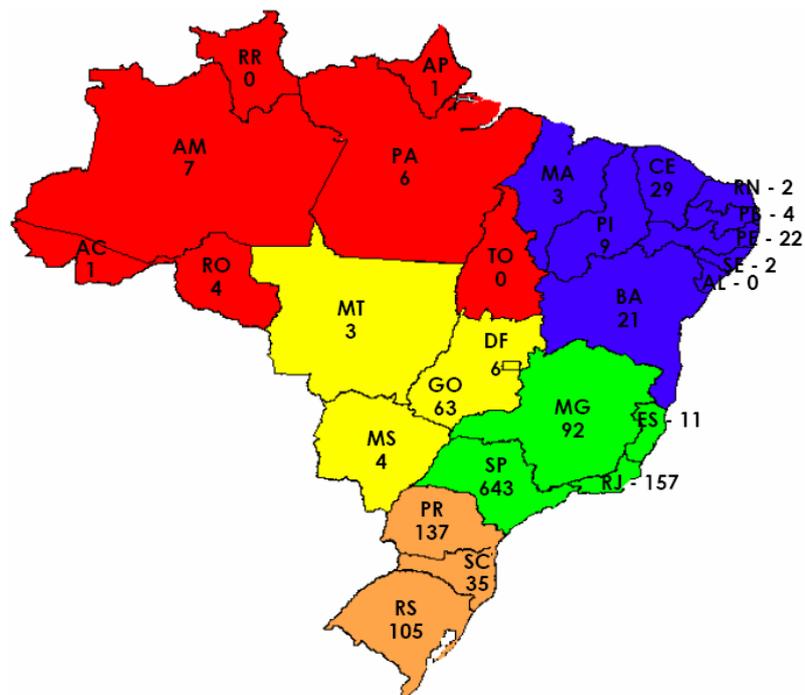
Destaca-se ainda o fato do presente estudo ter sido realizado em uma empresa do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, setor este que vem

demonstrando forte atuação no que diz respeito à responsabilidade social corporativa.

2.5 Panorama da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2006), existem no Brasil 1.367 empresas atuando no setor, sendo que 15 empresas de grande porte, com faturamento líquido de impostos acima dos R\$ 100 milhões e que representam 71,7% do faturamento total do setor. As empresas estão distribuídas pelas regiões e estados brasileiros, conforme apresentado na figura 6.

FIGURA 6 - DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO SETOR DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS



FONTE: ANVISA – Jan/2006

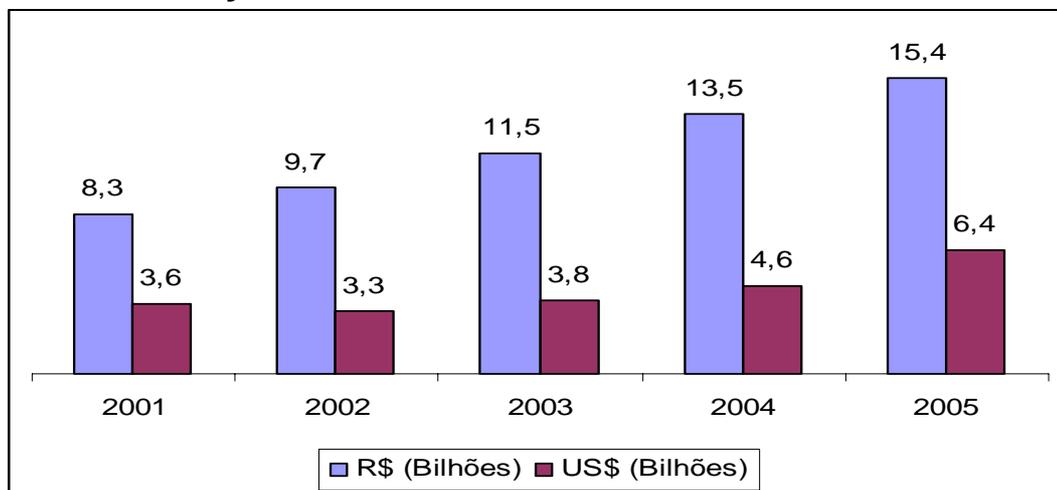
NOTA: Extraído de Panorama do Setor – ABIHPEC (2006b).

Como é possível observar, o estado do Paraná, onde está localizada a sede do O Boticário, é o terceiro estado com o maior número de empresas do setor (137), ficando atrás apenas de São Paulo (643) e do Rio de Janeiro (157).

No que diz respeito aos resultados alcançados, a indústria brasileira do setor teve um faturamento, líquido de impostos sobre vendas, de 8,3 bilhões de reais

em 2001, passando para 15,4 bilhões de reais em 2005. Esta evolução ocorrida nos últimos anos pode ser observada abaixo, no gráfico 3 (ABIHPEC, 2006a).

GRÁFICO 3 - EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO DO SETOR NO BRASIL



FONTE: ABIHPEC (2006a).

Em relação ao mercado mundial, o Brasil ocupa a quarta posição, sendo o segundo maior mercado em desodorantes e em produtos infantis, o terceiro em produtos para cabelo e perfumaria e o sétimo em cosméticos (ABIHPEC, 2006a).

Com exceção do ano de 2004, a economia brasileira vem apresentando baixos índices de crescimento nos últimos anos. Ao comparar a evolução do Produto Interno Bruto, com a da indústria em geral e com os índices da Indústria de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, pode-se observar que o setor apresentou, neste período, um crescimento maior que o restante das indústrias (QUADRO 4).

QUADRO 4 - VARIAÇÃO ANUAL (EM PORCENTAGEM)

Ano	PIB	Indústria Geral	Setor Deflacionado
2001	1,4	-0,3	10,0
2002	1,5	1,5	10,4
2003	0,5	0,1	5,0
2004	5,2	6,2	15,0
2005	2,3	3,0	13,4
Acumulado nos últimos 5 anos	11,3	10,8	66,3
Médio composto últimos 5 anos	2,2	2,1	10,7

FONTES: IBGE, Banco Central, ABIHPEC.

NOTA: Extraído de Panorama do Setor – ABIHPEC (2006b)

Considerando-se que os produtos do setor são distribuídos através de três canais básicos: **distribuição tradicional** (incluindo o atacado e lojas de varejo), **venda direta** e por lojas especializadas e personalizadas, as **franquias**; apresenta-se abaixo (QUADRO 5) as participações de cada canal, dividido em volume de vendas e em montante financeiro comercializado.

QUADRO 5 - PARTICIPAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Produto	Volume / Valor	Tradicional	Venda Direta	Franquia
Setor em geral ³	Volume	93,5%	5,8%	0,7%
	Valor	69,3%	26,4%	4,3%
Banho	Volume	95,2%	4,3%	0,4%
	Valor	81,1%	16,9%	2,1%
Desodorante	Volume	69,4%	28,3%	2,3%
	Valor	61,2%	34,2%	4,6%
Cuidados com a Pele	Volume	53,5%	41,9%	4,6%
	Valor	28,3%	67,5%	4,2%
Preparação para o barbear	Volume	75,3%	17,8%	6,9%
	Valor	59,5%	28,1%	12,1%
Bronzeadores	Volume	78,9%	18,5%	2,6%
	Valor	78,8%	18,8%	2,4%
Maquilagem	Volume	56,8%	40,7%	2,5%
	Valor	34,5%	60,2%	5,3%
Fragrâncias	Volume	13,3%	74,5%	12,2%
	Valor	8,7%	71,1%	20,2%

FONTE: Adaptado de ABIHPEC (2006b).

Importante citar também que, reflexo do aumento do faturamento e do crescimento do setor, houve também o crescimento dos postos de trabalho na indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. No estado de São Paulo, conforme dados da Federação das Indústrias de São Paulo (FIESP), considerando o índice 100 para o nível de emprego em Junho/94, o setor apresentou em dezembro de 2004, índice de 122,08 (o melhor desempenho entre os 47 setores analisados) contra os 70,30 pontos da média geral da indústria paulista.

³ Os dados do campo "setor em geral" são referentes ao ano de 2003, e os outros dados presentes no Quadro 6 correspondem ao ano de 2005.

No que diz respeito à participação do sistema de franquias, vale destacar o crescimento de 142,7% (QUADRO 7), entre 1994 e 2005, no número de postos de trabalho neste canal de distribuição, demonstrando assim a sua evolução como geradora de empregos. Já quando comparamos o crescimento do número de postos de trabalho por canais de distribuição, vemos que o número de postos abertos para as vendas diretas é maior dos que abertos pelo sistema de franquia, principal canal de vendas do O Boticário. Desta forma, esta ampliação do canal de venda direta sugere uma concorrência crescente aos produtos comercializados pelo sistema de franquias, e conseqüentemente sobre o O Boticário.

QUADRO 6 - OPORTUNIDADES DE TRABALHO (EM MILHARES)

	1994	2005	Crescimento	Crescimento Médio Anual
Produção e Administração	30,1	54,5	81,1%	5,5%
Loja de Franquia	11	26,7	142,7%	8,4%
Revendedoras (Vendas Diretas)	510	1.644,6	222,5%	11,2%
Profissionais de Beleza	579	1.126,9	94,6%	6,2%
Total	1.130,1	2.852,7	135,6%	8,8%

FONTE: ABIHPEC (2006b).

Após essa contextualização a respeito de dados relevantes da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no Brasil, será abordado no próximo tópico o envolvimento de empresas do setor com a questão da responsabilidade social corporativa.

2.5.1 Responsabilidade Social e a Indústria de Higiene Pessoal, Cosméticos e Perfumaria

A indústria de higiene pessoal, cosméticos e perfumaria possui importantes exemplos de empresas que desenvolvem atividades reconhecidas no campo da responsabilidade social. Observa-se que estas empresas, além de desenvolverem e/ou apoiarem projetos voltados para as comunidades do entorno, elas também envolvem de alguma forma seus fornecedores e seus canais de venda com as questões de responsabilidade social.

No que diz respeito a empresa brasileira Natura, ela avalia seus fornecedores por meio de quesitos referentes à logística, qualidade, inovação, custo

e contrato. Além destes, recentemente a empresa passou a avaliá-los em quesitos referentes à responsabilidade social, tais como benefícios aos colaboradores e a não-exploração do trabalho infantil. Acrescenta-se a isso que, devido à linha de produtos desenvolvida com ativos da diversidade brasileira, a empresa passou a acompanhar e apoiar as comunidades fornecedoras de ativos naturais. Este relacionamento consiste em um diagnóstico para avaliar possibilidades de desenvolvimento local, analisar as atividades de fornecimento e subsidiar a implantação de projetos locais de sustentabilidade.

No que diz respeito ao envolvimento do canal de venda, a Natura utiliza a venda direta e suas vendedoras são avaliadas por metas de vendas e as metas socioambientais. O envolvimento socioambiental se dá por meio de vendas de refis de produtos, da coleta seletiva, o encaminhamento de pessoas de volta à escola e por meio da venda de produtos elaborados por um projeto social, uma vez que a consultora não obtém lucros com a venda destes produtos.

Já ao analisar-se a estadunidense Avon, foi verificado que ela conscientiza seus fornecedores sobre a importância para a sociedade da adequação de suas operações aos requisitos da norma SA8000, não impondo, no entanto, nenhuma restrição de fornecimento. Em relação às consultoras de venda, a empresa as envolve nos projetos de prevenção de doenças, levando informações para as consumidoras sobre o câncer de mama, por exemplo. (AVON, 2006).

Vemos assim que grandes empresas do setor de perfumaria e cosméticos estão envolvidas com questões ligadas à responsabilidade social, inclusive com seus canais de vendas e fornecedores. Observamos também a oportunidade não apenas de uma melhora de sua imagem perante os consumidores, mas também uma oportunidade da empresa obter recursos junto a eles e assim manter seus projetos sociais.

Tendo feito estas considerações passaremos a seguir para a apresentação das ações desenvolvidas pelo O Boticário, aprofundando-se no tópico que é objeto deste estudo: o engajamento que O Boticário proporciona para que seus franqueados e fornecedores realizem ações relacionadas à responsabilidade social corporativa e também os benefícios obtidos pela empresa com tal envolvimento.

3 METODOLOGIA

Esta parte do trabalho relata a forma como foi realizada a pesquisa. Isto é, a especificação do problema, as definições constitutivas e operacionais, o método de estudo utilizado, a unidade de análise, a empresa escolhida para o estudo, assim como informações a respeito da coleta e análise dos dados.

3.1 Especificação do problema

Para a elaboração do problema de pesquisa foi considerado um conjunto de informações obtidas na revisão bibliográfica apresentada anteriormente. Neste momento, serão retomados os pontos-chave para em seguida apresentar o problema de pesquisa deste estudo.

Como observado anteriormente na revisão bibliográfica, o comportamento tido como socialmente responsável, gera um ganho de imagem para as empresas (DAVIS e BLOMSTROM, 1975; HAY, GRAY e GATES, 1976; FREDERICK, DAVIS e POST, 1988; AAKER, 1996; THIRY-CHERQUES, 2003), enquanto que, por outro lado, comportamentos inadequados das empresas (ou mesmo de seus fornecedores) no que diz respeito a questões sociais ou ambientais, têm sido expostos por grupos da sociedade civil organizada colocando a imagem e a reputação destas empresas em risco.

Além disso, deve-se considerar também a questão do posicionamento dos consumidores frente a estas questões ligadas à responsabilidade social e, no que diz respeito ao setor em questão, de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, há ainda a forte atuação das empresas em questões ligadas à responsabilidade social corporativa.

Neste sentido, pretende-se analisar uma empresa sob o foco da “responsabilidade social corporativa ampliada”, tida aqui como o envolvimento ativo dos *stakeholders* da empresa com a questão da responsabilidade social. No presente estudo serão abordados os membros da cadeia produtiva, ou seja, os fornecedores e franqueados. Com o envolvimento destes *stakeholders* seria obtido um produto proveniente, segundo Aligleri, Aligleri e Câmara, (2002), de uma cadeia socialmente responsável.

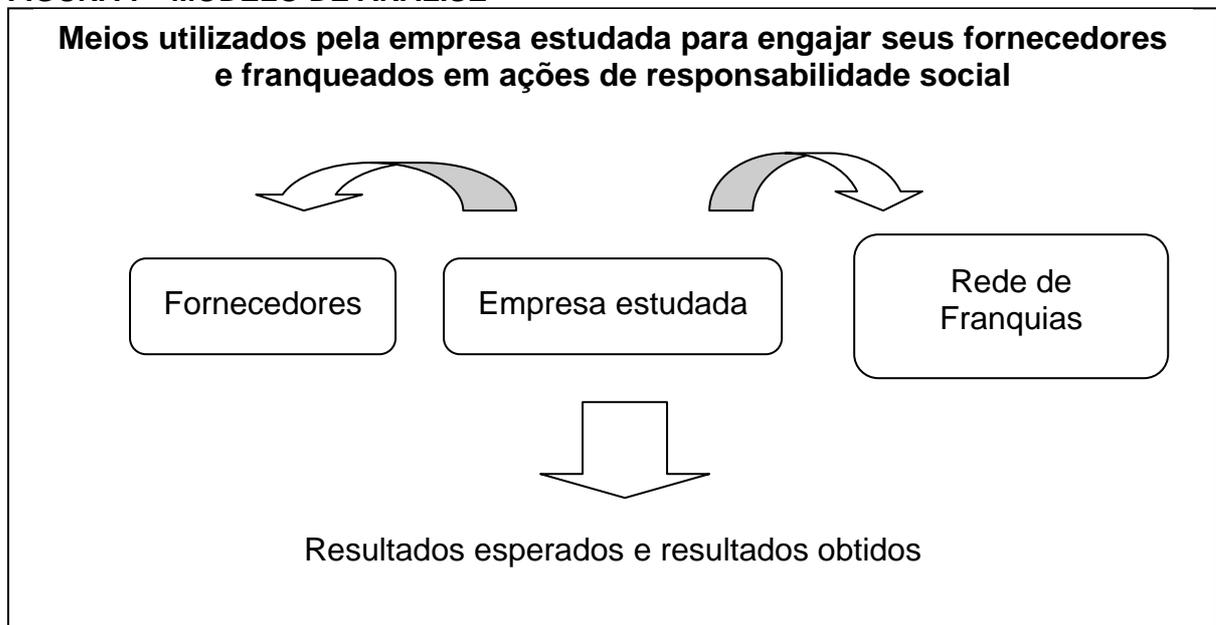
Neste sentido, para que fosse possível observar estes três componentes de uma cadeia produtiva, optou-se por estudar uma grande empresa que atue pelo sistema de *franchising* e que seja reconhecida pelo seu envolvimento com o tema de responsabilidade social, neste caso a empresa O Boticário.

A opção por observar o papel da franqueadora se deve ao fato de que no sistema de *franchising* as empresas que o compõe (franquias e franqueadora) são economicamente interdependentes, legalmente independentes, mas, no entanto, são indistintas para o consumidor (PARSA, 1996; STANWORTH e KAUFMAN, 1988), uma vez que para ele tanto a franqueadora como as franquias estão sob uma mesma marca.

Desta maneira, o problema de pesquisa a ser respondido é o seguinte:

Qual a estratégia utilizada pelo O Boticário para engajar seus fornecedores e franqueados em ações relacionadas à responsabilidade social corporativa?

FIGURA 7 - MODELO DE ANÁLISE



3.2 Definição Constitutiva e Operacional

3.2.1 Responsabilidade Social Corporativa

D.C. - “Responsabilidade social corporativa é a obrigação dos tomadores de decisão em agir no sentido de proteger e melhorar o bem estar da sociedade como um todo, assim como os seus próprios interesses, construindo meios que possibilitem uma melhora na qualidade de vida, harmonizando, assim, as ações organizacionais com os desejos da sociedade”. (DAVIS e BLOMSTROM, 1975, p.39)

D.O. – Foram consideradas ações de responsabilidade social as atividades voltadas para questões sociais ou ambientais.

3.2.2 Engajamento dos Fornecedores com a Responsabilidade Social

D.C. – Mobilização realizada pelo Boticário no intuito de incentivar os fornecedores para que atuem de maneira socialmente responsável.

D.O. – Foram considerados, para caracterizar este envolvimento, os meios utilizados pela empresa contratante no sentido de incentivar os fornecedores a adotarem comportamentos socialmente responsáveis.

3.2.3 Engajamento dos Franqueados com a Responsabilidade Social

D.C. - Mobilização realizada pelo O Boticário (enquanto franquadora) no intuito de incentivar os franqueados para que atuem de maneira socialmente responsável.

D.O. – Foram considerados, para caracterizar este envolvimento, os meios utilizados pelo O Boticário no sentido de incentivar os franqueados a adotarem comportamentos socialmente responsáveis.

3.2.4 Resultados esperados

D.C. – Expectativa de ganhos por parte da empresa ao desenvolver os programas de responsabilidade social junto aos fornecedores e franqueados.

D.O. – Os ganhos esperados serão definidos por meio das entrevistas e por consulta a documentos disponibilizados ao pesquisador.

3.2.5 Resultados obtidos

D.C. – Ganhos obtidos pela empresa pelo desenvolvimento dos programas de responsabilidade social junto aos fornecedores e franqueados.

D.O. – Os resultados obtidos serão definidos como premiações, notícias na mídia, entre outros.

3.3 Outros termos relevantes

3.3.1 Sistema de *Franchising*

Sistema de franchising é o sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias baseado em estreita e contínua colaboração entre empresas jurídica e financeiramente distintas e independentes, através do qual o franqueador concede o direito e impõe a obrigação aos seus franqueados de explorarem uma empresa de acordo com seu conceito (ABF, 1999).

3.4 Unidade de análise

A unidade de análise neste estudo foram as ações desenvolvidas pelo O Boticário (enquanto franqueadora) que procuraram engajar seus fornecedores e franqueados no que diz respeito a ações de responsabilidade social corporativa.

3.5 Método de estudo

Considerando que a proposta do presente estudo é levantar idéias em torno de um assunto (o envolvimento dos fornecedores e franqueados com a questão da responsabilidade social), consideramos este trabalho com sendo de natureza exploratória.

Para Gil (1996), os estudos exploratórios constituem-se na primeira etapa de uma investigação mais ampla. Eles são desenvolvidos quando o tema em estudo é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre ele. Por isto, eles proporcionam uma visão geral a respeito de determinado fenômeno, levantando hipóteses e problemas a serem pesquisados em estudos

posteriores. Para Churchill (1991), esse conhecimento limitado implica numa pesquisa mais flexível e pouco estruturada para permitir uma busca de *insights* sobre o problema.

Assim, em função da natureza exploratória do trabalho, o método de estudo utilizado é o estudo de caso. De acordo com Yin (2005, p.19), “em geral estudos de casos são conduzidos quando as questões que levam à pesquisa são do tipo ‘Como?’ ou ‘Por quê?’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre eventos; e quando o foco é em um fenômeno contemporâneo da vida real”.

Para Gil (1996, p.58), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Para Triviños, (1987), o estudo de caso é um dos mais relevantes tipos de pesquisa qualitativa. É uma categoria de pesquisa em que o objetivo de estudo é uma unidade analisada com profundidade. Conforme essa definição, as características são dadas por meio de duas circunstâncias: a natureza e abrangência da unidade e a complexidade determinadas pelos suportes teóricos que servem de orientação no trabalho do investigador.

Triviños (1987) ressalta que os resultados obtidos são válidos somente para o caso que se estuda. Assim sendo, o grande valor do estudo em questão reside em “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas” (p.111).

3.6 Coleta dos dados

De acordo com Yin (2005, p.109), “as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”. A partir destas formas de coleta de dados, determinou-se, devido ao tipo de pesquisa e ao tema a ser estudado, a utilização das seguintes fontes de evidência: a fonte documental, entrevistas e observações diretas.

Segue abaixo (Quadro 4) um detalhamento das fontes, assim como os pontos fortes e fracos de cada uma delas.

QUADRO 7 - PONTOS FORTES E FRACOS DAS FONTES DE EVIDÊNCIAS DE ESTUDOS DE CASOS

FONTE DE EVIDÊNCIAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<p>DOCUMENTAÇÃO</p> <p>Cartas, memorandos e outros tipos de correspondência, relatórios escritos de eventos em geral, documentos administrativos, relatórios de avaliação, estudos internos ou avaliações formais, recortes de jornais e outros artigos de mídia de massa ou em informativos de determinadas comunidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estável – pode ser revisada inúmeras vezes; • Discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso; • Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; • Ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de recuperação pode ser baixa; • Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa; • Relato de vieses – reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor • Acesso - pode ser deliberadamente negado.
<p>OBSERVAÇÕES DIRETAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realidade – tratam de acontecimentos em tempo real • Contextuais – tratam do contexto do evento 	<ul style="list-style-type: none"> • Consomem muito tempo • Seletividade – salvo ampla cobertura • Reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado • Custo – horas necessárias por observadores humanos.
<p>ENTREVISTAS</p> <p>Do tipo semi-estruturada, seguindo a linha de investigação: saber o "como" e o "por que". Será focada e informal, onde os respondentes são selecionados e entrevistados num curto espaço de tempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso; • Perceptivas – fornecem inferências causais percebidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vieses devido a questões mal-elaboradas; • Respostas enviesadas; • Imprecisões devido à fraca memória do entrevistado; • Reflexibilidade – entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.

FONTE: Elaborado pelo autor, adaptado de Yin (2005, p.113).

3.6.1 Dados primários

Segundo Malhotra (2004, p.127), “os dados primários são gerados por um pesquisador para a finalidade específica de solucionar o problema em pauta”.

Segundo Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada favorece a descrição dos fenômenos sociais, sua explicação e a compreensão de sua totalidade, partindo de questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, frutos de novas hipóteses que vão surgindo à medida que as respostas são dadas.

Já a observação direta é usada quando uma visita de campo pode ajudar a captar os comportamentos relevantes ou as condições ambientais necessárias para contextualizar o estudo (YIN, 1987). Assim, os dados coletados através das entrevistas semi-estruturadas foram complementados ou refutados por meio das observações diretas que possibilitaram: (i) coletar informações acerca do ambiente físico da organização e dos processos de trabalho; (ii) presenciar acontecimentos importantes relacionados ao tema em estudo, tais como as reuniões de capacitação de fornecedores e premiação de fornecedores e franqueados.

Neste estudo os dados primários foram coletados através de entrevistas e observações diretas realizadas no mês de março de 2006. As entrevistas foram realizadas com a gerente de responsabilidade social, Sra. Márcia Vaz, o gerente de suprimentos Sr. José Luiz Vieira Coelho, com o analista de desenvolvimento de fornecedores, Sr. Gilson Leite da Silva e tiveram a duração média de 30 minutos. As observações diretas foram realizadas no Encontro Anual de Fornecedores, ocorrido no dia 5 de abril de 2006, assim como na própria sede do O Boticário durante as visitas.

3.6.2 Dados secundários

Para Malhotra (2004, p.127) dados secundários são aqueles que “já foram coletados para objetivos que não os do problema em pauta. Eles podem ser localizados de forma rápida e barata”. Alguns dos dados foram utilizados como fonte de informações que auxiliaram a elaboração das questões que foram feitas nas

entrevistas junto aos representantes das organizações. No entanto, devido ao dinamismo e à necessidade constante de retroalimentação de uma pesquisa qualitativa, apontados por Triviños (1987, p.139), as fontes secundárias foram utilizadas durante toda a fase de coleta e análise de dados.

Assim, no intuito de compreender como a empresa envolve seus fornecedores e os franqueados com a questão da responsabilidade social, foram utilizadas as seguintes fontes de dados:

- a) A página da empresa na internet e revistas “Essência da Notícia” (informativos direcionados para o público interno) dos anos de 2004 e 2005 - utilizadas no sentido de observar o envolvimento da empresa com a responsabilidade social;
- b) Relatórios anuais e balanços sociais da empresa - consultados no intuito de verificar o desenvolvimento da responsabilidade social na empresa;
- c) Revistas Botinews (informativos voltados para a rede de franquias) – onde foram obtidas importantes informações a respeito do envolvimento da rede de franquias com a responsabilidade social.
- d) Cartilhas destinadas aos fornecedores - como as que traziam informações sobre os quesitos que são avaliados, incluindo os ligados à responsabilidade social.
- e) Outros documentos internos da empresa voltados para a responsabilidade social - como os que continham as políticas internas da empresa e aqueles com orientações para os franqueados.
- f) No que diz respeito a informações sobre setor da empresa estudada, os dados foram obtidos na Associação Brasileira das Indústrias de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), assim como as da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) utilizada para caracterizar o sistema de *franchising* no Brasil.

3.7 Tratamento dos dados

Para Yin (2005), explicar um fenômeno significa manipular um conjunto de elos causais em relação a ele. Dessa forma, buscou-se relacionar os dados coletados a partir das fontes primárias e secundárias de maneira a tornar a análise mais consistente.

FIGURA 8 - CONVERGÊNCIA DE VÁRIAS FONTES DE EVIDÊNCIAS



FONTE: Adaptado de Yin (2005, p.122)

Tanto os dados primários quanto os secundários foram tratados de maneira descritivo-interpretativa para em seguida serem triangulados segundo a técnica proposta por Triviños (processos e produtos centrados no sujeito - entrevistas semi-estruturadas; elementos produzidos pelo meio - análise documental; projetos e produtos originados pela estrutura sócio-econômica e cultural das organizações - observações diretas), a fim de se garantir um resultado coerente (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977) e se obter uma maior abrangência na descrição, explicação e compreensão do foco de estudo (TRIVIÑOS, 1987), possibilitando uma melhor apreensão dos fenômenos estudados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo traz, primeiramente, uma apresentação do O Boticário, além de informações relevantes no que diz respeito ao envolvimento da empresa com a responsabilidade social corporativa.

Em um segundo momento, serão apresentados os resultados da triangulação feita com as informações obtidas por meio de entrevistas semi-estruturadas, pesquisas documentais e observações diretas.

4.1 Apresentação da Empresa Estudada

O Boticário iniciou suas atividades em março de 1977, no centro de Curitiba, como uma farmácia de manipulação. Sua primeira loja iniciou as atividades no aeroporto Afonso Pena, de onde seus produtos começaram a ser distribuídos pelos comissários de bordo e pelos viajantes que levavam os produtos para outras cidades, fato que favoreceu a divulgação da marca e o posterior implantação do sistema de franquias (O BOTICÁRIO, 2006a).

A empresa, de acordo com a classificação proposta por Simão Filho (1997) seria classificada como atuante por meio do *franchising* de produção, pois fabrica seus produtos e estes são vendidos pelo seu principal canal de vendas, a sua rede de franquias, composta no final de 2005, por 2347 unidades, estando presente em 1400 municípios brasileiros (O BOTICÁRIO 2006a).

Atualmente, a linha de produtos do O Boticário conta com aproximadamente 600 itens, divididos entre produtos de cuidados para o corpo, cuidados faciais, protetores solares, maquiagem, deo-colônias, desodorantes, sabonetes e xampus.

Como mostra o Quadro 8, o faturamento da empresa, assim como o número de lojas e o faturamento da rede de franquias vem aumentando consideravelmente nos últimos anos, o que a coloca O Boticário como uma das grandes empresas de cosméticos do Brasil (O BOTICÁRIO, 2006a).

QUADRO 8 – NÚMERO DE LOJAS E FATURAMENTO DO O BOTICÁRIO (2000 À 2005)

Ano	Número de lojas	Faturamento Bruto (Indústria)	Faturamento Bruto (rede de franquias)
2000	1945	R\$ 310 milhões	R\$ 850 milhões
2001	2082	R\$ 377 milhões	R\$ 985 milhões
2002	2187	R\$ 473 milhões	R\$ 1,3 bilhão
2003	2215	R\$ 454 milhões	R\$ 1,5 bilhão
2004	2317	R\$ 550 milhões	R\$ 1,9 bilhão
2005	2347	R\$ 650 milhões	R\$ 2,1 bilhões

FONTE: O Boticário (2006a)

No que diz respeito ao mercado externo, atualmente a marca está presente em 55 lojas e 1002 pontos de venda espalhados por 24 países (Portugal, Estados Unidos, Arábia Saudita, Egito, México, Paraguai, Peru, Uruguai, Japão, Índia, Cabo Verde, Suriname, Austrália, África do Sul, Bolívia, Nicarágua, El Salvador, Moçambique, Angola, Emirados Árabes, Jordânia, Malásia, Taiwan e Grécia).

Considerando as lojas que compõe a rede de franquias e a sede da empresa em São José dos Pinhais, O Boticário gera cerca de 13,5 mil empregos diretos e indiretos.

Considerando-se dados da Associação Brasileira de Franchising, o faturamento da rede de franquias do O Boticário correspondeu em 2005, a aproximadamente a 6% de todo o faturamento das 971 redes franqueadas que compõe a Associação Brasileira de Franchising. Já no que diz respeito ao número de unidades franqueadas, O Boticário representa aproximadamente 4% do total de unidades franqueadas no Brasil, sendo, no entanto, a maior rede de franquias do mundo no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. (ABF, 2006b; O BOTICÁRIO 2006a)

O seu faturamento corresponde a pouco mais do que 4,2% de todo o setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, e quando consideradas apenas as franquias de cosméticos que atuam neste setor no Brasil, a empresa é responsável por 50% das oportunidades de emprego (cerca de 12 mil). Além disso, vem apresentando um crescimento médio em torno dos 20% nos últimos 5 anos (ABIHPEC 2006a; O BOTICÁRIO 2006a).

4.1.1 O Boticário e a Responsabilidade Social

O início do envolvimento do O Boticário com a responsabilidade social é atribuído ao fundador e atual presidente da empresa Sr. Miguel Krigsner.

De acordo com Márcia Vaz, gerente de responsabilidade social, essa questão iniciou no cuidado com os funcionários, “apesar da empresa ser bem pequena no início, o Dr. Miguel sempre teve esta preocupação com o público interno”. Em 1982, quando a empresa se mudou para São José dos Pinhais (PR), “houve uma grande contribuição da empresa para a comunidade, construindo estradas, trazendo água e luz para a região” afirma Márcia Vaz.

Além dos benefícios trazidos para São José dos Pinhais, outra iniciativa representativa tomada pela empresa foi a criação da Fundação O Boticário de Proteção à Natureza (FBPN) em 1990.

Entre os motivos apontados para a criação da Fundação está o interesse do fundador da empresa, Miguel Krigsner, pela a questão de preservação da natureza, assim como a demanda dos clientes do O Boticário, que associavam a marca à conservação do meio ambiente e repetidamente solicitavam à empresa o financiamento de projetos na área (FBPN, 2004).

Atualmente a Fundação O Boticário é uma das maiores financiadoras de projetos em conservação da natureza no Brasil. Nos seus 15 anos de atividades, a Fundação O Boticário doou cerca de US\$ 6,2 milhões em 1018 projetos de 320 instituições de todo o país (FBPN, 2005). Por meio do apoio a estes projetos, a Fundação contribuiu para: a implantação de infra-estrutura em unidades de conservação; desenvolvimento de inventários sobre a diversidade biológica de diferentes locais no Brasil; e subsidiou estratégias de manejo e conservação de espécies ameaçadas.

A fundação atua também no apoio a eventos e publicações voltadas para o meio ambiente e para ações de eco-desenvolvimento, que associam a conservação da natureza com iniciativas de desenvolvimento comunitário.

Além disso, a Fundação O Boticário mantém a Reserva Natural de Salto Morato que possui uma área de 2.340 hectares de Mata Atlântica, localizada no município de Guaraqueçaba, litoral do Paraná. A Reserva conta com infra-estrutura

para educação ambiental, capacitação, pesquisa científica e recreação ao ar livre. É reconhecida como referência em administração e manejo, conciliando proteção integral de áreas naturais com a oferta de um espaço adequado para atividades diversas (FBPN, 2005).

Além da criação da fundação voltada para o meio ambiente que leva o seu nome, a empresa passou a se envolver com outras questões referentes à responsabilidade social. De acordo com o Relatório Corporativo de 2002 (O BOTICÁRIO, 2003), a empresa passou a se envolver da seguinte forma com questões voltadas para a responsabilidade social:

- a) Em 1997, a FBPN se filiou ao Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), atualmente a maior rede brasileira de organizações envolvidas com o investimento social privado;
- b) Em 1998, a empresa se filiou ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social;
- c) No ano 2000, O Boticário assinou o compromisso com o *Global Compact*, uma iniciativa da Organização das Nações Unidas criada para incluir as organizações privadas na discussão de temas como direitos humanos, direitos trabalhistas, proteção do meio ambiente e ações anti-corrupção;
- d) Em 2001, de maneira a formalizar o seu compromisso com a responsabilidade social, O Boticário criou as políticas de responsabilidade social, de investimento social privado e de gestão ambiental.

A política de responsabilidade social direciona a empresa para que conduza seus negócios de forma ética e responsável, por meio de estratégias que integrem as dimensões social, ambiental e econômica, envolvendo toda a sua cadeia de relações.

Já a política de investimento social privado determina que o valor correspondente a 1% da renda líquida da empresa seja destinado para a manutenção das atividades de caráter social e ambiental, tendo como foco a Fundação O Boticário de Proteção à Natureza e o Instituto O Boticário.

Por sua vez a política de gestão ambiental, direciona a atuação do O Boticário no sentido de atender a legislação ambiental, “e sempre que possível,

superar os requisitos legais ou normativos”. A política orienta também para que seja considerado o ciclo completo de suas atividades e respectivos impactos ambientais, buscando utilizar de forma eficiente os recursos (materiais, combustível e energia) e também minimizar os possíveis riscos e impactos decorrentes.

Acrescenta-se ainda a adesão da empresa aos: Compromisso para a Erradicação do Trabalho Infantil, Compromisso para a Valorização da Diversidade no Ambiente de Trabalho e também ao Programa Empresa Amiga da Criança da Fundação Abrinq

Neste mesmo período foram desenvolvidos programas de qualidade de vida voltados para o público interno, dos quais se destacam: o Viver mais Natural - programa voltado para funcionários com algum tipo de dependência química - e o Essência da Vida - programa em que profissionais da área da saúde orientam as gestantes da empresa e da comunidade a respeito do período da gravidez.

A empresa conta atualmente com uma diretoria de responsabilidade social, composta por uma gerência responsável pela relação com a comunidade, gestão da responsabilidade social corporativa da empresa, assim como pela gestão do Instituto O Boticário.

Após esta apresentação a respeito do O Boticário e de seu envolvimento com questões relacionadas à responsabilidade social, serão abordadas as questões que procurarão responder o problema de pesquisa proposto. Para tal, serão apresentadas a seguir as ações desenvolvidas pelo O Boticário no sentido de envolver seus fornecedores e franqueados com questões ligadas à responsabilidade social.

4.2 Engajamento dos fornecedores

Antes de apresentar as atividades desenvolvidas pela empresa no sentido de envolver seus fornecedores com a questão da responsabilidade social, faz-se necessário assinalar, de antemão, o volume - em termos financeiros – de transações comerciais estabelecidas entre O Boticário e sua rede de fornecedores.

Segundo José Luiz Vieira Coelho, no ano de 2005, a empresa transacionou 270 milhões de reais com seus fornecedores de bens produtivos, sendo que deste total, 210 milhões representavam fornecedores considerados

estratégicos tais como os de matéria-prima, frascos, embalagens, entre outros. A este volume deve-se adicionar ainda o valor transacionado com os fornecedores de serviços, ao qual não foi possível ter acesso.

Para uma melhor compreensão das informações que serão apresentadas a seguir, destaca-se o fato de que durante a realização do estudo houve alterações no relacionamento da empresa com seus fornecedores no que diz respeito à responsabilidade social. Por este motivo serão apresentados os dados referentes aos dois momentos, o que dará uma melhor visão do entendimento da empresa no que diz respeito à participação dos fornecedores com a questão da responsabilidade social.

Assim, as atividades serão apresentadas na seguinte seqüência:

- a) Cláusula contratual contra o trabalho infantil;
- b) Avaliação realizada pela diretoria de *Supply Chain*⁴;
- c) Avaliação realizada pela diretoria de Responsabilidade Social.

Estes assuntos serão abordados de maneira mais detalhada a seguir, servindo como um pano de fundo para a apresentação da atual ferramenta de avaliação de fornecedores, apresentada no tópico “Alterações na avaliação de fornecedores do O Boticário”.

4.2.1 Cláusula contratual contra o trabalho infantil

O Boticário começou a envolver seus fornecedores com questões ligadas à responsabilidade social em 2003. Segundo José Luiz Vieira Coelho, gerente de suprimentos, este envolvimento se iniciou com a inclusão de uma cláusula contra o trabalho infantil⁵ nos contratos firmados junto a seus fornecedores.

No caso de descumprimento, a cláusula prevê além da suspensão dos negócios, a desobrigação por parte do O Boticário, do pagamento de mercadorias que não tenham sido recebidas até o momento em questão.

⁴ Nomenclatura utilizada pelo Boticário.

⁵ Segundo o Estatuto da Criança e Adolescente, trabalho infantil é aquele realizado por jovens com menos de 16 anos, com exceção ao trabalho vinculado à condição de aprendiz em que o jovem tem o seu trabalho autorizado a partir dos 14 anos.

Segue abaixo, na íntegra, a cláusula encontrada nos contratos de fornecimento:

O FORNECEDOR compromete-se a jamais utilizar mão-de-obra infante-juvenil (trabalho de menores de 18 anos em atividades noturnas, perigosas ou insalubres e de menores de 16 anos em qualquer trabalho, exceto na condição de aprendizes, a partir de 14 anos) nos termos da legislação vigente. A constatação do uso pelo FORNECEDOR de mão-de-obra infante-juvenil, acarretará no direito da COMPRADORA de cancelar parcial ou totalmente este, desobrigando-a do pagamento das mercadorias ainda não recebidas.

De acordo com José Luiz, além da preocupação com a questão do trabalho infantil, O Boticário se preocupa com outras questões socioambientais. Segundo ele, O Boticário suspendeu o relacionamento com a empresa GOL Linhas Aéreas devido à comprovação de uma reportagem que havia sido vinculada na mídia a respeito do uso de trabalho escravo em fazendas de um dos proprietários da empresa aérea. Um período após a regularização da questão, a empresa voltou a se relacionar com a GOL.

José Luiz citou ainda que, no início de 2006, O Boticário solicitou esclarecimentos junto às empresas BASF e Faber Castell sobre as denúncias divulgadas na mídia a respeito do uso de mão de obra infantil. Segundo José Luiz, a atividade irregular foi realizada por um fornecedor de matéria-prima da Faber Castell e da Basf, com a qual estas empresas romperam o relacionamento comercial. Com esta decisão tomada, o relacionamento do O Boticário com as duas empresas em questão foi mantido.

Quando questionado sobre a ocorrência de rompimento de contratos por causa do uso de mão de obra infantil, José Luiz afirmou que

não houve até o momento nenhum rompimento de contrato, pois todas as empresa de bens produtivos com que O Boticário trabalha são muito grandes, têm certificações internacionais, não tendo espaço para o trabalho infantil.

Vê-se, no entanto, que apesar do tamanho e reconhecimento de empresas como a Basf e a Faber Castell, estas também podem se envolver, mesmo que indiretamente, em questões tidas como socialmente irresponsáveis, por meio de pequenos fornecedores ou por fornecedores de seus fornecedores, levando a uma imagem negativa da empresa frente seus consumidores.

Apesar de não ter sido questionado na entrevista, levanta-se a questão da influência que uma empresa teria frente a um grande (ou exclusivo) fornecedor, e como ficaria o relacionamento caso fossem encontradas estes tipos de irregularidades.

Ao se consultar a matéria “A rede se estende também para quem dá matéria-prima” do jornal O Globo de 06/02/06 (p.6), que destaca o trabalho desenvolvido pelo O Boticário no sentido de envolver os seus fornecedores com questões de responsabilidade social, a reportagem aponta que O Boticário “já excluiu um dos seus fornecedores por usar mão-de-obra infantil”.

Sobre esta questão Márcia Vaz, gerente de responsabilidade social, diz que a verificação do trabalho infantil citada na matéria, foi feita em uma visita na etapa de credenciamento de um candidato a fornecedor. Segundo ela, por se tratar de um pequeno fornecedor, foram estabelecidos diálogos no sentido de auxiliá-lo regularizar a sua situação, para que assim fosse possível o fornecimento para O Boticário. No entanto, o relacionamento entre as empresas não havia sido retomado por opção do pequeno fornecedor, que não tinha interesse (ou condições) de alterar seus meios de produção para atender às exigências relacionadas à responsabilidade social feitas pelo O Boticário.

Outro ponto que vale destacar é o fato de que, ao incluir em seus contratos a cláusula sobre a proibição do trabalho infantil, as empresas atendem ao terceiro ponto do compromisso assumido com a Fundação Abrinq para a obtenção do selo “Empresa Amiga da Criança”, reconhecimento este divulgado pelo O Boticário em seu *site* na internet. Esta observação serve para acrescentar a questão da “pressão” proveniente das organizações não-governamentais, que por meio de seus “selos sociais” procuram estimular uma gestão socialmente responsável, neste caso evitando o trabalho infantil.

4.2.2 Avaliação realizada pela diretoria de *Supply Chain*

Além da cláusula contratual sobre o trabalho infantil, O Boticário acompanha e monitora, por meio de auditorias e avaliações periódicas, o desempenho de seus fornecedores estratégicos utilizando instrumentos próprios de avaliação, a saber: o Processo de Avaliação de Desenvolvimento de Fornecedores

Produtivos (PADF) e o Processo de Avaliação de Desenvolvimento de Fornecedores de Serviços (PADFS).

Os quesitos avaliados no PADF estão divididos em cinco grandes temas: qualidade, aspectos comerciais, logística, aspectos referentes aos serviços, e responsabilidade social⁶, os quais são detalhados no Quadro 9, a seguir.

QUADRO 9 - DEFINIÇÃO DOS QUESITOS AVALIADOS NO PADF

QUALIDADE	DEFINIÇÕES
Produto	Nível de conformidade dos produtos entregues, em relação ao especificado.
Assegurada	Número de itens de Qualidade Assegurada de um fornecedor dividido pelo total de itens do fornecedor.
Sistema	Nota de Conformidade de Sistema de Qualidade do fornecedor, avaliado com base nas normas ISO e GMP.
COMERCIAL	
Flexibilidade na Negociação	Avaliação das respostas às negociações de preços e condições de pagamento, incluindo descontos e bonificações.
Nível de Preços	Avaliação dos níveis de preços e condições de pagamento praticados pelo fornecedor em relação ao mercado.
LOGÍSTICA	
Entregas	Nível de conformidade das entregas quanto à pontualidade, quantidade e documentação fiscal.
Flexibilidade	Avaliação das respostas às solicitações de alteração de demanda, tanto de prazo, quanto de quantidade.

⁶ O Quesito responsabilidade social foi incorporado ao PADF em 2004. No entanto, vale lembrar que neste momento do estudo está sendo apresentada como era realizada a avaliação até 2005, sendo que esta avaliação foi alterada posteriormente, modificações que serão apresentadas mais à diante.

QUADRO 9 – (CONTINUAÇÃO)

SERVIÇOS	
Competência	Conhecimento técnico: avaliação dos conhecimentos técnicos do profissional / equipe que atende O Boticário, com relação a materiais, processos, equipamentos e qualidade.
	Recursos tecnológicos: avaliação do nível de evolução tecnológica e dos recursos disponibilizados pelo fornecedor, visando atender às necessidades do cliente.
	Relacionamento Interpessoal: avaliação do conjunto de habilidades comportamentais do profissional / equipe que atende O Boticário, com relação à capacidade de criar e manter um clima de cooperação, respeito e confiança.
Inovação / Criatividade	Avaliação do grau de inovação / criatividade apresentado pelo fornecedor em seus projetos e/ ou produtos.
Agilidade / Disponibilidade	Avaliação do tempo e qualidade das respostas às solicitações do cliente, bem como da disponibilidade dos funcionários / representantes do fornecedor no atendimento às demandas do cliente.
	Produto: avaliação da quantidade e qualidade das propostas e alternativas apresentadas para produtos em desenvolvimento ou já em linha, com objetivo de melhorar custos, qualidade, eficácia, etc.
	Mercado: avaliação da quantidade e qualidade das informações sobre tendências, movimentos e novidades nos mercados de atuação do cliente.
RESPONSABILIDADE SOCIAL	Avaliação do grau de envolvimento do fornecedor em atividades relativas à Responsabilidade Social, tais como: ações comunitárias, não utilização de trabalho infantil e ações de proteção ambiental.

FONTE: O Boticário (2005a).

Por sua vez, o PADFS avalia atributos ligados a quatro grandes categorias: qualidade, aspectos comerciais, aspectos relacionados aos serviços prestados e ações de responsabilidade social (detalhados no Quadro 10).

QUADRO 10 - DEFINIÇÃO DOS QUESITOS AVALIADOS NO PADFS

QUALIDADE	DEFINIÇÕES
De produto	Nível de conformidade dos produtos/serviços, em relação ao especificado.
De entrega	Nível de conformidade das entregas quanto à pontualidade, quantidade e documentação fiscal.
De sistema	Constatação de certificações / premiações obtidas pelo fornecedor em seu segmento de atuação.

QUADRO 10 - (CONTINUAÇÃO)

COMERCIAL	
Nível de Preços	Avaliação dos níveis de preços e condições de pagamento praticados pelo fornecedor em relação ao mercado.
Estabilidade de Preços	Avaliação da manutenção de preços e condições de pagamento, em função da conjuntura econômica e de ações de mercado concorrente.
Flexibilidade de Preços	Avaliação das respostas às negociações de preços e condições de pagamento.
Transparência	Avaliação do nível de transparência apresentado pelo fornecedor na formação dos seus custos de produto/serviço.
SERVIÇOS	
Conhecimento técnico:	Avaliação dos conhecimentos técnicos do profissional / equipe que atende O Boticário, com relação a materiais, processos, equipamentos e qualidade.
Recursos tecnológicos / Infra-estrutura:	Avaliação do nível de evolução tecnológica e dos recursos disponibilizados pelo fornecedor, visando atender às necessidades do cliente.
Inovação / Criatividade	Avaliação do grau de inovação / criatividade apresentado pelo fornecedor em seus projetos, produtos e/ ou serviços.
Confiabilidade	Avaliação do nível de confiança percebido pelo O Boticário, resultante das relações com o fornecedor.
Agilidade / Tempo de resposta	Avaliação do tempo e qualidade das respostas às solicitações do cliente
Proatividade	Avaliação da quantidade e qualidade das propostas e alternativas apresentadas para: - produtos / serviços, visando melhoria de custos, qualidade, eficácia, etc; - informações sobre tendências, movimentos e novidades nos mercados de atuação do cliente.
Manutenção	Avaliação da qualidade percebida pelo O Boticário com respeito à manutenção oferecida pelo fornecedor aos seus produtos / serviços.
Relacionamento Interpessoal	Avaliação do conjunto de habilidades comportamentais do profissional / equipe que atende O Boticário, com relação à capacidade de criar e manter um clima de cooperação, respeito e confiança.
Disponibilidade de pessoas	Avaliação da disponibilidade dos funcionários/ representantes do fornecedor no atendimento às demandas e solicitações do cliente.
RESPONSABILIDADE SOCIAL	
	Avaliação do grau de envolvimento do fornecedor em atividades relativas à Responsabilidade Social, tais como: ações comunitárias, não utilização de trabalho infantil e ações de proteção ambiental.

FONTE: O Boticário (2005 b).

Tanto no PADF como no PADFS cada quesito recebe um peso (como será apresentado mais adiante) que é utilizado na composição da nota atribuída ao

fornecedor pelo O Boticário. Com base nessa avaliação, os fornecedores são classificados nas categorias: ouro, prata e bronze.

Esta classificação é divulgada no Encontro Anual de Fornecedores, quando as empresas recebem premiações como forma de reconhecimento de sua atuação como parceira do O Boticário. Para ilustrar a relevância destas categorias para O Boticário, no Encontro de Fornecedores foram apresentados, por José Luiz, dados que demonstraram um aumento nos últimos anos do volume negociado com os fornecedores das categorias ouro e prata (Quadro 11) e a diminuição de negócios com seus fornecedores da categoria bronze. Segundo José Luiz, o volume de negócios com os fornecedores ouro e prata cresceu oito pontos percentuais de 2004 para 2005 e com os fornecedores bronze houve um decréscimo de 1,7%.

QUADRO 11 - PARTICIPAÇÃO DOS FORNECEDORES OURO E PRATA NO TOTAL DE VOLUME DE NEGÓCIOS DO O BOTICÁRIO

Ano	Porcentagem
2002	43%
2003	56%
2004	56%
2005	64%

FONTE: Reunião Anual de Fornecedores 2006.

Os números acima retratam a preferência que O Boticário tem dado aos fornecedores que recebem notas melhores em suas avaliações. Este comportamento é compreensível, pois assim como em qualquer relação comercial, O Boticário também realiza mais negócios com os fornecedores que lhe proporcione o produto com a melhor qualidade, o melhor preço, prazo de entrega, entre outros quesitos.

Entre os aspectos restantes avaliados pelo O Boticário, está o referente à responsabilidade social de seus fornecedores. Segundo José Luiz, a empresa incluiu este tema no seu processo formal de avaliação em 2004. Dessa forma, foi avaliado também no ano de 2005 o envolvimento dos fornecedores em atividades de ações comunitárias, não utilização de trabalho infantil e em ações de proteção ao meio ambiente. Neste período, o quesito responsabilidade social correspondia a 2% da nota final.

Ao considerar-se que para atingir a categoria ouro os fornecedores produtivos e de serviços precisavam atingir, respectivamente, a uma nota mínima de 93 e 90 pontos, pode-se afirmar que os 2% referentes à responsabilidade social apresentavam pouca influência no resultado final. Esta análise inicial faz-se necessária uma vez que com as alterações realizadas em 2006, o peso para os quesitos de responsabilidade social tornou-se mais relevante para a composição da nota como será apresentado mais adiante.

Concluída esta exposição a respeito do processo de avaliação dos fornecedores realizada pela Diretoria de Supply Chain, será apresentado a seguir o método utilizado em 2005 pela diretoria de responsabilidade social para premiar os fornecedores. Vale destacar-se que esta avaliação foi responsável pelas alterações adotadas na avaliação dos fornecedores a partir de 2006.

4.2.3 Avaliação realizada pela diretoria de Responsabilidade Social

Além da premiação oferecida pela diretoria de *Supply Chain*, foi criado em 2005, pela diretoria de responsabilidade social, o “Programa de Reconhecimento de Responsabilidade Social” para os fornecedores produtivos e de serviços.

Esta ação teve como objetivo mobilizar, educar, monitorar e avaliar o desempenho dos fornecedores, visando à melhoria da qualidade dos processos de gestão em responsabilidade social.

Para a realização deste programa foi estabelecida uma parceria com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social para a utilização dos seus indicadores de RSC na avaliação dos fornecedores da empresa. Estes 37 indicadores, que aparecem de forma resumida no Quadro 12, foram utilizados por comporem um dos mais completos conjuntos de indicadores no Brasil dedicados à avaliação da responsabilidade social corporativa.

QUADRO 12 - INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

TEMA	TÓPICO	SUBTÓPICOS
Valores, Transparência e Governança	Auto-regulação da conduta	<ul style="list-style-type: none"> • Compromissos Éticos • Enraizamento na Cultura Organizacional • Governança Corporativa
	Relações Transparentes com a Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo com os Stakeholders • Relações com a Concorrência • Balanço Social
Público Interno	Diálogo e Participação	<ul style="list-style-type: none"> • Relações com sindicatos • Gestão participativa
	Respeito ao Indivíduo	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso com o Futuro das crianças • Valorização da diversidade • Relações com trabalhadores terceirizados
	Trabalho Decente	<ul style="list-style-type: none"> • Política de remuneração, benefícios e carreira. • Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de trabalho. • Compromisso com Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade. • Comportamento frente a demissões • Preparação para a aposentadoria
Meio Ambiente	Responsabilidade frente às gerações futuras	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento da empresa com a melhoria da qualidade ambiental • Educação e Conscientização Ambiental
	Gerenciamento do Impacto Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento do Impacto no Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços • Sustentabilidade da Economia Florestal • Minimização de Entradas e Saídas de Materiais
Fornecedores	Seleção, Avaliação e Parceria com Fornecedores.	<ul style="list-style-type: none"> • Critérios de Seleção e Avaliação de fornecedores • Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva • Trabalho Forçado (ou análogo ao escravo) na cadeia produtiva • Apoio ao desenvolvimento de fornecedores
Consumidores e Clientes	Dimensão social do consumo	<ul style="list-style-type: none"> • Política de comunicação comercial • Excelência do Atendimento • Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais dos produtos e serviços
Comunidade	Relações com a comunidade local	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade do Entorno • Relações com Organizações Locais
	Ação Social	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamento da Ação Social • Envolvimento da Empresa com a ação social
Governo e Sociedade	Transparência Política	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuições para campanhas políticas • Construção da cidadania pelas empresas • Práticas Anticorrupção e Propina
	Liderança Social	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança e Influência Social • Participações em Projetos Sociais Governamentais

Fonte: Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial (ETHOS, 2005b)

Os Indicadores Ethos são considerados referência o Brasil por contemplarem indicadores de outras ferramentas e normas ligadas à responsabilidade social, como:

- a) O *Global Compact*, um pacto proposto pelo Secretário-Geral da Organização das Nações Unidas, Kofi Annan, para que as empresas se mobilizassem para alcançar melhores índices no que diz respeito aos direitos humanos, direitos trabalhistas, questões de proteção ao meio ambiente e ações anti-corrupção;
- b) Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, um conjunto de metas estabelecidas, pelas Nações Unidas, para o ano de 2015, visando o desenvolvimento dos países em áreas como: a erradicação da extrema pobreza e a fome; a universalização do ensino básico; promoção da igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres; redução da mortalidade infantil; melhora da saúde materna; combate a doenças; garantia para a sustentabilidade ambiental e o estabelecimento de uma parceria mundial para o desenvolvimento.
- c) O *Global Reporting Initiative* (GRI), um modelo de relatório anual de sustentabilidade econômica, social e ambiental, utilizado como referência mundial, que garante transparência na divulgação das informações comparativas, sobre investimentos e atividades sociais das organizações.
- d) A Norma SA8000 (*Social Accountability 8000*), uma norma internacional que especifica requisitos de responsabilidade social ligados ao bem-estar e as boas condições de trabalho, bem como o desenvolvimento de um sistema de verificação que garanta a contínua conformidade com os padrões estabelecidos pela norma.

Como a relação comercial do Boticário é com aproximadamente 4 mil fornecedores por ano, foi decidido realizar uma seleção das empresas que participariam do programa de gerenciamento da responsabilidade social na cadeia de fornecedores.

Segundo Simone Faustini, analista sênior de responsabilidade social, um contingente dessa dimensão inviabilizaria a implantação do projeto pelos custos e complexibilidade. Desta forma foi decidido que o processo seria voltado para os fornecedores estratégicos, que foram definidos pelos seguintes critérios:

- a) A composição do custo na cadeia de suprimentos, sendo que os fornecedores produtivos selecionados – os que provêm insumos (vidros, válvulas, maquiagem, sabonetes, transportadoras, embalagens, plásticos, fragrâncias) para a produção da fábrica – representam até 80% do seu valor total de compras.
- b) A complexidade / especificidade do produto e/ou atividade – os eleitos foram os fornecedores de insumos e também os que prestam serviços periódicos para as áreas de Comunicação, Tecnologia da Informação, Franchising, Pesquisa e Inovação, Saúde, Segurança e Meio Ambiente e Desenvolvimento Organizacional;
- c) Empresas terceirizadas que estão localizadas na planta industrial de São José dos Pinhais.

Representantes destas empresas foram capacitados pelo O Boticário por meio de oficinas de trabalho que tinham por objetivo apresentar, orientar e capacitar os fornecedores a respeito dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social. Para concorrer à premiação criada pela área de responsabilidade social, as empresas responderam os indicadores e enviaram ao Instituto Ethos o questionário preenchido. Baseado nas respostas, o Instituto Ethos elaborou um relatório atribuindo notas aos estágios atingidos nos diversos temas e comparando estes resultados à média de seu banco de dados, assim como com as empresas consideradas *benchmarking* em cada tema. Após a este processo, as empresas poderiam enviar, de maneira voluntária, os resultados para a análise do O Boticário.

Segundo Márcia Vaz, no intuito de focar a avaliação em alguns pontos específicos, foram estabelecidos aqueles indicadores que correspondiam aos acordos assumidos pelo O Boticário como: o Pacto Global, o Compromisso de Erradicação do Trabalho Infantil, o Compromisso de Valorização da Diversidade, o compromisso assumido junto à Fundação Abrinq, sobre os direitos das crianças, além dos pontos relacionados às suas políticas de gestão ambiental e de

responsabilidade social. Desta maneira, O Boticário focou a sua avaliação nos seis tópicos abaixo, que contemplaram 15 indicadores retirados dos 37 subtópicos do Ethos (QUADRO 12).

- a) Trabalho infantil (subtópico: “compromisso com o futuro das crianças”);
- b) Trabalho forçado e c) Saúde e segurança (subtópico: “cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho”);
- d) Práticas anti-discriminatórias (subtópico: “valorização da diversidade”);
- e) Ação social (subtópicos: “gerenciamento do impacto da empresa na comunidade do entorno”; “relações com organizações locais”; “financiamento da ação social”; “envolvimento da empresa com organizações locais”; “construção da cidadania pelas empresas”; “liderança e influência social”; e “participações em projetos sociais governamentais”);
- f) Meio ambiente (subtópicos: “comprometimento da empresa com a melhoria da qualidade ambiental”; educação e conscientização ambiental).

Segundo Márcia Vaz, o tópico meio ambiente é de extrema importância para O Boticário, uma vez que mantêm uma Fundação de Proteção à Natureza e que seria inadmissível a empresa comprar de um fornecedor que agrida de alguma forma o meio ambiente.

Ainda segundo Márcia Vaz, para dar mais consistência à premiação de responsabilidade social, as notas dos Indicadores Ethos corresponderam a 85% da nota final, à qual foi somada o correspondente a 15% das notas obtidas nas avaliações formais (PADF e PADFS), juntando-se assim aspectos de responsabilidade social e aspectos de desempenho no relacionamento com O Boticário.

Segundo Márcia Vaz, “Achamos importante reconhecer empresas que ao mesmo tempo obtenham boas notas nos indicadores Ethos, assim como tenham um bom relacionamento com a nossa empresa”.

Em uma terceira etapa foram realizadas auditorias *in loco* nas empresas com os melhores resultados, para então selecionar as vencedoras nas categorias de fornecedor produtivo e de serviços e premiá-las no Encontro Nacional de

Fornecedores. Com esta premiação formal em um encontro onde haveria representantes de todos os fornecedores da empresa, tinha-se como objetivo fortalecer o interesse e o envolvimento dos fornecedores para as próximas avaliações. Fato que, como veremos a seguir, foi reforçado com o aumento da nota referente à responsabilidade social no processo formal de avaliação.

Na avaliação de 2005 a adesão foi voluntária e contou com a participação de empresas de diversos setores como: transporte, comunicação, tecnologia da informação, bens produtivos (embalagens, frascos, e outros). No entanto, como será apresentada no próximo tópico, a auto-avaliação será compulsória a partir de 2006, uma vez que fará parte do processo de avaliação de fornecedores.

Esta ação seria, segundo a revista Botinews, “o resultado da preocupação do O Boticário em ‘agir com responsabilidade para a sustentabilidade’ (um dos dez princípios do O Boticário) e engajar toda a sua cadeia de fornecedores nesse processo” (Revista BOTINEWS, no. 78 p. 15).

Vale destacar que as empresas vencedoras do prêmio referente ao ano de 2005 foram empresas de grande porte e de origem estrangeira: a Dow Corning, na categoria de fornecedores de bens produtivos e a Ticket SA, na categoria de fornecedores de serviços. Em comum, elas têm o fato de serem grandes empresas de origem estrangeira, o que demonstra um nível mais avançado em relação a questões de responsabilidade social por parte destas empresas de atuação mundial.

Segundo Gilson Leite da Silva, analista de desenvolvimento de fornecedores, os resultados dos indicadores Ethos obtidos no final de 2005 já estão sendo utilizados nas auditorias de avaliação de fornecedores. Desta forma, além dos indicadores utilizados para a premiação de responsabilidade social, os quesitos que apresentaram os piores resultados em cada empresa estão sendo retomados nestas avaliações, sendo exigidos planos de ação no sentido de melhorar estes pontos críticos.

Como observado até este ponto, nota-se a complementaridade das avaliações, o que resultou, como apresentado a seguir, em alterações do processo de avaliação a partir de 2006.

4.2.4 Alterações na avaliação de fornecedores do O Boticário

Após os resultados dos processos de avaliação realizados em 2005 (promovidos pelas Diretorias de *Supply Chain* e de Responsabilidade Social), os pesos atribuídos para determinados quesitos na composição da nota do PADF e do PADFS foram alterados. Desta forma, no intuito de enriquecer o estudo, decidiu-se por retornar a campo e coletar informações sobre estas alterações, que serão apresentadas a seguir.

Entre as alterações realizadas estavam os quesitos avaliados no tópico de responsabilidade social. Conforme apontam os quadros 13 e 14, de 2005 para 2006 o quesito responsabilidade social teve seu peso triplicado (passando de 2% para 6%), enquanto os indicadores relacionados a aspectos comerciais e de serviços tiveram seus pesos reduzidos.

QUADRO 13 - ALTERAÇÃO NO PESO DOS INDICADORES DO PADF

Quesitos	2005	2006
Qualidade	30%	35%
Logística	20%	26%
Serviços	28%	20%
Comercial	20%	13%
Responsabilidade Social	2%	6%

FONTE: Informações obtidas durante o Encontro Anual de Fornecedores de 2006.

QUADRO 14 - ALTERAÇÃO NO PESO DOS INDICADORES DO PADFS

Quesitos	2005	2006
Qualidade	36%	36%
Serviços	36%	34%
Comercial	26%	24%
Responsabilidade Social	2%	6%

FONTE: Informações obtidas durante o Encontro Anual de Fornecedores de 2006.

Segundo José Luiz, o peso referente aos aspectos de responsabilidade social foi aumentado para demonstrar a importância do tema para O Boticário, que segundo ele “está presente no DNA da empresa, em seus princípios. Desta maneira esperamos ter um maior envolvimento dos nossos fornecedores com a questão”.

Considerando que as notas mínimas necessárias para a obtenção do prêmio “Fornecedor Ouro”, foram elevadas para 93 pontos e que a partir de 2006 o

questo responsabilidade social corresponde a 6 pontos da nota final, este se mostra como decisivo para a obtenção do prêmio. Além disso, segundo José Luiz, gerente de suprimentos, “a tendência é que esta porcentagem suba para 10% nos próximos anos, o que exigirá uma atenção ainda maior das empresas fornecedoras”.

Além dos pesos terem sido alterados, houve também modificações nos quesitos considerados para o tópico responsabilidade social. Esta nova avaliação contemplará o cumprimento da legislação social e ambiental, o preenchimento e envio dos Indicadores Ethos para O Boticário e também um plano de ação para a melhora dos indicadores.

Vê-se que desta forma O Boticário passa a utilizar indicadores mais consistentes para a avaliação em responsabilidade social. Se no passado eram consideradas ações comunitárias, não utilização de trabalho infantil, e ações de proteção ambiental, agora estes quesitos ganharam uma maior abrangência e, conseqüentemente, uma maior consistência, principalmente por exigir um plano de ação para a melhoria dos resultados.

Após esta apresentação a respeito da maneira que O Boticário avalia seus fornecedores, traz-se a seguir algumas considerações sobre o que foi tratado.

4.2.5 Considerações a respeito do trabalho desenvolvido junto aos fornecedores

Ao aumentar o peso dos quesitos referentes à responsabilidade social na avaliação dos fornecedores, O Boticário passa a estimular os fornecedores já envolvidos com a questão da responsabilidade social a continuarem agindo desta maneira. Ao mesmo tempo, incentiva aqueles que não desenvolvem este tipo de atividade a se dedicarem à questão, uma vez que isso poderá definir o resultado de sua avaliação frente ao O Boticário e, conseqüentemente, influenciar futuros negócios com a empresa.

Por outro lado, além de estar sendo condizente com as suas políticas internas e seus compromissos assumidos, o trabalho de avaliação dos fornecedores - em aspectos relacionados à responsabilidade social corporativa - traz alguns benefícios para O Boticário. Por exemplo, ao fiscalizar os fornecedores sobre o cumprimento a legislação ambiental, a empresa fornecedora do O Boticário não corre o risco de ser autuada e ter a sua produção prejudicada, o que acarretaria em

um conseqüente prejuízo ao O Boticário. Em exemplo dado por Gilson Leite da Silva, analista de desenvolvimento de fornecedores, se uma empresa fornecedora de tampas para uma das linhas de perfume tiver sua produção paralisada por causa do não cumprimento de uma legislação ambiental, a linha de produção do O Boticário será prejudicada. Isto acontece, pois mesmo tendo o perfume, o frasco, as embalagens e os pontos de venda disponíveis, o perfume não poderá sair da fábrica sem a tampa produzida pela empresa autuada. Desta maneira, ao fiscalizar seus fornecedores, O Boticário está se antecipando e evitando possíveis problemas de fornecimento do futuro.

Outro risco que será minimizado é o da marca O Boticário ser atrelada à de fornecedores que possuam um comportamento “socialmente irresponsável” e ter como conseqüência a sua imagem afetada de maneira negativa. Esta preocupação fica clara com a afirmação de Márcia Vaz quando fala a respeito do comportamento dos consumidores:

(...) eu fazendo o bem e divulgando, isso não que dizer que eu ganhe, que eu conquiste mais consumidores, mas também se eu fizer uma coisa errada e isso for divulgado... A gente sabe que existe o afastamento (do consumidor). É muito maior o afastamento se comparado com ao número de consumidores que eu consigo trazer para o nosso lado. Então ao mesmo tempo todas as empresas precisam cuidar disso.

Um ponto observado na avaliação realizada pela diretoria de responsabilidade social, e que merece destaque, foi a utilização dos mesmos indicadores para empresas de diferentes setores e portes, o que pode ter gerado distorções nos resultados obtidos. Desta forma aparece, além da necessidade, a oportunidade para a criação de indicadores específicos para cada setor e tamanho de empreendimento.

No que diz respeito aos benefícios deste programa, segundo Márcia Vaz, o trabalho realizado “obteve reconhecimento externo, agregando com isso valor para O Boticário e motivando o aprimoramento do projeto desenvolvido”. A gerente de responsabilidade social indicou os seguintes resultados observados neste primeiro ano do programa de gerenciamento da responsabilidade na cadeia de fornecedores:

- a) Indicação do O Boticário como empresa referência em práticas de responsabilidade social na relação com fornecedores pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social para as suas empresas associadas;
- b) Visitas para *benchmarking* de empresas reconhecidas no seu setor e com práticas consolidadas em responsabilidade social, como a CPFL e a Coca-Cola Rio de Janeiro.
- c) Matéria no site do Instituto Ethos e no site do Instituto Argentino de Responsabilidade Social Empresarial sobre as ações de Responsabilidade Social implementadas com os Fornecedores;
- d) Convites para apresentação do case (práticas de Responsabilidade Social do Boticário com seus Fornecedores), no evento anual promovido pela empresa de energia elétrica CPFL, com suas respectivas redes de empresas fornecedoras;
- e) Recebimento do Prêmio Valor Social, de caráter nacional, promovido pelo Jornal Valor Econômico;

Segundo Márcia Vaz, o trabalho realizado também gerou mídia espontânea em importantes meios de comunicação como: Jornal O Globo, Jornal Gazeta Mercantil, site Observatório Social e na Rádio CBN, que trataram o caso do O Boticário como referência no engajamento de seus fornecedores para a Responsabilidade Social.

Como próximo passo no sentido de se compreender os meios utilizados pelo O Boticário para que outros *stakeholders* se envolvam com a questão da responsabilidade social, serão apresentados a seguir os meios utilizados pelo O Boticário para estimular suas franquias a desenvolver atividades de responsabilidade social.

4.3 Engajamento dos Franqueados

Considerando que a maior parte da comercialização dos produtos do O Boticário é realizada por meio da sua rede de franquias, pode-se afirmar que o contato direto dos consumidores com a empresa se dá nas lojas. Desta maneira,

além das ações desenvolvidas pelo O Boticário (enquanto indústria), faz-se necessário compreender como que as suas lojas são envolvidas com as atividades relacionadas à responsabilidade social.

Assim, serão apresentados os meios utilizados pelo O Boticário para envolver sua rede de franquias em atividades de responsabilidade social. Primeiramente, será apresentado o Projeto Dr. Botica Educando para a Vida, criado pela franqueadora e aplicado pela rede de franquias junto as suas comunidades. Em seguida será apresentada a avaliação das franquias em responsabilidade social e, em seguida, serão apresentados os meio utilizados para conscientizar e mobilizar os franqueados.

4.3.1 Programa Dr. Botica⁷ Educando para a Vida

No intuito de envolver a sua rede de franquias em atividades com a comunidade, O Boticário lançou em 2003 o programa “Dr. Botica Educando para a Vida”, por meio de um kit composto por fantoches, um mini-palco, livros de histórias e CDs com músicas para a realização de apresentações teatrais. Este trabalho foi desenvolvido em parceria com a Pastoral da Criança, instituição que desenvolve projetos voltados para crianças de comunidades carentes.

Nos dias em que os voluntários da Pastoral da Criança visitam as comunidades carentes para acompanhar o desenvolvimento das crianças e de mulheres gestantes, os funcionários das franquias do O Boticário, de forma voluntária, os acompanham e apresentam peças teatrais com os fantoches que abordam temas como acidentes domésticos, alimentação, amamentação, meio ambiente, incentivo à leitura e higiene pessoal.

Desde então, são diversas as lojas que realizam estas apresentações nas suas comunidades com apoio de seus funcionários voluntários. Desta forma O Boticário amplia a sua atuação social por meio de sua rede de franquias, não ficando assim restrito às atividades nas comunidades de São José dos Pinhais e Curitiba,

⁷ O Dr. Botica é um personagem criado em 1982 para a primeira linha infantil do Boticário. O personagem, inspirado no mago Merlin da lenda do Rei Arthur. Ele já foi personagem de um livreto que ensinava em versos os cuidados com os cabelos das crianças, um desenho animado em um comercial do Boticário, um boneco de pano e hoje dá nome ao Teatro de Bonecos localizado em Curitiba (BOTINEWS 77, p.35).

multiplicando assim a sua imagem como uma empresa que se preocupa com as comunidades onde atua.

Destaca-se o fato desta ter sido umas das primeiras ações desenvolvidas pela franqueadora com o intuito de envolver os franqueados com questões sociais. Conforme será apresentado adiante, será possível notar a evolução do conceito de responsabilidade social dentro do próprio O Boticário, uma vez que esta ação aparece com um caráter mais assistencialista e pontual.

4.3.2 Avaliação dos Franqueados

Assim como realizado junto aos fornecedores, O Boticário passou a premiar em 2005 as franquias que realizam trabalhos relacionados com a responsabilidade social, procurando assim mobilizar toda a rede.

Quando questionada a respeito do envolvimento da rede de franquias com questões de responsabilidade social, Márcia Vaz afirmou que:

A empresa e o produto socialmente responsável é incumbência não apenas de uma organização isolada (a franqueadora), mas de toda a cadeia produtiva da qual faz parte, sendo componente fundamental desta cadeia o sistema de *franchising* que garante a comercialização dos produtos do O Boticário ao consumidor e que representa sua marca no mercado.

No sentido de mobilizar a sua rede de franquias, O Boticário pautou suas ações em três principais premissas:

- a) Nas políticas da própria empresa e os compromissos públicos nacionais e internacionais de responsabilidade social assumidos, que precisam ter garantido seu cumprimento pelas diferentes áreas da empresa e também em toda sua cadeia de valor, onde se destaca a rede de franquias;
- b) O cumprimento das legislações vigentes, que segundo documentos direcionados aos franqueados, seria “o primeiro passo para uma gestão socialmente responsável”;
- c) A crença que uma gestão responsável e de credibilidade dependem principalmente do cumprimento dos princípios no dia-a-dia da própria gestão e junto ao público interno.

Tendo como base estas três premissas, foram elaborados os indicadores de responsabilidade social para a rede de franquias. A sua criação está relacionada ao intuito do O Boticário realizar avaliações e monitoramentos sistemáticos da gestão das lojas quanto à incorporação dos princípios básicos de responsabilidade social.

Com o resultado destes indicadores pretende-se que as franquias estabeleçam diagnósticos e conseqüentes planos de ação para melhoria contínua da gestão da responsabilidade social e a incorporação do tema como elemento integrante da gestão do negócio.

Assim, para que fosse possível avaliar o desempenho dos franqueados foi elaborado uma avaliação cujos itens foram baseados nos compromissos assinados pelo O Boticário (franqueadora), assim como em suas políticas de responsabilidade social e de gestão ambiental, chegando-se aos seguintes tópicos:

- a) Trabalho infantil;
- b) Trabalho forçado;
- c) Práticas anti-discriminatórias;
- d) Saúde e segurança;
- e) Meio ambiente; e
- f) Ação Social.

Segundo Márcia Vaz, assim como aconteceu com os fornecedores em 2005, a participação nesta premiação também foi voluntária. Tendo como base as respostas obtidas, foram selecionadas as franquias melhor colocadas que, após uma avaliação *in loco*, foram premiadas na Convenção Nacional de Franqueados. Esta premiação pública também teve por objetivo incentivar o envolvimento de outras franquias. Os itens avaliados foram agrupados de maneira a serem divididos nos seguintes temas:

- a) Promoção da criança e adolescente;
- b) Qualidade no ambiente de trabalho;
- c) Meio Ambiente; e

d) Relações com a Comunidade.

Por ter parte dos tópicos avaliados baseados no cumprimento da legislação, O Boticário acaba utilizando a premiação para chamar a atenção de sua rede de franqueados para as suas responsabilidades legais, que é, segundo Carroll (1979), um dos componentes da responsabilidade social corporativa. Sobre esta questão a empresa se posiciona afirmando que:

Negócios baseados em princípios socialmente responsáveis não apenas cumprem suas obrigações legais, mas vão além delas, tendo por premissa básica relações éticas com toda sua rede de relacionamento refletidas nas decisões cotidianas, assim ganhando as necessárias condições para um ótimo relacionamento com funcionários, clientes, fornecedores, governo e sociedade, sempre respeitando a natureza e o meio ambiente.

A seguir, após terem sido apresentados o Projeto Dr. Botica Educando para a Vida e a avaliação dos franqueados no que diz respeito à responsabilidade social, traz-se outros meios utilizados pelo O Boticário para promover o tema junto a sua rede de franquias.

4.3.3 Processo de Conscientização dos Franqueados

No intuito de se analisar de que maneira a franqueadora busca conscientizar seus franqueados a respeito de questões de responsabilidade social, foram utilizadas duas principais fontes de dados: as edições de 2005 e 2006 da revista Botinews⁸ e outros materiais destinados aos franqueados e que abordavam especificamente o tema responsabilidade social.

Assim, utilizando as fontes citadas, observou-se que as matérias possuíam basicamente dois eixos básicos ao tratar o tema, sendo eles válidos e relevantes para o presente estudo, a saber: as atividades socialmente responsáveis que poderiam ser executadas pelos franqueados e os benefícios que estas atividades trazem para a sociedade, O Boticário e a sua rede.

⁸ A revista Botinews é publicada bimestralmente e que tem por objetivo levar aos franqueados, funcionários e funcionárias das lojas, matérias sobre as notícias do mercado de perfumaria e cosméticos, lançamentos, ações desenvolvidas pelas lojas da rede e promoções.

Na edição de outubro de 2005 (BOTINEWS n. 76), que traz o início do envolvimento dos franqueados com os indicadores de responsabilidade social que seriam levados para a rede franquias, foi possível observar a visão do O Boticário a respeito dos benefícios que a responsabilidade social pode trazer para as empresas. Segundo Márcia Vaz, gerente de responsabilidade social, “a incorporação consistente e monitorada desses princípios nas decisões e operações cotidianas das franquias contribui para a gestão de risco e o melhor posicionamento da marca” (BOTINEWS 76, p.38).

Esta colocação de Márcia Vaz, em entrevista à revista Botinews, complementa o que foi observado durante a entrevista feita especificamente pra este estudo, quando declarou o seguinte:

Existe (por parte de franqueadora) um movimento de mobilização e de sensibilização da rede de franquias. Imagine usar este poder de influência em uma rede de quase 2500 lojas! Imagine se a gente despertar este valor, esta atitude, em uma rede do tamanho do O Boticário!

Observa-se assim que ao adotar ações tidas como socialmente responsáveis, tanto a empresa como a sociedade serão beneficiadas. A empresa seria beneficiada devido ao posicionamento da marca que vem sendo valorizado pelos consumidores, e por outro lado se protegeria contra possíveis “riscos” contra a sua reputação. Já as ações desenvolvidas pelas franquias, devido a sua grande capilaridade, poderiam atingir um grande número de cidades brasileiras possibilitando uma oportunidade de desenvolvimento.

Já, em matéria publicada na edição de janeiro de 2006 da revista Botinews (BOTINEWS n.78) intitulada “Legal é ser legal”, foram abordadas questões ligadas à responsabilidade social, incluindo as que dizem respeito ao cumprimento da legislação. Foi destacado que para ser uma “empresa do bem” ou socialmente responsável, não basta pagar os impostos e registrar os seus funcionários, mas:

Assim como é grande a lista de carências num país de contrastes tão marcantes como o nosso, também é ilimitada a lista de boas práticas que podem ser estimuladas. Compras com garantia de procedência lícita, práticas anticorrupção, combate ao assédio sexual, racionalização e otimização da energia, incentivo ao trabalho voluntário, relacionamento com bancos, tudo é válido no jogo limpo da responsabilidade social. (BOTINEWS n.78, p.34)

Observa-se desta maneira a preocupação da empresa no que diz respeito ao cumprimento da legislação por parte das franquias. Neste sentido, é relevante lembrar que em um sistema de franquias o relacionamento se dá entre duas empresas distintas, mas que, no entanto, é a mesma marca que é percebida pelos consumidores, justificando assim o interesse da franqueadora.

Além disso, ao afirmar nesta mesma edição que “a sociedade civil exerce pressão sobre as marcas, no intuito de assegurar a qualidade e a integridade, valores intrínsecos a tudo o que compra” (BOTINEWS n.78, p.34), a empresa procura motivar suas franquias para que passem a considerar estas questões na gestão de suas lojas.

Na edição de março de 2006, a revista Botinews (BOTINEWS n.79) continua o processo de conscientização da rede de franquias ao trazer, na matéria “Um Prêmio à Ação Social”, as seguintes informações sobre a gestão socialmente responsável:

O Boticário se apóia em princípios socialmente responsáveis na condução de seus negócios. Isso não quer dizer apenas que a empresa executa e mantém projetos sociais, ou que está em dia com o recolhimento de impostos. Em essência, uma gestão socialmente responsável é aquela em que todas as pessoas envolvidas com a organização têm condições e oportunidades para exercer a cidadania. Como resultado, a ética nos relacionamentos internos e externos, as condições de trabalho, a qualidade de vida, o respeito humano e o cuidado com a natureza se fazem a cada dia mais presentes em tudo o que envolve a nossa marca.

Desta forma a empresa procura ampliar o entendimento das franquias a respeito da responsabilidade social corporativa, afastando desta maneira a vinculação com a idéia de filantropia ou cidadania empresarial. Isto é observado ao trazer para a realidade da franquia a importância do seu relacionamento com seus *stakeholders*, neste caso: o governo (impostos), comunidade (projetos sociais), colaboradores (ética no relacionamento interno, condições de trabalho, qualidade de vida), meio ambiente (cuidado com a natureza, tema este essência para a empresa devido ao seu posicionamento ambientalmente correto) e frente aos outros *stakeholders* (ética no relacionamento externo).

Ainda nesta matéria, é destacado o objetivo do O Boticário ao criar o “Prêmio de Responsabilidade Social para a Rede de Franquias”, que seria:

Reconhecer e divulgar as melhores práticas em responsabilidade social entre as franquias, e principalmente promover a integração das políticas e diretrizes na gestão das franquias e nas operações diárias das lojas (BOTINEWS 79, p.34).

Segundo Márcia Vaz, ao envolver as franquias com a responsabilidade social procura-se que elas adotem um comportamento ético e cidadão em todas as suas ações e que exercitem estes princípios não apenas externamente, mas também dentro da própria atividade diária da franquia.

Por sua vez, a revista de maio (BOTINEWS n. 81) traz matéria com o título “A criança, o adolescente e a responsabilidade social no varejo”. Nesta reportagem, além de trazer os compromissos assumidos pelo O Boticário referentes à proteção da criança e do adolescente, destaca ainda que:

Para que nosso trabalho tenha coerência, é preciso garantir que as políticas e os compromissos públicos nacionais e internacionais de responsabilidade social assumidos pelo O Boticário sejam cumpridos pelas diferentes áreas da empresa e também por toda a sua cadeia de valor, na qual se destaca a rede de franquias. (BOTINEWS n.81, p. 27).

A matéria chama a atenção para questões cotidianas do varejo que envolvem crianças e adolescentes como a distribuição de panfletos na rua, serviços administrativos como o de *office boy* e trabalhos realizados no estoque de lojas. A matéria destaca o aspecto legal ao afirmar que se o serviço for realizado por adolescentes com idade inferior a 16 anos, esta atividade seria considerada exploração do trabalho infantil. Aponta que a única exceção seria se estes adolescentes estivessem em regime especial de aprendizagem, obedecendo às orientações da Consolidação das Leis Trabalhistas, segundo a qual podem exercer funções específicas entre os 14 a 16 anos.

Esta mesma edição traz uma matéria que aponta também os benefícios que o comportamento socialmente responsável pode trazer para as lojas:

Quando uma empresa adota uma gestão socialmente responsável, não contribui só para a melhoria da qualidade de vida da comunidade. Ela adquire status de empresa-cidadã e obtém retorno social, traduzido em fortalecimento de imagem, conquista de novos clientes e reconhecimento público (BOTINEWS n. 81, p.27).

Observa-se desta forma, o uso estratégico da responsabilidade social como uma fonte para o fortalecimento da imagem da empresa, reconhecimento público e, como consequência, a conquista de novos clientes.

No intuito de estimular a rede de franquias a adotarem práticas ligadas à responsabilidade social, O Boticário apontou alguns benefícios de se ser uma empresa socialmente responsável. Estes benefícios foram claramente declarados ao afirmar que:

Em um mercado em que a competição é crescente e no qual devemos buscar continuamente formas de nos diferenciar, agregando além de qualidade a produtos e serviços, práticas comprovadamente responsáveis em termos sociais e ambientais, o desenvolvimento da responsabilidade social no varejo de franquia, que é o caso do O Boticário, ajuda na própria **diferenciação** frente aos concorrentes. Estando, portanto, também no contexto da **competitividade**. (grifo nosso).

Outra justificativa apontada traz a preocupação do consumidor com a questão. Destacou-se que ao implantar práticas de responsabilidade social, “estaremos atendendo às expectativas de parcela significativa de consumidores, adiantando-nos ao que tende a ser uma preocupação cada vez mais ampla de toda a sociedade”.

Conforme verificado, para se chegar a uma gestão socialmente responsável na rede de franquias é necessário que as lojas adotem determinadas ações voltadas para questões sociais. Em materiais destinados aos franqueados foram descritas uma série de atividades relacionadas à responsabilidade social como: a necessidade de uma gestão competente, a adoção de valores, a valorização dos funcionários, do cuidado com o meio ambiente, do respeito aos clientes e consumidores, e a promoção da comunidade.

Por exemplo, a respeito de uma gestão competente, é abordado o que seria a responsabilidade econômica para Carroll (1979). Segundo o posicionamento do O Boticário,

O crescimento do negócio e a geração de riqueza é papel legítimo de qualquer empresa, independente do seu porte, pois é através dele que será garantido e ampliado o mercado de trabalho e o desenvolvimento econômico, cumprindo assim uma das suas primeiras funções sociais.

Observou-se também a questão da valorização dos funcionários por meio do cumprimento das leis trabalhistas e que a incorporação da diversidade seria “um valor essencial” a ser adotado nas lojas. Além disso, dentro do tema responsabilidade social foram abordadas questões sobre a saúde, bem estar e segurança aos funcionários, assim como a promoção da educação dos filhos dos funcionários e o incentivo a práticas saudáveis aos bebês das funcionárias. Verifica-se desta maneira a preocupação da empresa para que os cuidados disponibilizados aos funcionários da indústria em São José dos Pinhais, por meio dos diversos projetos voltados para o público interno, também sejam adotados nas lojas da rede.

A questão da preservação do meio ambiente, fortemente relacionada ao O Boticário devido a sua Fundação de Proteção à Natureza, também foi abordada nas orientações para os franqueados.

Uma empresa ambientalmente responsável procura minimizar os impactos negativos de suas operações e amplificar os positivos. Desta forma o franqueado deve comprometer-se com a legislação vigente, indo além do que a lei estabelece sempre que possível; reciclar na medida do possível; reduzir o consumo de papel; usar produtos recicláveis; utilizar iluminação inteligente, administrando com eficiência o uso de energia; e monitorar possíveis vazamentos de água, além de realizar a manutenção do sistema de climatização.

No que se refere ao relacionamento com os consumidores, a empresa chama a atenção para o tratamento que deve ser dispensado aos diversos tipos de deficiências como: mental, física, auditiva, visual e múltipla. Para cada tipo de deficiência são dadas informações sobre como melhor se relacionar com estas pessoas.

Além disso, O Boticário chama a atenção dos franqueados também para a questão da influência que os consumidores podem exercer sobre o desempenho da empresa, podendo inclusive afetar negativamente a imagem da organização, como apresentado abaixo:

O consumidor, ao realizar suas escolhas cotidianas, tende cada vez mais a exercer significativa influência sobre o comportamento das empresas, inclusive induzindo-as a novos posicionamentos. Os consumidores cada vez mais encaram suas compras como atos políticos, estando atentos ao que as empresas fazem e como estas se posicionam em relação aos funcionários, à comunidade e ao meio ambiente. Caso considerem algo errado, tais consumidores mais conscientes e responsáveis frequentemente pressionam usando de

seu poder de compra e afetando negativamente o faturamento da empresa, bem como de sua influência pública, desta forma afetando negativamente a imagem da organização.

Por último, é abordado o relacionamento com a comunidade procurando posicionar os franqueados para o desenvolvimento da comunidade por meio de atividades que atuem na causa dos problemas e não somente por meio de ações assistencialistas ao atacar as conseqüências dos problemas. Sobre este tema são disponibilizadas orientações sobre maneiras de atuar junto à comunidade, seja por meio de parcerias, utilização de leis de incentivos fiscais, ou também por meio do voluntariado.

Para concluir esta parte do estudo referente ao envolvimento dos franqueados frente à responsabilidade social, observa-se ser esta uma oportunidade estratégica para O Boticário fortalecer a sua imagem e com isso trazer resultados para a sociedade, para toda a rede de franquias e conseqüentemente para a marca.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido ao seu caráter exploratório, o presente estudo procurou proporcionar uma visão geral a respeito de determinado fenômeno - o relacionamento do O Boticário com fornecedores e franqueados no que diz respeito a questões de responsabilidade social.

Nesta parte final do estudo serão apresentadas algumas considerações e conclusões obtidas, as limitações do estudo, assim como algumas sugestões para futuras pesquisas.

5.1 Conclusões

Este trabalho teve como objetivo analisar os meios através dos quais dois *stakeholders* do Boticário – os fornecedores e os franqueados – são envolvidos para que desenvolvam ações ligadas à responsabilidade social. Além disso, procurou-se levantar os benefícios que este engajamento traz ou pode trazer para as partes envolvidas.

Pretende-se então, nesta parte do estudo, trazer um apanhado das informações obtidas, assim como efetuar uma análise dos pontos observados.

Primeiramente, serão apresentados os meios utilizados para envolver os fornecedores com a responsabilidade social, analisando-se as três principais maneiras de envolvimento.

A primeira, por meio da inclusão de cláusula sobre a proibição do trabalho infantil no contrato de fornecimento. Este quesito em específico, além de estar relacionado a um compromisso assumido publicamente pelo Boticário contra o trabalho infantil, também faz parte dos quesitos necessários para a obtenção do selo Empresa Amiga da Criança, sendo de interesse para a empresa devido ao ganho de imagem relacionado à obtenção do selo.

Quanto a esta questão, a BASF e a Faber Castell não foram penalizadas porque as ações irregulares não estariam sendo desenvolvidas por elas, mas sim por um determinado fornecedor delas. Este fato demonstra a relevância do envolvimento dos fornecedores para que repassem as exigências ao longo de toda a cadeia de fornecimento, de forma que nenhuma das empresas sofra danos em suas atividades e também às suas imagens.

Este fato chama a atenção para a ampliação da abrangência de atuação, no intuito de proteger a imagem da empresa. No caso do O Boticário, por exemplo, a avaliação realizada atinge apenas uma parte de seus fornecedores, e em geral os de maior porte, deixando de fora os menores, e assim mais suscetíveis a questões tidas como ilegais ou socialmente irresponsáveis.

O segundo meio utilizado pelo O Boticário para envolver os fornecedores é a avaliação e posterior premiação concedida às empresas que se destacam em questões relacionadas ao combate ao trabalho infantil, ao trabalho forçado, a práticas discriminatórias, questões relacionadas a programas de saúde e segurança voltada aos funcionários, ao meio ambiente, além da atuação em ações sociais. A escolha destes temas se deve aos compromissos assumidos e às políticas internas do Boticário. Ao agir desta forma, O Boticário espera estimular os fornecedores que possuam ações de responsabilidade social a continuar agindo desta maneira e pretende incentivar os que não possuem para que passem a se envolver com o tema.

A terceira atividade analisada foi a inclusão de quesitos de responsabilidade social na avaliação formal de desempenho dos fornecedores.

Assim, juntamente aos diferentes pontos relacionados à qualidade, preço e pontualidade na entrega, são avaliados quesitos ligados à responsabilidade social.

Entre os tópicos de RSC avaliados pelo Boticário, destaca-se a exigência para que seja apresentado um plano de ação no sentido de melhorar os resultados obtidos com o preenchimento dos Indicadores Ethos de responsabilidade social. Acredita-se que esta forma de envolvimento, por estar relacionada a uma avaliação formal, trará as melhores chances de levar as empresas a dedicarem mais atenção para a questão. Faz-se tal afirmação, pois há o aspecto econômico envolvido nesta avaliação uma vez que os quesitos de responsabilidade social passaram de 2% (em 2005) para 6% (em 2006) da nota final na avaliação formal dos fornecedores. Esta informação, ligada ao fato de O Boticário ter privilegiado, nos últimos anos, os fornecedores mais bem colocados nas suas avaliações, reforça a possibilidade de melhores desempenhos no futuro.

Assim, observa-se que da mesma forma como há uma parcela dos consumidores que leva em consideração o envolvimento das empresas com aspectos ligados à responsabilidade social, o mesmo foi demonstrado neste estudo em que O Boticário valoriza e estimula o comportamento socialmente responsável de seus fornecedores. Além disso, como verificado por meio deste estudo, parcerias comerciais não foram iniciadas devido a comportamentos tidos como socialmente irresponsáveis, pressionando desta forma as empresas para que se envolvam com a questão da responsabilidade social.

No que diz respeito ao envolvimento das franquias com questões de responsabilidade social, foi observada uma ampliação do foco da responsabilidade filantrópica de acordo com a definição de Carroll (1979) para a responsabilidade legal. Se, em 2003 o Programa Dr. Botica Educando para a Vida era disponibilizado para as franquias atuarem em suas comunidades, em 2005 foram inseridas questões legais considerando o público interno das franquias e a promoção da criança e adolescente. Além destes foi incluído também questões referentes ao relacionamento com a comunidade e o meio ambiente, verificando-se desta maneira a ampliação da visão das franquias do Boticário sobre a responsabilidade social corporativa.

Considerando o tamanho da rede de franquias do O Boticário (cerca de 2400 lojas distribuídas em 1400 municípios brasileiros), o engajamento dos franqueados frente a questões como o relacionamento com a comunidade e com o meio ambiente poderá auxiliar no posicionamento da marca, como afirmou a gerente de responsabilidade social Márcia Vaz. Estes pontos reafirmam a opinião de Parente et al (2006) que observa no varejo características que reforçam a sua vocação pra a responsabilidade social: a proximidade o consumidor final, e a sua capilaridade geográfica, sendo neste caso características importantes para o posicionamento de marca citado por Márcia Vaz.

Além disso, como foi observado em alguns materiais de comunicação, a empresa espera obter os seguintes benefícios ao engajar seus franqueados em ações de responsabilidade social: o fortalecimento de imagem, a conquista de novos clientes, o reconhecimento público, o melhor posicionamento da marca e a diferenciação frente aos concorrentes.

Apesar de pouco tempo da implantação dos programas descritos alguns benefícios já foram concretizados na forma de reconhecimento por organizações ligadas à responsabilidade social. Reconhecimento este transformado em divulgações espontâneas em meios de comunicação de como os jornais Gazeta Mercantil, O Globo, Valor Econômico, além da Rádio CBN, entre outros *sites* e revistas. Esta divulgação por sua vez gerou convites para a apresentação do *case*, além de visitas de *benchmarking*. Ações estas que geraram visibilidade como uma empresa socialmente responsável.

Considerando-se também o setor em que O Boticário atua – Perfumaria e Cosméticos – onde outras empresas também se posicionam como socialmente responsáveis, torna-se ainda mais relevante para a empresa utilizar todos os seus meios para também ser reconhecida como tal, ampliando dessa forma a concorrência comercial para a relacionada à responsabilidade social.

Para concluir, vale destacar que além de todos os benefícios apontados para as empresas envolvidas, não se pode deixar de destacar os ganhos que a sociedade obtém. Esta “responsabilidade social corporativa ampliada” multiplica pelo número de parceiros envolvidos os resultados para as questões sociais e ambientais.

5.2 Limitações do Estudo

Ao considerarmos que o Instituto Ethos é tido como referência no Brasil no tema da responsabilidade social corporativa e que O Boticário, em 2005, é tido como pioneiro no uso dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social junto aos seus fornecedores, podemos considerar que este processo é bastante recente nas empresas brasileiras. Pode-se falar o mesmo do movimento feito para o engajamento da rede de franquias do Boticário.

Devido a esta característica do tema proposto para a presente pesquisa, podemos dizer que o estudo de caso se mostrou adequado, pois buscou compreender um fenômeno específico em sua totalidade.

Vale ressaltar, no entanto, que devido à impossibilidade de acesso a algumas informações (por motivos de confidencialidade) não foi possível aprofundar a pesquisa como era desejado. Além disso, como a estruturação do programa de engajamento dos fornecedores e franqueados do Boticário é recente, não havia no momento da pesquisa, uma segunda série histórica disponível para que fossem feitas comparações sobre o desempenho dos fornecedores e dos franqueados no que diz respeito à responsabilidade social.

Com o passar do tempo e o já crescente interesse dos consumidores e das empresas pela responsabilidade social corporativa, as limitações aqui apontadas se tornarão oportunidades para futuras pesquisas sobre ampliação.

5.3 Sugestões para futuras pesquisas

Como foi observado no presente estudo, a responsabilidade social ultrapassou a questão da filantropia e do relacionamento com a comunidade onde a empresa está inserida, para um estágio onde se procura influenciar seus fornecedores e franqueados.

A partir desta observação sugere-se a realização de estudos que analisem o perfil (faturamento, área de atuação, país de origem, entre outras características relevantes) das empresas que exercem este tipo de pressão e os

resultados obtidos por agirem de tal forma. Além disso, sugere-se verificar a maneira como as empresas que recebem tal pressão respondem a este estímulo e os possíveis fatores que levam a uma resposta mais ou menos positiva.

Uma importante questão que foi observada neste estudo e que pode desdobrar-se em outras pesquisas é a utilização, ou exigência, por parte das empresas de quesitos ligados à responsabilidade social no relacionamento com seus parceiros de negócio, trazendo a responsabilidade social para uma ótica *business-to-business*.

No que diz respeito ao sistema de *franchising*, há a possibilidade da realização de estudos que mapeiem as empresas que estimulam suas franquias a realizar de ações de responsabilidade social, assim como suas principais motivações e resultados atingidos.

Vê-se que o campo para o estudo da responsabilidade social corporativa ainda é amplo, havendo várias maneira de se abordar o tema. A contribuição desta pesquisa para a literatura de responsabilidade social aparece tanto na apresentação de um estudo de caso sobre a ampliação da responsabilidade social das empresas e seus principais benefícios, assim como pelo levantamento de novas questões feitas a partir do presente estudo.

6 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ANUÁRIO DE GESTÃO SOCIAL. Ed. Expressão. Ano 15, no. 138, 2005.

AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso.** São Paulo: Futura, 1996.

ABIHPEC. Associação Brasileira das Indústrias de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **Panorama do Setor. (2006a)** Disponível em <http://www.abihpec.com.br/dadosdomercado_panorama_setor.php> Acesso realizado em: 20/04/06.

_____. Associação Brasileira das Indústrias de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **Dados do Mercado Brasileiro. (2006b)** Disponível em <http://www.abihpec.com.br/dadosdomercado_dados_mercado.php> Acesso realizado em: 20/04/06.

ABF, Associação Brasileira de *Franchising*. **Franquias – Guia Oficial 1999.** São Paulo: Editora Empreendedora, 1999.

_____. **O que significa sistema de Franchising e os palavrões usados por quem é desse ramo. (2006a)** Disponível em <http://www.portaldofranchising.com.br/area.asp?A040_cod_area=15&A040_cod_area_f=19&A041_cod_conteudo=7> Acesso em 25/04/06.

_____. **Desempenho do Franchising Brasileiro 2004–2005 (2006b)** Disponível em <http://www.portaldofranchising.com.br/area.asp?A040_cod_area=11&A041_cod_conteudo=5> Acesso realizado em 25/04/06.

ALIGLERI, L.M.; ALIGLERI, L. A.; CÂMARA, M.R.G. Responsabilidade Social na Cadeia Logística: uma Visão Integrada para o Incremento da Competitividade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

_____; BORINELLI, B. Responsabilidade social nas grandes empresas da região de Londrina. In Encontro Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

ASHLEY, P.A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A.. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: Encontro da Associação nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 24, Florianópolis. **Anais...** ANPAD, Florianópolis, 2000.

_____. **Ética e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ATHINKSON, A. A.; WATERHOUSE, J. H. A stakeholder approach to strategic performance measurement. **Sloan Measurement Review**.1997. v.38, n.2. p. 25-37.

AVON, Cidadania Corporativa. Disponível em <<http://www.avon.com.br>> Acesso realizado em 19/07/2006.

BALANÇO SOCIAL, Disponível em <<http://www.balancosocial.org.br>> Acesso realizado em 19/08/2005.

BORGER, F. G.; ALPERSTEDT, C. A questão ambiental e o impacto na gestão empresarial: um estudo de caso em uma empresa do setor de higiene e limpeza. In: Seminários em Administração, 4, 1999, São Paulo, **Anais...**, São Paulo: Programa de pós-graduação em administração e contabilidade FEA/USP, out. 1999.

BOTINEWS, **Lição de casa**. Edição 76, 21/10/2005, p.38.

_____, **Oficinas do bem**. Edição 77, 26/12/2005, p.34.

_____, **Legal é ser legal**. Edição 78, 24/01/2006, p.34.

_____, **Um Prêmio à Ação Social**. Edição 79, 20/03/2006, p.34.

_____, **Edição Especial Convenção de Franqueados**, 06/04/2006, p.20.

_____, **A criança, o adolescente e a responsabilidade social no varejo**. Edição 81, 29/05/2006, p.27.

BOWEN, H.R. **Social Responsibilities of the Businessmen**. New York: Harper & Row, 1953.

BRUYNE, P. HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BUCHANAN, L. "Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals. **Journal of Marketing Research**. 1992. v. 29 (February), 65-75.

CARROLL, A. B. A Three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**. v.4, p.497-505, 1979.

_____. Social Responsibility as an Objective of Business: Evolving Toward a Model of Corporate Social Performance In: GLUECK, W. E. **Business Policy and Strategic Management** 3 ed. New York: McGraw-Hill. p.62-70, 1980.

_____. Corporate social responsibility: Will industry respond to cut-backs in social program funding? **Vital Speeches of the Day**, v. 49, p. 604-608, 1983.

- _____. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**. v. 34(4). p.39-48. 1991.
- CASSEL, C. & SIMON, G. **Qualitative methods in organizational research**. London: Sage Publications, 1995.
- CESARA, M. **Que moda é essa?** Observatório Social Em Revista n.10, 2006. Disponível em <www.observatoriosocial.com.br>. Acesso realizado em 10/08/06.
- CHURCHILL, G. A. **Market Research**. Methodological foundations. Fort Worth: Dryden Press, 5 ed. 1991.
- CLARKSON, M.B.E. **Business and Society**. In: The Toronto Conference: Reflections on Stakeholders Theory. Anais Toronto:ASG, 1994.
- DAVIS, K. The case for and against business assumptions of social responsibilities. **Academy of Management Journal**, 1973. v.16, p. 312-322.
- _____; BLOMSTROM, R L.. Environment and Responsibility. **Business and Society**. McGraw-Hill: USA, 1975.
- DONALDSON, T; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of Corporation: Concepts, Evidence and Implications. **The Academy of Management Review**, Jan; v. 20,1, p. 65-91. 1995.
- EL-ANSARY A. I., ROBICHEAUX, R. A. A Theory of Channel Control: Revisited. **Journal of Marketing**. v. 38, n. 1 , pp. 2-7. 1974.
- ETHOS, INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. (2005a) <<http://www.ethos.org.br>>. Acessos realizados entre: fev. 2005 e jun. 2006.
- _____. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social. (2005b)** Disponível em <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso realizado em: 20/10/2005.
- EXAME. **Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa 2003**. Editora Abril, dezembro 2003.
- _____. **Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa 2004**. Editora Abril, dezembro 2004.
- FBPN, Fundação O Boticário de Proteção à Natureza. **Relatório de Atividades 2004**. Disponível em <<http://internet.boticario.com.br/Internet/staticFiles/Fundacao>> Acesso realizado em: 20/07/05.

FBPN, Fundação O Boticário de Proteção à Natureza. **Relatório de Atividades 2005**. Disponível em <<http://internet.boticario.com.br/Internet/staticFiles/Fundacao>> Acesso realizado em: 20/04/06.

FREDERICK, W.C. From CSR1 to CSR2. **Business and Society**. v. 33, p. 150-66. 1994.

_____. Moving to CSR4: What to Pack for the Trip. **Business and Society**. March, v. 37 (1). p. 40-59. 1998.

_____, DAVIS, K. and POST, J. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics. **Business and Society**. Sixth Edition, McGraw-Hill, USA, 1988.

FREEMAN, E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Pitman Publishing, Boston, 1984.

_____. The Stakeholder Approach Revisited. **Zeitschrift für Wirtschafts und Unternehmensethik**, v. 5. p. 228-241. 2004.

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. **The New York Times Magazine**. September 13, pp. 33, 122-126. 1970.

GIFE, **Grupo de Institutos, Fundações e Empresas**. Disponível em <<http://www.gife.org.br>> Acesso realizado em: 20/06/05.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GRAJEW, O. Negócios e responsabilidade social. In: ESTEVES, S. A. P. (org.) **O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Axis Mundi : AMCE, 2000.

HAY, R.; GRAY, E.R; GATES, J. E. Cases and Text, South Western. **Business and Society** Publishing Co. USA, 1976.

HUNT, S. D.; NEVIN, J. R. Power in a channel of distribution: sources and consequences. **Journal of Marketing Research**. v.11 p.186-93. 1974.

INSTITUTO AKATU, **Pesquisa 2004 - Responsabilidade Social das Empresas - Percepção do Consumidor Brasileiro**. Disponível em <<http://www.akatu.org.br>> Acesso realizado em: 21/07/2005.

IFA, INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION. **Franchise Relations Handbook**. Washington: International Franchise Association,1995. Disponível em: <http://ifa.m6.net/franchise%20relations.pdf> Acesso realizado em: 20/02/2006.

IRES, Instituto ADVB de Responsabilidade Social. **VI Pesquisa Nacional Sobre Responsabilidade Social nas Empresas**, 2005.

- JONES, T. M. Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. **California Management Review**. v. 22 (3), p. 59-67. 1980.
- KASULIS, J. J.; MORGAN, F.; GRYFFITH, D. E.; KENDERDINE, J. M. Managing trade promotions in the context of marketing power. **Journal of The Academy of Marketing Science**. v. 27. n.3 p.320-332. 1999.
- KREITLON, M. P.; QUINTELLA, R. H. Práticas de accountability ética e social: as estratégias de legitimação de empresas brasileiras nas relações com os stakeholders. In: Encontro da Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, 25, 2001, Campinas, **Anais...**, ANPAD, Rio de Janeiro, 2001.
- LAYRARGUES, P. P. Sistemas de gerenciamento ambiental, tecnologia limpa e consumidor verde: a delicada relação empresa – meio ambiente no ecocapitalismo. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.40, n. 2, p. 80-88, abril-jun/2000.
- LEFTWICH, R. H. **O sistema de preços e alocação de recursos**. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1983.
- LEPSCH, S.L. **Franchising e Relações Contratuais**. Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-Graduação "Organização Industrial", da FEA/USP, 1994.
- LIMA, Paulo R. S.; ALIGLERI, Lilian; BORINELLI, Benilson; ASHLEY, Patrícia A. In: ASHLEY, Patrícia A. (Coord.) **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman. 3ª. Ed, 2004.
- McGUIRE, J.W. **Business and Society**. New York: McGraw-Hill, 1963.
- MENDEZ, M.; LEHNISCH, J. P. **Como fazer da franquia um bom negócio**. São Paulo: Nobel, 1991.
- METCALFE, C. E. 'The Stakeholder Corporation. **Business Ethics: A European Review**. v. 7(1). p. 30–36. 1998.
- MILITELLI, M. A. **Franchising – como tornar sua empresa uma franquia**. São Paulo: SEBRAE-SP, 1996.
- O BOTICÁRIO. **Relatório Corporativo: responsabilidade social 2002**. Curitiba: O Boticário, 2003.
- _____. **Processo de Avaliação de Desempenho de Fornecedores**, 2005a.

_____. **Processo de Avaliação de Desempenho de Fornecedores de Serviços**, 2005b.

_____. **Perfil da empresa (2006a)**. Disponível em: <<http://www.boticario.com.br>> Acesso realizado em: 15/03/06.

PARENTE, J.; MACEDO, L. C.; CARDOSO, R. C.; FREIRIA, V. Varejo e Responsabilidade Social In: PARENTE, J.; GELMAN, J. J. (Coords.) **Varejo e responsabilidade social**. Visão estratégica e práticas no Brasil. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PARSA, H. G. Franchisor-Franchisee relationships in quick-service-restaurant systems. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. p. 42-49, June, 1996.

PELIANO, A. M. **Pesquisa Ação Social das Empresas na Região Sul**. Brasília: IPEA/DISOC, 2001.

PNUD, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (2005a). **Metas do Milênio**. Disponível em <<http://www.undp.org.br>> Acesso realizado em: 25/11/2005.

PNUD, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (2005b). **Pacto Global**. Disponível em <<http://www.undp.org.br>> Acesso realizado em: 20/11/2005.

SCHERRER, C.; GREVEN, T. **Global rules for trade: codes of conduct, social labeling, worker's right clauses**. Auflage Munster: Westfalisches Dampfboot, 2001.

SETHI, S.P. Dimensions of corporate social performance: an analytic framework. **California Management Review**. Spring, v. 17, p.58-64. 1975.

SIMÃO FILHO, A. **Franchising: aspectos jurídicos e contratuais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T.A.; FAHEY, L. Market Based Assets and Shareholder Value: A framework for Analysis. **Journal of Marketing**. v. 62, p. 2-18. January. 1998.

STANWORTH, J., KAUFMANN, P. Similarities and differences in UK and US franchise research data: towards a dynamic model of franchisee motivation. **International Small Business Journal**, v. 14, n. 3, p. 57-70, 1988.

SUCUPIRA, J. A. Ética nas Empresas e Balanço Social In: SILVA, C. A. T.; FREIRE, F. S. (Orgs.) **Balanço Social: Teoria e Prática**: Inclui novo modelo do IBASE. São Paulo: Atlas, p. 117-133. 2001.

- THIRY-CHERQUES, H. R. Responsabilidade Moral e Identidade Empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v.7, Edição Especial p. 31-50. 2003.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- WOOD, D. J. Corporate Social Performance Revised. **Academy of Management Review**. v. 16 (4), p. 691-718. 1992.
- WOOD JR., T.; ZUFFO, P. K. Supply chain management: uma abordagem estratégica para a logística. In: Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração, 21, 1997. Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras, ENANPAD, 1997.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZADEK, S. Balancing performance, ethics, and accountability. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 13, p. 1421-1441, oct. 1998.

7 APÊNDICE

GUIA DE PERGUNTAS

1. Quando O Boticário iniciou o seu envolvimento com a responsabilidade social?
2. Como o tema responsabilidade social é tratado no O Boticário?
3. Qual a área responsável pela gestão da responsabilidade social na empresa? Existe área específica? Como está inserida no organograma da empresa?
4. De que maneira O Boticário envolve seus fornecedores com a questão da responsabilidade social?
5. Quais são os incentivos dados para os fornecedores para que atuem de maneira socialmente responsável?
6. São utilizados indicadores específicos? Quais?
7. Por que este envolvimento é feito? Quais os resultados esperados com tal ação?
8. De que maneira a empresa envolve seus franqueados com a questão da responsabilidade social? Desde quando é realizado?
9. São utilizados indicadores específicos? Quais?
10. Quais os benefícios que O Boticário espera obter / obteve com o envolvimento da responsabilidade social para a sua cadeia produtiva?
11. A empresa entende que a imagem do O Boticário melhora devido às suas ações de responsabilidade social?