



Encontro Internacional sobre Gestão  
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048  
Dezembro 2016

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

**DAYANA CARNEIRO LEITE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG  
d4ydayana@gmail.com

**VERÔNICA MACÁRIO DE OLIVEIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
veronicamacario@gmail.com

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

### **RESUMO**

O presente estudo objetiva identificar o desempenho socialmente responsável de uma franquia do ramo de cosméticos e perfumes a partir da percepção do público interno que atua no nível tático de uma franqueada na cidade de Campina Grande - PB. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de natureza descritiva. A análise dos resultados foi feita a partir da abordagem quali-quantitativa. Foram investigados todos os 18 (dezoito) sujeitos que atuam no nível tático da franqueada como supervisores, devido ao nível de informação necessário sobre as práticas de RSE da empresa estudada. Desse modo, a amostra foi censitária. Os dados foram coletados por meio das técnicas: pesquisa documental, observação participante e aplicação de questionário, o qual foi elaborado com base na parametrização do Modelo TPSC de Carroll (1979) feita por Macêdo, Gadelha e Cândido (2014). Os resultados apontaram que a franquia possui uma postura socialmente responsável, visto que foi identificada uma frequência positiva das categorias de responsabilidade social. Além disto, verificou-se que a empresa possui fortes práticas socioambientais principalmente nas áreas de segurança do produto, consumo e meio ambiente. Por fim, o comportamento de resposta mais presente na Franquia é a acomodativa.

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

## ***SOCIALLY RESPONSIBLE PERFORMANCE IN FRANCHISING : A CASE STUDY IN A FRANCHISEE***

### ***ABSTRACT***

*This study aim to identify the socially responsible performance of a franchise in the cosmetics industry and perfumes from the perception of the internal public that operates at the tactical level of a franchise in the city of Campina Grande - PB. The research is characterized as a case study of a descriptive nature. The analysis was made from the qualitative and quantitative approach. Data were collected through techniques: documentary research, participant observation and questionnaire, which was based on the parameterization of the TPSC Carroll's model (1979) made by Macêdo, Gadelha and Candide (2014). The results showed that the franchise has a socially responsible attitude, since it was identified a positive frequency of the categories of social responsibility. Furthermore, it was found that the company has strong environmental practices mainly in product safety, consumption and environment. Finally, as this response behavior in Franchise is accommodative.*

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

## 1. INTRODUÇÃO

Diante das constantes mudanças globais emergem diversas demandas e cobranças socioambientais para as quais as empresas devem está preparadas para atender. Uma das formas de responder a tais demandas se encontra na prática da Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Para Oliveira (1984, p. 205), “responsabilidade social é a capacidade de a empresa colaborar com a sociedade, considerando seus valores, normas e expectativas para o alcance de seus objetivos”. Assim, para ser socialmente responsável as empresas buscam adotar práticas transparentes e éticas nas relações com os colaboradores internos e externos, clientes e comunidade onde estão inseridas, cumprindo com a legislação pertinente e buscando preservar o meio ambiente.

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

Daí nota-se a relevância em realizar estudos acerca da Responsabilidade Social Empresarial, considerando que aumentaram as exigências éticas sobre a forma de atuação das empresas no mercado e como elas se relacionam com seus diversos *stakeholders*. Assim, as empresas socialmente responsáveis precisam incorporar a responsabilidade social em seu planejamento estratégico, o que se reflete na sua visão, missão, princípios, valores e cultura organizacional (BIANCHI *et al.*, 2013).

Nos últimos anos, empresas do setor de cosméticos têm demonstrado interesse em projetos que envolvam a RSE. Estas organizações empenham-se em atingir um diferencial competitivo através de meios de fabricação mais corretos, realizando pesquisas e planejando suas ações levando em consideração o impacto que elas causam no ambiente e na sociedade, além de, buscar parcerias e apoiar fundações socioambientais.

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

Dentro desse contexto, o presente estudo teve como objetivo identificar o desempenho socialmente responsável de uma franquia do ramo de cosméticos e perfumes a partir da percepção do público interno que atua no nível tático de uma franqueada na cidade de Campina Grande - PB.

Em termos estruturais, além dessa parte introdutória, a seguir foi apresentado o embasamento teórico sobre o tema. Nas subseções seguintes estão os procedimentos metodológicos que possibilitaram a execução da pesquisa, a análise dos resultados e, por fim, as considerações finais a respeito do atual estudo.

## 2. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

No início do século XX, as primeiras discussões sobre a RSE eram tidas como conteúdo socialista. A partir da década de 1950 com a publicação do livro de Howard Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, o tema passou a ganhar força diante dos estudiosos e demais comunidades (FRANCISCHINI *et al.*, 2005).

Para Carroll (1999), Bowen merece a denominação de Pai da Responsabilidade Social Corporativa, pois seu livro se destacou em um período de pouco conhecimento sobre a

questão social. Segundo Bowen (1984, p. 24) a RSE pode ser entendida como “a obrigação do empresário de adotar práticas, tomar decisões e acompanhar linhas de ação desejáveis segundo os objetivos e valores da sociedade.”. Dessa maneira, as organizações passam a ter novos objetivos que não se vinculam apenas ao ganho econômico, mas elas se tornam agentes que devem adotar práticas que estejam de acordo com as expectativas da sociedade e que respeitem o meio ambiente.

Dentro das discussões que culminam na consolidação de estudos sobre o tema, alguns autores passaram a desenvolver modelos que buscavam analisar o desempenho socialmente responsável das corporações, destacando-se o Modelo de Wood (1991), o qual trata de três princípios acerca da Responsabilidade Social; e o Modelo *Triple Bottom Line* de Elkington (1997), também conhecido como tripé da sustentabilidade e o Modelo Tridimensional de Performance Social Corporativa (TPSC) proposto por Carroll (1979). Para a realização dessa pesquisa foi escolhido este último, detalhado a seguir.

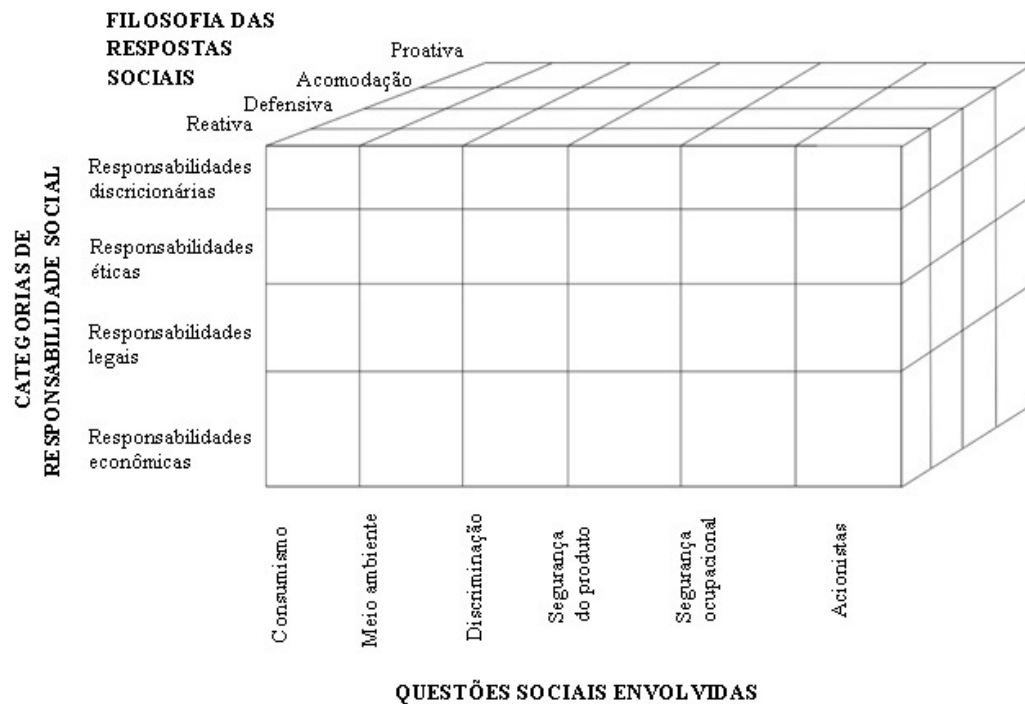
## **2.1 MODELO DE CARROLL**

Carroll (1979), um dos primeiros autores a conceituar o tema, definiu a RSE como as ações desenvolvidas por uma organização de modo a atender obrigações econômica, legal, ética e discricionária. A responsabilidade econômica refere-se ao objetivo principal de qualquer empresa que possua fins lucrativos; A responsabilidade legal estabelece que as empresas operem dentro dos termos e normas exigidas pela legislação em vigor; a responsabilidade ética está relacionada às expectativas colocadas implicitamente sobre a empresa; e a responsabilidade discricionária diz respeito às ações voluntariamente adotadas por uma organização com intuito de beneficiar de alguma forma a sociedade (CARROLL, 1979). O conjunto dessas quatro obrigações origina a primeira dimensão de RSE desenvolvida por Carroll (1979) no Modelo TPSC.

A segunda dimensão do modelo trata dos aspectos sociais que envolvem a responsabilidade social, como consumismo, meio ambiente, discriminação, segurança do produto, segurança ocupacional (ou segurança no trabalho) e acionistas. E, por fim, a terceira dimensão do modelo remete a filosofia das respostas sociais, sendo estas: reativa, defensiva, acomodação e proativa. Na resposta reativa, a empresa não se empenha na busca por ações sustentáveis. A defensiva, a organização realiza atividades socialmente responsáveis sob pressão legal e da comunidade. Na resposta por acomodação, a empresa tem ciência da importância de aderir às práticas sociais e adota um comportamento socioambiental além daquele que é imposto. E por último, a filosofia proativa remete aquelas empresas que buscam ser referência na responsabilidade social (OLIVEIRA, 2008).

Na Figura 1, a seguir, observa-se o Modelo de Performance Corporativa de Carroll (1979), englobando as três dimensões apresentadas:

Figura 1: Modelo Tridimensional de Performance Social Corporativa



Fonte: Carroll (1979, p. 503)

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

### 2.1.1 Parâmetros do Modelo TPSC

O Modelo Tridimensional de Performance Social Corporativa, desenvolvido por Carroll (1979), foi citado em grande parte dos estudos discutidos nos últimos anos sobre Responsabilidade Social Empresarial. Diante da relevância dada à abordagem do autor, Macêdo, Gadelha e Cândido (2014), elaboraram a parametrização do modelo com objetivo de viabilizar a sua aplicação nas organizações. Para tanto, os autores incorporaram variáveis para as dimensão do Modelo TPSC, a saber: categorias de RSE, comportamento de respostas e ações e programas. Destaca-se, entretanto, que as variáveis e instrumentos de pesquisas foram elaborados considerando públicos específicos. Neste sentido, há variáveis para os *stakeholders* internos, como por exemplo, colaboradores, acionistas, diretores etc. como também, para *stakeholders* externos, tais como, fornecedores, clientes, comunidade, governo e parceiros (MACÊDO, GADELHA e CÂNDIDO, 2014). A parametrização com as variáveis de cada dimensão estão apresentadas nos quadros a seguir. O Quadro 1 refere-se as Categorias de RSE do Modelo Tridimensional.

Quadro 1: Variáveis Criadas para a Dimensão Categorias do Modelo Tridimensional

CATEGORIAS	VARIÁVEIS
ECONÔMICA	Equilíbrio entre receitas e despesas
	Satisfação dos clientes como indicador de desempenho do negócio
	Investimento em estrutura física, treinamento dos funcionários e novos produtos

	Monitoramento da produtividade dos funcionários
	Realização de transações satisfatórias para <i>stakeholders</i> (internos e externos)
	Cobrança de preços convenientes ao poder de compra da demanda
	Produção de bens e provisão de serviços de acordo com os requisitos da demanda
<b>LEGAL</b>	Efetividade no pagamento de impostos e tributos municipal, estadual e federal
	O cumprimento integral das leis do trabalho e de obrigações contratuais
	Adequação dos produtos ao Código de Defesa do Consumidor
	Cumprimento da legislação ambiental
<b>ÉTICA</b>	A existência e aplicação de um código de ética na empresa
	Respeito à integridade física e moral de funcionários e clientes
	Abertura ou procedimento confidencial na empresa para funcionários tratarem de questões problemáticas
	Fomento de uma cultura interna para criação e adoção de valores éticos
<b>DISCRICIONÁRIA</b>	Existência de projetos e ações sociais desenvolvidos pela empresa
	Estímulo ao voluntariado nos clientes internos
	Participação em organizações cívicas ou consideração aos problemas sociais da comunidade
	Disponibilidade aos funcionários de aquisição de habilitações suplementares

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

No Quadro 2, a seguir, estão expostas as variáveis relativas as ações e programas do Modelo Tridimensional.

Quadro 2: Variáveis Criadas para a Dimensão Ações e Programas do Modelo Tridimensional

<b>AÇÕES</b>	<b>VARIÁVEIS</b>
<b>CONSUMO</b>	Modificação e/ou retirada de produtos após sua distribuição quando não adequados aos clientes ou consumidores
	Disposição de informações técnicas adequadas e necessárias
	Realização de pesquisas de mercado
	Relacionamento pós-venda satisfatório com o cliente
	Disposição de informações sobre educação ou consciência ambiental no âmbito externo
<b>MEIO AMBIENTE</b>	Enquadramento da empresa com certificação ambiental
	Tratamento e reutilização de água proveniente da produção
	Disposição adequada de resíduos sólidos e gases poluentes
	Utilização de tecnologias limpas ou que reduziram a poluição
<b>DISCRIMINATÓRIA</b>	Desenvolvimento de projetos voltados à preservação do meio ambiente
	Igualdade de condições salariais independente de sexo
	Igualdade na ocupação de cargos de chefia a pessoas de qualquer raça ou sexo
	Liberdade de escolha e prática religiosa
	Segurança para o emprego ou para a contratação de funcionários com mais de 45 anos de idade
	Ações para mitigação de discriminação social ou racial entre funcionários ou outros atores relacionados à empresa
<b>SEGURANÇA DO PRODUTO</b>	Disponibilidade de informações sobre normas técnicas necessárias à correta fabricação dos produtos
	Implantação de meios que busquem a excelência do padrão de qualidade
	Execução de medidas eficazes de logística
	Ambiente sanitariamente adequado para produção e estoque
	Produtos seguros à saúde de consumidores
<b>SEGURANÇA DO TRABALHO</b>	Fiscalização e monitoramento da utilização de equipamentos de proteção
	Treinamentos para manejo adequado de ferramentas e máquinas
	Fiscalização de infraestrutura para impedir danos à saúde dos funcionários
	Diminuição do índice de acidentes nas operações do trabalho
	Contínua prestação de contas aos acionistas da empresa
<b>ACIONISTAS</b>	Mediação de interesses dos sócios acionistas com os objetivos de comprometimento social da empresa

	Elaboração de programa de envolvimento de acionistas com projetos sociais desenvolvidos pela empresa
	Estuda em conjunto com acionistas as implicações da atuação social responsável na competitividade e no aumento de lucratividade

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

Por fim, o Quadro 3 aponta as variáveis relativas a dimensão Comportamento de Resposta do Modelo Tridimensional:

Quadro 3: Variáveis criadas para a dimensão Comportamentos de Respostas do Modelo Tridimensional

RESPOSTAS	VARIÁVEIS
REATIVA	Fomento de ações sociais depois de protesto ou reivindicações da sociedade
	Ações sociais para viabilizar a mitigação de impactos negativos provocados pela empresa
	Realização de auditorias frequentes
DEFENSIVA	Revisão periódica das ações sociais para conformidade com objetivos empresariais
	Receptividade para relevância de problemas sociais ocasionados pela empresa
ACOMODATIVA	Atuação social tendo em vista que a empresa necessita e o governo ou sociedade solicita
	Gestão administrativa em acordo com as expectativas/necessidades dos funcionários
	Os projetos sociais visam cumprir as normas e a legislação governamental
	Institucionalização de projetos educacionais, culturais ou éticos, internamente ou na comunidade local
PRÓ-ATIVA	Relação entre planejamento empresarial e suas estratégias sociais
	Ações sociais estão além das expectativas dos <i>stakeholders</i>
	Desempenho de projetos por iniciativa própria

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

Os autores afirmam que tais variáveis podem ser utilizadas como base para ferramentas de pesquisa, como roteiros de entrevistas e questionários. Uma proposta de instrumento de pesquisa para avaliar as variáveis também foi desenvolvido no estudo, de modo que cada variável possui uma descrição a qual pode ser utilizada como uma afirmativa para verificar o grau de concordância e discordância do pesquisado em relação a cada dimensão do Modelo TPSC. Dessa forma, as respostas dos pesquisados são analisadas a partir de médias aritméticas ou “outros valores quantitativos encontrados por uma escala estabelecida, como exemplo a escala *Likert*” (MACÊDO, GADELHA e CÂNDIDO, *op cit.*, p. 240). A partir da aplicação do Modelo TPSC é possível verificar o desempenho socialmente responsável das empresas, conforme este estudo se propôs.

## 2.2 RSE NO SISTEMA FRANCHISING

O sistema *franchising* reúne um conjunto de empresas que decidiram expandir seus negócios concedendo a outrem o direito de utilizar a marca e procedimentos operacionais já estabelecidos. De acordo com a Lei 8.955/94, Artigo 2º:

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

No Brasil, o crescimento desse sistema de franquias nos últimos anos é notável. Uma peça fundamental para o crescimento desse sistema foi a criação da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), em 1987. A ABF é uma entidade sem fins lucrativos que organiza e realiza diversas atividades para as Franquias associadas, visando beneficiá-las ao oferecer

diversos encontros relacionados ao *franchising*. Em 2005 foi criada a Associação Franquia Solidária (AFRAS) com objetivo de estimular essa rede no caminho da sustentabilidade, tornando-se assim o braço da Responsabilidade Social Empresarial da ABF (PORTAL DO FRANCHISING, 2013).

Diante da gama de discussões a respeito da Responsabilidade Social nos últimos anos, tanto no âmbito acadêmico quanto no âmbito empresarial, nota-se a relevância sobre o tema. Dessa forma, em frente a esses fatores percebe-se a contribuição do presente estudo em verificar a percepção do público interno acerca do desempenho socialmente responsável de uma empresa do sistema *franchising*. Para esse fim, foi utilizado o Modelo Tridimensional de Performance Social Corporativa proposto por Carroll (1979), o qual foi aplicado utilizando como base os parâmetros desenvolvidos por Macêdo, Gadelha e Cândido (2014). Na seção a seguir são expostos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo desse estudo foi identificar o desempenho socialmente responsável de uma franquia do ramo de cosméticos e perfumes com base no Modelo Tridimensional Performance Social Corporativa proposto por Carroll (1979) parametrizado por Macêdo, Gadelha e Cândido (2014), a partir da percepção do público interno que atua no nível tático de uma franqueada na cidade de Campina Grande - PB. Dessa forma, essa pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de natureza descritiva que tem como objetivo principal a descrição e análise das características e atributos de determinada população (RICHARDSON, 2012). Ressalta-se que o modelo de Carroll (1979) foi escolhido para realização deste estudo devido a possibilidade de avaliar o desempenho da empresa em relação à RSE a partir de distintas perspectivas: categorias de responsabilidade social; ações socioambientais desenvolvidas; e comportamento de resposta da empresa.

Como unidade de análise da pesquisa foi escolhida uma empresa franqueada do setor de cosméticos e perfumes que atua no município de Campina Grande -PB e também em algumas cidades circunvizinhas. Considerando o nível de informação necessário sobre as práticas de RSE da empresa estudada, optou-se por investigar todos os ocupantes de cargos de nível tático, isto é, gerentes e supervisores da empresa franqueada estudada, totalizando 18 (dezoito) respondentes, o que caracteriza uma amostra censitária.

Quanto aos procedimentos técnicos para coleta de dados foi utilizado a análise documental, a observação participante e a aplicação de questionários estruturados. O questionário foi construído a partir do Modelo TPSC de Carroll (1979) tomando como base as variáveis propostas por Macêdo, Gadelha e Cândido (2014). Ele foi dividido em três blocos com o propósito de verificar o tipo de responsabilidade mais presente, o tipo de comportamento-resposta da empresa e, por fim, qual o foco das ações socioambientais adotadas pela organização. Dessa forma, as três partes totalizaram 57 (cinquenta e sete) afirmativas as quais foram avaliadas utilizando a seguinte escala de *Likert*: 1 - Nunca; 2 - Raramente; 3 - Indeciso; 4 – Frequentemente; 5 - Sempre.

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

Os dados quantitativos foram tratados e analisados através de médias aritméticas e medidas de frequência relativa e os dados decorrentes da observação participante e análise documental foram analisados de forma qualitativa. Por conseguinte, realizou-se a triangulação dos dados com base na pesquisa documental, nas respostas obtidas por meio do questionário e na observação participante. De acordo com Flick (2009 p. 361) “a triangulação dos dados



refere-se ao uso de diferentes fontes de dados”. Dessa forma é possível validar as informações obtidas e ainda “enriquecer e superar ainda mais o conhecimento” (FLICK, op. cit., p. 362) superando as limitações de se utilizar apenas um método de coleta de dados. Assim, a triangulação de dados possibilitou confirmar os resultados decorrentes a aplicação dos questionários junto ao público interno da franqueada investigada.

No capítulo seguinte estão expostos e discutidos os resultados desta pesquisa.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados obtidos durante a realização desta pesquisa. Inicialmente tem-se uma breve descrição da franquia que a franqueada analisada faz parte. A seguir, aborda-se o perfil dos investigados e, por fim, são analisados os resultados decorrentes de suas percepções quanto ao desempenho da franquia no que tange as práticas de RSE de acordo com o Modelo TPSC, contrapondo-se a observação participante e a análise documental.

##### **4.1 A FRANQUIA**

O Boticário surgiu em 1977 em Curitiba, com a inauguração de uma farmácia de manipulação que investia na elaboração de cosméticos naturais para cabelos, corpo e pele. Em 1979 foi inaugurada a primeira loja, localizada em um aeroporto no Paraná. No ano seguinte, aconteceu a abertura da primeira Franquia, este primeiro passo transformou a marca em uma das maiores Franquias no setor de perfumes e cosméticos. A partir daí, a Franquia O Boticário se expandiu por todo o país, criando oportunidade de negócio próprio para aqueles de espírito empreendedor, como também, criando empregos e contribuindo para o desenvolvimento de diversas localidades.

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

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

A empresa franqueada, onde foram aplicados os questionários, está há pouco mais de 30 anos no mercado. A franqueada na Paraíba foi inaugurada por volta de 1980, com apenas uma loja no centro da cidade de Campina Grande - PB. Atualmente o CP, (Capital Pai) como é conhecido cada franqueado, conta com 13 lojas situadas em Campina Grande e cidades circunvizinhas. Há também a central de Venda Direta, cujo público alvo são as revendedoras da cidade e regiões interiores do estado. Em relação ao número de funcionários, a franqueada tem cerca de 150 colaboradores diretos, tanto de lojas quanto da central venda direta. Ressalta-se ainda que periodicamente acontece à contratação de funcionários temporários para atender o aumento da demanda em datas comemorativas, como também, a empresa conta com alguns estagiários e jovens aprendizes.

A marca também se destaca pelas iniciativas sustentáveis e práticas socialmente responsáveis (GRUPO BOTICÁRIO, 2014). Dentre as ações sustentáveis desenvolvidas pelo

Grupo, podem-se destacar as que envolvem matéria-prima, embalagens, canais de venda e eco eficiência, conforme o Quadro 4 a seguir:

Quadro 4: Áreas foco de ações sustentáveis

ÁREAS DE AÇÕES	PRÁTICAS RELACIONADAS
<b>MATÉRIA-PRIMA</b>	Realização de estudos sobre o ciclo de vida do produto de modo a promover inovação nos processos internos, garantir a satisfação contínua do consumidor e reduzir os impactos sociais e ambientais;
<b>EMBALAGENS</b>	Utilização de embalagens refis, que reduzem em até 72% os impactos ambientais e garantem para o consumidor uma economia de 24% do valor pago pelo produto; Com relação à logística reversa o Grupo realiza também a destinação final adequada desses recursos, através de cooperativas de catadores e empresas gerenciadoras de resíduos
<b>CANAIS DE VENDA</b>	A estrutura das lojas e objetos de ambientação contêm material reciclado e de baixo impacto ambiental; a iluminação e eletrônicos são de baixo consumo de energia, sem afetar o conforto dos colaboradores e consumidores;
<b>ECO EFICIÊNCIA</b>	Reutilização de mais de 22.000m <sup>3</sup> de água; Reaproveitamento de água da chuva em suas instalações; Reciclados e reutilizados 96% dos resíduos gerados; Disponibilização de transporte fretado aos colaboradores;

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

Desse modo, a empresa passou em investir e desenvolver diversas práticas de sustentabilidade, como também, passou a promover e incentivar esse comportamento em seus processos operacionais e na sua cadeia produtiva.

O Grupo também busca garantir uma gestão estratégica que incorpore a sustentabilidade nos processos e decisões da empresa, como também na cadeia de valor. No Quadro 5 a seguir é possível visualizar algumas estratégias, conhecidas como *Responsabilidade Compartilhada* desenvolvidas pelo Grupo Boticário:

Quadro 5: Estratégias e práticas de Responsabilidade Compartilhada

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

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

A partir do das informações até aqui apresentadas nota-se que, dentre as estratégias sustentáveis, a marca busca formar parcerias, fomentar projetos e incentivar o desenvolvimento de soluções inovadoras. Para tanto, existem práticas e ações voltadas para a inclusão de práticas sustentáveis em cada participante da cadeia de valor, disseminando, assim, a responsabilidade socioambiental da empresa.

## 4.2 PERFIL DOS INVESTIGADOS

Antes de se iniciar a discussão sobre as práticas de RSE da empresa, é interessante conhecer o perfil dos investigados, conforme mostra a Tabela 1 a seguir:

Tabela 1: Perfil do público interno

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

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

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

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

As subseções a seguir apresentam os resultados acerca do desempenho socialmente responsável da empresa, o qual tem como base o Modelo Tridimensional de Performance Social Corporativa proposto por Carroll (1979).

#### 4.1 PERCEÇÃO DO PÚBLICO INTERNO

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

##### 4.1 Dimensão: *Categorias de Responsabilidade Social*

A primeira dimensão avaliada, através do instrumento de pesquisa, objetivou identificar a percepção dos investigados sobre a aplicação das categorias de Responsabilidade Social na empresa. A primeira categoria diz respeito à Responsabilidade Econômica. Uma empresa economicamente responsável precisa atuar no mercado com objetivo de ser o mais rentável, eficiente, e competitiva possível (CARROLL, 1991). A segunda categoria refere-se à Responsabilidade Legal. Carroll (1991) afirma que essa categoria de responsabilidade se refere à atuação da empresa conforme os regulamentos e requisitos legais exigidos em nível local, estadual e federal. Isto é, a organização sendo uma empresa cidadã cumpridora da lei. A terceira categoria refere-se à Responsabilidade Ética. Nessa categoria, a empresa eticamente responsável se preocupa em atuar não apenas de acordo com as exigências legais, mas também, conforme as expectativas dos colaboradores, consumidores e da sociedade como um todo (CARROLL, 1991). A última categoria é referente à Responsabilidade Discricionária, na qual a empresa voluntariamente adota ou incentiva a realização de práticas que beneficiem de alguma forma seus *stakeholders* (CARROLL, 1991). A percepção do público interno, que atua no nível tático da franqueada, sobre a atuação da franquia em cada uma dessas categorias pode ser visualizada na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2: Categorias de Responsabilidade Social Empresarial

<b>Categoria</b>	<b>Nunca + Raramente</b>	<b>Indecisos</b>	<b>Frequentemente + Sempre</b>
Econômica	0%	2%	98%
Ética	0%	6%	94%
Legal	0%	11%	89%
Discricionária	8%	25%	67%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Com base nos dados apresentados anteriormente, constatou-se que a Responsabilidade que mais se destaca é a Econômica, a qual obteve, para as variáveis analisadas nessa categoria, 98% das respostas *frequentemente e sempre*. Tal resultado corrobora com as pesquisas de satisfação de pós-venda realizadas pela empresa, bem como com o levantamento feito a partir do Relatório de Sustentabilidade (2014), o qual menciona que a Franquia investe continuamente na capacitação dos colaboradores. Destaca-se também que esse resultado está de acordo com a prática de acompanhamento realizado pela Franquia através do Instrumento de Análise do Franqueado – IAF, como pode ser visto no Quadro 5.

Quanto a Responsabilidade Ética, 94% das respostas enfatizaram que a franquia a pratica *frequentemente e sempre*. Uma prática da empresa relacionada a esta responsabilidade é que mensalmente os colaboradores respondem a um questionário que funciona como uma ouvidoria, no qual anonimamente, os mesmos podem avaliar seu respectivo superior e expressar seus níveis de satisfação ou insatisfação.

Em seguida estão a Responsabilidade Legal e a Responsabilidade Discricionária, com uma representação de 89% e 67%, respectivamente, das respostas *frequentemente e sempre*. É notório que a Responsabilidade Discricionária foi a categoria que obteve maior divergência

nas respostas, isto porque, alguns investigados ficaram indecisos sobre a empresa adotar, voluntariamente, práticas socioambientais. Diante desse resultado nota-se que algumas pessoas não tem conhecimento sobre a realização de projetos sociais. Uma das pessoas investigadas comentou que "a empresa até pode divulgar as ações sociais na extranet, entretanto, se a divulgação fosse feita em cartilhas e informativos impressos, os colaboradores teriam um acesso mais fácil e rápido a esse tipo de informação, considerando o dia-a-dia corrido em todos os canais de venda". Entretanto, esse mesmo investigado afirmou que a empresa continuamente busca estimular o desenvolvimento dos colaboradores, oferecendo treinamento e capacitação, bem como contribuindo com auxílio em bolsas de estudo em instituições de ensino, como universidades privadas.

A seguir foram analisadas as ações e práticas de RSE da Franquia.

#### 4.2 Dimensão: Ações e práticas de Responsabilidade Social

A segunda dimensão do modelo de TPSC aplicado aos investigados buscou identificar a sua percepção sobre a regularidade que ocorrem ações ou práticas de RSE relacionadas ao consumo, meio ambiente, discriminação, segurança do produto, segurança no trabalho e acionistas na empresa. Os resultados são apresentados na Tabela 3. É possível observar a regularidade de ocorrência de cada ação e prática de responsabilidade social adotada pela Franquia conforme a percepção do público interno.

Tabela 3: Ações e Práticas de Responsabilidade Social Empresarial

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

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Em relação às ações e práticas relativas a Segurança do Produto, Consumo e ao Meio Ambiente estas obtiveram o maior número de respostas, *frequentemente* e *sempre*, com uma representação de 96%, 94% e 83%, respectivamente. Sobre a Segurança do Produto, apesar da maioria de respostas positivas, um respondente comentou que alguns estoques possuem tamanho menor do que o adequado para comportar os produtos, devido a este fato, existem prateleiras altas que são pouco firmes, as quais já causaram a queda de alguns produtos. Outro respondente chegou a comentar, sobre a categoria Segurança do Produto, que embora a empresa invista em ações que promovam a satisfação do cliente, poucas práticas são desenvolvidas a fim de verificar a satisfação desses em relação à qualidade dos produtos.

O resultado de ações relacionadas ao Meio Ambiente está de acordo com a prática de reciclagem realizada pela Franquia, mencionada no levantamento feito a partir do Relatório de Sustentabilidade (2014). Destaca-se também, a Franquia buscar utilizar objetos de ambientação dos canais de venda que contém material reciclado e de baixo impacto ambiental, bem como, os itens de iluminação e eletrônicos são de baixo consumo de energia. No que concerne a Segurança do Trabalho, os investigados afirmaram que, de modo geral, a empresa oferece um ambiente saudável e seguro para realização do trabalho, e os índices de acidente nesse local são desconhecidos.

Sobre ações Discriminatórias, há divergências nas respostas dos investigados. Apesar desse resultado, a partir da observação participante verifica-se que a empresa não permite práticas de discriminação, mas busca respeitar as diferenças e oferecer direitos e condições

igualitárias. E no que se refere as ações voltadas aos Acionistas, a maioria dos respondentes não tem conhecimento sobre a realização de tais práticas, de modo que 79% deles se mostraram *indecisos* ao avaliar essas variáveis. Esse fato pode ser explicado porque a prestação de contas, os interesses e o envolvimento dos acionistas em relação à RSE é algo que está fora do escopo de atuação dos respondentes. Isto porque, esses aspectos são de natureza estratégica da Franquia e não são disseminados para os colaboradores das franqueadas.

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

### 4.3 Dimensão: Comportamento-resposta

As variáveis relativas a essa dimensão buscaram avaliar qual o tipo de comportamento-resposta da empresa frente às práticas de RSE desenvolvidas. Os quatro tipos de comportamento resposta podem ser observados na Tabela 4 a seguir:

Tabela 4: Comportamento de Resposta

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

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Com base nos resultados apresentados na Tabela 4, percebe-se que o maior percentual de respostas do comportamento-resposta Acomodativo foi de 49% associado a atuação *frequentemente e sempre*. Isto aponta que a maioria dos investigados percebem que a franquia é transparente em relação aos seus projetos sociais e busca desenvolver uma gestão de acordo com a expectativa dos *stakeholders*. Por conseguinte o comportamento-resposta Proativa obteve 43% de respostas *frequentemente e sempre*. Esta resposta considera que empresa busca inserir as ações sociais no planejamento estratégico; busca desenvolver ações sociais além das exigidas pelo governo/sociedade; e, tem iniciativa acerca das ações sociais e divulga esses projetos para os colaboradores, funcionários, fornecedores. A resposta Defensiva considera que a empresa realiza ações sociais para manter uma relação confortável com a sociedade evitar conflitos; e, realiza auditorias acerca das ações sociais desenvolvidas obteve 39% de respostas *indecisos*. A Resposta Reativa é formado por variáveis que avalia a constância que a empresa se envolve em ações sociais porque existem reivindicações e protestos contra as atividades dela; se envolve em ações sociais porque sente que seus objetivos estão ameaçados; e, desenvolve ações sociais apenas para não sofrer punições legais. Este tipo de resposta obteve 65% de avaliação de *nunca e raramente*.

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

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar o desempenho socialmente responsável de uma franquia do ramo de cosméticos e perfumes a partir da percepção do

público interno que atua no nível tático de uma franqueada na cidade de Campina Grande - PB. Para isso, as práticas de RSE foram avaliadas tomando como base o Modelo Tridimensional de Performance Social Corporativa de Carroll (1979).

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

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

Por último, no que concerne aos tipos de comportamento de resposta, de acordo com as ações que a empresa relata desenvolver com as que são percebidas pelo público interno da franqueada, observou-se que a Franquia não demonstra possuir um comportamento reativo ou defensivo ao desenvolver ações de RSE. Nota-se, todavia, que esta busca cumprir com as expectativas dos *stakeholders*, às vezes sendo até proativa. Ressalta-se, portanto, a relevância de as organizações passarem a considerar não apenas os interesses próprios ao realizarem suas atividades, mas pensar também no impacto de suas ações, evitando ou reduzindo os efeitos negativos destas, e até implantar práticas que objetivam beneficiar de alguma forma a terceiros.

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

Conclui-se, portanto, que incorporar a prática de RSE nas empresas, e mais especificamente em uma rede franqueada, exige planejamento e esforços contínuos, uma vez que para atingir os objetivos almejados é necessário envolver todas as áreas da organização e adotar um compromisso estratégico com uma perspectiva de longo prazo.

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

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8955.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm)>. Acesso em: 24 mar. 2016.

BIANCHI, M.; FAÉ, M. D.; GELATTI, R.; ROCHA, J. M. L. A responsabilidade social como parte integrante da cultura organizacional em empresas socialmente responsáveis: análise de conteúdo entre a prática e o discurso. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 6, n. 1, p. 160-191, 2013.

BOWEN, H. R. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper, 1953.

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

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

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

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

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

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

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

FRANCISCHINI, A. S. N. *et al. Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades*. 4ª Edição. São Paulo: Editora Peirópolis,

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

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

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

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

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



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

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

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

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