

FLÁVIA AZEVEDO DIAS DA ROCHA

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: O CASO MUNDO VERDE

Dissertação apresentada à Universidade Estácio de Sá como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial.

**Orientadores: Dr. Fernando Guilherme Tenório
Vera Simonetti, *Ph. D.***

Rio de Janeiro
2006

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R672 Rocha, Flávia Azevedo Dias
Responsabilidade social empresarial: o caso Mundo Verde / Flávia Azevedo
Dias Rocha. – Rio de Janeiro, 2006.

f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) –
Universidade Estácio de Sá, 2006.

1.Responsabilidade social da empresa. 2.Pequena empresa. 3.Redes de negócios. I.
Título.

CDD 658.408

FLÁVIA AZEVEDO DIAS DA ROCHA

Responsabilidade Social Empresarial: O Caso Mundo Verde

Dissertação apresentada à Universidade Estácio de Sá como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial.

Aprovada em Rio de Janeiro, de de 2006.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Vera Simonetti, *Ph.D.*
Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Fernando Guilherme Tenório
Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Antônio Augusto Gonçalves
Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Osvaldo Luiz Quelhas
Universidade Federal Fluminense

*Ao meu marido Walder, que com seu
apoio constante ensinou-me
a viver o momento presente,
acreditando nos projetos futuros.*

AGRADECIMENTOS

À Deus, que nos dá o dom da vida.

À Universidade Estácio de Sá, pela oportunidade do Mestrado.

À Mundo Verde, pela permissão da pesquisa.

Ao Sr. Jorge Eduardo, da Mundo Verde, que com sua boa vontade e dedicação, tornou possível a realização do estudo de caso na empresa.

À Professora Dra. Vera Simonetti, pela dedicada orientação, apontando-me sempre o melhor caminho. Ao Professor Dr. Fernando Tenório, pelos ensinamentos. À Professora Gracinda Teixeira pelo aprendizado como aluna.

A todos os professores do mestrado de Administração da Universidade Estácio de Sá.

Ao meu filho Matheus, que com seu carinho e paciência, compreendeu os momentos de ausência.

À minha mãe Rachel, pelas palavras de fé e perseverança que sempre me deram forças para continuar.

Ao meu pai Adauto, pelo incentivo.

Aos meus irmãos Fabrizio e Fernanda, que mesmo à distância sempre torceram por mim.

Aos meus colegas de mestrado, especialmente Carmen Queiroz, Hélio Viveiros e Levi Amorim, pelo incentivo nos momentos difíceis e principalmente troca de conselhos.

A todos os meus amigos, especialmente Elenice e Márcia, pela cumplicidade.

RESUMO

Novas questões começaram a ser identificadas pelo mundo empresarial por meio das pressões externas. As empresas saíram da prática da filantropia tradicional e evoluíram para o exercício da responsabilidade social. O presente estudo aborda a responsabilidade social empresarial de pequenas empresas ligadas em rede. O objetivo consistiu em analisar a responsabilidade social proposta pela Mundo Verde diante de seus franqueados. A metodologia de pesquisa desenvolveu-se através de um estudo descritivo, com argumento indutivo, baseado na abordagem qualitativa, tendo como tipologia de pesquisa o Estudo de Caso. As entrevistas semi-estruturadas foram analisadas através da análise do discurso. Os resultados da análise confrontados com a fundamentação teórica, baseada principalmente em Fernando Tenório. (2004), Patrícia Almeida Ashley (2002), Takeshy Tachizawa (2002), Melo Neto e Froes (2001), Robert Henry Srour (1998, 2000) permitem compreender a responsabilidade social da rede Mundo Verde. As práticas de responsabilidade social da Mundo Verde expressam a convicção da empresa em exercitar sua função disseminadora de conceitos de consumo consciente e projetos sociais. Conclui-se que há relação entre as premissas da Mundo Verde e as concepções práticas de seus franqueados e que a percepção dos clientes frente aos projetos sociais é positiva.

Palavras-chave: Responsabilidade Social. Pequenas Empresas. Redes de Empresas. *Franchising*.

ABSTRACT

New issues began to be identified for the business world through the external pressures. With that, the companies left the practice of the traditional philanthropy and developed for the exercise of the social responsibility. In that sense, the present study approaches the business social responsibility of small linked companies in net. The goal consisted of analyzing the social responsibility proposed by the Mundo Verde company before its exempted and the customers vision, based on the theoretical referential of social responsibility. The research methodology was developed through a descriptive study, using inductive argument, based on the qualitative approach, through case study. A semi-structured interview was used and the responses were studied through speech analysis. The results of the analysis confronted with the information obtained on the theoretical approach allow the understanding of the social responsibility practices of Mundo Verde which express the conviction that the company has on exercising its disseminated function of conscious consumption and social projects. The practical approaches of Mundo Verde and the practical conceptions of its exempted was founded as well as a positive relation between customers perception and their social projects.

Key-words: Social Responsibility. Small Companies. Enterprises. *Franchising*.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Porte das empresas associadas ao Instituto Ethos.....	41
Quadro 02	Empresas associadas ao Instituto Ethos por Estado.....	42
Quadro 03	Questionário de Reflexão Inicial de Indicadores de RSE.....	46
Quadro 04	Conceito de Micro e Pequenas Empresas.....	47
Quadro 05	Panorama Geral do Franqueador e das Franquias Mundo Verde.....	141
Quadro 06	Panorama Geral dos Clientes Mundo Verde.....	143
Quadro 07	Convergências e Divergências – Relatos do Franqueador e Franquias com as Observações da Pesquisadora.....	144
Quadro 08	Convergências e Divergências – Relatos dos Clientes e Observações da Pesquisadora.....	147

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01	Distribuição por Porte de Empresas participantes do Instituto Ethos.....	44
Gráfico 02	Distribuição por Região de Empresas Participantes do Instituto Ethos.	44
Gráfico 03	Indicadores por Porte de Empresas.....	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Distribuição dos entrevistados.....	79
Tabela 02	Resumo do Relato de Entrevista do Franqueador.....	84
Tabela 03	Resumo do Relato das Entrevistas da Franquia A	91
Tabela 04	Resumo do Relato das Entrevistas da Franquia B	104
Tabela 05	Resumo do Relato das Entrevistas da Franquia C	113
Tabela 06	Resumo do Relato das Entrevistas da Franquia D	120
Tabela 07	Resumo do Relato das Entrevistas da Franquia E	126
Tabela 08	Resumo do Relato das Entrevistas da Franquia F	132

LISTA DE SIGLAS / ABREVIATURAS E TERMOS

ABF - Associação Brasileira de Franchising
APAE - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
CMMAD – Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento
ETHOS - Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social
FIDES - Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social
GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais
IPEA – Pesquisa de Ação Social das Empresas
ISEA - Institute of Social and Ethical AccountAbility
ISEP - Instituto Social Elza Pires
ISS - Indicador Sustentabilidade Social
MPE's - Micro e Pequenas Empresas
PNPE - Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego
RSE - Responsabilidade Social Empresarial
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TEAN - Treinamento em Ambiente Natural

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. RESPONSABILIDADE SOCIAL	23
2.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA.....	23
2.2. CONCEITUAÇÃO.....	26
2.3. O PAPEL DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	28
2.4. RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO OPORTUNIDADE DE NEGÓCIOS.....	30
2.5. ENGAJAMENTO DAS EMPRESAS EM UM PROCESSO RESPONSÁVEL.....	32
2.6. PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	35
2.7. INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	36
2.7.1. Certificações de Responsabilidade Social.....	36
2.7.2. Indicador Sustentabilidade Social ISS.....	38
2.7.3. Balanço Social.....	39
2.7.4. Instituto Ethos e Indicadores.....	41
3. PEQUENAS EMPRESAS	49
3.1. CRITÉRIOS DE DEFINIÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS.....	49
3.2. GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA.....	51
3.2.1. Particularidades Estruturais.....	52
3.2.2. Particularidades Contextuais.....	52
3.2.3. Particularidades Comportamentais.....	53
4. REDES DE EMPRESAS	56
4.1. CONCEITUAÇÃO E CARACTERÍSTICAS.....	57
4.2. <i>FRANCHISING</i>	59
5. A EMPRESA MUNDO VERDE	64
5.1. A EMPRESA.....	64
5.2. RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	65
5.2.1. Mundo Verde Eco-Social.....	66
5.2.2. Projeto Mundo Verde Recicla Três Rios.....	66
5.2.3. Mundo Verde e a APAE - Projeto inclusão pelo trabalho.....	68
5.2.4. Projeto Casazul.....	70
5.2.5. Projeto Mundo do Faz de Conta.....	71
5.2.6. Balanço Social.....	71
5.2.7. Primeiro Emprego Empresa Parceira.....	72

6. METODOLOGIA.....	73
6.1. ABORDAGEM DA PESQUISA.....	73
6.2. TIPOLOGIA DE PESQUISA	74
6.3. TIPO DE ESTUDO.....	74
6.4. TIPO DE ARGUMENTO.....	75
6.5. LOCAL DA PESQUISA.....	75
6.6. PARTICIPANTES.....	75
6.7. COLETA DE DADOS.....	76
6.7.1. Entrevista.....	77
6.7.2. Recurso de áudio.....	78
7. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	79
7.1. RELATO DAS ENTREVISTAS.....	80
7.1.1. Relato da Entrevista do Franqueador.....	80
7.1.2. Relato das Entrevistas das Franquias.....	86
7.1.2.1 Franquia A	86
7.1.2.2 Franquia B	93
7.1.2.3 Franquia C	106
7.1.2.4 Franquia D	115
7.1.2.5 Franquia E	122
7.1.2.6 Franquia F	128
7.2. OBSERVAÇÕES DA PESQUISADORA.....	134
7.2.1. Observações da Pesquisadora – Franqueador.....	134
7.2.2. Observações da Pesquisadora – Franquias.....	135
7.2.2.1 Franquia A	135
7.2.2.2 Franquia B	136
7.2.2.3 Franquia C	137
7.2.2.4 Franquia D	138
7.2.2.5 Franquia E	139
7.2.2.6 Franquia F	140
7.3. PANORAMA GERAL DOS RESULTADOS.....	141
7.3.1. Panorama Geral do Franqueador e das Franquias Mundo Verde.....	141
7.3.2. Panorama Geral dos Clientes Mundo Verde.....	143
7.3.3. Convergências e Divergências – Relatos do Franqueador e Franquias com as Observações da Pesquisadora	144
7.3.4. Convergências e Divergências - Relatos dos Clientes com as Observações da Pesquisadora	147

8. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	148
8.1. ANÁLISE DOS RELATOS E OBSERVAÇÕES DA PESQUISADORA.....	149
8.2. COMENTÁRIOS GERAIS.....	166
9. CONCLUSÃO.....	168
REFERÊNCIAS.....	175
ANEXOS.....	183
Anexo 01 – Roteiro de Entrevista ao sócio Mundo Verde – Franqueador.....	184
Anexo 02 – Roteiro de Entrevista aos Proprietários – Franquias Mundo Verde.....	186
Anexo 03 – Roteiro de Entrevista aos Gerente – Franquias Mundo Verde.....	188
Anexo 04 – Roteiro de Entrevista – Clientes Mundo Verde.....	189
Anexo 05 – Balanço Social Anual da Mundo Verde.....	190

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas precisam cada vez mais estar adaptáveis às mudanças para continuar competitivas. Esse contexto imprevisível exige planejamento, estratégias e estruturas capazes de atender ao desafio que é satisfazer o consumidor exigente e com maior consciência quanto às questões ambientais e de responsabilidade social.

Novas questões começaram a ser identificadas pelo mundo empresarial por meio das pressões externas, oriundas de diversos atores sociais e da sociedade civil organizada, que exigem um papel mais amplo e participativo das empresas no que diz respeito ao desenvolvimento das atividades sociais.

Esse novo pensamento tomou consistência no decorrer dos últimos dez anos, quando os empresários perceberam o retorno benéfico de suas ações em prol da sociedade, através da boa receptividade dos clientes que contribuíram para aumentar as vendas dos seus produtos e/ou serviços. Com isso as empresas saíram da prática da filantropia tradicional e evoluíram para o exercício da responsabilidade social.

A razão pela qual a responsabilidade social deve ser parte integrante das empresas refere-se à liberdade que elas possuem de existir, concedida pela própria sociedade. Portanto, “o pagamento dessa liberdade é a contribuição da empresa para com a sociedade” (DONAIRE, 1999, p. 20). Ainda para Denis Donaire (1999), não se concebe organizações centradas apenas em gerar lucros e satisfazer seus clientes. Nos dias de hoje, espera-se também que as empresas sejam socialmente responsáveis.

O processo de globalização, aliado ao significativo avanço tecnológico, trouxe

grandes transformações tanto para os Estados como para as empresas. Contudo, muitos problemas sociais e ambientais foram agravados nos últimos anos como consequência dessas transformações.

Algumas sugestões foram surgindo a fim de minimizar estas consequências. O foco vital seria ter em mente que o comprometimento para com a sociedade e a criatividade empresarial constituem no elo entre o estado organizacional atual e o estado futuro desejado. A este respeito Paulo Roberto Motta (2000, p. 186) menciona que

a inovação fundamenta-se na crença da melhoria crescente. Criação, invenção ou descoberta são idéias novas não-aplicadas. Mudar é aplicar a novidade; é o uso de uma descoberta ou invenção; é introduzir o incomum, tanto no sentido positivo quanto no negativo. A inovação refere-se a uma mudança julgada benéfica; é a solução criativa de problemas, provocando o desenvolvimento da empresa.

A assimilação do conceito e o engajamento de responsabilidade social no contexto brasileiro não se dão igualmente entre as empresas e requer algumas mudanças orientadas por consumidores mais exigentes, organizações não-governamentais e instituições, tais como, Instituto Brasileiro de Análises Sociais (IBASE), Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES) e Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (INSTITUTO ETHOS). Esta última, fundada no segundo semestre de 1998, idealizado por empresários e executivos oriundos do setor privado liderados por Oded Grajew que vislumbraram a importância da ação social corporativa, uma associação de empresas de qualquer tamanho e setor, interessadas em desenvolver suas atividades de forma socialmente responsável num permanente processo de avaliação e aperfeiçoamento (BUFFARA, 2003).

Um dos maiores desafios do Instituto Ethos é apoiar e orientar as empresas quanto à incorporação de conceitos e práticas de responsabilidade social nos processos de gestão empresarial. Segundo Peter Drucker (*apud* ASHLEY, 2002, p. 7), nos chama atenção para um fator importante para as empresas, a sustentabilidade:

... é justamente em função de a empresa ser bem-sucedida no mercado que cresce a necessidade de atuação socialmente responsável, visando diminuir os problemas sociais. Assim, a responsabilidade social é um fator importante para que as companhias mantenham sua sustentabilidade.

As empresas que buscam o sucesso não podem ignorar as características dos mercados, as tecnologias e as abordagens emergentes da Administração. Quando os consumidores começaram a exigir das empresas um maior compromisso social, estas perceberam que precisavam mudar suas estratégias para não terem suas vendas comprometidas. Portanto, o ambiente passa a ser um novo atributo à lucratividade, fazendo com que as empresas incorporem avaliações sociais em seus planejamentos (MATTAR, 2002).

Antes, a lucratividade era basicamente centrada no produto, ou seja, preço, qualidade, marca e atendimento ao consumidor. Depois, agregou-se o meio ambiente. Finalmente o terceiro passo refere-se à relação da empresa com os diversos públicos, como funcionários, consumidores, fornecedores e comunidade (MATTAR, 2002).

Atualmente, os consumidores interessam-se por questões como o tratamento dispensado aos funcionários, se a empresa já fez parte de algum processo de suborno e corrupção, se atua em alguma ação social, se polui o meio ambiente, se usa materiais recicláveis, enfim, já existe um grande número de questionamentos por parte do consumidor.

As empresas não podem mais permanecer fechadas em si mesmas, ignorando um comportamento dos consumidores voltados à interação com organizações que sejam responsáveis, pois a imagem de uma empresa engajada socialmente adquire um diferencial de competitividade de mercado, pelo seu viés de compromisso com a sociedade (SROUR, 1998).

Embora a necessidade de assimilação do conceito de responsabilidade social seja importante para qualquer empresa, o mesmo vem acontecendo em proporções bem menores entre as pequenas empresas. A responsabilidade social parece ser entendida, pela grande maioria das pequenas empresas, como sendo doações e práticas pontuais dirigidas para a comunidade externa, marcadas pelo assistencialismo e pelo paternalismo, tão comuns àquelas praticadas pela cultura brasileira (PELIANO, 2002).

Como instrumento para investigar esta questão, utiliza-se como caso a ser estudado a empresa Mundo Verde, classificada como pequena empresa, segundo definições do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2005), com destaque na esfera nacional, quanto à evolução do conceito responsabilidade empresarial por meio de atitudes para com a comunidade, serviços e produtos.

A Mundo Verde é hoje uma grande rede de lojas de produtos naturais, dietéticos e esotéricos, com 112 Franquias em 11 Estados do Brasil, destacando-se através de projetos sociais e de meio ambiente. Neste cenário, o que se deseja investigar é: **a)** qual a relação existente entre as premissas da Mundo Verde e as concepções práticas de seus franqueados com o referencial teórico de Responsabilidade Social? **b)** qual a relação entre a visão dos clientes e as concepções práticas de Responsabilidade Social da Mundo Verde?

O objetivo geral do presente estudo consiste em analisar as premissas da Mundo Verde e as concepções práticas dos franqueados, à luz do referencial teórico de Responsabilidade Social. Através dos objetivos específicos o estudo pretende: a) apresentar as premissas de Responsabilidade Social da Mundo Verde; b) apontar as concepções práticas de Responsabilidade Social dos franqueados; c) apontar a visão dos clientes em relação a Responsabilidade Social da Mundo Verde e d) comparar as premissas da Mundo Verde com as concepções práticas dos franqueados em relação ao referencial teórico de Responsabilidade Social.

Por questão de acesso geográfico e disponibilidade de tempo da pesquisadora, este estudo ocorrerá em franqueadas da empresa Mundo Verde localizadas nos bairros do Centro, Zona Sul e Zona Norte do município do Rio de Janeiro (RJ), não englobando os bairros da Zona Oeste, esta limitação da amostragem pode deixar de revelar alguns aspectos, devido à impossibilidade de se destacar todas as variáveis que possam interferir no ambiente geral dos franqueados da Mundo Verde.

Apesar da pequena participação das Micro e Pequenas Empresas (MPE's) de forma mais efetiva e estruturada, com políticas, práticas e programas gerenciais voltados à Responsabilidade Social, segundo publicações do SEBRAE, optou-se por trabalhar uma pequena empresa franqueadora de destaque no mercado de franquias, e fornecer subsídios a pequenos empresários sobre a viabilidade de uma visão de interação entre os diversos agentes sociais e as relações de troca na cadeia produtiva, que não incluem somente os aspectos econômicos, mas também as relações de confiança e normas éticas (ASHLEY, 2002).

Empresas que buscam o sucesso não podem ignorar as características dos mercados, as tecnologias e as abordagens emergentes da Administração. As empresas receptivas às mudanças têm apresentado uma expansão acentuada (MOTTA, 2000).

Dentro desse contexto, a relevância geral do estudo está diretamente relacionada à constatação crescente da participação da temática sobre responsabilidade social nas empresas, oferecendo auxílio aos pequenos empresários na condução de seus negócios, contribuindo para maior valorização dos atores envolvidos no processo econômico e, ao mesmo tempo, para o reconhecimento das pequenas empresas no contexto sócio-econômico em paralelo ao crescimento de redes como franquias, já que a taxa de mortalidade das pequenas empresas independentes é muito alta.

Finalmente, a relevância específica aponta na direção da observação do comprometimento da gestão da Mundo Verde com a práxis da responsabilidade social, uma vez que tal empresa é reconhecida no cenário nacional pelo importante papel que desempenha. Esta pesquisa pretende colaborar com o desenvolvimento científico, uma vez que trata de um assunto relativamente novo não só para as organizações como para toda sociedade, havendo muito para ser discutido e implementado posteriormente.

O estudo tem como alicerce os autores Fernando Guilherme Tenório et al. (2004), Patrícia Almeida Ashley (2002), Takeshy Tachizawa (2002), Francisco de Melo Neto e César Froes (2001) e Robert Henry Srour (1998, 2000) quando versam sobre Responsabilidade Social; Jorge Nogueira de Paiva Britto (2002), Domenico de Masi (1999), Carlos Longenecker et al. (1997), Alsones Balestrin e Lilia Maria Vargas (2003), Manuel Castells (2002), Kristiane Cêra e Edmundo Escrivão Filho (2003), Nelson Casarotto Filho e Luiz Henrique Pires (2001) quando abordam sobre Redes e

Pequenas Empresas e Paulo Ancona Lopez e Ana Vecchi (2000) quando escrevem sobre *Franchising*.

Como metodologia de pesquisa desenvolveu-se um estudo descritivo, com argumento indutivo, baseado na abordagem qualitativa, tendo como tipologia de pesquisa o Estudo de Caso.

A pesquisa é descritiva, pois a intenção foi descrever um assunto, através de um perfil específico de um grupo pessoas ou eventos, não têm compromisso de explicar os fenômenos que descrevem, embora sirvam de base para tal explicação (GIL, 1999). Foi utilizada a análise indutiva de dados, onde induzir é tirar conclusão a partir de um ou mais fatos em particular, com abordagem qualitativa, pois não admite regras precisas, aplicáveis a uma ampla gama de casos, apresentada de forma descritiva dos relatos e pessoal. O tipo de pesquisa é o Estudo de Caso utilizando a empresa Mundo Verde como unidade de análise e por ser uma técnica que deve ser desenvolvida através de quatro fases: delimitação das unidades de análise; coleta de dados; análise e interpretação; e redação dos relatórios.

Os dados foram coletados através de um formulário de entrevista contendo 17 questões semi-estruturadas respondidas por um dos sócios da Mundo Verde franqueadora (Anexo 01), 12 questões semi-estruturadas que foram respondidas pelos franqueados (Anexo 02), 10 questões direcionadas ao gerente (Anexo 03), além de 02 questões aplicadas a 06 clientes de cada franquia pesquisada (Anexo 04). Os dados sofreram a análise do discurso que objetiva identificar os pontos-chaves do discurso de um mesmo indivíduo e as diferenças entre discursos de indivíduos diferentes. Essas diferenças devem ser analisadas e somente depois fazer um paralelo entre o problema que suscitou o estudo e os resultados na pesquisa.

Com intuito de responder ao problema de pesquisa e atingir os objetivos, optou-se por dividir o estudo em oito capítulos: no capítulo 2, direcionou-se a discussão para a fundamentação teórica de Responsabilidade Social. No capítulo 3, a discussão teórica versa através de conceitos de Pequenas Empresas, bem como suas ligações em redes demonstradas no capítulo 4 que direciona a fundamentação teórica para Redes de Empresas e *Franchising*. No capítulo 5, faz-se um relato do caso em estudo através da caracterização e histórico da empresa Mundo Verde. No capítulo 6, descreve-se os procedimentos metodológicos adotados no estudo para que os objetivos possam ser alcançados. Apresenta-se o delineamento da pesquisa e seu planejamento, a justificativa da escolha da empresa objeto do estudo. A seguir, no capítulo 7, os dados coletados são apresentados através do relato das entrevistas e percepções da pesquisadora. No capítulo 8, apresenta-se a análise dos resultados perante as práticas de responsabilidade social dos franqueados e visão dos clientes em relação às premissas de responsabilidade social do franqueador. Já o capítulo seguinte, apresenta as conclusões seguidas de comentários, dando ênfase à gestão socialmente responsável, com intuito de contribuir com melhorias para pequenas empresas em rede no Brasil.

2. RESPONSABILIDADE SOCIAL

No contexto brasileiro, o conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é um tema relativamente novo quanto ao seu conhecimento teórico e empírico. Surgiu com força na década de 90, com a conferência Rio 92 que destacou a questão ambiental como aspecto principal da agenda mundial de discussões; e com a Campanha contra a Fome (Ação da Cidadania Contra a Fome, a Miséria e Pela Vida), conduzida pelo sociólogo Herbert de Souza que impulsionaram o envolvimento popular e de empresas no assunto. Para Fernando Guilherme Tenório et al. (2004, p. 13):

a questão da responsabilidade social empresarial é um tema recente, polêmico e dinâmico, envolvendo desde a geração de lucros pelos empresários, em visão bastante simplificada, até a implementação de ações sociais no plano de negócios das companhias, em contexto abrangente e complexo.

Segundo Fernando Guilherme Tenório et al. (2004), para melhor caracterização do tema Responsabilidade Social Empresarial podemos dividir a análise em dois períodos distintos: o primeiro período compreende o início do século XX até a década de 1950; o segundo, estende-se da década de 1950 até a atualidade, incluindo a discussão do conceito de desenvolvimento sustentável.

2.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA

a) Primeiro Período: início do século XX até a década de 50

No início do século XX, a sociedade vivia a transição da economia agrícola para a industrial. A ideologia que predominava era o liberalismo econômico, baseava-se no princípio da propriedade e iniciativa privada. Neste período, o Estado seria responsável

pelas ações sociais; as empresas deveriam buscar a maximização do lucro, gerar empregos e pagar os impostos.

O liberalismo não estimulava a prática de ações sociais pelas empresas, pois entendia que a caridade não gerava desenvolvimento. Mas a industrialização ligada à administração científica gerou uma pior qualidade de vida, associada à intensificação de problemas ambientais e precárias relações de trabalho. Neste panorama, a sociedade começa a reagir e se mobilizar, pressionando o governo e as empresas a solucionarem problemas gerados pela industrialização.

Nesse primeiro período, com os problemas decorrentes da industrialização, a relação das empresas com os agentes sociais começa a se modificar. Ford foi um dos primeiros a entender essas transformações, tanto que instituiu o salário mínimo e jornada de trabalho máxima de oito horas diárias para seus empregados. Outra manifestação de Ford pode ser evidenciada em sua declaração a um acionista, conforme relato de Robert Henry Srour (*apud* TENÓRIO, 2004, p. 18):

negócios e indústria são, antes de tudo, um serviço público. Estamos organizados para fazer o melhor que pudermos em todos os lugares e para todos os interessados. Não acredito que devamos ter um lucro exorbitante sobre nossos carros. Um lucro razoável está certo, mas não demais. Portanto, minha política tem sido forçar os preços dos carros para baixo assim que a produção o permita e beneficiar os usuários e trabalhadores, o que tem resultado em lucros surpreendentemente grandes para nós.

Em 1919, Ford decidiu não distribuir parte dos dividendos em função de aumento de salários. Mas os acionistas John e Horace Dodge levaram o caso para justiça e a Suprema Corte de Michigan foi favorável aos irmãos Dodge (ASHLEY, 2002).

Segundo Tenório et al. (2004), até a década de 1950, a Responsabilidade Social Empresarial era vista apenas como cumprimento das obrigações legais, pagamento de impostos, geração de empregos e lucros.

b) Segundo Período: da década de 50 em diante

Em 1953, através de um litígio julgado nos EUA, o caso Smith e Barlow (acionistas de uma grande empresa), retoma o debate público sobre responsabilidade social, que já havia sido discutido em 1919. Mas desta vez, a Suprema Corte de Nova Jersey foi favorável à doação de recursos para Universidade, contrário aos acionistas Smith e Barlow. A partir de então se começou a discutir, no meio empresarial e acadêmico, a importância da responsabilidade social corporativa (ASHLEY, 2002).

Esse período é marcado pelo pensamento keynesiano, pela intervenção do Estado na economia, estendendo-se até a década de 1970. Paul Singer (*apud* TENÓRIO et al., 2004, p. 19) analisa o pensamento keynesiano para a economia:

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

A transição do modelo de produção resultou em mudanças nos valores da sociedade. Segundo Alvin Toffler (1995), a sociedade industrial buscava, basicamente, o sucesso econômico. Posteriormente, a sociedade pós-industrial foi em busca do aumento da qualidade de vida, do respeito ao meio ambiente e da valorização das ações sociais das empresas e dos indivíduos.

2.2 CONCEITUAÇÃO

A expressão responsabilidade social sugere várias interpretações. Para muitos representa idéia de obrigação legal; para outros, um dever que impõe às empresas padrões de comportamento. Com o avanço das discussões, outros passaram a definir como prática o papel social das empresas.

Para Howard Bowen (*apud* ASHLEY 2002, p. 6) responsabilidade social é "a obrigação do homem de negócios adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade".

Patricia Ashley (2002, p. 6) acredita que responsabilidade social está relacionada ao compromisso com a sociedade:

... expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos.

Já outros autores, como Constanza Jaramillo e Juan Alejandro Ángel (*apud* ASHLEY, 2002), acreditam que a responsabilidade social está voltada para o ambiente interno da empresa, englobando da qualidade de vida dos empregados aos seus familiares e membros da comunidade.

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial, para o Instituto Ethos, seria:

a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2006, p. 5).

Não há discussão sobre o fato de que as organizações, assim como os indivíduos, têm responsabilidades sociais, já que seu comportamento afeta outras pessoas e, querendo elas ou não, há pessoas e grupos dispostos a cobrar essas responsabilidades por meio do ativismo político, da imprensa, da legislação e da atuação em parlamentos. Sobre esta questão, Thomas S. Bateman e Scott A. Snell (1998, p. 147) afirmam que

o princípio da responsabilidade social diz que as organizações são instituições sociais, que existem com autorização da sociedade, utilizam recursos da sociedade e afetam a qualidade de vida da sociedade.

A visão de responsabilidade social, limitada aos ganhos econômicos, vem sendo cada vez menos aceita na sociedade, na academia e entre as próprias empresas. Mas o lucro não é apenas economicamente necessário, uma vez que também possui uma importância social, na medida em que garante a preservação e geração de empregos produtivos, a disponibilidade de bens e serviços, o desenvolvimento de novas soluções técnicas (LEISINGER e SCHIMITT, 2001).

Desta forma, não é o lucro como tal, nem o seu valor o que importa, mas a forma de obter tal lucro e sua aplicação situacional, algo assim como o enfatizado por Peter Drucker (1999, p. 70) quando diz que

o desempenho econômico é a primeira responsabilidade de uma empresa. Uma empresa que não apresente um lucro no mínimo igual ao seu custo de capital é socialmente irresponsável. Ela desperdiça recursos da sociedade. O desempenho econômico é a base; sem ele não pode cumprir nenhuma outra responsabilidade, nem ser boa empregadora, uma boa cidadã, nem boa vizinha.

Preço e qualidade são aspectos que já se tornaram obrigatórios para o desempenho de qualquer bem ou serviço no mercado. As empresas que desejam

diferenciar-se no mercado global vêm adicionando à sua gestão, aspectos que estiveram muito distantes ao longo da história do capitalismo, isto é, a união entre o fator econômico e o fator social (BUFFARA, 2003).

Com este novo contexto mercadológico, as empresas investem em outros atributos, além de preço e qualidade, a saber: confiança; produtos ambientalmente corretos; relacionamento ético da empresa com seus clientes e fornecedores; preservação da natureza e valorização do ambiente interno e dos atores envolvidos nos processos de responsabilidade social. Segundo Alessandro Orofino de Araújo (2001), o produto ou serviço do futuro terá que ser necessariamente capaz de comover o cliente, oferecendo-lhe valores como a responsabilidade social e cultural da empresa.

2.3 O PAPEL DOS *STAKEHOLDERS*

A mudança na participação da sociedade de passiva a ativa em relação à questões sociais, assumindo um posicionamento crítico ao invés de deixá-la apenas para o Estado, de certa forma, induz as empresas a adotarem políticas sociais que, por sua vez, irão refletir positivamente na imagem corporativa (TREVISAN, 2002).

Entende-se que a empresa, ao definir sua visão baseando-se em atitudes responsáveis com a qualidade e preservação da vida, estabelece uma identificação com a sociedade, como também, ao conceber como missão a criação de produtos e serviços que possam promover o bem-estar social, contribuindo para a fidelização do cliente a esta empresa.

A elevada consciência social de uma empresa, o exercício pleno da sua cidadania empresarial e o volume dos seus investimentos sociais constituem o que é denominado

por Tripé da Auto-preservação Empresarial (CMMAD, 1991), tendo como resultante crescimento econômico e equilíbrio ecológico.

Porém, para Francisco de Melo Neto e César Froes (2001, p. 78), ajudar ao desenvolvimento da comunidade e preservar o ambiente não são suficientes para ser uma empresa socialmente responsável. Deve-se ter o cuidado em investir nos funcionários. Os autores citam sete vetores da responsabilidade social da empresa:

- V1 apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua;
- V2 preservação do meio ambiente;
- V3 investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável;
- V4 comunicações transparentes;
- V5 retorno aos acionistas;
- V6 sinergia com os parceiros;
- V7 satisfação dos clientes e/ou consumidores.

A responsabilidade social é um diferencial para as empresas, já que preço e qualidade são aspectos obrigatórios de sobrevivência para qualquer produto. Assim, as empresas esperam obter lucros em longo prazo, por meio de práticas e princípios éticos que incluem funcionários, fornecedores, consumidores, comunidade e meio ambiente. É importante lembrar que na maioria dos casos, as organizações só atuam de forma socialmente responsável, quando sofrem pressões das pessoas envolvidas no processo produtivo ou da própria sociedade (TORRES, 2005; SROUR, 1998). Portanto, a responsabilidade social remete “à constituição de uma cidadania organizada no âmbito interno da empresa e à implementação de direitos sociais no âmbito externo” (SROUR, 1998, p. 294).

Importante observar duas dimensões de responsabilidade social das empresas: público interno e externo. Para ser considerada uma empresa cidadã, a empresa deve ser eficaz na gestão da responsabilidade social interna e externa. A primeira está

relacionada aos empregados, ou seja, à valorização do trabalhador da empresa, como forma de aumentar a produtividade, em decorrência da maior satisfação, motivação e capacitação dos empregados; a segunda, relaciona-se com as ações comunitárias e os projetos sociais.

Podemos considerar que a mensagem do novo padrão de responsabilidade social consiste em inserir as empresas em termos socialmente corretos, ao mesmo tempo em que metas econômicas sejam cumpridas fazendo a interligação entre gestão estratégica e responsabilidade social.

2.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO OPORTUNIDADE DE NEGÓCIOS

Como vimos anteriormente, além de preço e qualidade, responsabilidade social é uma forma inovadora e consciente de garantir a continuidade da empresa no mercado. A este respeito Francisco de Melo Neto e César Froes (2001, p. 6) comentam: “a solução encontrada foi à criação de uma nova lógica e racionalidade social. Ela surge não para substituir a lógica econômica globalizante, mas para atenuar seus efeitos e diminuir seus riscos sistêmicos”.

As empresas que desejam diferenciar-se no mercado global vêm adicionando à sua gestão aspectos que estiveram muito distantes ao longo da história do capitalismo, isto é, a união entre o fator econômico e o fator social, envolvendo fornecedores, parceiros, funcionários e todos os agentes da cadeia produtiva.

Nesse sentido, destacam David Grayson e Adrian Hodges (2002, p. 141):

em um mercado mundial repleto e competitivo, as empresas procuram aumentar sua participação, garantir a fidelidade do cliente e diferenciar seus produtos da oferta dos concorrentes.

A empresa capitalista só passa a comportar-se de forma responsável quando sua sobrevivência está abalada ou quando enfrenta pressões dos *stakeholders*. Atualmente, a idéia de que a responsabilidade social faz parte de uma estratégia global da empresa está se intensificando entre os administradores (SROUR, 1998).

Para Hélio Mattar (2002), o consumidor está mais consciente de sua força, demonstrando para as empresas que não quer só o produto nem só a preservação do meio ambiente. Ele também está atento à relação da empresa com todos os seus públicos. A grande dificuldade nesta questão está em o consumidor poder avaliar as empresas que mantém relacionamentos positivos com a sociedade em geral.

Segundo pesquisa do Instituto Ethos/ Instituto Akatu, *Responsabilidade Social das Empresas - Percepção e Tendências do Consumidor Brasileiro, versão 2004*, 57% dos consumidores acredita ser uma empresa boa ou ruim, conforme sua responsabilidade social. Como questiona Francisco de Melo Neto e César Froes (2001, p. 77), “a dúvida é se as empresas estão gerenciando com eficiência e eficácia suas ações sociais”.

Nesta pesquisa, foram entrevistadas 1.000 pessoas sobre questões relacionadas à responsabilidade social das empresas brasileiras e o resultado demonstrou que o consumidor está pensando e agindo de forma diferente, apesar de o conceito ainda ser bastante novo. Os primeiros elementos citados são: o tratamento dos funcionários e a ética nos negócios, tendo 35% dos consumidores, não só do Brasil, mas em todo mundo, sinalizando que esperam que a empresa melhore a sociedade. Constatou-se, também, que 27% dos respondentes não voltariam a comprar produtos ou utilizar serviços de uma empresa que provoca danos ambientais.

Além disso, os consumidores recompensam e punem as empresas pela sua ação em responsabilidade social, pois recompensam ao comprar os produtos e recomendar a

empresa, bem como punem ao não comprar os produtos e não recomendar a empresa. A pesquisa aponta que 31% dos consumidores brasileiros agem dessa forma.

Mesmo com as grandes diferenças da conjuntura nacional e internacional frente à globalização, os consumidores têm preocupações similares no que tange ao comportamento das empresas. Mais de um terço dos participantes da pesquisa, independente do grau de escolaridade, espera que as empresas estabeleçam padrões éticos e ajudem a construir uma sociedade melhor.

Os motivos de rejeição mais destacados são a propaganda enganosa, os efeitos nocivos aos trabalhadores e consumidores, a poluição, o uso de mão-de-obra infantil e a colaboração com políticos corruptos. Já como fatores positivos para o consumo de produtos ou serviços, foram citados a colaboração com a comunidade; a contratação de pessoas com necessidades especiais e as medidas de proteção ao meio ambiente.

É significativo o número de empresas que divulgam os resultados da gestão socialmente responsável em seus balanços, buscando dar maior visibilidade as suas boas práticas. Talvez seja fácil fazer *merchandising* de ações sem consistência, mas a perda pode ser maior quando o consumidor nota que foi enganado: “por isso, a responsabilidade social deve vir de dentro para fora, ou seja, primeiro arruma-se a casa e depois abrem-se suas portas” (MILANO, 2002, p. 28).

2.5 ENGAJAMENTO DAS EMPRESAS EM UM PROCESSO RESPONSÁVEL

A ordem da mudança organizacional, quanto à responsabilidade social, pode ser vista como uma seqüência, que se inicia com poucas ou nenhuma mudança no papel da empresa e no modo de fazer negócios, caminhando para mudanças radicais nas

atividades, políticas e relações organizacionais, envolvendo um grande número de agentes externos (ASHLEY, 2002).

O engajamento das empresas em um processo de responsabilidade social centrado na competência e nas atividades internas é recente, uma vez que começou a ser discutido em meados da década de 90. No Brasil, o Instituto Ethos desponta, em parceria com as entidades internacionais e publicações inovadoras, como uma daquelas que incentivam esse modelo de gestão.

A Responsabilidade Social Empresarial não se resume apenas a projetos sociais, mas deve

ser entendida como uma estratégia de gestão empresarial, em toda a sua complexidade, que valoriza o impacto social e ambiental de suas atividades, levando em consideração todos os seus *stakeholders*, seus públicos, como os acionistas, governos, sociedade, trabalhadores, clientes, fornecedores e meio ambiente (RIBEIRO e CARVALHO NETO, 2006, p. 2).

Para Armindo dos Santos Teodósio (*apud* RIBEIRO e CARVALHO NETO, 2006, p. 2) nas duas últimas décadas, concepções sobre o desenvolvimento de projetos sociais por parte das empresas passaram a integrar, pelo menos no discurso empresarial, as estratégias de muitas corporações. O discurso empresarial na relação com a sociedade civil mudou da filantropia paternalista para um re-exame dos papéis, direitos e responsabilidades dos negócios na sociedade.

Para Hélio Mattar (2002), a única forma de haver uma revolução na responsabilidade social é por meio do consumidor. A empresa sempre buscará o lucro, só que os atributos da competitividade que geram o lucro serão outros. Ela terá de competir através do modo como trata os funcionários, os consumidores, a comunidade em que está inserida, além da forma como se relaciona com o governo e seu perfil

ético, buscando o desenvolvimento sustentado que foi definido, no estudo da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, intitulado Nosso Futuro Comum, em 1991, como "aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades" (CMAD, p. 46), deixando claro três vertentes principais: crescimento econômico, equidade social e equilíbrio ecológico.

Para Maria Cecília Junqueira Lustosa (2003, p. 139), o desenvolvimento sustentável está assim definido:

como os recursos naturais utilizados nos processos industriais são finitos, e muitas vezes não-renováveis, a utilização deve ser racional a fim de que o mesmo recurso possa servir para a produção atual e também para as gerações futuras.

Considera-se que a empresa comprometida com o desenvolvimento sustentado caracteriza-se pela sua visão sistêmica, integrando desde a sua arquitetura predial ao bem-estar de seus funcionários, *lay-outs* até a forma de relacionamento com seus parceiros, fornecedores e a satisfação de seus clientes e usuários no consumo e no uso de seus produtos e serviços e a comunidade como parte integrante de seu negócio na busca de compartilhar soluções com *stakeholders*, para as suas necessidades e as do meio ambiente. A este respeito, Oded Grajew (2002, p. 4) argumenta:

[...] a relação socialmente compromissada da empresa com a comunidade, para abranger todas as relações da empresas: com meio ambiente... gera um dimensionamento de seus valores éticos, reforçando o relacionamento com a comunidade .

Segundo Valéria Gonçalves da Vinha (2000), a empresa que tem maior convivência com sua comunidade, se compromete com o controle e minimização dos impactos ambientais de suas atividades, apoiando projetos comunitários. Através do

diálogo com os *stakeholders* ocorre a aproximação da cultura empresarial e da cultura popular, minimizando os receios existentes. Para Takeshy Tachizawa (2002, p. 26), "na nova cultura, a fumaça passou a ser vista como anomalia e não mais como vantagem".

Assim sendo, considera-se de significativa importância à proposição, no sentido da empresa ter como foco de sustentabilidade o viés da responsabilidade social e ambiental, por meio de atitudes para com a comunidade, com os produtos e serviços, que possam agregar valor em termos de qualidade de vida (TACHIZAWA, 2002).

2.6 PRÁTICA ESTRATÉGICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Para os autores Jorge Emanuel Reis Cajazeira e José Carlos Barbieri (2006), há fortes indícios de que as empresas atualmente adotam valores e normas de conduta condizentes com o conceito de RSE. Com isso essas empresas mostram que sua estratégia e competitividade podem ser parceiras do cuidado com o meio ambiente e com a busca de uma sociedade mais justa.

Segundo Tenório et al. (2004) entendimento de RSE, que ressalta a função da empresa como geradora de lucro e impostos, já não seria mais suficiente para orientar os negócios diante de novos valores requeridos pela sociedade pós-industrial.

Melo Neto e Froes (2001, p. 95) mencionam que "a responsabilidade social, assumida de forma consistente e inteligente pela empresa, pode contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade e desempenho empresarial". Os autores acreditam que a responsabilidade social seja um fator de competitividade:

...tudo começa com o surgimento de um clima de maior simpatia para a imagem da empresa. De repente, a empresa deixa de ser a vilã, responsável pela prática de preços abusivos, demissões e fonte geradora de lucros exorbitantes, e em muitos casos, responsável pela depredação da natureza. Torna-se uma empresa-cidadã, que traduz

numa imagem corporativa de consciência social comprometida com a busca de soluções para os graves problemas sociais que assolam a comunidade. Muda sua imagem, fruto de seu novo posicionamento (MELO NETO e FROES, 2001, p. 95).

Em contrapartida, observa-se uma tendência de empresas que ainda concordam com as idéias de 1970 de Milton Friedman (*apud* CAJAZEIRA e BARBIERI, 2006) com respeito à Responsabilidade Social Empresarial, onde afirma de modo categórico que a responsabilidade social da empresa é gerar lucros dentro da lei e se os dirigentes entendem que é preciso contribuir para com as questões sociais, que o façam com seus próprios recursos, não com os da empresa, pois a função desses dirigentes é maximizar o lucro da empresa.

2.7 INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Os indicadores de responsabilidade social são instrumentos que a organização pode utilizar para avaliar o seu nível de envolvimento com questões sociais, além de auxiliar ao administrador a identificar necessidades e apontar deficiências das iniciativas de responsabilidade social da empresa (TENÓRIO et al., 2004).

A seguir apresenta-se os indicadores de responsabilidade social empresarial de maior evidência: Certificações de Responsabilidade Social; Indicador de Sustentabilidade Social; Balanço Social e Indicadores do Instituto Ethos.

2.7.1 Certificações de Responsabilidade Social

A certificação de responsabilidade social corporativa é questão recente no Brasil e no mundo. No exterior, algumas normas como a social AccountAbility – SA 8000 e

AccountAbility AA1000 surgiram visando padronizar um conjunto mínimo de indicadores referentes aos aspectos de responsabilidade social nos negócios.

a) Norma Social AccountAbility – SA8000

O Indicador SA8000 contribui com a organização responsável social efetivamente, com objetivo de dizer “não” às condições de trabalho desumanas. Possibilita as organizações os meios para assegurar aos seus clientes de que seus produtos serão produzidos sob condições de trabalho adequado. Preocupa-se de forma que a cadeia produtiva da empresa seja socialmente responsável.

Considerando que as organizações têm objetivos específicos e atuam em diferentes segmentos, o programa SA8000 estabeleceu duas formas distintas para adesão às normas do Código SA8000. Assim, se o empreendimento atua no ramo de vendas a varejo, ao tornar-se membro do SA8000, poderá anunciar publicamente sua determinação em buscar fornecedores socialmente responsáveis, como também em assistir aos seus próprios fornecedores a atender aos padrões internacionais de ética e responsabilidade social. Se for um fabricante ou um fornecedor, deverá adotar um programa para obter a certificação do SA8000, primeiramente por treinamento e em seguida, pela certificação feita por um auditor credenciado pelo SAI.

As organizações-membro do SA8000 publicam anualmente ao público um relatório comunicando seus objetivos relativamente às proposições do programa SA8000 e o que estão realizando para alcançá-las. O Certificado do SA8000, obtido após os procedimentos de auditoria específica realizada junto à empresa, terá validade por três anos, havendo, durante esse período e a cada seis meses, uma avaliação de aderência aos princípios e às normas editados pelo programa SA8000.

b) AccountAbility AA1000

Indicador de responsabilidade social que visa auxiliar a organização na identificação, aperfeiçoamento e comunicação das práticas de responsabilidade social. AA1000 representa um instrumento para estimular a gestão baseada em princípios de qualidade e ética, que garante aos *stakeholders* confiabilidade e transparência às demonstrações e relatórios produzidos e divulgados pelas organizações.

Trata-se de um padrão desenvolvido pelo Institute of Social and Ethical AccountAbility (ISEA), organização não-governamental sediada em Londres, no Reino Unido, que tem como missão promover e dar suporte às organizações nas atividades de implementação de sistemas de gestão éticos e socialmente responsáveis.

Na atualidade a cultura das organizações com o enfoque da sustentabilidade social, do meio ambiente e da ética está crescendo, o que determina a necessidade de se criar padrões e modelos específicos. As empresas brasileiras também têm demonstrado preocupação e interesse em projetos de responsabilidade social. O que anteriormente era apenas uma opção, hoje passa a fazer parte da visão, das estratégias e dos objetivos organizacionais (GRÜNINGER, 2002).

2.7.2 Indicador Sustentabilidade Social (ISS)

O Indicador de Sustentabilidade Social tem por objetivo verificar as estratégias de desenvolvimento sustentáveis elaboradas e implementadas pelas organizações, a fim de prover que o lucro financeiro reverta-se em lucro social. E verificar o retorno do investimento feito pelas empresas na área de responsabilidade social no enfoque de ecoeficiência (GRÜNINGER, 2002).

O ISS possui um papel muito importante como forma de auferir o retorno do investimento na área de responsabilidade social feito pela empresa e o retorno deste para comunidade, uma vez que significa unir de forma harmônica, no dia-a-dia, os conceitos de responsabilidade social, responsabilidade ambiental e responsabilidade econômica. A junção destes três conceitos possibilita a conceituação da Ecoeficiência.

2.7.3 Balanço Social

Considerado como instrumento de avaliação do desempenho da empresa e demonstração da cidadania empresarial, o balanço social demonstra todas as ações sociais desenvolvidas em determinado período. Efetivamente caracteriza a demonstração das práticas de responsabilidade social adotadas pela organização.

As primeiras manifestações de balanço social surgiram em países mais desenvolvidos, como o modelo norte-americano que pretendia quantificar em termos monetários as vantagens e desvantagens sociais. Já o modelo francês, baseava-se na idéia de conciliação com os trabalhadores e o modelo alemão sintetizou os dois modelos (KARKOTLI e ARAGÃO, 2004).

O Balanço Social é uma ferramenta que tem a capacidade de explicar e medir a preocupação da empresa com as pessoas e a vida no planeta, extrapolando o conceito de *marketing* social que sofre resistências quando confundido com propaganda enganosa (FARIAS, 2004). É uma das formas das empresas demonstrarem preocupação e colaboração com a sociedade, pois, para Miguel Fontes (2003, p. 70), “as empresas deverão prestar contas sobre o que foi gasto com benefícios sociais para seus funcionários, familiares e membros da comunidade”. No Brasil a importância deste, ficou evidente quando o sociólogo Herbert de Souza lançou, em 16 de junho de

1997, uma campanha pela divulgação do balanço social, a qual contou com o apoio de lideranças empresariais e instituições representativas.

Ainda para Gilson Rihan Karkotli e Sueli D. Aragão (2004), Balanço Social pode ser definido como avaliação para medir e julgar os fatos sociais vinculados à empresa, tanto internamente, como externamente. É considerado uma ferramenta de gestão, pois reúne dados quantitativos e qualitativos sobre as políticas administrativas, os quais podem ser analisados de acordo com as necessidades internas da empresa, servindo de instrumento de controle e auxílio na tomada de decisões e adoção de estratégias.

Francisco de Melo Neto e César Froes (2001) entendem que Balanço Social é o instrumento de avaliação do desempenho da empresa no campo da cidadania empresarial, pois demonstra todas as ações sociais desenvolvidas em determinado período. Neste instrumento são discriminadas as ações sociais quanto à sua natureza, seja de responsabilidade interna ou externa, à sua especificidade (doações, investimentos) e ao valor gasto.

Igualmente, Maíra Ribeiro e Lázaro Plácido Lisboa (*apud* TENÓRIO et al., 2004 p. 37) afirmam que o balanço social

é um instrumento de informação da empresa para a sociedade, por meio do qual deve ser explicitada a justificativa para a sua existência. Em síntese, esta justificativa deve provar que o seu custo-benefício é positivo, porque agrega valor a economia e à sociedade, porque respeita os direitos humanos de seus colaboradores e, ainda, porque desenvolve todo o seu processo operacional sem agredir o meio ambiente. É um instrumento com potencial para demonstrar o lado social e humano das empresas, sua responsabilidade social e seu compromisso com as gerações presentes e futuras.

A expressão balanço social tem sido definida de várias formas, porém, com pouca divergência quanto ao caráter de prestação de contas das ações sociais. Para Ernesto Lima Gonçalves (1983, p. 64), “consiste basicamente em reunir e sistematizar a

informação da área social num documento público, onde se possa quantificar dados, mediante o elemento básico do balanço social, que são os indicadores sociais.”

2.7.4 Instituto Ethos e Indicadores

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, fundado em 1988, é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa.

Seus associados são empresas de diferentes setores e portes, tendo faturamento atual correspondente a cerca de 30% do PIB brasileiro e empregam cerca de um milhão de pessoas. O Instituto Ethos possui hoje 1230 empresas associadas, apresentadas abaixo segundo seu porte (Quadro 01) e por estado brasileiro (Quadro 02):

Quadro 01: Porte das Empresas Associadas ao Instituto Ethos

Porte das Empresas	Total	%
Micro Empresa	234	19,02
Pequena Empresa	343	27,89
Média Empresa	230	18,70
Grande Empresa	423	34,39
Não Informado	0	0,00

Fonte: Instituto Ethos (2006)

Quadro 02: Empresas Associadas ao Instituto Ethos por Estado

Porte das Empresas	Quantidade	%
<u>AL - ALAGOAS</u>	5	0,41
<u>AM - AMAZONAS</u>	9	0,73
<u>AP - AMAPÁ</u>	1	0,08
<u>BA - BAHIA</u>	51	4,15
<u>CE - CEARÁ</u>	8	0,65
<u>DF - DISTRITO FEDERAL</u>	22	1,79
<u>ES - ESPÍRITO SANTO</u>	19	1,54
<u>GO - GOIÁS</u>	21	1,71
<u>MA - MARANHÃO</u>	5	0,41
<u>MG - MINAS GERAIS</u>	98	7,97
<u>MS - MATO GROSSO DO SUL</u>	7	0,57
<u>MT - MATO GROSSO</u>	7	0,57
<u>PA - PARÁ</u>	9	0,73
<u>PB - PARAÍBA</u>	4	0,33
<u>PE - PERNAMBUCO</u>	17	1,38
<u>PI - PIAUÍ</u>	2	0,16
<u>PR - PARANÁ</u>	48	3,90
<u>RJ - RIO DE JANEIRO</u>	150	12,20
<u>RN - RIO GRANDE DO NORTE</u>	4	0,33
<u>RO - RONDÔNIA</u>	1	0,08
<u>RS - RIO GRANDE DO SUL</u>	34	2,76
<u>SC - SANTA CANTARINA</u>	25	2,03
<u>SE - SERGIPE</u>	8	0,65
<u>SP - SÃO PAULO</u>	669	54,39
<u>TO - TOCANTINS</u>	6	0,49

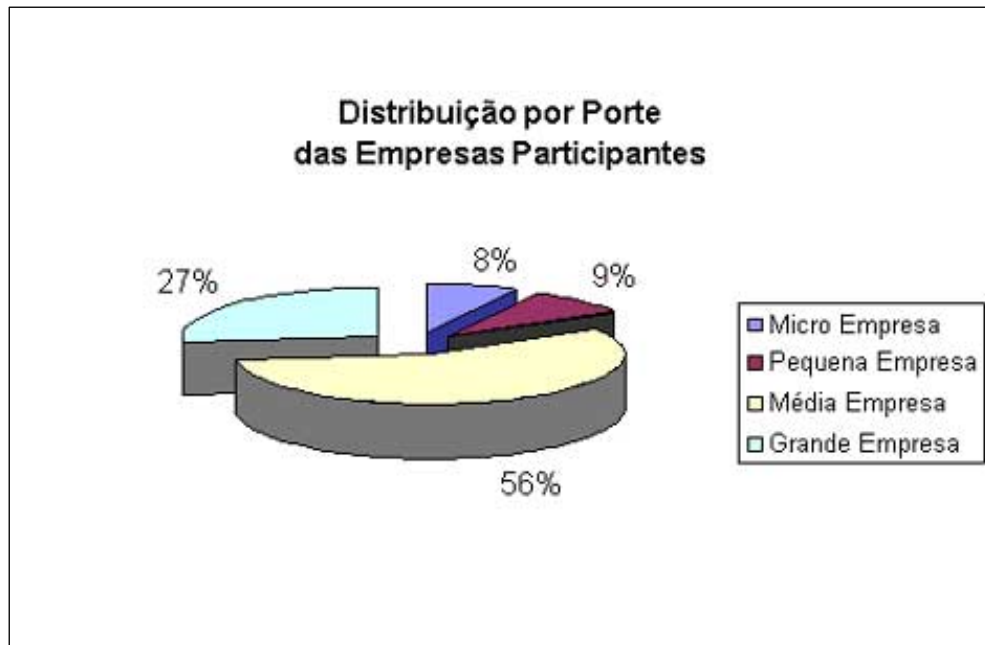
Fonte: Instituto Ethos (2006)

Idealizado por empresários e executivos oriundos do setor privado, o Instituto Ethos é um pólo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas que auxiliam as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seus compromissos com a responsabilidade corporativa. Sua característica principal é o interesse em estabelecer padrões éticos de relacionamento com funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, acionistas, poder público e com o meio ambiente. É hoje uma referência internacional no assunto e desenvolve projetos em parceria com diversas entidades no mundo todo.

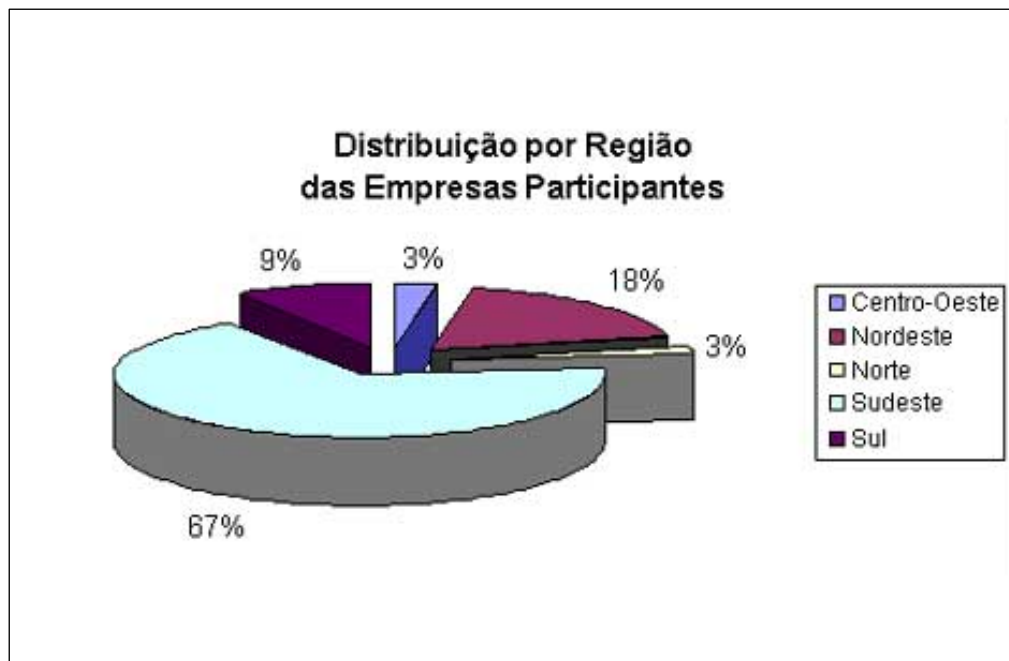
O Instituto Ethos trabalha em quatro linhas de atuação:

- ampliação do movimento de responsabilidade social empresarial (sensibilização e engajamento de empresas em todo o Brasil, articulação de parcerias, sensibilização da mídia para o tema da Responsabilidade Social Empresarial);
- aprofundamento de práticas em RSE (Indicadores Ethos de RSE, incluindo versões para micro e pequenas empresas e alguns setores da economia, constituição de redes, promoção da publicação de balanços sociais);
- influência sobre mercados e seus atores mais importantes no sentido de criar um ambiente favorável à prática da RSE (desenvolvimento de critérios de investimentos socialmente responsáveis com fundos de pensão no Brasil, desenvolvimento de programa de políticas públicas e RSE);
- articulação do movimento de RSE com políticas públicas.

Um dos maiores desafios do Instituto Ethos é apoiar e orientar as empresas quanto à incorporação de conceitos e práticas de responsabilidade social nos processos de gestão empresarial. Para alcançá-lo, o Instituto Ethos desenvolveu indicadores que podem ser utilizados pelas empresas para gerenciar criativamente os impactos sociais e ambientais decorrentes de suas atividades. O objetivo é apresentar um diagnóstico organizacional que permita à empresa identificar seu desempenho em relação às práticas socialmente responsáveis. Qualquer empresa pode preencher e enviar para o Instituto Ethos o questionário dos Indicadores Ethos de RSE, independente de porte ou setor de atuação, e mesmo que não seja associada. A seguir o Gráfico 01 demonstra a distribuição por porte das empresas participantes do Instituto Ethos no Brasil e no Gráfico 02 sua distribuição por Regiões brasileiras:

Gráfico 01: Distribuição por Porte de Empresas Participantes do Instituto Ethos

Fonte: Instituto ETHOS (2005)

Gráfico 02: Distribuição por Região de Empresas Participantes do Instituto Ethos

Fonte: Instituto ETHOS (2005)

A avaliação dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social é dividido em sete grandes temas: *valores e transparência; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; governo e sociedade*. No ano de 2006 é acrescentado *governança* ao tema *valores e transparência*. Vale lembra que no ano de 2000 o tema *clientes* não fazia parte dos indicadores.

Os indicadores são apresentados em forma de itens que compõem um questionário de avaliação da empresa. O questionário deve corresponder a um departamento ou unidade de negócio da organização e seu preenchimento envolve a participação de várias áreas, devido à abrangência dos temas.

As empresas, independentemente do porte e do setor, devem investir na qualidade do relacionamento que estabelecem com seus diversos públicos e participar de um esforço conjunto de desenvolvimento social e ambiental. Com o objetivo de incentivar e contribuir para que a RSE seja incorporada pelas micro e pequenas empresas no Brasil, o Instituto Ethos e SEBRAE desenvolveram duas publicações (INSTITUTO ETHOS, 2006):

- Indicadores Ethos–Sebrae de Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas;
- Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas – Passo a Passo.

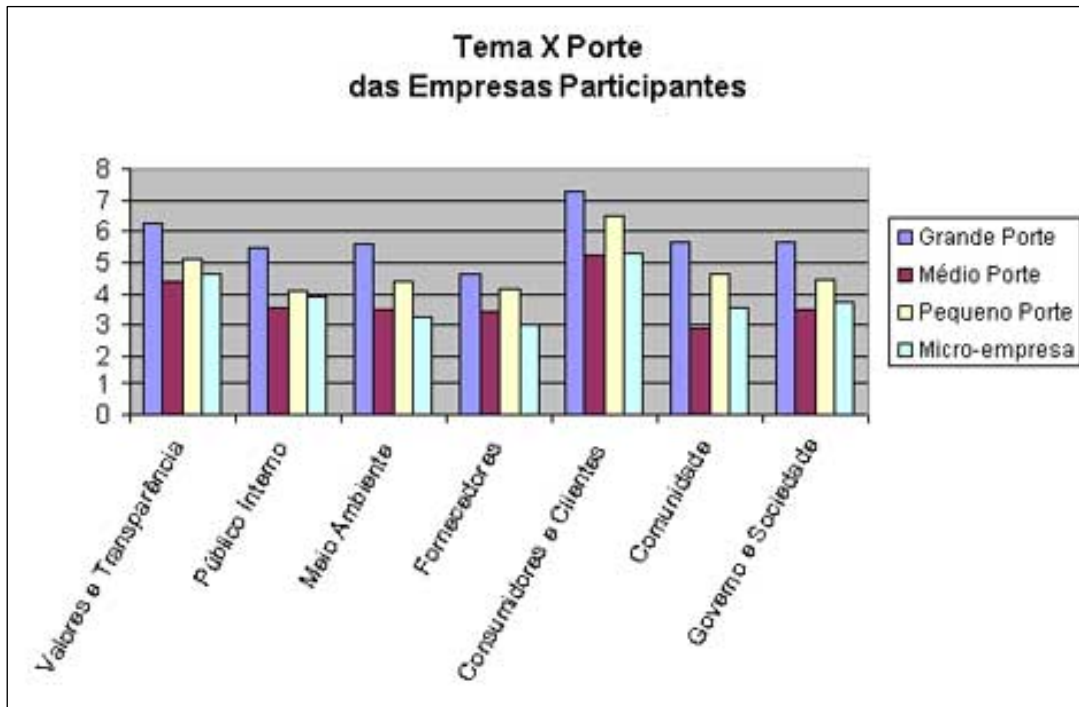
Essas publicações possibilitam ao micro e pequeno empresário o diagnóstico e a implementação desse processo. Porém, antes de responder aos sete temas indicadores de Responsabilidade Social Empresarial, a empresa deverá responder a um questionário de Reflexão Inicial, representado no Quadro 03 a seguir:

Quadro 03: Questionário de Reflexão Inicial de Indicadores de RSE

Perguntas	Respostas
1) Sobre Responsabilidade Social empresarial:	<ul style="list-style-type: none"> • a) É o primeiro contato que tenho com esse tema. • b) Tenho poucos conhecimentos. • c) Estou buscando ampliar os conhecimentos que tenho.
2) Quanto a obrigações legais, minha empresa:	<ul style="list-style-type: none"> • a) Acha inviável cumprir as normas e obrigações legais. • b) Cumpre a maioria das normas e obrigações legais. • c) Tem as normas e obrigações legais como prioridade.
3) Ética, para mim, é:	<ul style="list-style-type: none"> • a) um conceito ainda abstrato. • b) Fácil de ser entendida, porém difícil de ser aplicada. • c) a base de fundamentação do relacionamento humano.
4) Em relação à forma de lidar com as pessoas na minha empresa:	<ul style="list-style-type: none"> • a) Trato cada uma como merece ser tratada. • b) Busco tratar a todas de maneira similar para não gerar conflitos. • c) Busco identificar as necessidades de cada e atendê-las sempre que possível.
5) Sobre o meio ambiente:	<ul style="list-style-type: none"> • a) Dificilmente penso sobre isso • b) Preocupo-me com isto mas não tenho feito nada a respeito. • c) Procuo respeitar o meio ambiente e incentivo outros a fazer o mesmo, com soluções práticas.
6) Quando me relaciono com meus fornecedores:	<ul style="list-style-type: none"> • a) Constantemente tenho conflitos e me sinto prejudicado. • b) Tenho uma relação amigável. • c) Busco fornecedores que sejam meus parceiros, tenham princípios similares aos meus e contribuam para meu negócio.
7) Em relação aos meus clientes ou consumidores:	<ul style="list-style-type: none"> • a) Os clientes são importantes, mas é impossível agradá-los. • b) Procuo considerar os clientes ao tomar minhas decisões. • c) Trato meus clientes como eu gostaria de ser tratado.
8) Se eu pudesse ouvir o que as pessoas da comunidade dizem a respeito de minha empresa, certamente seria uma destas frases:	<ul style="list-style-type: none"> • a) “Torço para que eles progridam muito e sem mudem para outro lugar!” • b) “Zé! Se forem contratar alguém na empresa em que trabalha, você me avisa!” • c) “As coisas melhoraram muito depois que o pessoal da (...) chegou por aqui!”.
9) Em época de eleições, na minha empresa:	<ul style="list-style-type: none"> • a) É proibido discutir política....Já bastam as encrucas por causa do futebol! • b) As pessoas têm liberdade para divulgar “santinhos” dos candidatos que quiserem. • c) Procuo conscientizar os funcionários e a comunidade da importância do voto, e quando possível organizar debates sobre o assunto.

Fonte: Instituto ETHOS (2006)

No Gráfico 03 a seguir podemos observar a participação das micro e pequenas empresas no que diz respeito aos 07 temas Indicadores da Ferramenta de Auto-Avaliação e Planejamento Ethos–SEBRAE de Responsabilidade Social Empresarial.

Gráfico 03: Indicadores por Porte de Empresas

Fonte: Instituto ETHOS (2005)

Analisando o gráfico 03 observamos que as empresas de pequeno porte apresentaram resultado geral superior às empresas de médio porte. As empresas de grande porte obtiveram os melhores resultados em todos os temas.

A criação destes Indicadores faz parte do esforço do Instituto Ethos na disseminação da responsabilidade social empresarial no Brasil. Os Indicadores Ethos, ao mesmo tempo em que servem de instrumento de avaliação para as empresas, reforçam a tomada de consciência dos empresários e da sociedade brasileira sobre o tema.

Seja qual for o indicador utilizado pela empresa, tem por finalidade avaliar o retorno das suas ações, como também avaliar a eficácia das metas e iniciativas planejadas para as parcerias e transformação do seu entorno. Da mesma maneira que avaliam as estratégias e práticas empresariais para a competitividade, também será

necessário, através dos indicadores, identificarem necessidades e apontar deficiências das iniciativas de responsabilidade social. (KARKOTLI e ARAGÃO, 2004).

Segundo alguns autores, o conceito de Responsabilidade Social Empresarial vem se tornando um conceito interdisciplinar, multidimensional e associado à abordagem sistêmica, focada nas relações entre os *stakeholders* e refletida em desafios éticos para a dimensão econômica, ambiental e social. (GAIOTO, 2001; ASHLEY, 2002; KARKOTIL e ARAGÃO, 2004).

Como vimos neste capítulo, a Responsabilidade Social Empresarial envolve o comportamento ético e a qualidade nas relações que as empresas, independente de seu porte, estabelecem com todos os seus públicos.

3. PEQUENAS EMPRESAS

Uma empresa é constituída por um grupo de pessoas que executam trabalho de forma conjunta para atingir objetivos previamente determinados, através de uma gestão que integra pessoas, materiais e finanças. Estes objetivos empresariais aparecem à medida que a empresa cresce. Por isto, estão diretamente ligados ao seu tamanho e idade.

No Brasil, as empresas são classificadas em micro, pequenas, médias e grandes empresas. Os critérios utilizados para a classificação são: número de empregados, volume do faturamento e da receita anual, patrimônio. Não há, portanto, uma definição da classificação das empresas aceita universalmente.

3.1 CRITÉRIOS DE DEFINIÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS

A definição de pequena empresa observa uma série de características ou circunstâncias relacionadas às suas próprias peculiaridades e, comumente à sua finalidade de participação na economia (RODRIGUES, 2000). Segundo Nilda Leone (*apud* CÊRA e ESCRIVÃO FILHO, 2003, p. 798), “a compreensão das pequenas empresas é possível mediante o estudo do seu tamanho, pois é o porte que as destaca das outras categorias empresariais”.

Peter Drucker (1981) acredita na utilidade de um critério qualitativo, pois cada tamanho exige um comportamento e uma atitude diferente dos órgãos administrativos. No entanto, deve-se considerar a dificuldade da classificação qualitativa, já que os

dados são obtidos internamente em cada empresa, critério este pouco usado em pesquisas (LEONE, 1991).

Para definição das pequenas empresas deve-se adotar critérios diferentes para objetivos diferentes, por isso, o uso de um determinado critério ou classificação depende das finalidades a alcançar (LEONE,1991; LONGENECKER et al., 1997; TERENCE, 2002; CÊRA e ESCRIVÃO FILHO, 2003). Nessa pesquisa, utiliza-se a conceituação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), descrita no Quadro 04 abaixo:

Quadro 04: Conceito de Micro e Pequenas Empresas

	Comércio / Serviços	Indústria e Construção	Agropecuária
Microempresa	Até 09 empregados	Até 19 empregados	De 10 a 50 empregados
Empresa de pequeno porte	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados	De 51 a 100 empregados

Fonte : SEBRAE Nacional (2006)

Mesmo após definir uma pequena empresa, dependendo do propósito, para classificação, deve-se considerar o fator da heterogeneidade existente no segmento. As particularidades de gestão devem ser consideradas, mas não devem ser encaradas como regras gerais (CÊRA e ESCRIVÃO FILHO, 2003). Portanto, apesar de serem consideradas algumas características comuns às pequenas empresas, é muito importante reconhecer essa heterogeneidade entre elas.

Segundo estudos e publicações do SEBRAE (2004), as Micro e Pequenas Empresas (MPE's) brasileiras quando consideradas individuais têm características próprias e algumas deficiências organizacionais. Geralmente são empresas individualizadas, dirigidas pelo próprio proprietário, um empreendedor que segue suas crenças e obstinação pelo trabalho, tudo isso levando à adoção de uma gestão centralizadora. O proprietário, na maioria das vezes, ocupa todo o seu tempo para garantir a sobrevivência da empresa e a preocupação com o curto prazo faz com que, muitas vezes, não perceba as ameaças que o mercado oferece. Mas a liderança do dirigente, em geral o proprietário, pode ser considerada um ponto forte se de fato a pequena empresa implantar uma gestão administrativa.

3.2 GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA

A gestão da pequena empresa acontece devido a algumas particularidades advindas, principalmente, do seu porte. Assim, as pequenas empresas são gerenciadas de maneira diferenciada das grandes empresas. As pesquisas de Miguel P. Caldas e Thomaz Wood Jr. (*apud* VILLELA, 2005, p. 2) acrescentam: “consideram pouco profissional e rudimentar o modo de gestão da maioria das MPE's no Brasil.”

Existe uma deficiência na literatura no que diz respeito à gestão de pequenas empresas, já que não menciona ou menciona com pouca ênfase a transposição dos conceitos administrativos voltados para a realidade das MPE's. Portanto, é necessário compreender a gestão das pequenas empresas a partir de suas particularidades.

Embora os objetivos organizacionais sejam semelhantes para os negócios nas pequenas e grandes empresas, os meios podem ser bem diversos. Assim, considerando a importância de uma abordagem diferenciada, segundo Kristiane Cêra e

Edmundo Escrivão Filho (2003), é necessário compreender as particularidades da gestão de uma pequena empresa segundo alguns aspectos: *estruturais*, *contextuais* e *comportamentais*.

3.2.1 Particularidades Estruturais

São as mais citadas na literatura e referem-se aos aspectos organizacionais internos da pequena empresa. Entre as particularidades estruturais pode-se citar a informalidade das relações na pequena empresa, estrutura organizacional reduzida, inadequação ou não utilização de técnicas gerenciais e conseqüentemente de projetos, entre outras (TERENCE, 2002).

3.2.2 Particularidades Contextuais

Referem-se ao ambiente externo das MPE's e não são controladas pela ação do empresário. Pode-se citar a carência de informação sobre a evolução do mercado e produtos, a dificuldade de acesso a treinamento, a dificuldade de acesso a fontes de financiamento para projetos e a falta de análise sobre a evolução do mercado.

As forças contextuais são para as MPE's restrições e imposições do sistema vigente, pois não têm poder de influência perante grande parte das imposições legais, econômicas e políticas que se apresentam em seu contexto. Por outro lado, um bom desempenho pode ser influenciado por essas forças ao impor necessidade de mudança em sua gestão para sobreviver (RATTNER et al., 1985).

3.2.3 Particularidades Comportamentais

Estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, são empresas dirigidas pelo próprio proprietário, muitas vezes o fundador, um empreendedor que desenvolveu suas atividades com um estilo pessoal próprio, baseado em fortes crenças, ambições e na obstinação pelo trabalho demonstrando geralmente à falta de habilidade na gestão do tempo e grande utilização de improvisação. Na maioria dos casos, o pequeno empresário não expõe os projetos a serem realizados aos demais funcionários, adotando assim um comportamento subjetivo e obscuro, agindo de maneira não coerente com o sistema de mercado em que estão inseridos. Podemos observar que nas MPE's, a influência dos funcionários de supervisão sobre os funcionários de execução acontece diretamente sem, na maioria das vezes, nenhum planejamento ou projeto para realização de tal fato.

Pode-se considerar como particularidades das pequenas empresas a escassez de recursos financeiros e materiais, a falta de pessoal qualificado, a estratégia informal e a estrutura organizacional informal e reduzida (RATTNER et al., 1985; LONGENECKER et al., 1997; LEONE, 1999). Segundo Carlos Longenecker et al. (1997), o dirigente da pequena empresa, geralmente o proprietário, é limitado pelas condições que não são problema ao executivo de uma grande empresa, como a falta de pessoas qualificadas e de recursos financeiros.

Mas a pequena empresa individualizada não pode mais servir como um modelo de negócio para o futuro. Deve também, além de manter fatores de sucesso utilizados até o momento, investir em velocidade de resposta à inovação e juntar esforços em funções como conhecimento, experimentação, relacionamento, sistemas logísticos e garantia financeira para continuar competitivas. Neste sentido, a responsabilidade social nas

MPE's tende a migrar da simples interação em projetos filantrópicos para o modo de conduzir suas atividades internas.

Segundo a tese de Bennett Harrison (*apud* CASTELLS, 2002), ao mesmo tempo em que cresce a crise das grandes empresas verticalizadas, também cresce a flexibilização das pequenas empresas como agentes de inovação e fonte de criação de empregos. A crise da grande empresa verticalizada é consequência da crise de produção e de a especialização flexível ser mais bem recebida pelas pequenas empresas.

As empresas de pequeno porte desempenham melhor algumas atividades que requerem habilidades ou serviços especializados em decorrência de sua menor complexidade estrutural (KRUGLIANSKAS e TERRA, 2003). Segundo Manuel Castells (2002), ao mesmo tempo em que empresas de pequeno porte parecem ser bem adequadas ao sistema produtivo flexível da economia, encontramos ainda grandes empresas como centro econômico. Não se está, assim, testemunhando o fim das grandes empresas verticais, mas, sem dúvida, observando a crise do modelo tradicional baseado na integração vertical e no gerenciamento funcional hierárquico.

A globalização dos mercados e da produção está pondo em questão a competitividade das pequenas empresas: “a não ser que a pequena empresa tenha um bom nicho de mercado local, dificilmente terá alcance globalizado se continuar atuando de forma individual” (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001, p. 25).

Para esses autores, as empresas ganham competitividade quando inseridas em uma rede. Dividem as redes em *top-down* quando uma grande empresa coordena sua cadeia de fornecedores em vários níveis; e redes *flexíveis* quando composta por pequenas e médias empresas. Eles afirmam: “essas redes flexíveis possuem ampla

variedade de tipos e estruturas funcionais, decorrentes do segmento em que se incluem do(s) produto(s) envolvido(s) e da profundidade do nível de cooperação” (p. 41). Afinal:

pequenas empresas normalmente são mais flexíveis e ágeis do que as grandes empresas nas funções produtivas. Se as pequenas empresas puderem agregar vantagens de grandes empresas, tais como funções de logística, marca ou tecnologias, terão grandes chances de competição (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001, p. 42).

A sobrevivência da pequena empresa no atual ambiente econômico pode abranger treinamentos e conscientização do proprietário sobre gestão administrativa adequada a realidade própria, englobando maiores programas políticos e fiscais para diminuir os problemas estruturais.

Acredita-se que uma maneira eficiente das pequenas empresas permanecerem no mercado competitivo e diminuir algumas deficiências estruturais é a formação de redes e elaboração de projetos em conjunto. Um dos modelos de redes é o sistema de franquia, que apesar de grande propulsor de crescimento da micro e pequena empresa brasileira na década de 90, não é um fenômeno típico somente das MPE's (LOPEZ e VECCHI, 2000).

4 REDES DE EMPRESAS

Na transição do século XIX para o século XX, o economista inglês Alfred Marshall observou que algumas regiões manifestavam uma forte aglomeração de empresas de um mesmo setor. A partir de então procurou determinar e analisar as vantagens que as empresas adquiriam ao se estabelecerem próximas às suas concorrentes.

Alfred Marshall (1996) considerou os distritos industriais de pequenas empresas britânicas como a representação mais eficiente do capitalismo, tendo em vista que, apesar das limitações de economias de escala, os mesmos apresentavam reduzidos custos de transação. A partir de Marshall percebe-se que estar localizado em uma área industrial específica é um fator benéfico para as empresas na medida em que estas obtêm vantagens de disponibilidade de mão-de-obra qualificada e acesso a novas idéias, o que contribuiu para aumentar o estoque existente de conhecimento. Deste modo, abriu-se caminho para uma série de análises contemporâneas acerca da localização concentrada de pequenas e médias empresas em local específico. Assim, as instituições e o meio ambiente institucional interferem decisivamente sobre o processo de crescimento e mudanças na forma de organização das empresas.

Para analisar o conceito de redes empresariais, é necessário entender os sinais das transformações que a sociedade atual passa, através das relações sociais, econômicas e políticas estabelecidas pelos homens nas últimas décadas do século XX.

Para Domenico De Masi (1999), a sociedade industrial, cujos modelos tivemos dificuldade em assimilar ontem e cuja superação temos dificuldade em admitir hoje, constitui uma fase muito breve da história, da metade do século XVIII à metade do

século XX, é muito mais reduzida que todas as fases históricas anteriores, caracterizadas sucessivamente pela caça, pelo trabalho agrícola e pela transformação mercantil.

4.1 CONCEITUAÇÃO E CARACTERÍSTICAS

Estamos vivendo um tempo de transição e nele convivem estruturas agrárias, industriais e estruturas nascentes de um novo modo de produção, denominado período pós-industrial. Na sociedade pós-industrial cresce a importância produtiva do conhecimento referente ao passado, a criatividade, a educação e a maximização do saber. Essa nova organização da economia e da sociedade não comporta apenas uma diferente distribuição de pesos entre agricultura, indústria e o setor terciário, mas, nas próprias indústrias onde ocorrem mudanças nas relações (DE MASI, 1999). Para que possamos perceber as admiráveis perspectivas da era pós-industrial, é necessária a transformação interior, individual e coletiva de todos.

O conceito de rede representa uma quebra de paradigma clássico sobre as organizações. Este novo conceito suscita mudanças na forma de estrutura organizacional, no estilo de gestão e na nova forma de organizar as relações entre as empresas. Jorge Nogueira de Paiva Britto (2003, p. 345-346) destaca algumas estruturas em rede:

1. Alianças estratégicas entre empresas e outras formas de cooperação produtiva e tecnológica.
2. Programas de cooperação específicos, envolvendo agentes com competências em áreas distintas, que interagem entre si para viabilizar determinada inovação.
3. Processos de sub-contratação e terceirização realizados por empresas especializadas em determinadas atividades que dariam origem a redes estruturadas verticalmente no interior de cadeias produtivas.

4. Sistemas flexíveis de produção baseados em relação estáveis e cooperativas entre empresas atuantes em determinado ramo de atividades;
5. Distritos Industriais baseados na aglomeração espacial de empresas e outras instituições que interagem no âmbito de determinada região;
6. Sistemas Nacionais ou regionais de inovação baseados na especialização e interação de diversos tipos de agentes envolvidos com a realização de atividades inovativas (empresas, universidades, outras instituições, etc.).

Os elementos estruturantes de uma rede no meio empresarial através de uma comparação de elementos morfológicos genéricos são definidos por Jorge Britto (2003), a saber: os nós (empresas ou atividades), as ligações (relacionamento entre organizações), os fluxos (de bens e informações) e as posições (estrutura de divisão do trabalho). A forma, então, que se estrutura a rede depende das conexões entre os nós, fato que permite uma flexibilidade na ação conjunta da estrutura formada.

Christian Marcon & Nicolas Moinet (*apud* BALESTRIN e VARGAS, 2003, p. 4-5) defendem uma classificação com quatro tipos de empresas em rede:

Redes verticais: a dimensão da hierarquia. Certas redes têm uma clara estrutura hierárquica como, por exemplo, grandes redes de distribuição (integradas, alimentar e bancos) que adotam a estratégia de redes verticais para estarem mais próximas dos seus clientes. Essas relações são semelhantes às estabelecidas entre matriz/filial, em que as filiais têm pouca autonomia jurídica e administração.

Redes horizontais: a dimensão da cooperação. As redes de cooperação inter-firmas são construídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesas de interesses, ações de *marketing*, entre outras.

Essas redes formam-se através da cooperação de seus membros, preferindo a formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações. A cooperação inter-organizacional através de formação de consórcios de compras, associações profissionais, alianças tecnológicas, etc., favorecendo a concentração de esforços sem privar a liberdade de ação estratégica de seus membros.

Redes formais: a dimensão contratual. Algumas redes são formalizadas por meio de termos contratuais, que estabelecem regras de

conduta entre os atores, exemplo são redes como as alianças estratégicas. Como exemplos de redes fortemente formalizadas podemos citar as *joint-ventures*, franquias e consórcios de exportações . **Redes informais: a dimensão da convivência.** Permitem os encontros informais entre os atores econômicos (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações, etc.) portadores de preocupações semelhantes. Esses reencontros permitem trocar experiência e informação sobre as bases da livre participação. As redes de convivência também permitem criar uma cultura de cooperação e de auxílio ao estabelecimento de relações inter-empresariais mais freqüentes e estruturadas. Nessa dimensão, as redes são formadas sem qualquer tipo de contrato formal que estabeleça regras e agem em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados, sobretudo, na confiança entre os atores.

Segundo Détrie (*apud* VILLELA, 2005), a estrutura em rede é uma forma de organização que permite às empresas responder de modo eficaz a situações complexas e de grande incerteza. Mas as condições de sucesso e desenvolvimento das redes estão relacionadas a aspectos subjetivos como a motivação e comportamento das partes envolvidas. Um fator determinante de sucesso da rede está na forma de integração no grupo. Se não houver um devido engajamento e uma participação efetiva das empresas, não ocorre a adaptação a novas maneiras de trabalho. Lamounier Villela (2005) destaca que em uma rede há a necessidade de elos de confiança entre os atores envolvidos.

As empresas que formam a rede de franquia Mundo Verde, segundo a definição de Christian Marcon & Nicolas Moinet, são consideradas pequenas empresas unidas por uma rede formal e horizontal, através de interesses mútuos de cooperação.

4.2 *FRANCHISING*

Com a globalização, o que parecia simples problema de competição com alguns produtos ou serviços trazidos de fora de maneira eventual, tornou-se uma eficiente

dinâmica. O mundo agora é pequeno para suportar todas as maneiras de negócios. As empresas devem estar atentas a todas as novidades que surgem no mundo, bem como no mercado e em suas tendências. Para Nelson Casarotto Filho e Luiz Henrique Pires (2001), pequenas empresas podem ser competitivas em termos internacionais, se inseridas em redes flexíveis.

Outro exemplo de expansão das empresas está no mercado de *franchising*. Thomas S. Bateman e Scott A. Snell (1998) definem o *franchising* como um sistema onde uma empresa vende direitos limitados de utilização de seu nome de marca aos franqueados em troca de um pagamento de uma quantia inicial fixa e uma porcentagem de lucro dos franqueados. Entretanto, diferentemente da maioria dos acordos de licenciamento, o franqueado tem que se submeter a regras rígidas, por exemplo, sobre como deve conduzir seus negócios.

De acordo com os dados da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), as redes de franquias vêm apresentando crescimento no faturamento e geração de novos empregos. Baseando-se nesses dados, pode-se concordar com Antonio Carlos Giuliani (*apud* SILVA e ALMEIDA, 2005, p. 2) ao afirmar que

hoje, o varejo, como um todo, se depara com profundas mudanças, sobretudo pela crescente busca de conveniência e qualidade, o que resulta em vantagem para a franquia em relação aos métodos tradicionais de distribuição de produtos ou serviços, tendo em vista a marcante transição da economia de produtos para serviços, o desejo do consumidor de encontrar conveniência, o crescente envolvimento de mulheres no mercado de trabalho e a globalização do *marketing*. A soma desses fatores leva as empresas varejistas, de produtos ou serviços, a incrementar os serviços prestados aos clientes, alterar o "*layout*" de seus pontos e redimensionar seus esforços de *marketing*. Nenhum outro método permite como a franquia, a expansão de redes de distribuição com tanta eficiência e rapidez.

Segundo a ABF, *franchising* é um sistema por meio do qual uma empresa possuidora de *know-how* de produção e/ou distribuição de determinado produto ou serviço, sendo também normalmente possuidora de marca conceituada, cede a terceiros, possuidores de capital, o direito exclusivo de distribuição de seus produtos ou serviços, em determinado local ou região, por determinado período fixado, seguindo seus padrões de operação.

De acordo com a Lei 8.955/94, artigo 2º, *franchising* ou 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 o direito ao uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

O sistema de *franchising* deve fortalecer-se nos próximos anos e receber muito mais estímulos do que recebeu até então. Para Marcelo Cherto (*apud* SILVA e ALMEIDA, 2005, p. 2) esse fortalecimento ocorrerá principalmente pelo fato de que as pequenas empresas geram empregos no país.

A vasta maioria das pequenas empresas independentes não completa os três anos de vida e cerca de 97% das franquias ultrapassam essa barreira. Isso mostra que o *franchising* é um dos meios efetivos de se viabilizar o surgimento de pequenas empresas duradouras (SILVA e ALMEIDA, 2005).

O sistema de franquia é um sistema em rede, em que a propriedade é compartilhada entre franqueador e franqueada. Essa característica é intrínseca de

organização horizontalizada, cujo processo de gestão tem por base maior a parceria e confiança. Para Ricardo Young (*apud* LOPEZ e VECCHI, 2000),

o *franchising* já foi definido como um sofisticado sistema de distribuição de vendas de bens e serviços [...]. No entanto, a partir da década de 90, com a emergência do conceito de *Learning Network Franchise*, ou redes inteligentes de franquias, não pairam dúvidas sobre a contemporaneidade do sistema e a infinita contribuição que pode dar ao *management* da empresa moderna.

A este respeito Paulo Ancona Lopez e Ana Vecchi (2000) comentam que não existe lugar no mundo para empresas franqueadoras que somente se preocupem em criar e traduzir manuais de operação sob determinada marca ou serviços. A *franchising* deve ser implantada através de uma gestão envolvendo pessoas, processos, administração, estratégias, e não somente através de uma política estratégica de expansão de mercado.

Conforme SEBRAE, em uma análise de risco, costuma-se apontar as seguintes características da franquias como favoráveis ao franqueado:

- Perspectiva de Sucesso de um negócio já experimentado;
- O planejamento, pesquisas e aperfeiçoamentos ficam sob a responsabilidade do franqueador;
- Já há conhecimento do mercado específico;
- Imagem consolidada no mercado, ou signos visuais refinados para conquistar um mercado novo;
- Economia de escala em compras de maiores volumes e custos de propaganda e promoções;
- Maiores facilidades de acesso a créditos;
- Retorno mais rápido, do que nos negócios independentes.

Também em uma análise de risco, o SEBRAE aponta desvantagens específicas do modelo de franquias:

- Controle Externo (auditorias) por parte do franqueador;
- Limitação da Autonomia, do mercado e da criatividade do franqueado;
- O contrato é de longa duração;
- Há um custo da Aquisição da Franquia (taxas), com riscos de não cumprimento das cláusulas contratuais;
- A escolha de qual seja o franqueador pode ser equivocada;
- O ponto pode pertencer ao franqueador.

A Mundo Verde propõe um diferencial em sua rede que é o sistema de treinamento, onde aborda temas relacionados a vendas, através de jogos, testes de raciocínio e de personalidade, quando os funcionários aprendem importantes lições de vida no seu dia-a-dia de trabalho. A Mundo Verde divulga e documenta os resultados da gestão socialmente responsável em seus balanços, buscando dar maior visibilidade das suas boas práticas.

Ao inserir a gestão da responsabilidade social nos negócios, as empresas franqueadas Mundo Verde estarão atendendo as expectativas de uma parcela significativa de consumidores e fortalecendo toda uma rede de empresas a qual pertence. Segundo Ricardo Young (*apud* LOPEZ e VECCHI, 2000, p. 14), “[...] mais importante que o formato de negócio para o franqueado é a rede que se tornará, gradativamente, a sua maior arma de competição”.

5. A EMPRESA MUNDO VERDE

5.1 A EMPRESA

A Mundo Verde surgiu em 1987 com a proposta de comercializar produtos que promovessem qualidade de vida através de alimentação natural, conscientização ecológica e terapias alternativas, buscando a saúde plena. Hoje é considerada a maior rede de lojas de produtos naturais, dietéticos e esotéricos da América Latina, com 112 lojas (110 franquias Mundo Verde e 02 Mundo Verde Sucos) em 11 estados do Brasil, tendo iniciado com franquias em 1993, na cidade de Petrópolis (RJ). A empresa iniciou com uma idéia inovadora e um conceito comercial centrado na fidelização de clientes, no consumo consciente, na grande variedade de produtos, na excelência do atendimento, nas informações detalhadas sobre os produtos, na consciência ecológica e na promoção da saúde física e mental, tendo como objetivo principal a qualidade de vida e um mundo mais saudável.

A Mundo Verde oferece ao franqueado mais de 30 mil produtos cadastrados, divididos em 20 segmentos, além de apoio na escolha do ponto, projeto arquitetônico e montagem da loja, negociação com fornecedores, apoio de *marketing* e criação, assessoria de imprensa e participação no Conselho de Franqueados.

Possui, também, o serviço de *ombudsman*, um profissional disponível para escutar o franqueado, centralizando todas as sugestões com o objetivo de melhorar o atendimento. Outro diferencial da Rede é o sistema de treinamento, que aborda temas relacionados a vendas, atendimento e *mix* de produtos e conta com o inovador

programa de Treinamento em Ambiente Natural (TEAN) através de jogos, testes de raciocínio e de personalidade, os funcionários aprendem importantes lições de vida.

A Mundo Verde recebeu o Selo de Excelência em *Franchising*, concedido pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF). A empresa recebeu, em junho de 2004, da Editora Globo, através da Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, o Prêmio de Melhor Franquia no segmento Saúde e Beleza e conquistou ainda a primeira posição, como a Melhor Franquia do Brasil.

Com o objetivo de atender a um nicho de mercado na área de alimentação natural, a rede foi ampliada e ganhou uma nova franquia: a Mundo Verde Sucos, um novo conceito de lanchonete que oferece uma alimentação vegetariana, nutritiva, saudável e saborosa, investindo na conscientização dos clientes e na mudança dos hábitos alimentares. Há pouco tempo, as crianças também ganharam espaço na Mundo Verde. É o mais novo projeto da rede: a Mundo Verde Cantina Natural. Um espaço instalado dentro de colégios, que oferece alimentação totalmente natural aos alunos.

A missão da Mundo Verde é oferecer qualidade de vida através de produtos saudáveis, promovendo o bem-estar, o consumo consciente e a sustentabilidade do mundo.

5.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Através do Projeta Mundo Verde Solidário, a franquia vem implementando diversas realizações sociais que envolvem franqueados, funcionários, clientes e fornecedores, a saber: Mundo Verde Eco-social, Projeta Mundo Verde Recicla Três Rios, Mundo Verde e Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) – Projeto

inclusão pelo trabalho, Projeto Casazul, Projeto Mundo do Faz de Conta, Balanço Social e Primeiro Emprego Empresa Parceira. Projetos serão apresentados a seguir:

5.2.1 Mundo Verde Eco-Social

A Mundo Verde Eco-Social é um espaço destinado a promover a preservação do meio ambiente e a responsabilidade social, comercializando artigos produzidos por entidades que atuam no Terceiro Setor e/ou produzidos por artesãos que praticam os valores ecológicos e de consumo consciente.

Assim, a Mundo Verde tem a missão de contribuir para a promoção da auto-sustentabilidade dos setores produtivos menos favorecidos da sociedade brasileira, tendo como objetivo transformar o ato de comprar um presente nas lojas, numa oportunidade de agir pela melhoria da qualidade de vida de cidadãos, proporcionando prazer a quem compra, alegria a quem recebe e dignidade a quem produz.

5.2.2 Projeto Mundo Verde Recicla Três Rios

O projeto Recicla Três Rios / Mundo Verde nasce do engajamento da empresa ao Projeto de Educação Ambiental e Coleta Seletiva de Lixo - Recicla Três Rios que assumiu os desafios de melhorar a qualidade de vida, as condições ambientais da cidade e a limpeza urbana, além de gerar emprego, renda e desenvolvimento econômico a partir da educação ambiental, baseando-se num processo de articulação de toda a sociedade organizada.

A parceria com o Recicla Três Rios estimulou a Surya Nature e a Mundo Verde a participar como colaboradores da questão que representava a grande deficiência do projeto: a promoção da venda dos produtos gerados ao consumidor final. A Loja

Mundo Verde Eco-Social comercializa as vassouras produzidas com garrafas pet's, contribuindo para o desenvolvimento do projeto e a Surya Nature faz a distribuição internacional dos produtos.

No entendimento de Responsabilidade Social Empresarial, a Surya Nature e a rede Mundo Verde decorrem da compreensão de que as ações das empresas que se utilizam dessa marca devem estar focadas, sobretudo, em trazer benefícios para a sociedade.

Diante dessa visão, e ciente de que cada pessoa e instituição têm sua habilidade específica e sua competência própria, a Mundo Verde busca criar e participar de uma rede solidária de pessoas e organizações, na intenção de contribuir com os movimentos eficazes na busca do equilíbrio social e econômico.

Além da desconfiança natural com tudo que era novo, havia uma cultura por parte da comunidade de que o lixo não era um problema comum, mas sim do poder público. O início do trabalho foi recebido com um olhar de descrença pela população. As escolas, mesmo tendo interesse no assunto, não se sentiam motivadas em relação a um trabalho do qual não tinham certeza de continuidade, mesmo porque a cultura da separação do lixo nas residências, nas escolas e empresas ainda era uma realidade completamente distante para aquelas pessoas. Para o desenvolvimento do projeto foi importante a interação e a definição dos papéis dos parceiros: Prefeitura Municipal e SEBRAE.

Resultados

Na medida em que o processo caminhou, surgiram ações espontâneas que resultaram em um grande efeito multiplicador. As escolas, que no início não tinham programas e campanhas voltadas para a questão ambiental e a coleta seletiva, criaram

projetos internos de campanha ambiental. Projetos com vida própria que serviram de suporte ao Recicla Três Rios.

Em paralelo, proveniente dessa mudança cultural e sensibilização da comunidade, surgiram os resultados ambientais, econômicos e sociais, traduzidos em números que colocaram o Projeto Recicla Três Rios, dentro da média nacional da recuperação de lixo reciclável em projetos de coleta seletiva no país, em torno de 15%.

De março de 1999, quando efetivamente começou a coleta seletiva, até setembro de 2002, foram gerados 25 postos de trabalho diretos, comercializados 1.754.547 quilos de material reciclável. O projeto obteve uma receita (venda de material, repasse de parceiros e doações) R\$ 245.304,00. Além disso, conseguiu resultado ambiental na economia de matéria-prima, energia e água. Parte dos valores arrecadados beneficiou o Hospital Nossa Senhora da Conceição, a creche Amigos do Caminho, a Obra Social Santa Filomena, ligada à Igreja Católica, e o Grupo de Fraternidade Espírita Irmão Rogério Cláudio.

5.2.3 Mundo Verde e a APAE - Projeto inclusão pelo trabalho

O projeto Inclusão pelo Trabalho - Mundo Verde/Apae - proporciona a integração de pessoas portadoras de necessidades especiais com os funcionários das nossas lojas e com a comunidade.

Objetivos do Projeto

Fazer com que os jovens alunos da APAE se ocupem de atividades orientadas por profissionais qualificados diariamente, de tal forma que sejam gradativamente preparados para minimizar seus problemas de desemprego, a parceria pretende beneficiar o grupo de pessoas que atende de forma a:

- promover sua saúde física e psíquica;
- elevar sua auto-estima;
- desenvolver potenciais criativos, culturais e economicamente produtivos;
- reintegrar o jovem ao seu núcleo familiar e à sociedade;
- promover a inclusão social e psíquica, pelo trabalho.

Ações realizadas para alcance dos objetivos:

Oferecer cursos específicos de preparação para o ingresso no mercado de trabalho, com foco no desenvolvimento de habilidades necessárias para compor a equipe de funcionários de nossas lojas, bem como acompanhamento constante das assistentes sociais e psicólogas da APAE.

Resultados

Atualmente 03 alunos da APAE de Salvador passaram a fazer parte da equipe de funcionários das lojas Mundo Verde, conseguindo desempenho satisfatório em funções de estoquista, vendedor, cadastro de produtos e entregas em domicílio.

Na franquia da Mundo Verde, uma equipe de pessoas responsáveis pela gestão de recursos humanos realiza um trabalho de sensibilização e convencimento de franqueados, comunicando que através da diversificação do quadro funcional e da valorização da presença de pessoas pertencentes aos mais variados grupos étnicos e sociais, majoram-se a capacidade de perceber preferências e necessidades de consumo ainda não atendidas pelo mercado. Neste projeto é dado ênfase à questão da contratação de portadores de necessidades especiais, que tornam a empresa mais apta a responder aos anseios do consumidor moderno. A franquia acumula relatos de franqueados satisfeitos com a produtividade dos alunos da APAE contratados e o

incremento do espírito de união e entusiasmo de suas equipes de funcionários após o ingresso do elemento APAE em seus quadros.

O objetivo maior desse projeto é contribuir para melhores condições de vida dessas pessoas e de suas famílias, através do desenvolvimento de potenciais intelectuais, criativos, emocionais e economicamente produtivos, principalmente.

5.2.4 Projeto Casazul

Os profissionais que participam do projeto lutam contra a morte de pessoas que vivem em condições precárias de sobrevivência, num organismo que se auto-instituiu, sem infra-estrutura. A rede Mundo Verde destina um percentual de seu faturamento ao patrocínio do Projeto Mundo Verde Casazul.

O Instituto Social Elza Pires (ISEP) é o resultado de um trabalho social iniciado no local por Dona Elza Pires que contou com a inestimável participação de suas duas filhas – Linda e Glória Pires – e de um grupo de terapeutas voluntários que já atuavam nas comunidades menos favorecidas da região.

Com o intuito de promover a saúde mental, física e espiritual do ser humano, o ISEP vem atendendo gratuitamente cerca de oitenta pessoas, em grupo e individualmente, com atividades que reúnem profissionais de diversas áreas, como Arteterapia, Biodança, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Medicina Chinesa, Musicoterapia, Psicopedagogia, Psicoterapia, Reike, Shiatsu, Teatro, Terapia Crânio Sacral e Yoga. Além de criar, desenvolver e empreender eventos com a finalidade de difundir e consolidar a conscientização do corpo e da alma.

Sua missão é promover a saúde física, mental, psíquica e social do cidadão menos favorecido e seu objetivo principal é contribuir para a formação do futuro cidadão

integrado à sociedade através de sua emancipação e auto-sustentabilidade, despertando e desenvolvendo seu potencial criativo, artístico e cultural através da música, da expressão corporal, das artes plásticas e cênicas, oferecendo todo o suporte de atendimento das necessidades básicas mais essenciais, como alimentação, higiene e saúde, através de terapias alternativas.

5.2.5 Projeto Mundo do Faz de Conta

Para a Mundo Verde, tudo que faz bem à vida vale à pena. Essa filosofia é encontrada não apenas nos produtos, mas no atendimento. Isso, graças à Fundação Mundo Verde que torna real as mais variadas idéias e iniciativas voltadas para a saúde, natureza e o bem-estar social, como, por exemplo, o Mundo do Faz e Conta.

Criado especialmente para tratar, com bom humor, assuntos como responsabilidade eco-social, cidadania e segurança alimentar, o Mundo do Faz e Conta promove a visita de uma contadora de estórias às escolas, asilos, hospitais e outras instituições. O objetivo é fazer brotar sorrisos, semeando um mundo melhor, através de canções, brincadeiras, artes com material reciclável, sessões de leitura.

O projeto não apresenta ônus para a instituição aonde for desenvolvido. Seu compromisso é apenas levar esperança, auto-estima, cultura, alegria e lazer a quem precisa, sejam crianças, adolescentes, adultos e/ou idosos.

5.2.6 Balanço Social

A meta do Balanço Social é demonstrar quantitativa e qualitativamente o papel desempenhado pela empresa no plano social, tanto no âmbito interno quanto no que concerne ao impacto externo de sua atuação. Os itens dessa verificação consideram

importantes dados relativos à: educação, saúde, valorização da mulher, cuidados com o meio ambiente, condição de trabalho dos funcionários e diversidade racial.

Através desse diagnóstico poder-se orientar ações futuras e trabalhar pela promoção do equilíbrio social em nosso país - um desafio estimulante que dignifica nossa condição de empresa socialmente responsável. Este é, sem dúvida, um grande passo para o desenvolvimento econômico e da justiça social.

5.2.7 Primeiro Emprego Empresa Parceira

A empresa Mundo Verde é parceira do Governo Federal - Ministério do Trabalho – Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego (PNPE) um programa de Responsabilidade Social que tem por objetivo qualificar e inserir no mercado de trabalho, jovens de baixa renda, com faixa etária entre 16 e 24 anos, que vivem em áreas carentes e sobrevivem em situações de vulnerabilidade pessoal e risco social, na busca de seu primeiro emprego.

6. METODOLOGIA

Todo trabalho científico deve pressupor uma metodologia que dê sustentação teórica ao tema abordado na pesquisa, de modo que os objetivos delimitados possam ser alcançados com êxito (MATTAR, 1996).

Segundo Sylvia Maria Azevedo Roesch (1999), a escolha do método na pesquisa científica depende da possibilidade de investigação da realidade. O método qualitativo parte da perspectiva de que o mundo e a realidade não são exteriores ao homem, permanecendo aberto a perceber a individualidade e os significados múltiplos, procurando explorar os significados de outras maneiras e a partir de contextos que não estruturam rigidamente a direção da investigação.

O procedimento metodológico utilizado nesta pesquisa foi o de estudo descritivo, com argumento indutivo, utilizando a abordagem qualitativa através do tipo de pesquisa Estudo de Caso, explicados a seguir.

6.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

As pesquisas *qualitativas* seguem tradição compreensiva ou interpretativa. Assim, pela diversidade e flexibilidade que apresentam, não admitem regras precisas, aplicáveis a uma ampla gama de casos (RICHARDSON, 1999).

A presente pesquisa, sobre o grau de aderência dos franqueados frente à proposta de responsabilidade social da Mundo Verde, indica que o método mais adequado para o estudo seja o qualitativo, pois os dados foram apresentados de forma descritiva e as impressões dos participantes bem como da pesquisadora registradas.

6.2 TIPOLOGIA DE PESQUISA

Os experimentos, levantamentos, as pesquisas históricas, a análise de informações em arquivos e os estudos de caso constituem estratégias para se fazer pesquisas em ciências sociais. Embora não sejam bem-definidas as ocasiões em que cada uma dessas estratégias é usada, quando o problema da pesquisa se apresenta como uma questão do tipo *como* ou *por quê* para um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle e sua delimitação é determinada, o *Estudo de Caso* possui vantagens em relação a outras estratégias (YIN, 2001).

O Estudo de Caso é uma estratégia de pesquisa em que o objeto de estudo é uma unidade analisada em profundidade. As características são dadas por meio da abrangência da unidade e a complexidade determinada pelos suportes teóricos que servem de orientação no trabalho do investigador. Os resultados são válidos somente para o caso que se estuda, pois o grande valor do estudo reside em fornecer o conhecimento de uma realidade delimitada e os resultados atingidos podem permitir hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas (TRIVIÑOS, 1995).

A unidade de análise escolhida para este estudo foi a empresa franqueadora Mundo Verde e seis franqueadas do município do Rio de Janeiro (RJ), através da linha interpretativa baseada no referencial teórico de Responsabilidade Social.

6.3 TIPO DE ESTUDO

Considerando os objetivos da pesquisa que visam verificar como se posicionam os franqueados frente à proposta de responsabilidade social da Mundo Verde franqueadora, e apresentar a visão do cliente mediante sua práxis, pode-se classificar a

pesquisa como do tipo *descritiva*, pois a intenção foi fornecer informação prática sobre Responsabilidade Social, *in loco*, tendo como objetivo descrever as características da empresa frente a este aspecto.

A pesquisa descritiva demonstra os fenômenos que estão impregnados nos significados que o ambiente e seus atores lhes outorgam e é produto de uma visão subjetiva que rejeita a expressão quantitativa, numérica (TRIVIÑOS, 1995).

6.4 TIPO DE ARGUMENTO

Este estudo utilizará o argumento de *indução*, que pode ser concebido como o processo de dar significado aos dados coletados em campo, pois na pesquisa qualitativa, são predominantemente descritivos quando o material obtido descreve pessoas, situações, acontecimentos, utilizando entrevistas. Como explica Donald R. Cooper e Pamela S. Schindler (2003), induzir é tirar conclusão a partir de um ou mais fatos em particular. A conclusão explica os fatos e estes dão suporte à conclusão.

6.5 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa tem como instrumento de investigação a empresa Mundo Verde, com 112 lojas (110 franquias Mundo Verde e 02 Mundo Verde Sucos) em 11 estados do Brasil.

6.6 PARTICIPANTES

A amostra selecionada entre o total de 110 franqueadas Mundo Verde no Brasil e 75 franqueadas do município do Rio de Janeiro (RJ), foram 06, sendo 02 franqueadas da Zona Sul, 01 franqueada da Zona Norte e 03 franqueadas do Centro, perfazendo um

total de 8% das empresas franqueadas Mundo Verde no estado do RJ e um total de 5,45% do Brasil. A delimitação da amostra é devido à distância geográfica das demais franqueadas e da disponibilidade de recursos e tempo da pesquisadora.

Para escolher a empresa, em primeiro lugar foram feitos contatos com pessoas com conhecimento do tema a ser abordado, participando de eventos, visitas ao SEBRAE, a fim de saber quais empresas do Rio de Janeiro estariam dentro do perfil para o desenvolvimento do trabalho. A procura era por uma empresa de pequeno porte que abrangesse a questão sobre Responsabilidade Social e Redes. Foi dessa forma que surgiu o interesse pela empresa Mundo Verde, ao constatar que ela abrange, dentro de suas atividades, o comprometimento com responsabilidade social e por ser uma franquia.

Foram feitos contatos telefônicos com Sr. Jorge Eduardo, um dos sócios da Mundo Verde, e após encontro com o mesmo, quando foi demonstrada a intenção de envolver no estudo além da franqueada, algumas franquias, para tornar possível identificar as práticas de responsabilidade social. Após os contatos preliminares, o Sr. Jorge autorizou o agendamento das entrevistas com as 06 franqueadas da amostra.

É importante acrescentar que as questões que serviram de roteiro para as entrevistas foram fundamentadas no referencial teórico e nos objetivos a serem atingidos.

6.7 COLETA DE DADOS

Na pesquisa qualitativa, Augusto Triviños (1995) entende que o ambiente natural é sua fonte direta de coleta de dados e o pesquisador é o seu principal instrumento, desde que ocorra o contato direto deste com o meio ambiente e a situação que está

sendo investigada através do trabalho de campo, permitindo um melhor entendimento das circunstâncias particulares que ocorrem no contexto em estudo.

O instrumento de coleta de dados será baseado em entrevista semi-estruturada, privilegiada em virtude da presença do investigador, e espontaneidade por parte do entrevistado. É importante lembrar que as perguntas da entrevista semi-estruturada qualitativa partem da teoria que norteia a ação do investigador (TRIVIÑOS, 1995).

O instrumento foi aplicado a um sócio da empresa Mundo Verde, visando levantar o perfil da empresa franqueadora, a um dos proprietários e ao gerente de cada franqueada, para identificar a realização de responsabilidade social, bem como a 06 clientes de cada franquia. As entrevistas seguiram um procedimento padrão, eram pré-agendadas pela pesquisadora e confirmadas com um dia de antecedência.

6.7.1 Entrevista

Durante as entrevistas houve muita interação com os entrevistados, possibilitando a coleta de novas informações. As entrevistas foram realizadas de forma individual, dentro das instalações de cada loja e em expediente normal de trabalho.

Os encontros com os proprietários das franquias foram realizados em uma sala proporcionando privacidade para a pesquisadora e o entrevistado. Já as entrevistas com os gerentes, em sua grande maioria foram realizadas no salão da franquia.

Não observamos inibição por parte dos entrevistados proprietários das franquias, mas os gerentes, num primeiro momento, mostraram-se um tanto inibidos, em razão, talvez, de as entrevistas estarem sendo gravadas. A escolha de gerentes para serem entrevistados e não funcionários do atendimento, por exemplo, deve-se ao fato dos

gerentes representarem o grupo. Houve receptividade dos entrevistados diante da pesquisa e a interação com a entrevistadora ocorreu de forma satisfatória.

Quanto aos clientes das lojas Mundo Verde, a grande maioria, demonstrou interesse pelo tema e dispostos a responder todas as perguntas.

6.7.2 Recurso de áudio

O aparelho utilizado para as entrevistas foi MP3, um gravador.

7. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo aborda o relato das entrevistas junto a 01 sócio da empresa franqueadora Mundo Verde; o proprietário e o gerente de cada 06 franquias do município do Rio de Janeiro (RJ), sendo 02 franquias da Zona Sul, 01 franquia da Zona Norte e 03 franquias do Centro, bem como 06 clientes de cada franquia da amostra, além das observações da pesquisadora, resultando num total de 46 pessoas entrevistadas. A Tabela 01 abaixo indica esta distribuição:

Tabela 01: Distribuição dos entrevistados

Entrevistados / Local	Quantidade de Entrevistados
FRANQUEADOR	01
• Sócio A	01
ZONA SUL	16
✓ Franquia A	
Proprietário	01
Gerente	01
Clientes	06
✓ Franquia B	
Proprietário	01
Gerente	01
Clientes	06
ZONA NORTE	08
✓ Franquia C	
Proprietário	01
Gerente	01
Clientes	06
CENTRO	21
✓ Franquia D	
Proprietário	01
Gerente	00
Clientes	06
✓ Franquia E	
Proprietário	01
Gerente	01
Clientes	05
✓ Franquia F	
Proprietário	01
Gerente	00
Clientes	06
TOTAL DE ENTREVISTADOS	46

7.1 RELATO DAS ENTREVISTAS

As entrevistas com o franqueador, com os proprietários e a maioria dos gerentes das franquias foram gravadas, as entrevistas com os clientes não foram gravadas. Em duas franqueadas o proprietário acumulava a função de gerente da franquia.

A seqüência das entrevistas apresentadas não segue a mesma ordem em que foram realizadas. Para melhor compreensão da transcrição, a amostra das 06 franquias foi dividida em: Zona Sul, Zona Norte e Centro, sintetizada numa tabela apresentada ao final de cada entrevista local. Vale salientar que a transcrição em *negrito* foi dito pela entrevistadora e a transcrição *sem negrito* pelo entrevistado.

7.1.1 Relato da Entrevista do Franqueador

A Mundo Verde franqueador possui 35 funcionários. Possui uma área de Responsabilidade Social composta de 02 pessoas, e 04 pessoas do Setor de Recursos Humanos também estão envolvidas no processo.

Devido à indisponibilidade do entrevistado, o encontro foi realizado no trabalho da pesquisadora, pois em dia anterior tanto o entrevistado como a pesquisadora não conseguiram chegar a uma franquia combinada devido ao trânsito.

SÓCIO A

Data da entrevista: 22/09/06 – às 08:15

Duração: 25 minutos e 26 segundos

Vamos conversar um pouco sobre Responsabilidade Social Empresarial.

- 1) Sua empresa se considera responsável socialmente? Por quê?** A Mundo Verde é uma empresa que foi fundada com fundamentos no consumo consciente e em responsabilidade social, na realidade nós somos uma empresa que possui práticas de responsabilidade social, uma empresa socialmente responsável...eu não vou dizer que seria uma utopia, mas a Mundo Verde ainda tem que melhorar muito para se

considerar socialmente responsável. **Há quanto tempo? Digo quanto tempo trabalham nesta linha de consumo consciente?** A Mundo Verde já nasceu com isto, para trabalhar produtos para o bem estar, corpo e mente que não explorem pessoas e não deprede a natureza, enfim, isso por si só já é uma ação de responsável consumo consciente, mas repito que são práticas e que um dia seremos uma empresa realmente responsáveis socialmente.

- 2) Na empresa Mundo Verde existe um setor específico envolvido com Responsabilidade Social?** Olha algumas lojas possuem, essas nossas lojas têm uma prateleira solidária onde você encontra produtos oriundos de algumas organizações. **Sim, mas a Mundo Verde franqueador possui uma equipe que trabalhe com responsabilidade social?** Tem, tem. **Quantas pessoas?** Nós temos 02 pessoas muito envolvidas, umas 04 razoavelmente envolvidas e outras às vezes se envolvem, mas com outras atividades.
- 3) Com relação à atuação da sua empresa no âmbito de Responsabilidade Social Externa, qual o foco maior de atuação?** Olha, com o consumo consciente, principalmente o Projeto Mundo Faz de Conta com a visitação das Escolas e Instituições, com a contação de histórias através da tia Dulce/gibis.
- 4) Quais são os projetos que desenvolvem na área da Responsabilidade Social interna? Tem algum tipo de projeto com os funcionários?** Bem nós temos o Projeto de voluntariado empresarial, onde os franqueados podem fazer no horário de trabalho a visitação de algumas instituições, o pessoal recolhe alimentos negociações com os fornecedores que recolhem para ajudar, mas um Projeto dirigido especialmente para beneficiar os funcionários, nós não temos, mesmo porque os funcionários da Mundo Verde são funcionários que tem qualificação, mas a Mundo Verde matriz não tem funcionários lá dentro carente a ponto de precisar de um projeto social. Mas assim eu acho que muito mais a Mundo Verde promove internamento muito, alimentação saudável, o consumo consciente, de água, eletricidade, e acho que isso é assunto de responsabilidade social independente se o cara é rico ou pobre. A pessoa pode ser rica e carente de conceitos responsáveis, não saber usar a água, então ele será carente em relação ao consumo consciente, muda a vida de muita gente. **Hoje a Mundo Verde franqueador possui quantos funcionários?** 35 funcionários. **E quantas lojas tem a Mundo Verde hoje?** 112 lojas. Novas lojas foram inauguradas em Pinheiros/SP e no Galeão/RJ. **Aquelas de suco o senhor considera também?** Considero. **E quantas lojas de suco existem?** 02 lojas. **Então são 110 lojas mais 02 de sucos.**

- 5) **Qual dos Projetos de Responsabilidade social que a Mundo Verde tem hoje que vocês estão dando maior foco? Tem alguma ação prioritária?** O Mundo do Faz de Conta. **O Mundo Faz de Conta só vai a escolas ou não?** Não, pode ir também a instituições.
- 6) **Sua empresa é associada ao Instituto Ethos?** Somos, já há alguns anos e isso foi essencial, a orientação do Instituto Ethos nesta área, nos ajudaram muito a seguir, e eu pessoalmente sou admirador não só do Instituto Ethos como também do Instituto Akatu.
- 7) **Sua empresa elabora e publica o Balanço Social? Todo ano, Há quanto anos?** 03 ou 04 anos. **Utiliza outros indicadores?** Temos o Balanço Social, os Indicadores do Instituto Ethos e a Escala do Consumo Consciente do Instituto Akatu. A Mundo Verde é uma referência na Escala do Consumo Consciente do Instituto AKATU.
- 8) **Para você qual a importância da elaboração e divulgação do balanço social pelas empresas?** Primeira grande vantagem no Balanço Social é que na hora de preencher você aprende muito, todos eles inclusive dos Indicadores Ethos, você aprende muito, eles te fazem certas perguntas que às vezes coisas simples que você responde “não”, mas a partir daquele momento você passa a fazer ou viabilizar para se realizar, você já começa a fazer e no ano que vem você já vai responder que sim, para mim a grande contribuição é o momento do preenchimento, onde você tem que ser o mais sincero possível e verificar em que você pode melhorar. Isso para mim é como um orientador. A Segunda coisa é que dá uma transparência onde o público interno fica sabendo onde você está envolvido, dá opiniões...existe uma divulgação pois pega bem para as empresas divulgarem suas práticas. Outro dia estava no interior de Minas, em frente da Câmara dos Vereadores onde tem um painel enorme onde consta os gastos da Câmara, eu achei um negócio bonito e todo mês sobra dinheiro para fazer outras coisas.....o Balanço Social é a mesma coisa.
- 9) **Que aspectos do Balanço Social e indicadores de RSE considera fundamentais para a responsabilidade social de sua empresa?** Já respondi
- 10) **Na sua empresa existe uma política empresarial, clara para os franqueados? Exemplo ao entrarem sabem que irão participar desses projetos?** Sabem, existe uma colaboração de todos nos projetos inclusive financeiros. Para que os projetos possam ocorrer, quando eles entram já sabem que irão participar. E deixamos abertos para quem quiser fazer ações independentes, pois nós plantamos e alguns dão continuidade. Alguns fazem outras ações independentes, é uma coisa que vai

contagiando. Aliás, eu te digo mais, a Loja do Rio Sul que começou fazer ações de RSE antes da Matriz, foi ele que sugeriu que participássemos de projetos de Responsabilidade Social.

- 11) Pretende aumentar os projetos sociais? Pois tem alguns franqueados que preferem que os projetos fossem voltados para o consumo consciente, é isso mesmo?** Existe uma tendência, e acho que eles tem razão, pois quando estamos conscientizando é melhor do que dar as coisas, é lógico que quando se dá algo damos conscientizando, mas acredito ser uma tendência é aquele negócio é difícil dizer: Não o cara está com fome, para esta pessoa não adianta conscientizar, tem que alimentar primeiro, ele tem comer também, é uma mescla, mas eu sou partidário desta filosofia.
- 12) Quais são os indicadores que utilizam para saber o retorno do envolvimento em Responsabilidade Social?** A Mundo Verde é uma empresa de administração bem simples, temos alguns retornos internos, mas não temos como contratar uma consultoria para me dizer quanto tivemos de retorno, vai me cobrar um milhão de reais, é uma empresa simples, pequena, onde as coisas acontecem, posso te garantir que estou muito satisfeito, o retorno financeiro é uma consequência, gera um entusiasmo interno fantástico entre os funcionários, acaba as coisas acontecendo, pelo clima organizacional, o forte da Mundo Verde não é o volume de vendas, o forte da Mundo Verde são os valores, não são os produtos e sim o conceito e isso faz parte integrante, o cliente gosta da Mundo Verde. O nosso maior retorno são os clientes. Você mesmo fez uma pesquisa para mim gratuitamente.
- 13) Acredita que tenha uma nova oportunidade devido a esta gestão de vocês?** Sim, você atrai fornecedores melhores. Por exemplo, a Mundo Verde está se fortalecendo muito com produtos orgânicos, que tem seu lado solidário que protege a natureza, e grande parte vem de agricultura familiar, agricultura orgânica tem fundamentos na gestão ambiental. O fornecedor de produto orgânico, a diferença é enorme, da conscientização dele em relação a qualidade dos produtos e preocupações com clientes, atrai melhores fornecedores e melhores alianças e melhores clientes.
- 14) As lojas, apesar de serem muito parecidas, cada uma tem a sua “carinha”, tem um toque do dono... Tem algumas que realmente você não encontra refrigerantes, somente produtos de soja e outras tem refrigerante, o que diz sobre isso?** Esta é a minha grande dificuldade e desafio, pois isso está embasado no consumo consciente que nem todos os franqueados conhecem, é uma coisa gradativa. A meu ver o consumo consciente será um grande atributo de competitividade das

empresas neste século, isso que você está falando é meu grande desafio, a conscientização do franqueado, que se seduz pelo refrigerante, apelo do lucro fácil, pois alega que o cliente pede refrigerantes *ligh*. Eles falam, “mas é *ligh* e está dentro do nosso conceito”, mas não é isso e este é nosso grande desafio. É o desafio do consumo consciente, inclusive para o cliente. A Mundo Verde está quebrando um paradigma de que o *diet*, os produtos de soja sejam ruins, e não é ruim, inclusive pode ser bonito.

15) Gostaria de acrescentar algum comentário? As práticas de responsabilidade social e consumo consciente das empresas, estas práticas são fundamentais para o resgate do futuro do povo brasileiro, não só daqueles que sofreram e tem sofrido muito por estarem excluídos, mas também para aqueles que têm situação muito boa e nunca nada fizeram para que esta situação reverter-se.

RESUMO DA ENTREVISTA DO FRANQUEADOR

A tabela 02 abaixo apresenta uma síntese das respostas do entrevistado para cada questão.

Tabela 02: Resumo do Relato da Entrevista do Franqueador

Nº da Questão	Conteúdo
1. É responsável socialmente?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estimulamos o consumo consciente, preservação da natureza, com práticas de Responsabilidade Social (RS). ✓ Um dia seremos responsáveis socialmente.
2. Setor Específico de Responsabilidade Social?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A Prateleira solidária nas franquias com produtos sociais. ✓ Há 02 pessoas no setor de RS e 04 outras pessoas que acumulam outras funções.
3. Qual o maior foco de atuação em Responsabilidade Social Externa?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consumo consciente. ✓ Projeto Mundo Faz de Conta
4. Responsabilidade Social Interna, quais os projetos?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não há nenhum específico. ✓ Não temos funcionários carentes na matriz. ✓ Promove um incentivo à alimentação saudável, consumo consciente em relação à água, luz entre outros.
5. Tem alguma ação prioritária de RS?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Projeto Mundo Faz de Conta
6. É associada ao Instituto Ethos?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sim, há alguns anos. ✓ O Instituto Ethos nos ajudou muito a seguir nesta área de Responsabilidade Social.

<p>7. Publica o Balanço Social? Possui outro indicador?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sim, há 03 ou 04 anos. ✓ Utilizamos também a Escala do Consumo Consciente do Instituto Akatu.
<p>8. Qual importância da divulgação /elaboração do Balanço Social?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No preenchimento acontece um grande aprendizado. ✓ Através das perguntas, você melhora suas práticas e no próximo ano já faz melhor. ✓ Tem que ser respondido com sinceridade para perceber onde pode melhorar. É um orientador. ✓ Transparência para o público interno.
<p>9. Existe uma política empresarial clara para os franqueados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ao ingressarem na franquia são informados, inclusive de colaboração financeira para os projetos sociais. ✓ Deixamos livres para as franquias que quiserem realizar projetos independentes. ✓ Plantamos e contagia. ✓ Uma das Franquias da Zona Sul foi pioneira no assunto de RS, antes mesmo que a matriz.
<p>10. Pretende aumentar os Projetos Sociais?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe uma tendência que os projetos sejam voltados ao consumo consciente.
<p>11. Existem indicadores para identificar aumento de competitividade?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Somos de administração simples, não podemos contratar consultoria. ✓ O retorno financeiro é uma consequência, o que ocorre é o entusiasmo interno. ✓ O clima organizacional, o forte da Mundo Verde não é o volume de vendas, mas os valores.
<p>12. Qual situação nova a gestão responsável gerou?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atrai melhores fornecedores.
<p>13. Apesar das lojas iguais, por que algumas diferenças de produtos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Este é o meu grande desafio. ✓ Nem todos os franqueados possuem o verdadeiro conceito de consumo consciente. ✓ Algumas franquias se deixam seduzir pelo lucro fácil. ✓ Apesar de o refrigerante ser <i>light</i> não está dentro de nosso conceito.
<p>14. Comentário</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verdadeiras práticas de Responsabilidade Social e Consumo Consciente das empresas são fundamentais para o resgate do futuro do povo brasileiro.

7.1.2 Relato das Entrevistas das Franquias

Segue o relato das entrevistas de 06 franqueadas localizadas no Rio de Janeiro, sendo 02 franqueadas da Zona Sul (Franquias **A** e **B**), 01 franqueada da Zona Norte (Franquia **C**) e 03 franqueadas do Centro (Franquias **D**, **E** e **F**). Em cada franquia foram entrevistados 01 proprietário, 01 gerente e 06 clientes, sendo que nas Franquias **D** e **F**, o proprietário acumula a função de gerente da loja, e na Franquia **F** somente 05 clientes foram entrevistados.

7.1.2.1 FRANQUIA A

Nesta franquia foram realizadas entrevistas com o proprietário e o gerente, sendo que a entrevista com a gerente não pôde ser gravada, pois a mesma teve que ficar no salão da loja enquanto era entrevistada. Os clientes entrevistados tinham em sua maioria idade média acima de 40 anos, sendo 04 clientes participantes da pesquisa do sexo feminino. A franquia possui 11 funcionários e 07 anos no mercado.

PROPRIETÁRIO A

Data da entrevista: 05/07/06 – às 15 horas

Duração: 13 minutos e 14 segundos

Vamos conversar um pouco sobre Responsabilidade Social Empresarial.

01) Sua empresa se considera responsável socialmente? Considera, considera..... a empresa, é nós temos alguns projetos como rede, como franquia, temos o Projeto de Recicla Três Rios, temos o Projeto de Contação de Estórias, formando o cliente do futuro, mas ao mesmo tempo dando, étoda uma noção do que é ecologia, do que proteção ao meio ambiente, no próprio produto, o que é alimentação natural, como é que se faz o plantio de uma alimentação natural, e eu acho que só o fato da gente trabalhar com produtos naturais, produtos orgânicos já é uma, o próprio exemplo disso, propriamente dito.

02) Aqui na sua franquia existe uma área específica de responsabilidade social, ou não? Não, a Mundo Verde dá uma certa liberdade para cada franqueado transar/administrar sua loja como lhe convém no sentido do bairro, ou do *shopping*, com a localidade que ele está, e então aqui eu tenho o orgânico, tenho bastante

orgânicos na loja, mas ele não está separado única e exclusivamente por ser orgânico, ele está junto com os outros produtos do mesmo segmento, por exemplo : arroz, nós temos 04 fornecedores de arroz, um deles é orgânico e nós colocamos juntos justamente para o cliente ter livre escolha, nós trabalhamos também com objetos manufaturados, que ajudam as crianças, que não me lembro agora exatamente, uma a escola lá de Petrópolis **Isso aí no caso é você, sua franquia que faz?** Não isso veio através de uma orientação/indicação da franquia aí que eu falo cada um determinados bairros isso pode dar certo, financeiramente, economicamente, porque também é o que eu falo por mais que se tenha uma responsabilidade social, não adianta fazer filantropia, temos que sobreviver, filantropia não paga o aluguel, então é assim o que agente pode e que esteja contribuindo nesse sentido, que nos dê lucro e contribua ao mesmo tempo é o casamento ideal. **Vocês desenvolvem algum projeto social junto à sociedade/comunidade e seus funcionários?** Não, eu particularmente não, aqui, aqui no bairro, não vejo esta exigência, não vejo oportunidade **é um bairro que não tem muita carência.** Mas por exemplo, eu vou juntando muito uniformes antigos e aí eu doo, doei para Casazul que nem fica aqui no bairro, mas é um projeto que por dois anos contribuimos lá para existência do local, é um projeto que você conhece não é? **Sim conheço.** Dei uma outra vez os uniformes antigos, mas em bom estado, doei para uma igreja aqui perto e trabalho, nesse sentido, assim, o que agente pode fazer a gente faz, doo brindes para eventos em escolas carentes, tal e coisa. **E quanto aos funcionários, faz alguma coisa focada para eles?** Não, a contribuição que eu dou, é assim: eu procuro fazer com que eles entendam qual é a ideologia da Mundo Verde e tento fazer com que eles deixem de consumir determinados produtos para consumir produtos integral, orgânico, que é o nosso alvo principal. **Uma coisa mais educativa?** Sim, educativa.

03) Qual o alvo principal de Responsabilidade Social da Mundo Verde? No geral eu acho que por mais que a empresa tenha já algum tempo, tem muita coisa para ser feita, um caminho a ser trilhado, eu vejo que a grande contribuição, é vou falar no geral, é exatamente o cuidado com o meio ambiente, com a terra, com o alimento, em não jogar um papel no chão, um lixo no chão, isso agente é muito preocupado independente de projetos pontuais, essa imagem da Mundo Verde está muito na cabeça de nossos clientes e nossos colaboradores. Mais uma gestão ambiental.

04) Você já ouviu falar no Instituto Ethos? Já. Sua empresa é associada? Não, agente é associado através franquia, pelo franqueador.

- 05) A empresa elabora ou publica o balanço social?** Não, que eu saiba não, posso estar enganado, mas que eu lembre não. **Conhece algum outro instrumento indicador de responsabilidade social, além do Balanço social?** Não, me dê uns exemplos para ver se puxo pela memória, **AA1000, ISS (Indicador de Sustentabilidade Social)**. Não, não conheço.
- 06) Para você qual a importância da elaboração e divulgação do Balanço Social ou outro indicador de RS pelas empresas?** Eu acho que é muito importante, mas provavelmente se a Mundo Verde não está fazendo, está me fugindo a memória....Já está fazendo? **Já está fazendo.** É acho importante até porque tudo na vida são parâmetros, é um indicador se não tivermos um ponto de partida, para saber se está atingindo o objetivo, é muito importante.
- 07) Vocês aqui utilizam algum recurso para saber o retorno desta prática responsável?** Não, mas a melhor resposta é a do cliente. **Mas você acredita que com isto o seu cliente voltou ou você conquistou novos clientes por isso?** Sim acredito, com certeza.
- 08) Acredita ter atingido novas oportunidade/negócios através da gestão responsável?** Acredito ter conquistado clientes, pois abre o leque, as pessoas respeitam isso, o cliente tem dois produtos onde a compra de um produto vai ajudar a uma instituição carente e o outro produto não vai ajudar em nada, ele vai comprar aquele que ajuda, isso está mudando, é fundamental. **Eu também acredito muito nisso, no consumidor consciente.** É e até porque muitas vezes eu sinto que as pessoas querem contribuir de alguma maneira, mais se você for contribuir especificamente a orfanatos... o que acontece primeiro você não sabe se a sua contribuição, mesmo que de R\$1,00, chegue ao destino, segundo que já aconteceu de esposas de conhecidos meus se apegam de tal maneira que não conseguem desvincilhar o que é ajuda e o que é sentimento e tal, então entre aspas essa forma de ajuda indireta, comprando alimentos, como agente trabalha, é uma das melhores formas de ajudar ao Planeta e as pessoas e eu acho que esse sem pensar no lucro, é o melhor *marketing* que tem. Até porque a diferença de um Bradesco para um Mundo Verde é que na Mundo Verde agente não gasta dinheiro e se gasta, gasta muito pouco e não faz a propaganda do que a gente está fazendo, isso é inerente; já o Bradesco gasta 1 milhão em contribuições e 10 milhões com propaganda do que está fazendo
- 09) Quanto ao direcionamento das ações sociais da franquia, sempre seguem a Mundo Verde franqueador ou existe alguma ação isolada?** Também já respondi

anteriormente. Nós normalmente seguimos uma linha que o franqueador pede, mas devido à liberdade.

- 10) O número de funcionários que tem aqui hoje?** Temos hoje 11 funcionários com a gerente, mas na verdade estamos em defasagem de 01 funcionário, na realidade devemos ter 12 funcionários.
- 11) Gostaria de acrescentar mais alguma coisa sobre responsabilidade Social?** Eu acho que falei um pouco de tudo, bom....Eu montei a Mundo Verde por que acredito nisso tudo e... **(o entrevistado se emocionou ao relembrar seu início na Mundo Verde – foi mais sensato finalizar a entrevista).**

GERENTE A

Data: 05/07/06 – às 15:40

Duração: 05 minutos

Podemos conversar sobre Responsabilidade Social Empresarial?

- 1) O que entende por Responsabilidade Social?** Cada um deve fazer a sua parte para ajudar ao próximo, as autoridades deveriam fazer mais. Cada um tem que ter o seu papel.
- 2) Acredita se esta franqueada uma empresa responsável?** Com certeza. Sim, acho que sim. **Por quê?** Pois tem preocupação com os produtos, principalmente com as pessoas diabéticas, os produtos têm registros.
- 3) Como são desenvolvidos os projetos sociais junto à sociedade e funcionários?** Temos grande preocupação com o s clientes e com o consumo consciente, tivemos cursos em Petrópolis referente a preocupação do bem estar dos clientes Mundo Verde, com os funcionários não há projetos.
- 4) Já ouviu falar no Instituto Ethos? A empresa é associada?** Não, não ouvi falar e nem sei se é associada.
- 5) A empresa elabora e publica o Balanço Social? Conhece algum instrumento indicado de Responsabilidade Social?** Não sei informar, mas provavelmente a Mundo Verde franquia deve publicar.
- 6) Quais as preocupações da empresa com o bem estar dos funcionários?** Maior preocupação é o atendimento, tivemos curso para cada setor.
- 7) Utiliza algum recurso para saber o retorno da prática de responsabilidade social?** Não sei. Mas acredito que conseguem melhorar a saúde das pessoas.

- 8) Acredita ter a empresa conquistado novos clientes através da prática de responsabilidade social?** Não sei, mas acredito que não, não ligam muito para isso. No ano passado tivemos aqui a Bolsa Reciclagem, na época me pareceu que os clientes gostaram do produto por ser Reciclagem.
- 9) Existe alguma ação isolada desta franquia em relação a Responsabilidade Social ou seguem a Mundo Verde?** Que eu saiba não, existe ação isolada, mas sempre seguimos a Mundo Verde, mas não conheço os Projetos.
- 10) Gostaria de acrescentar mais algum comentário?** Não, só isto.

CLIENTES DA FRANQUIA A

Data: 05/07/06 – Após as 16 horas

Duração total das entrevistas: 33 minutos

✓ **O que você entende por Responsabilidade Social?**

A.1 – Nunca ouviu falar

A.2 – Ter responsabilidade com o próximo, ajudar as pessoas.

A.3 – É justamente a que não temos, pois nos falta saúde, nos falta educação.

A.4 – Nada. Este termo é na verdade um embrulho de papel de presente, não existe.

A.5 – Colaborar com o meio ambiente, com o social, bem estar, não somente o governo mas todos nós temos que praticar a responsabilidade social.

A.6 – É referente ao social, toda empresa tem que ter esta obrigação.

2) Você conhece algum projeto da Mundo Verde voltado para Responsabilidade Social? Se Sim, Quais? Se Não, acredita que eles tenham algum envolvimento?

A.1 – Não conheço. Mas acredito que eles estejam envolvidos sim.

A.2 – Não. Mas acredito que estejam envolvidos, mas não sei em quê.

A.3 – Não. Acredito que sim.

A.4 – Não. Não acredito que tenham trabalho com o social, penso ser tudo isso puro comercial para vender mais.

A.5 – Sim. Conheço o trabalho com menores na Casazul, vi na internet.

A.6 – Não. Com certeza sim, algo relacionado à saúde das pessoas.

RESUMO DAS ENTREVISTAS DA FRANQUIA A

A Tabela 03 abaixo apresenta uma síntese das respostas dos entrevistados (01 proprietário, 01 gerente e 06 clientes) da Franquia A para cada questão.

Tabela 03: Resumo do Relato das Entrevistas da Franquia A

Nº da Questão	Proprietário A
1. Se considera socialmente responsável?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sim. Temos alguns projetos de RS como rede. ✓ Nosso próprio produto, alimentação natural, mas não sou uma empresa filantrópica, tento conciliar as duas coisas: lucro e responsabilidade.
2. Setor Específico de Responsabilidade Social?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não. Seguimos orientação da franqueadora. ✓ Temos setores de produtos naturais separados. ✓ Temos objetos manufaturados que ajudam crianças carentes, mas é orientação da franqueadora.
3. Algum Projeto social junto à sociedade/comunidade?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consumo consciente. ✓ Projeto Mundo Faz de Conta
4. Responsabilidade Social Interna, quais os projetos?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não há nenhum específico. ✓ Procuo conscientizar os meus funcionários com a ideologia da Mundo Verde. Mais educação.
5. Qual o alvo de RS da Mundo Verde?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ainda há muito a fazer. ✓ Cuidado com Meio Ambiente.
6. É associada ao Instituto Ethos?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não, somos associados através da franquia
7. Publica o Balanço Social? Conhece outro indicador?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não. Que eu saiba não. ✓ Não.
8. Qual importância da divulgação /elaboração do Balanço Social?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ É importante, mas não sei se a Mundo Verde elabora. ✓ Tudo na vida são parâmetros.
9. Possui algum recurso para saber retorno de RS?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não, mas a resposta vem do cliente. ✓ As pessoas querem contribuir.
10. Atingiu novos negócios com a gestão responsável?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conquistar confiança dos clientes. ✓ Fazer sem pensar no lucro, é o melhor <i>marketing</i>.
11. Segue o franqueador ou existem ações isoladas?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguimos o franqueador.
12. Algum comentário?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Montei a Mundo Verde porque acredito nisso tudo.
Nº da Questão	Gerente A
1. O que entende por Responsabilidade Social?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sim, Cada um fazer sua parte para ajudar o próximo. ✓ Autoridades deveriam fazer mais.
2. Acredita ser esta franqueada responsável?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sim, pois tem preocupação com produtos, com pessoas diabéticas.

3. Como desenvolvem projetos sociais com a sociedade e funcionários?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Temos grande preocupação com consumo consciente dos clientes. ✓ Com funcionários não há projetos.
4. Conhece o Instituto Ethos?	✓ Não, e não sei se somos associados.
5. Publica o Balanço Social?	✓ Não sei, mas provavelmente a Mundo Verde publica.
6. Preocupações com o bem estar dos funcionários?	✓ O atendimento ao cliente, somos sempre treinados.
7. Utiliza recurso para saber o retorno da RS?	✓ Não sei. Mas acredito que conseguimos melhorar a saúde de nossos clientes.
8. Conquistaram novos clientes com RS na franquia?	✓ Não sei, mas não acredito. Alguns clientes procuram produtos reciclados.
9. Existe alguma ação isolada da franquia em RS?	✓ Não, seguimos a Mundo Verde, mas eu não conheço os Projetos.
10. Algum comentário?	✓ Não.

Nº da Questão	Clientes da Franquia A
1. O que entende por Responsabilidade Social?	<p>A.1 – Nunca ouviu falar</p> <p>A.2 – Ter responsabilidade com o próximo, ajudar as pessoas.</p> <p>A.3 – É justamente a que não temos, pois nos falta saúde, nos falta educação.</p> <p>A.4 – Nada. Este termo é na verdade um embrulho de papel de presente, não existe.</p> <p>A.5 – Colaborar com o meio ambiente, com o social, bem estar, não somente o governo, mas todos nós temos que praticar a responsabilidade social.</p>
2. Conhece algum Projeto da Mundo Verde voltado para Responsabilidade Social? <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sim (quais) ✓ Não (acredita que tenham envolvimento?) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A.1 – Não conheço. Mas acredito que eles estejam envolvidos sim. ✓ A.2 – Não. Mas acredito que estejam envolvidos, mas não sei em quê. ✓ A.3 – Não. Acredito que sim. ✓ A.4 – Não. Não acredito que tenham trabalho com o social, penso ser tudo isso puro comercial para vender mais. ✓ A.5 – Sim. Conheço o trabalho com menores na Casazul, vi na internet. ✓ A.6 – Não. Com certeza sim, algo relacionado à saúde das pessoas.

7.1.2.2 FRANQUIA B

Foram realizadas 02 entrevistas com o proprietário da franquia B, pois a primeira entrevista realizada em 11/07/06, devido a um problema no MP3, não pôde ser salva em arquivo. Foi gerada uma transcrição da mesma e enviada por e-mail para o proprietário B que aprovou o que estava escrito. Mesmo assim mostrou-se disposto a ser novamente entrevistado, o que aconteceu em 18/07/06. Ambas as entrevistas serão apresentadas a seguir. Os clientes entrevistados tinham em sua maioria idade média de 30 anos, sendo 03 do sexo feminino e 03 do sexo masculino. A franquia tem 16 funcionários e 04 anos no mercado.

PROPRIETÁRIO B

Data: 11/07/06 às 17 horas

Duração: 38 minutos e 15 segundos

Vamos conversar um pouco sobre Responsabilidade Social Empresarial.

- 1) **Sua empresa se considera uma empresa responsável?** Sim, me considero uma empresa responsável. **Por quê?** Porque eu pessoalmente estou envolvido com várias ações de responsabilidade, eu me preocupo com o bem-estar das pessoas, sempre tive preocupações com a alimentação consciente, não sou demagógico, em minha franquia não temos refrigerante de nenhuma espécie...
- 2) **Existe uma área específica de responsabilidade social em sua franquia?** Posso dizer que sim. **Quantas pessoas trabalham na área?** Eu mesmo e meu gerente Antônio que sempre estamos envolvidos em programas, ações do próprio *Shopping* e ações isoladas que promovemos, como o Evento Corra Bem.
- 3) **Como vocês desenvolvem os projetos sociais junto à sociedade e funcionários?** Desenvolvemos projetos sociais mais voltados para a sociedade. Quanto aos funcionários, minha contribuição está no fato de pagar todos os impostos e dar condições de trabalho boas aos meus funcionários, tanto que tenho uma fiscal do trabalho que vem na loja com frequência e sugere ações que sempre são feitas, por exemplo nosso estoque, o teto é muito baixo, por isso penduramos estes enfeites para que ninguém se machuque, e mesmo assim o Antônio sempre está batendo a cabeça, o ar condicionado da loja está mal localizado gerando muito barulho, por isso todos têm um (fone) para amenizar o barulho, e tentamos também mudar o hábito alimentar

através de nossos alimentos, e todos os produtos os funcionários experimentam, até para poder opinar quando o cliente lhe perguntar. **Qual seria o alvo das ações de sua empresa ?** Além da Casazul que a Mundo Verde franquia ajuda, a minha loja apóia outras instituições: ESPAÇOCOMPARTILHARTE atua/ajuda crianças do meio rural. Promove, desde 1991, a transformação social das comunidades com as quais atua. Fica em Canoas, área rural de Teresópolis/RJ, atende diariamente crianças, adolescentes e jovens com algum risco social. Lá, eles têm alimentação, transporte, acompanhamento escolar, oficinas de arte e cultura, saúde e meio ambiente, dentro de uma proposta de educação em valores humanos. As famílias também são foco de atenção do Espaço Compartilharte, sendo atendidas por meio do acompanhamento psicológico, sendo que o foco é mesmo a criança por acreditarmos que adulto enfim....geralmente bebem muito e a criança podemos mudar, com a finalidade de atingir e fazer com que as crianças acreditem que um futuro melhor é possível. Outra instituição é o ATHOS, que fica na Tijuca na Rua Guaxupé, número 47 acho que é isto, é uma Associação onde pessoas sensibilizadas pelas causas sociais tanto das pessoas com deficiência quanto dos que, temporária apresentam limitações em suas vidas. A ATHOS surgiu do empenho de familiares envolvidos, que tenham filhos com esta necessidade e amigos da causa da pessoa com deficiência em criar um espaço interativo, onde os ideais científico-terapêuticos foquem na busca de novas perspectivas no desenvolvimento do ser humano, neste trabalho inclusive a minha irmã está envolvida. E a ARAMP que nasceu da preocupação dos pais de pessoas especiais, em relação ao futuro de seus filhos e da impossibilidade deles administrarem suas próprias vidas e os pais não serem eternos. Então eles criaram moradias protegidas, mas são residências e não clínicas, onde cada um tem o seu quarto individual, um ambiente familiar mesmo. Atualmente fica perto da Urca e temos 03 pessoas nesta casa. Eu tenho muita preocupação com o próximo e em fazer alguma coisa para melhorar, independente de *marketing* e da Mundo Verde franquia estar junto ou não. Eu não preciso deles para ajudar, eu mesmo faço. Estamos também envolvidos com o Corra Bem e o meu maior objetivo neste projeto é subir o morro e poder ensinar as pessoas a comer melhor, mostrar que produtos sem açúcar não são ruins, já foram no passado, agora tem sabor e o valor também está bem acessível, e caso não tenham dinheiro podem e devem fazer o pão, plantar a couve, enfim....

- 4) **Você já ouviu falar no Instituto Ethos?** Sim e acho bem interessante. **Sua empresa é associada?** Não, já fui, mas me aborreci com a Brink que tem um lema sobre trabalho infantil que eu pessoalmente discordo, pois neste nosso país a criança com 12 anos já trabalha, concordo com o fato de crianças menores até 10 anos não trabalhar. Contribuía com a Brink, mas o selo nunca chegava, aí cancelei.
- 5) **Sua empresa elabora ou publica o balanço social?** Não. **Então não é exigência do franqueador. Você já viu o Balanço Social da Mundo Verde?** Não, mas temos noção de valores investidos, e acho muito importante esta idéia para saber quanto estamos investindo no assunto. **Conhece algum outro instrumento indicador de responsabilidade social?** Não.
- 6) **Para você qual a importância da elaboração e divulgação do Balanço Social ou outro indicador de RS pelas empresas?** Acredito ser muito importante, pois através deles teremos idéias de quanto e até quanto podemos investir em responsabilidade social.
- 7) **Quais as preocupações da sua empresa com o bem estar dos seus funcionários? Além do que já foi dito anteriormente.** Já tentei que usassem aqueles “chapéus” que se usa em obras em minha outra loja, mas foi um desastre, ninguém queria usar. Tenho muita preocupação com o ambiente deles, cumpro com minhas obrigações e apesar deles no geral não segurem, tento que eles façam uma dieta saudável, não pensando em estética mas em alimentos bons. **Acredita que eles tenham mudado de hábito.** Não, mas eu tento. Sempre enviamos para treinamentos que a franquia proporciona, teve até um rapaz que já saiu, que ganhou um DVD, não é o Antônio, pelas participações. Geralmente acontecem no Centro. E todos os funcionários são muito bem treinados no referente a atendimento, indicação do produto certo para pessoas diabéticas, com dietas de gorduras.... mas o que falta é antes de cada treinamento acontecer uma explicação de quem somos, nossos trabalhos. **Realmente falar da missão da empresa que é tão bonita, e eu pude perceber que muitos funcionários não conhecem os projetos de Responsabilidade Social que a Mundo Verde está envolvido.** Sim é uma verdade, os meus devem saber devido ao informativo. **Todos leram e sabe o que está escrito?** Bem inclusive eu disse que ia fazer uma sabatina perguntando a cada um, mas confesso que ainda não fiz isso. Mas no geral acredito que todos da loja sabem. **Quantos funcionários hoje você tem?** Temos 16 funcionários, pois são 02 turnos. **Mas não é uma quantidade grande? Pois**

pude perceber que nas outras lojas visitadas o número é menor. Bem, mas aqui o movimento é grande e são dois turnos.

- 8) Utiliza algum recurso para saber o retorno desta prática responsável?** Não, não me preocupo com isto, faço porque gosto e acredito na minha responsabilidade por um mundo melhor. Temo um jornalzinho que os clientes ficam muito interessados, onde nós fazemos e divulgamos nossos trabalhos bem mais para tentar conquistar novos associados e pessoas para ajudar. **Mas você acredita que com isto o seu cliente voltou ou você conquistou novos clientes por isso?** Realmente não sei, pode até ser que sim, mas não me preocupo com isto. **Sabe se o franqueador tem este indicativo? Existe alguma informação deste tipo?** Que eu saiba não. Você sabe que a Mundo Verde tem um Conselho e na época a preferiram Casazul ao Espaço Compartilharte. **Percebo que o Espaço Compartilharte é o seu “xodó”.** Sim, pois este é meu trabalho, eu e uma amiga que criamos, e a escolha da Casazul foi mais pelas pessoas envolvidas, **sim a Glória Pires**, isso mesmo. Realmente tem uma influência na mídia, mas o conselho preferiu Casazul e agora você sabe que está diminuindo o envolvimento da Mundo Verde com eles, pois o retorno não foi o que esperavam, por isso não seja que minha vizinha é a Carla Camuratti e sempre ajuda ao Espaço Compartilhe com sua presença, festas...
- 9) Sua empresa atingiu novos clientes através da gestão responsável?** Não sei informar e não me preocupo com isto. **Eu acredito que sim, ou pelo menos conseguir a fidelização do cliente, através da divulgação do seu informativo. Fica aonde na loja?** Sim
- 10) Ações isoladas eu já vi que vocês têm, mas segue diretrizes da Mundo Verde franqueador? O trabalho dos catadores de lixo de Três Rios, como você contribui?** Bem, não preciso deles para ajudar e ser uma empresa responsável, mas participo das ações em comum. Em minha loja compramos a vassoura feita de garrafa *pet*, mas não teve muita aceitação não. **Será que por ser mais cara?** Talvez, ou por falta de divulgação. Outro trabalho muito bonito é o da tia Dulce, contadora de histórias que acaba de sair daqui. **É mesmo? Eu conheço o trabalho e é muito legal.** Mas ela acaba de sair daqui e o Conselho da Mundo Verde acabou o Projeto Mundo do Faz de Conta, mas eu já vou conseguir um Hospital para ela, lá na Gávea, mas não me importo... bem longe do meu redor. Vou também sugerir a esta instituição aqui, me dê a camisa aí Antonio. Esta pessoa me solicitou ajuda para esta instituição que eu não conhecia mas vou ajudar, de crianças com câncer. Vou levar a Tia lá também. **Mas o**

que acha que o trabalho não estava sendo divulgado? Talvez em escolas... por exemplo, neste nicho daqui as crianças não se interessavam em vir pegar o gibi. Pelo menos aqui não. Mas se fizermos este trabalho em hospitais, nossa... vai ser bem recebido. **Realmente levar alegria para as crianças e os acompanhantes, para quem tanto precisa. O que acha do projeto de inclusão social da Mundo Verde junto a APAE? Sabe que em Salvador temos 03 lojas com pessoas especiais trabalhando?** Sei e aqui no Rio também temos, não lembra agora em qual franquía. **Na Marechal Floriano, mas agora não tem mais.** Não sabia. **Já pensou nisso?** Bem, eu pessoalmente não gosto de trabalhar com APAE, acho que eles fazem muito sensacionalismo. Posso fazer minha parte. Eu mesmo quando tinha a loja do Botafogo Praia *Shopping*, que você sabe, lá era uma loja única da Sears e o prédio foi tombado, bem eles começaram a fazer a obra de cima para baixo e o meu estoque acabou ficando com 01 metro e 20 centímetros, aí surgiu a idéia de contratar um funcionário anão, que mesmo sendo anão ainda ficava com uma posição incômoda no estoque, ele ficou conosco muito tempo e depois saiu, ficando bem “famoso” no *shopping*. Eu fui o precursor neste assunto de contratar pessoas especiais. Tenho muita vontade de contratar pessoas com problemas visuais para trabalhar no computador, até devido a proximidade com o instituto dos cegos, mas infelizmente o software não é compatível.

11) Gostaria de acrescentar mais algum comentário? Não, acho que falamos tudo.

PROPRIETÁRIO B

Data: 18/07/06 às 16 horas

Duração: 49 minutos e 42 segundos

Vamos conversar um pouco sobre Responsabilidade Social Empresarial.

- 1) **Sua empresa se considera responsável socialmente?** Sim. **Por quê?** Por que esse trabalho da Mundo Verde, quando eu vim já vim com esta bagagem de responsabilidade social antes da Mundo Verde, com crianças carentes na área rural.
- 2) **Existe uma área específica de responsabilidade social em sua franquía?** Posso dizer que sim. **Quantas pessoas trabalham na área?** Eu mesmo quem faço, eu e meu gerente Antônio que sempre estamos envolvidos em programas, trabalhos mais voltados para conscientização das pessoas. O jornal é bimensal, mas não tenho tempo, eu gostaria que fosse mensal, mas não tenho tempo para bolar jornal, este

mês, por exemplo, está atrasado e o assunto é gripe, se demorar muito, não vai fazer mais sentido, vou te passar os exemplares por email.

- 3) Como vocês desenvolvem os projetos sociais junto à sociedade e aos seus funcionários?** Bom, junto à sociedade temos o jornal que é informativo e o Corra Bem que tem uma barraca no Leme e essa barraca promove uma corrida 03 vezes na semana, terça, quinta e sábado, mas meu interesse com eles é subir o morro Chapéu da Mangueira ligado a alimentação, pois acho que comendo bem se tem uma vida melhor através de alimentos. **Esse Projeto Corra Bem tem quanto tempo?** Deve ter 04 a 05 meses, o meu interesse mesmo é mais subir o morro. Trabalho também com uma moça que trabalha com a cura de doenças através da alimentação, mas ela não restringe não, ela compensa, ela usa o exemplo que acho fantástico: é o da sogra que sabe que você não come carne, mas faz um churrasco para comemorar seu aniversário, então, você come carne no dia e no dia seguinte toma suco de abacaxi e compensa no dia seguinte, eu gosto desse tipo de trabalho. **Como você traz para seus clientes?** Através de matérias no jornal. A única expressão que tenho é essa loja, mas eu sou muito grande para me restringir a essa loja, então uso o espaço do jornal, quero fazer várias coisas para me restringir a espaço então, exponho minhas idéias através do jornal, pois aqui no *shopping* não tem uma sala de Eventos, por exemplo, tinha uma idéia de trazer uma pessoa para ensinar aos clientes a fazer pão sem glúten mas não temos espaço físico, eu gostaria de fazer aqui também um espaço com vídeo com receitas, um DVD com receitas...alguma coisa diferente já procurei profissionais com receitas, mas ninguém tem nada estruturado, em vídeo. Clientes perguntam como fazer carne de soja, eu sei fazer, mas muitos clientes não sabem fazer. Pois a soja no passado era ruim, adoçantes, mas agora não são. A coisa mais fundamentada nesta loja para mim é ensinar as pessoas, não sou eu não, mas os profissionais.
- 4) Qual alvo de ações responsáveis da Mundo Verde?** Acho que é a Casazul e o Projeto de Três Rios, mas deveriam divulgar mais, fica muito restrito. **Tem um novo programa do Primeiro Emprego agora.** Primeiro emprego, uma seleção de funcionários, ainda não peguei, pois eu até estou precisando de funcionários cujo complicador dos funcionários é a passagem, o Antônio por exemplo, tem uma passagem muito cara. Mas o Antônio é diferente, quando eu não posso vir, ele me substitui, ele sou eu. E eu preciso de uma pessoa assim. A maioria dos meus funcionários moram na Rocinha, mas é bom e não é, pois quando têm problemas na

Rocinha, eu não tenho funcionários. Não é bom ter funcionários de um lugar só. O problema é que o mundo que você vê não é o mundo que você vive. Hoje eu pessoalmente sou muito diferente da minha adolescência. E o adolescente pobre é igual ao rico, com as mesmas vontades e aspirações.

- 5) **Você já ouviu falar no Instituto Ethos? Já. Sua empresa é associada?** Não, não somos associados. Eu respeito a franquia, mas algumas coisas eu faço sozinho. É uma coisa da franquia. É interessante...acredito ser importante, mas não precisa de um contador específico para fazer o balanço social não né? Pois o contador do EspaçoCompartilharte, eu tenho um contador especializado e é colaborador deste espaço, é um funcionário da Intelig.
- 6) **Conhece algum outro instrumento indicador de responsabilidade social?** Não, não conheço. Você acha que meu contador conseguiria fazer este balanço? **Acredito que sim.**
- 7) **Para você qual a importância da elaboração e divulgação do Balanço Social ou outro indicador de RS pelas empresas?** Acredito ser muito importante, mas nunca pensei nisso, eu quero atingir o objetivo, informar, não me importo muito com indicadores. Mas é importante para não perder o fim da meada, aqui eu já perdi o fim da meada, por não colocar no papel, prazos...pois nossa equipe é pequena, só eu e Antonio. Pois gastamos muito tempo com coisas que não merecem e os projetos ficam para trás, ficamos presos no dia-a-dia.
- 8) **Utiliza algum recurso para saber o retorno desta prática responsável?** Não, até o momento não. Depois que conversei com você, até me interessei mais um pouco, mas no fundo não me preocupo com isto, faço porque gosto e acredito na minha responsabilidade por um mundo melhor. **Mas você acredita ter atingido novas oportunidades ou clientes com ações sociais?** Temos um jornalzinho que os clientes ficam muito interessados, onde nós fazemos e divulgamos nossos trabalhos bem mais para tentar conquistar novos associados e pessoas para ajudar, e as pessoas retornam dizendo para não parar de fazer, que é legal, importante. Retorno de clientes eu não tenho como apurar. Vou fazer um patrocínio com lanches e a estória da tia Dulce, o hospital fica na Gávea, quer dizer bem distante daqui, mas não me importo, vou fazer, e nem mesmo a filipeta para colocar aqui na loja nós conseguimos fazer, não divulguei, acho que tenho que fazer porque tenho, o meu está guardado, a idéia não é essa: toma lá da cá, a idéia é levar alegria para os garotos que estão internados. Pretendo até colocar no jornal ou colocar na mesa que foi patrocínio da Mundo Verde,

pois o público nem é meu. Esse projeto da tia Dulce é fantástico! Já imaginou se pudéssemos trabalhar com merenda escolar natural, seria maravilhoso.

- 9) Antes você tinha 03 lojas?** Não, antes eu tinha 05 lojas, sendo 02 em Natal que pretendo fechar. Por falta de tempo, trabalho em outro local. E por isso, prefiro ficar somente com uma loja, pois acabo não fazendo bem nenhum dos dois lugares. A loja de Natal está sendo administrada pela menina direta, mas voltei para o Rio e aqui estou. E lá em Natal é um desafio muito maior a loja devido à cultura do local, pois no RJ é “sopa” , agora montar em Natal, onde você come cabeça de bode e ensina a comer arroz integral, é mais difícil.
- 10) Ações isoladas eu já vi que vocês têm, pode falar um pouco.** Lá em Natal eu faço algumas coisas, como Programa de Televisão chamado Viver Bem, que envolve corpo e mente, não é estética mas programas falando do corpo e mente aliados a alimentação e também ajudamos garotos que são deficientes. **Qual tipo de deficiência?** Deficiência física. Passeios que eles fazem de 02 em 02 meses com uma professora que faz trabalho com estes meninos que vão para uma praia e nós participamos fazendo a inscrição e proporcionando o lanche. **Tomara que não feche esta loja em Natal.** Não, não agüento, pois o que acaba que não estou fazendo nada direito, e deixo tudo pra cima do Antônio, ele fica sobrecarregado, tenho que simplificar minha vida. É eu sou muito ligado a informação, ajudar aos outros é o que pretendo.
- 11) Quanto ao direcionamento da franquia, fale um pouquinho de suas ações isoladas?** Temos a Athos que é uma empresa, tipo uma escola que dá complementação a pessoas deficientes, as crianças vão para lá para fazer terapias... Normalmente lá tem problemas mentais, autistas, meu sobrinho tem problemas mentais. Estamos participando do Rio sem Glútem e eu participo de tudo, essas ações de educação, o que eu gosto é minorar o sofrimento das pessoas, eu procuro ajudar as pessoas que fazem essas coisas para colocar na loja, tenho uma fornecedora que tem o pai doente e ela é responsável pela família eu compro e vende tudo, ela faz pulseira, anel....minha analista diz que se me contarem uma história triste eu choro, eu acredito nas pessoas até que me provem o contrário, eu vou apostar no seu trabalho, eu fiz a minha parte. Tem a Arantes que são casas para deficientes, por enquanto temos 01 casa na Urca, como funciona por lei eles são herdeiros dos pais, então eles cuidam da pessoa, mas tem um lar realmente. Tem o trabalho do EspaçoCompartilharte que já tem 15 anos, eu sou fundador disso em Teresópolis é uma ONG na área rural, já tivemos mais crianças que temos hoje: já tivemos 160 crianças, hoje temos 70

crianças, complementamos a escola, eles vão todos os dias, buscamos em casa, temos uma combi pois moram muito longe, voltam lanchados e/ou jantandos as vezes, funciona de 13 as 17 horas com cursos de informática, teatro. **Qual a faixa etária?** Esse que é o problema, 14 anos já não podem ir, o pior é dizer agora não vai mais, estamos fazendo para estas pessoas um convênio com a universidade de lá e o que fazemos é as vezes contratar estes que já passaram por ali. **Quantos funcionários vocês estão lá?** 12 funcionários. Minha folha lá dá quase R\$ 23.000,00

12) Gostaria de acrescentar mais algum comentário? Não.

GERENTE B

Data: 11/07/06 – às 17:50

Duração: 13 minutos e 52 segundos

A entrevista aconteceu na sala do proprietário da franquia B, que participou no início da entrevista.

O proprietário diz: Eu e meu gerente sempre procuramos/participamos de Eventos com novidades, em uma Feira na Barra da Tijuca que tinha coisas importantes: essa mulher que vende um pano cru, tinge o algodão ainda na semente, projeto junto a EMBRAPA, então quando nasce, nasce na cor, não desbota, não dá ácaro, não perde a cor. É lindo!!!!!! Lindo!!!! Comprei o tal do negócio e fico buscando novidades junto ao Antônio, é um projeto de Campina Grande com este algodão é feito camisetas, bichinhos e eu coloquei na loja para vender.

Outro grande projeto é a **Rhodia**, pega as garrafas *pets* e transforma em fibras para fazer camisetas, e aquela porcaria não vai mais entupir os rios, e o meu próximo trabalho aqui com a comunidade, pretendo colocar no jornal de agosto e vai saber de antemão: é o seguinte, como funciona isso: os catadores de papel catam estas *pets* e entregam para um órgão da Prefeitura aqui do Rj e isso é juntado e a Rhodia compra, você tem não sei quanto de algodão e não sei quanto destas *pets* para fazer a camiseta, e tem uma loja aqui no *shopping* que disse que vende esta camiseta, aí eu fiquei louco para fazer isso, tenho vontade de procurar os catadores e publicar no jornal o dias dos catadores aqui no entorno da loja, aí vamos falar de lixo reciclado, essa vai ser a próxima idéia do jornal.

A Mundo Verde faz um trabalho com os catadores de lixo de Três Rios. Sim eu conheço e tenho várias vassouras na loja para vender, mas não teve ibope não, acredito que falta divulgação, e por ser um pouco mais cara, apesar de durar mais. O que eu acho que seria interessante é divulgar isso, pois o mundo precisa saber das coisas. Além do trabalho de

responsabilidade social com os catadores de lixo tem o fato de tirar estas *pets* dos rios, matos. Bem... mas eu interrompi tudo, agora vou ficar calado, mudo....

Início da Entrevista com o Gerente B:

Podemos conversar sobre Responsabilidade Social Empresarial?

- 1) **O que você entende por Responsabilidade Social Empresarial?** Pelo convívio que tenho com o Paulo, acho que é esta questão de ajudar as pessoas, como o jornalzinho que temos aqui de 02 em 02 meses, passando informação não só da ação social mas em relação a alimentos, onde explica que serve os alimentos, até os funcionários, abrimos os produtos para que eles possam criar o hábito de consumir. Já que eles que vão dizer para o cliente o que é bom. **Acredita que eles mudaram o hábito?** Não, mas pelo menos eles conhecem e podem dizer para o cliente: já comi, é bom. Eu mesmo não sou vegetariano, mas hoje consumo carne de soja...fomos a uma Palestra na Mundo Verde e provei coisas diferentes, saudáveis.
- 2) **Acredita ser esta franqueada uma empresa responsável?** Sim, com certeza. **Por quê?** Porque a gente vem desenvolvendo um trabalho com responsabilidade social, clientes elogiam o trabalho, o jornalzinho, o pessoal da academia, estamos sempre disponíveis para ajudar em eventos com alimentação, lanches. E hoje em dia os produtos não são ruins, são saborosos, temos mais variedades e com preço mais acessível. Outros adoçantes.
- 3) **Já ouviu falar no Instituto Ethos?** Sim, já, do Athos ? **Não, Instituto Ethos, ligado a Responsabilidade Social?** Não, não conheço. **A Mundo Verde é associado, é interessante depois recomendo entrar na página/site deles.**
- 4) **Acredita ter a empresa conquistado novos clientes através da prática de responsabilidade social?** Acredito que sim, pois sei que clientes deixaram de comprar em outras lojas e agora compram conosco devido a divulgação. Acho que a Mundo Verde deveria ter mais novidades todo mês, ter novas ações....aqui nós estávamos fazendo mas o dia-a-dia acaba consumindo e não dá tempo. Aqui no inverno gostaríamos ter uma sopeira aqui para ensinar, falta novidade, não é produtos novos, mas sim ações novas. Temos liberdade para comprar produtos, graças a Deus...procuramos dar oportunidades a pessoas deficientes, a fonte em madeira era feita por um Sr. deficiente que faleceu e os filhos estão dando continuidade.

- 5) **Utiliza algum recurso para saber o retorno da prática de responsabilidade social?** Não sabe. Mas acredita que conseguem melhorar a saúde das pessoas.
- 6) **Gostaria de acrescentar mais algum comentário?** Não, acho que não, nós trabalhamos juntos há 07 anos e temos uma empatia muito boa.

CLIENTES DA FRANQUIA B

Data: 11/07/06 – Após as 18 horas

Duração total das entrevistas: 25 minutos

Roteiro da Entrevista

✓ **O que você entende por Responsabilidade Social?**

B.1 – É cabe a todos nós, principalmente ao governo, temos que ter uma boa cabeça, nós devemos cobrar, reclamar e fazer.

B.2 – Querer o bem de todos, pensar mais para fora de si mesmo.

B.3 – Será maravilhoso o dia em que todos tiverem responsabilidade social, cada um em suas casas.

B.4 – Preocupação com o coletivo.

B.5 – Programas de incentivo de ações sociais, às vezes as empresas confundem e fazem na verdade *o marketing social* é ser uma empresa cidadã.

B.6 – Toda empresa tem que ter.

✓ **Você conhece algum projeto da Mundo Verde voltado para Responsabilidade Social? Se Sim, quais? Se Não, acredita que eles tenham algum envolvimento?**

B.1 – Não. Mas acredito que eles estejam envolvidos com a parte de alimentação.

B.2 – Não. Mas acredito que tenham envolvimento.

B.3 – Sei que existe. Mas não conheço nenhum.

B.4 – Não. Não sei.

B.5 – Não. Mas acredito que sim.

B.6 – Não. Mas acredito que sim.

RESUMO DAS ENTREVISTAS DA FRANQUIA B

A Tabela 04 abaixo apresenta uma síntese das respostas dos entrevistados (01 proprietário, 01 gerente e 06 clientes) da Franquia B para cada questão.

Tabela 04: Resumo do Relato das Entrevistas da Franquia B

Nº da Questão	Proprietário B
1. Se considera socialmente responsável?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sim. Porque pessoalmente estou envolvido em projetos sociais, além dos projetos da franqueadora. ✓ Não sou demagógico, me preocupo realmente com o bem estar das pessoas. ✓ Antes da Mundo Verde eu já fazia trabalhos sociais com crianças carentes na área rural.
2. Setor Especifico de Responsabilidade Social?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sim. Eu e meu gerente.
3. Algum Projeto social junto à sociedade e funcionários?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sim, promovemos o <u>Evento Corra Bem</u>, <u>Jornal Educativo</u> que entregamos aos clientes, é bimensal. ✓ Projeto <u>EspaçoCompartilharte</u> com crianças carentes na área rural. Projeto <u>Athos</u>, espaço interativo de pessoas especiais. Projeto <u>Aramp</u>, administra as vidas de filhos especiais, já que os pais não são eternos. ✓ Projetos mais voltados à sociedade, quanto aos funcionários preso pelas condições de trabalho. ✓ Preocupo-me com o próximo independente de <i>marketing</i>.
4. Já ouviu falar do Instituto Ethos? É associado?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sim, e acho interessante. ✓ Não, não sou associado.
5. Publica o Balanço Social? Já viu o Balanço Social do Mundo Verde?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não. ✓ Não vi o balanço social do MV, mas tenho noção de valores investidos.
6. Qual importância da divulgação/elaboração do Balanço Social?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ É importante, pois teremos idéia de quanto e até quanto podemos investir em Responsabilidade Social.
7. Qual o alvo de Responsabilidade Social da Mundo Verde franqueador?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Projeto Casazul e Recicla Três Rios. ✓ Cuidado com Meio Ambiente.
8. Quanto ao direcionamento da franquia em relação à Responsabilidade Social, segue o franqueador? Fale um pouco das ações.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sigo a franquia, mas não preciso do MV para ser uma empresa responsável. ✓ O trabalho com APAE, eu pessoalmente prefiro fazer sozinho, quando tinha outra loja e o estoque era muito baixo, encontrei a solução empregando um anão. ✓ Temos Athos, EspaçoCompartilharte, Rio sem Glútem, Projeto Corra Bem, além de ajudar pessoas que trazem seus trabalhos para loja. ✓ Projeto Rhodia com <i>pets</i>. Vendemos as camisetas que são feitas. ✓ As franquias de Natal, o desafio é maior pois a cultura é diferente em relação a alimentação saudável. ✓ Em Natal temos o Programa Viver Bem (na televisão), programa educativo e Ajuda a crianças deficientes que são cadastrados e fazem passeios de 02 em 02 meses, onde patrocinamos inclusive com lanche. Conquistar confiança dos clientes. ✓ Fazer sem pensar no lucro, é o melhor <i>marketing</i>.

9. Qual a preocupação maior com os funcionários?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Segurança. ✓ Alimentação saudável.
10. Utiliza algum recurso para saber retorno de Responsabilidade Social?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não, não me preocupo com isto. Faço porque acredito na minha responsabilidade por um mundo melhor. ✓ Através do jornalzinho divulgamos nosso trabalho com a intenção de conquistar novos associados.
11. Algum comentário?	✓ Não.

Nº da Questão	Gerente B
---------------	-----------

1. O que entende por Responsabilidade Social?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ajudar as pessoas. ✓ Melhorar a qualidade de vida, também pela alimentação.
2. Acredita ser esta franqueada responsável?	✓ Sim, pois temos vários trabalhos sociais, além da preocupação com alimentos saudáveis.
3. Como desenvolvem projetos sociais com a sociedade e funcionários?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Temos grande preocupação com consumo consciente dos clientes. ✓ Com funcionários não há projetos.
4. Conhece o Instituto Ethos?	✓ Sim, já do Athos. Não Instituto Ethos eu não conheço.
5. Utiliza recurso para saber o retorno da RS?	✓ Não sei.
6. Conquistaram novos clientes com RS na franquia?	✓ Acredito que sim. Os clientes percebem que damos oportunidades a pessoas deficientes, produtos reciclados e aí compram mais.
7. Existe alguma ação isolada da franquia em RS?	✓ Sim, várias.
8. Algum comentário?	✓ Não.

Nº da Questão	Clientes da Franquia B
---------------	------------------------

1. O que entende por Responsabilidade Social?	<p>B.1 – É cabe a todos nós, principalmente ao governo, temos que ter uma boa cabeça, nós devemos cobrar, reclamar e fazer.</p> <p>B.2 – Querer o bem de todos, pensar mais para fora de si mesmo.</p> <p>B.3 – Será maravilhoso o dia em que todos tiverem Responsabilidade Social, cada um em suas casas.</p> <p>B.4 – Preocupação com o coletivo.</p> <p>B.5 – Programas de incentivo de ações sociais, às vezes as empresas confundem e fazem na verdade <i>o marketing social</i> é ser uma empresa cidadã.</p> <p>B.6 – Toda empresa tem que ter.</p>
2. Conhece algum Projeto da Mundo Verde voltado para Responsabilidade Social? <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sim (quais) ✓ Não (acredita que tenham envolvimento?) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ B.1 – Não. Mas acredito que eles estejam envolvidos com a parte de alimentação. ✓ B.2 – Não. Mas acredito que tenham envolvimento. ✓ B.3 – Sei que existe. Mas não conheço nenhum. ✓ B.4 – Não. Não sei. ✓ B.5 – Não. Mas acredito que sim. ✓ B.6 – Não. Mas acredito que sim.

7.1.2.3 FRANQUIA C

Nesta franquia foram realizadas entrevistas com o proprietário e gerente, sendo que a entrevista com o gerente foi interrompida, pois tivemos que trocar de lugar. Os clientes entrevistados tinham em sua maioria idade média acima de 30 anos e todos eram do sexo feminino. Possui 11 funcionários e 04 anos e 10 meses no mercado.

PROPRIETÁRIO C

Data: 06/07/06 às 15 horas

Duração: 29 minutos e 04 segundos

Vamos conversar um pouco sobre Responsabilidade Social Empresarial.

- 1) **Você considera sua empresa responsável socialmente?** Acho que sim, a Mundo Verde se preocupa, tanto que tem alguns eventos como a Casazul, a nível do social, é um projeto de uma comunidade bastante pobre, quem foi lá, que viu, agente aprovou o projeto lá, é uma coisa que a Mundo Verde trabalha e que é legal. **Existe uma área específica aqui em sua franquia de responsabilidade social, ou não?** Não, não tenho nada específico, eu sigo a Mundo Verde, no social para dizer que não tenho, tem até no *shopping* uma coisa que é Implantando o Amanhã do Menor, onde temos um cofrinho que os próprios clientes colocam o troco, que o *shopping* faz, fora isso eu sigo o franqueador, na realidade nossa loja é muito trabalhosa, e eu sou muito sozinho e a loja de *shopping* é uma loja que tem uma estrutura com um custo um pouco maior que a loja de rua e o *shopping* não é um dos melhores do RJ, não está classificado entre os melhores do Rio em nível de faturamento e eu me sinto muito sozinho e não dá para fazer um outro trabalho a nível de social, há não ser acompanhando o franqueador na Casazul.
- 2) **Como vocês desenvolvem os projetos sociais junto à sociedade e funcionários?** Em nível de funcionário? Não, não tenho, o que tenho aqui na realidade é a questão de ordem econômica e oficial do salário, além disso, a gente faz todo mês uma meta aqui que quando batem a meta a gente dá uma premiação, uma motivação, eu já tive aqui no passado um sócio, mas hoje estou sozinho, eu pensei a nível de bolsa de alimento, mas o outro sócio era contra, pois achava que as pessoas poderiam ficar chateadas, tipo meio humilhadas, coisa desse tipo, eu a princípio acho que seria

legal e não teria o sentido pejorativo, mas como te falei fiquei sozinho mais precisamente de Janeiro pra cá está um ano muito complicado fevereiro carnaval, Copa do Mundo; até antes de você chegar eu estava fazendo o quadro com a premiação que eu quero que eles acompanhem, outra coisa que eu faço é uma pequena coisa mas é feito: é uma tortinha no aniversário onde comemora o aniversário do funcionário, tento fazer uma união, no fim de ano nos reunimos com eles e no aniversário da loja que coincide (21/10) com o dia do comerciário, que não pode abrir, fazemos uma comemoração também, pois ficamos mais tempo no trabalho que em casa então temos que estar motivados.

- 3) No seu ponto de vista qual o alvo principal de Responsabilidade Social da Mundo Verde?** Está mais no social, como você possa ter percebido não há uma coisa muito atuante a nível de *marketing*, não houve, a franquia está contratando um novo profissional de nome Wilson para melhorar isso, vão tentar fazer um trabalho melhor; a franquia tem tido muitos avanços em *n* aspectos, mas nessa coisa do social ficou muito restrito a Casazul, no Recicla Três Rios, um trabalho naquela das vassouras ficou basicamente nisso, havia uma ajuda a alguns atletas, mas parece que isso parou um pouco, pois o conselho resolveu ter um fundo único a nível de taxas de propaganda parece que o conselho vai ter um contador do conselho para ser responsável por este fundo, então é por aí.
- 4) Você já ouviu falar no Instituto Ethos?** Já. Não tenho profundo conhecimento, mas já ouvi falar **Sua empresa é associada?** Não, **E o Franqueador você acha que é associado?** É, a Mundo Verde é, inclusive já ganhou prêmios do instituto.
- 5) A empresa elabora ou publica o balanço social?** Sim, sim com certeza, tem que ser transparente como eles querem transparência, eu sei até porque estou negociando meu contrato, renovação de contrato e a ABF exige, e está lá a exigência do Balanço patrimonial, **e o balanço social? Porque são coisas diferentes, o balanço social consta o que se gasta com responsabilidade social...o franqueador não exige.....**sim eu franquia independente não faço, a franquia não exige, essa parte de balanço social não, é difícil pois a loja de rua pode trabalhar diferente o social, pois a loja de *shopping* não tem aquele cliente fixo, claro que existe mas é muito menor, no *shopping* é giratório, a comunidade na loja de rua fica muito mais perto de você que a loja de *shopping*, **Mesmo os clientes de lojas ao redor da loja de shopping não são clientes fiéis?** São, são nós precisamos deles, quando o cinema aqui ficou fechado os clientes foram os mesmos das lojas, não tivemos rotatividade, o Norte *Shopping* tem

uma clientela um pouco, o *Shopping Nova América* mesmo sendo pejorativo acha que temos uma classe mais elitizada que aqui ou você chega de metro ou de carro, mas que eu lembre não. **Conhece algum outro instrumento indicador de responsabilidade social, além do Balanço social?** Não, não conheço.

6) Para você qual a importância da elaboração e divulgação do Balanço Social ou outro indicador de RS pelas empresas? Eu acho que é muito importante porque vai identificar qual é o seu cliente final e faz uma fidelização do cliente me parece que no Brasil está começando de um tempo pra cá, pois não era uma coisa há tempos atrás como hoje, por exemplo, como Boticário a Mundo Verde está fazendo, é uma coisa boa porque o cliente sente que a empresa não está voltada somente para o lucro, mas está voltada também para o social, é uma parte importante da uma fidelização do cliente e ajuda a conscientização da população, uma coisa que o Brasil precisava como um todo, o país precisa de uma cultura melhor, mais consciência. **Eu acredito muito nisso, o consumidor está mudando e as empresas estão fazendo.** É...tem o lado do bonzinho, você que é uma pessoa que estudou e está estudando pode comprovar e é lógico que a empresa de capital seja ela Ltda, seja ela micro, media, ou grande. A empresa visa o lucro, existe uma diferença da empresa para uma instituição de caridade, filantrópica, mas é lógico que quando você faz alguns trabalho, você atrai o cliente para você, hoje a Mundo Verde não só na área social mas contribui na qualidade de vida para o consumo consciente, tenta, pratica e vende isso, as pessoas quando entram na Mundo Verde entram na busca de um produto de qualidade, um produto que seja bom para saúde, as pessoas estão preocupadas e voltadas a nível global para isso, existe hoje várias doenças uma é a diabetes, problemas de coração onde está provado que a alimentação tem influência. E a Mundo Verde preza muito isso, o funcionária Mundo Verde não pode ganhar comissão, pois ele não pode fazer o que chamo de “empurródromo”, pois o funcionária Mundo Verde não pode fazer o que o funcionário de uma grande loja de roupas faz, por exemplo, não tenho nada contra a loja mas quando você entra na loja para comprar um a calça *jeans*, ele quer depois te vender uma blusa, se você negar ele pergunta se você não quer uma meia , e depois o tênis, enfim ele quer vender porque ganha por isso, aqui não, Na Mundo Verde tem que ter uma preocupação, você tem que ter cuidado você tem que vender a coisa certa, o que é bom para o cliente.

7) Vocês aqui franquia tem alguma preocupação com o bem estar do funcionário? Bem, pela minha característica eu acho que o funcionário, todo ser

humano tem que estar de bem com a vida, estar feliz, o nosso país é injusto porque o governo que seria o principal responsável pelo bem estar do povo, ele não faz, acredito que o funcionário tem que estar feliz, mas você tem uma saúde horrorosa, que é bom para os políticos que vão para o palanque prometer, é diferente de estar em um país com sistema de saúde de qualidade, educação de qualidade, o bem estar das pessoas é uma educação boa, uma alimentação boa, e uma remuneração digna para que possam ter sua vida dignamente, pela Constituição de 88 que diz que o salário mínimo cobre saúde, educação, o que é uma mentira, é um engodo, mentiras que são vários subsídios, cheque cidadão, a realidade tínhamos que ter uma saúde que teu filho entra na primeira série e vai até a faculdade se ele for um aluno bom sem pagar, e que aqui ele não pode ter, você tem que ter um Plano de Saúde, escolas. Tentamos nos preocupar, é lógico que o dia-a-dia é cruel, a parte econômica é cruel, você tem que ter rentabilidade, que está no *shopping*, porque você está no *shopping*, por ser uma loja que você está hipoteticamente mais seguro que na rua, com dia-a-dia da loja é complicado, eu posso te falar que quando tive sentado no banco acadêmico e depois não tive oportunidade nem de fazer uma pós porque entrei no comércio, quando estudei tinha toda preocupação que um administrador de recursos humanos tem que ter, o funcionário tem que ter luz, temperatura agradáveis e na prática o funcionário de RH geralmente nada mais é do que quem demite e admite funcionário, talvez em uma grande empresa possa ser mais fácil, mas na pequena é difícil, na verdade existe literatura para as grandes empresas, mas a prática da pequena empresa é mais difícil.

- 8) Tem outro indicativo, que diz?** Não sei, A mim nunca me passaram, é difícil em mensurar, quando estive no Conselho quando aprovamos o apoio na Casazul, a Casazul é da Glória Pires, da família dela e a Glória Pires é uma atriz exemplar e nós acreditávamos que a Mundo Verde estaria muito mais na mídia que foi colocado, não sei te dizer, não sei mensurar, mas temos que ver realmente pelo aspecto social, ver que realmente aquelas crianças tiveram atendimentos, tiveram vida melhor, que a comunidade é bem carente, pais usavam violências séria contra elas e agora estão ali estudando, melhorando, então o importante é isso e não dá para pensar somente no econômico o que vale é o que foi feito pelas crianças. Outra linha de franqueados acha que não trouxe resultados para loja, maiores negócios, aumento de vendas, a Mundo Verde não colocou na mídia e não houve fora da Casazul nada tão grande para um boom. Exemplo: quando um grande canal de mídia, a Globo, coloca alguma coisa no Globo Repórter, algum produto da Mundo Verde, no outro dia se vende muito melhor,

talvez as pessoas pensavam que o social deveria também trazer isso e não é bem assim né, cresce a marca e solidifica a marca mas com o tempo mais conscientização, uma propaganda séria, sua tese de mestrado, isso possa acontecer.

- 9) Aqui na tua loja pode ter aumentado os clientes por causa da gestão responsável?** Nós fizemos a *blitz* da saúde, vou te ser sincero na minha loja não, é lógico que o cliente Mundo Verde comenta e fica feliz em saber que existe, mas agora tenho que ser frio, a nível financeiro não acredito, nada que eu pudesse mensurar.
- 10) Quanto ao direcionamento das ações sociais da franquia você faz alguma ação isolada, ou segue o franqueador?** Existe liberdade, algumas lojas como a loja do Recreio, o Vitor fez alguns trabalhos lá na comunidade, mas no geral segue a franquia....**Salvador tem 03 lojas com pessoas especiais trabalhando da APAE.** Aqui no RJ, em Marechal Floriano, tem uma pessoa especial, eu, por exemplo, observo que um grande Supermercado trabalha com pessoas com idade mais alta, eu já tenho pessoas de quarenta e poucos anos que para o mercado de trabalho são pessoas velhas, infelizmente, e não são, eu gosto de trabalhar com estas pessoas, pois acho que são mais responsáveis, e seria uma idéia, eu gosto muito, tenho clientes de cadeira de rodas, são clientes que gosto e trato muito bem, mas é difícil, as lojas Mundo Verde são apertadas, pois é muita coisa e o espaço é pequeno, eu costumo dizer que é um mini mercado, minha loja, por exemplo, tem 09 gôndolas e fica inviável, é uma loja de difícil transitar com cadeira de rodas. Lá em Salvador, por exemplo, o Wellington falou que o funcionário especial é o melhor funcionário dele, pois são pessoas autênticas. **Qual o motivo de em Salvador ter 03 lojas com funcionários especiais e no RJ, onde mais temos lojas Mundo Verde ter somente 01 loja com funcionário especial?** Acredito que possa ser o trabalho da APAE de Salvador seja muito bom, segundo que pode ser o franqueado que tenha tido sucesso e passou para outros e me parece que não seja dono de uma única loja e isto pode ser uma consciência dele, a APAE daqui, por exemplo, nunca fez contato, o RJ é meio cruel.
- 11) Gostaria de acrescentar mais alguma coisa sobre responsabilidade Social?** Acho que a empresa tem realmente que se preocupar cada vez mais, pois faz parte da gente criar um mundo melhor e acho que o Jorge e Elisios têm esta consciência que são os franqueadores tem essa consciência até por ter morado em outros países e o que agente puder fazer para melhorar a vida é importante. Eu apoio à franquia e apoiarei sempre a franquia e infelizmente agente às vezes quer ajudar mais, mas não consegue devido ao dia-a-dia.

GERENTE C

Data: 06/07/06 às 16 horas

Duração: 29 minutos e 04 segundos

Podemos conversar sobre Responsabilidade Social Empresarial?

- 1) **O que entende por Responsabilidade Social?** Cada um deve fazer a sua parte para ajudar ao próximo, as autoridades deveriam fazer mais. Cada um tem que ter o seu papel.
- 2) **Acredita se esta franqueada uma empresa responsável?** Com certeza. Sim, acho que sim. **Por quê?** Pois tem preocupação com os produtos, principalmente com as pessoas diabéticas, os produtos têm registros.
- 3) **Como são desenvolvidos os projetos sociais junto à sociedade e funcionários?** Temos grande preocupação com os clientes e com o consumo consciente, tivemos cursos em Petrópolis referente a preocupação do bem estar dos clientes Mundo Verde, com os funcionários não há projetos.
- 4) **Já ouviu falar no Instituto Ethos? A empresa é associada?** Não, não ouvi falar e nem sei se é associada.
- 5) **A empresa elabora e publica o Balanço Social? Conhece algum instrumento indicado de Responsabilidade Social?** Não sei informar, mas provavelmente a Mundo Verde franquia deve publicar.
- 6) **Quais as preocupações da empresa com o bem estar dos funcionários?** Maior preocupação é o atendimento, tivemos curso para cada setor.
- 7) **Utiliza algum recurso para saber o retorno da prática de responsabilidade social?** Não sei. Mas acredito que conseguem melhorar a saúde das pessoas.
- 8) **Acredita ter a empresa conquistado novos clientes através da prática de responsabilidade social?** Não sabe, mas acredita que não, não ligam muito para isso, No ano passado tivemos aqui a Bolsa Reciclagem, na época me pareceu que os clientes gostaram do produto por ser Reciclagem.
- 9) **Existe alguma ação isolada desta franquia em relação a Responsabilidade Social ou seguem a Mundo Verde?** Que eu saiba não. Existe ação isolada, mas sempre seguimos a Mundo Verde, mas não conheço os Projetos.
- 10) **Gostaria de acrescentar mais algum comentário?** Não, só isto.

CLIENTES DA FRANQUIA C**Data:** 06/07/06 – Após as 16:50**Duração total das entrevistas:** 20 minutos**Roteiro da Entrevista****1) O que você entende por Responsabilidade Social?**

C.1 – Conscientização em relação as tarefas que cabem a nós e empresas para melhorar a sociedade.

C.2 – Não entendo nada.

C.3 – Empresa que procura algo além do lucro, responsabilidade com a sociedade.

C.4 – No meu ponto de vista o governo e estado deveriam fazer responsabilidade social, mais acesso à justiça, ONG'S para ajudar as favelas, o estado não cumpre o que promete.

C.5 – É termos responsabilidade pelos problemas do mundo.

C.6 – Bem, responsabilidade social é todo cidadão ou sozinho ou a empresa ter comprometimento com o bem estar do próximo e dele mesmo.

2) Você conhece algum projeto da Mundo Verde voltado para Responsabilidade Social? Se Sim: quais? Se Não: acredita que eles tenham algum envolvimento?

C.1 – Não. Mas acredito que sim, eles tenham envolvimento.

C.2 – Não. Não sei, não tenho conhecimento para responder.

C.3 – Não. Mas acredito que a Mundo Verde tenha envolvimento com responsabilidade social.

C.4 – Não. Mas devem ter, pois quem trabalha com a área naturalista geralmente pensa nas pessoas e tem envolvimento.

C.5 – Não. Mas acredito que sim.

C.6 – Não. Mas vejo algumas coisas ligadas a isso, tipo consumo consciente, vassouras de garrafas pet.

RESUMO DAS ENTREVISTAS DA FRANQUIA C

A Tabela 05 abaixo apresenta uma síntese das respostas dos entrevistados (01 proprietário, 01 gerente e 06 clientes) da Franquia C para cada questão.

Tabela 05: Resumo do Relato das Entrevistas da Franquia C

Nº da Questão	Proprietário C
1. Se considera socialmente responsável?	✓ Sim. A Mundo Verde se preocupa, tem projetos como Casazul.
2. Setor Específico de Responsabilidade Social?	✓ Não, não tenho nada específico, sigo o franqueador. ✓ Quando tem Campanhas no <i>shopping</i> procuro sempre participar.
3. Algum Projeto social junto à sociedade e funcionários?	✓ Em nível de funcionário, não tenho, somente premio quando batem à meta e comemoramos o aniversário de cada um com a participação de todos, forma de confraternização.
4. Para você qual o principal alvo de RS do franqueador?	✓ Mais no social, Casazul, Recicla Três Rios.
5. Já ouviu falar do Instituto Ethos? É associado?	✓ Sim, mas não tenho muito conhecimento. ✓ Não, mas a Mundo Verde é, inclusive já ganhou prêmios do instituto.
6. Publica o Balanço Social? Já viu o Balanço Social do Mundo Verde?	✓ Sim, é uma exigência da Mundo Verde o balanço Patrimonial. Ah! O Balanço social eu não faço ✓ Não vi o balanço social da Mundo Verde.
7. Qual importância da divulgação/elaboração do Balanço Social?	✓ É importante, pois teremos idéia de quanto e até quanto podemos investir em Responsabilidade Social.
8. Conhece outro indicador de RS?	✓ Não, não conheço.
9. Qual importância da divulgação/elaboração do Balanço Social?	✓ É importante, pois identifica o seu cliente final, consciente. Ajuda na fidelização, pois no Brasil a cultura está mudando.
10. Qual a preocupação maior com os funcionários?	✓ Tem que ter os direitos respeitados
11. Em tua franquia aumentou os clientes devido à RS?	✓ Não. Nada que pudesse mensurar financeiramente. ✓ Melhora a imagem.
12. Segue o franqueador em relação a RS? Tem ações isoladas?	✓ Existe a liberdade, mas sigo o franqueador. ✓ Tenho vontade de contratar funcionários idosos, pois acredito ser o nosso mercado de trabalho cruel com estas pessoas.
13. Qual motivo de Salvador ter 03 lojas com alunos da APAE e no RJ nenhuma?	✓ Trabalho da APAE de Salvador ter mais foco. ✓ Consciência do franqueado de Salvador, acredito que 02 dessas franquias sejam de um mesmo dono. O RJ é mais cruel.
14. Algum comentário?	✓ As empresas devem se preocupar cada vez mais, pois precisamos criar um mundo melhor. ✓ Muitas vezes queremos ajudar mais, mas para uma pequena empresa o dia-a-dia te envolve e você deixa de realizar coisas que gostaria devido à sobrevivência.

Nº da Questão	Gerente C
1. O que entende por Responsabilidade Social?	✓ Cada um fazer a sua parte para ajudar ao próximo.
2. Acredita ser esta franqueada responsável?	✓ Com certeza, temos preocupação com a doença das pessoas, diabéticos.
3. Como desenvolvem projetos sociais com a sociedade e funcionários?	✓ Temos grande preocupação com os clientes. ✓ Com funcionários não há, somente cursos.
4. Conhece o Instituto Ethos?	✓ Não.
5. Publica o Balanço Social?	✓ Não sei, mas o franqueador deve publicar.
6. Utiliza recurso para saber o retorno da RS?	✓ Não sei. Acredito que conseguimos melhorar a vida das pessoas.
7. Conquistaram novos clientes com RS na franquia?	✓ Não sei, mas acredito que não. As pessoas não ligam muito para isso.
8. Existe alguma ação isolada da franquia em RS?	✓ Que eu saiba não. Seguimos o franqueador, mas não conheço os projetos.
9. Algum comentário?	✓ Não.
Nº da Questão	Clientes da Franquia C
1. O que entende por Responsabilidade Social?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ C.1 – Conscientização em relação as tarefas que cabem a nós e empresas para melhorar a sociedade. ✓ C.2 – Não entendo nada. ✓ C.3 – Empresa que procura algo além do lucro, responsabilidade com a sociedade. ✓ C.4 – No meu ponto de vista o governo e estado deveriam fazer responsabilidade social, mais acesso à justiça, ONG´S para ajudar as favelas, o estado não cumpre o que promete. ✓ C.5 – É termos responsabilidade pelos problemas do mundo. ✓ C.6 – Bem, Responsabilidade Social é todo cidadão ou sozinho ou a empresa ter comprometimento com o bem estar do próximo e dele mesmo.
2. Conhece algum Projeto da Mundo Verde voltado para Responsabilidade Social? <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sim (quais) ✓ Não (acredita que tenham envolvimento?) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ C.1 – Não. Mas acredito que sim, eles tenham envolvimento. ✓ C.2 – Não. Não sei, não tenho conhecimento para responder. ✓ C.3 – Não. Mas acredito que a Mundo Verde tenha envolvimento com responsabilidade social. ✓ C.4 – Não. Mas devem ter, pois quem trabalha com a área naturalista geralmente pensa nas pessoas e tem envolvimento. ✓ C.5 – Não. Mas acredito que sim. ✓ C.6 – Não. Mas vejo algumas coisas ligadas a isso, tipo consumo consciente, vassouras de garrafas <i>pet</i>

7.1.2.4 FRANQUIA D

Nesta franquia não foi realizada a entrevista com o gerente, pois o proprietário acumula a função de gerência. Tem 08 funcionários e 05 anos e 02 meses de empresa. Os clientes entrevistados tinham em sua maioria idade média acima de 40 anos, sendo 03 homens e 03 mulheres.

PROPRIETÁRIO D

Data: 13/07/06 às 16:30

Duração: 26 minutos e 10 segundos

Vamos começar a conversar que eu não gostaria de perder nada...

- 1) O Senhor considera sua franquia responsável socialmente?** É, eu acho que ela tem a percepção da importância, iniciou alguns projetos, entendeu...há consciência que eu acho que é o mais importante, se começou alguns projetos: CasAzul, ações isoladas, mas acho que ainda não fizemos o Grande Projeto, e é uma oportunidade e acho que vai chegar este momento, só que estamos em um momento de transformação na empresa. **Me disseram, o conselho está modificando...** Exatamente, estamos trabalhando junto, algumas coisas estaremos com novas propagandas mais fortes para mostrar ao cliente o que é a Mundo Verde, porque já deixou de ser novidade, e todo mundo gosta é uma das lojas que mais tem aceitação, se você fizer uma pesquisa de rejeição é capaz de tender a zero. **109 lojas no Brasil, realmente...** todo mundo adora mundo Verde, pelo menos aqui no Rio, neste contexto, e estamos em fase de inovação/mudanças e agora ninguém está com a cabeça ainda de fazer um grande projeto, projeto de um consumo consciente de alimentação saudável, inclusive a nível de comércio e de varejo aqui no Brasil quem provocou isso foi a Mundo Verde tem muito de formador de opinião, lógico que você tem os meios de comunicação, veja um Globo Repórter quando fala de algum produto as vendas disparam, e agente nem tem acesso a reportagem, tem os dois extremos, dois pilares, a Globo é real, e nós nem sabemos, bem mas é uma outra história, existe a consciência mas o grande projeto ainda não chegou o momento, vai chegar, queremos fazer alguma coisa de alavancagem de negócio de mudança depois de alguns anos de um caso de sucesso como foi a Mundo Verde....eu acho que este momento vai chegar,

mas agora estamos no momento de concepção de negócios, tem projetos mas são coisas pequenas... estamos começando com ações mas podemos ter algo maior, hoje o mais importante é o próprio conceito, da proposta de negócio, do benefício que o cliente tem da alimentação saudável, com produtos saudáveis, produtos orgânicos. **E a confiança que o cliente deposita, o diabético acredita nos produtos.** Nenhuma loja tem o treinamento que temos, temos o treinamento para os vendedores que faz parte do projeto da franquia, meus vendedores sabem o que oferecer, estudam o produto realmente, temos gôndola de produtos diet, a própria loja, o conceito dela proporciona isso, eles tem treinamento sério.

2) Existe em sua franquia algum projeto social, independente do franqueador?

Sim, logo que começamos aqui em maio de 2001, no primeiro final do ano, Natal, fizemos uma campanha junto aos fornecedores para doar alimentos no INCA, para tentar ajudar aos voluntários do INCA, fomos bem recebidos, mas poucos fornecedores enviaram e não tivemos muito sucesso, e pelo fato do INCA ser muito conhecido, ter ajuda de grandes empresas acredito que ficaram decepcionados com o resultado. A nossa quantidade foi pequena, fizemos a nossa parte mas foi pouco, eu mesmo achei pouco, fiquei um pouco decepcionado, nossos fornecedores não estão muito conscientes, talvez se fosse uma campanha da rede, talvez tivesse surtido maior efeito, logo depois entrou Casazul, enfim, basicamente isso, não fiz mais nada não. **Com seus funcionários, existe algum projeto?** Tem o treinamento da franquia que é um bom treinamento, é um diferencial, você vai a um supermercado hoje tem alguns produtos que nós vendemos, mas ninguém sabe falar nada, não sabem o que fazer com o produto, não sabem uma receita, não existe orientação. Os meus funcionários sabem o que fazer com a soja, por exemplo, ele explica.

3) No caso da empresa investir em responsabilidade social, qual seria o alvo das ações? Recicla Três Rios, Casazul com o menor ou o trabalho com a APAE? Em Salvador temos 03 lojas com pessoas especiais ligadas a APAE.

Eu não sei, mas acredito ser a cabeça do franqueado o responsável, não que não queiramos, mas na realidade uma loja como essa minha dá muito trabalho, Uma loja dessa os funcionários todos trabalham muito, e esta pessoa com a deficiência tem uma limitação, que tem que ser aceita e trabalhada, e todos os funcionários não tem muito tempo aqui....é tudo muito rápido, uma loja dessa tem mais de 20 mil itens, reposição toda hora, e às vezes um mês tem um funcionário de férias e aí sobrecarrega se fosse uma loja de outro tipo seria mais fácil ter uma essa pessoa aqui... todos ajudam a todos, temos 08

funcionários e um cobre o outro, no momento que sai um para almoçar o estoquista vai para ajudar. Eu acho que a cabeça das pessoas, não é que não queiram, mas ninguém tem tempo de ficar ajudando/orientando/olhando, ele vai cometer erros que é normal, aí tem a cabeça do franqueado. Essa pessoa de Salvador deve ser do franqueado, dá uma satisfação pessoal muito grande, mas o lado prático / operacional é complicado.

Um dos franqueados que entrevistei disse que tinha muita vontade de ter um deficiente físico trabalhando em sua loja. A disposição da loja dificulta o trânsito de cadeira de roda. Mas respondendo sua pergunta o foco que eu pessoalmente acho que tem mais a ver com a Mundo Verde é o lado ambiental, o Projeto Recicla Três Rios é a cara da Mundo Verde, você já viu as vassouras desse projeto? É um espetáculo, são fantásticas, vendem bem, não é um produto de alto giro, mas vendem. **Até porque muitas pessoas não conhecem o projeto, pois eu hoje quando for comprar uma vassoura vou preferir comprar esta, pois estarei ajudando os catadores de lixo e fazendo algo pelo ambiente ao tirar essas garrafas pets dos rios.** Eu acho que esse lado é mais a cara da Mundo Verde.

- 4) **Você já ouviu falar no Instituto Ethos?** Já, mas deixa eu só tentar lembrar, é de, talvez se você falar um pouquinho eu me recorde. **É um Instituto de responsabilidade Social e a Mundo Verde Franqueador é associado, eles trabalham com o SEBRAE e a Micro empresa, e incentivam a publicação do Balanço Social.**
- 5) **Sua empresa elabora ou publica o balanço social?** Não. **Então não é exigência do franqueador.** Não **Você já viu o Balanço Social da Mundo Verde?** É muito mais o franqueador, por loja é muito pouco, não vejo necessidade. **Acha importante a publicação?** Acho para a franquia, mas para as lojas específicas não, acho legal temos que estar antenado, ligado nessas coisas hoje, temos que fazer alguma coisa, fazer a nossa parte. No Brasil eu acredito na conscientização é muito forte, nessa parte, veja no local de minha loja que o nível social é mais baixo, a quantidade de senhoras comendo soja, isso é um espetáculo, temos muita gente da comunidade daqui, temos a conscientização, comunicação bem feita, cada dia eu vendo mais soja, produtos integral....é muito bonito isso. **Conhece algum outro instrumento indicador de responsabilidade social?** Não.
- 6) **Tem alguma outra preocupação com os funcionários?** Até não converso muito com eles, mas acredito que eles têm uma percepção de alimentação, são jovens, conscientes, com um bom nível de escolaridade, um deles é descendente de japonês,

e acabam se integrando aos produtos. Podem não usar direto, mas fazem compras através de desconto que tem, eles consomem sim. Na imposição não vale, tem que ser pela conscientização.

- 7) Utiliza algum recurso para saber o retorno desta prática de responsabilidade social?** Não, não temos como medir, nem o franqueador têm isso, acho que não se faz isso pensando em retorno, se pensa na imagem da empresa sim, eu seria hipócrita em dizer o contrário. Mas não se deve fazer um projeto desse pensando em aumentar venda, acho que passa uma boa imagem da empresa, eu prefiro pensar que para aumentar a venda devo fazer propaganda na minha loja, mas consigo tornar a loja mais simpática, no fundo pode indiretamente aumentar vendas por isso, pode até acontecer mas é conseqüência e difícil de mensurar. **Pois muitos estão fazendo Marketing social que Responsabilidade Social.** Realmente muitas empresas gastam mais com a propaganda que com o projeto em si, e a Mundo Verde não faz isso, podemos fazer alguma propaganda na loja, um cartaz para o cliente saber. A Mundo Verde tem essa cara interessante, desse lado de conceito de vender alimentação saudável, venda de livros de auto-ajuda, músicas relaxantes e os clientes acreditam nisso, esse contexto é legal e atrai pessoas, com a cara do Rio também...**Mas está crescendo muito também fora do Rio.** Sim me parece que estaremos montando uma loja até em Angola também.
- 8) Vocês sempre seguem a Mundo Verde Franqueador ou fazem ações isoladas?** Eu posso fazer alguma ação isolada, contando que não use o nome da marca, se for usar o nome da franquia, tenho que solicitar autorização, como a do INCA, mas qualquer coisa fora isso não.
- 9) Gostaria de acrescentar mais algum comentário?** O que eu falei que estava no início comentando, mas fugiu um pouco, o lado social é que o que acho interessante.... eu, por exemplo, quando conheci uma loja Mundo Verde conheci uma loja de Zona Sul de Ipanema, Leblon uma loja *in*, onde acreditava que as pessoas realmente estavam dentro deste contexto de consumo consciente e quando me ofereceram este ponto eu pensei será que vai dar certo? Por termos o público do funcionalismo público e outro público que mora aqui, que é classe média baixa, que mora mesmo, é uma zona que está começando a revitalizar de novo, eu fico surpreso pela aceitação da loja, quando coloquei a faixa aqui há 04 anos atrás obtive vários comentários: que bom que vai ter uma loja legal aqui, e realmente consomem....aí que eu te digo que no Brasil existe uma conscientização, de responsabilidade social, ambiental pelo nível do povo, onde a

Mundo Verde que é uma célula acabou ajudando, a Globo, por exemplo, tem programas muito legais, o Globo Rural, uma série de programas interessantes que respondem a este trabalho educativo. Acho muito legal, fico satisfeito em minha loja quando vejo pessoas de classe média baixa consumindo produtos saudáveis, pois a classe média mais alta tem maior acesso a informação e condições pois o produto orgânico ainda é caro, mas o restante não, estão bem acessíveis. Existe uma reação do público quando ocorre uma reportagem na mídia, e vão aa Mundo Verde por que confiam nos nossos produtos.

CLIENTES DA FRANQUIA D

Data: 13/07/06 – Após as 17 horas e 10 minutos

Duração total das entrevistas: 32 minutos

Roteiro da Entrevista

1) O que você entende por Responsabilidade Social?

D.1 – Não conheço.

D.2 – Não entendo nada.

D.3 – Entendo que os políticos deveriam ser mais responsáveis.

D.4 – Não entendo nada.

D.5 – Ajudar aos outros.

D.6 – Não sei dizer.

2) Você conhece algum projeto da Mundo Verde voltado para Responsabilidade Social? Se Sim: quais? Se Não: acredita que eles tenham algum envolvimento?

D.1 – Não. Mas acho que sim.

D.2 – Não. Não, não acredito.

D.3 – Não. Mas acredito que tenham envolvimento.

D.4 – Não. Mas acredito que sim.

D.5 – Não. Mas acredito que sim.

D.6 – Não. Não acredito.

RESUMO DAS ENTREVISTAS DA FRANQUIA D

A Tabela 06 abaixo apresenta uma síntese das respostas dos entrevistados (01 proprietário e 06 clientes) da Franquia D para cada questão.

Tabela 06: Resumo do Relato das Entrevistas da Franquia D

Nº da Questão	Proprietário D
1. Se considera socialmente responsável?	✓ Sim. Tem a preocupação da importância, começou alguns projetos, há consciência.
2. Setor Específico de Responsabilidade Social?	✓ Não, mas logo que começamos a franquia tentamos fazer um trabalho com o INCA, mas o resultado foi pequeno.
3. Para você qual o principal alvo de RS do franqueador?	✓ Casazul. ✓ Mas acredito que o Projeto Recicla Três Rios tem mais a cara do Mundo Verde, ligado ao ambiental.
4. Já ouviu falar do Instituto Ethos? É associado?	✓ Sim, mas não tenho muito conhecimento. ✓ Não.
5. Publica o Balanço Social? Já viu o Balanço Social do Mundo Verde?	✓ Não. ✓ Não vi o balanço social da Mundo Verde.
6. Qual importância da divulgação/elaboração do Balanço Social?	✓ É importante, pois identifica o seu cliente final, consciente. Ajuda na fidelização, pois no Brasil a cultura está mudando.
7. Conhece outro indicador de RS?	✓ Não, não conheço.
8. Qual importância da divulgação/elaboração do Balanço Social?	✓ É importante, pois identifica o seu cliente final, consciente. Ajuda na fidelização, pois no Brasil a cultura está mudando.
9. Existe algum projeto com os funcionários?	✓ Temos o treinamento com a franqueadora, meus funcionários sabem o que fazer com a soja. ✓ Converso pouco com os funcionários, mas me preocupo com a alimentação deles, sem imposições.
10. Utiliza algum recurso para saber retorno de RS?	✓ Não temos com medir, nem o franqueador tem isso. ✓ Não se faz RS pensando em retorno, mas melhoramos a imagem, pois muitos estão fazendo <i>marketing</i> social e não projetos sociais reais. ✓ Empresas gastam mais com propaganda que ações.
11. Em tua franquia aumentou os clientes devido à gestão responsável?	✓ Não. ✓ Melhora a imagem.
12. Segue o franqueador em relação a RS? Tem ações isoladas?	✓ Sigo o franqueador. Caso realize outra ação devo comunicar ao franqueador. ✓ Tenho vontade de contratar funcionários idosos, pois acredito ser o nosso mercado de trabalho cruel com estas pessoas.

<p>13. Qual motivo de Salvador ter 03 lojas com alunos da APAE e no RJ nenhuma?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A cabeça do franqueado de Salvador. ✓ Uma franquia como esta tem muito trabalho, e a pessoa com deficiência tem limitações.
<p>14. Algum comentário?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fico muito satisfeito ao perceber que a classe média baixa está consumindo produtos saudáveis e preocupados com o meio ambiente. ✓ As pessoas confiam na Mundo Verde, em nossos produtos e nossas idéias.
Nº da Questão	Clientes da Franquia D
<p>1. O que entende por Responsabilidade Social?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ D.1 – Não conheço. ✓ D.2 – Não entendo nada. ✓ D.3 – Entendo que os políticos deveriam ser mais responsáveis. ✓ D.4 – Não entendo nada. ✓ D.5 – Ajudar aos outros. ✓ D.6 – Não sei dizer
<p>2. Conhece algum Projeto da Mundo Verde voltado para Responsabilidade Social?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sim (quais) ✓ Não (acredita que tenham envolvimento?) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ D.1 – Não. Mas acho que sim. ✓ D.2 – Não. Não, não acredito. ✓ D.3 – Não. Mas acredito que tenham envolvimento. ✓ D.4 – Não. Mas acredito que sim. ✓ D.5 – Não. Mas acredito que sim. ✓ D.6 – Não. Não acredito.

7.1.2.5 FRANQUIA E

Nesta franquia foram realizadas entrevistas com o proprietário e o gerente, e as duas entrevistas foram realizadas no salão da loja, a entrevista com a gerente foi interrompida, pois a mesma teve que dar atenção a um representante. Interessante saber que o proprietário é bem jovem e está na franquia há poucos meses. Tem 04 anos no mercado. Os clientes entrevistados tinham em sua maioria idade média baixa (25 anos), sendo 03 homens e 02 mulheres. Nesta franquia em especial foram feitas somente 05 entrevistas com clientes.

PROPRIETÁRIO E

Data: 27/07/06 às 10 horas

Duração: 10 minutos e 10 segundos

Vamos conversar um pouco sobre Responsabilidade Social.

- 1) **Você considera sua franquia uma empresa responsável?** Sim, com certeza tem uma responsabilidade muito grande de estar se preocupando com as pessoas que ainda não conhecem, mas muitos já conhecem e ainda vão conhecer, preocupada com o bem estar das pessoas, que tem gente que não tem um, me fugiu a palavra, conhecimento mas acham que a Mundo Verde não faz, mas nós fazemos.
- 2) **Existe uma área específica de responsabilidade social em sua franquia?** Não, a gente segue o franqueador, a franquia é que faz através da Casazul, Projeto Recicla Três Rios, a gente já paga a franquia e ela faz isso.
- 3) **Como você acha que eles desenvolvem os projetos? Você acha que está legal, ou o foco pode ser outro? Acho que tem que ter mais uma melhoria, não ficar só na Casazul, apesar de saber que o investimento é alto, o projeto aqui de Contador de Estória não deu certo, porque aqui temos mais comércio, talvez em lojas de bairro tenha dado certo, o retorno é outro. Ou mudar o foco. Qual seria o alvo das ações da franquia?** O alvo é mais para crianças, o foco é mais aprendizagem para crianças, para idosos não temos nenhum projeto. **Acha que seus funcionários tem conhecimento do lado responsável ou não?** Eles tem pois na própria camiseta deles tem escrito e eles sabem que é um projeto, os meus funcionários aqui sabem, tanto que quando comprei a loja e entrei eu mesmo perguntei e eles que me

explicaram o que era a Casazul. **Tem quanto tempo que adquiriu a loja?** Estou aqui desde outubro, mas a loja tem 04 anos de funcionamento. **Sucesso pra você.**

- 4) **Você já ouviu falar no Instituto Ethos? Não. É um instituto para empresas de responsabilidade social e a Mundo Verde é associado.** Vou entrar na página para conhecer. **Sua empresa é associada? Não.**
- 5) **Conhece algum outro instrumento indicador de responsabilidade social? Não, não conheço. Acha importante a empresa divulgar seus projetos?** Eu acho, por exemplo nas sacolas da loja, seria uma forma de divulgar o que a Mundo Verde ajuda, em algum *folder* para divulgar o que a Mundo Verde faz.
- 6) **Sua empresa elabora ou publica o balanço social? Não. Então não é exigência do franqueador. Você já viu o Balanço Social da Mundo Verde? Não.**
- 7) **Tem algum tipo de preocupação com o bem estar dos seus funcionários?** Tenho, tenho sim. Principalmente a forma de tratar as pessoas, já trabalhei em recursos humanos, sempre converso com meus funcionários, saber como eles estão, pois responsabilidade social não é somente o bem estar dos funcionários aqui na empresa, mas sim onde moram e seus familiares, eu saio para almoçar com eles, ajudo assim.....mas é difícil pois a ajuda muitas vezes para o funcionário é o dinheiro, se não emprestou dinheiro, não ajudou. Tento ser amigo, conversar... eu fico presente, tem muitos que nem conhecem o dono da loja, tento fazer a diferença.
- 8) **Utiliza algum recurso para saber o retorno desta prática responsável? Não,** acho que não, só sabe mesmo quem está muito ligado aa Mundo Verde, não é divulgado o que a Mundo Verde faz, então não tem esse....., não tem cartaz, e o funcionário não pode ficar falando disso, pois ou o funcionário vai vender ou vai falar de responsabilidade social para o cliente. A pessoa de *marketing* está mudando e esperamos que mude, pois o outro estava um pouco estacionado. O cliente escolhe a loja que pratica responsabilidade social, ele vai saber que a metade do que ele comprou vai ajudar alguém, mas aqui não divulgamos.
- 9) **Você acredita que com Responsabilidade Social atingiu novos clientes? Não**
- 10) **Ações isoladas eu já vi que vocês têm, mas segue diretrizes da Mundo Verde franqueador? O trabalho dos catadores de lixo de Três Rios, como você contribui?** Eu vou participar na semana que vem do Sipat, voltados para os operadores de *telemarketing*, tudo para o bem estar deles, eles trabalham muito com a voz, tipo tratar a voz, através de produtos, alimentação, estaremos levando também

uma nutricionista, será um evento de 01 semana, somente comuniquei a franquia, pois necessito de cartazes, eles são bem abertos a isso, e ajudam muito.

11) Gostaria de acrescentar mais algum comentário? Não acho que falamos tudo.

GERENTE E

Data: 27/07/06 – às 10:25

Duração: 10 minutos e 14 segundos

Vamos conversar um pouco sobre Responsabilidade Social que a Mundo Verde faz, os projetos da Casazul, Recicla três Rios, tia Dulce...

- 1) O que entende por Responsabilidade Social?** Dentro da Mundo Verde? **Não pode ser no geral.** Procurar ajudar as pessoas para melhorar
- 2) Acredita se esta franqueada uma empresa responsável, que ajuda?** Acredito. **Por quê?** Bastante responsável. Eu acho que desde o momento que monta um negócio você está ajudando as pessoas, a empresa já tem 04 anos.
- 3) Como são desenvolvidos os projetos sociais junto à sociedade e funcionários aqui nesta franquia?** No momento é a tia Dulce, apesar de não termos muitas escolas por aqui.
- 4) Você já ouviu falar no Instituto Ethos?** Não.
- 5) A franquia aqui elabora ou publica o balanço social?** Não, não sei **Isto é um indicador, onde é colocado o que a empresa gasta com responsabilidade social, parece o balanço patrimonial.**
- 6) Qual é a maior preocupação desta franquia com os funcionários?** Eu acho assim, a preocupação maior é a amizade, é uma equipe e temos que procurar sempre ser amigos deles, não é ser mãe, mas ajudar, procurar ajudar, somos oito funcionários
- 7) Acha que a empresa atingiu novos clientes através da gestão responsável?** **Por ter esses projetos Casazul, tia Dulce...** com certeza acho que sim, deu uma boa melhorada.
- 8) A empresa sempre segue a franquia, não tem ações isoladas?** Não, seguimos a franquia. **Vocês tem aqui aquelas vassouras pet?** Sei qual é, mas não temos. Já tivemos no passado, mas não teve boa saída.
- 9) Gostaria de acrescentar mais algum comentário?** Não

CLIENTES DA FRANQUIA E**Data:** 27/07/06 – Após as 11 horas**Duração total das entrevistas:** 23 minutos**Roteiro da Entrevista****1) O que você entende por Responsabilidade Social?****E.1** – Ajudar ao próximo.**E.2** – Responsabilidade perante algumas pessoas, ações.**E.3** – Ser responsáveis por todos.**E.4** – Não entendo nada.**E.5** – Ajudar ao próximo, pensar no ambiente em que vivemos.**2) Você conhece algum projeto da Mundo Verde voltado para Responsabilidade Social? Se Sim: quais? Se Não: acredita que eles tenham algum envolvimento?****E.1** – Não. Não sei.**E.2** – Não. Acho que sim, tem envolvimento.**E.3** – Conheço. Mas não lembro o nome, sei que tem projeto com crianças carentes.**E.4** – Não. Mas acredito tenham envolvimento.**E.5** – Não. Mas acredito que sim.

RESUMO DAS ENTREVISTAS DA FRANQUIA E

A Tabela 07 abaixo apresenta uma síntese das respostas dos entrevistados (01 proprietário, 01 gerente e 05 clientes) da Franquia E para cada questão.

Tabela 07: Resumo do Relato das Entrevistas da Franquia E

Nº da Questão	Proprietário E
1. Considera sua franquia uma empresa Responsável?	✓ Sim. Tem uma preocupação muito grande com as pessoas.
2. Setor Específico de Responsabilidade Social?	✓ Não, sigo o franqueador. ✓ Já pagamos a franquia por isso.
3. Como vê os projetos do franqueador? O foco pode ser outro?	✓ Deve ter mais projetos, não ficar só com a Casazul. ✓ O Projeto Contador de Estórias não deu certo aqui no Centro/RJ.
4. Para você qual o principal alvo de RS do franqueador?	✓ Mais voltado para crianças, deveríamos fazer algo para os idosos.
5. Já ouviu falar do Instituto Ethos? É associado?	✓ Não, mas vou entrar na página para conhecer. ✓ Não.
6. Publica o Balanço Social? Já viu o Balanço Social do Mundo Verde?	✓ Não. ✓ Não vi o balanço social da Mundo Verde.
7. Conhece outro indicador de Responsabilidade Social?	✓ Não, não conheço. Mas acho importante.
8. Qual importância da divulgação/elaboração do Balanço Social?	✓ É importante, nas sacolas Mundo Verde, por exemplo, seria uma forma de divulgação, muitos clientes não conhecem nosso trabalho.
9. Qual a preocupação maior com os funcionários?	✓ Tento conversar e fazer o local de trabalho agradável, o maior problema está no fato dos funcionários acharem que para o patrão ajudar tem que ter dinheiro. Estou sempre presente.
10. Utiliza algum recurso para saber retorno de RS?	✓ Não, é difícil mensurar, nem mesmo o franqueador. Só sabe mesmo quem está muito ligado a empresa.
11. Em tua franquia aumentou os clientes devido à gestão responsável?	✓ Não. Acho que não. Não temos cartazes, divulgação. A pessoa de <i>marketing</i> está mudando, espero que divulguem mais.
12. Segue o franqueador em relação à Responsabilidade Social? Tem ações isoladas?	✓ Existe a liberdade, mas sigo o franqueador. ✓ Participação do SIPAT, voltados para o bem-estar dos operadores de <i>telemarketing</i> .
13. Qual motivo de Salvador ter 03 lojas com alunos da APAE e no RJ nenhuma?	✓ A cabeça do franqueado de Salvador. ✓ Uma franquia como esta tem muito trabalho, e a pessoa com deficiência tem limitações.
14. Algum comentário?	✓ Não.
Nº da Questão	Gerente E
1. O que entende por Responsabilidade Social?	✓ Procurar ajudar as pessoas.

2. Acredita ser esta franqueada responsável?	✓ Acredito. Está gerando empregos, já está sendo responsável.
3. Como são desenvolvidos Projetos Sociais com a sociedade e funcionários?	✓ Tia Dulce.
4. Conhece o Instituto Ethos?	✓ Não.
5. Publica o Balanço Social?	✓ Não, não sei.
6. Qual a maior preocupação da franquia com funcionários?	✓ É a amizade, ser amigos uns dos outros.
7. Utiliza recurso para saber o retorno da Responsabilidade Social?	✓ Não sei.
8. Conquistaram novos clientes com RS na franquia?	✓ Acho que sim.
9. Existe alguma ação isolada da franquia em RS?	✓ Não, seguimos o franqueador. Mesmo a vassoura pet não tivemos saída.
10. Algum comentário?	✓ Não.

Nº da Questão	Clientes da Franquia E
1. O que entende por Responsabilidade Social?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ E.1 – Ajudar ao próximo. ✓ E.2 – Responsabilidade perante algumas pessoas, ações. ✓ E.3 – Ser responsáveis por todos. ✓ E.4 – Não entendo nada. ✓ E.5 – Ajudar ao próximo, pensar no ambiente em que vivemos.
2. Conhece algum Projeto da Mundo Verde voltado para Responsabilidade Social? <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sim (quais) ✓ Não (acredita que tenham envolvimento?) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ E.1 – Não. Não sei. ✓ E.2 – Não. Acho que sim, tem envolvimento. ✓ E.3 – Conheço. Mas não lembro o nome, sei que tem projeto com crianças carentes. ✓ E.4 – Não. Mas acredito tenham envolvimento. ✓ E.5 – Não. Mas acredito que sim.

7.1.2.6 FRANQUIA F

Nesta franquia foi realizada somente a entrevista com o proprietário, pois o mesmo acumula a função de gerente. Tem 10 funcionários e 04 anos de empresa. O proprietário comprou a franquia há 01 ano. Os clientes entrevistados tinham em sua maioria idade média acima de 30 anos, sendo 03 homens e 03 mulheres.

PROPRIETÁRIO F

Data: 11/07/06 às 10 horas

Duração: 31 minutos e 28 segundos

Vamos conversar um pouco sobre Responsabilidade Social.

01) Você considera sua franquia uma empresa responsável socialmente? Bom, a minha empresa é uma empresa que trabalha para a Mundo Verde, precisa separar essas duas coisas, minha empresa tem outro nome. Eu sou um franqueada Mundo Verde, eu posso te dizer que se eu faço alguma coisa sim, pois eu tenho um grupo de 10 funcionários e cumpro fielmente com minhas obrigações, o que a Lei manda que eu cumpra, eu não tenho funcionário sem carteira assinada, eles usufruem do SESC, SENAI, pago salários acima da média, dou prêmios, enfim uniformes, dá lanche durante o trabalho. Faço um trabalho mais interno com os meus funcionários, extra portas vamos dizer assim, eu não tenho não, pois eu participo indiretamente dos projetos da *franchising*, digamos assim que é com atletas é com a CasaVerde... essas coisas que você já deve estar sabendo.

02) Existe uma área específica de responsabilidade social em sua franquia? Não, essas providências que eu tomo com os funcionários já são ações responsáveis. **Podemos ver que em Salvador tem 03 lojas com funcionários da APAE e aqui também em sua loja já teve.** Sim, aqui já teve um funcionário da APAE durante 03 anos, quando eu vim para cá, esta loja foi reformulada e infelizmente ele não acompanhou as mudanças, na realidade ele era ¼ de funcionário e eu não tive condições de mantê-lo, mas ele ficou aqui por um bom tempo. Estou aqui há um ano. A loja tem 04 anos.

03) Como você acha a Mundo Verde desenvolvem os projetos junto a sociedade? Você acha que está legal, ou o foco pode ser outro, o marketing? Bom, eu vivi um momento difícil, tomei borrachada em 68 fui preso em 74 devido ao governo, e eu

cobro muito do governo eu acho que o governo faz muito pouco, nunca ganhou tanto e fez tão pouco; eu sou um tanto cético neste ponto, eu cobro, eu gostaria de ter por parte das instituições governamentais uma resposta menos demagógica, menos discurso e mais atuação, essa história de restaurante a R\$ 1,00 é muito eleitoreiro.. o que a Mundo Verde faz e outras empresas fazem eu acho que já é muito e o que eu acho mesmo é que tinha que partir mais do governo, ou dar mais incentivo, pois está muito difícil, IPI, Vale transporte, os impostos são muito alto, se me dessem incentivo para fazer alguma coisa eu faria muito mais, essa é a minha opinião.

04) Você já ouviu falar no Instituto Ethos? Já. É muito legal. Sua empresa é associada? Não. Pois eu pago a Franquia uma parcela onde estão incluídas essas atividades. Todo franqueado paga, além dos *royalts*, uma parcela para isso.

05) Conhece algum outro instrumento indicador de responsabilidade social? Não, não conheço. Acha importante a empresa divulgar seus projetos? Eu acho, por exemplo nas sacolas da loja, seria uma forma de divulgar o que a Mundo Verde ajuda, em algum folder para divulgar o que a Mundo Verde faz.

06) Sua empresa elabora ou publica o balanço social? Não. Então não é exigência do franqueador. Você já viu o Balanço Social da Mundo Verde? Te confesso que sei que eles publicam, mas confesso que nunca vi. A Mundo Verde não exige o Balanço Social, somente o Balanço contábil.

07) Tem algum tipo de preocupação com o bem estar dos seus funcionários? Você já viu minhas instalações, banheiros reformados, separados, eu tenho um espaço onde eles podem descansar, tenho forno microondas, geladeira, televisão e filtro de água gelada, no espaço de descanso, eles podem descansar 10 minutos na jornada de trabalho que não é obrigado por lei, com sofá, televisão. Tento passar melhoramentos, minha média de salários é maior que da rede, a maioria dos franqueados pagam o valor do piso e eu pago acima do piso, mais que 20%. E prêmios todos ganham do servente até retaguarda. Mas meus funcionários não estão muito preocupados com cota, e isto me traz até uma dificuldade, pois alguns fazem corpo mole. Algumas pessoas acham errado. Eles não trabalham aos sábados, quem quer estudar é ótimo.

08) Utiliza algum recurso para saber o retorno desta prática responsável? Tem a Intranet, a franchising informa os prêmios. Acha que estes fatos aumentaram os clientes, as vendas? Na minha loja, loja de Centro isso não é relevante não. Nas lojas de bairro, eu acho que sim. No Centro não porque aqui os clientes são muito

corridos. Aqui eu tenho clientes de empresas que correm muito. Por exemplo, Casa Verde é um projeto interessante mas está sendo descontinuado pois o retorno não foi o esperado pelo Conselho e os recursos serão direcionados para outro Projeto. O Conselho se reúne mensalmente, e é legal pois o franqueador discute com os franqueados, por exemplo a Loja do Centro tem um representante que é ouvido, o que acha do seu projeto. Tem um Projeto chamado tia Dulce que no Centro não dá retorno, pois o Centro não tem escolas, ela trabalha em escolas. Tem o Pedro II e São Bento que não admite este trabalho. Todos estes projetos tem um retorno maior nos bairros, pois ninguém vai para seu escritório com uma vassoura. A Mundo Verde está passando por uma mudança em *marketing* e eu acho que deve mudar, pois ele solidificou a imagem pelo atendimento e pelos produtos que vende, alimentação consciente que é o *slogam* da Mundo Verde, mas você não vê isso na mídia. São muitas lojas e parece que vai abrir uma loja agora em Angola. Nessa mudança que vai acontecer, está havendo também uma mudança também visual, decoração. São lojas menos mini mercado. **Você acha isso bom ?** Mudar é sempre bom para comércio. Eu só vou saber se é bom daqui há um tempo, acho que a loja fica mais bonita.

09) Você acredita que com Responsabilidade Social atingiu novos clientes? A Mundo Verde atingiu sim.

10) Você sempre segue a Mundo Verde Franqueador ou tem alguma ação isolada relacionada a responsabilidade social? Sempre seguimos ao franqueador, mesmo que eu tenha uma idéia, eu vou discutir com eles primeiro. O franqueador é sempre comunicado, aqui eu tenho uma salinha onde tenho tarólogo, terapeuta, que durante 02 meses funcionou gratuitamente, é uma salinha que tem 10 lugares, onde chamo autores de livros que tem livros para vender na loja, o massagista chega em horário de pico. No começo foi gratuito e hoje as pessoas marcam hora e tem um percentual da loja e outro do profissional, a palestra é gratuita, A palestra é gratuita, pois eu vendo discos e isso só dá para fazer porque é interesse deles. Será divulgado através de um *banner* com tripé que ficará na entrada da loja e nas sacolas também. Estou ajudando às pessoas do Centro que geralmente estão estressadas a relaxar um pouco.

11) Gostaria de acrescentar mais algum comentário? Não acho que falamos tudo.

CLIENTES DA FRANQUIA F**Data:** 11/07/06 – Após as 11:20**Duração total das entrevistas:** 28 minutos**Roteiro da Entrevista****1) O que você entende por Responsabilidade Social?****F.1** – É um dever de todos, dos políticos, voltado para área humana.**F.2** – Pensar na coletividade, nos outros.**F.3** – Responsabilidade que temos com os outros mais carentes.**F.4** – Envolve mais que ajudar alguém, dependendo da posição de cada um tem mais acesso ou não a responsabilidade social. É eminente a todos.**F.5** – Viver na comunidade respeitando uma ao outro.**F.6** - Todos nós temos que Ter responsabilidade social com a vida do próximo.**2) Você conhece algum projeto da Mundo Verde voltado para Responsabilidade Social? Se Sim: quais? Se Não: acredita que eles tenham algum envolvimento?****F.1** – Não. Acredito que estejam envolvidos.**F.2** – Sim. Ajudam a saúde das pessoas.**F.3** – Não. Não conheço.**F.4** – Não. Mas acredito tenham envolvimento.**F.5** – Não. Não sei.**F.6** – Não. Acredito que tenham projetos, mas não conheço.

RESUMO DAS ENTREVISTAS DA FRANQUIA F

A Tabela 08 abaixo apresenta uma síntese das respostas dos entrevistados (01 proprietário e 06 clientes) da Franquia F para cada questão.

Tabela 08: Resumo do Relato das Entrevistas da Franquia F

Nº da Questão	Proprietário F
1. Considera sua franquia uma empresa Responsável?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sou uma empresa que trabalha para a Mundo Verde. ✓ Posso dizer que sim, pois faço minha parte pagando impostos. ✓ Contribuo para o Projeto CasaVerde.
2. Setor Específico de Responsabilidade Social?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não, o que faço pelos funcionários já considero RSE.
3. Para você qual o principal alvo de RS do franqueador?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Casa Verde, mas acho que muitas empresas, inclusive o franqueador faz muito, deveria ser responsabilidade do governo, pagamos muitos impostos. .
4. Já ouviu falar do Instituto Ethos? É associado?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Já, é muito legal. ✓ Não. Pois já pago a franquia por isso.
5. Publica o Balanço Social? Já viu o Balanço Social do Mundo Verde?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não. ✓ Sei que publicam, mas nunca vi.
6. Conhece outro indicador de Responsabilidade Social? Acha importante a divulgação?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não, não conheço. ✓ Acho, nas sacolas a Mundo Verde deveria divulgar seus projetos.
7. Existe algum projeto com os funcionários?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tenho preocupação com minhas instalações, acomodações para meus funcionários. ✓ O salário de minha franquia é maior 20% que as outras franquias, não uso o piso salarial. ✓ Tem um espaço só deles, com: geladeira, microondas, sofá para descanso, e lanche todos os dias.
8. Utiliza algum recurso para saber retorno de RS?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tem a <i>intranert</i>, que acompanhamos os projetos do franqueador. ✓ Não acredito que nas lojas do Centro os projetos responsáveis tenham aumentado vendas, ou melhorado a competitividade.
9. Em tua franquia aumentou os clientes devido à gestão responsável?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não.
10. Segue o franqueador em relação à Responsabilidade Social? Tem ações isoladas?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sigo o franqueador. Mesmo que eu tenha uma idéia aviso ao franqueador com antecedência ✓ Existe o espaço na loja para palestras de autores que tem livros na loja. Massagistas com hora marcada.
11. Qual motivo de Salvador ter 03 lojas com alunos da APAE como funcionários e no RJ nenhuma?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aqui em minha loja já teve um funcionário com necessidades especiais durante 03 anos. Quando adquiri a loja, a mesma foi reformulada e o funcionário não se adaptou, não acompanhou as mudanças. ✓ Ele era ¼ de funcionário.

12. Algum comentário?	✓ Não.
Nº da Questão	Clientes da Franquia F
<p>1. O que entende por Responsabilidade Social?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ F.1 – É um dever de todos, dos políticos, voltado para área humana. ✓ F.2 – Pensar na coletividade, nos outros. ✓ F.3 – Responsabilidade que temos com os outros mais carentes. ✓ F.4 – Envolve mais que ajudar alguém, dependendo da posição de cada um tem mais acesso ou não a responsabilidade social. É eminente a todos. ✓ F.5 – Viver na comunidade respeitando uma ao outro. ✓ F.6 – Todos nós temos que ter Responsabilidade Social com a vida do próximo.
<p>2. Conhece algum Projeto da Mundo Verde voltado para Responsabilidade Social?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sim (quais) ✓ Não (acredita que tenham envolvimento?) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ F.1 – Não. Acredito que estejam envolvidos. ✓ F.2 – Sim. Ajudam a saúde das pessoas. ✓ F.3 – Não. Não conheço. ✓ F.4 – Não. Mas acredito tenham envolvimento. ✓ F.5 – Não. Não sei. ✓ F.6 – Não. Creio que tenham projetos, só não conheço.

7.2 OBSERVAÇÕES DA PESQUISADORA

Durante as entrevistas foram identificadas diferentes abordagens conceituais sobre o tema responsabilidade social, bem como reações dos entrevistados, definidas neste trabalho como *observações da pesquisadora*.

7.2.1 Observações da Pesquisadora - Franqueador

- Demonstrou muito interesse pela pesquisa, sempre passou informações para entrevistadora por e-mail, tem um perfil de pessoa muito responsável e com muitas atividades, participa de palestras de Responsabilidade Social e muitas vezes é o palestrante. É muito atribulado e viaja muito por todo Brasil.
- Respeita muito seus franqueados e sabe ouvir.
- Tem uma grande preocupação com o consumo consciente e está sempre disposto a aprender, demonstrou grande admiração pelo Instituto Ethos e Instituto Akatu, sendo que tem humildade suficiente para dizer que ao responder o questionário de Indicadores o Instituto Ethos para Micro e Pequenas Empresas aprende a cada ano e tenta realizar o que respondeu negativamente no ano corrente.
- Tem consciência das dificuldades enfrentadas pela pequena empresa, e por esse fato é um tanto complacente com as franquias que vendem em suas lojas refrigerantes (apesar de estar completamente fora da filosofia Mundo Verde), explica que o proprietário se deixa levar pelo lucro fácil.
- Pareceu-me muito sincero e com muita vontade de melhorar a sociedade em que vivemos, seja através de consumo consciente, seja através de uma responsabilidade social mais ativa. Tem consciência e tranquilidade para dizer que precisam ainda melhorar muito em termos de Responsabilidade Social para que possa se considerar uma empresa verdadeiramente responsável.
- É muito fiel a seus conceitos e defende a bandeira de que para o Mundo melhorar, as pessoas, empresas e governo precisam ter uma responsabilidade com o meio ambiente, pois somente através de um consumo consciente estaremos melhores no futuro.

7.2.2 Observações da Pesquisadora - Franquias

Seguem abaixo as observações da pesquisadora em relação ao proprietário, gerente e clientes de 06 franquias Mundo Verde, sendo 02 franquias da Zona Sul (Franquias **A** e **B**), 01 franquia da Zona Norte (Franquia **C**) e 03 franquias do Centro (Franquias **D**, **E** e **F**).

7.2.2.1 FRANQUIA A

PROPRIETÁRIO A

- Demonstrou muita solicitude com a entrevistadora, tem um perfil de pessoa responsável e ao mesmo tempo centralizador. Pelo que pude perceber, administra todos os setores da franquia. É um dos Conselheiros da Franquia. Conhece todos os Projetos da Rede.
- A localização geográfica é privilegiada com um grande movimento e com nível financeiro alto dos clientes.
- Não possui projeto responsável separado da franquia, menciona sempre a diferença de responsabilidade social e filantropia, quer fazer responsabilidade social, mas sem prejuízos financeiros.
- Demonstrou-se indignado pelas dificuldades enfrentadas pela pequena empresa, impostos e com o não cumprimento do prometido pela Casazul.
- Ao fim da entrevista se emocionou ao lembrar o seu início na Mundo Verde, me pareceu muito sincero, pois em um comércio anterior teve muitas dificuldades financeiras e a Mundo Verde foi uma oportunidade como comerciante e como pessoa, pois acredita em toda Filosofia Mundo Verde, pude perceber que muito mais em uma gestão ambiental, com preocupações com o consumo consciente.

GERENTE A

- Mostrou-se muito ativa, mas com pouco conhecimento sobre o assunto de responsabilidade social, me pareceu muito esperta para o lado comercial.

CLIENTES A

- Clientes educados mostraram-se preocupados com Responsabilidade Social e apesar de não conhecerem os projetos, acreditam que a Mundo Verde esteja envolvido com Responsabilidade Social.

7.2.2.2 FRANQUIA B

PROPRIETÁRIO B

- Mostrou-se muito simpático e receptivo com a entrevistadora, e no desenrolar da entrevista mostrou-se também envolvida com o social e o próximo. Manteve um clima de confiança e se mostrou aberto e franco durante toda a conversa. Gerencia a empresa junto ao seu gerente, por quem tem uma grande amizade.
- A localização geográfica é muito boa, em um *shopping* do RJ.
- No que se refere aos projetos de responsabilidade social, não segue somente a franqueadora. Tem grandes projetos de responsabilidade social, está diretamente envolvido neles, divulga seu trabalho através de um jornalzinho bimestral que distribui em sua loja, mas sem preocupações com o *marketing* ou “badalações” para a franquia, acha muito importante à realização de algo para melhorar a vida das pessoas, tem muita preocupação com a alimentação e o consumo consciente de seus clientes e funcionários. Fica muito feliz com os resultados de uma ação, mas o dia-a-dia é um pouco perverso e confessa que deixa de realizar muitas coisas que gostaria. Mas se mostrou muito sincero e uma pessoa realmente que pratica a responsabilidade social, independente de resultados financeiros ou não.
- Ressaltou a importância da inovação e fidelização de conceitos: em sua loja não entra refrigerante de espécie nenhuma, tudo realmente é natural, possui grandes idéias ligadas ao consumo consciente, mas fica restrito devido ao seu espaço físico. Já teve outras lojas Mundo Verde em outros locais, mais 02 lojas no RJ e 02 em Natal, mas no momento está somente com esta franquia, já que trabalha em outro lugar, seu tempo é restrito.
- Possui em sua loja a vassoura *pet*, feita no Projeto Recicla Três Rios e vários outros trabalhos onde ajuda pessoas a vender o que fazem.

GERENTE B

- Mostrou-se interessado de todos os projetos de responsabilidade social da Mundo Verde, além de ajudar muito nos projetos pessoais do proprietário da franquia.

CLIENTES B

- Clientes muito apressados, mas educados no que diz respeito a disponibilidade de responder a entrevista, mostraram-se preocupados com meio ambiente e apesar da maioria não conhecer os projetos acreditam que a Mundo Verde estejam envolvidos com Responsabilidade Social devido ao foco da empresa.

7.2.2.3 FRANQUIA C

PROPRIETÁRIO C

- Demonstrou simpatia e receptividade para com a entrevistadora, uma pessoa muito calma, sincera e envolvida no que faz, chegando a se “perder” em sua administração, pois está muito envolvido no dia a dia e não tem tempo de planejar (deficiência de uma pequena empresa) já que administra todos os setores da franqueada. Tinha um sócio com quem dividia as funções, mas agora está sozinho.
- A empresa segue a franqueadora. As diretrizes, projetos, treinamentos dos funcionários são o que a Mundo Verde franqueador direciona.
- A localização geográfica é boa, em um bom *shopping* do RJ.
- A área administrativa é bastante amigável, pude vivenciar a comemoração de um aniversário de um dos funcionários com bolo em que todos participam.
- Não possui nenhum projeto responsável separado da franquía Mundo Verde, a não ser quando o *shopping* realiza algum projeto social, nestes casos eles sempre participam, acha importante fazer a sua parte, mas é uma consequência de ações do *shopping*, não parte dele. Fica feliz com os resultados de uma ação, mas confessa que o dia-a-dia consome e leva as pessoas a se preocuparem com a sobrevivência financeira.
- Menciona sempre as dificuldades enfrentadas pela pequena empresa, e a diferença existente entre uma loja de *shopping* para uma loja de rua.
- Ressaltou a importância de realização de algo pelo próximo, apesar da realidade ser outra e bastante dura, tem muita vontade de trabalhar com pessoas de mais idade, pois acredita que sejam mais responsáveis e que no Brasil o mercado de trabalho é cruel no que se refere a idade cronológica, não pensa no *marketing*.

GERENTE C

- Demonstrou um pouco de nervosismo, até porque foi gravada a entrevista. Tem bastante conhecimento no seu trabalho no que diz respeito aos produtos, consumo consciente, mas sem conhecimento dos projetos de responsabilidade social da Mundo Verde.

CLIENTES C

- Clientes muito receptivos à entrevista, mostraram-se preocupados com meio ambiente e sociedade. Maioria não conhece os projetos Mundo Verde, mas acreditam na empresa. Imagem da empresa está ligada às boas ações.

7.2.2.4 FRANQUIA D

PROPRIETÁRIO D

- Receptivo com a entrevistadora, e no desenrolar da entrevista um perfil de pessoa muito atribulada e bastante preocupada com a questão ambiental do mundo;
- A localização geográfica é boa, e o surpreendente são os clientes fixos da loja, de uma comunidade de Centro do RJ e interessante por ser perto de um grande hospital, onde tem também muitos clientes da área médica, que no geral estão envolvidos com um consumo consciente;
- No que se refere aos projetos de responsabilidade social, a franquia segue a franqueadora. Teve um projeto a parte de ajudar ao hospital o qual fica perto, mas fizeram somente uma vez.
- Acredita que a franqueadora deveria focar seus projetos no que se refere a Gestão Ambiental, ou em somente 01 Projeto. Prefere ter um grande projeto que abrir várias frentes e sem representatividade.

CLIENTES D

- Clientes muito receptivos à entrevista, A maioria moradores das proximidades, classe média baixa e com uma incrível consciência ecológica. Público de médicos e pessoas ligadas a saúde devido a proximidade com um hospital. A maioria com conhecimentos de consumo consciente.
- Não conhecem os projetos de RS da Mundo Verde, mas a maioria acredita que a empresa esteja envolvida com responsabilidade social.

7.2.2.5 FRANQUIA E

PROPRIETÁRIO E

- Receptivo com a entrevistadora, e no desenrolar da entrevista um perfil de pessoa atribulada;
- A localização geográfica é bem diferente das outras, em um local com muito movimento no Centro do RJ e com um público muito preocupado em comprar especiarias, mas conseguem ter clientes fixos, são os funcionários de um Tribunal localizado próximo;
- A entrevista aconteceu no meio da loja mesmo, portanto não pude perceber a organização do estoque como feito nas outras lojas;
- No que se refere aos projetos de responsabilidade social a franquista segue a franqueadora, mas tem um relacionamento de amigo para com os funcionários;

GERENTE E

- Demonstrou um pouco de nervosismo, até porque foi gravada a entrevista, tem bastante conhecimento no seu trabalho no que diz respeito aos produtos, consumo consciente, pedidos, pude perceber que ajuda bastante ao dono da loja pois o mesmo é novo, adquiriu a loja há alguns meses, mas sem grandes conhecimentos dos projetos de responsabilidade social da Mundo Verde.
- Um dos funcionários, com o qual fiquei conversando enquanto aguardava clientes para entrevista, tem grande conhecimento sobre o assunto de responsabilidade Social e sobre os projetos em que a Mundo Verde está envolvido.

CLIENTES E

- Clientes receptivos à entrevista. A maioria clientes sazonais de uma grande área comercial do Centro. Público mais para lanches saudáveis. A maioria com pouco conhecimento de responsabilidade social, mas acreditam na empresa Mundo Verde e em seus projetos apesar de não conhecer.

7.2.2.6 FRANQUIA F

PROPRIETÁRIO F

- Receptivo com a entrevistadora, e no desenrolar da entrevista um perfil de pessoa centralizadora;
- A localização geográfica é bem diferente das outras, em um local com muito movimento no Centro do RJ e com um público muito preocupado em comprar especiarias, e utilizam-se muito do lanche da loja como almoço, clientes fixos, são os funcionários de grandes empresas próximas;
- No que se refere aos projetos de responsabilidade social, a franquia segue ao franqueador. Tem um espaço excelente na loja que estava ocioso e está implementando Eventos na loja mesmo, tais como o de terapia: o terapeuta vai a loja com intuito de ganhar competitividade.
- Acredita que a franqueadora deveria focar seus projetos no que se refere a Gestão Ambiental. Acredita que a responsabilidade maior é do governo, as pequenas empresas já exercem seu papel social ao empregar e pagar em dia seus impostos.
- Nesta loja, antes de sua gestão havia um funcionário da APAE que devido a problemas de produtividade, foi dispensado.

CLIENTES F

- Clientes sazonais de uma grande área comercial do Centro e alguns clientes fixos de repartições localizadas por perto. Público mais para lanches saudáveis, os lanches como almoço. A maioria dos entrevistados com muita pressa e tempo cronometrado. Acreditam na empresa Mundo Verde e em seus projetos sociais apesar de não conhecer.

7.3 PANORAMA GERAL DOS RESULTADOS

Abaixo o resultado de 46 entrevistas: 01 sócio do Franqueador; 06 proprietários, 04 gerentes e 35 clientes das Franquias da amostra Mundo Verde.

7.3.1 Panorama Geral do Franqueador e das Franquias Mundo Verde

O Quadro 05 abaixo apresenta o resultado das entrevistas de 01 sócio Franqueador, 04 gerentes e 06 proprietários das Franquias da amostra.

Quadro 05: Panorama Geral do Franqueador e das Franquias Mundo Verde

Categorização das Questões	Quantidade - 11 (Franqueador, Proprietários e Gerentes das Franquias)	Percentual %
1. Responsáveis Socialmente	11	100
2. Setor específico de Responsabilidade Social.	03	27,3
3. Responsabilidade Social Externa	03	27,3
4. Responsabilidade Social Interna	03	27,3
5. Ação Prioritária de Responsabilidade Social	11	100
6. Conhece o Instituto Ethos	06	54,5
7. Associado ao Instituto Ethos	01	9,0
8. Publica Balanço Social	01	9,0
9. Importância do Balanço Social	05	45,5
10. Projetos Sociais	06	54,5
11. Indicador de Competitividade	00	0
12. Novos negócios com a gestão responsável	04	36,4
13. Lojas iguais, mas com produtos diferentes: refrigerantes.	01	9,0
14. Funcionários especiais	00	0

O Panorama Geral do Franqueador e das Franquias Mundo Verde demonstra que 100% dos respondentes se consideram *responsáveis socialmente*, seja através dos Projetos do Franqueador ou através de projetos próprios e com *ação prioritária de responsabilidade social*.

Outros 54,5% *conhecem o Instituto Ethos* e possuem *Projetos Sociais*, mesmo sendo estes projetos esporádicos em duas Franquias. E 45,5% acreditam na *Importância do Balanço Social* para empresas que estejam envolvidas com responsabilidade social.

Outros 36,4% reconhecem ter atingido *Novos Negócios com a gestão responsável* e um grupo de 27,3% respondeu ter um *Setor específico de Responsabilidade Social*, possuir *Responsabilidade Social Externa* e *Responsabilidade Interna*, vale lembrar que mesmo sendo 27,3% igual para as três categorias, os respondentes não são os mesmos.

No Panorama, 9% responderam ser *Associados ao Instituto Ethos*, *Publicar o Balanço Social*, sendo que para essas duas categorias ocorre coincidência no respondente, e 9% apesar de possui *produtos diferentes em sua Loja*. E 0%, ou seja, nenhum dos respondentes possui *Indicador de Competitividade* e *Funcionários Especiais* em suas lojas.

7.3.2 Panorama Geral dos Clientes Mundo Verde

Através da Categorização das Questões, o Quadro 06 apresenta o resultado das entrevistas com 35 clientes das 06 Franquias da amostra.

Quadro 06: Panorama Geral dos Clientes Mundo Verde

Categorização das Questões Clientes	Quantidade - 35 (Clientes)	Percentual %
1. Conceito de Responsabilidade Social.	21	60
2. Conhecimento dos Projetos Sociais Mundo Verde.	03	8,5
3. Acreditam que a Mundo Verde tenha Projetos Sociais.	26	74,3

Este Panorama demonstra que 74,3% dos entrevistados *acreditam que a Mundo Verde tenha Projetos Sociais*, 60% deles conhecem o *conceito de Responsabilidade Social* e somente 8,5% dos clientes *conhecem algum Projeto Social da Mundo Verde*.

7.3.3 Convergências e Divergências – Relatos do Franqueador e Franquias com as Observações da Pesquisadora.

Através da Categorização das Questões, o Quadro 07 apresenta as convergências e divergências dos relatos das 11 entrevistas com as observações da pesquisadora.

Quadro 07: Convergências e Divergências – Relatos com Observações da Pesquisadora

Categorização das Questões Franqueador e Franquias	Convergências	Divergências
1. Responsáveis Socialmente	Sim. Os 11 entrevistados consideram suas empresas responsáveis, seja através de ações ou por seguirem o Franqueador.	Não. Apesar de 100% responder sim, Muitos dos gerentes não conhecem o conceito.
2. Setor específico de Responsabilidade Social.	Sim. O Franqueador e a Franquia B , onde estão envolvidos o proprietário e o gerente.	
3. Responsabilidade Social Externa	Sim. O Franqueador com os Projetos Sociais na qual todas as franquias estão envolvidas e a Franquia B que possui projetos além dos Projetos Franqueador.	
4. Responsabilidade Social Interna		Não. Apesar da Franquia E e F chegarem próximas à Responsabilidade Social Interna ainda não podemos considerar realidade de fato.
5. Ação Prioritária de Responsabilidade Social	Sim. Todos acreditam que um Projeto seja o prioritário, vale lembrar que os Projetos citados foram divergentes. Sendo que o mais citado foi o da Tia Dulce.	
6. Conhece o Instituto Ethos	Sim. Além do franqueador todos os proprietários, com exceção da Franquia E , conhecem o Instituto Ethos, mas nenhum dos gerentes conhece o Instituto Ethos.	
7. Associado ao Instituto Ethos	Sim. Franqueador é associado.	
8. Publica Balanço Social	Sim. Franqueador publica há 04 anos.	

9. Importância do Balanço Social	Sim. O Franqueador, proprietário e gerente da Franquia B e proprietários das Franquias A, D e F , acreditam na importância do Balanço Social e já viram um balanço social publicado.	Não. Muitos não podem opinar pois não conhecem o Balanço Social. Dois proprietários chegam a confundir com Balanço Patrimonial.
10. Projetos Sociais	Sim. O Franqueador e a Franquia B .	Não. Apesar de 06 responderem que possuem Projetos isolados, as Franquia C e E , participam esporadicamente.
11. Indicador de Competitividade	Sim. Nem mesmo o Franqueador possui um indicador, mas acredita que a resposta vem do cliente.	
12. Novos negócios com a gestão responsável	Sim. O Franqueador, o proprietário da Franquia A , e gerentes das Franquias B e E acreditam na conquista de novos clientes.	Não. A maioria dos respondentes apesar de não dizer que atingiram novos negócios, acreditam que a imagem da empresa é favorecida com uma gestão responsável e os clientes se tornam mais fiéis.
13. Lojas iguais, mas com produtos diferentes: refrigerantes.	Sim. Somente a Franquia F possuía refrigerante ligh em sua loja, exigência do público.	
14. Funcionários especiais. Paralelo RJ e Salvador	Sim. As Franquias C e D acreditam ser o trabalho da APAE de Salvador mais eficiente e característica específica do franqueado.	Não. Durante 03 anos uma pessoa especial foi funcionário da Franquia F , que devido a produtividade na troca de gestão foi demitido.

O Panorama acima entre o Franqueador e Franquias Mundo Verde demonstra que há convergência na maioria dos itens de categorização em relação ao relato dos entrevistados e o que foi observado pela pesquisadora.

Os respondentes se consideram *responsáveis socialmente*, mas nenhum dos gerentes conhece realmente o conceito de Responsabilidade Social.

Houve comprovação da existência do *Setor específico de Responsabilidade Social* nos dois locais que responderam possuir este setor, o Franqueador com 06 pessoas envolvidas e a Franquia **B**.

Em relação à *Responsabilidade Social Externa* os respondentes reconhecem participar dos Projetos junto ao Franqueador e a Franquia **B** possui projetos separadamente, confirmando o pesquisado. Já a *Responsabilidade Interna*, apesar de estarem próximas, as Franquias **E** e **F** ainda não podem dizer que tenham uma responsabilidade social interna ativa.

Na categoria 5 *Ação prioritária de Responsabilidade Social* todos acreditam em um projeto principal, mesmo que as respostas não tenham coincidido totalmente, existe esta percepção por parte dos respondentes como observado pela pesquisadora.

Em relação ao *Instituto Ethos*, os proprietários das franquias, com exceção proprietário **E**, conhecem o Insituto Ethos mas não são *Associados* enquanto o Franqueador conhece muito e é associado.

Entre os respondentes, 05 acreditam na *Importância do Balanço Social* para empresas, mas somente o Franqueador *Publica o Balanço Social* há 04 anos. Sendo que as 06 pessoas restantes não podem opinar, pois não conhecem o *Balanço Social*.

Quanto aos *Projetos Sociais*, a pesquisadora concorda com a Franquia **B** e Franqueador, pois realmente possuem projetos sociais, mas discorda com duas outras Franquias por participarem esporadicamente de projetos.

Todos reconhecem não ter *Indicador de Competitividade*, sendo que 07 não acreditam ter atingido *Novos Negócios com a gestão responsável*, mas acreditam que tenha havido uma melhora na imagem da empresa e 04 respondentes, além de acreditar na imagem, perceberam conquista de novos clientes.

Lojas iguais, mas com produtos diferentes, foi possível comprovar que em somente uma Franquia ocorria a venda de refrigerantes *light*. E em nenhuma Franquia e Franqueador possui *Funcionários Especiais* em suas lojas.

7.3.4 Convergências e Divergências – Relatos dos Clientes e Observações da Pesquisadora.

Através da Categorização das Questões, o Quadro 08 apresenta as convergências e divergências dos relatos de 35 entrevistas com clientes e as observações da pesquisadora.

Quadro 08: Convergências e Divergências – Relatos dos Clientes e Observações da Pesquisadora

Categorização das Questões Clientes	Convergências	Divergências
1. Conceito de Responsabilidade Social.	Sim. O conceito está bem difundido e mesmo com palavras simples os clientes tem uma boa noção de Responsabilidade Social.	
2. Conhecimento dos Projetos Sociais Mundo Verde.	Sim. Somente 03 conheciam o Projeto Casazul, confirmando o fato de falta divulgação.	
3. Acreditam que a Mundo Verde tenha Projetos Sociais.	Sim. Apesar da maioria absoluta de clientes não conhecer projetos sociais da Mundo Verde, acreditam que estejam envolvidos, demonstram muita confiabilidade na franquia principalmente ao que diz respeito à natureza e consumo consciente.	

O Panorama de Convergências e Divergências dos clientes demonstra que há convergência em todas as categorias acima no que diz respeito ao relato dos entrevistados e o que foi observado pela pesquisadora.

Os respondentes têm uma boa referência da empresa em relação à confiabilidade e acreditam que a Mundo Verde tenha Projetos Sociais, 21 clientes entrevistados conhecem o *conceito de Responsabilidade Social*, mesmo que não seja o conceito completo e a minoria dos clientes *conhecem algum Projeto Social da Mundo Verde*.

8. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O tratamento dos dados foi realizado através da técnica de *análise de discurso*. Segundo Harriette Marshall (*apud* ROESCH, 1999), a análise de discurso focaliza a linguagem como é usada em textos sociais, escritos ou falados, incluindo o material de entrevistas, respostas abertas de questionários. Uma amostra pequena é adequada para esse tipo de análise, pois permite uma exploração profunda de formas discursivas. Dois aspectos, segundo Harriette Marshall, distinguem a análise de discurso de outros enfoques: a perspectiva que adota em relação à linguagem e a unidade de análise.

Segundo Maingueneau (*apud* ALVES; GOMES e SOUZA, 2006, p. 4), a Análise do Discurso pode significar quase qualquer coisa, hoje em dia, uma vez que toda a produção de linguagem pode ser considerada *discurso*. Em cada caso, a expressão *discurso* é modificada de acordo com as referências.

Sylvia Maria Azevedo Roesch (1999, p.168) lembra que

na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de depoimentos, que se materializam na forma de textos, os quais terá de organizar para depois interpretar.

O modo de interpretação deve ser uma abordagem aberta à análise. Nas entrevistas é importante que o pesquisador seja sensível e capaz de ler mensagens não verbais (ROESCH, 1999). A este respeito Pedro Demo (1995, p. 246) esclarece:

saborear as entrelinhas, porque muitas vezes o que está nas linhas é precisamente o que não se queria dizer. Surpreender as insinuações, que cintilam no lusco-fusco das palavras e superam as limitações da expressão oral e escrita. Escavar os compromissos para além das verbalizações, pois jamais há coincidência necessária entre um e outro.

A Análise do Discurso não pode se restringir a uma mera descrição dos conteúdos lingüísticos das falas e dos textos escritos dos homens. O que se pretende é desenvolver uma Análise Crítica do Discurso (ALVES; GOMES e SOUZA, 2006).

A fim de atingir os objetivos da pesquisa e para uma melhor compreensão do Estudo de Caso, apresenta-se a seguir, a análise dos resultados das entrevistas com a observação direta da pesquisadora que, confrontados com a fundamentação teórica e Indicadores Ethos, permitiram um entendimento do tema em estudo.

8.1 ANÁLISE DOS RELATOS E DAS OBSERVAÇÕES DA PESQUISADORA

A ordem de apresentação da análise dos resultados das entrevistas e observações da pesquisadora, confrontados com a fundamentação teórica seguem a categorização das questões utilizadas anteriormente no item 7.3 - Panorama Geral dos Resultados.

1. RESPONSÁVEIS SOCIALMENTE

As empresas que desejam diferenciar-se no mercado global vêm adicionando à sua gestão, aspectos que estiveram distantes, ao longo da história do capitalismo, isto é, a união entre o fator econômico e o fator social (TORRES, 2005).

Durante a construção e história da Mundo Verde, observa-se que suas ações sociais foram pouco divulgadas, pois três de 04 gerentes desconhecem os Projetos Sociais e 32 de 35 clientes também não conhecem os Projetos, mas acreditam no envolvimento da empresa. Um dos motivos pode estar no fato da empresa ter receio dos clientes acharem que querem obter qualquer tipo de política comercial a seu favor. Segundo Miguel Milano (2002), divulgar o nome da empresa não é “fazer comercial”

como ainda pode ser entendido em algumas redações. Trata-se de valorizar a iniciativa, dar visibilidade para a marca e estimular outras empresas a fazerem o mesmo.

O conceito de Responsabilidade Social está bem difundido no Franqueador Mundo Verde, apesar de algumas vezes, a visão estar mais voltada para área ambiental e trabalhos sociais direcionados ao consumo consciente, deixando de observar a amplitude do conceito. Já a maioria das Franquias pesquisadas segue o franqueador, se consideram responsáveis socialmente em função dos Projetos do Franqueador, mas não possuem projetos próprios, com exceção à Franquia **B** que possui vários projetos sociais e um conceito de Responsabilidade Social Externo muito definido. Como afirma Oded Grajew (2001, p. 20),

a responsabilidade social empresarial se incorpora à gestão e abrange toda cadeia de relacionamentos: funcionários, clientes, fornecedores, investidores, governo, concorrentes, acionistas, meio ambiente e a sociedade em geral.

A Mundo Verde Franqueador sabe que cada vez mais se torna indispensável à participação das empresas na busca por um mundo melhor. O posicionamento da empresa em relação à responsabilidade social está presente em sua visão. É um valor que traz desde o início da empresa quando ainda eram preocupados somente com o consumo consciente. Atualmente, sendo uma grande rede, permanece a filosofia inicial e o comprometimento da gerência em relação à responsabilidade social e ambiental. Os clientes Mundo Verde, mesmo com palavras simples, têm uma boa noção de responsabilidade social e acreditam no trabalho sério da empresa.

Em conformidade com Miguel Milano (2002), entende-se por responsabilidade social empresarial, a conduta ética e responsável desempenhada pelas organizações, na plenitude das suas redes de relações com funcionários, clientes, fornecedores.

Conforme relato do Franqueador, a imagem da Mundo Verde, tanto para funcionários como fornecedores e clientes, está ainda muito focada no meio ambiente, apesar do envolvimento na área de Responsabilidade Social. Tal fato ocorre talvez pelo próprio objetivo da empresa em fazer a vida melhor através do consumo consciente.

A visão da empresa, conforme relato do sócio Franqueador, é muito realista e transparente, pois sabe que de nada adianta a empresa gerar resultados financeiros favoráveis, se ao mesmo tempo estiver prejudicando a natureza e sociedade. Reconhece que existe uma relação de troca entre as partes. Logo, como as empresas de um modo geral retiram muito da sociedade, devem também retornar benefícios para esta, como atesta Denis Donaire (1999) quando menciona que a liberdade que a empresa possui para existir é concedida pela própria sociedade e o pagamento dessa liberdade é a contribuição da empresa para com a mesma. Tal argumento coincide com a constatação de Antoninho Marmo Trevisan (2002), quando afirma que o setor privado vem se conscientizando em participar ativamente do ambiente social, pois além de ser parte integrante do mesmo, sua sobrevivência depende de seu correto funcionamento.

2. SETOR ESPECÍFICO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Para a Mundo Verde a idéia de desenvolvimento está diretamente ligada ao meio ambiente e sociedade. Hoje, muito embora suas ações sejam mais direcionadas para uma alimentação saudável e consciente, a empresa já possui projetos socialmente responsáveis, o que deixa claro a preocupação do Franqueador com uma gestão ambiental e de responsabilidade social eminente. Possui um Setor específico, composto por 02 pessoas e 04 pessoas pouco envolvidas com os Projetos Sociais da

empresa. Na Franquia **B**, o proprietário e gerente estão diretamente ligados a Projetos Sociais Externos e dentro da loja.

O movimento em torno da Responsabilidade Social Empresarial ainda mantém certo distanciamento entre discurso e prática de uma forma geral, sem que tenham um Setor na empresa responsável pelo assunto. Porém, algumas empresas têm sido pioneiras neste movimento, e dedicam respeito pelo tema, na medida em que promovem ações para comunidades locais (LEITE e CARVALHO NETO, 2006).

A Mundo Verde é uma das pequenas empresas que contribuiu para a divulgação da utilização dos Indicadores de Responsabilidade Social, pois é associada ao Instituto Ethos e ganhadora pela terceira vez consecutiva do Prêmio Valor Social promovido pelo Jornal Valor Econômico, Instituto Ethos e Instituto Akatu.

Em conformidade com o relato do Franqueador através dos indicadores os pequenos empresários podem acompanhar as diversificações do mercado, bem como obter um diagnóstico de suas ações através dos Indicadores de RSE, já que não possuem um quadro de funcionários especializados no assunto.

Em conformidade com alguns autores que esperam que o melhor entendimento das características estruturais da pequena empresa, bem como a influência que elas podem exercer no processo estratégico, auxilie no desenvolvimento e evolução de instrumentos administrativos mais apropriados às características de pequeno porte (TERENCE, BENZER e ESCRIVÃO FILHO, 2004).

3. RESPONSABILIDADE SOCIAL EXTERNA

Em conformidade com as informações obtidas nas entrevistas realizadas com as Franquias, o objetivo de responsabilidade social das empresas não deve ser a

lucratividade e sim o comprometimento ético. Não adianta uma empresa executar projetos em que a publicidade é o mais importante, pois quando o público toma ciência da realidade é mais difícil trabalhar a imagem da empresa. Porém, enquanto esta divulgação representar realmente um bom trabalho com resultados positivos, tal fato não merece ser escondido, podendo a empresa ser beneficiada indiretamente. Segundo Miguel Milano (2002), é fácil fazer *merchandising* de ações sem consistência, mas a perda pode ser muito maior quando o consumidor nota que foi enganado.

O Franqueador possui projetos sociais importantes como Casazul, Recicla Três Rios, Tia Dulce e todas as suas franquias participam através de ajuda financeira e concordância de conceitos. Vale lembrar que os projetos estão sendo pouco divulgados nas próprias franquias, pois a maioria dos gerentes entrevistados não possui conhecimento dos projetos sociais, com exceção ao gerente da Franquia **B**. Na Franquia **E** apesar da gerente não ter conhecimentos sobre os Projetos Sociais do Franqueador possui um funcionário com profundos conhecimentos de Responsabilidade Social e Projetos Sociais. O Franqueador e maioria das Franquias acreditam em projetos voltados ao consumo consciente. A Franquia **C**, apesar de não ter Projetos expressivos em Responsabilidade Social Externa, participa de Eventos na comunidade e o proprietário tem vontade de trabalhar com pessoas idosas, por achar que o mercado de trabalho brasileiro é muito cruel.

A Franquia **B** possui projetos sociais além dos Projetos do Franqueador, demonstrando que ações responsáveis estão presentes em todos os níveis da organização, porquanto esses valores muitas vezes se confrontam com interesses e motivações individuais. O proprietário da Franquia **B** possui uma verdadeira consciência ética e responsável e leva os conceitos aos seus funcionários e clientes.

Em concordância à realidade da Franquia **B**, podemos citar Cândido Ferreira Silva Filho, Gideon Carvalho de Benedicto e José Francisco Calil (2006, p. 4):

os resultados indicam que a implementação de políticas de responsabilidade social é uma decisão estratégica e, como tal, deve ser conduzido pela alta gerência. Além disso, os compromissos da alta gerência com as ações de responsabilidade social empresarial favorecem um maior engajamento dos funcionários.

Em relação ao papel do gestor da empresa na construção da responsabilidade social empresarial, como ocorre na Franquia **B** e Franqueador, os mesmos podem exercer papel decisivo na medida em que forem capazes de alinhar a visão da empresa com os *stakeholders*. No que diz respeito ao envolvimento dos funcionários em projetos sociais decorre da gerência, que na maioria das vezes serve para um melhor clima na empresa. Vale lembrar que alguns funcionários poderão vir a ser obstáculos para a implementação das ações responsáveis.

4. RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA

Para alguns autores como Francisco de Melo Neto e César Froes (2001, p. 78), ajudar à comunidade e preservar o ambiente não são suficientes para ser uma empresa socialmente responsável. Deve-se ter o cuidado em investir nos funcionários. Os autores citam sete vetores da responsabilidade social de uma empresa:

- V1 apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua;
- V2 preservação do meio ambiente;
- V3 investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável;
- V4 comunicações transparentes;
- V5 retorno aos acionistas;
- V6 sinergia com os parceiros;
- V7 satisfação dos clientes e/ou consumidores.

Em conformidade com Melo Neto e Fróes (2001), podemos dizer que apesar do Franqueador e a Franquia **B** possuírem vários projetos sociais e praticarem uma responsabilidade social externa, não possuem nenhum trabalho com os funcionários. As Franquias **B** e **D** preocupam-se com o consumo consciente de seus funcionários, facilitam financeiramente o consumo dos produtos da loja.

A Franquia **E** segue o Franqueador no que diz respeito a projetos sociais e responsabilidade social, mas tem um excelente relacionamento com seus funcionários e familiares no sentido de amizade, apesar do proprietário identificar o fato de alguns funcionários acharem que “o bom relacionamento entre funcionários e patrão tem que envolver dinheiro”. A Franquia **F** tem uma grande preocupação com o bem-estar de seus funcionários com excelentes instalações e salários acima do padrão das franquias, mas em contrapartida demitiu um funcionário especial APAE com 04 anos de casa assim que assumiu a loja. A Franquia **F** está mais ligada às Leis Trabalhistas e produtividade dos funcionários.

Portanto, a responsabilidade social remete “à constituição de uma cidadania organizada no âmbito interno da empresa e à implementação de direitos sociais no âmbito externo” (SROUR, 1998, p. 294).

5. AÇÃO PRIORITÁRIA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Segundo a Pesquisa de Ação Social das Empresas (IPEA, 2002), os investimentos das empresas brasileiras em áreas sociais estão crescendo, de tal forma que 59% das empresas investem em ações sociais. Porém, para Ana Peliano (2002), é necessário que as ações do setor privado sejam mais comprometidas e articuladas, visando atingir metas e resultados.

A maioria dos entrevistados cita como referência o envolvimento da empresa Mundo Verde com a questão ambiental, devido aos produtos que vende, e a maneira como trata o ambiente e a vida.

Para a Franquia **D** o foco de Responsabilidade Social do Franqueador deveria estar sempre ligado ao consumo consciente, como o Projeto Recicla Três Rios, idéia compartilhada pelo Franqueador. A Franquia **C** acredita ser o Projeto Casazul mais importante, mas tem interesse em trabalhar com idosos.

6. INSTITUTO ETHOS

Os indicadores de responsabilidade social são instrumentos que a organização pode utilizar para avaliar o seu nível de envolvimento com questões sociais, além de auxiliar ao administrador a identificar necessidades e apontar deficiências das iniciativas de responsabilidade social da empresa (TENÓRIO et al., 2004).

Em conformidade com Tenório (2004), o Franqueador menciona a importância do Instituto Ethos no processo de Responsabilidade Social da Mundo Verde, lembra que é através do preenchimento dos indicadores Ethos que acontecem as mudanças e aprendizado no que se refere à RSE.

O Instituto Ethos trabalha em quatro linhas de atuação:

- ampliação do movimento;
- aprofundamento de práticas;
- influência sobre mercados;
- articulação do movimento de RSE com políticas públicas.

Um dos maiores desafios do Instituto Ethos é apoiar e orientar as empresas quanto à incorporação de conceitos e práticas de responsabilidade social nos processos de gestão empresarial (INSTITUTO ETHOS, 2006).

O Instituto Ethos conseguiu junto ao Franqueador um excelente resultado de conscientização para incorporação dos conceitos. Além do Franqueador, todos os proprietários, com exceção ao proprietário da Franquia **F**, conhecem o Instituto Ethos, e nenhum dos gerentes entrevistados conhece o Instituto.

7. ASSOCIADO AO ETHOS

As empresas, independentemente do porte, devem investir na qualidade do relacionamento que estabelecem com seus diversos públicos e participar de um esforço conjunto de desenvolvimento social e ambiental (INSTITUTO ETHOS, 2006).

Apesar dos proprietários das franquias da amostra conhecerem o Instituto Ethos, somente o Franqueador é associado. A grande maioria dos proprietários não tinham conhecimento do esforço do Instituto em ajudar as MPE's no engajamento social através dos Indicadores Ethos–Sebrae de Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas e Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas – Passo a Passo.

8. PUBLICAÇÃO DO BALANÇO SOCIAL

Como demonstração às partes envolvidas, a Mundo Verde franquadora publica o relatório de responsabilidade social e Balanço Social Anual, transformando-se em um incentivo à rede de franquias, parceiros e consumidores apoiando ações e projetos sociais. A Mundo Verde franquadora publica o Balanço Social há 04 anos (Anexo 05)

e declara ter sido um grande passo para decisões e facilitar muito a visualização dos investimentos em responsabilidade social. Em consonância com o franqueador podemos citar os autores abaixo:

o Balanço Social é uma maneira transparente de evidenciar a contribuição de uma entidade pública ou privada para o desenvolvimento da sociedade. [...] entende-se que o Balanço Social é um instrumento de informação contábil de ordem qualitativa e quantitativa que interliga as ações de uma entidade à sociedade a partir de indicadores de caráter sócio-econômico e tem por finalidade auxiliar os usuários na tomada de decisões, podendo ser utilizado por todos aqueles pertencentes ao ambiente interno e externo da entidade, inserindo-se aqui a própria sociedade (OLIVEIRA, MARTINS, MENDES, LIMA, ALBUQUERQUE, MAIA e REIS, 2002, p. 5).

A empresa Mundo Verde franqueadora, através do Balanço Social, informa aos fornecedores, clientes e franqueados o seu desempenho e investimentos em Responsabilidade Social, facilitando aos franqueados acompanhar os investimentos e opinar na escolha dos Projetos. Não acredita que seja uma forma de *marketing*, mas a maneira de mostrar o quanto acredita no investimento social como algo maior que somente o lucro.

9. IMPORTÂNCIA DO BALANÇO SOCIAL

É bastante questionada a iniciativa das empresas na elaboração e publicação do Balanço Social, no sentido de que ele é utilizado apenas como veículo de boas ações através do qual se divulgam atuações exemplares encobrindo determinadas atitudes nocivas em áreas como relações trabalhistas e como o meio ambiente. No entanto, acredita-se que uma empresa só se dispõe a elaborar e publicar seu Balanço Social se estiver realmente assumindo uma responsabilidade social (MARIANO, 2000).

Uma importante ferramenta para evidenciar a responsabilidade social das empresas é o Balanço Social, mas, na prática, não é tão utilizada conforme se constatou com o estudo realizado, apesar de cada franquia ser uma empresa independente, somente o Franqueador publica seu balanço social, mesmo a Franquia **B** com todo o seu conhecimento e envolvimento com Responsabilidade Social não publica o Balanço Social.

Segundo Maísa S. Lisboa Ribeiro (2000), o Balanço Social é um instrumento de informação da empresa para a sociedade, por meio do qual a justificativa para sua existência deve ser explicitada. Provando que o custo/benefício é positivo porque agrega valor à economia e à sociedade, respeitando os direitos humanos de seus colaboradores sem agredir o meio ambiente.

A atuação de uma empresa não deve ser avaliada apenas a partir de números, mas por ações tomadas para superar as deficiências econômicas e sociais do ambiente em que está inserida (RIBEIRO, 1999).

A Mundo Verde elabora e publica seu Balanço Social porque acredita ser uma forma correta de interagir com a comunidade, mostrando a responsabilidade da empresa para os clientes, fornecedores, comunidade e funcionários o quanto realiza para o social e de que forma.

10. PROJETOS SOCIAIS

Em concordância com Antoninho Marmo Trevisan (2002), quando lembra que a mudança na participação da sociedade de passiva a ativa em relação às questões sociais, assumindo um posicionamento crítico ao invés de deixá-la apenas para o

Estado, induz as empresas a adotarem políticas sociais que, por sua vez, irão refletir positivamente na imagem corporativa.

A Mundo Verde busca ter a responsabilidade social integrada a toda a sua cadeia de relacionamentos. Existem programas da área de recursos humanos com a comunidade, como o Programa de Reciclagem e o Projeto Mundo Mais Colorido. Quanto aos franqueados, existe uma relação de parceria e exigência na conduta de procedimentos por fazerem parte da mesma cadeia produtiva. Há também uma preocupação em conscientizá-los, para que tenham uma política de responsabilidade social dentro do próprio negócio. Porém, não existe uma metodologia de avaliação que permita checar o desempenho da responsabilidade social na rede de relações da empresa.

Para o proprietário da Franquia **D** ter somente um projeto social não é fazer responsabilidade social. É preciso, primeiramente, inseri-la nas atividades da empresa. Segundo Hélio Mattar (2002), algumas empresas já buscam uma visão compartilhada com os *stakeholders*, de tal forma que empresas e comunidade passam a fazer parte de um todo integrado.

Há poucos anos, lembra o proprietário da Franquia **C**, a comunidade empresarial tinha a visão de que para se desenvolver era preciso destruir. Hoje, as empresas começam a agir de forma diferente, ou seja, se desenvolver ao criar empregos e mercados com os recursos naturais.

A preocupação ambiental da Mundo Verde é um valor agregado ao seu produto, como ressalta a maioria dos proprietários e gerentes das franquias, seria impossível não ter preocupação com o consumo consciente, sem modificar a empresa, uma vez que este é um valor intrínseco a Mundo Verde. Podemos dizer que o mesmo não ocorre

com a responsabilidade social, preferem acreditar no envolvimento da Mundo Verde com trabalhos ambientais.

Entre os 35 clientes entrevistados, 32 não conheciam os Projetos da Mundo Verde, mas acreditavam no envolvimento da empresa em ações responsáveis. A Franquia **B** possui vários Projetos Sociais importantes com crianças carentes da zona rural, preocupação com pessoas especiais, além de grande preocupação com a conscientização de seus clientes.

A empresa não deve limitar suas ações às exigências legais. Ela deve agir por decisão própria, tornando a preocupação social parte integrante de suas crenças e valores. As ações de responsabilidade social dirigidas ao público interno, bem como, ao público externo, devem, entre outras coisas, elevar a qualidade de vida no trabalho, promover o respeito às minorias, assegurar a igualdade de oportunidades, enfim, promover o bem comum e estimular a cidadania (WANDERLEY, PÉRICARD e MELO, 2006).

11. INDICADOR DE COMPETITIVIDADE

Nem Franqueador, nem Franquias da amostra possuem indicador para medir se através de uma gestão responsável sua empresa ganhou mercado. A grande maioria dos entrevistados não considera a responsabilidade social como vantagem competitiva, afirmam que o consumidor ainda não identifica responsabilidade social de forma que ela seja um atributo importante na hora de comprar um produto, o que vale ainda é o seu custo. Para a maioria dos franqueados e Franqueador o posicionamento da empresa frente à responsabilidade social é muito importante para uma boa imagem de marca, mas não acreditam que propicie aumento de vendas ou qualquer vantagem

competitiva para o negócio. O proprietário **A** ressalta a idéia de que a empresa não é filantrópica.

Alguns autores acreditam que preço e qualidade são aspectos obrigatórios para o desempenho de qualquer bem, então a responsabilidade social empresarial é uma forma inovadora e consciente de garantir a continuidade da empresa (MELO NETO e FROES, 2001).

Para as Franquias **A**, **D** e **F**, a Mundo Verde deveria direcionar seus esforços para uma gestão ambiental, ligada ao consumo consciente, como por exemplo, o Projeto Recicla Três Rios. Mas mesmo sem ter outros projetos de responsabilidade social, seguem o franqueador e demonstram grande orgulho em fazer parte da rede. Estes relatos são confirmados por Ricardo Young (*apud* LOPEZ e VECCHI, 2000, p. 14) quando menciona que: “[...] mais importante que o formato de negócio para o franqueado é a rede que se tornará, gradativamente, a sua maior arma de competição”.

Em contrapartida a franquia **B** acredita que as empresas deveriam colocar as questões éticas à frente das questões financeiras. Por mais que um fator esteja interligado ao outro e o objetivo principal da empresa é ter lucro, porém, tal situação pode ser atingida de uma forma ética. Para o Franqueador, se cada fatia da sociedade fizer seu papel com certeza algo mudará na sociedade para melhor. A Franquia **B** se posicionou com relação a este assunto da seguinte forma: participam dos Projetos de Responsabilidade Social do Franqueador, mas tem outros projetos que ele mesmo iniciou, possui jornalzinho bimestral para os clientes com o qual quer ensinar seus leitores sobre alimentação saudável, além de vários Projetos não divulgados e muito importantes de responsabilidade social. Conforme relato do mesmo: “Eu não preciso de ninguém para fazer, eu mesmo faço”.

Para o Franqueador e proprietários das Franquias **B, C, D** os clientes estão cada vez mais alertas, conseguindo melhor identificar as empresas que levam a sério daquelas que buscam essas ações apenas para promover sua imagem. Evidentemente, a maioria dos consumidores não percebe isso através de uma visão conceitual da responsabilidade social. Sendo assim, consoante Hélio Mattar (2002), a única forma de haver uma revolução na responsabilidade social é por meio do consumidor. A empresa sempre buscará o lucro, só que os atributos que geram o lucro serão outros. Portanto, um novo desafio está sendo lançado, pois a empresa terá de conquistar os clientes por meio desses novos atributos.

Hélio Mattar (2002) destaca que alguns movimentos a esse respeito já são vistos, observa que o consumidor cada vez mais consciente, demonstrando para as empresas que não quer só o produto nem só a preservação do meio ambiente, pois está atento também à relação da empresa com todos os seus públicos.

Para 03 clientes uma empresa socialmente responsável não deve fazer de suas ações uma estratégia de *marketing*, porque quando o cliente percebe que o mais importante é a propaganda, as ações da empresa podem reverter contra sua imagem.

12. NOVOS NEGÓCIOS COM A GESTÃO RESPONSÁVEL

Uma gestão responsável deve ser ligada à ética. Nesta linha de raciocínio empresas éticas não divulgam suas ações sociais em busca de impacto na mídia. Por outro lado, o *marketing* pode criar novos atributos às marcas induzindo o cliente a considerá-los de extrema importância, influenciando na percepção de produtos, bem como em seus comportamentos futuros. O Franqueador, proprietário da Franquia **A** e

gerentes **B** e **E**, além de acreditar no fortalecimento da imagem, perceberam conquista de novos clientes.

É evidente que uma empresa que polui o meio ambiente, possui problemas trabalhistas, comete arbitrariedades e possui um clima organizacional tenso não oferece condições para a adoção do modelo de gestão responsável. O risco da hipocrisia de envolvimento das empresas não pode ser descartado, uma vez que algumas se encantam com possibilidades de fazer da responsabilidade social uma tática convincente para ganho de imagem. Contudo, conforme ressalta Srour (2000, p. 35), “a estreiteza de horizonte pode custar caro às empresas”.

É ingênuo pensar que investimentos no social possam acobertar uma empresa fraudulenta, seja no mercado ou junto à comunidade, principalmente para as pequenas empresas, em que as intenções de tal investimento ficam ainda mais evidentes, face a maior proximidade com a comunidade em que atuam, e a proximidade das relações com alguns *stakeholders*.

13. LOJAS IGUAIS, MAS COM PRODUTOS DIFERENTES

Para o Franqueador torna-se um grande desafio a busca de um equilíbrio e funcionalidade em algumas Franquias, como despertar a consciência, o desejo e o querer verdadeiro, para conduzir a ação. Reflexão que nos leva ao pensamento econômico do capitalismo e, por conseqüência, o modelo das relações comerciais. O desafio do Franqueador está em conciliar a lógica do consumo consciente com a de curto prazo empresarial: o lucro.

As franquias Mundo Verde seguem um mesmo padrão nas lojas, com gôndolas e uma prateleira solidária, onde se encontram os produtos ligados ao Terceiro Setor e de

artesãos que utilizam matéria-prima de valores ecológicos, mas na franquia **C** encontramos refrigerantes *light* fugindo aos padrões do franqueador.

A respeito do que ocorre na Franquia **C**, Álvaro Miranda Leite Ribeiro e Antonio Carvalho Neto (2006, p. 14) têm um posicionamento quanto à lucratividade e responsabilidade social:

o ingresso da iniciativa privada no campo social vem, muitas vezes, cercado de crítica, alicerçada em uma visão que parte do pressuposto do interesse puramente mercadológico e lucrativo das empresas que adotam práticas de RSE. Certamente, as empresas não podem e não devem perder de vista os objetivos em termos de retorno financeiro e de lucratividade de suas atividades. É da natureza da iniciativa privada buscar lucros e remuneração para o capital investido nos negócios. Porém, tal natureza não deve jamais justificar negócios cercados de desrespeito ao ser humano e ao meio ambiente, práticas que a RSE busca combater.

A Responsabilidade Social da empresa Mundo Verde pode ser observada por uma disseminação de valores ambientalmente corretos, contribuindo para uma sociedade mais próspera, sem perder o objetivo de uma empresa capitalista: lucro. Mas, deixar para empresas de grande porte e o Estado assumirem a totalidade das ações sociais, especialmente em países de desigualdades como o Brasil, não parece a melhor opção.

14. FUNCIONÁRIOS ESPECIAIS NO RIO DE JANEIRO E SALVADOR

Das 110 franquias Mundo Verde, 75 estão no estado do Rio de Janeiro e nenhum funcionário especial está alocado nelas. Em paralelo observamos que Salvador possui 05 franquias e em 03 delas encontramos funcionários especiais contratados.

Os proprietários das Franquias **C** e **D** acreditam ser o trabalho da APAE de Salvador mais eficiente aliado a uma característica específica do proprietário da franquia. O proprietário da franquia **B** alertou para o fato de 02 das 03 franquias de

Salvador com funcionários especiais ser do mesmo dono, corroborando a idéia dos proprietários **C** e **D** de que depende das idéias e motivos do franqueado.

Podemos dizer que pelo fato de ter dado certo as contratações nessas duas franquias, a disseminação do conceito provocou uma terceira contratação. A confirmação de que o funcionário especial é um excelente funcionário foi feita através de ligação telefônica entre a entrevistadora e a pessoa de Recursos Humanos da Mundo Verde.

Alguns autores mencionam a importância da disseminação de valores:

se a gestão dos negócios for marcada por uma ética e visão socialmente mais responsável, por uma disseminação de valores de inclusão social e respeito pelo ser humano, e por um compromisso com a sustentabilidade, certamente o mercado pode contribuir para uma sociedade mais próspera, principalmente em países em desenvolvimento (RIBEIRO e CARVALHO NETO, p. 14).

O papel da iniciativa privada com o Estado na prestação de serviços sociais poderia ser mais explorado pelas esferas governamentais. A ação estatal na área social é prioritária, mas o Estado poderia promover maior contribuição do setor privado através de incentivos.

8.2 COMENTÁRIOS GERAIS

A base da responsabilidade social empresarial é a ética e a forma que a empresa se relaciona com seus *stakeholders*. As práticas de responsabilidade social da Mundo Verde expressam a convicção que a empresa tem em exercitar sua função disseminadora de conceitos de consumo consciente, influenciando, pró-ativamente a comunidade que está no seu entorno. A maioria dos entrevistados considera que uma

empresa responsável socialmente aumenta a aceitação dos clientes em relação à marca que fica mais fortalecida e lembrada.

Práticas responsáveis socialmente como parcerias duradouras com fornecedores e oportunidades aos artesãos com idéias de preservação, utilização sustentada de recursos naturais com adoção de medidas para proteção e preservação do meio ambiente, publicação do Balanço Social aliado ao respeito contratual entre franqueador e franquias e preocupação com a saúde e satisfação de consumidores podem representar adoção de padrões de condutas pessoais para com os envolvidos na cadeia produtiva da Franquia Mundo Verde, bem como o engajamento de toda a cadeia produtiva nas práticas de responsabilidade social que amplia os benefícios sociais, econômicos e ambientais para a sociedade.

9. CONCLUSÃO

Atualmente, novas questões começaram a ser identificadas pelo mundo empresarial por meio de pressões externas, oriundas de atores sociais que exigem um novo papel das organizações no que diz respeito às atividades sociais.

Com referência ao Estudo de Caso, o objetivo proposto residiu na análise das premissas da Mundo Verde e as concepções práticas dos franqueados à luz do referencial de Responsabilidade Social, tendo como base a fundamentação teórica e por meio da metodologia e análise utilizada, foi possível compreender o posicionamento dos franqueados frente à proposta de responsabilidade social da Mundo Verde, bem como a percepção da sociedade frente às empresas que investem em ações com este enfoque. Desenvolveu-se uma Análise Crítica do Discurso, pois o estudo não se restringiu a uma mera descrição dos conteúdos lingüísticos das falas dos entrevistados.

Este estudo demonstrou que há relação entre as premissas da Mundo Verde e as concepções práticas de seus franqueados, bem como a percepção positiva de seus clientes frente aos projetos sociais, pois os estudos de Patrícia Almeida Ashley (2002), Fernando Guilherme Tenório (2004), Oded Grajew (2002), Ana Maria Medeiros Peliano (2002) encontram respaldo nas ações da Mundo Verde.

A Mundo Verde franqueadora acredita em suas ações sociais e se interessa na divulgação entre outras empresas, principalmente entre suas Franquias, pois defende valores éticos e quer seus parceiros sintonizados. Além do mais, para a Mundo Verde, as atitudes de hoje são fundamentais para a definição sobre como será o amanhã da rede e da comunidade que está inserida.

Aos poucos as organizações começam a publicar seu Balanço Social, como forma de divulgação de suas práticas no âmbito social e ambiental. Portanto, a responsabilidade social precisa e deve ser comunicada, não devendo jamais ser tratada como um puro instrumento de *marketing*.

Em relação à percepção da sociedade quanto ao investimento da Mundo Verde em ações sociais ou ambientais, o proprietário **B** afirma que a maioria das pessoas acredita que as empresas fazem estes investimentos apenas para obterem um retorno financeiro. Entretanto, é preciso que compreendam que existem empresários que também se preocupam com a sociedade, já que fazem parte desta. Tais concepções vêm mudando e mais empresas estão contribuindo para essa transformação social o que, ao ser percebido pelo consumidor, traz maior credibilidade para as empresas.

A maioria dos franqueados aponta que os consumidores percebem o posicionamento da Mundo Verde envolvida com a questão ambiental, de forma direta e outras de forma indireta. A Mundo Verde é muito respeitada junto aos clientes que reconhecem seu compromisso dentro do contexto do meio ambiente, e mesmo sem conhecer os projetos de responsabilidade social, acreditam que a empresa tenha envolvimento com responsabilidade social. Aos poucos os consumidores começam a perceber esses valores da Mundo Verde ao mencionarem que acreditam no trabalho sério da empresa, o que acaba favorecendo sua marca. Portanto, a empresa é reconhecida pela sociedade, sendo motivo de orgulho para os franqueados, de forma que assumem maior responsabilidade em fazer valer essa percepção que os clientes têm.

A Mundo Verde demonstra a sua preocupação com o bem-estar e qualidade de vida da sociedade brasileira e por conseqüência, acaba divulgando a imagem da

empresa de uma forma positiva. Conclui-se que a empresa Mundo Verde busca fortalecer sua imagem através de mídia espontânea por meio de seus projetos e atitudes, uma verdadeira demonstração da força do *endomarketing*.

Pesquisas sobre o comportamento do consumidor moderno demonstram um crescimento no grau de conscientização em relação às questões sociais e uma tendência de valorização de marcas comprometidas com o desenvolvimento ecológico e social do Brasil (INSTITUTO ETHOS, 2006).

Em termos conceituais, ainda há o que ser trabalhado na maioria das franquias Mundo Verde, de forma que venham a compreender o verdadeiro significado de Responsabilidade Social e possam colocá-la em prática nas suas atividades diárias. Trata-se de um processo lento e contínuo que exige o esforço de todos. Seria errôneo afirmar que ações responsáveis estão presentes em todos os níveis da rede, porquanto esses valores muitas vezes se confrontam com interesses e motivações individuais. Na rede Mundo Verde, alguns acham que tais valores devem ser seguidos conforme orientações do franqueador, enquanto outros têm valores próprios e ações isoladas, e ainda há um outro grupo onde falta o entendimento conceitual. Portanto, a Mundo Verde tem uma política social que permeia a organização, partindo das premissas de seu franqueador até suas franquias.

Para a comunidade, as ações de responsabilidade sociais mais valorizadas são aquelas capazes de contribuir para um mundo mais justo e menos degradado. A Mundo Verde tem evidências para melhoria da qualidade de vida da comunidade e fortalecer a imagem da empresa, sendo que a imagem não é sua maior preocupação, tanto que não possuem um *marketing* agressivo.

A Mundo Verde preza pelo bom relacionamento com consumidores, governo, sindicatos, funcionários e outros. Isto reforça a necessidade das empresas empreenderem ações que afirmem seu compromisso social.

Até pouco tempo atrás, a competitividade era baseada em duas grandes vertentes: preço e qualidade. Atualmente, o mercado está incorporando um novo fator de competitividade: *a qualidade das relações*, pois são as relações éticas e transparentes que adicionam valor a todas as partes envolvidas. Para atingir esse objetivo, é necessário manter um diálogo justo com aqueles que participam do cotidiano do negócio, ou seja, funcionários, fornecedores, clientes, concorrentes, autoridades de sua cidade. Dessa forma, todos saberão o que esperar da sua empresa, bem como o que a sua empresa espera de cada um, em termos de relacionamento e atuação.

A nova consciência ambiental e de responsabilidade social ganham dimensões, estão incluídas nas maiores preocupações do homem moderno. No entanto, existem dúvidas se as empresas estão gerenciando com eficiência suas ações sociais.

Os gastos com proteção ambiental e responsabilidade social começam a ser vistos, pelas empresas, não como custos, mas como investimentos no futuro e paralelamente como vantagem competitiva.

Existe um grande desafio no âmbito corporativo no que se refere à compreensão relativa de responsabilidade social e gestão ambiental com um objetivo maior do desenvolvimento sustentável. Todo este processo de aprendizagem e transformação deve ser liderado por gestores, que passam de uma postura defensiva e reativa para ativa e criativa. A Mundo Verde franqueadora, através de uma gestão responsável, vem implementando esse novo conceito a todas as suas franquias que apesar de serem

empresas independentes, com gestores diferentes, seguem ao franqueador em idéias e ideais.

Ana Peliano (2002) relembra que os últimos anos foram muito importantes para a responsabilidade social no Brasil, devido ao fortalecimento da sociedade civil e da percepção de que o Estado não é o único responsável pelos problemas sociais. Em concordância, Antoninho Marmo Trevisan (2002) menciona que a mudança na participação da sociedade de passiva a ativa em relação às questões sociais, assumindo um posicionamento crítico ao invés de deixá-la apenas para o Estado, induz as empresas a adotarem políticas sociais que, por sua vez, irão refletir positivamente na imagem corporativa.

A Responsabilidade Social Empresarial envolve o comportamento ético e a qualidade nas relações que as empresas, independente de seu porte, estabelecem com todos os seus públicos. É um processo contínuo de aprendizagem que, para se concretizar, deve ser incorporado à gestão.

Chegamos ao século XXI com poucas certezas, muitos problemas e desafios. A preocupação mundial com as desigualdades sociais, com o meio ambiente, com a qualidade de vida da população e com as condições de trabalho dos funcionários, impulsionou as empresas no rumo da Responsabilidade Social.

Em contrapartida, observamos uma tendência que se contrapõe a Responsabilidade Social Empresarial: gestores de empresas que ainda concordam com as idéias de 1950, quando afirmam que a responsabilidade social da empresa é cumprir a lei, pagar os impostos e gerar lucros, pois através deste contexto estarão contribuindo para geração de empregos e proporcionando à comunidade melhor qualidade de vida e contribuir com as questões sociais é uma questão para ONG's. O proprietário da

Franquia **F** compartilha desta corrente e o proprietário da Franquia **A** faz questão de mencionar em sua entrevista que a sua empresa não é uma empresa filantrópica.

Mas a maioria dos proprietários entrevistados acredita que o conceito de Responsabilidade Social Empresarial vem se tornando um conceito associado à abordagem sistêmica, focado nas relações entre os *stakeholders* e pautado em desafios éticos na atuação equilibrada em termos de eficiência econômica, respeito ao meio ambiente e equidade social, caminhando para o desenvolvimento sustentado, o que mostra o efeito multiplicador das idéias do Franqueador que apóia, incentiva e exige a participação das Franquias em Projetos Sociais.

Do ponto de vista das empresas, espera-se que elas sejam parceiras desse desenvolvimento, tornando-se parte da solução dos graves problemas sociais e ambientais que ameaçam o planeta, tendo como desafio reconciliar a lógica de longo prazo do social com a de curto prazo empresarial.

Considerando que vivemos em um país onde milhões de pessoas vivem na miséria, passa pelo ideológico a questão da responsabilidade social frente às pessoas que precisam e procuram por novas oportunidades de mercado. Portanto, cada vez mais as empresas precisarão entender que a gestão da responsabilidade social faz parte da preservação do futuro. Mesmo com algumas tendências contrárias, a associação entre a Responsabilidade Social e o Lucro vem sendo almejada pelas empresas. A Mundo Verde expressa a convicção em exercitar sua função disseminadora de conceitos de consumo consciente e projetos sociais.

Evidencia-se que a Responsabilidade Social Empresarial é um processo seqüencial que remete à reflexão e, portanto, deve ser levado em consideração nas ações da empresa. Movida pelo desafio de aliar sua atividade econômica e suas

competências ao compromisso responsável para com a sociedade, conclui-se que a empresa Mundo Verde quer trabalhar pela redução das desigualdades e um consumo consciente para o povo brasileiro.

O Estudo de Caso realizado na Mundo Verde permite a compreensão de ações entre Franquias e Franqueador, no que se refere à responsabilidade social e redes de pequenas empresas. A informação tem um papel fundamental para as empresas, portanto esta pesquisa poderá ser utilizada como parâmetro para outras empresas e futuros estudos. Considera-se este estudo o início de uma linha de pesquisa de longo prazo. Diversas possibilidades para futuras pesquisas são identificadas a partir dos resultados encontrados. Primeiramente, pode-se buscar respostas quanto ao ciclo de vida das pequenas empresas em rede e sua relação com responsabilidade social. Pode-se também abordar as características dos pequenos empresários e sua ligação com a cultura empresarial responsável. Recomendamos para futuros trabalhos que a visão de responsabilidade social seja abordada no contexto mundial. Por fim, pode-se estender as dimensões de Responsabilidade Social Empresarial como gestão estratégica.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mário Aquino; GOMES, Marcos Vinícios Peinado e SOUZA, Caio Motta Luiz. **Análise do Discurso no Brasil: será Ela crítica?** In EnANPAD – 30º Encontro. Salvador(BA), 2006. p. 1-17.

ARAÚJO, Alessandro Orofino de. **Cenários XXI: novos negócios, oportunidades e desafios na gestão de futuro.** Rio de Janeiro (RJ): Qualitymark, 2001.

ASHLEY, Patricia Almeida et al. (org). **Ética e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo (SP): Saraiva, 2002.

BALESTRIN, A. e VARGAS, L. M. **A dimensão das redes horizontais de PME's: teorizações e evidências.** In: I Encontro de Estudos de Estratégias, Curitiba (PR), 18 a 20 de maio de 2003. ANPAD. Disponível em CD-ROM.

BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. **Administração: construindo a vantagem competitiva.** São Paulo (SP): Atlas, 1998.

BRITTO, Jorge N. de P. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no brasil.** Rio de Janeiro (RJ): Campus, 2002.

BUFFARA, Lúcia Cristina Bonkoski. **Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social: um estudo de caso no grupo O Boticário.** 2003. 144p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis e BARBIERIA, José Carlos. **Responsabilidade social e excelência empresarial: um estudo com empresas ganhadoras do prêmio nacional da qualidade.** In EnANPAD – 30º Encontro. Salvador (BA), 2006. p. 1-16.

CASAROTTO FILHO, Nelson e PIRES, Luiz H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para conquista de competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo (SP): Atlas, 2001.

CASTELLS, Manuel. **Sociedade em rede**. São Paulo (SP): Paz e Terra, 2002.

CÊRA, Kristiane e ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente**. In EGEPE–Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. **Anais Brasília, 2003**.

CMMAD (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento). **Nosso futuro comum**. 2. ed. Rio de Janeiro (RJ): Fundação Getúlio Vargas, 1991.

COOPER, Donald R. e SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**; trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre (RS): Bookman, 2003.

DE MASI, Domenico. **A sociedade pós-industrial**. São Paulo (SP): Atlas, 1999.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo (SP): Atlas, 1999.

DRUCKER, Peter. **Práticas de administração de empresas**. São Paulo (SP): Pioneira, 1981.

_____ **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo (SP): Pioneira, 1999.

EASTERBY – SMITH, Mark; THORPE, Richard; LOWE, Andy. **Pesquisa gerencial em administração: um guia prático para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos de consultoria**, São Paulo (SP): Pioneira, 1999.

FARIAS, Afonso. **Responsabilidade social**. Artigo publicado. Notícias, Gazeta Mercantil/ Marketing Place, São Paulo, Disponível em: http://www.gazetaonline.globo.com/.php?id_artigo.com.br>. Acesso em: 27/mar/2004.

FONTES, Miguel. **Marketing social revisitado: novos paradigmas do mercado social**. Rio de Janeiro (RJ): Editora Cidade Futura, 2003.

GAIOTO, Franciane Rodante. **Da responsabilidade social à ética empresarial**. Florianópolis: UFSC, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, Lima E. **Balanço social da empresa na América Latina**. São Paulo (SP): Pioneira, 1983.

GRAJEW, Oded. Por um mundo mais seguro. **Guia Exame de boa cidadania corporativa**. São Paulo, Impresso, 2002.

_____ **Filantropia e responsabilidade social**. Disponível em: <http://www.filantropia.org/artigos/artigos-oded.html>. Acesso em: 16/05/2002.

GRAYSON, David; HODGES Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo (SP): Publifolha, 2002.

GRÜNINGER, Beat. **Iniciativas sociais**: a vitória de bom senso. Swisscam – Câmara de Comércio Suíço-Brasileira, São Paulo, n.27, p.17, jan/fev. 2002.

INSTITUTO ADVB DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Pesquisa nacional sobre responsabilidade social nas empresas/2004**. Disponível em: <http://www.advbfbm.org.br> Acesso em: 30 maio 2005.

INSTITUTO Akatu. Rio de Janeiro, 16 de março 2004. Disponível em < <http://www.akatu.org.br>>

INSTITUTO Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Rio de Janeiro, 14 de julho 2005. Disponível em < <http://www.ethos.org.br>>

INSTITUTO Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Rio de Janeiro, 07 de Agosto 2006. Disponível em < <http://www.ethos.org.br>>

_____ **Responsabilidade social das empresas - percepção e do consumidor brasileiro, versão 2004**. Disponível em:< <http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 03 de agosto de 2005.

KARKOTLI, Gilson Rihan. **A importância da responsabilidade social para implementação do marketing social nas organizações**. Florianópolis, 2001, 90p.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina

KARKOTLI, Gilson R. e ARAGÃO, Sueli. D. **Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações.** Petrópolis (RJ): Vozes, 2004.

KRUGLIANSKAS, Isak; TERRA, José Claudio Cyruneu . **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas.** Rio de Janeiro (RJ): Campus, 2003.

LAMBIN, Jean J. **Market-driven management strategic & operational marketing.** Macmillan Business, 2000.

LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO José Eduardo. **Pequena empresa – cooperação e desenvolvimento local.** Rio de Janeiro (RJ): Relume Dumará, 2003.

LEONE, Nilda M. de C. P. G. **A dimensão física das pequenas e médias empresas: à procura de um critério homogeneizador.** Revista de Administração de Empresas (RAE/FGV), São Paulo: EAESP/FGV, v.31, nº2, p.53-59, Abril/Junho, 1991.

_____ **As especificidades das pequenas e médias empresas.** Revista de Administração (RAUSP), São Paulo: FEA/USP, Departamento de Administração, v.34, nº2, p.91-94, Abril/Junho, 1999.

LEISINGER, Klaus M.; SCHIMITT, Karin. **Ética empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno.** Petrópolis (RJ): Vozes, 2001.

LONGENECKER, Carlos Justin G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial.** São Paulo (SP): Makron Books, 1997.

LOPEZ, Paulo Ancona; VECCHI, Ana; **A nova era do franchising: desvendando os segredos das franquias de qualidade.** São Paulo (SP): Infinito, 2000.

LUSTOSA, M. Cecília Junqueira. Política Ambiental In: MAY, Peter H. et all (org.) **Economia do meio ambiente: teoria e prática.** Rio de Janeiro (RJ): Campus, 2003.

MARIANO, Rosimar Pereira. **Elementos principais dos diferentes modelos propostos de balanço social**. Pensar Contábil. Rio de Janeiro, Ano III, nº 09, p. 27-32, agosto/outubro de 2000.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia: série os economistas**. São Paulo (SP): Nova Cultural, 1996.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo (SP): Atlas, 1996.

MATTAR, Hélio. **Os novos desafios da responsabilidade social empresarial**, Instituto Ethos Reflexão, São Paulo (SP), 2002.

_____ **Os motivos que levam as pequenas empresas à morte**. Folha de São Paulo, 1998.

MELO NETO, Francisco de; FROES, César; **Responsabilidade social e cidadania empresarial**. Rio de Janeiro (RJ): Qualitymark, 2001.

MILANO, Miguel S et al. **Responsabilidade social empresarial: o meio ambiente faz parte do negócio**. Curitiba (PR): FBPN, 2002.

MOTTA, Paulo Roberto **Transformação organizacional, a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro (RJ): Qualitymark, 2000.

MUNDO VERDE. Rio de Janeiro 09 set 2004. Disponível em <www.mundoverde.com.br/portal/site/institucional>

OLIVEIRA, José Arimatés. **Responsabilidade social em pequenas e médias empresas**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 24. n. 4, p. 203-210, out./dez. 1984.

OLIVEIRA, Marcele Colares, et al. **O balanço social como instrumento de evidenciação da responsabilidade social das empresas**, 2002. Disponível em:<<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 20 de setembro de 2005. p. 1-14.

PELIANO, Ana Maria Medeiros **A iniciativa privada e o espírito público: um relato da ação social das empresas do sudeste brasileiro**, 2002. Disponível em <http://www.ipea.gov.br/asocial>. Acesso em: 05 de outubro de 2005.

RATTNER, Henrique. (coord.). **Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência**. São Paulo (SP): Brasiliense, 1985.

RICHARDSON, Jarry Robert. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. São Paulo (SP): Atlas, 1999.

RIBEIRO, Álvaro Miranda Leite e CARVALHO NETO, Antônio. **Avaliação de projetos sociais empresariais: uma contribuição metodológica**. In EnANPAD – 30º Encontro. Salvador (BA), 2006. p. 1-53.

RIBEIRO, Maísa S.Lisboa. **Passivo ambiental**. Prêmio melhor trabalho, anais do XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade, realizado em Goiânia/GO, out.2000.

_____. **Balço Social: instrumento de divulgação da interação da empresa com a sociedade**, anais do 23º ENANPAD/99.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. São Paulo (SP): Atlas, 1999.

SEBRAE, **Informativo balcão do SEBRAE**, 2005.

SEBRAE, **Modelo de redes: sistema de franquias no Brasil**. Disponível em www.sebrae.com.br/Novo_seite/portugues/inf_empresariais . Acesso em: 04/09/2004.

SILVA, Danielle Mantovani Lucena da e ALMEIDA, Elisangela da Costa. **O marketing mix em franquias de pequeno porte: o caso da franquia de perfumes O Boticário**. Artigo publicado, Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/>>. Acesso em: 03/08/2005.

SILVA FILHO, Cândido Ferreira; BENEDICTO, Gideon Carvalho de e CALIL, José Francisco. **Responsabilidade social empresarial na região de Campinas, Estado de São Paulo: características e expectativas.** XXVI ENEGEP – Fortaleza (CE), outubro 2006. p. 1-9.

SOUZA, Maria C. A. F. de. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial.** Brasília: Sebrae, 1995.

SROUR, Robert Henry. **Ética Empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais,** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____ **Poder, cultura e ética nas organizações,** Rio de Janeiro (RJ): Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira,** São Paulo (SP): Atlas, 2002.

TENÓRIO, Fernando Guilherme et al. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática.** Rio de Janeiro (RJ): FGV, 2004.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Flexibilização organizacional, mito ou realidade?** Rio de Janeiro (RJ): FGV, 2000.

TERENCE, Ana Cláudia F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa.** Dissertação de Mestrado. São Carlos, Engenharia de Produção, EESC-USP, 2002.

_____ BENZE, R. P.; ESCRIVÃO FILHO, E. **A influência das características estruturais na gestão estratégica da pequena empresa: estudo de caso em três empresas do setor metal- mecânico.** 2004

TOFFLER, Alvin. **A empresa flexível.** Rio de Janeiro (RJ): Record, 1995.

_____ **A terceira onda.** Rio de Janeiro (RJ): Record, 1980.

TOMEI, Patrícia. **Responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional.** Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v.24. n. 4, p. 189-202, out./dez. 1984.

TORRES, Ciro. Quando o social é a diferença. **Gazeta Mercantil.** 30/07/2005.

_____ **Um pouco da história do balanço social.** Boletim do Ibase, v.7, 2000. Disponível em <http://www.balancosocial.org.br/>>Acesso em: Julho de 2002.

_____ **Responsabilidade social e transparência.** Boletim do Ibase, v.6, nº 10, 1999. Disponível em <http://www.balancosocial.org.br/bib06.html>>Acesso em: fevereiro de 2005.

TREVISAN, Antoninho Marmo. **A empresa e seu papel social.** Disponível em: <<http://www.filantropia.org> >.Acesso em: 16 maio de 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1995.

WANDERLEY, Lílian S. Outtes; PÉRICARD, Catherine Marie e MELO, Maristela Jorge. **Responsabilidade Social das Empresas no Brasil: tipos de responsabilidade para a sustentabilidade empresarial.** XXVI ENEGEP – Fortaleza (CE), outubro 2006. p. 1-9.

WILKIE, William L.; MOORE, Elizabeth S. **Marketing's contributions to society.** Journal of Marketing, v.63, p.198-218, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre (RS): Bookman, 2001.

VILLELA, Lamounier Erthal. **Estratégias de cooperação e competição de organização em rede – uma realidade pós-fordista?** Artigo EnANPAD, 2005. p. 1-16.

VINHA, Valéria Gonçalves da. **A Convenção do desenvolvimento sustentável e as empresas eco-comprometidas.** Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2000.

ANEXOS

ANEXO 01**Roteiro de Entrevista ao sócio Mundo Verde - FRANQUEADOR**

- 1) Sua empresa se considera Responsável Social? Por quê?
 - a) Se for positiva: há quanto tempo?
- 2) Em sua empresa existe um setor responsável pela Responsabilidade Social?
 - a) Se a resposta for positiva, identificar quantas pessoas trabalham na área
 - b) Se a resposta for negativa, procurar saber o motivo
- 3) Com relação à atuação da sua empresa no âmbito de Responsabilidade Social Externa, qual o tipo de relação da empresa?
- 4) Quais são os projetos que desenvolvem na área da Responsabilidade Social interna e externa?
- 5) No caso da empresa ter foco em Responsabilidade Social externa, informe as ações sociais prioritárias.
- 6) No caso da empresa investir em Responsabilidade Social interna qual seu maior foco.
- 7) Sua empresa é associada ao Instituto Ethos?
- 8) Sua empresa elabora e publica o Balanço Social? Utiliza outros indicadores?
- 9) Para você qual a importância da elaboração e divulgação do balanço social pelas empresas?
- 10) Que aspectos do balanço social e indicadores de RSE considera fundamentais para a responsabilidade social de sua empresa?
- 11) Na sua empresa existe uma política empresarial, clara para todos os funcionários e franqueados?
- 12) Existe alguma exigência do Mundo Verde na efetivação da franquia em relação à participação nos projetos de responsabilidade social?
- 13) Quais as preocupações da sua empresa com o consumo consciente?

14) Quais são os indicadores que vocês utilizam para saber o retorno do investimento na área da responsabilidade social?

15) Acredita que o Mundo Verde atingiu novas oportunidades/negócios através da gestão responsável?

16) Quanto ao direcionamento das ações sociais do Mundo Verde em relação aos problemas sociais, qual o grau de prioridade.

17) Gostaria de acrescentar mais algum comentário?

ANEXO 02**Roteiro de Entrevista aos Proprietários – FRANQUIAS MUNDO VERDE**

1) Sua empresa se considera Responsável Social? Por quê?

a) Caso a resposta seja negativa: o que é necessário para que sua empresa se torne uma empresa Responsável?

b) Caso a resposta seja positiva: existe uma área específica de Responsabilidade Social? Quantas pessoas trabalham na área?

2) Como vocês desenvolvem os projetos sociais junto à sociedade e funcionários?

3) No caso da empresa investir em Responsabilidade Social, qual seria o alvo das ações?

4) Já ouviu falar no Instituto Ethos? Sua empresa é associada?

5) Sua empresa elabora e publica o Balanço Social? É uma exigência do franqueador ?

- Conhece algum outro instrumento / indicador de RS?

6) Para você qual a importância da elaboração e divulgação do balanço social ou outro indicador de RS pelas empresas?

7) Quais as preocupações da sua empresa com o bem estar dos funcionários?

8) Utiliza algum recurso para saber o retorno da prática de responsabilidade social? Ou segue diretrizes do franqueador?

- 9) Acredita ter atingido novas oportunidades/negócios através da gestão responsável?
- 10) A sua empresa atingiu novos clientes através da gestão responsável?
- 11) Quanto ao direcionamento das ações sociais da franquia, sempre seguem o Mundo Verde franqueador ou existe alguma ação isolada?
- 12) Gostaria de acrescentar mais algum comentário?

ANEXO 03**Roteiro de Entrevista aos Gerentes – FRANQUIAS MUNDO VERDE**

- 1) O que entende por Responsabilidade Social?
- 2) Acredita ser esta franqueada uma empresa responsável? Por quê?
 - a) Caso a resposta seja negativa: o que é necessário para que a empresa se torne uma empresa responsável?
- 3) Como são desenvolvidos os projetos sociais junto à sociedade e funcionários? Qual o principal alvo das ações?
- 4) Já ouviu falar no Instituto Ethos? A empresa é associada?
- 5) A empresa elabora e publica o Balanço Social? Conhece algum outro instrumento / indicador de RS?
- 6) Quais as preocupações da empresa com o bem estar dos funcionários?
- 7) Utiliza algum recurso para saber o retorno da prática de responsabilidade social?
- 8) Acredita ter a empresa conquistado novos clientes através da prática de Responsabilidade Social?
- 9) Quanto ao direcionamento das ações sociais da franquia, seguem o Mundo Verde franqueador ou existe alguma ação isolada?
- 10) Gostaria de acrescentar mais algum comentário?

ANEXO 04**Roteiro de Entrevista aos Clientes – MUNDO VERDE**

- 1) O que você entende por Responsabilidade Social?

- 2) Você conhece algum projeto do Mundo Verde voltado para Responsabilidade Social? Se

Sim: quais

Não: acredita que eles tenham algum envolvimento?