

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ

ELAINE CRISTINA ARANTES

**ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS GESTORES A RESPEITO DA RELAÇÃO
ENTRE AS PRÁTICAS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS E O RESULTADO
ECONÔMICO DAS EMPRESAS**

**CURITIBA
2006**

ELAINE CRISTINA ARANTES

**ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS GESTORES A RESPEITO DA RELAÇÃO
ENTRE AS PRÁTICAS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS E O RESULTADO
ECONÔMICO DAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva

**CURITIBA
2006**

A662e Arantes, Elaine Cristina
2006 Estudo sobre a percepção dos gestores a respeito da relação entre as práticas socialmente responsáveis e o resultado econômico das empresas / Elaine Cristina Arantes ; orientador, Eduardo Damião da Silva. – 2006. 256, [1] f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2006

Inclui bibliografia

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Imagem corporativa. 3. Planejamento estratégico. 4. Desempenho. I. Silva, Eduardo Damião da. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD-20.ed. 361.765
658.827
658.4012

Dedico esta dissertação de mestrado ao meu filho, Raphaël. Desejo profundamente que, ao desenvolver a atividade profissional que escolher, ele se lembre de nossas conversas sobre a importância da postura socialmente responsável das empresas e de seus gestores.

AGRADECIMENTOS

Para concluir mais esta etapa, tive a felicidade de encontrar pelo caminho pessoas a quem devo meu mais profundo e sincero agradecimento.

Aos meus professores

Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva que com sua dedicação e paciência infinitas, me orientou durante dois anos para que eu conseguisse compor esta dissertação. Prof. Dr. Maurício Serva, que me lisonjeia com sua participação na banca de avaliação deste trabalho, agradeço pelo constante estímulo para a continuação desta e de outras pesquisas. Prof. Dr. Fernando Guilherme Tenório, por me honrar ao aceitar o convite para compor a banca. Suas obras serão sempre guia esclarecedor para a reflexão sobre o tema da gestão social.

Aos professores do mestrado da PUC/PR, por seus esclarecimentos e por sua atenção a todo instante.

À Prof. Dra. Carolina Andion, serei eternamente grata por ter me orientado quando dei os primeiros passos no estudo da responsabilidade social e pelas palavras de estímulo para que eu persistisse neste caminho. Nossas discussões ao longo destes anos foram a base para minhas reflexões sobre este tema.

À turma do mestrado

Sou grata a cada um de meus colegas que fizeram parte desta turma muito especial do mestrado. Ao mesmo tempo em que compartilhamos bons momentos em nossos encontros, também dividimos as dificuldades, que não foram poucas.

Aos meus amigos

Agradeço a cada um dos meus grandes amigos que têm me incentivado a travar batalhas para alcançar meus objetivos.

Ao Yázigi Internexus

A realização deste trabalho não teria sido possível sem a atenção da equipe do Yázigi Internexus, a quem agradeço imensamente. Agradeço a Ricardo Young Silva por ter permitido que eu realizasse esta pesquisa na empresa que ele preside, de maneira exemplar. Aos franqueados e colaboradores desta organização, meus mais sinceros agradecimentos pela solicitude que demonstraram ao longo do desenvolvimento desta pesquisa. Sou especialmente grata a Claudio Tieghi que não mediu esforços para me auxiliar no desenvolvimento do estudo de caso realizado nesta dissertação.

À minha família, “porto seguro” em minha vida

Meus pais. Com eles ao meu lado, a árdua caminhada tornou-se um paraíso.

Meu filho, Raphaël. Suas palavras carinhosas, seu companheirismo e sua alegria constantes sempre me fizeram sentir motivada a continuar.

Meus irmãos. Joel que, esteja onde estiver, deve estar orgulhoso da caçula. Marilu, pelo carinho com sua única irmã. Josué, pelo ombro amigo nas horas difíceis, pelos aplausos incansáveis nos momentos de sucesso e pela orientação espiritual que me sustenta. Dario, pelo apoio e pelas orientações que tem me dado a todo instante.

Minhas cunhadas e cunhado. Elvira, Sérgio, Maria Lucia, e Sonia, pelo carinho e apoio constantes, há tantos anos.

Meus sobrinhos e sobrinhos-netos (sim, eu os tenho!) que têm acompanhado minha persistência e obstinação na busca pelos meus objetivos.

Nenhum passo teria sido dado sem minha infinita fé em Deus, o grande administrador de todas as pessoas e de todas as coisas.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral estudar a percepção dos gestores quanto à relação entre o investimento em responsabilidade social e o seu retorno sobre o desempenho econômico das empresas. A pesquisa, realizada em uma rede de franquias de ensino de inglês e espanhol, tendo a franqueadora sediada em São Paulo, revelou que o retorno para a imagem da marca é um fator motivante para a continuidade do investimento social, do ponto de vista da franqueadora e dos franqueados. Não existe a preocupação em divulgar as ações socialmente responsáveis, contudo, a análise das informações obtidas durante as entrevistas revelou que existe uma intenção dos gestores em aliar o reflexo positivo que a responsabilidade traz sobre a marca à melhoria de seu desempenho econômico. Para atender este objetivo geral, objetivos específicos foram necessários. O primeiro: identificar a situação econômica da empresa antes da implementação das práticas de responsabilidade social empresarial. A responsabilidade social sempre foi uma prática da empresa, principalmente porque faz parte da sua declaração de visão, missão e valores. Este posicionamento dificultou o estabelecimento de um marco de análise para possibilitar uma comparação entre a situação econômica antes e depois da implementação dos projetos socialmente responsáveis. O segundo objetivo específico: relatar o processo de implementação das práticas socialmente responsáveis na empresa revela que o investimento social cumpre a missão da empresa pesquisada e está presente em suas atividades, além de fazer parte do processo de tomada de decisão desde a criação da empresa. Os projetos socialmente responsáveis são desenvolvidos adotando temas relacionados ao negócio e à filosofia da empresa e são realizados por iniciativa da franqueadora ou por sugestão dos franqueados. O terceiro objetivo: apresentar o desempenho econômico no período de desenvolvimento de ações socialmente responsáveis na empresa. Apresenta-se um gráfico que demonstra a lucratividade e rentabilidade da empresa pesquisada no período de 1994 a 2004. O quarto objetivo busca verificar a percepção dos gestores sobre a relação entre o desempenho econômico e a implementação das práticas de responsabilidade social na empresa estudada. Existe a percepção dos entrevistados de que é positiva a relação entre as ações socialmente responsáveis desenvolvidas pela empresa e a imagem da marca influenciando a tomada de decisão dos consumidores e dos franqueados, sendo inclusive, critério para adquirir uma franquia. Este trabalho apresenta um estudo aprofundado do processo de implementação de práticas socialmente responsáveis segundo a filosofia de uma empresa brasileira. Para desenvolvimento da pesquisa, foram coletados dados primários utilizando-se técnicas e fontes distintas: entrevistas realizadas junto aos níveis estratégico e tático da empresa e questionários aplicados junto aos franqueados e colaboradores. Utilizaram-se dados secundários, compostos de informações provenientes da área financeira da empresa, utilizados para verificar a evolução do desempenho econômico de 1994 a 2004. A análise das informações obtidas durante as entrevistas e as respostas às questões abertas dos questionários foi feita utilizando-se a técnica da análise de conteúdo. As respostas às questões fechadas dos questionários foram tabuladas e sua frequência foi indicada percentualmente. Categorias em estudo foram pré-definidas e nortearam a análise dos dados obtidos.

Palavras chave: responsabilidade social, desempenho econômico, estratégia, imagem da marca.

ABSTRACT

This paper general objective is to study the perception of managers about the relation between social responsibility investment and its return on the company economic performance. The research was carried out in a franchise network of English and Spanish schools, with the franchisor headquartered in São Paulo, and it suggested that managers have no perception that social investments should be done aiming a return for the business. However, it did reveal that the return on brand image is a motivating factor for continuing social investments, both for the franchiser and the franchisees. There is not the intention of revealing socially responsible actions, however the analysis of the information collected during interviews showed that managers intend to associate the positive perception achieved by the brand through social responsibility to the economic performance improvement. Specific objectives defined used to meet this general objective. The first was to identify the company's economic situation before the implementation of corporate social responsibility practices. Social responsibility has always been a practice in this company, since it is part of its declaration of vision, mission, and values. This makes it difficult to establish a beginning point of analysis to allow a comparison between the economic situation before and after the implementation of socially responsible projects. The second specific objective, report the implementation process of company's socially responsible practices, shows that the social investment fulfills this company mission and is present in its activities, in addition to being part of the decision-making process since the company was created. Socially responsible projects are developed adopting topics related to the company's business and philosophy and are carried out by initiative of the franchisor or by suggestion of franchisees. The third objective was to present the economic performance during the period in which socially responsible actions were developed in the company. This is demonstrated by a graph that illustrates how lucrative and profitable the company was from 1994 to 2004. The fourth objective was to verify the perception of managers about the relation between the relation between economic performance and the implementation of social responsibility practices in the company. There is the perception among those interviewed that the relation between the company's socially responsible actions and the brand image is positive and influences the decisions of consumers and franchisees, being even a criterion for purchasing a franchise. This paper presents a deep study about the implementation process of socially responsible practices according to the philosophy of a Brazilian company. The primary data for the research was collected using distinct techniques and sources: interviews at strategic and tactical levels of the company, and questionnaires used with franchisees and employees. Secondary data, i.e. information from the company's financial area, was used to check the company's economic performance evolution from 1994 to 2004. The information from interviews and answers to the open questions on the questionnaires were analyzed using the content analysis technique. Answers to closed questions on the questionnaires were tabulated and their frequency was indicated as a percentage. Study categories were predefined and guided the data analysis.

Keywords: social responsibility, economic performance, strategy, brand image.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – HIERARQUIA DAS NECESSIDADES, SEGUNDO MASLOW	27
FIGURA 2 – PIRÂMIDE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	41
FIGURA 3 – TIPOLOGIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> : PRESENÇA DOS ATRIBUTOS.....	48
FIGURA 4 – FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA	67
FIGURA 5 – TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	72
FIGURA 6 – A CADEIA DE VALORES GENÉRICA.....	75
FIGURA 7 – MATRIZ DE CRESCIMENTO – PARTICIPAÇÃO DO BCG	77
FIGURA 8 – <i>BALANCED SCORECARD</i> – TRADUZINDO VISÃO E ESTRATÉGIA: QUATRO PERSPECTIVAS	82
FIGURA 9 – PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS – O MODELO DA CADEIA DE VALORES GENÉRICA	85

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – DJSI – EVOLUÇÃO DO VALOR DAS AÇÕES DE EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS NA BOLSA DE VALORES DE NY (US\$) - PERÍODO DEZ/1993 A DEZ/2005	90
GRÁFICO 2 – FUNDO ABN AMRO ETHICAL VS IBOVESPA - EVOLUÇÃO DO VALOR DAS AÇÕES DE EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS	92

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – TERMINOLOGIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	39
QUADRO 2 – ESTUDOS EMPÍRICOS – REALIZADOS DE 1975 A 1979 NOS ESTADOS UNIDOS SOBRE A RELAÇÃO ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL E DESEMPENHO ECONÔMICO EMPRESARIAL.....	96
QUADRO 3 – QUADRO DE ANÁLISE DAS CATEGORIAS EM ESTUDO	99

SUMÁRIO

RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
LISTA DE QUADROS	x
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	23
2.1.1 Os paradigmas da sociedade industrial e pós-industrial e o surgimento das discussões sobre a responsabilidade social no mundo.....	24
2.1.2 Histórico da responsabilidade social no Brasil.....	29
2.1.3 Conceito de Responsabilidade Social.....	31
2.1.4 Diferentes Pontos de Vista Sobre a Responsabilidade Social.....	34
2.1.4.1 Visão clássica ou econômica da responsabilidade social.....	35
2.1.4.2 Visão contemporânea ou sócio-econômica da responsabilidade social..	38
2.1.5 Gestão estratégica da responsabilidade social corporativa.....	44
2.1.5.1 Teoria dos <i>stakeholders</i>	46
2.1.5.2 Ferramentas de gestão.....	51
2.1.5.2.1 Balanço social.....	52

2.1.5.2.2	Indicadores Ethos de responsabilidade social.....	57
2.1.5.2.3	GRI – <i>Global Reporting Initiative</i>	58
2.1.5.2.4	Indicadores de Hopkins	59
2.1.5.2.5	DJSI <i>World - Dow Jones Sustainability Index</i>	59
2.1.5.2.6	Fundo Ethical ABN AMRO do Brasil.....	60
2.1.5.2.7	ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial.....	60
2.1.5.2.8	I-Gov – Índice de Governança Corporativa	61
2.1.5.3	Normas internacionais	62
2.2	ESTRATÉGIA.....	63
2.2.1	Conceito de Estratégia	65
2.2.2	A Busca das Organizações Pela Vantagem Competitiva	70
2.2.3	A Cadeia de Valores e a Vantagem Competitiva.....	73
2.2.4	A Estratégia Corporativa.....	75
2.3	A RELAÇÃO ENTRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL E O DESEMPENHO ECONÔMICO EMPRESARIAL.....	78
2.3.1	<i>Balanced Scorecard</i>	80
2.3.2	A relação entre as práticas de responsabilidade social e o desempenho econômico das empresas: uma revisão sobre a literatura existente.....	87
3	METODOLOGIA	97
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	97
3.1.1	Perguntas de Pesquisa.....	97
3.1.2	Definição Constitutiva (DC) e Definição Operacional (DO) das Categorias Analíticas em estudo.....	98
3.1.2.1	Construção do quadro de análise das categorias em estudo	99
3.1.3	Definição de outros termos relevantes	100

3.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	101
3.2.1	Delineamento da pesquisa	101
3.2.2	População e amostra	102
3.2.3	Tipos de dados	103
3.2.4	Técnicas adotadas para a coleta de dados	104
3.2.5	Tratamento dos dados	107
4	ESTUDO EMPÍRICO	110
4.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	110
4.2	DETALHAMENTO DA METODOLOGIA APLICADA NO ESTUDO	111
4.3	PERFIL DOS FRANQUEADOS E COLABORADORES QUE RESPONDERAM O QUESTIONÁRIO	114
4.3.1	Perfil dos franqueados que responderam o questionário de pesquisa	114
4.3.2	Perfil dos colaboradores que responderam o questionário de pesquisa	115
4.4	APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DAS CATEGORIAS EM ESTUDO	117
4.4.1	Análise de entrevistas com os níveis estratégico e tático e questionários aplicados para franqueados e colaboradores.	117
4.4.1.1	Ser uma empresa cidadã: relacionamento com o público interno	118
4.4.1.2	Ser uma empresa cidadã: impacto sobre o meio-ambiente.....	120
4.4.1.3	Ser uma empresa cidadã: relacionamento com fornecedores.....	124
4.4.1.4	Ser uma empresa cidadã: relacionamento com consumidores e clientes	130
4.4.1.5	Ser uma empresa cidadã: relacionamento com o governo e com a sociedade	135
4.4.1.6	Ser uma empresa cidadã: relacionamento com a comunidade	141
4.4.1.7	Ser uma empresa cidadã: valores, missão e governança corporativa ..	146
4.4.1.8	Responsabilidades filantrópicas	150

4.4.1.9	Responsabilidades éticas	152
4.4.1.10	Responsabilidades legais	155
4.4.1.11	Responsabilidades econômicas	157
5	CONCLUSÕES	164
6	RECOMENDAÇÕES	170
	REFERÊNCIAS	172
	ANEXOS	179

1 INTRODUÇÃO

O problema das desigualdades sociais é uma questão que acompanha a sociedade brasileira há mais de cinco séculos. O Brasil demonstrou importante progresso industrial durante o século XX, contudo, em termos sociais, a situação agravou-se.

Diversos movimentos realizados no Brasil desde a década de 90 do século passado demonstram o grande interesse que o governo, os empresários, os acadêmicos e a mídia em geral têm com relação ao problema social no país. Em 1992, foi realizada no Rio de Janeiro a Conferência das Nações Unidas sobre Meio-ambiente e Desenvolvimento que contou com a participação de 100 chefes de Estado e entidades de 178 países. Esta Conferência gerou dois documentos: a Agenda 21 – compromisso assinado pelos chefes de Estado com um plano de ação para promover a justiça social, eficiência econômica e proteção ambiental; e a Declaração do Rio sobre meio-ambiente e desenvolvimento que estabelece que a projeção de um futuro saudável esteja no desenvolvimento sustentável.

Naquela mesma época, Herbert de Souza conduziu a “Campanha contra a fome”, movimento que foi apoiado por organizações do mundo inteiro. Foram também criadas organizações cujo foco eram as questões sociais, os direitos humanos e a sustentabilidade ambiental como: CEMPRES - Compromisso Empresarial para Reciclagem; CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável; FBDS – Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável; ICE – Instituto de Cidadania Empresarial; GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas e a Fundação Abrinq.

Em 1996, Herbert de Souza e o IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas propuseram um modelo de Balanço Social (ver Anexo 1) e incentivam a sua publicação pelas empresas brasileiras. Com o objetivo de promover a divulgação do balanço social pelas empresas, o IBASE realizou, em 1998, o seminário Balanço Social: Cidadania e Transparência pública das Empresas com o apoio da Petrobrás, Gazeta Mercantil, COEP - Comitê de Entidades Públicas no Combate à Fome e pela Vida.

Em 1998, foi criado o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social cujo foco é a responsabilidade social corporativa. Em 2001, realizou-se em Porto Alegre/RS, a primeira edição do Fórum Social Mundial que, desde então, vem sendo organizado anualmente no Brasil.

Para conhecer melhor as ações sociais desenvolvidas pelo setor empresarial brasileiro, o IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada realizou e publicou a Pesquisa Ação Social das Empresas no Norte, Nordeste, Centro Oeste, Sudeste e Sul do Brasil, entre os anos de 1999 e 2001.

A responsabilidade social como integrante da estratégia global das organizações é uma idéia que já vem sendo aceita pelos empresários. Tal fato se comprova ao verificar que, atualmente, o Instituto Ethos conta com 1169 empresas de diferentes portes: 18,91% micro-empresas, 27,29% pequenas empresas, 18,65% médias empresas e 35,16% grandes empresas. Como consequência, verifica-se que uma nova ordem social vem se formando, baseada no exercício da cidadania responsável, assegurada através da responsabilidade social como prática empresarial (informações obtidas em http://www.ethos.org.br/sistemas/empresas_entidades/empresas_associadas/lista_geral/index.asp, acessado em 26/04/06).

Uma vez que a prática de ações socialmente responsáveis exige o investimento de recursos provenientes da geração de receita das empresas, a questão que tem sido freqüentemente levantada nos meios empresariais e acadêmicos gira em torno da relação existente entre a responsabilidade social e o desempenho econômico das organizações. Pesquisas já foram realizadas nos Estados Unidos buscando identificar se esta relação existe e, em caso afirmativo, se ela é positiva ou negativa. Uma comparação entre o valor das ações de empresas que fazem parte do DJSI – Dow Jones Sustainability Index e o valor das ações do Dow Jones Geral indica uma significativa valorização das ações pertencentes a empresas que investem em responsabilidade social. No Brasil, tal comparação é realizada entre as ações das empresas que compõem o Fundo ABN AMRO Ethical e aquelas que fazem parte do portfólio de ações da Bolsa de Valores de São Paulo. O resultado, no caso brasileiro, também demonstra a vinculação entre a evolução do valor das ações das empresas que investem em sustentabilidade em relação àquelas que não adotam práticas neste sentido.

Diante do questionamento sobre o retorno que as ações socialmente responsáveis podem trazer para as empresas, bem como da demanda da sociedade pela adoção da responsabilidade social como prática empresarial, busca-se desenvolver o tema proposto a partir da definição do problema de pesquisa que orientará o desenvolvimento deste trabalho.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Esta pesquisa abordará o tema da responsabilidade social no contexto do empresariado brasileiro, considerando a visão econômica da empresa que pode ou

não buscar retorno tangível, intangível ou ambos, a partir do investimento social privado que realiza.

No que diz respeito aos benefícios oferecidos à sociedade pelo empresariado ao desenvolver projetos socialmente responsáveis, verifica-se que estes atendem a uma demanda social crescente, pois as classes sociais menos favorecidas encontram cada vez mais dificuldades para acessar meios que lhe proporcionem uma qualidade digna de vida.

Quando se trata de considerar um possível impacto que a prática de ações socialmente responsáveis possa ter sobre o desempenho econômico das empresas, levanta-se a questão sobre as razões que levam a empresa a adotar a responsabilidade social como uma ação inserida no modelo de gestão estratégica.

Com o objetivo de tratar o tema proposto, não somente em termos empresariais, mas também na esfera acadêmica, o problema desta pesquisa foi definido da seguinte forma: Qual a percepção dos gestores de uma organização brasileira sobre a relação existente entre a prática de ações socialmente responsáveis e sua influência sobre o resultado econômico das empresas?

1.2 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Nos cenários empresarial e acadêmico, uma questão freqüentemente levantada diz respeito à razão que leva uma organização a adotar a responsabilidade social como prática de gestão. Pode-se questionar se o desenvolvimento de ações socialmente responsáveis seria um procedimento adotado com o objetivo de melhorar o retorno sobre o desempenho econômico da empresa.

Neste sentido, a presente pesquisa tem como objetivo geral verificar qual a percepção dos gestores de uma organização brasileira sobre a relação existente entre a prática de ações socialmente responsáveis e sua influência sobre o resultado econômico das empresas.

Para desenvolver este trabalho, foi necessário alcançar objetivos específicos que serviram como base para atingir o objetivo principal aqui proposto.

Os objetivos específicos, propostos foram:

- a) identificar a situação econômica da empresa antes da implementação das práticas de responsabilidade social corporativa;
- b) relatar o processo de implementação das práticas socialmente responsáveis na empresa;
- c) apresentar o desempenho econômico no período de desenvolvimento de ações socialmente responsáveis na empresa;
- d) verificar a percepção dos gestores sobre a relação entre o desempenho econômico e a implementação das práticas de responsabilidade social corporativa na empresa estudada.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Em termos teóricos, a literatura brasileira disponível sobre o tema da responsabilidade social tem apresentado, nos últimos anos, diversas publicações que tratam este assunto. O presente trabalho visa a contribuir com a pesquisa a respeito deste tema, oferecendo subsídios para reflexão sobre a evolução do conceito da responsabilidade social, bem como da teoria dos *stakeholders*, e complementada com o levantamento feito sobre pesquisas já existentes a respeito

da relação entre investimento em responsabilidade social e o desempenho econômico das empresas.

Abordar o tema da responsabilidade social no Brasil torna-se ainda mais relevante quando se verifica que em outros países, como nos Estados Unidos este tema vem sendo abordado no meio acadêmico com frequência desde 1953 com a publicação da obra de Howard Bowen, “Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios”. Além disso, desde 1972, a literatura norte-americana apresenta uma discussão acadêmica sobre o impacto das práticas de ações socialmente responsáveis sobre o desempenho econômico das empresas.

Esta base teórico-empírica oferece aos pesquisadores brasileiros um ponto de partida para seus trabalhos, nesta área, mas torna-se necessário desenvolver um conjunto de obras brasileiras que sejam referência não somente no Brasil, mas também, em outros países. Apesar de o tema ser relativamente novo no Brasil, já é possível desenvolver uma considerável produção acadêmica sobre a responsabilidade social já que o empresariado brasileiro vem aderindo cada vez mais à gestão socialmente responsável oferecendo importantes informações para a realização de estudos de caso.

O presente trabalho de pesquisa contribui com mais subsídios para fomentar as discussões sobre a responsabilidade social no Brasil, ao apresentar uma base teórica que reúne informações obtidas em trabalhos realizados e publicados por diferentes autores brasileiros e estrangeiros.

Através do estudo de caso que será apresentado, será possível identificar: como se deu a implementação das ações socialmente responsáveis por uma empresa brasileira; quais os resultados obtidos sejam eles tangíveis ou intangíveis,

por meio do investimento social realizado; e, principalmente, será verificada a percepção dos gestores a respeito da implementação deste processo.

Em termos práticos, tem sido levantada a questão acerca das razões que levam uma empresa a adotar a responsabilidade social e se, dentre elas estaria um possível impacto que os resultados destas ações poderia ter sobre o desempenho econômico empresarial.

Além disso, o presente trabalho se justifica na medida em que os resultados alcançados e as conclusões obtidas auxiliarão os gestores da empresa pesquisada a avaliar se sua percepção em relação ao processo de implementação da responsabilidade social é percebida e compartilhada pelo seu público interno, composto pelos colaboradores e pelos franqueados. A partir daí, poderá decidir se existe a necessidade de realizar ações para alinhar a visão sobre as práticas socialmente responsáveis.

Para o empresariado, de uma maneira geral, o presente trabalho apresentará uma contribuição na medida em que, além de reunir conceitos relativos ao tema da responsabilidade social, trará ainda um estudo de caso que poderá servir como base para implementação da gestão socialmente responsável em diversas empresas.

É importante considerar também que esta pesquisa atende em parte à necessidade que as empresas brasileiras têm para obter mais informações sobre teoria, evolução, prática e impactos da responsabilidade social sobre o negócio.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para permitir o melhor entendimento sobre o problema de pesquisa, será apresentado um referencial teórico composto de três partes principais: responsabilidade social, estratégia e medidas de avaliação de desempenho.

Será apresentada uma revisão da literatura existente sobre o tema da responsabilidade social, avaliando aspectos importantes para a sua compreensão. Inicialmente, será abordado o histórico e a evolução do pensamento socialmente responsável ao longo do tempo, no mundo e no Brasil. Na seqüência, será abordado o conceito de responsabilidade social, conforme o posicionamento de diferentes autores que pesquisam este tema. Considerando que há divergências entre duas linhas de pensamento sobre o desenvolvimento de ações socialmente responsáveis por parte das empresas, incluiu-se uma explanação a respeito destes dois diferentes pontos de vista. A gestão estratégica da responsabilidade social será abordada em seguida, incluindo: a teoria dos *stakeholders*¹; as ferramentas de gestão mais utilizadas pelas empresas e, por fim, as normas internacionais existentes, relativas à responsabilidade social.

Tendo em vista que a questão da responsabilidade social corporativa é abordada no presente trabalho de pesquisa dentro de uma visão estratégica da organização, será apresentada uma revisão da literatura sobre o tema da estratégia, incluindo: sua conceituação; a busca das organizações pela vantagem competitiva; a cadeia de valores que cerca as empresas e, por fim, a estratégia corporativa.

¹ Stakeholders – grupos de interesse afetados diretamente pelo comportamento da empresa (ANSOFF e MCDONNELL, 1993). Este tema será abordado em detalhes no item 2.1.5.1 Teoria dos *stakeholders*.

Considerando o problema de pesquisa do presente trabalho, será apresentado o modelo denominado *Balanced scorecard* uma vez que a lógica desta ferramenta, que tem o papel de controlar a relação da empresa com seus *stakeholders*, poderá auxiliar a explicar a influência que as ações socialmente responsáveis podem ter sobre o desempenho econômico empresarial.

2.1 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Para melhor compreensão do presente trabalho de pesquisa, é importante conhecer e analisar as perspectivas históricas que deram origem à discussão em torno da responsabilidade social das empresas, sobretudo em função das mudanças ocorridas na relação trabalhista a partir da Revolução Industrial. A partir daí, será possível compreender o conceito de responsabilidade social e conhecer a evolução das discussões sobre o tema.

Tais discussões revelam a existência de duas linhas de pensamento que se posicionam a favor e contra a responsabilidade social empresarial e que serão apresentadas na seqüência deste trabalho.

No que diz respeito à evolução da gestão estratégica da responsabilidade social, verifica-se ainda que, atualmente, são consideradas: a teoria dos *stakeholders*; as ferramentas de gestão e as normas internacionais que certificam as empresas socialmente responsáveis. Tais aspectos serão detalhados a seguir, proporcionando um melhor entendimento sobre o tema da responsabilidade social.

2.1.1 Os paradigmas da sociedade industrial e pós-industrial e o surgimento das discussões sobre a responsabilidade social no mundo

A discussão sobre a responsabilidade social é um tema que surgiu no século XX, a partir dos efeitos sobre os trabalhadores trazidos pelos modelos industriais desenvolvidos durante a Revolução Industrial.

Iniciada em meados do século XVIII e estendendo-se até início do século XX, a Revolução Industrial foi um período marcado pela mecanização, onde prevaleciam as pequenas empresas cujo principal objetivo e principal contribuição social eram maximizar os lucros através da expressão da vontade dos donos (GALBRAITH, 1982).

Este período, segundo De Masi (2000) foi marcado pelo fortalecimento da indústria em relação à agricultura; do lucro e a mais-valia em relação à renda; da moeda em relação à troca e do egoísmo em relação à caridade.

Ansoff (1993) lembra que a atuação da empresa dentro da condição conhecida como “livre iniciativa” se refletia na sociedade por meio de injustiças sociais. A proposição da livre iniciativa, segundo o autor, se baseia na teoria de Adam Smith segundo a qual a sociedade será mais bem servida na mesma proporção em que impuser às empresas o menor número possível de restrições.

O liberalismo, segundo Smith (2004) determina a não interferência do Estado nos negócios econômicos no sentido de permitir que as empresas busquem a maximização do lucro, a geração de empregos e o pagamento de impostos. O desenvolvimento de ações sociais, a promoção da concorrência e a proteção da propriedade são prerrogativas do Estado. Dentro da ótica da livre iniciativa, as forças

do mercado agem como uma “mão invisível” que regula a busca da satisfação dos interesses coletivos a partir da busca pelos interesses individuais.

As conseqüências deste período para a sociedade, ou seja, os problemas sociais advindos das longas jornadas de trabalho, os baixos salários, e a falta de legislação trabalhista e previdenciária; bem como problemas ecológicos a partir da poluição química e sonora e da falta de água e de higiene, constituíram fatores que iniciaram as discussões sobre a responsabilidade social no século XX (DE MASI, 2000; TENÓRIO, 2004).

Para Etzioni (1989), as práticas administrativas adotadas pelas empresas no início do século passado eram suportadas pela Teoria Clássica da Administração à medida que a ênfase era voltada para a tarefa e para a estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente e competente. O operário era incentivado apenas por meio de recompensas financeiras (WHYTE, 1967) e havia uma divisão do trabalho marcada pela especialização e autoridade. Os preceitos desta teoria baseavam-se ainda no fato de que aquilo que era benéfico para a organização era também benéfico para os operários. Além disso, não reconhecia qualquer conflito existente entre ambas as partes. As recompensas econômicas eram apresentadas como justificativa para o trabalho árduo, imposto como norma.

O rápido crescimento da industrialização e seus efeitos nocivos sobre o homem despertaram os interesses de pesquisadores como Elton Mayo que, na década de 30 do século passado fundou um movimento de oposição à Teoria Clássica da Administração. Mayo enfatizava a importância da adoção de uma nova concepção de relações humanas no trabalho. A escola de Relações Humanas, em oposição à Teoria Clássica da Administração, preconizava a importância do trabalho em equipes, da amizade entre as pessoas, da liderança, da comunicação e da

contribuição emocional trazida por cada operário, surgindo, então, o conceito de organização informal. Esta escola enfatizou ainda o fato de que a administração de uma organização deve voltar-se também para as necessidades sociais e culturais dos operários, além de preocupar-se somente com o aspecto econômico envolvido (ETZIONI, 1989).

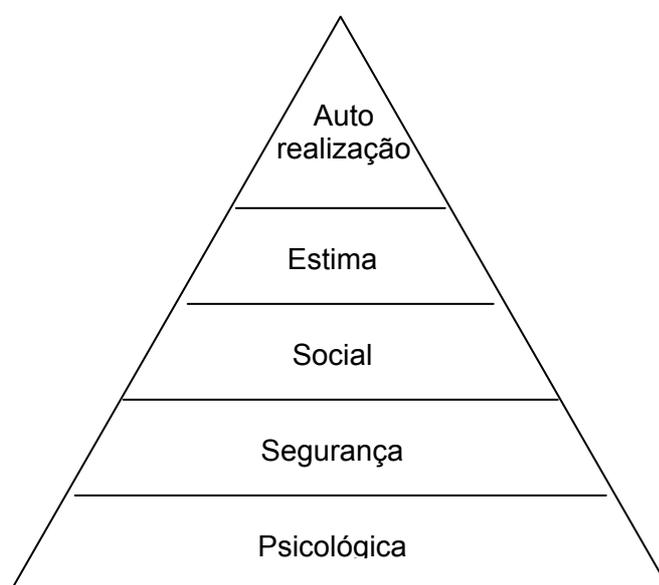
Ohmann (1955) considera que a tensão criada pela situação crítica em que se encontravam as relações de trabalho na década de 50 do século XX seria razão suficiente para buscar novos caminhos para melhorar as relações humanas. O autor argumenta que as empresas criaram objetivos muito egoístas e materialistas não atendendo completamente às expectativas de seus funcionários que querem trabalhar para uma pessoa que tenha um ideal no qual eles também possam acreditar e pelo qual estão dispostos a se empenhar.

Assim, na metade do século passado, as empresas norte-americanas e européias sofriam grande pressão dos consumidores, governos e movimentos de proteção ambiental. A resposta do empresariado, profundamente arraigado ao sistema capitalista, foi a adoção e defesa de causas sociais que permitissem às organizações consolidarem-se como membro ativo da defesa dos direitos da sociedade (ANSOFF, 1993).

A preocupação com as pessoas predomina na Teoria Comportamental da Administração e um de seus expoentes é Abraham Maslow que considera as necessidades humanas dentro de uma hierarquia. A Teoria da Motivação de Maslow pode ser apresentada em uma pirâmide (Figura 1). Em sua base encontram-se suas necessidades mais primárias e, no topo, suas necessidades mais elevadas, relacionadas à auto-realização (MASLOW, 2000).

Nos anos 60, com a guerra do Vietnã, a sociedade norte-americana posicionou-se contrariamente à atuação do governo e realizou um boicote aos produtos das empresas que apoiavam o conflito. Além deste, outros fatores, como os movimentos estudantis na França e na Alemanha, surgiram nesta época forçando o início das discussões sobre a responsabilidade que as empresas têm para com a sociedade (KROETZ, 2000).

FIGURA 1 – HIERARQUIA DAS NECESSIDADES, SEGUNDO MASLOW



FONTE: MASLOW, A.H. Maslow no gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000, p. XXV.

As empresas, segundo Ansoff (1993), reagiram à pressão exercida pela sociedade de duas maneiras distintas: a primeira consistia em se defender das restrições impostas à sua atuação por meio de campanhas de comunicação em escolas de administração sustentando a postura liberal que adotavam; a segunda dizia respeito à implementação de práticas socialmente responsáveis para minimizar as consequências da atuação empresarial no meio social.

Este contexto, marcado pelos problemas decorrentes da industrialização, leva a uma mudança na percepção das empresas em relação às suas obrigações para com a sociedade. Ford (1967, p. 406) afirma que: “embora os homens de negócio não se dêem como líderes dos movimentos sociais, são eles, na realidade, os verdadeiros chefes”. Ansoff (1993, p. 236) reforça esta afirmação ao argumentar que “por mais de cem anos, a empresa tem sido o instrumento principal e bem-sucedido de progresso social”.

Ansoff (1993, p. 238) salienta que a livre iniciativa defendida pelos empresários gerou inúmeros “subprodutos negativos” tolerados pela sociedade em nome do progresso. O autor cita alguns exemplos: relacionamento inadequado com o consumidor por meio de produtos de baixa qualidade; comportamento antiético; condições desumanas de trabalho; falta de respeito em relação à preservação da natureza; poluição sonora e visual.

Borba, Borsa e Andreatta (2001) indicam que a responsabilidade social nas empresas foi introduzida na Alemanha em função de pressões dos sindicatos e políticos; na Suécia a pressão sindical teve grande influência sobretudo no que diz respeito a estimular e valorizar o trabalhador; já no Japão, os CCQ – Círculos de Controle de Qualidade atuavam no sentido de envolver os trabalhadores no aperfeiçoamento do processo produtivo.

Neste sentido, segundo Ashley (2005), as empresas se conscientizaram de que, para sobreviver face à concorrência cada vez mais acirrada, precisam praticar seus negócios de acordo com valores morais condizentes com o pensamento social, de maneira ética, respeitando o meio-ambiente e envolvendo-se com a comunidade onde se inserem.

A discussão sobre a questão da responsabilidade social iniciou-se no Brasil na década de 60 e, desde então, vem evoluindo continuamente seguindo a tendência mundial do pensamento socialmente responsável.

2.1.2 Histórico da responsabilidade social no Brasil

No Brasil, verifica-se que, a aprovação da Carta de Princípios aos Dirigentes Cristão das Empresas, em 1965 foi um dos primeiros passos dados na direção da discussão sobre a responsabilidade social empresarial. Este documento relatava a ausência de princípios cristãos na gestão empresarial e a falta da atuação das empresas no cumprimento de seu papel social (BORBA, BORSA e ANDREATTA, 2001).

Na década de 70, do século XX, movimentos marcam o início da propagação da idéia da responsabilidade social empresarial com a elaboração e divulgação, em 1974, do Decálogo do Empresário. Em seguida, verificou-se a constituição da ADCE – Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas cujo principal objetivo era conscientizar as empresas da necessidade de desempenharem sua função social não somente em relação aos seus funcionários, mas também com a comunidade. (BORBA, BORSA e ANDREATTA, 2001; ASHLEY, 2005).

Em 1975, o Decreto Lei 76900 torna obrigatória a publicação pelas empresas da RAIS – Relação Anual de Informações Sociais e apresenta-se como precursor do Balanço Social. Na seqüência, durante os anos 80 do século passado, surgem as ONGs – Organizações Não-Governamentais e os sindicatos se fortalecem, marcando a participação ativa da sociedade civil organizada no contexto social brasileiro (BORBA, BORSA e ANDREATTA, 2001).

Combater as desigualdades e estimular a participação cidadã para a construção da democracia são os objetivos do IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, criado em 1981, por Herbert de Souza. Trata-se de uma instituição sem fins lucrativos, vinculação religiosa ou a qualquer partido político (informações disponíveis em <http://www.ibase.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>, acessado em 23/05/2005).

Buscando a mobilização e a sensibilização das empresas no que diz respeito à construção de uma sociedade justa e auto-sustentável, foi fundado em 1998 o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Contando atualmente com 1006 empresas associadas, o Instituto Ethos tornou-se uma referência mundial no âmbito da prestação de auxílio às organizações na gestão socialmente responsável de seu negócio (disponível em www.ethos.org.br, acessado em 23/05/2005)

Em 1989, discussões realizadas no comitê de filantropia da AMCHAM - Câmara Americana de Comércio deram origem ao GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas cuja formalização foi feita em 1995, a partir da elaboração de seu Código de Ética. A contribuição para promover o desenvolvimento sustentável no Brasil é o objetivo principal do GIFE, além de atuar fortemente no estímulo à troca de experiências e incentivo a ações empresariais (disponível em <http://www.gife.org.br/> acessado em 23/05/2005).

A realização, em 1992, da Conferência das Nações Unidas sobre Meio-ambiente e Desenvolvimento Humano, conhecida como Rio 92 no Brasil, foi um marco na discussão sobre a continuidade do desenvolvimento dos países sem destruir o meio-ambiente e promovendo maior justiça social. Este evento gerou um documento conhecido como Agenda 21, compromisso assinado por 178 países que

determina um roteiro de metas, ações e recursos além de estabelecer responsabilidades na busca pelo desenvolvimento sustentável (disponível em <http://www.crescentefertil.org.br/agenda21>, acessado em 23/05/2005).

Segundo Grajew (*in* GRAYSON e HODGES, 2002), estes movimentos deram origem ao Fórum Social Mundial, evento anual realizado pela primeira vez em 2001, em Porto Alegre, para debater e buscar caminhos para solucionar as dificuldades sociais.

Os debates e os movimentos que vem sendo realizados em diferentes países têm se intensificado em torno da evolução do conceito da responsabilidade social que merece ser compreendido e analisado.

2.1.3 Conceito de Responsabilidade Social

Para permitir uma melhor compreensão sobre o conceito de responsabilidade social, serão apresentadas algumas definições estabelecidas, por diferentes autores sobre este tema, a partir do século XX.

Nos anos 50 do século passado, surgiu o conceito apresentado por Bowen (1953, p. 14) que afirma que a responsabilidade social “se refere às obrigações dos homens de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores de nossa sociedade”.

Bowen (1953, p. 15) indica também que os sinônimos para responsabilidade social são: “responsabilidade pública”, “obrigações sociais” e “moralidade comercial”.

Para Davis (1960), trata-se da realização de ações e da tomada de decisões pelos homens de negócios, com base em razões que vão além do interesse econômico e técnico da empresa.

Sob a ótica de Votaw e Sethi (1973), responsabilidade social nem sempre significa a mesma coisa para todos. Para alguns, representa a idéia de obrigação legal; para outros, significa um comportamento responsável em termos éticos; para outros ainda, o significado percebido é o de “responsável por”, num sentido de causa. Muitos entendem que responsabilidade social é uma contribuição caridosa; e outros a tomam pelo sentido de socialmente consciente.

Davis (1975) considera cinco linhas mestras que devem ser seguidas pelos empresários para evitar confrontos desnecessários com a sociedade no que diz respeito à responsabilidade social:

- 1) responsabilidade social provém da preocupação sobre as conseqüências das decisões tomadas pelas empresas, uma vez que afetam o meio em que estão inseridas. Tais decisões não podem ser tomadas somente com bases econômicas, mas devem considerar todo o sistema social existente;
- 2) as empresas operam em um sistema aberto que recebe informações do meio e oferece o resultado de seu negócio para o público. Tais informações contêm dados importantes sobre as necessidades sociais do ambiente externo e devem ser consideradas. Tanto bens e serviços, como informações devem estar à disposição do público, da mesma forma que os dados econômicos;
- 3) o custo social do negócio deve ser considerado pelas empresas da mesma maneira que a viabilidade técnica e a rentabilidade. Este cálculo leva em consideração o impacto que o negócio tem sobre a comunidade em que está inserida ou sobre a sociedade em geral;

- 4) o custo social, assim como todos os custos de produção, deve ser considerado no cálculo do preço do produto ou serviço oferecido pelas empresas, ou seja, é justo que o consumidor pague pelo uso de um recurso natural utilizado pela empresa em seu processo de produção;
- 5) as empresas se beneficiam de uma sociedade mais justa da mesma maneira que um cidadão, assim, elas têm a responsabilidade de utilizar os meios de que dispõem para auxiliar a resolver os eventuais problemas sociais que surgirem.

A responsabilidade social, para Carroll (1979), é um conceito que engloba todas as obrigações que as empresas têm para com a sociedade e que dizem respeito às dimensões econômicas, legais, éticas e arbitrárias, sendo estas últimas relacionadas ao livre arbítrio dos executivos durante o processo de tomada de decisão.

Sethi (1986) argumenta que a responsabilidade social implica conduzir o comportamento corporativo de maneira tal que seja compatível com os valores e normas sociais predominantes e em relação às expectativas para seu desempenho.

Melo Neto e Froes (1999) argumentam que responsabilidade social de uma empresa inclui: a minimização dos danos causa ao meio-ambiente em função da atividade de seu negócio; sua participação nas atividades sociais relacionadas à comunidade que a cerca; o investimento realizado no bem-estar de seus funcionários e dependentes considerando inclusive a manutenção de um ambiente de trabalho saudável; comunicações transparentes realizadas para a sociedade em geral; retorno aos acionistas; bom relacionamento com os parceiros e, finalmente, a satisfação dos clientes e consumidores.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social apresenta o seguinte conceito relativo à responsabilidade social empresarial:

Responsabilidade social empresarial é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e de incorporar suas opiniões ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários (INSTITUTO ETHOS, 2005).

Para alinhar conceitos e facilitar o entendimento, nesta pesquisa, responsabilidade social empresarial será um termo entendido como: compromisso ético assumido no planejamento estratégico da empresa, bem como na sua relação com seus *stakeholders* que deve ser respeitado em todas as decisões tomadas ao cumprir suas obrigações como agente de transformação social e promotora da sustentabilidade, ao mesmo tempo em que busca garantir sua rentabilidade e lucratividade atendendo adequadamente às demandas do mercado.

O presente trabalho não tem a pretensão de apresentar uma definição conclusiva sobre a responsabilidade social empresarial, mesmo porque este é um conceito sobre o qual existem diferentes pontos de vista.

2.1.4 Diferentes Pontos de Vista Sobre a Responsabilidade Social

A responsabilidade social é um tema que vem provocando discussões nas últimas décadas com posicionamentos de alguns autores que apóiam e outros que contestam o desenvolvimento de ações socialmente responsáveis por parte das empresas.

Por um lado, a visão clássica, ou puramente econômica, afirma que a responsabilidade social de uma empresa é maximizar seu lucro. Por outro lado, a visão contemporânea, ou sócio-econômica defende que a responsabilidade de uma empresa vai além da produção de bens e serviços de qualidade, a um custo adequado e comercializados a um preço que proporcione maximização dos lucros.

Inserido na visão contemporânea da responsabilidade social, existe um posicionamento que se apresenta mais cauteloso com relação às práticas socialmente responsáveis pelas empresas e que enfatiza que há limites para a prática da responsabilidade social.

Além destes pontos de vista, apresentados pelos pesquisadores, é importante também conhecer a evolução do posicionamento do empresariado em relação à prática de ações socialmente responsáveis pelas organizações.

2.1.4.1 Visão clássica ou econômica da responsabilidade social

Dentre os autores que se opõem à participação das empresas na busca de soluções para os problemas sociais, está Friedman (1970, 1972) que argumenta que os executivos de uma empresa não devem ter outra responsabilidade em suas atividades dentro do negócio senão a de gerar mais lucro. Do contrário, segundo o autor, estes executivos gastarão dinheiro de uma maneira que não interessa aos acionistas.

Além disso, para Friedman (1972), o dinheiro gasto para sustentar o investimento em ações de responsabilidade social provém dos consumidores que pagam mais pelos produtos que consomem e dos acionistas que deixam de receber parte dos lucros a que têm direito. O autor afirma que os dirigentes de uma

organização não têm o direito de usar este dinheiro para investir em ações que não sejam aquelas voltadas à maximização do lucro da empresa.

Neste sentido, Kanitz (2004) afirma que o consumidor tem consciência de que no preço do produto que está adquirindo está embutido o custo dos projetos socialmente responsáveis desenvolvidos pelo fabricante. Neste sentido, o autor defende o fato de que, nem sempre, o consumidor gostaria de destinar parte do preço que está pagando pelo produto, para aquela causa apoiada pelo fabricante.

Friedman (1977) argumenta ainda que a única responsabilidade social do capital existente em uma economia é a de aplicar os recursos de maneira a aumentar os lucros de uma empresa, dentro dos preceitos de uma competição livre, sem fraudes.

Segundo Levitt (1958, p. 46), para sobreviver, as empresas não devem estimular controvérsias com relação ao seu objetivo principal, ou seja, maximizar o lucro. Para este autor, o grande perigo que a responsabilidade social representa para as empresas está ligado à perda de poder que o capitalismo proporciona às organizações motivadas pelo lucro em função do poder que elas buscam adquirir ao se tornarem “semi-igrejas comerciais”.

Governar e promover o bem-estar da sociedade não são tarefas das empresas, assim como buscar e maximizar o lucro não é tarefa do governo. O perigo representado pelo estímulo à responsabilidade social empresarial é a coalizão dos dois poderes, Governo e iniciativa privada, em um único poder que não possa sofrer oposição de qualquer espécie (LEVITT, 1958).

Drucker (1998) reforça esta colocação ao afirmar que não cabe às empresas tomarem o lugar do governo, da mesma forma que não é adequado que utilizem sua força econômica para ditar valores à comunidade.

No que diz respeito ao papel a ser desempenhado pelo governo e pelas empresas, Friedman (1977) afirma que o povo elege seus representantes com a expectativa de que eles promovam o bem-estar social. À medida que a iniciativa privada investe em responsabilidade social buscando minimizar ou resolver problemas sociais, segundo este autor, ela estaria adotando uma postura de um político não-eleito.

Kanitz (2004) lembra que as empresas não têm condições de assumir a responsabilidade social porque não foram constituídas com esta finalidade, diferentemente das entidades que compõem o terceiro setor² cujo objetivo é prestar serviços sociais. Na opinião deste autor, a atitude socialmente responsável de uma empresa seria limitar-se a apoiar as organizações do terceiro setor, dando-lhes espaço para desenvolverem o trabalho a que se propuseram e alcançar os objetivos que almejam.

Nos termos apresentados pela visão clássica, desenvolver ações socialmente responsáveis é uma prerrogativa da pessoa física e não da pessoa jurídica (LEVITT, 1958; FRIEDMAN, 1972; KANITZ, 2004).

O conceito clássico da responsabilidade social tem seu contraponto a partir da visão contemporânea que oferece suporte para as ações socialmente responsáveis realizadas nas empresas.

² Segundo Tenório (2004, p. 32), o terceiro setor “desenvolve atividades públicas através de associações profissionais, voluntárias, entidades de classe, fundações, privadas, instituições filantrópicas, movimentos sociais organizados, organizações não-governamentais e demais organizações assistenciais ou caritativas da sociedade civil”. O primeiro setor corresponde ao “conjunto de organizações e propriedades urbanas e rurais pertencentes ao Estado e o segundo setor é o “conjunto de empresas particulares e propriedades urbanas e rurais pertencentes a pessoas físicas ou jurídicas e fora do controle do Estado”.

2.1.4.2 Visão contemporânea ou sócio-econômica da responsabilidade social

Segundo Frederick (1986, 1988), pesquisas realizadas sobre a questão da responsabilidade social podem ser vistas dentro de um quadro evolutivo dividido em quatro etapas. A primeira que pode ser designada por RSC (Responsabilidade Social Corporativa) 1, teve seu início nos anos 50 do século XX. Seu foco é primordialmente a responsabilidade social, baseada no fato de que as empresas precisariam criar um equilíbrio entre seu poder econômico e sua responsabilidade em relação às necessidades da sociedade.

A segunda etapa, conhecida como RSC 2, tem início nos anos 70 do século passado quando ficou claro que as empresas deveriam responder às inúmeras demandas sociais provenientes do ambiente externo e que as pressionavam.

A terceira etapa, denominada RSC 3, diz respeito à retitude social corporativa compreendendo a noção de atuação correta e ética das empresas na formulação de suas políticas e nas ações que desenvolver relativas ao negócio. Neste sentido, os negócios estão relacionados a muito mais que simplesmente responsabilidade ou responsividade social. As empresas devem agir de acordo com preceitos fundamentais, moralmente e eticamente corretos.

A quarta etapa, denominada RSC 4 para a qual, segundo o autor, as empresas estão caminhando, indica que a organização deixa de ser o centro das atividades sociais. O caminho passaria então a ser uma união entre a dimensão cósmica, suportada pela ciência e pela religião. Estes conceitos são resumidos por Ashley (2005) e apresentados no Quadro 1.

Carroll (1991) argumenta que é importante perceber a diferença entre responsabilidade e responsividade social corporativa. O autor esclarece que a

responsabilidade social está focada na motivação das empresas para realizar atividades sociais enquanto que a responsividade traz o conceito de pró-atividade por parte das organizações que se mobilizam no sentido de desempenhar seu papel social.

QUADRO 1 – TERMINOLOGIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

SIGLA	CONCEITO
RSC1	Responsabilidade social corporativa
RSC 2	Responsividade social corporativa
RSC 3	Retitude social corporativa
RSC 4	Cosmos, ciência e religião

FONTE: ASHLEY, P. (Coord.). Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 50.

Além de obrigações econômicas e legais, uma empresa tem também responsabilidades éticas e filantrópicas para com a sociedade. Estas duas últimas, conforme o autor, sempre existiram, mas somente nas últimas décadas, vêm ocupando lugar de destaque na administração empresarial (CARROLL, 1979). A partir do conceito de que as orientações: legal, econômica, ética e filantrópica direcionam a responsabilidade social, o autor criou a “Pirâmide da Responsabilidade Social”, apresentada na Figura 2.

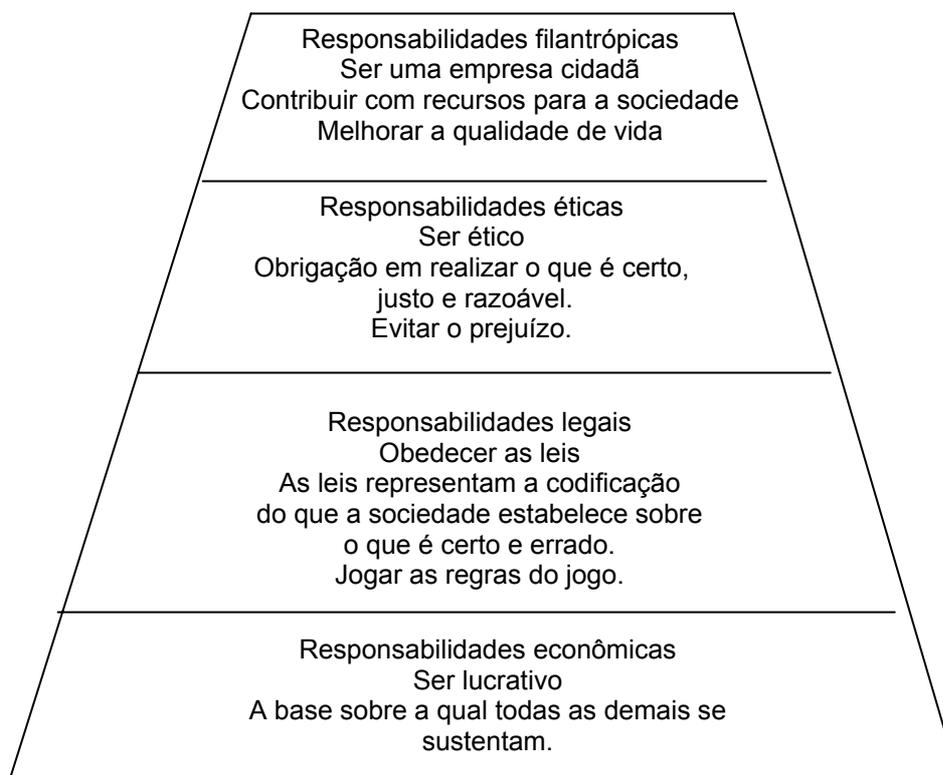
Ao analisar esta pirâmide, conforme Carroll (1979) descreve, pode-se verificar que as responsabilidades da empresa estão dispostas de maneira a oferecer o seguinte entendimento: obter lucros é fundamental para sustentar a empresa, trata-se da base sobre a qual todas as outras responsabilidades estão firmadas. Juntamente com a lucratividade empresarial, outro aspecto que oferece sustentação para a organização é o cumprimento de suas obrigações legais para com o governo. A ética repousa sobre as duas anteriores e permeia a organização.

Uma vez consolidadas estas três responsabilidades da empresa, então ela poderá contribuir para com a sociedade, assumindo um caráter filantrópico.

Tais orientações repousam sobre princípios descritos por Wood (1991) como fundamentais que interagem e oferecem sustentação para que a responsabilidade social corporativa seja o resultado da interação entre a empresa e a sociedade. Conforme descrito pela autora, são três os princípios básicos da responsabilidade social corporativa:

- 1) Princípio da legitimidade – nível institucional – A sociedade concede legitimidade e poder para o desenvolvimento dos negócios de uma empresa que, a longo prazo, deverá utilizar estes atributos de maneira responsável ou correrá o risco de perdê-los.
- 2) Princípio da responsabilidade pública – nível organizacional – A empresa é responsável pelos impactos que seu negócio causa sobre o meio em que ela se insere. Segundo Wood (1991, p. 697), a empresa “é responsável por resolver problemas que tiver causado, bem como é responsável por ajudar a resolver problemas e questões sociais relacionados às operações e interesses de seu negócio”.
- 3) Princípio da arbitrariedade dos executivos – nível individual – Os executivos são atores cujo desempenho no âmbito dos negócios deve contemplar a ética em todo processo de tomada de decisão. Em pesquisa que realizou com quatro empresas brasileiras, Ashley (2005) constatou que, nas empresas onde o código de ética é uma premissa da cultura organizacional, são demitidos os colaboradores suspeitos de adotarem comportamentos antiéticos.

FIGURA 2 – PIRÂMIDE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA



FONTE: CARROLL, A.B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, July-August, 1991. p. 42

O pensamento socialmente responsável é enfatizado também por Stroup e Neubert (1987) que caracterizam 3 fases para sua evolução. A primeira fase é aquela em que se desenvolvem ações voluntárias por parte das empresas. A segunda fase, segundo estes autores implica uma ação mandatória por parte das organizações respondendo às demandas feitas pela sociedade. A terceira fase está muito mais voltada para a visão da responsabilidade social corporativa como um investimento social.

Para estes autores, as empresas alcançarão maiores níveis de vantagem competitiva, à medida que passarem da fase inicial da responsabilidade social diretamente para a fase de investimento social.

Segundo Ashley (2005), há dois pilares principais sobre os quais se fundamenta o pensamento contemporâneo que favorece a atuação socialmente responsável das empresas: 1) princípios éticos cuja fundamentação encontra-se nos preceitos religiosos, que preconizam a atuação moralmente correta das pessoas e das empresas, ainda que, para isso, incorram em custos inesperados; 2) princípios instrumentais que consideram existir uma relação entre a prática de ações socialmente responsáveis pelas empresas e seu desempenho econômico.

A autora enfatiza que estes princípios ocorrem em função de três aspectos principais: 1) conscientização empresarial no que diz respeito aos aspectos que envolvem a cultura, o meio-ambiente e a relação da organização com homens e mulheres indistintamente; 2) interesse em se antecipar em relação a possíveis restrições governamentais; 3) busca por um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

Complementando este raciocínio, Bessa enfatiza que

(...) a análise das concepções de responsabilidade social das empresas advindas dos diferentes setores da sociedade evidenciou que elas apresentam em comum as seguintes idéias: a) as empresas são co-responsáveis em relação ao desenvolvimento social e ambiental; b) há uma demanda por atuação ética e que leve em conta as necessidades dos diferentes grupos que são por ela afetados; c) as empresas devem administrar os impactos que causa; d) todos estes aspectos são obrigações da empresa e que, portanto, devem ser considerados nos processos decisórios e incorporados à sua gestão estratégica (BESSA, 2006, p. 141).

Para Drucker (1988), o sucesso da iniciativa empresarial, reforçado pelo fato de os governos não demonstrarem a competência necessária para resolver os principais problemas sociais resultou no surgimento de expectativas da sociedade em relação à adoção de práticas socialmente responsáveis por parte das empresas.

Neste sentido, considerando que muitos dos problemas atuais enfrentados pela sociedade em diferentes países são graves, o autor declara que não é possível aceitar a posição de autores que consideram que as empresas não devem assumir qualquer responsabilidade social diferente de maximizar seu lucro.

Se por um lado, Drucker (1988) considera a importância da participação das empresas na minimização dos problemas sociais, por outro lado, o autor afirma que é irresponsável a empresa que assume a liderança em termos de iniciativas sociais se, internamente, apresenta problemas sérios em relação àqueles que combate junto à sociedade. Segundo este mesmo autor, é também irresponsabilidade de uma empresa o desenvolvimento de tarefas que não fazem parte de seu sistema de valores ou para as quais ela não está preparada.

Desta forma, antes de desenvolver ações socialmente responsáveis, as empresas precisam considerar fatores como: situação interna da empresa e a relação entre a ação a ser desenvolvida e seus valores. Além disso, segundo Drucker (1988), é importante que a empresa considere a capacidade de mensurar os resultados a serem atingidos a partir dos objetivos propostos pela iniciativa social. Critérios de desempenho como: opiniões e emoções das pessoas não podem ser medidas e a empresa terá dificuldades de avaliar em que medida sua ação gerou resultados positivos a ponto de investir novamente em atividades sociais.

Para poder gerir a responsabilidade social de maneira a obter resultados positivos, a empresa faz uso de ferramentas estratégicas de gestão desenvolvidas para balizar a tomada de decisão.

2.1.5 Gestão estratégica da responsabilidade social corporativa

A partir da metade do século passado, as críticas às empresas se acentuaram, por um lado porque muitos não acreditam que a empresa exerça um papel essencial na construção da democracia e, por outro lado, porque o próprio papel das organizações começou a ser questionado. Neste sentido, os críticos passaram a reclamar um controle mais rígido do comportamento social empresarial (ANSOFF, 1993).

Ansoff (1993, p. 241 e 245) assinala ainda que muitos pesquisadores afirmam que “tendo se beneficiado do sucesso fenomenal da empresa na criação de riqueza, a sociedade está agora tentando fazer com que a empresa cumpra finalidades novas e mais complexas”. Segundo o autor, estas finalidades devem atender às expectativas – que não se restringem apenas ao crescimento econômico - dos grupos cujos interesses a empresa deseja atender e que são diretamente afetados pelo seu comportamento.

As decisões tomadas pelas empresas não se limitam mais ao contexto econômico, mas estendem-se também ao contexto sociopolítico. Os reflexos de decisões comercialmente motivadas podem causar impactos e gerar reações sociais indesejáveis (ANSOFF, 1993). Neste sentido, o autor sugere a necessidade de se preparar os administradores com novas potencialidades para a gestão voltada para a resposta social, capazes de identificar a importância das informações sociopolíticas que recebem a fim de que possam utilizá-las de maneira eficaz.

Grayson e Hodges (2002, p. 6) confirmam esta colocação, na medida em que argumentam que “o conhecimento dos temas emergentes de ecologia e meio-ambiente, saúde e bem-estar, diversidade e direitos humanos e de comunidades

pode multiplicar o desempenho nos negócios e melhorar o trabalho dos administradores”. Os autores afirmam ainda que desconsiderar estas questões sociais leva as empresas a perderem tempo, aumentarem seus custos operacionais, prejudicar as vendas e, por fim, causam um reflexo negativo na imagem da empresa, além de ser um fator importante na perda de talentos.

Tachizawa (2004, p. 23-24) deixa claro que a tendência das organizações é caminhar para a tomada de decisões baseadas em algumas premissas: 1) ausência de conflito entre lucratividade e gestão ambiental; e 2) crescimento expressivo do movimento a favor da preservação do meio-ambiente, com o apoio dos consumidores e da comunidade em geral. Segundo este autor, “as organizações que tomarem decisões estratégicas integradas à questão ambiental e ecológica conseguirão significativas vantagens competitivas, quando não, redução de custos e incremento nos lucros a médio e longo prazos”.

No que diz respeito à obtenção de vantagem competitiva, Porter e Kramer (2005) afirmam que as perspectivas comerciais de longo prazo da empresa podem ser melhoradas se ela operar no sentido de buscar a melhoria da qualidade do ambiente em que está inserida. A filantropia, segundo os autores, pode ser vista de maneira estratégica pela empresa no sentido de se tornar um meio de melhorar o contexto competitivo onde a organização se insere. A competitividade de uma empresa, para estes autores, é dependente das características do ambiente em que se encontra o que os leva a afirmar que, a longo prazo, existe uma grande ligação entre os objetivos sociais e econômicos de uma organização.

Ansoff (1993, p. 256) recomenda que a administração empresarial seja capaz de “abordar seus desafios sociais com a mesma capacidade de antevisão e

da mesma maneira metódica e deliberada com a qual ataca seus desafios comerciais”.

Complementando esta afirmação, a gestão estratégica ambiental e da responsabilidade social, não somente representa uma forma de responder aos apelos dos consumidores e da comunidade em geral, como também se apresenta como um instrumento relevante na busca de vantagens competitivas para as empresas, independente do setor econômico a que pertençam (TACHIZAWA, 2004).

Para lidar com as questões surgidas a partir de informações sociopolíticas recebidas, os tomadores de decisão das empresas precisam conhecer de perto os grupos de interesse mencionados por Ansoff (1993), conhecidos por: “*stakeholders*”. Além disso, podem utilizar ferramentas de gestão desenvolvidas para apoiar suas decisões que precisam ser igualmente balizadas pelas normas internacionais desenvolvidas para garantir a certificação a empresas que cumprem seu papel socialmente responsável.

2.1.5.1 Teoria dos *stakeholders*

Stakeholder é um conceito que esclarece quem são os grupos ou as pessoas que têm interesse nas operações e decisões de uma empresa e que devem ser consideradas nas orientações da organização relativas à responsabilidade social. Dentre estes grupos, encontram-se: acionistas, consumidores, funcionários, fornecedores, comunidade e grupos sociais ativistas (CARROLL, 1991).

Os *stakeholders* possuem três atributos que devem ser considerados pelas organizações: 1) legitimidade para que a parte interessada sustente suas reivindicações, permitindo à empresa identificar, dentre as partes que compõem o

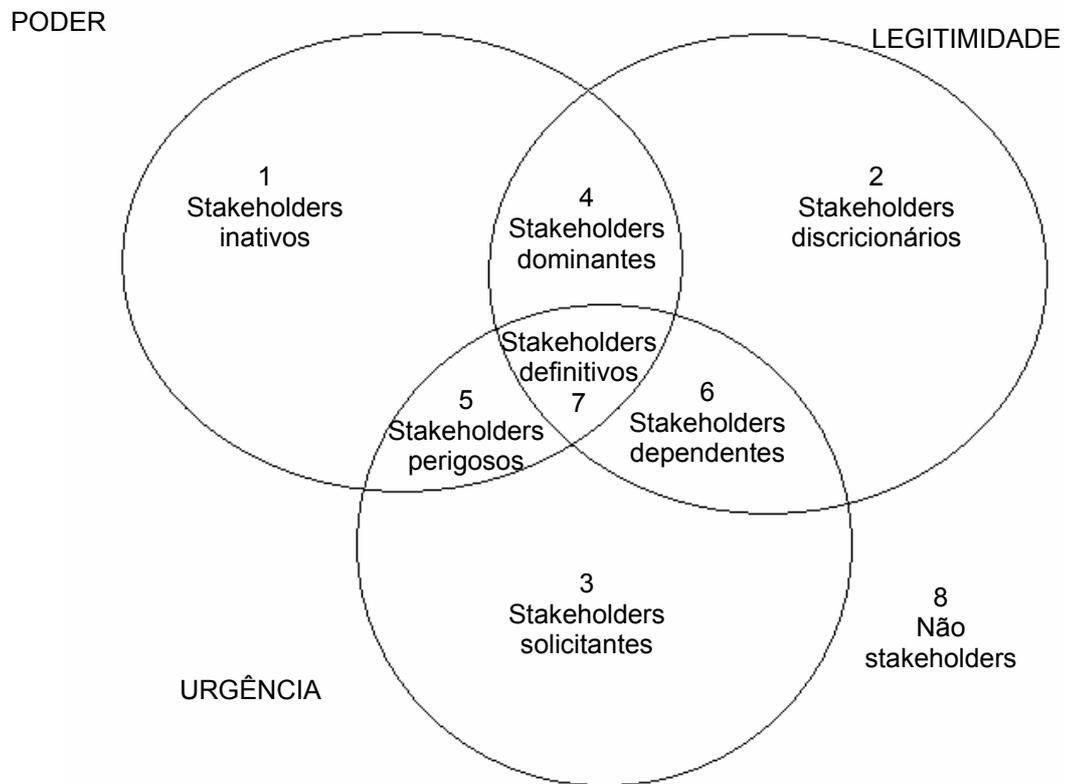
grupo de *stakeholders*, qual deve merecer maior atenção em determinado momento;

2) poder que a parte interessada possui sobre as decisões a serem tomadas pelas empresas, uma vez que em uma relação, uma das partes pode ter sobre a outra uma força coercitiva, utilitária ou normativa com o objetivo de impor sua vontade; e

3) urgência para com o atendimento às reivindicações da parte interessada, à medida que a demora seja inaceitável por parte da parte interessada e considerando ainda a importância da reivindicação ou do nível de relacionamento entre a empresa e a parte interessada.

A combinação destes atributos, segundo Mitchell, Agle e Wood (1997) determina a importância que a parte interessada tem para a empresa, ou seja, um *stakeholder* é visto como de pequena importância se possuir apenas um dos atributos. O fato de dominar dois atributos entre os apresentados indica que se trata de um *stakeholder* de importância moderada. Um *stakeholder* é considerado como de grande importância se apresentar os três atributos.

A combinação destes três atributos, segundo Mitchell, Agle e Wood (1997) define a classe em que o *stakeholder* se insere o que auxilia as empresas a avaliarem as partes interessadas para conduzir sua relação com elas da melhor forma. Os autores apresentam oito classes distintas que podem ser visualizadas na Figura 3.

FIGURA 3 – TIPOLOGIA DOS *STAKEHOLDERS*: PRESENÇA DOS ATRIBUTOS

FONTE: MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R.; WOOD, D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 1997, v. 22, n. 4, p. 874.

Mitchell, Agle e Wood (1997) dividem os *stakeholders* em três grupos distintos: *stakeholders* latentes, *stakeholders* exigentes e não *stakeholders*, em função da quantidade de atributos (legitimidade, poder e urgência) que possuem e os descrevem da seguinte forma:

- 1) Grupo dos *stakeholders* latentes – aqueles que possuem apenas um dos atributos e que não necessitam que as empresas dispensem grande parcela de atenção. São eles:
 - a) *Stakeholders* inativos – São aqueles que possuem pouca ou nenhuma relação com a empresa. Seu atributo significativo é o poder de impor

seus desejos. Por outro lado, não possuem legitimidade para sustentar suas reivindicações que não se apresentam como sendo de grande urgência. Contudo, podem adquirir um segundo atributo, o que requer alguma atenção das empresas;

- b) *Stakeholders* arbitrários – Seu principal atributo é a legitimidade nas suas reivindicações que, por outro lado, não são urgentes, nem conferem poder suficiente sobre as decisões da empresa. São as organizações não governamentais que recebem donativos e dependem de trabalho voluntário para sobreviverem. Os executivos usam seu livre arbítrio para decidir se darão mais ou menos atenção a estas partes interessadas.
 - c) *Stakeholders* solicitantes – A urgência das reivindicações que fazem é seu principal atributo, mas verifica-se a ausência da legitimidade e do poder para fazê-las. Trata-se de grupos que pedem, por exemplo, a saída de empresas poluentes de uma cidade, ou a retirada de uma usina nuclear de uma região devido aos danos que causam ao meio-ambiente.
- 2) Grupo dos *stakeholders* exigentes – Formado por stakeholders que possuem dois atributos. São eles:
- a) *Stakeholders* dominantes – São aqueles que possuem os atributos do poder e da legitimidade e que, por este motivo, têm grande influência sobre as decisões das empresas. Dizem respeito, por exemplo, aos principais investidores, os funcionários e representantes da comunidade onde a empresa está inserida. Requerem grande atenção dos administradores de uma organização;

- b) *Stakeholders* dependentes – Não têm poder, mas suas reivindicações são urgentes e legítimas. É o caso, por exemplo, de comunidades atingidas por danos ambientais causados por uma empresa;
 - c) *Stakeholders* perigosos – São assim denominados em função do poder que possuem para utilizar a coerção como instrumento para terem atendidas suas reivindicações que são urgentes. Representam perigo não somente para a empresa, mas também para as pessoas e instituições envolvidas. Alguns exemplos citados pelos autores são: funcionários que podem sabotar os equipamentos com os quais trabalham para protestar contra as políticas de recursos humanos adotadas pela empresa; ou ainda terroristas que utilizam a força para chamar a atenção para suas reivindicações.
- 3) Grupo dos *stakeholders* definitivos – É formado pelos *stakeholders* que possuem os três atributos e, portanto, têm alto nível de influência sobre as decisões tomadas pelas empresas.

A área preenchida pelos “não stakeholders” inclui aqueles que não possuem nenhum dos três atributos indicados pelos autores.

Considerar os *stakeholders*, segundo Grayson e Hodges (2002) é um passo relevante para a implementação da estratégia empresarial. Os autores enfatizam cinco pontos principais que devem ser observados para que se efetive o envolvimento dos *stakeholders* por meio de uma comunicação eficaz: 1) garantir a abertura de um canal de comunicação que permita o diálogo entre as partes interessadas; 2) possuir bases sólidas para emitir uma mensagem sobre determinado assunto de maneira que a empresa tenha credibilidade; 3) firmar parcerias com organizações não governamentais ou institutos de pesquisa

acadêmica facilita o intercâmbio de informações; 4) conquistar a confiança do público através da coerência entre o discurso e as ações realizadas; 5) garantir a compreensão do público através da utilização de uma linguagem de fácil compreensão.

Desta forma, o grande desafio das empresas é perceber quais grupos ou pessoas interessadas dentre aquelas que compõem os *stakeholders* merecem mais atenção em cada processo de tomada de decisão (CARROLL,1991; MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997).

2.1.5.2 Ferramentas de gestão

Modelos para serem utilizados como ferramentas de gestão, conforme afirma Ashley (2005), podem ser rapidamente substituídos caso não tenham sido concebidos sobre bases conceituais fortes que permitam realizar a mensuração e o monitoramento de maneira a atender às expectativas.

No que diz respeito ao desenvolvimento de ações socialmente responsáveis, algumas ferramentas foram propostas e têm sido adotadas para acompanhar e monitorar as práticas das empresas.

Algumas das ferramentas existentes para auxiliar as empresas são: Balanço Social; Indicadores Ethos de responsabilidade social; GRI – Global Reporting Initiative; Indicadores de Hopkins; DJSI World - Dow Jones Sustainability World Index; e I-Gov – Índice de governança corporativa.

2.1.5.2.1 Balanço social

Taylor (*in* GONÇALVES, 1980) afirma que a gestão social é um elemento relativamente novo para as empresas e seus dirigentes. A decisão sobre o que fazer no plano social ainda é objeto de discussão no meio empresarial, assim como apresenta dificuldades a questão sobre como desenvolver os projetos sociais delineados. Contudo, verifica-se que ainda mais difícil para os líderes empresariais é a mensuração dos resultados alcançados pelas ações socialmente responsáveis.

Neste sentido, não se trata de avaliar apenas resultados quantitativos, derivados do valor investido versus os benefícios obtidos, mas também, avaliar a eficiência da atividade social empresarial em relação às necessidades da sociedade. Apesar de importante, cumprir apenas os objetivos fixados em um plano de ação não significa que houve pleno êxito do sistema de gestão social adotado pela empresa. Além da avaliação quantitativa que se pode e deve fazer dos resultados alcançados pela atividade social desenvolvida, é importante também realizar uma análise qualitativa cuja credibilidade reforçará a importância das ações desenvolvidas (TAYLOR, *in* GONÇALVES, 1980).

Para Taylor (*in* GONÇALVES, 1980), utilizando-se um instrumento confiável de medição dos resultados alcançados, a empresa poderá, entre outras coisas, saber se está progredindo ou retroagindo na área social.

Neste contexto, surge o balanço social, como ferramenta que possibilita à empresa identificar as diferentes ações que resumem a responsabilidade social corporativa (KROETZ, 2000).

Para Perottoni e Cunha (1997), balanço social é “um conjunto de informações econômicas e sociais, que tem por objetivo a divulgação de

informações sobre o desempenho econômico e financeiro das empresas e sua atuação em benefício da sociedade”.

Kroetz (2000) reforça esta definição, pois considera o balanço social “uma demonstração contábil de responsabilidade do profissional da área, pois tem como a principal fonte dos dados nela expressos a escrituração contábil.” O autor lembra que no corpo do balanço social devem estar presentes informações relativas ao patrimônio da empresa, além de dados econômicos, sociais, e relativos ao meio-ambiente.

Para Taylor (*in* GONÇALVES, 1980), o objetivo do balanço social é, melhorar a condição social através da reunião de informações que permitam avaliar a situação em que a empresa se encontra, em termos de investimento social e, com base nele, conhecer os efeitos das atividades sociais realizadas buscando seu melhoramento constante.

Segundo Pinto (2003), a orientação apresentada pela promulgação da encíclica papal “Mater et Magister”, em 1961 em função do Concílio Vaticano II foi a primeira manifestação em favor da existência de um relatório social.

O histórico da publicação do balanço social pelas empresas remonta a 1939, quando a AEG publicou na Alemanha este demonstrativo. Ao final da guerra do Vietnã, as empresas que apoiavam o governo americano foram criticadas pela sociedade que exigia a adoção de uma nova postura moral e ética perante os cidadãos. A reação destas empresas foi divulgar sistematicamente todas as ações sociais que realizavam (KROETZ, 2000; PINTO, 2003).

Na década de 70 do século passado, segundo Kroetz (2000), estudos realizados nos Estados Unidos e na Europa, especialmente na França, apresentaram propostas do balanço social que diziam respeito à formação

econômica do bloco europeu dando ênfase ao planejamento humano e social nas empresas. Surgem então as primeiras propostas de uma demonstração cuja denominação genérica passou a ser “balanço social”, ou “social audit” nos Estados Unidos, “bilan social” nos países de língua francesa e “sozialbilanz” para os alemães.

No Brasil, Kroetz (2000) afirma que na década de 70 do século passado, um artigo publicado por Alberto Almada Rodrigues trazia a discussão sobre a contabilidade social, o balanço social e a auditoria socioeconômica. Além disso, o artigo apresentava casos europeus, especialmente franceses, sobre estes temas. Pesquisas foram realizadas nas décadas de 80 e 90 do século passado, na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo orientadas para a demonstração feita por meio de um balanço social.

No que diz respeito à nomenclatura “balanço social”, Kroetz (2000) considera que esta expressão não designa realmente seu significado já que não representa o equilíbrio entre as contas, como é de se esperar de uma demonstração contábil. Trata-se, principalmente, de um relatório de prestação de contas do que um balanço no sentido contábil, contudo, a expressão “balanço social” continuará a ser adotada uma vez que foi divulgada e aceita em diversos países.

Taylor (*in* GONÇALVES, 1980) concorda com a afirmação de que o termo “balanço social” deve ser aceito enquanto não exista outro que seja mais confiável e que transmita, de maneira adequada, os conceitos nele contidos. Este autor salienta ainda que as informações contidas no balanço social apóiam-se, predominantemente, nas ciências humanas traduzindo opiniões, sentimentos, graus de satisfação, sentimentos do homem, entre outros, o que não impede a apresentação de dados numéricos que são atualizados anualmente.

O formato a ser adotado pelas empresas para realização do balanço social deve, segundo Perottoni e Cunha (1997), considerar as demonstrações contábeis tradicionais, ou seja: balanço patrimonial; demonstração do resultado do exercício; demonstração das origens e aplicações de recursos; demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados ou das mutações do patrimônio (no caso de uma sociedade anônima, de capital aberto); e notas explicativas e quadros analíticos suplementares. Além destas, os autores recomendam que seja apresentado um relatório que demonstre as atividades sociais da empresa contendo dados que, entre outros, seriam relativos à: geração e evolução de emprego; relações profissionais; atividades no desenvolvimento profissional e bem-estar dos empregados; investimentos realizados em treinamento; benefícios concedidos aos funcionários como: alimentação, transporte etc.

Em 2001, o IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, lançou um modelo de apresentação das informações com o objetivo de facilitar uma avaliação adequada do desempenho social da empresa. Este modelo vem sendo seguido pelas empresas para a realização de seu balanço social anual. O modelo criado pelo IBASE (Anexo 1) contempla indicadores sociais internos, externos, ambientais e do corpo funcional, além de possibilitar a inclusão de outras informações julgadas importantes (informações disponíveis no endereço www.ibase.br acessado em 16/05/2005).

No que diz respeito a tornar público o conteúdo do balanço social, alguns autores argumentam que a decisão deve caber à empresa.

Taylor (*in* GONÇALVES, 1980) argumenta que o balanço social não deve ser utilizado pelas empresas como um meio para dar publicidade às suas atividades para promover o bem estar social. Desta forma, segundo o autor, o balanço social

não deve ser publicado imediatamente pela empresa, mas deve permanecer um instrumento de utilização interna. Somente após dois ou três balanços realizados e avaliados internamente, a empresa deve avaliar a hipótese de torná-lo público.

Mendes (1997, p. 4) afirma que “dar publicidade àquilo que a empresa faz em benefício do social poderá significar, para ela, a oportunidade de obter do mercado uma grande recompensa, o que daria à obrigatoriedade da publicação um lugar de menor importância”.

Contudo, é importante salientar que a publicidade proporcionada pela publicação do balanço social não é seu objetivo principal. Antes de tudo, o balanço social é uma ferramenta de apoio à gestão através do qual a empresa apresenta para a sociedade um relato de suas atividades externas e internas (KROETZ, 2000).

Segundo Perottoni e Cunha (1997), em países como Alemanha, Holanda, Suécia, Inglaterra, Bélgica e Estados Unidos, o balanço social é bastante difundido e adotado pelas empresas, mas não existe a obrigatoriedade de sua publicação.

Na França, por outro lado, a Lei número 77.769 de 12/07/1977 obriga a publicação do balanço social pelas empresas com mais de trezentos empregados, independente de seu ordenamento jurídico. Na Espanha também é obrigatória a publicação do balanço social pelas empresas (PEROTTONI e CUNHA, 1997).

No Brasil, a obrigatoriedade da publicação do balanço social é argumentada e já se tornou, inclusive, motivo de duas proposições para estudo em nível federal: 1) no Senado Federal, o Projeto de Lei do Senado no. 117 proposto em 30/05/1996 pelo senador Ney Suassuna que torna obrigatória a publicação do balanço social para aquelas entidades que são obrigadas a divulgar o balanço patrimonial; e 2) o Projeto de Lei número 3116/97 proposto pelas deputadas Marta Suplicy, Maria da Conceição Tavares e Sandra Starling que pretendia tornar obrigatória a publicação

do balanço social para o poder público e para as empresas com mais de cem funcionários. (KROETZ, 2000; informações disponíveis em www.senado.gov.br acessado em 16/05/2005).

Em nível municipal, segundo Kroetz (2000), outras iniciativas já foram tomadas pelo poder público, através das prefeituras: 1) Porto Alegre/RS - Lei número 8116, de 1998, dispõe que o balanço social deve ser apresentado por todas as empresas com sede na capital do estado que contarem com mais de vinte funcionários; 2) São Paulo/SP – Resolução número 5/98 criou o Dia e o Selo da Empresa Cidadã entregue para as empresas que entregarem o balanço social; 3) Santo André/SP – Lei número 7672, de 1998, criou o Selo Empresa-Cidadã a ser conferido para empresas que instituírem e apresentarem o balanço social; 4) João Pessoa/PB instituiu o Selo Herbert de Souza através da Resolução 4/98, para ser entregue às empresas que apresentarem o balanço social; e Uberlândia/MG – Decreto Legislativo número 118 de novembro de 1999 criou o Selo Empresa-Cidadã para as entidades que apresentarem o balanço social.

O IBASE – registrou 734 balanços sociais de empresas publicados até o final de 2004 dentro do modelo Ibase e disponíveis para consulta no site (informações disponíveis no endereço www.ibase.br, acessado em 16/05/2005).

2.1.5.2.2 Indicadores Ethos de responsabilidade social

O principal objetivo dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social é ser utilizado como uma ferramenta para propiciar às empresas a oportunidade de avaliarem as ações socialmente responsáveis que desenvolvem, bem como avaliar a gestão da organização buscando integrar as práticas de responsabilidade social ao

seu planejamento estratégico. Esta ferramenta, muito divulgada em todo Brasil, segundo Ashley (2005), constitui-se de sete temas principais: valores, transparência e governança; público interno; meio-ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; e governo e sociedade (Informações disponíveis em http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/download/indicadores_2004.pdf, acesso em 16/05/2005).

As empresas utilizam esta ferramenta respondendo ao questionário proposto e enviando-o para o Instituto Ethos que, por sua vez, faz uma comparação entre os resultados apresentados e aqueles obtidos pelas empresas que compõem o grupo composto pelas dez organizações que obtiveram as melhores avaliações. Cada empresa tem acesso ao resultado final através do site do Instituto Ethos e as informações são tratadas de maneira confidencial (Informações disponíveis em http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/download/indicadores_2004.pdf, acesso em 16/05/2005).

2.1.5.2.3 GRI – *Global Reporting Initiative*

O GRI – *Global Reporting Initiative* surgiu em 1997 a partir de uma iniciativa da ONU – Organização das Nações Unidas com o objetivo de melhorar a qualidade dos relatórios de sustentabilidade que eram apresentados e aplicados pelas empresas. O GRI incentiva as empresas a estabelecer metas, monitorar e informar se elas foram ou não alcançadas (GUIA EXAME, 2004 – Boa cidadania corporativa).

2.1.5.2.4 Indicadores de Hopkins

Segundo Ashley (2003), Michael Hopkins propôs indicadores que permitem a avaliação da atuação socialmente responsável das empresas. Nove critérios são definidos por Hopkins que podem ser considerados de maneira geral para todas as empresas. Cada um destes critérios possui uma maneira diferente de mensuração. O objetivo destes indicadores é permitir uma comparação entre as empresas no que diz respeito ao desenvolvimento da responsabilidade social.

Os critérios estabelecidos por Hopkins, conforme indica Ashley (2003, p. 94-97) são: legitimidade, responsabilidade pública, arbítrio dos executivos, percepção do ambiente, gerenciamento dos *stakeholders*, administração de questões, efeitos nos *stakeholders* internos, efeitos nos *stakeholders* externos e efeitos institucionais externos.

Os indicadores de Hopkins podem ser aplicados dentro da realidade empresarial brasileira, conforme apontam os resultados encontrados por Ashley (2003) na pesquisa que realizou utilizando quatro empresas dos seguintes setores: financeiro; saneamento; comunicação; e automotivo. Para realizar esta pesquisa, a pesquisadora tomou como base os relatórios corporativos que estas empresas apresentaram em 1999.

2.1.5.2.5 DJSI *World* - Dow Jones Sustainability Index

Criado em janeiro de 1999, o DJSI *World* serve como referência para investidores cada vez mais preocupados com a sustentabilidade das empresas, ou seja, sua capacidade de buscar solidez financeira ao mesmo tempo em que atuam

da maneira socialmente responsável. Atualmente, ações de 317 empresas no mundo compõem o DJSI *World* o que significa dizer que são reconhecidas pelo seu comprometimento com o desenvolvimento social, ambiental e cultural, além de serem economicamente saudáveis. A sustentabilidade corporativa destas empresas faz com que sejam capazes de criar valor, a longo prazo, para seus acionistas.

É importante salientar que, para os investidores que se baseiam no DJSI *World*, além do desempenho financeiro, é relevante também a qualidade da gestão da empresa que considera a governança corporativa e a responsabilidade social como forma de sustentabilidade. Atualmente, cerca de 3 bilhões de Euros em investimentos se baseiam neste índice (informações disponíveis em <http://www.sustainability-indexes.com>, acessado em 24/05/2005).

2.1.5.2.6 Fundo Ethical ABN AMRO do Brasil

Lançado em 1º de novembro de 2001, o Fundo Ethical é, segundo Relatório da Administração do Banco Real e Empresas ABN AMRO no Brasil, publicado em 1º de março de 2002 “o primeiro fundo de investimento do mercado brasileiro composto por empresas reconhecidas por desenvolverem boas práticas de responsabilidade social, ambiental e corporativa”.

2.1.5.2.7 ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial

Em dezembro de 2005, a BOVESPA - Bolsa de Valores e São Paulo lançou o Índice de Sustentabilidade Empresarial criado pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da

Fundação Getúlio Vargas. Para fazer parte do grupo de empresas que compõem este índice, é necessário corresponder a critérios econômico-financeiros, sociais, ambientais, e de governança corporativa. (Informações disponíveis em <http://www.bovespa.com.br/Noticias/050721NotA.asp#02> acessado em 26/03/2006).

2.1.5.2.8 I-Gov – Índice de Governança Corporativa

O I-Gov – Índice de Governança Corporativa foi desenvolvido a partir de uma tese de doutorado defendida na FEA/USP – Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, em 2004. Este índice é composto de 20 indicadores cujos critérios são: o comportamento da empresa em relação à transparência e ao acesso a informações; estrutura do Conselho de Administração e a governança corporativa.

Desta forma, dez perguntas são focadas em informações disponíveis e transparência e outras dez perguntas são direcionadas para a estrutura de controle e dos conselhos de administração.

Adotado pela Bovespa – Bolsa de Valores de São Paulo, o I-Gov indica que a primeira colocada, com 16 pontos é a Petrobrás. A Companhia Vale do Rio Doce aparece na terceira posição e, em sexto lugar estão empatadas a Ambev, Brasil Telecom, Copel, Net, Petroflex e Sabesp (Informações disponíveis em <http://www.acionista.com.br/governanca/200105-governancacorporativa.htm> acessado em 18/05/2005).

2.1.5.3 Normas internacionais

É importante ressaltar que, no âmbito internacional, normas foram criadas para criar padrões de procedimento no que diz respeito às ações socialmente responsáveis desenvolvidas pelas empresas. A ISO - International Organization for Standardization é uma organização não governamental, fundada em 1947 e sediada em Genebra cujo objetivo é aprovar os padrões a serem seguidos e, no Brasil, é representada pela ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, certificadora credenciada pelo INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (informações disponíveis em <http://www.iso.org/iso/en/CatalogueListPage.CatalogueList> acessado em 26/05/2005).

No que diz respeito à responsabilidade social corporativa, destacam-se as normas contidas na família ISO 14000 destinadas à gestão ambiental. A ISO 14000 é uma ferramenta que proporciona às empresas uma maneira estruturada e sistemática de controlar todos os aspectos relativos ao impacto do negócio sobre o meio-ambiente. Esta ferramenta, originada a partir das regulamentações muitas vezes contraditórias que havia em todo mundo, flexibiliza-se em função da necessidade de cada empresa, desta forma, não há dois programas idênticos de ISO 14000. Além de auxiliar a empresa no que diz respeito aos impactos ambientais, este instrumento também proporciona maior eficiência no uso de insumos, bem como maior redução de custos (JOHNSON, 1997).

São importantes também as normas BS 8800 e OHSAS 18001 que tratam de segurança e saúde no ambiente de trabalho (informações disponíveis em <http://www.osha-bs8800-ohsas-18001-health-and-safety.com/bs8800.htm> acessado em 26/05/2005).

Existem, atualmente, inúmeras certificações que dizem respeito à responsabilidade social, partindo do princípio adotado nas ISO 14000. São elas: a SA 8000 que se refere às políticas adotadas nas relações das empresas com seus fornecedores e a AA 1000 que dispõe sobre a proteção aos trabalhadores. Ambas se fundamentam nas regras da OIT - Organização Internacional do Trabalho e foram criadas na Inglaterra. A importância da obtenção da certificação em termos de responsabilidade social é fundamental para assegurar à empresa a conformidade com as demandas nacionais ou internacionais vigentes em função da atuação socialmente responsável das organizações (informações disponíveis em <http://www.primeiraleitura.com.br/html/revista/18/materias/governanca>, acessado em 26/05/2005).

Atualmente, um grupo de trabalho formado por representantes do Brasil e da Suécia elabora a norma internacional de responsabilidade social empresarial, a ISO 26000, aprovada em dezembro de 2004 e com previsão para conclusão de seu texto em 2008 (Informação disponível em <http://www.ethos.org.br> acesso em 18/05/2005).

Uma vez que a responsabilidade social é vista como um modelo de gestão empresarial, adotado de maneira estratégica pela organização na busca de seus objetivos, é importante conhecer os principais aspectos relacionados ao tema da estratégia para melhor compreender o tema da gestão estratégica socialmente responsável.

2.2 ESTRATÉGIA

Buscando oferecer uma base teórica que permita ao leitor considerar a responsabilidade social como questão integrante da visão estratégica da

organização, será apresentada a seguir uma revisão da literatura sobre o tema da estratégia. Os tópicos a serem abordados são os seguintes: conceituação de estratégia segundo diferentes autores; vantagem competitiva como fator que possibilita um diferencial estratégico para a organização; cadeia de valores que cerca as empresas e, por fim, estratégia corporativa.

O termo estratégia surgiu entre os gregos antigos. Seu significado estava vinculado à noção de guerra uma vez que denotava o comandante-chefe militar. Esta noção persistiu durante séculos, mesmo durante a primeira Revolução Industrial, ocorrida entre o século XVIII e meados do século XIX. Naquela época, verificou-se notável crescimento em termos industriais, contudo, não havia grande influência dos fabricantes sobre o mercado (GHEMAWAT, 2000).

Segundo Ghemawat (2000), o aparecimento do pensamento estratégico é verificado principalmente com o início da segunda Revolução Industrial que surgiu em meados do século XIX, quando se verificou o aparecimento da competição e da ação das forças de mercado.

Entretanto, a rivalidade naquela época não era intensa e a competição não prevalecia nos mercados. Tal posicionamento passou a ocorrer apenas nas últimas décadas do século XX (PORTER, 1999).

Assim, conforme Ansoff (1990), a preocupação com a formulação de estratégias tem se intensificado recentemente entre os dirigentes das empresas em função, principalmente, das pressões exercidas pelo ambiente externo das organizações.

O conceito de estratégia sofreu uma modificação nos anos 50 do século XX. Até então, a formulação estratégica era conhecida apenas pelo alto escalão das empresas e não era divulgada abertamente. Durante a segunda metade do século

XX, os pesquisadores passaram a defender a idéia de que o desempenho da empresa poderia ser melhorado a partir da difusão da estratégia entre os executivos e principais colaboradores da empresa, sobretudo em áreas como marketing e pesquisa e desenvolvimento (ANSOFF, 1990).

2.2.1 Conceito de Estratégia

Mintzberg (1987) aponta cinco entendimentos que se pode ter de estratégia: 1) como plano, a estratégia busca estabelecer direções para a organização; 2) como trama, a estratégia é utilizada como manobra para confundir os concorrentes buscando ganhar vantagem; 3) como padrão, considera o comportamento e a realização de ações de sucesso no processo decisório da organização; 4) como posição, estimula as organizações a analisarem o ambiente, no sentido de obter uma posição que as proteja, visando defender-se e, ao mesmo tempo, influenciar a competição; 5) como perspectiva, apresenta questões referentes à intenção de comportamento em um contexto coletivo.

Segundo Ansoff (1993), estratégia é um conjunto de regras utilizado como uma ferramenta de gestão para fazer face às mudanças ocorridas no ambiente externo da empresa. O autor explica que há quatro tipos de regras: 1) padrões: objetivos ou metas, utilizados para mensuração do desempenho atual e futuro das organizações; 2) estratégias de negócio são constituídas de regras que determinam a relação da organização com o ambiente externo; 3) estratégia administrativa que regula as regras para o relacionamento interno na organização; 4) políticas operacionais para o desenvolvimento de ações diárias.

Chandler (1995) define estratégia como a definição de objetivos e metas que a empresa faz para serem alcançados a longo prazo, bem como a adoção de planos de ação e alocação de recursos necessários para atingi-los.

No presente trabalho de pesquisa será adotada a definição de Porter (1999, p. 63), para estratégia, ou seja, “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. Partindo deste ponto de vista, a exclusividade e o valor da posição escolhida por uma organização estão vinculados à diferenciação em relação às atividades realizadas pelas empresas concorrentes. Esta afirmação considera ainda que, apesar de importante, a eficácia operacional de uma empresa não é fator suficiente para que ela se destaque em relação às suas rivais.

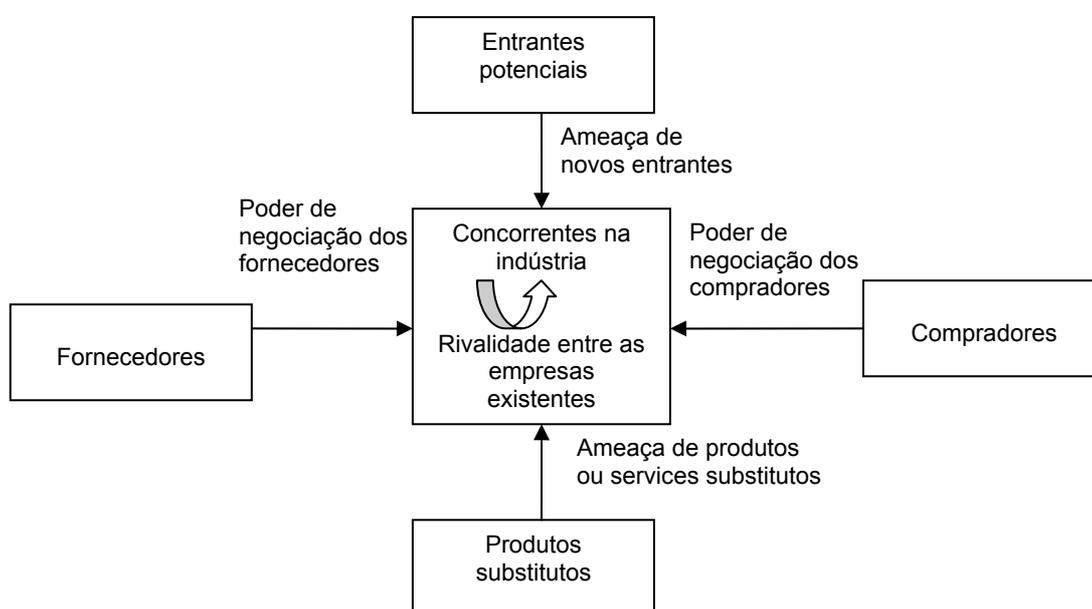
As pressões exercidas pelo meio-ambiente em que a empresa está inserida influenciam as organizações. “A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio-ambiente” (PORTER, 1986, p. 22).

A importância da escolha da estratégia competitiva pelas organizações está relacionada à conquista de uma posição que lhe proporcione lucros e sustentabilidade em relação às forças determinantes da concorrência. A atratividade das empresas e os fatores que determinam esta atratividade são fatores importantes em que a escolha da estratégia deve se basear (PORTER, 1986).

Quando uma empresa encontra-se em processo de formulação de sua estratégia precisa levar em consideração o meio em que está inserida. Apesar de amplo, o meio-ambiente apresenta um aspecto principal que deve merecer maior atenção das organizações: a competição (PORTER, 1986).

A análise do meio-ambiente em que as organizações se encontram foi o objeto da estrutura que Porter (1986) idealizou e que contém cinco forças competitivas formuladas a partir das características das empresas. São elas: os entrantes potenciais, os compradores, os fornecedores, os produtos substitutos e as outras empresas concorrentes (Figura 4).

FIGURA 4 – FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA



FONTE: PORTER, M.E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986, p. 23.

As cinco forças, segundo Porter (1986), determinam a variação da rentabilidade de uma empresa porque pressionam preços, custos e investimento.

O grau de rivalidade entre as empresas existentes é a primeira e mais conhecida força desta estrutura e ocorre devido à pressão que os concorrentes exercem ou ainda pela oportunidade que uma das empresas tem de melhorar sua posição em relação às demais. A rivalidade será maior ou menor em função de algumas variáveis apontadas por Ghemawat (2000): 1) porte e número de concorrentes existentes no mercado; 2) condições do setor relativas aos custos

fixos, excesso de capacidade, crescimento lento, ausência de diferenciação entre produtos ou serviços; 3) o comportamento da concorrência em função do maior ou menor valor que atribuem aos movimentos provenientes de suas decisões estratégicas.

A ameaça de entrada de novos concorrentes, segundo Porter (1986), é maior ou menor em função da intensidade das barreiras que o setor impõe e que podem estar relacionadas a seis principais fontes: 1) economia de escala; 2) diferenciação do produto ou serviço; 3) necessidade de capital para investimento; 4) custos que o comprador tem para mudar de fornecedor; 5) acesso aos canais de distribuição do produto ou serviço; 6) desvantagens de custo de produção em escala em relação às empresas já estabelecidas no mercado.

Produtos substitutos exercem pressão uma vez que, conforme Porter (1986) diminuem os retornos obtidos pelas empresas do setor. Contudo, Ghemawat (2000) salienta que a utilização de um produto substituto implica para o comprador custos relacionados ao manuseio do novo produto que requer treinamento.

Os compradores competem com as empresas à medida que forçam os preços para baixo ou elevam a qualidade do produto ou serviço oferecido pelos fornecedores sem que estes obtenham qualquer recompensa por isso. O poder de barganha está relacionado principalmente ao porte dos compradores e à concentração do volume em torno de poucos compradores (PORTER, 1986; GHEMAWAT, 2000).

O poder de negociação do fornecedor, por outro lado, ameaça elevar os preços ou baixar a qualidade do produto ou serviço oferecido influenciando na rentabilidade de uma empresa que não consegue repassar estes aumentos em seus preços.

Segundo Ghemawat (2000) a análise do fornecedor para exercer pressão sobre o comprador se baseia em dois aspectos principais: 1) o tamanho dos fornecedores de produtos ou serviços similares; 2) a diferenciação dos produtos ou serviços em relação aos demais fornecedores.

Ghemawat (2000) argumenta que a estrutura das cinco forças competitivas definida por Porter tem sido utilizada pelas empresas, principalmente porque seu foco está voltado para a competição pelo valor criado pelas empresas e não para a competição simples entre rivais dentro de um mesmo setor.

Para Porter (1986), o conjunto destas cinco forças determina: 1) o potencial de retorno a longo prazo sobre o capital investido para a produção dos bens ou serviços da empresa; 2) o investimento a ser feito em função da avaliação, por parte dos investidores, da taxa de retorno sobre o capital investido em relação a outras alternativas como o rendimento obtido com títulos do governo; 3) que a concorrência em um determinado setor não se limita apenas aos outros produtores de bens ou serviços similares, mas se estende também aos fornecedores, compradores, novos entrantes e produtos substitutos.

A força destes concorrentes está relacionada à sua importância dentro da cadeia de valores da empresa. Porter (1986, p. 24) chama de “rivalidade ampliada” o conjunto formado por estes concorrentes em relação aos quais a empresa pode ter pontos fortes e fracos.

À medida que o posicionamento competitivo de uma empresa é favorável, ela será capaz de obter taxas maiores de retorno e conquistar uma vantagem competitiva sustentável no mercado (PORTER, 1986).

O conceito de estratégia adotado no presente trabalho de pesquisa será o de Porter, já que o autor considera que o posicionamento adotado pela empresa é

fator que se relaciona à escolha de sua estratégia competitiva na busca por lucros e sustentabilidade, levando em conta as cinco forças que, segundo o autor, determinam a concorrência. Neste sentido, considera-se no presente trabalho de pesquisa que, conforme afirma Porter (1986), a escolha da estratégia deve basear-se na atratividade da empresa e nos fatores determinantes desta atratividade.

2.2.2 A Busca das Organizações Pela Vantagem Competitiva

O impacto que os pontos fortes e fracos exercem sobre o custo e a diferenciação dos produtos ou serviços oferecidos revela sua importância em relação à cadeia de valores da empresa. A vantagem que uma organização tem em termos de custo e diferenciação é o resultado de sua capacidade de lidar melhor com as cinco forças competitivas do que seus rivais o fazem. A Figura 5 resume as diferenças entre as estratégias genéricas (PORTER, 1986).

Três estratégias genéricas (ver figura 5) são sugeridas por Porter (1986) para propiciar às empresas maiores vantagens competitivas em relação às suas rivais. São elas: 1) Liderança no custo; 2) Diferenciação; e 3) Enfoque. Estas estratégias baseiam-se na proposição de que, dependendo da estrutura de uma empresa, existem diferentes maneiras para alcançar a vantagem competitiva. O fato de haver três estratégias que podem ser adotadas por uma empresa não implica sua exclusividade, ao contrário, elas podem ser combinadas de maneira a oferecer melhor posição para que a empresa se defenda contra as cinco forças competitivas do mercado.

Outro aspecto importante observado por Porter (1992) é o fato de que as estratégias genéricas não levam a empresa a obter um desempenho satisfatório a

menos que consiga sustentá-las diante de seus concorrentes. Neste sentido, conforme o autor, a sustentabilidade destas estratégias implica a resistência da vantagem competitiva às turbulências do meio-ambiente originadas pelo comportamento da concorrência, pela evolução da indústria ou outras razões.

Para seguir a estratégia de liderança no custo, conforme Porter (1986), a empresa deve se concentrar em aspectos como: o efeito da produção em escala e as instalações que este processo demanda; a adoção da curva de experiência, controle das despesas. Mesmo considerando as cinco forças competitivas, a estratégia de adoção de baixo custo proporciona à empresa um retorno significativo.

A estratégia de diferenciação consiste em oferecer ao consumidor um produto ou serviço que contenha uma característica especial, única no mercado. Este diferencial pode ser proveniente, por exemplo: da marca, da tecnologia, de suas peculiaridades, entre outros. O retorno obtido a partir da adoção desta estratégia pode ser acima da média, uma vez que oferece à empresa uma posição forte para se defender contra as cinco forças competitivas (PORTER, 1986).

Porter enfatiza que:

(...) a diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo (PORTER 1986, p. 52).

FIGURA 5 – TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo amplo	LIDERANÇA NO CUSTO	DIFERENCIAÇÃO
	Alvo estreito	ENFOQUE NO CUSTO	ENFOQUE NA DIFERENCIAÇÃO

FONTE: PORTER, M.E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. p. 10.

Com relação à força desta estratégia em relação à ação da empresa para se defender contra as cinco forças competitivas, Porter (1986, p. 52) afirma que ao conquistar a lealdade do consumidor, a diferenciação também implica que a concorrência se agilize para superar sua “supremacia”. Esta situação coloca barreiras de entrada no setor e dificulta a instalação de novos entrantes.

A diferenciação oferece margens mais altas para a empresa o que a fortalece na negociação com fornecedores e compradores. A empresa que opta por esta estratégia posiciona melhor seus produtos ou serviços na mente do consumidor, já que conquistou sua lealdade. Desta forma, dificulta a escolha por produtos substitutos (PORTER, 1986).

O enfoque é a terceira estratégia e diz respeito a direcionar a atividade da empresa para um grupo consumidor, um determinado segmento, escolher uma linha específica de produtos, ou ainda, atender a um mercado geográfico específico. Esta estratégia adota a proposição de que a empresa atende melhor uma fatia estreita do

mercado do que as rivais atendem ao mercado de maneira mais ampla (PORTER, 1986).

Esta estratégia, conforme Porter (1992, p. 13), pode ser aplicada privilegiando-se o enfoque no custo ou o enfoque na diferenciação. O segmento atingido pela estratégia do enfoque é composto por compradores que possuem necessidades diferenciadas, por exemplo, no que diz respeito aos produtos ou serviços de que precisa ou deseja; à forma de entrega dos produtos ou da prestação dos serviços, entre outros. O autor enfatiza que “a essência do enfoque é a exploração de diferenças de um alvo estreito do resto da indústria”.

Segundo Porter (1986), a consequência da adoção desta estratégia é percebida pela empresa em função do nível de satisfação do público que busca atingir o que pode proporcionar retornos acima da média, resultando na dificuldade de ter seus produtos ou serviços substituídos pelos oferecidos por rivais. A estratégia de enfoque, por não atingir o mercado de maneira completa, torna limitada sua ação em relação às cinco forças competitivas.

A compreensão da vantagem competitiva exige também o conhecimento sobre as atividades desenvolvidas individualmente, dentro de uma empresa e conhecida como “cadeia de valores”.

2.2.3 A Cadeia de Valores e a Vantagem Competitiva

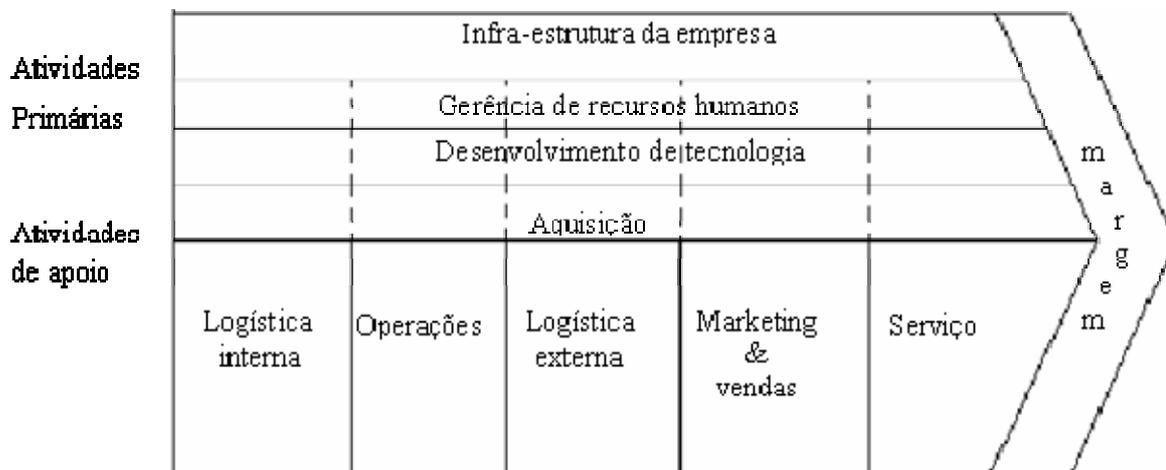
Para compreender a vantagem competitiva de uma organização é importante conhecer individualmente as atividades estratégicas que desenvolve (ver Figura 6), bem como entender quais os valores que cada uma possui. A partir do momento que estas atividades são realizadas otimizando-se custo ou ainda

diferenciando-se das rivais, a empresa ganha vantagem competitiva (PORTER, 1992).

Valor, de acordo com Porter (1992, p. 34) é “o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. O valor é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender”. O valor, segundo o autor, é considerado na análise de competitividade de uma empresa. A cadeia de valores apresenta a margem e as atividades de valor. Margem é o resultado da diferença entre o valor total de um bem ou serviço e o custo para a realização das atividades de valor. As atividades de valor são aquelas utilizadas pela empresa para desenvolver produtos ou serviços cujo valor seja percebido pelos compradores, por exemplo, a produção, a comercialização e o marketing (atividades primárias) e suprimentos, recursos humanos e área administrativa (atividades de apoio).

Contudo, a sustentabilidade da vantagem competitiva não se restringe apenas aos valores de cada atividade realizada pela empresa. Segundo Porter (1992), ela depende também da cadeia de valores do meio-ambiente em que a empresa está inserida.

FIGURA 6 – A CADEIA DE VALORES GENÉRICA



FONTE: PORTER, M.E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. p. 34.

Para o comprador, o produto ou serviço fornecido por uma empresa tem um determinado valor, pelo qual está disposto a pagar o preço estabelecido. Entende-se, portanto, a importância de se conhecer os valores que fazem parte da cadeia do consumidor e como ele utilizará o produto ou serviço que a empresa tem para oferecer (PORTER, 1992).

A empresa pode ser vista individualmente, considerando sua cadeia de valores ou ainda pode ser considerada dentro de uma corporação, conjunto de empresas que somam a força de diferentes negócios de maneira estratégica para obter maior representatividade no mercado.

2.2.4 A Estratégia Corporativa

A estratégia de uma corporação, ou seja, de um grupo de empresas constituído por negócios diversificados, possibilita que este conjunto tenha mais valor e mais representatividade do que a soma de cada um dos negócios que o

integra. Neste sentido, a estratégia corporativa possui dois diferentes níveis: a estratégia competitiva de cada unidade de negócio e a estratégia corporativa que diz respeito ao grupo que reúne as empresas de negócios diversificados. Esta última, por sua vez, tem como foco duas questões importantes: quais negócios são interessantes para compor a corporação e de que maneira devem ser administradas as unidades de negócio considerando suas características individuais (PORTER, 1998).

Para auxiliar as corporações a administrar suas unidades de negócio e fornecer informações para a tomada de decisões estratégicas o Boston Consulting Group (BCG) desenvolveu inicialmente uma “curva de experiência” com o objetivo de analisar e explicar o comportamento do preço em relação ao comportamento competitivo das empresas buscando prever as relações competitivas, o valor da participação de mercado e os efeitos da taxa de crescimento (GHEMAWAT, 2000).

A partir da análise da “curva de experiência” para cada unidade de negócio de uma corporação, o Boston Consulting Group desenvolveu a “matriz de crescimento-participação” (ver Figura 7) com as seguintes recomendações: manter o equilíbrio entre os negócios maduros, também chamados de “vaca leiteira” composto de produtos ou serviços de crescimento lento, mas que proporcionam alto lucro e os negócios chamados de “estrela” cujos produtos ou serviços têm crescimento alto e oferecem altos lucros. Com este equilíbrio, a corporação consegue recursos para manter os negócios cujos produtos têm crescimento lento e oferecem baixa participação nos lucros, conhecidos como “ponto de interrogação”. Aqueles negócios cujos produtos ou serviços possuem crescimento lento, além de terem baixa participação nos lucros, chamados de “cachorro” devem, segundo o BCG, ser vendidos (GHEMAWAT, 2000).

Segundo Ghemawat (2000), esta pesquisa desenvolvida pelo Boston Consulting Group motivou as empresas a recorrerem a análises de custos para avaliar suas posições competitivas.

FIGURA 7 – MATRIZ DE CRESCIMENTO – PARTICIPAÇÃO DO BCG

	Alta participação	Baixa participação
Alto crescimento	Estrela	Ponto de Interrogação
Crescimento lento	Vaca leiteira	Cachorro

FONTE: GHEMAWAT, P. A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 23.

A matriz de crescimento – participação do BCG forneceu subsídios para a criação de outra ferramenta de análise de estratégia. Trata-se da “matriz GE-McKinsey” que avalia a participação das unidades de negócios em função da atratividade da área estratégica de negócios (AEN) em relação à posição competitiva futura que a empresa pretende atingir.

Para conquistar vantagem competitiva, a empresa desenvolve estratégias que são adotadas ao longo do tempo e que contemplam inúmeras ações. Dentre estas ações, recentemente tem-se falado em incluir também a responsabilidade social. Para tanto, é importante que se considere a relação entre a gestão socialmente responsável e o resultado econômico que apresenta para a organização.

2.3 A RELAÇÃO ENTRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL E O DESEMPENHO ECONÔMICO EMPRESARIAL

O desenvolvimento de ações socialmente responsáveis pelas empresas tem um apelo humanitário inquestionável, mas é igualmente importante que seu valor econômico para as organizações seja demonstrado (VANCE, 1975). Tal afirmação é relevante já que muitos investidores, sejam pessoas físicas ou jurídicas, acreditam que as questões sociais com as quais as empresas se envolvem devem ser consideradas no momento da decisão sobre o investimento (MOSKOWITZ, 1972), fato que tem levado muitos pesquisadores a buscarem uma relação entre as variáveis responsabilidade social e desempenho econômico empresarial (COCHRAN e WOOD, 1984).

As inúmeras práticas adotadas pelas empresas no sentido de melhorar seu desempenho, dentre elas o *downsizing*³, o *empowerment*⁴, a reengenharia e outras, alteraram a relação entre as empresas e seus *stakeholders* uma vez que passaram a incluir valores intangíveis como a inovação e a flexibilidade. Apesar da dificuldade de se medir estes recursos intangíveis, eles têm sido a fonte da saúde financeira de muitas empresas. Ocorre que os modelos adotados para mensuração destes recursos utilizam medidas baseadas em critérios principalmente financeiros que, no caso da intangibilidade, não oferecem aos executivos as informações de que eles necessitam durante o processo de tomada de decisão (ATKINSON, WATERHOUSE e WELLS, 1997).

³ Downsizing – redução significativa de pessoal e instalações (BIASCA, 1995).

⁴ Empowerment – fortalecimento do poder decisório dos indivíduos da empresa para conceder às pessoas maiores oportunidades de participar do processo de escolha (ARAÚJO, 2001).

Segundo Atkinson, Waterhouse e Wells (1997), os modelos de medida de desempenho que se baseiam em aspectos financeiros não levam em conta informações que podem ser subjetivas, como a satisfação dos consumidores. Tal fato tem levado não somente empresas, mas também governos, como Inglaterra, Nova Zelândia e Estados Unidos, a investirem no desenvolvimento de sistemas de mensuração de desempenho que possam auxiliá-los a tomar decisões de maneira mais acertada no sentido de buscar maior eficiência em suas operações.

A relação entre a responsabilidade social e o desempenho das empresas é uma questão que, desde a década de 60 do século passado, vem sendo objeto de discussões (COCHRAN e WOOD, 1984), já que é difícil determinar padrões através dos quais esta relação possa ser mensurada (MOSKOWITZ, 1972).

Neste sentido, a partir de estudos já realizados nos Estados Unidos verifica-se que há três posicionamentos possíveis para a relação existente entre o investimento em ações socialmente responsáveis e o desempenho econômico empresarial.

O primeiro posicionamento, adotado por alguns autores norte-americanos indica uma relação positiva entre a prática de ações socialmente responsáveis e o desempenho econômico (BOWMAN e HAIRE, 1975, PARKET e EILBIRT, 1975, HEINZE, 1976, STURDIVANT e GINTER, 1977).

O segundo ponto de vista verificado junto a pesquisadores dos Estados Unidos sustenta a afirmação de que é negativa a relação entre a responsabilidade social empresarial e o desempenho econômico (VANCE, 1975, FOLGER e NUTT, 1975).

Uma terceira visão encontrada na literatura norte-americana sobre este assunto revela outros pontos de vista ao argumentarem que esta relação é neutra,

ou então, que ela se deve a outros fatores (ARLOW e GANNON, 1982, COCHRAN e WOOD, 1984).

Considerando que o problema de pesquisa do presente trabalho engloba a relação entre a responsabilidade social e o desempenho econômico das empresas, torna-se necessário mensurar o desempenho da organização de maneira a considerar aspectos que estejam vinculados à gestão socialmente responsável.

Para tratar de maneira mais adequada esta questão, será apresentado a seguir o modelo denominado *Balanced scorecard* utilizado para realizar a mensuração do desempenho empresarial.

2.3.1 *Balanced Scorecard*

Este modelo será apresentado nesta pesquisa uma vez que considera outros aspectos além dos financeiros para mensurar o desempenho das organizações. Dentre os outros aspectos a serem considerados, pode-se vislumbrar a responsabilidade social como diferencial estratégico na gestão empresarial contribuindo para a melhoria do desempenho da organização.

Atkinson, Waterhouse e Wells (1997) afirmam que, apesar de muitos trabalhos discutirem a importância da relação entre mensuração de desempenho ao planejamento estratégico, há poucas pesquisas que estruturam um modelo integrado, neste sentido. Kaplan e Norton, por meio do desenvolvimento do *Balanced scorecard*, apresentaram uma metodologia que, segundo Atkinson, Waterhouse e Wells (1997) mostra-se um instrumento adequado de mensuração de desempenho das empresas.

Sob a ótica de Atkinson et al (2000, p. 61) o *Balanced scorecard* proporciona à empresa um modelo de avaliação de seus ativos intangíveis como, por exemplo, o relacionamento com os clientes, que vem se tornando imprescindível para a administração adequada dos recursos tangíveis da organização. Segundo estes autores,

(...) infelizmente, as mudanças financeiras tradicionais de curto prazo não medem o aumento de valor quando as empresas melhoram suas habilidades e seus ativos intangíveis. Do mesmo modo, o desempenho financeiro a curto prazo mensurado pode melhorar mesmo quando as empresas reduzem seus dispêndios em ativos intangíveis (ATKINSON et al., 2000, p. 61).

Este modelo será detalhado no presente trabalho de pesquisa uma vez que trata-se de uma ferramenta moderna e importante na mensuração dos resultados a partir de variáveis como a relação da empresa com seus stakeholders (ATKINSON, WATERHOUSE e WELLS, 1997).

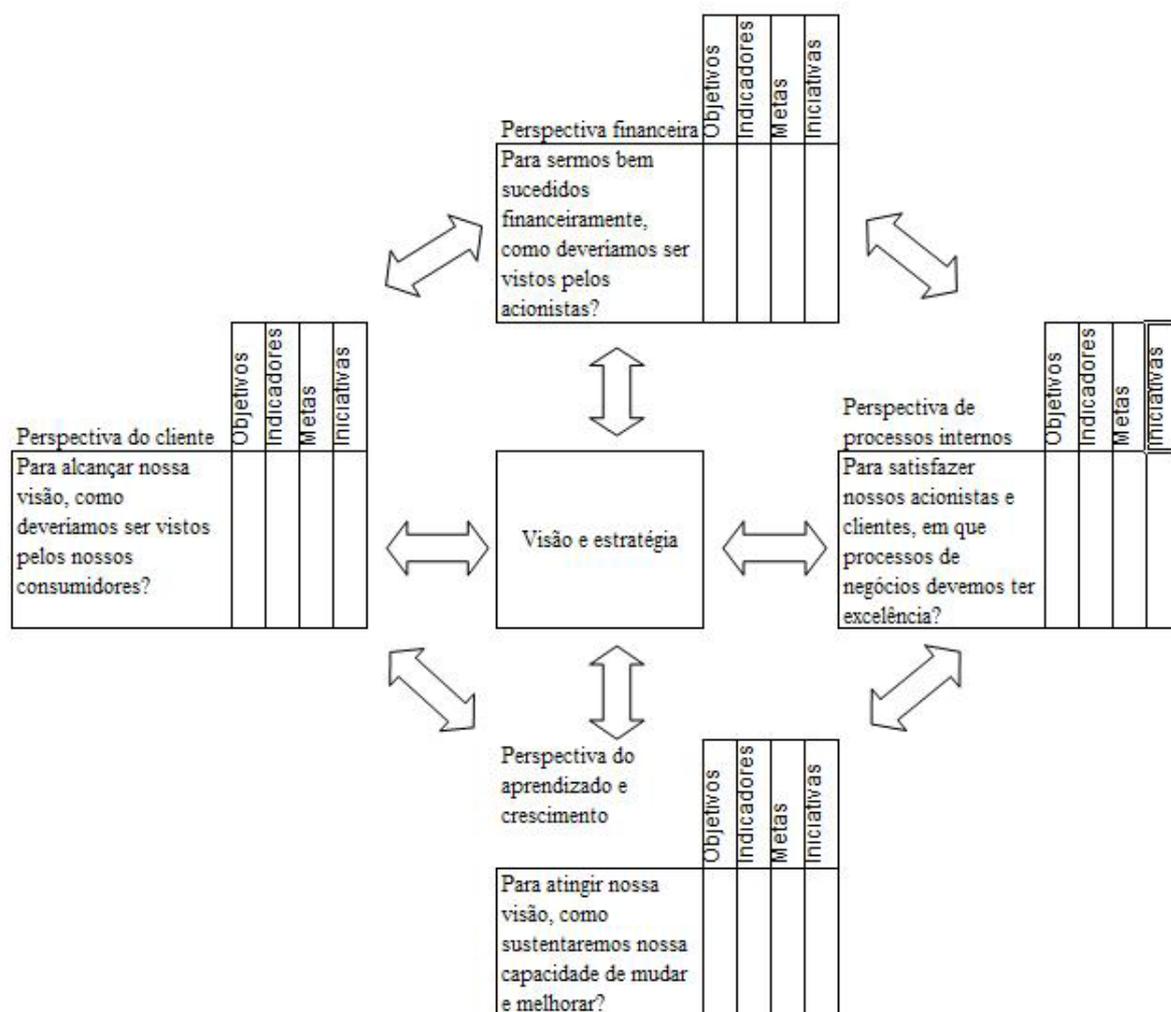
O *Balanced Scorecard* “traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 2).

Para Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* transformou-se em um sistema que auxilia as gerências a gerenciar a estratégia da empresa a longo prazo, o que significa que o modelo tornou-se mais do que um sistema de mensuração de desempenho organizacional através da avaliação de quatro perspectivas distintas: 1) financeira; 2) do cliente; 3) dos processos internos da empresa; e 4) do aprendizado e crescimento (ver Figura 8).

Para Kaplan e Norton (1997), no que diz respeito à primeira perspectiva, ou seja, a perspectiva financeira, o *Balanced scorecard* permite que as organizações

vinculem seus objetivos ligados à obtenção de retorno sobre o capital investido à estratégia da empresa. Considera também que os objetivos financeiros são diferentes em cada estágio do ciclo de vida da organização.

FIGURA 8 – *BALANCED SCORECARD* – TRADUZINDO VISÃO E ESTRATÉGIA: QUATRO PERSPECTIVAS



FONTE: KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review, p. 76, Jan.-Feb., 1996.

Para os autores, são três os estágios nos quais as empresas podem se encontrar: 1) crescimento - a empresa está iniciando suas atividades e seus objetivos financeiros estão relacionados ao aumento das vendas e da receita em

certos mercados; 2) sustentação – grande parte das empresas encontra-se nesta fase atraindo investimentos, mantendo e buscando aumentar sua participação de mercado, além de perseguir a melhoria contínua e o aumento da capacidade. Nesta fase, a empresa tem a lucratividade como objetivo financeiro; 3) colheita – nesta fase, a organização espera obter retorno sobre o capital investido e seus objetivos financeiros estão vinculados ao fluxo de caixa operacional e à diminuição da necessidade de capital de giro.

Conforme Kaplan e Norton (1997), o objetivo econômico desejado a longo prazo deve ser obtido a partir da relação entre os objetivos financeiros, dos clientes, de processos internos e de sua capacidade de crescimento e aprendizado.

A segunda perspectiva a ser considerada, conforme o *Balanced scorecard*, é voltada para os clientes. Verifica-se que há dois grupos de indicadores utilizados para medir os resultados que a empresa alcança junto aos seus clientes.

O primeiro grupo inclui os indicadores normalmente adotados pelas empresas e, por este motivo, conhecidos como essenciais: participação de mercado; retenção de clientes; captação de clientes; satisfação de clientes; e lucratividade de clientes, conforme indicado no Quadro 2 (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 72).

QUADRO 2 – A PERSPECTIVA DO CLIENTE – MEDIDAS ESSENCIAIS

Participação de mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado, em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido.
Captação de clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

FONTE: KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. A estratégia em ação: *balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 72.

Conforme apresentam Kaplan e Norton (1997), o segundo grupo compõe-se das propostas de valor, ou seja, o conjunto de atributos que as empresas oferecem aos seus clientes para conquistar sua preferência, satisfação e fidelidade. Estes atributos estão divididos em três classes: atributos dos produtos ou serviços; relacionamento com os clientes e imagem e reputação.

Os atributos dos produtos ou serviços estão relacionados à sua funcionalidade, preço e qualidade. O relacionamento com os clientes diz respeito à entrega do produto ou serviço ao cliente considerando a forma da entrega e dentro de um prazo adequado. A imagem e a reputação referem-se aos aspectos intangíveis que fazem com que os clientes prefiram determinada empresa à sua concorrente. Segundo os autores, “empresas que tentam explorar o atributo da imagem e reputação definem seu cliente ideal e tentam influenciar o comportamento de compra através da imagem associada à aquisição de seus produtos ou serviços” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 81).

Os autores concluem afirmando que “selecionando objetivos e medidas específicos nessas três classes, os executivos poderão levar suas empresas a oferecer propostas de valor superiores aos seus segmentos-alvo” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 90).

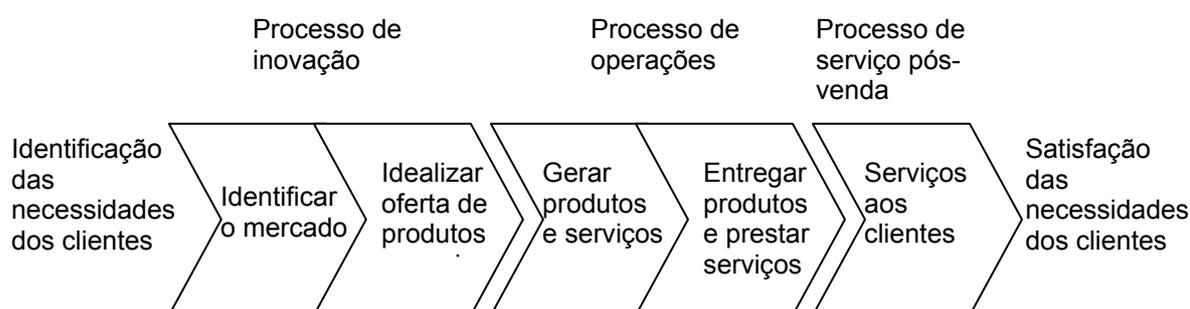
A terceira perspectiva do *Balanced Scorecard* diz respeito aos processos internos da empresa. Kaplan e Norton (1997) enfatizam que é importante que as organizações determinem inicialmente os objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e de clientes para então poderem visualizar melhor os processos necessários para atender às expectativas do seu público-alvo e de seus acionistas.

Segundo Kaplan e Norton (1997), buscando criar valor para o público-alvo, além de alcançar resultados financeiros e conseqüentemente, atender aos

acionistas, as empresas podem considerar três processos principais dentro da perspectiva de processos internos: a inovação, as operações e o serviço pós-venda e que se encontram resumidos na Figura 9.

A quarta e última perspectiva apresentada por Kaplan e Norton (1997) dentro do modelo do *Balanced Scorecard* envolve o aprendizado e o crescimento da empresa. Para os autores, as três perspectivas precedentes determinam em que medida a organização precisa obter destaque se deseja atingir alto desempenho. Esta quarta perspectiva apresenta a infra-estrutura que sustenta a organização na execução dos objetivos que determinou nas três perspectivas anteriores. Dentro deste aspecto, os autores indicam que há três categorias que devem ser consideradas nesta perspectiva: capacidade dos funcionários; capacidades dos sistemas de informação; motivação, *empowerment* e alinhamento.

FIGURA 9 – PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS – O MODELO DA CADEIA DE VALORES GENÉRICA



FONTE: KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. A estratégia em ação: *balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 102.

A primeira categoria, capacidade dos funcionários é relevante já que é fundamental sua mobilização para a consecução dos objetivos traçados pela

empresa. Além disso, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 133) “as idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários da linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização”. Desta maneira, conforme estes autores, três medidas são consideradas pelas empresas quando traçam objetivos para seus funcionários: 1) satisfação dos funcionários; 2) retenção dos funcionários; e 3) produtividade dos funcionários.

A segunda categoria, capacidades dos sistemas de informação, segundo Kaplan e Norton (1997) oferece aos funcionários o instrumento de que necessitam para que possam obter informações sobre os clientes e seu relacionamento com a empresa, processos internos, entre outras.

A terceira categoria complementa as duas anteriores, na medida em que a motivação dos funcionários, o seu nível de poder de decisão e seu alinhamento com os objetivos da organização têm grande influência sobre o nível de contribuição que podem oferecer.

Kaplan e Norton (1996) afirmam que o *Balanced scorecard* oferece à empresa condições para gerenciar processos ao mesmo tempo em que conduz toda a organização para implementar sua estratégia.

A aplicação de um modelo como o *Balanced scorecard* para mensurar o desempenho de uma empresa auxilia também os stakeholders a compreenderem e avaliarem melhor sua participação no processo de busca dos objetivos estratégicos definidos pela organização (ATKINSON, WATERHOUSE e WELLS, 1997).

A relação entre o desempenho econômico das empresas e a implementação de ações socialmente responsáveis já vem sendo pesquisada há alguns anos. Para

melhor compreensão deste tema, faz-se necessária uma revisão sobre obras publicadas abordando esta questão.

2.3.2 A relação entre as práticas de responsabilidade social e o desempenho econômico das empresas: uma revisão sobre a literatura existente

Sob a ótica de Chamberlain (1973), a responsabilidade social das empresas está limitada a dois fatores principais que levam à adoção de duas posturas distintas por parte do presidente da empresa: 1) o presidente entende que sua obrigação principal é preservar e fortalecer a organização, ainda que queira inseri-la em um contexto de intenso desenvolvimento de ações sociais; 2) o presidente realmente acredita no valor da preservação do bem estar da sociedade e conduz mudanças em sua empresa para preservá-las, desde que não comprometam seu desempenho.

Qualquer que seja a postura adotada pelo corpo diretivo, seus valores e atributos se refletem nas políticas ou práticas adotadas pelas organizações e terão um reflexo social. Ainda que este reflexo seja mínimo, ele será associado à imagem da empresa. Assim, se os dirigentes da empresa possuem uma percepção restrita apenas ao aspecto econômico, postura que se reflete em suas decisões e a organização poderá ser percebida como não sendo socialmente responsável (STURDIVANT e GINTER, 1977).

Votaw e Sethi (1973) complementam este ponto de vista, argumentando que as empresas refletem os valores cultivados – consciente ou inconscientemente - pelos seus dirigentes.

A relação entre a prática de ações socialmente responsáveis e o resultado econômico das empresas é uma questão já abordada por diferentes autores que

apresentam percepções antagônicas. Alguns acreditam que esta relação é positiva, outros argumentam que é negativa e há também aqueles que acreditam que não é possível concluir se esta relação existe, nem se ela é positiva ou negativa.

De qualquer maneira, segundo Cochran e Wood (1984), existindo ou não uma relação entre a responsabilidade social e o desempenho econômico, este é um assunto de grande importância para os executivos e merece ser discutido. Se a relação for negativa, os executivos de uma empresa precisam se precaver, uma vez que existe uma intensa pressão da sociedade neste sentido. Se a relação for positiva, os executivos devem incentivar o desenvolvimento de ações socialmente responsáveis, já que contribuem para o desempenho econômico da organização. Além disso, devem procurar entender as razões desta relação e incrementá-las.

Segundo Narver (1971), para maximizar seu valor, a longo prazo, a empresa não pode se deparar com sanções impostas, principalmente pelo governo, como aquelas que dizem respeito à poluição. Para evitar situações deste tipo, as empresas devem investir a curto prazo em questões sociais para garantir o bem-estar do negócio, a longo prazo. Bauer (1972) corrobora com esta posição afirmando que o fato de atender às necessidades da sociedade, contribui para a rentabilidade da empresa, a longo prazo.

Uma relação positiva entre a responsabilidade social empresarial e o resultado econômico também foi verificada por Bowman e Haire (1975) após a realização de uma pesquisa, no período de 1969 a 1973, junto a 82 organizações do setor alimentício norte-americano. O resultado deste trabalho demonstrou que as empresas que investiam em ações socialmente responsáveis tiveram um retorno de 14,3% sobre o investimento, enquanto que aquelas que não praticavam a responsabilidade social alcançaram um retorno de 9,1%.

Parket e Eilbirt (1975) listaram 80 empresas socialmente responsáveis e compararam seu desempenho econômico com aquele alcançado pelas empresas citadas pela revista *Fortune* 500 em 1973. O resultado revelou que, em termos de desempenho econômico, eram mais altos os valores médios alcançados pelas empresas que compunham a lista feita pelos autores do que aquelas mencionadas pela revista.

Uma relação positiva entre o desenvolvimento em ações socialmente responsáveis e o desempenho econômico também foi relatado por Heinze (1976) que realizou um estudo em 1972, envolvendo 28 grandes empresas norte-americanas.

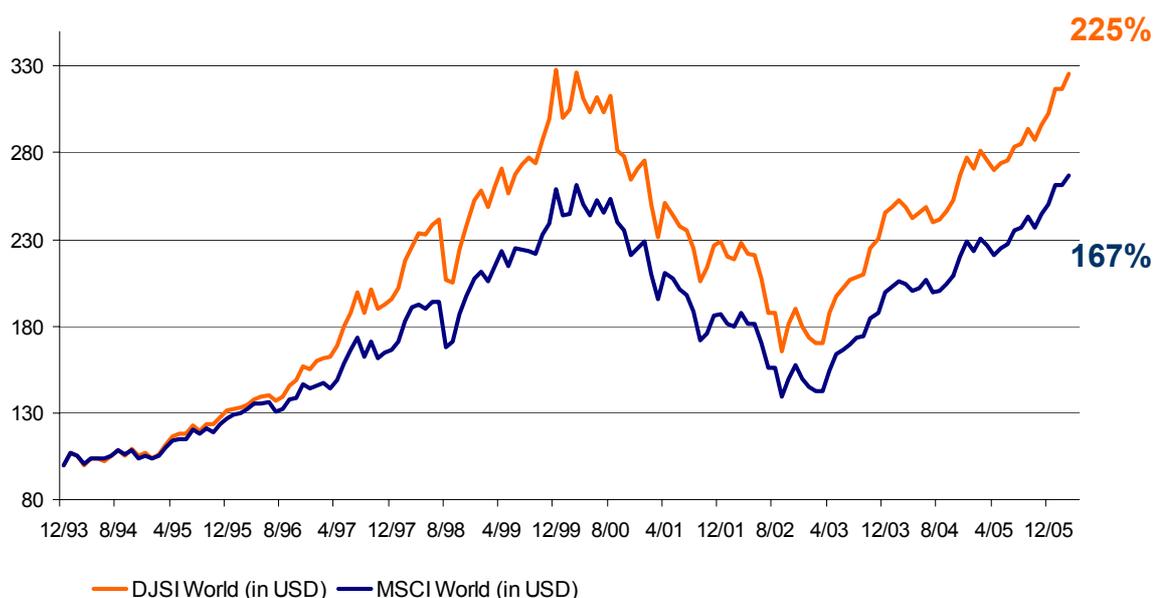
Sturdivant e Ginter (1977) argumentam que alcançam melhor desempenho econômico as empresas cujos dirigentes visualizam a importância da inclusão da dimensão social em suas decisões sem, com isso, perder de vista a importância da missão econômica da empresa que dirigem. Para estes autores, existe uma relação positiva entre a conduta de uma empresa que considera a dimensão social e o desempenho econômico que apresenta. Esta conclusão é o resultado de uma pesquisa realizada junto a 67 empresas norte-americanas que já haviam sido citadas no trabalho de Moskowitz (1974) que as dividiu em dois grupos de 10 empresas: as melhores e as piores em termos de responsabilidade social.

Conforme o site www.sustainability-index.com acessado em 26/04/06, o que se verifica é que as empresas consideradas socialmente responsáveis, segundo os critérios do DJSI, apresentam uma valorização maior de suas ações em relação às aquelas que não adotam tais práticas. O Gráfico 1, apresentado a seguir, indica (linha laranja) que a valorização das ações destas empresas é superior em relação

àquelas que apenas integram o DJGI - Índice Geral Dow Jones cujos valores de ações estão representados pela linha azul, no gráfico.

As empresas consideradas socialmente responsáveis apresentaram no período de dezembro/93 a dez/2005 uma valorização média de 225%. Já as empresas que não estão incluídas no índice DJSI apresentaram uma valorização média de 167%, no mesmo período.

GRÁFICO 1 – DJSI – EVOLUÇÃO DO VALOR DAS AÇÕES DE EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS NA BOLSA DE VALORES DE NY (US\$) - PERÍODO DEZ/1993 A DEZ/2005



FONTE: www.sustainability-index.com acessado em 26/04/06

Para integrar o conjunto empresas que compõem o DJSI, é realizada uma avaliação anual composta de um questionário com cerca de 50 itens que dizem respeito ao desempenho da organização em termos econômico, social e ambiental. No Brasil, em 2005, empresas como Itaú, Cemig – Companhia Energética de Minas

Gerais e Aracruz, fazem parte deste índice (informações disponíveis em <http://www.sustainability-indexes.com>, acessado em 16/03/2006).

No Brasil, em outubro de 2001, o ABN AMRO criou o Fundo Ethical que, segundo Relatório da Administração, publicado em 1º de março de 2002 é “o primeiro fundo de investimento do mercado brasileiro composto por empresas reconhecidas por desenvolverem boas práticas de responsabilidade social, ambiental e corporativa”.

O Gráfico 2 apresenta a evolução do valor das ações do grupo de empresas pertencentes ao Fundo Ethical em relação à carteira de ações da Bolsa de Valores de São Paulo. Verifica-se que as ações do primeiro grupo alcançaram uma valorização de 267% desde a criação do Fundo Ethical, ou seja, outubro de 2001 até dezembro de 2005. Já as empresas que não fazem parte deste Fundo, obtiveram uma valorização de 237% no mesmo período.

Conclui-se, portanto, que as empresas que investem em responsabilidade social tiveram, em relação àquelas que não praticam ações socialmente responsáveis, um ganho de 30% no valor de suas ações no período de outubro de 2001 a dezembro de 2005.

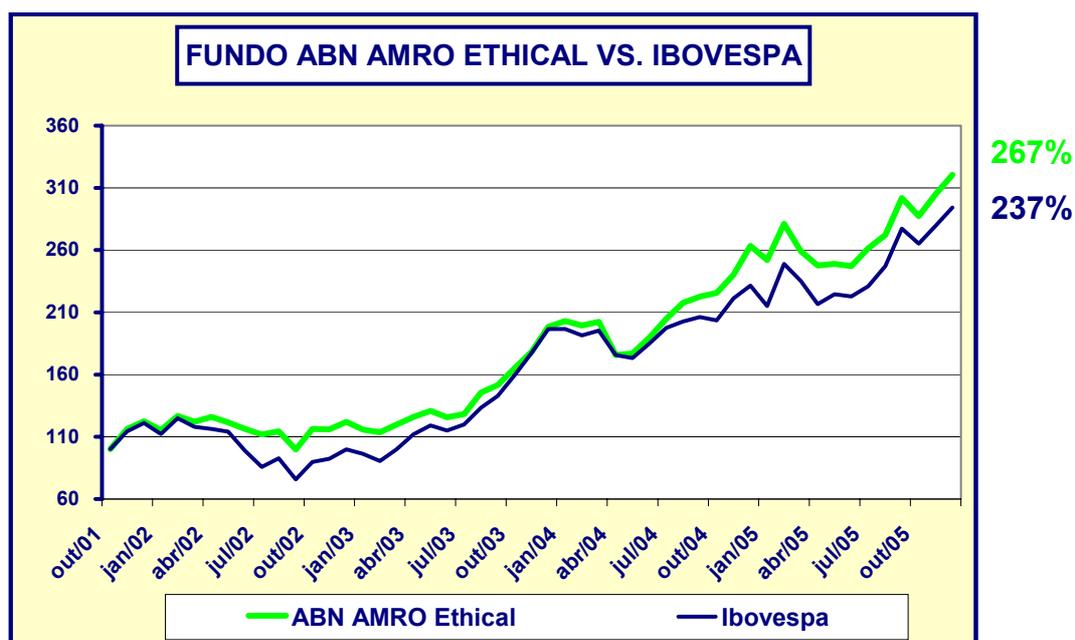
Ao avaliar os Gráficos 1 e 2, verifica-se que o valor das ações das empresas socialmente responsáveis permaneceu com seus valores no mínimo iguais àquelas ações das empresas que não praticam a responsabilidade social. Em nenhum momento, nos gráficos apresentados, os valores das ações socialmente responsáveis foram inferiores àqueles das empresas que não praticam a responsabilidade social.

Os Gráficos 1 e 2 demonstram que o investimento em responsabilidade social, seja em nível mundial, seja considerando-se um conjunto de empresas

brasileiras, tem propiciado, ao longo do tempo, uma valorização do valor das ações nas bolsas de valores de Nova Iorque e de São Paulo.

Por outro lado, Vance (1975) constatou que é negativa a relação entre a prática de ações socialmente responsáveis e o resultado econômico das empresas. Esta afirmação foi resultado de dois estudos que o autor realizou junto a empresas nos Estados Unidos da América.

GRÁFICO 2 – FUNDO ABN AMRO ETHICAL VS IBOVESPA - EVOLUÇÃO DO VALOR DAS AÇÕES DE EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS



FONTE: CAMPOS, J.J.F. **Fundo ABN AMRO Ethical** [mensagem de trabalho]. Mensagem recebida por <elaine@fgvpr.br> em 21.02.2006.

O primeiro estudo comparou o desempenho das 14 empresas indicadas por Moskowitz (1972) como sendo socialmente responsáveis com empresas integrantes do índice Dow Jones para indústrias, o NYSE *Composite Index* em duas datas: 1º/01/72 e 1º/01/75. O autor constatou que 13 das 14 empresas tiveram uma queda

no valor de suas ações. O segundo estudo era composto por 45 empresas selecionadas por executivos e 50 empresas indicadas por estudantes universitários. O autor constatou igualmente uma queda no valor das ações destas empresas em duas datas: 1º/1/74 e 1º/1/75.

Folger e Nutt (1975) realizaram um estudo junto a 9 empresas norte-americanas produtoras de papel cujo investimento em propaganda era intenso para divulgar seu empenho no controle da poluição do ar. Os autores constataram que não houve um aumento no valor das ações destas empresas no período de março/1971 a março/1972 em função de sua ação socialmente responsável, ainda que ela tenha sido amplamente divulgada.

Cochran e Wood (1984) associam a influência da responsabilidade social corporativa sobre o desempenho econômico ao tempo de existência das empresas. Segundo estes autores, empresas constituídas há décadas precisam investir para adequar suas instalações às novas demandas do mercado e às exigências legais o que influencia em seu desempenho econômico. Além disso, para os autores, os administradores destas empresas não possuem flexibilidade suficiente para se adaptarem às novas imposições sociais.

Ao contrário, as empresas instaladas mais recentemente consideraram em seus projetos as necessidades impostas pelo ambiente, bem como consideram a necessidade de ter em seu quadro de executivos, pessoas com flexibilidade suficiente para reagir positivamente às demandas sociais.

Uma posição neutra foi adotada por Arlow e Gannon (1982) que realizaram um levantamento na literatura existente. Os autores avaliaram seis trabalhos realizados entre 1977 e 1979 (Quadro 3) sobre este tema e concluíram que não é

possível afirmar se existe ou não uma relação positiva entre a responsabilidade social e o resultado econômico das empresas.

Conforme apresentado no Quadro 3, Arlow e Gannon (1982) concluem que, dos seis casos relatados, três apresentam uma relação positiva entre o investimento social responsável e seu resultado econômico. Apenas um deles apresenta uma relação negativa e em dois casos, não houve resultados expressivos que pudessem revelar se a relação é positiva ou negativa.

Considerando que o presente trabalho de pesquisa aborda a percepção dos gestores de uma empresa no que diz respeito à relação entre o investimento socialmente responsável realizado e o desempenho econômico verificado em determinado período, fez-se necessária a abordagem de três temas principais, são eles: a responsabilidade social, a estratégia nas organizações e o *Balanced scorecard* como ferramenta de monitoramento da estratégia empresarial.

Verificou-se que as decisões tomadas pelas empresas não se limitam mais ao contexto econômico, ao contrário, os gestores têm baseado suas decisões também em aspectos sociais e ambientais. Autores como Ansoff (1993) sugerem que, diante deste cenário, os gestores sejam preparados para identificar a importância de informações provenientes do ambiente sócio-econômico-ambiental a fim de tomarem decisões mais eficazes no sentido de obterem respostas mais positivas não somente do mercado, como também da sociedade em geral.

O pensamento socialmente responsável tem sido inserido no planejamento estratégico das organizações, uma vez que o posicionamento adotado pela empresa é fator que se relaciona à escolha de sua estratégia competitiva na busca por lucros e sustentabilidade. A escolha da estratégia, segundo Porter (1986) deve basear-se na atratividade da empresa e nos fatores determinantes desta atratividade. Neste

sentido, a responsabilidade social tem se mostrado um fator importante a ser considerado pelas empresas em termos de atratividade e diferencial competitivo.

Uma vez inserida no contexto estratégico empresarial como fator de atratividade e competitividade, torna-se necessário o monitoramento da responsabilidade social como ação estratégica da organização na busca por lucros e sustentabilidade.

Neste sentido, considerando que o *Balanced scorecard* monitora o desempenho estratégico da empresa com base nas quatro perspectivas apresentadas na Figura 8, verifica-se que a responsabilidade social poderia ser incorporada a esta ferramenta como indicador de desempenho já que sua relação com a visão estratégica do negócio tem se mostrado cada vez mais estreita.

O tema da responsabilidade social como ação estratégica empresarial na busca pela sustentabilidade é tratado no presente trabalho de pesquisa sob o viés da percepção dos gestores sobre o retorno que o investimento socialmente responsável traz para a empresa. Para realizar esta pesquisa, pressupostos metodológicos foram adotados e serão apresentados a seguir.

QUADRO 2 – ESTUDOS EMPÍRICOS – REALIZADOS DE 1975 A 1979 NOS ESTADOS UNIDOS SOBRE A RELAÇÃO ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL E DESEMPENHO ECONÔMICO EMPRESARIAL

AUTOR	AMOSTRA	MEDIDA DE RESPONS. SOCIAL	MEDIDA ECONÔMICA OU DE LUCRO	RESULTADOS
1. Sturdivant & Ginter (1977)	28 corporações na lista Fortune 500 de 1975	Classificação de Moskowitz para definir a empresa como melhor ou pior e classificação do autor para menção honrosa.	Crescimento do EPS* em relação à média da indústria 1967-74.	As melhores corporações e as com menção honrosa tiveram um crescimento do EPS significativamente maior que as piores
2. Parket & Eilbirt (1975)	80 empresas na relação das Maiores Corporações da Forbes em 1971	A critério do autor.	RL como percentual de vendas RL como percentual do patrimônio líquido EPS	As firmas socialmente responsáveis (80) tiveram valores médios maiores em todas as dimensões em comparação com a lista <i>Fortune 500</i> de 1973
3. Bowman & Haire (1975)	82 empresas de processamento de alimentos no Manual da Indústria Moody de 1973	Percentual de texto sobre responsabilidade social no relatório anual	ROE médio ou mediano 1968-72 ou 1969-73	ROE médios e medianos maiores para empresas com alguma discussão. Empresas com a menção média possuem um ROE mediano significantemente maior que as com menções altas ou baixas.
4. Vance (1975)	As 45 e 50 maiores corporações	Classificações por estudantes e executivos na <i>Business and Society Review</i> de 1972.	Pelo percentual do preço das ações em 1/1/75 em relação ao preço em 1/1/74	Classificação média de ambos os grupos relacionada negativamente ao desempenho do mercado de ações em 1974
5. Alexander & Bucholz (1978)	41 empresas de Vance (1975)	O mesmo que Vance (1975)	ROE com ajuste de riscos 1970-74 e 1971-73	Sem relações significativas
6. Abbott & Monsen (1979)	450 corporações na lista <i>Fortune 500</i> de 1975	Escala de divulgação do envolvimento social (quantidade de divulgações de ações sociais em relatórios anuais)	Retornos totais aos investidores 1964-74	Sem diferenças significativas de retornos totais aos investidores para empresas com alto e baixo investimento.

NOTA: *EPS significa rendimentos por ação (*Earnings per Share*); RL é a receita líquida; ROE é o retorno sobre o patrimônio líquido (*Return on Equity*); relação P/R é a relação preço-rendimentos

FONTE: ARLOW, P.; GANNON, M.J. *Social Responsiveness, Corporate Structure, and Economic Performance*. *Academy of Management Review*, 1982, Vol 7, N 2, p. 235-241.

3 METODOLOGIA

Neste item, serão apresentados os pressupostos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, ou seja, as perguntas formuladas, as categorias consideradas, a definição constitutiva e operacional das categorias analíticas; o desenho e delimitação da pesquisa; os dados a serem coletados, as técnicas adotadas para a coleta dos dados e o tratamento que os dados receberam.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Considerando que o problema do presente trabalho é verificar qual a percepção dos gestores de uma organização brasileira sobre a relação existente entre a prática de ações socialmente responsáveis e sua influência sobre o resultado econômico das empresas, este estudo busca responder a algumas perguntas.

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

- a) Qual era a situação econômica da empresa antes da implementação das práticas de responsabilidade social corporativa?
- b) Como se deu o processo de implementação das práticas socialmente responsáveis na empresa?
- c) Qual foi o desempenho econômico no período de desenvolvimento de ações socialmente responsáveis na empresa?

- d) Existe uma relação entre o desempenho econômico e a implementação das práticas de responsabilidade social corporativa na empresa estudada?

3.1.2 Definição Constitutiva (DC) e Definição Operacional (DO) das Categorias Analíticas em estudo

A seguir, serão apresentadas as categorias em estudo no presente trabalho de pesquisa.

Responsabilidade social

DC: comportamento que a empresa adota compatível com os fins e valores da sociedade, envolvendo toda sua rede de relações e gerando um compromisso, que transcende o cumprimento de suas obrigações legais, passando a contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas (BOWEN, 1957; FROES e MELO NETO, 1999; ASHLEY *et al.*, 2002).

DO: será verificada através do levantamento das práticas adotadas pela empresa traduzidas em ações que envolvam os stakeholders.

Desempenho econômico

DC: Resultado obtido pela empresa considerando seus índices de rentabilidade e lucratividade alcançados em relação ao que foi previsto para determinado período (GITMAN, 2000).

DO: serão medidas a rentabilidade e a lucratividade presentes nas informações financeiras e contábeis da empresa estudada.

3.1.2.1 Construção do quadro de análise das categorias em estudo

Com base na fundamentação teórica apresentada e na definição das categorias analíticas em estudo, formatou-se o Quadro 3, apresentado a seguir que será utilizado como base para as análises que serão feitas no presente trabalho.

QUADRO 3 – QUADRO DE ANÁLISE DAS CATEGORIAS EM ESTUDO

CATEGORIA ANALÍTICA EM ESTUDO	DIMENSÕES ESSENCIAIS	CONCEITUAÇÃO
Responsabilidade social	Ser uma empresa cidadã	Respeitar o compromisso ético expresso no planejamento estratégico e assumido com seus <i>stakeholders</i> (público interno, meio-ambiente, fornecedores, consumidores, governo e sociedade, comunidade) em todas as decisões tomadas em relação ao negócio ao cumprir suas obrigações como agente de transformação social, além de garantir sua rentabilidade e lucratividade como fabricante de produtos ou prestador de serviços atendendo adequadamente às demandas do mercado. Os valores, a missão e a governança corporativa são aspectos marcantes de uma empresa cidadã.
	Responsabilidades filantrópicas: ser uma empresa doadora	Oferecer para a sociedade doações em forma de dinheiro, produtos ou serviços.
	Responsabilidades éticas: ser uma empresa ética	Diz respeito à noção de atuação correta das empresas na formulação de suas políticas e nas ações que desenvolver relativas ao negócio. Inclui: respeito aos direitos humanos; concordância com os princípios da OIT Organização Internacional do Trabalho e legislação nacional vigente; não utilização de práticas consideradas ilegais pela legislação vigente; compromisso de transparência e veracidade nas informações que divulgar interna e externamente; coerência entre os valores internos da organização, suas atitudes e sua relação com os seus diferentes públicos.
	Responsabilidades legais: obedecer às leis	As leis representam a codificação do que a sociedade estabelece sobre o que é certo e errado. Inclui: quitação de dívidas tributárias; relacionamento com os colaboradores; obrigações devidas a órgãos públicos municipais, estaduais e federais; atendimento às regras estabelecidas pelo Procon.
Desempenho econômico	Responsabilidades econômicas: ser lucrativo e rentável	A base sobre a qual todas as demais responsabilidades se sustentam. Garantir a lucratividade e a rentabilidade da empresa.
	Lucratividade	Relação entre receitas e custos, gerada pelo uso dos ativos da empresa nas atividades produtivas". A lucratividade é medida pelo lucro líquido obtido dividido pela receita total verificada no período.
	Rentabilidade	Considera a relação entre o lucro líquido alcançado pela empresa e seu patrimônio líquido.

FONTE: Elaboração da autora com base na fundamentação teórica abordada no trabalho de pesquisa.

3.1.3 Definição de outros termos relevantes

Rentabilidade

DC: Considera os seguintes aspectos: taxa de retorno sobre investimentos; taxa de retorno sobre o patrimônio líquido; margem de lucro sobre as vendas; e giro do ativo. Retorno sobre o capital investido (GITMAN, 2000).

Lucratividade

DC: “Relação entre receitas e custos, gerada pelo uso dos ativos da empresa nas atividades produtivas”. As medidas de lucratividade são: demonstração da composição porcentual do resultado; ROA – taxa de retorno sobre o ativo total; ROE – taxa de retorno sobre o patrimônio líquido e o LPA – lucro por ação (GITMAN, 1997, p. 120).

Balanco social

DC: documento que agrupa informações sobre o investimento feito pela empresa, permitindo acompanhar a evolução e a melhoria dos indicadores sociais da organização propiciando a comparação de resultados alcançados por empresas do mesmo setor (INSTITUTO ETHOS, 2004).

Investimento social privado

DC: conjunto formado por recursos humanos, financeiros e tecnológicos empregados pela iniciativa privada buscando a diminuição das desigualdades sociais (FROES e MELO NETO, 1999).

Sustentabilidade

DC: “atender às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (UNIETHOS, 2005).

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Neste item, serão apresentados o delineamento da pesquisa realizada, a população e a amostra consideradas, os tipos de dados utilizados, as técnicas adotadas para sua coleta e o tratamento que os dados receberam.

3.2.1 Delineamento da pesquisa

O delineamento deste trabalho foi baseado na pesquisa descritiva e teve o estudo de caso como método de procedimento. O nível de análise adotado foi predominantemente organizacional e a unidade de análise corresponde às pessoas que trabalham no Yázigi Internexus, ou seja, seus funcionários e franqueados.

Para atingir o objetivo geral e os objetivos específicos propostos neste trabalho, foi realizada uma pesquisa de natureza predominantemente qualitativa, pois suas características proporcionam uma aproximação entre o pesquisador e o objeto pesquisado, o que auxiliou a alcançar os objetivos propostos.

Além disso, o presente trabalho de pesquisa justifica sua natureza qualitativa uma vez que busca oferecer uma compreensão do processo de adoção das práticas socialmente responsáveis pela empresa pesquisada.

Quanto ao nível da pesquisa, foi adotado o estudo descritivo, uma vez que, segundo Gil (2002, p. 42), a pesquisa descritiva apresenta “as características de determinada população ou fenômeno”, além de estabelecer “relações entre variáveis”. Tal conceituação se aplica ao presente estudo, já que seu objetivo é verificar a percepção dos gestores a respeito da relação entre o investimento em responsabilidade social e o desempenho econômico das empresas.

As técnicas de coleta de dados, neste tipo de estudo são padronizadas, conforme indica o autor, como, por exemplo, os questionários.

Visando ao estudo da evolução dos resultados econômicos da empresa pesquisada, ao longo do processo de implementação de ações socialmente responsáveis, foi realizada uma análise longitudinal com corte seccional.

A empresa escolhida para a realização da pesquisa é o Yázigi Internexus, uma escola de inglês e espanhol que, conforme Silva (2000), iniciou suas atividades na capital do Estado de São Paulo em 24/10/1950. Esta empresa conta atualmente com 154 franqueados e 350 escolas no Brasil. Em sua sede, situada na capital do Estado de São Paulo, possui 45 colaboradores (TIEGHI, 2004).

A escolha do Yázigi Internexus foi feita uma vez que, nesta instituição de ensino, as ações socialmente responsáveis são desenvolvidas em conformidade com seu planejamento estratégico, de maneira estruturada e envolvendo sua rede de franquias e funcionários (TIEGHI, 2004).

3.2.2 População e amostra

A população considerada para o presente estudo compõe-se das pessoas que integram os níveis estratégico e tático da empresa, além daquelas que

representam o público interno do Yázigi Internexus, ou seja, os funcionários e os franqueados da marca, no Brasil.

Considerando os objetivos específicos a que o presente trabalho de pesquisa se propõe atingir, foram escolhidas duas amostras diferentes. A primeira amostra compõe-se daqueles que fazem parte dos níveis estratégico e tático da organização e, a segunda amostra é formada pelos colaboradores e franqueados desta instituição de ensino.

3.2.3 Tipos de dados

A coleta de dados foi realizada a partir de duas fontes distintas: fontes primárias e fontes secundárias.

Segundo Mattar (2001, p. 48), dados primários “são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”. No presente trabalho de pesquisa, os dados primários são as informações obtidas junto aos níveis estratégico e tático da empresa, além dos funcionários e franqueados.

Dados secundários, para Mattar (2001, p. 48) “são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados”. No que diz respeito à presente pesquisa, os dados secundários compõem-se de informações provenientes da área financeira da empresa. Estes dados foram utilizados para verificar a evolução do desempenho econômico da empresa durante o período de 1994 a 2004.

A coleta de dados primários a partir das entrevistas realizadas e dos questionários aplicados, bem como a coleta de dados secundários obtidos a partir da pesquisa documental têm com o objetivo verificar as categorias que foram definidas a priori com base na literatura pesquisada sobre o tema da responsabilidade social.

3.2.4 Técnicas adotadas para a coleta de dados

Para atingir os objetivos propostos no presente trabalho, foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas e questionários. As técnicas utilizadas para a coleta destes dados foram as seguintes: entrevistas semi-estruturadas cujo roteiro encontra-se disponível no Anexo 8; e questionários (Anexos 9 e 10).

Entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com pessoas que trabalham no Yázigi Internexus em dois diferentes níveis. Estes dados primários serão coletados adotando-se o método de multiníveis, proposto por Pettigrew (1990) que julga ser importante coletar dados em diferentes níveis da empresa a fim de proporcionar uma visão geral mais adequada do tema pesquisado. No primeiro nível, foram entrevistadas cinco pessoas do nível estratégico do Yázigi Internexus.

No segundo nível, foram entrevistados dois representantes do nível tático da empresa. Todos os integrantes do nível estratégico foram entrevistados, ou seja, o presidente da organização e os quatro diretores. O critério de escolha dos representantes do nível tático da empresa foi o de acessibilidade, conforme a disponibilidade de agenda destas pessoas para a realização das entrevistas. As

entrevistas foram realizadas nos dias 22 e 23 de agosto de 2005, na sede da empresa, na capital de São Paulo.

Outros dados primários foram coletados através dos questionários aplicados junto às duas amostras selecionadas: funcionários e franqueados do Yázigi Internexus. O objetivo da aplicação dos questionários foi verificar em que medida os franqueados e os funcionários compartilham com os níveis estratégico e tático do Yázigi Internexus as preocupações com as questões relativas às ações socialmente responsáveis, implementadas pela empresa pesquisada.

O questionário foi enviado via correio eletrônico para os funcionários que trabalham para a franqueadora, em São Paulo, e para todos franqueados, no Brasil. O objetivo da aplicação dos questionários foi verificar qual a visão do público interno da empresa sobre sua prática de ações socialmente responsáveis. A aplicação destes questionários ocorreu nos meses de outubro e novembro de 2005.

As duas amostras utilizadas para a aplicação dos questionários foram formadas a partir do critério de acessibilidade dos respondentes.

Os questionários contêm perguntas fechadas com opções de múltipla escolha bem como perguntas abertas, que deram aos funcionários e franqueados do Yázigi Internexus a oportunidade de expressão de suas idéias, opiniões, sugestões e críticas relativas ao tema pesquisado.

O questionário respondido pelos funcionários da empresa pesquisada continha 25 perguntas, divididas em quatro partes: 1) perfil do colaborador; 2) conhecimento e opinião sobre as práticas de responsabilidade social; 3) percepção sobre as ações socialmente responsáveis implementadas pelo Yázigi Internexus; 4) relação do Yázigi Internexus com os stakeholders.

Os franqueados do Yázigi Internexus responderam um questionário contendo 26 perguntas, divididas em quatro partes: 1) perfil do franqueado; 2) conhecimento e opinião sobre as práticas de responsabilidade social; 3) percepção sobre as ações socialmente responsáveis implementadas pelo Yázigi Internexus; 4) evolução do desempenho econômico verificado pelas franquias em relação à prática de ações socialmente responsáveis, adotadas pela rede; 5) relação do Yázigi Internexus com os stakeholders.

As questões que integram o roteiro de entrevistas e os questionários contemplam os aspectos necessários para a obtenção das informações necessárias para a realização da presente pesquisa.

Antes da aplicação efetiva dos questionários e entrevistas, foi realizado um pré-teste por meio aplicação piloto de três questionários e realização de três entrevistas cuja finalidade foi evidenciar possíveis falhas em sua estruturação e verificar se haviam sido formuladas todas as perguntas necessárias para alcançar o objetivo a que esta pesquisa se propõe. Este pré-teste foi realizado junto a pessoas que possuem o mesmo perfil das amostras escolhidas para a realização desta pesquisa. Depois de aplicado o pré-teste, foram avaliadas as contribuições dadas pelos respondentes e realizadas as modificações necessárias tanto no roteiro da entrevista, como no questionário.

Os dados secundários foram obtidos por meio de informações oferecidas pela área financeira da empresa e compõem-se de um gráfico (Anexo 11) que oferece um panorama da evolução do desempenho econômico alcançado pela empresa, no período pesquisado, ou seja, 1994 a 2004.

3.2.5 Tratamento dos dados

A análise dos dados primários levantados nas entrevistas foi feita empregando-se a técnica de análise de conteúdo conforme preconiza Bardin (1994) visando a obter indicadores que permitissem, por parte da pesquisadora, realizar a inferência de informações a partir das respostas fornecidas pelos entrevistados.

Seguindo o método de Bardin (1994, p. 95), foram realizadas as três fases descritas em sua obra: “a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação.”

Na primeira fase, ou “pré-análise”, conforme Bardin (1994, p. 95), três missões devem ser cumpridas: escolher os documentos ou fontes a serem consultadas; formular as hipóteses ou objetivos da pesquisa; e finalmente, elaborar indicadores que propiciem a interpretação a ser realizada.

Seguindo esta orientação, foram escolhidas as fontes que serviriam como base para a pesquisa. Definiu-se que seriam entrevistados representantes do nível estratégico e tático da empresa. Os colaboradores e franqueados também seriam consultados, mas por meio de questionários.

Os objetivos desta pesquisa seriam determinar a percepção dos gestores de nível estratégico e tático em relação ao retorno que proporciona o investimento em responsabilidade social e, em seguida, comparar à percepção dos colaboradores e franqueados da empresa.

Quanto à elaboração de indicadores, sugerida por Bardin (1994), foi elaborado o Quadro 4 - Quadro de análise das categorias em estudo. As categorias pré-definidas para esta pesquisa foram: ser uma empresa cidadã: relacionamento com o público interno, impacto sobre o meio-ambiente, relacionamento com os

fornecedores, relacionamento com consumidores e clientes, relacionamento com o governo e com a sociedade, relacionamento com a comunidade, valores – missão e governança corporativa; responsabilidades filantrópicas; responsabilidades éticas; responsabilidades legais; e, por fim, responsabilidades econômicas.

Uma vez cumpridas estas missões identificadas por Bardin (1994), procedeu-se à pesquisa de campo propriamente dita para coleta das informações e preparação do material para análise.

As entrevistas foram realizadas nos dias 22 e 23 de agosto de 2005 junto aos representantes do nível estratégico e nível tático da empresa pesquisada.

Quanto aos questionários, estes foram aplicados junto aos colaboradores e franqueados no período de outubro e novembro de 2005. Os dados obtidos por meio das questões abertas efetuadas foram tratadas da mesma maneira que aqueles obtidos por meio das entrevistas, ou seja, foram agrupadas conforme as categorias de estudo. Estes dados estão contidos nos Quadros apresentados nos Anexos 4 e 6.

As perguntas fechadas apresentadas nos questionários aplicados foram tabuladas e sua frequência foi indicada percentualmente. Os resultados obtidos estão apresentados nos Anexos 5 e 7.

Na segunda fase da análise de conteúdo, denominada por Bardin (1994, p. 101) de “a exploração do material”, as entrevistas realizadas foram transcritas, na íntegra. Após a transcrição, as informações fornecidas pelos entrevistados foram codificadas de acordo com as orientações de Bardin (1994) e agrupadas conforme as categorias em estudo, previamente estabelecidas no Quadro 4. Estes dados estão contidos nos Quadros apresentados nos Anexos 2 e 3.

Na terceira fase, denominada por Bardin (1994, p.101) “tratamento dos resultados obtidos e interpretação” foram realizadas diversas leituras das transcrições das entrevistas com o objetivo de verificar as dimensões valorizadas e desvalorizadas pelos entrevistados. Durante o mês de dezembro de 2005, foram “realizadas inferências e interpretações a propósito dos objectivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas”, conforme orienta a autora.

Nesta terceira e última fase, foi realizado o teste de validação proposto por Bardin (1994), ou seja, durante o mês de janeiro de 2006 as interpretações já realizadas no mês anterior não foram retrabalhadas. No início do mês de fevereiro de 2006, as inferências e interpretações propostas por Bardin (1994) foram refeitas com o objetivo de validar as informações obtidas anteriormente. Não havendo discrepâncias entre as duas interpretações realizadas, considera-se que os dados obtidos foram validados.

4 ESTUDO EMPÍRICO

O estudo empírico a ser apresentado a seguir tem por objetivo verificar a percepção dos gestores, tanto no nível estratégico como no nível tático, em relação à postura socialmente responsável adotada pela empresa estudada segundo as categorias de análise previamente estabelecidas no Quadro 4, ou seja, no que diz respeito a: ser uma empresa cidadã, ser uma empresa doadora, ser uma empresa ética, obedecer às leis e, por fim, ser uma empresa lucrativa e rentável.

As principais referências utilizadas para se estabelecer as dimensões estabelecidas no Quadro 4 foram obtidas numa análise da literatura apresentada na Fundamentação Teórica do presente trabalho.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Fundada em 24 de outubro de 1950, com a razão social de Yázigi & Silva Ltda, por Fernando H. Silva e Elias Yázigi, a empresa ficou conhecida inicialmente por Instituto de Idiomas Yázigi, atualmente Yázigi Internexus. O negócio é centrado no ensino dos idiomas inglês e espanhol e tem no sistema de franquias sua forma de prestação de serviços.

Conta atualmente com 154 franqueados e 350 escolas no Brasil. Em sua sede, situada na capital do Estado de São Paulo, possui 45 colaboradores.

Sua estrutura administrativa é constituída pelo Presidência do Conselho Administrativo, Diretoria Geral, Diretoria da Editora Yázigi, Diretoria de Marketing e Gestão de Rede e Diretoria Acadêmica, Gerências e Coordenações.

4.2 DETALHAMENTO DA METODOLOGIA APLICADA NO ESTUDO

O presente estudo foi realizado conforme previsto no item 3.2.4 que descreve as técnicas a serem utilizadas para a coleta de dados. Foram entrevistadas cinco pessoas que compõem o nível estratégico da empresa e duas pessoas que pertencem ao nível tático.

Foram elaborados quadros (Anexos 2 a 7) que permitem caracterizar as categorias de análise e dimensões essenciais descritas no Quadro 4 a partir dos dados obtidos durante as entrevistas realizadas, e a partir das questões abertas dos questionários aplicados. Estes quadros estão divididos em quatro grupos: o primeiro grupo de quadros, A1 a A11, contém a análise das respostas oferecidas pelos representantes do nível estratégico da empresa; o segundo grupo de quadros, B1 a B11, apresenta a análise das respostas dos representantes do nível tático da empresa. Nestes dois níveis não foram aplicados questionários.

O terceiro grupo é composto pelos quadros C1 a C6 trazem a análise das respostas oferecidas pelos franqueados nas questões abertas formuladas no questionário e pelo quadro C7 que apresenta o resultado da tabulação das perguntas fechadas feitas no questionário respondido pelos franqueados. O quarto e último grupo é composto pelos quadros D1 a D6 que apresentam as respostas dos colaboradores para as questões abertas no questionário aplicado e pelo quadro D7 que traz o resultado da tabulação das questões fechadas dos questionários respondidos pelos colaboradores.

Estes grupos de quadros oferecem subsídios para a análise que será apresentada a seguir feita e que foi feita a partir das dimensões estabelecidas no Quadro 4 servindo como guia para o desenvolvimento deste trabalho.

A primeira dimensão: “ser uma empresa cidadã”, comporta a análise da relação da empresa com seus *stakeholders*: público interno; meio-ambiente; fornecedores; clientes e consumidores; governo e sociedade; comunidade. Além disso, são considerados também os aspectos da governança corporativa, valores e transparência que permeiam o negócio. A segunda dimensão: “ser uma empresa doadora”, aborda a postura adotada pela empresa no que diz respeito às suas responsabilidades filantrópicas. A terceira dimensão: “ser uma empresa ética”, diz respeito à atuação correta da empresa dentro de padrões éticos. A quarta dimensão: “obedecer às leis”, diz respeito à prestação de contas da empresa em relação às obrigações devidas ao governo. A quinta dimensão: “ser lucrativo e rentável” aborda aspectos relativos à percepção dos entrevistados sobre a relação existente entre a prática de ações socialmente responsáveis pela empresa e seu desempenho econômico.

Conforme indicado no capítulo 3, Metodologia, no item 3.2.5, Tratamento dos Dados, as entrevistas foram transcritas assim como foram numeradas as linhas dos textos resultantes da transcrição. As informações obtidas nestas entrevistas estão indicadas nos quadros que fazem parte dos Anexos 2 e 3, na coluna denominada “Unidade de Análise”. A origem destas unidades de análise é a entrevista transcrita e sua localização no texto de transcrição é indicada através da seguinte codificação: a letra “E” indica o número da entrevista, a letra “Q” indica a questão em que a informação se encontra e a letra “L” aponta a linha de origem do dado.

As afirmações feitas foram comparadas às respostas obtidas através dos questionários aplicados junto aos colaboradores e franqueados da empresa estudada.

Foram enviados questionários para 199 pessoas, sendo 154 franqueados e 45 colaboradores. Houve um retorno de 52 questionários o que significa que as respostas obtidas e analisadas correspondem à percepção de 26,13% dos respondentes. Considerando que 17 dos 45 colaboradores enviaram suas respostas, obteve-se um retorno de 37,78% neste grupo e 22,72% de retorno dos franqueados, relativos a 35 dos 154 questionários enviados para a rede de franquias.

A avaliação dos dados obtidos por meio das entrevistas realizadas é feita utilizando a técnica de análise de conteúdo. As informações obtidas estão indicadas nos quadros “A” e “B”, sendo os primeiros relativos ao nível estratégico e os segundos, ao nível tático da empresa estudada.

As informações obtidas a partir dos questionários aplicados junto aos colaboradores e franqueados foram obtidas utilizando duas técnicas: análise de conteúdo para as questões abertas e análise de frequência para as questões objetivas.

A origem das informações obtidas através da análise de conteúdo está apontada nos quadros “C” e “D” sendo os primeiros relativos aos colaboradores e os segundos relativos aos franqueados. Estes Quadros fazem parte dos Anexos 4 e 6. No Anexo 4, indicação QF diz respeito àqueles aplicados para os franqueados. No Anexo 6, a indicação QC contida nos quadros indica que os questionários foram aplicados para colaboradores. O número que acompanha estas indicações indica a questão que originou a resposta.

A percepção dos entrevistados de níveis estratégico e tático, bem como dos colaboradores e franqueados serão comparadas entre si e, em seguida, serão indicadas as conclusões que dela forem provenientes. Serão também apresentadas

conclusões em relação ao conteúdo apresentado no Quadro 4 – Quadro de Análise das Categorias em Estudo.

A análise foi feita de maneira predominantemente qualitativa, conforme previsto no item 3.2.1, Delineamento da Pesquisa.

Uma análise quantitativa é apresentada à medida que foi realizada uma análise do percentual obtido referente à frequência com que as respostas às perguntas fechadas encontradas nos questionários aplicados.

As respostas obtidas às perguntas fechadas estão apresentadas no Quadro C7 (Anexo 5) e fazem referência às informações fornecidas pelos franqueados. O Quadro D7 (Anexo 7) traz os resultados das respostas fornecidas pelos colaboradores às perguntas fechadas.

4.3 PERFIL DOS FRANQUEADOS E COLABORADORES QUE RESPONDERAM O QUESTIONÁRIO

Serão apresentados a seguir os perfis dos franqueados e colaboradores que responderam o questionário enviado.

4.3.1 Perfil dos franqueados que responderam o questionário de pesquisa

Conforme indicado no Quadro C7 - Q1 a Q7, verifica-se que 40% dos respondentes possuem terceiro grau completo, 14,29% são mestres e 8,57% são doutores ou estão cursando o doutorado. A maioria dos respondentes é da região Sul do Brasil, 40%, sendo que 34,29% são do Sudeste; 17,14% do Nordeste; 5,71%, da região Norte e 2,86% do Centro Oeste.

A maioria dos franqueados que responderam o questionário, ou seja, 45,71% fazem parte da rede Yázigi Internexus entre 3 e 15 anos. Verificou-se que 34,29% dos franqueados fazem parte desta rede de franquias há mais de 15 anos e 20% dos respondentes possuem até 3 anos na rede Yázigi Internexus.

Em síntese, conclui-se que a amostra utilizada para esta pesquisa foi composta por pessoas com um alto nível de escolaridade, já que a grande maioria, 62,86%, possui pelo menos o terceiro grau completo. Verifica-se que a maior parte dos respondentes teve acesso a um nível privilegiado de conhecimento e, por isso, teria melhores condições de análise do tema da responsabilidade social, proposto na pesquisa realizada.

Além disso, 74,29% pertencem às regiões Sul e Sudeste do país, onde, segundo Pochmann e Amorim (2003) são verificados os mais baixos índices de exclusão social do país. Este fato poderia levar os franqueados a ter um nível reduzido de sensibilidade em relação à questão da responsabilidade social por estarem instalados em regiões onde, segundo os autores, a exclusão social não é uma questão premente.

Uma parcela expressiva dos respondentes faz parte da rede de franquias Yázigi Internexus há mais de 15 anos, o que significa que compartilha, há mais tempo, dos ideais de seus fundadores incluindo-se entre eles, a questão da responsabilidade social.

4.3.2 Perfil dos colaboradores que responderam o questionário de pesquisa

A grande maioria dos respondentes, 73,33%, possui terceiro grau completo, sendo que 20% já têm a especialização e 6,67%, o nível médio completo.

Dentre os respondentes, 33,33% são da área de Serviços Pedagógicos da empresa; 26,67% atuam na área de Marketing; 20%, na área de Operações.

Verifica-se que 46,67% dos colaboradores que responderam o questionário trabalham na empresa há menos de cinco anos. Dentre este grupo estão aqueles recém contratados, bem como aqueles que já estão na empresa há mais tempo. Os respondentes que atuam na empresa entre cinco e dez anos representam 13,33% dos colaboradores, ou seja, aqueles que já há algum tempo compartilham dos valores da empresa. Constatou-se que 40% dos respondentes trabalham no Yázigi há mais de dez anos, ou seja, conhecem mais a respeito da história da empresa, de sua evolução e compartilham há mais tempo de seus ideais.

Observando-se o perfil dos colaboradores que responderam o questionário aplicado, verifica-se que a maioria, a exemplo dos franqueados, possui um alto grau de instrução. Assim, pode analisar a questão da responsabilidade social, proposta na pesquisa efetuada, com maior propriedade pelo nível de informações que seu grau de instrução lhes ofereceu.

É importante verificar que tanto os franqueados quanto os colaboradores que responderam o questionário possuem um alto nível de escolaridade, estando, portanto, preparados para analisar as questões a partir de aprendizados obtidos em nível superior. Além disso, atuam profissionalmente junto à empresa pesquisada há tempo suficiente para demonstrar boa percepção sobre o desenvolvimento do negócio.

4.4 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DAS CATEGORIAS EM ESTUDO

Dentro das dimensões estabelecidas *a priori*, no Quadro 4, as análises e as conclusões desta pesquisa serão apresentadas considerando as informações obtidas nas entrevistas feitas com os representantes dos níveis estratégico e tático da empresa e, em seguida, os dados apresentados pelos questionários aplicados junto aos franqueados e colaboradores.

4.4.1 Análise de entrevistas com os níveis estratégico e tático e questionários aplicados para franqueados e colaboradores.

O resultado das análises realizadas será apresentado obedecendo a mesma seqüência de dimensões essenciais indicadas no Quadro 4. Inicialmente, será abordada a dimensão “ser uma empresa cidadã” visto sob a perspectiva de cada um de seus stakeholders que são apresentados nos itens 4.4.1.1 a 4.4.1.6. O item 4.4.1.7 traz a perspectiva da governança corporativa como complementar à análise da relação da empresa com seus stakeholders.

A segunda dimensão: “responsabilidades filantrópicas” será apresentada no item 4.4.1.8. A terceira dimensão: “responsabilidades éticas” será o tema do item 4.4.1.9. A quarta dimensão será “responsabilidades legais”, abordada no item 4.4.1.10 e, para finalizar, a dimensão “responsabilidades econômicas” será apresentada no item 4.4.1.11.

Para cada uma destas dimensões, serão abordados os posicionamentos apresentados nas entrevistas realizadas com representantes dos níveis estratégico e tático da empresa estudada. Em seguida, serão comparados com as informações

fornecidas por franqueados e colaboradores buscando identificar os pontos de convergência e divergência entre eles, considerando a frequência com que foram abordados.

Finalizando a análise de cada dimensão, será apresentada uma conclusão fazendo referência à conceituação apresentada no Quadro 4.

4.4.1.1 Ser uma empresa cidadã: relacionamento com o público interno

Conforme os Indicadores Ethos (2005), a política de remuneração, benefícios, carreira e valorização da diversidade são aspectos importantes no relacionamento de uma empresa com seu público interno. Neste sentido, foi perguntado aos entrevistados sua percepção em relação a estes aspectos.

A partir das respostas obtidas, pode-se observar que a percepção de ambos os níveis entrevistados (Quadros A1 e B1), com 16 referências, revela que existe uma política de relacionamento com o público interno, em termos de benefícios oferecidos pela empresa estudada. Contudo, os entrevistados fizeram 7 referências ao fato de que esta política não abrange todos os aspectos que os entrevistados julgam necessários como, por exemplo: promoções, contratações e plano de carreira mais detalhado e a relação com os terceirizados. O desenvolvimento dos colaboradores da empresa “fica a cargo da iniciativa dos diretores e de suas equipes, (...) projetar o desenvolvimento destas pessoas”, aparentemente, segundo informações obtidas, sem um respaldo criterioso de uma política de carreira definida. Esta situação pode, segundo os entrevistados, dar “margem a uma vulnerabilidade, um certo privilegiamento nas contratações”.

Conforme indicado no Quadro A1 com 9 referências, feitas pelo nível estratégico, ficou claro que os benefícios existem principalmente no que diz respeito ao incentivo à educação por meio de bolsas de estudo de inglês não somente para funcionários, mas também para seus familiares, além de incentivos para que os colaboradores concluam cursos de nível superior.

Estas constatações iniciais evidenciam a ausência de uma política abrangente, clara, definida e divulgada que faça referência a promoções, contratações e plano de carreira, concessão de benefícios como bolsa de estudos para funcionários e familiares.

É importante ressaltar que o aspecto positivo do ambiente de trabalho na empresa foi citado pelo nível tático da organização, com 4 referências, conforme demonstra o Quadro B1. Segundo os entrevistados do nível tático, o ambiente de trabalho na empresa propicia o desenvolvimento das atividades. Além disso, segundo estes entrevistados, é fundamental a abertura que o nível estratégico oferece para a discussão de diferentes assuntos com os colaboradores. Esta constatação evidencia o ambiente favorável existente na organização para implementação de ações socialmente responsáveis.

Ao verificar a percepção dos colaboradores sobre a existência de uma política de carreira, cargos e salários definida e divulgada pela empresa, 62,50% (Quadro D7 - Q13) que responderam o questionário declararam que não sabem se este procedimento existe dentro da empresa. Por outro lado, 25% declararam que esta política existe e eles a conhecem. Já 12,50% afirmam que a política existe, mas eles não a conhecem.

Quando se trata de haver ou não uma política interna de cargos e salários que seja clara, definida e de conhecimento de todos, verifica-se uma clara

divergência entre a percepção dos níveis estratégico e tático demonstram e a percepção que os colaboradores têm sobre esta questão. Os entrevistados dos níveis estratégico e tático declaram a existência de uma política, ainda que ela não seja amplamente divulgada, mas a maioria dos colaboradores afirma não saber se este procedimento existe ou não, na empresa. Esta situação denota a ausência de esclarecimento interno sobre esta questão, causada pela falta de definição de uma política abrangente, clara e de conhecimento de todos.

No que diz respeito à valorização da diversidade, 17 referências no Quadro A1 e 5 referências no Quadro B1 indicam que a empresa contrata pessoas portadoras de necessidades especiais, ex-detentos, bem como não estabelece diferenças em relação às minorias. Esta constatação deixa claro que não existe, por parte da empresa, a intenção de estabelecer diferenças entre as pessoas no momento de sua contratação e na sua relação com elas.

Dentro da dimensão essencial “ser uma empresa cidadã”, conforme indicado no Quadro 4, verifica-se que a empresa oferece benefícios aos seus colaboradores, mas que não há critérios claros, definidos e divulgados neste sentido, já que estes não são percebidos pelo seu público interno. Por outro lado, há uma convergência de percepções nos níveis estratégico e tático no que tange ao respeito pelas minorias.

4.4.1.2 Ser uma empresa cidadã: impacto sobre o meio-ambiente

As informações a seguir evidenciam que os entrevistados do nível estratégico do Yázigi demonstram sua percepção em relação ao impacto do negócio sobre o meio-ambiente. Esta percepção fica evidenciada em 34 referências feitas

pelo nível estratégico (Quadro A2) e 6 referências feitas pelos entrevistados de nível tático (Quadro B2): “desde o começo, como consumidores de papel que nós somos, uma empresa de educação, se não usa, fomenta o uso do papel. E, desde muito cedo, a gente buscava uma solução alternativa neste sentido” (Quadro A2). Esta preocupação se confirma quando os entrevistados do nível tático revelam “nós definimos, principalmente nessa área que os nossos livros deveriam ser produzidos em papel reciclado” e reforçam dizendo que “o Yázigi sempre foi preocupado com o meio-ambiente”.

Verifica-se que ambos os níveis entrevistados estão alinhados com a mesma percepção em relação ao impacto que o negócio do Yázigi tem sobre o meio-ambiente.

Conforme informações fornecidas pelos entrevistados, verifica-se que duas ações principais são desenvolvidas para minimizar este impacto. A primeira ação diz respeito à impressão de todo material didático em papel reciclado obteve 12 citações pelo nível estratégico (Quadro A2): “todo o material institucional, folhetagem...tudo...tudo nós estamos fazendo com papel reciclado”. Outra afirmação de um entrevistado do nível estratégico da empresa reforça que “nós temos orgulho hoje de ser uma empresa de franquias do segmento de educação que utiliza 100% dos seus materiais didáticos com papel reciclado inclusive material de escritório. Nosso papel é sempre papel reciclado”.

Confirmando este posicionamento, houve 2 afirmações neste sentido, feitas pelos dois entrevistados do nível tático: “nós definimos, principalmente nessa área que os nossos livros deveriam ser produzidos em papel reciclado”, conforme Quadro B2. A segunda ação citada pelos entrevistados obteve 9 referências feitas pelo nível estratégico (Quadro A2) e 2 referências pelo nível tático (Quadro B2) e se

define pela educação e conscientização ambiental que o Yázigi realiza por meio da discussão do assunto, em sala de aula: “todo um trabalho com nossos alunos, nossos professores, mostrando que papel reciclado na verdade cria inclusão social, gera renda, diminui impacto sobre o desmatamento”. Além disso, o Yázigi realiza campanhas de conscientização ambiental: “a campanha que fizemos...deixa eu me lembrar aqui, talvez o SOS Mata Atlântica ou mesmo o Instituto Akatu pelo consumo consciente e o não desperdício de água e de alimento”.

Fica claro que a questão do impacto do negócio sobre o meio-ambiente é de conhecimento dos níveis estratégico e tático que alinham suas percepções no sentido de realizar ações que minimizem os danos causados à natureza.

Os franqueados demonstraram (Quadro C1), por meio de 18 referências, conhecimento sobre os projetos desenvolvidos que envolvem a questão do meio-ambiente. A maioria, com 11 referências (Quadro C1), menciona a campanha pelo “Consumo consciente”, em seguida, com 5 referências os franqueados ressaltam o fato de o material didático utilizado nas escolas ser impresso em papel reciclado e aponta, com 2 referências, a campanha denominada “SOS Mata Atlântica”.

Verifica-se então que franqueados demonstram perceber a campanha pelo consumo consciente como sendo a principal ação realizada pelo Yázigi quando se trata de ações socialmente responsáveis relacionadas ao meio-ambiente. Verifica-se, então, uma divergência entre a percepção dos níveis estratégico e tático da empresa e os franqueados de sua rede, no que diz respeito à principal ação socialmente responsável, realizada pela empresa.

Quanto à percepção dos colaboradores (Quadro D1), 43% dos respondentes, quando questionados sobre os projetos socialmente responsáveis que o Yázigi Internexus desenvolve, demonstram conhecimento sobre o uso de

papel reciclado em todo material didático, bem como a ação realizada em favor do consumo consciente. Foi citada (Quadro D1) também, a preocupação com o meio-ambiente como uma das razões que levou a empresa a praticar ações de responsabilidade social. Os colaboradores demonstram ter a mesma percepção dos níveis estratégico e tático da empresa no que diz respeito à ação socialmente responsável realizada por meio da impressão do material didático em papel reciclado.

Verifica-se que a preocupação demonstrada pelos níveis estratégico e tático com o impacto do negócio no meio-ambiente é confirmada tanto pelos colaboradores, como pelos franqueados. Para os níveis estratégico e tático, a impressão do material didático em papel reciclado é a principal ação desenvolvida pelo Yázigi para minimizar o impacto do negócio no meio-ambiente e esta percepção é confirmada pelos colaboradores. Já os franqueados apontam com mais frequência a campanha pelo consumo consciente com sendo a ação que lhes chama mais atenção no que diz respeito à relação com o meio-ambiente.

Retomando o Quadro 4 que apresenta as categorias em estudo, pode-se concluir que, dentro da dimensão “ser uma empresa cidadã”, existe uma convergência entre os níveis estratégico, tático, colaboradores e franqueados de que o meio-ambiente é um *stakeholder* merecedor de atenção especial da empresa. Houve referências sobre os impactos que o negócio causa ao meio-ambiente e sobre os projetos desenvolvidos para minimizar seus efeitos. A divergência verificada com relação ao projeto mais citado pelos entrevistados e colaboradores e aquele referenciado pelos franqueados não tem impacto negativo sobre a percepção que todos têm sobre a importância do tema.

4.4.1.3 Ser uma empresa cidadã: relacionamento com fornecedores

A avaliação da relação entre a empresa estudada e seus fornecedores foi feita seguindo os Indicadores Ethos 2005 que abordam principalmente: os critérios de seleção de fornecedores, trabalho infantil e trabalho forçado na cadeia produtiva e desenvolvimento de fornecedores.

Segundo os entrevistados do nível estratégico, com 3 referências, a empresa (Quadro A3) supervisiona “a área de compras, então aí tem política, tomada de preços com três fornecedores (...) quer dizer, tudo isso está descrito e é monitorado”. Além deste critério, segundo os entrevistados de nível estratégico (Quadro A3), com 5 referências, a organização não trabalha com nenhum fornecedor na informalidade. Para demonstrar que, de fato, a empresa não trabalha com fornecedores de maneira informal, foi apresentado um exemplo relativo à aquisição das pulseiras para a campanha “*No Corruption*”: “quando foi ver o fornecedor não tinha inscrição estadual então não podia emitir nota fiscal, queria emitir nota fiscal de serviço não queria emitir nota fiscal de produto...então parou!...não vai ter campanha”. Verifica-se, então que ambos os níveis concordam que a informalidade não é permitida na organização.

Foi citado também, por 3 vezes pelos entrevistados do nível estratégico, (Quadro A3) que a relação com os fornecedores é pautada pela missão e pelos valores da empresa considerando com bastante peso a idoneidade do fornecedor: “a descrição das compras precisa estar muito bem definida, o melhor preço tem que estar acompanhado por esses critérios de idoneidade, não basta somente o melhor preço”. Esta colocação é confirmada pelos entrevistados de nível tático, ou seja, “a missão e os valores da empresa são todos pautados para a cidadania, porque faz

parte da estratégia do negócio isso orienta naturalmente a conversa com os fornecedores”, conforme indicado no Quadro B3. Segundo estas afirmações, para os níveis estratégico e tático do Yázigi, a idoneidade do fornecedor é uma premissa para sua contratação.

No que diz respeito à contratação de trabalho infantil, por parte dos fornecedores, constatou-se uma ausência de alinhamento na percepção desta questão, por parte dos entrevistados. Por um lado, um dos entrevistados de nível estratégico afirma: “não exigimos do nosso fornecedor que ele não trabalhe com trabalho infantil, isso não é explícito”.

Por outro lado, os demais entrevistados, com 4 referências (Quadros A3 e B3) tanto no nível estratégico, quanto tático, reforçam a idéia de que “nós temos inserido alguns itens em contrato, como por exemplo, a garantia da não contratação de mão-de-obra infantil”. Apesar de se verificar que a maioria das afirmações garante que existe a exigência da não utilização de mão-de-obra infantil, inclusive expressa contratualmente, aparentemente, esta percepção não é unânime entre os entrevistados dos dois níveis, revelando uma possível ausência de comunicação referente a esta questão.

Foi também citado pelos entrevistados de nível estratégico, com 2 referências (Quadro A3) que “não é o caso do nosso setor a questão do trabalho escravo, mas não há nenhuma explicitação nesse sentido”. Com relação à mão-de-obra terceirizada, houve uma afirmação em nível estratégico (Quadro A3) que a empresa não possui “nada também muito organizado”. Em nível tático (Quadro B3), um dos entrevistados afirma que a empresa consegue “manter uma relação saudável com o fornecedor alinhado com a nossa proposta, mas falta ainda uma

normatização, um enquadramento e até, entre aspas, um processo seletivo de fornecedores”.

Percebe-se (Quadro B3) que não existe uma política explícita de relacionamento com os fornecedores e com mão-de-obra terceirizada: “falta ainda uma normatização, um enquadramento e até, entre aspas, um processo seletivo de fornecedores” apesar de que a relação entre a empresa e seus fornecedores seja saudável, do ponto de vista dos entrevistados.

Verifica-se por estas afirmações que não há uma política clara, definida e divulgada que normatize a relação com os fornecedores com relação à relação com terceiros, processo seletivo e questão do trabalho escravo e utilização da mão-de-obra infantil.

Ao verificar as respostas fornecidas pelos franqueados (Quadro C7 – Q 15) sobre a existência de uma política formalizada, determinando critérios claros para a seleção de fornecedores do Yázigi Internexus, observa-se que, no que diz respeito ao franqueador, 47,80% dos respondentes declaram que não têm conhecimento deste procedimento, sendo que 30,40% afirmam que tal política existe, mas eles não a conhecem e 21,7% conhecem esta política implementada pelo franqueador.

Constata-se então que, se por um lado o Yázigi Internexus possui algumas premissas que adota na contratação de fornecedores como: relação formal por meio de notas fiscais, obtenção de três orçamentos antes da tomada de decisão e idoneidade, por outro lado, estas premissas não fazem parte de uma política que normatize a relação com empresas contratadas, tratando inclusive da não contratação de mão-de-obra escrava ou infantil. Esta situação é percebida por 78,2% dos franqueados que declaram não conhecer a política de contratação de fornecedores. É possível que os 21,7% dos franqueados que declaram conhecer a

política implementada pelo franqueador estejam se referindo às premissas adotadas pela empresa, ainda que não estejam claramente expressas.

No que diz respeito a uma política de relacionamento com fornecedores da parte do próprio franqueado (Quadro D7 – Q 14), 56,50% dos respondentes confirmaram sua existência, enquanto 39,10% declaram que esta política não existe. Esta situação indica que a maioria dos franqueados já definiu uma política de atuação junto aos seus fornecedores.

A avaliação das entrevistas realizadas com representantes dos níveis estratégico e tático e a sua comparação com uma análise das respostas oferecidas pelos franqueados leva a crer que não existe um consenso sobre a existência ou não de políticas claras de relacionamento do franqueador com seus fornecedores.

Quando questionados sobre seu conhecimento em relação à exigência por parte do franqueador de que seus fornecedores não contratem mão-de-obra infantil ou forçada, 39,10% dos franqueados (Quadro C7 – Q 16a) afirmam acreditar que este procedimento é adotado, mas não têm certeza; 34,80% declaram que com certeza o franqueador exige esta postura dos fornecedores. Não souberam responder esta questão 26,10% dos franqueados. Não houve nenhuma resposta que indicasse que esta exigência não é feita pelo franqueador.

A maioria dos respondentes (39,10%) demonstra não ter certeza sobre os procedimentos relativos à contratação de fornecedores que não adotem mão-de-obra infantil. Além destes, vale ressaltar que outros 26,10% não souberam responder esta questão. Estas respostas obtidas junto aos franqueados indicam não haver uma divulgação clara para a rede de franquias sobre os procedimentos adotados pela franqueadora. Novamente, constata-se a importância de definir

critérios claros para o processo de seleção de fornecedores, bem como divulgá-los amplamente para a rede de franquias.

Sobre o procedimento adotado pela rede de franquias, 73,90% dos respondentes afirmaram (Quadro C7 – Q 16b) que exigem que seus fornecedores adotem este procedimento e 26,10% não fazem esta exigência. Verifica-se, então que se a franqueadora não possui uma política clara com relação à utilização de mão-de-obra infantil pelos seus fornecedores, a rede de franquias já adota este procedimento.

Os colaboradores foram questionados a respeito da existência de uma política clara e divulgada com critérios definidos para a seleção de fornecedores por parte do franqueador. A avaliação das respostas obtidas (Quadro D7 – Q14) revela que esta política existe e é conhecida por 25% dos respondentes. Contudo, 62,50% não sabem se ela existe e apenas 12,50% afirmam que existe e eles conhecem a política clara de seleção de fornecedores adotada pelo franqueador. Estes resultados confirmam a percepção dos franqueados com relação à não existência de uma política de seleção de fornecedores.

No que diz respeito à exigência de não utilização de mão-de-obra infantil e forçada por parte dos fornecedores, 62,50% (Quadro D7 – Q15) afirmam que, com certeza, o Yázigi Internexus adota esta postura; 25% acreditam que esta postura é adotada pelo franqueador, mas não têm certeza e 12,50% não souberam responder. Nenhum respondente indicou que o franqueador não adotaria esta postura. O fato de que a maioria dos colaboradores que responderam os questionários ter declarado que a empresa adota esta postura não significa ter conhecimento de políticas claras neste sentido. É possível que esta seja uma percepção dos respondentes a partir da postura adotada pela empresa.

O monitoramento das atividades socialmente responsáveis dos fornecedores não é prática usual na empresa pesquisada e esta afirmação conta com 3 referências conforme demonstrado no Quadro B3: “dizer pra você que eu analiso a questão da preocupação dele lá com o meio-ambiente, como que é a linha de produção, como é que ele trata os colaboradores, se são todos registrados, se todos têm incentivo, na verdade, é um pouco difícil”. O monitoramento das ações socialmente responsáveis dos fornecedores é uma prática desejável, segundo preconiza o Instituto Ethos, por meio dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social (2005). Neste sentido, verifica-se pelas respostas obtidas nas entrevistas que a empresa não é atuante neste monitoramento.

Quanto ao desenvolvimento de fornecedores, verifica-se que existe a seguinte percepção do nível tático da empresa, expressa em 2 referências, conforme Quadro B3: “esses fornecedores, eles escutam, eles observam as atitudes do Yázigi em relação às preocupações com o meio-ambiente, ações de cidadania...eles acabam simpatizando com a causa e, muitas vezes, aderindo.” A partir desta observação, pode-se inferir que a empresa espera que o fornecedor desenvolva práticas socialmente responsáveis pela observação que faz do Yázigi e não, propriamente, por uma atuação pró-ativa da empresa por meio de uma política de atuação.

Considerando as respostas obtidas, conclui-se que existem premissas que a empresa adota como importantes no processo de seleção de fornecedores, mas não há uma política clara e disseminada que defina critérios para o processo de seleção de seleção nem para o monitoramento das ações socialmente responsáveis desenvolvidas pelas empresas contratadas.

Fazendo referência ao Quadro 4, dentro da primeira dimensão estudada, verifica-se que a relação com os fornecedores é pautada muito mais pela declaração de valores da empresa do que propriamente por uma política clara e definida de atuação junto a este público. Pelo que se pode verificar pelas respostas obtidas pelos entrevistados e respondentes, a ausência de uma normatização não impede de conduzir a relação com os fornecedores de maneira ética e saudável.

4.4.1.4 Ser uma empresa cidadã: relacionamento com consumidores e clientes

É importante ressaltar que, por se tratar de uma empresa que adota a rede de franquias como canal para a prestação de serviços na área de educação, há dois níveis de clientes e consumidores que ela possui: o primeiro é o franqueado cuja relação é direta com a franqueadora e, o segundo é o aluno, consumidor do serviço prestado, cuja relação é, na maioria dos casos indireta, mas em algumas situações, a franqueadora atua de maneira direta com este público.

O relacionamento da empresa estudada tanto com franqueados como com alunos será analisado considerando a dimensão social do consumo, conforme apresentado pelos Indicadores Ethos 2005, ou seja, considerando a comunicação existente entre as partes, a excelência do atendimento e o gerenciamento de sugestões, críticas e reclamações apresentadas.

No que diz respeito à relação da franqueadora com os franqueados e com os alunos, observa-se uma forte interatividade revelada pelas 24 referências feitas pelo nível estratégico da empresa e apresentadas no Quadro A4 reveladas por meio de colocações como esta que se segue: "...tanto os franqueados por natureza do negócio, são participantes efetivos da gestão, quanto os clientes finais, o aluno,

interferem na prestação de serviços de forma objetiva, de forma organizada, de forma prevista, não é, vamos dizer assim, de forma intuitiva...". Os entrevistados do nível estratégico da empresa afirmam (Quadro A4) que "(...) existe uma proximidade muito grande com os franqueados e as opiniões deles são consideradas".

A afirmação de que a empresa considera as opiniões de seus franqueados é reforçada por afirmações como a seguinte, feita por um entrevistado de nível estratégico (Quadro A4): "nós temos atendido a todas as sugestões, por exemplo, troca de livros, materiais, melhorias no processo de distribuição, melhorias no processo de cobrança, melhorias no processo de crédito, de poder, de ter formas de pagamento para os franqueados, elasticidade na forma de pagamento, tudo isso, nós temos atendido. Nós temos feito no sentido de facilitar a vida do franqueado".

A partir das observações feitas pelos entrevistados do nível estratégico do Yázigi Internexus, verifica-se que a interação entre a empresa, os franqueados e os alunos é um aspecto forte na administração da organização revelando traços marcantes da governança corporativa.

Esta relação é confirmada pelos entrevistados do nível tático da empresa que, por meio de 22 afirmações apresentadas no Quadro B4, revelam que "com os alunos nós fazemos por vezes algumas pesquisas para ver como nós éramos percebidos pelos alunos e pra ver como a gente devolve isso em campanha publicitária, ou seja, como que a gente atrai mais pessoas com aquilo que a gente tem de bom..."

Os entrevistados de nível tático revelam que as opiniões dos franqueados são consideradas também no âmbito do desenvolvimento de ações socialmente responsáveis. Exemplo disso é a campanha recentemente lançada, denominada *No Corruption* que consiste na compra e uso de pulseiras brancas como forma de se

posicionar porque, segundo a percepção dos franqueados, este posicionamento reflete a missão da empresa que é, entre outras coisas, formar cidadania. Esta campanha foi uma sugestão dos franqueados, feita em uma linha de comunicação via internet aberta exclusivamente para esta finalidade. Prova disso é que, segundo um dos entrevistados do nível tático (Quadro B4) “o franqueado de Macapá um dia, entra no computador e escreve: “Por que a gente não faz umas pulseiras contra a corrupção?” A gente: “é mesmo?” E ficamos olhando daqui. Aí começa um daqui “Eu também acho, a gente tem que se posicionar” Por que? Porque também tá dentro da missão da empresa que é formar a cidadania. O entrevistado complementa dizendo que “imediatamente, nós pegamos a idéia, analisamos, contextualizamos, desenvolvemos um projeto, um projeto de comercialização de pulseiras e um projeto pedagógico para entrar dentro de sala de aula”.

Este posicionamento descrito pelos entrevistados do nível tático com 6 referências apresentadas no Quadro B4 indica que a empresa considera as colocações feitas pelos seus parceiros da rede e confirma o que o nível estratégico já havia sinalizado.

Além de ouvir e considerar os franqueados, os entrevistados do nível estratégico da empresa revelam por meio de 12 referências apresentadas no Quadro A4 que são avaliadas todas as sugestões provenientes dos alunos, seja diretamente através da linha telefônica gratuita (0800) disponibilizada, seja por meio de cartas ou correio eletrônico. Exemplo disso é a seguinte afirmação apresentada no Quadro A4: “ocorreu com um aluno de 9, 10 anos no programa *Magic Window* que tem para crianças e ele falou: ‘Olha vocês falam tanto de preservação na natureza, de cuidado com o meu ambiente e tem uma página no livro que tá quase em branco, tem duas atividades, duas linhas escritas e o resto tá tudo em branco’. A gente viu e

refez o material, refez assim: re-paginou aquela atividade para ela ficar numa página só e aquela página foi eliminada”.

Conclui-se que o nível estratégico e o nível tático da empresa têm a mesma percepção em relação à importância da interação entre a franqueadora, os franqueados e os alunos. Esta interação é estimulada por meio de um canal aberto com os franqueados, mantido na internet e por meio de uma linha gratuita disponibilizada para os alunos da instituição de ensino.

A percepção da maioria dos franqueados, ou seja, 95,7% dos respondentes, quando questionados sobre o tratamento que o Yázigi Internexus dá para as opiniões, sugestões e reclamações feitas tanto por franqueados como por alunos, revela que (Quadro C7 – Q17), de fato, o franqueador avalia e, na medida do possível, implementa o que foi sugerido pelos franqueados e pelos alunos. Não houve nenhuma indicação de que as colocações feitas por franqueados ou alunos pudesse ser desconsiderada pelo franqueador.

Esta percepção proveniente da rede de franquias confirma a percepção dos entrevistados apresentada anteriormente.

Os colaboradores também confirmam esta mesma percepção, já que foram unânimes ao declarar (Quadro D7 – Q17) que o Yázigi Internexus avalia e, na medida do possível, implementa opiniões, sugestões e reclamações feitas pelos franqueados.

Contudo, no que diz respeito ao tratamento dado para sugestões feitas por alunos, 62,50% dos colaboradores afirmaram (Quadro D7 – Q18) que o franqueador avalia e, na medida do possível, as implementa. Já 25% afirmam que tais sugestões são arquivadas em banco de dados para avaliação e resposta futura e 12,50% não souberam responder a esta questão. No que diz respeito a esta questão, verifica-se

uma percepção relativamente negativa dos públicos interno, já que 37,5% dos colaboradores ou afirmam que as sugestões de alunos são arquivadas ou não sabem responder à questão. De certa maneira, esta percepção está desconectada daquela expressa anteriormente pelos níveis estratégico e tático da empresa, bem como pelos franqueados.

A partir das afirmações dos entrevistados e pelos questionários respondidos, é possível concluir que, de uma maneira geral, estão alinhadas as percepções dos níveis estratégico e tático, franqueados e colaboradores do Yázigi Internexus com relação à importância que a instituição dá para a interação com a rede de franquias e os alunos. Fica claro que as sugestões dadas pelos franqueados são consideradas pela organização e, na medida do possível, são implementadas. A única divergência verificada diz respeito à percepção de 37,5% dos colaboradores no que diz respeito ao tratamento das sugestões enviadas pelos alunos.

Retomando o Quadro 4 que resume as categorias em estudo, verifica-se que existe uma divergência, em relação à percepção dos colaboradores se comparada àquela dos níveis estratégico e tático, bem como dos franqueados, é importante que se diga que se trata de uma minoria e que seria interessante verificar se não há um problema de comunicação envolvido. Este fato não impede que se conclua que a instituição de ensino preserva a interação com alunos e franqueados dando atenção às suas reclamações, opiniões e sugestões, uma vez que esta afirmação foi feita pela maioria dos entrevistados e respondentes dos questionários.

4.4.1.5 Ser uma empresa cidadã: relacionamento com o governo e com a sociedade

Com relação à participação da empresa na construção da cidadania, os entrevistados de nível estratégico sinalizaram (Quadro A5) a relação entre ações relativas à cidadania e a própria missão e valores da organização: em “qualquer livro do Yázigi você vai ver que as discussões de valores, ética e cidadania permeiam todos os programas, todos...”.

Para os entrevistados de nível estratégico, o “conceito de cidadania global das pessoas que estão muito próximas numa vila e tem que cuidar dessa vila, acho que está muito estreita interligada com a questão da responsabilidade social” e este posicionamento se reflete na metodologia adotada pelo Yázigi.

O Yázigi Internexus fundamenta sua metodologia de ensino em temas ligados à cultura brasileira: “resolvemos fazer com a assessoria do Paulo Freire e de assessoria de vários educadores ligados aos princípios do Paulo Freire na questão construtivista e tal, fazer uma tentativa diferente criamos o programa que era todo contextualizado em cima de lendas brasileiras, folclore brasileiro”. Este posicionamento foi amplamente ressaltado pelo nível estratégico da empresa, por meio de 15 referências (Quadro A5).

Alguns exemplos foram mencionados (Quadro A5) pelos entrevistados, para reforçar o fato de que os programas adotados pela instituição de ensino tem como base a cultura brasileira: “o JEP⁵ que é um programa infantil na década de 70, 80

⁵ JEP – *Junior English Program*

que foi meio que revolucionário. Ele buscava ensinar inglês através do trabalho com o folclore brasileiro. Ele trabalhava a questão de raiz do Brasil, da cultura brasileira”.

Quanto à liderança e influência social que os franqueados podem exercer nos municípios em que atuam, os entrevistados pertencentes ao nível estratégico da instituição ressaltaram (Quadro A6) que: “esta pode ser uma forma, com que o franqueado mostre para a sua comunidade que ele, enquanto representante do Yázigi, ele está aí para ajudar, ou seja, na frente do projeto social, seja à frente, por exemplo, de campanhas de esclarecimento políticos. Na época de eleições de presidente, de prefeito, numa parceria junto com a FIESP e com o Ethos, nós elaboramos uma cartilha que explicava exatamente qual era a importância do voto, do voto consciente”. A atuação da rede de franquias é muito próxima, segundo os entrevistados, da sociedade local e envolve o poder público buscando maior abrangência das ações que realiza.

Portanto, para o nível estratégico do Yázigi, a construção da cidadania faz parte da própria missão da empresa e se reflete na metodologia de ensino adotada, permeando o negócio.

O nível tático da instituição demonstra, por meio de 9 referências (Quadro B5), que compartilha da visão dos entrevistados de nível estratégico, “a nossa missão é formar cidadãos, através do ensino dentro dos padrões de responsabilidade social empresarial, garantindo a satisfação do cliente...então, a missão é muito iluminada, ela irradia muito claramente o que é que a gente quer ser, ela facilita muito, porque ela não tá orientada só para o mercado, no sentido de empresa pura, ela tem uma proposta de formar pessoas dentro dos conceitos, dentro da ética, da responsabilidade social e isso vai iluminando”.

Afirmações feitas pelo nível tático da empresa (Quadro B 5) reforçam a percepção do nível estratégico de que “as campanhas de cidadania que nós fazemos até hoje, elas surgem... a motivação vem da missão. Ela vem para reforçar a prática do desenvolvimento dos alunos porque esta é a nossa missão”.

Fica claro, portanto, que a percepção do nível tático da empresa é a mesma do nível estratégico no que diz respeito à construção da cidadania como tema fundamental no para o desenvolvimento do negócio, especialmente porque esta orientação provém da própria missão da empresa.

Quando questionados sobre os projetos desenvolvidos pelo Yázigi Internexus, os franqueados citaram (Quadro C2), com 13 referências, a campanha *No Corruption* o que demonstra que este movimento está bastante presente na percepção dos respondentes. Esta campanha foi desenvolvida pelo Yázigi Internexus franqueador a partir de uma sugestão proveniente de dois franqueados e que conta não somente com o apoio de toda a rede, mas também dos colaboradores da empresa. Trata-se da venda e utilização de pulseiras brancas com a inscrição “*No corruption*” como “manifestação de repúdio de muitos franqueados inconformados com o que viam naquele momento”.

A adesão da rede de franquias “(...) essa campanha da ‘não corrupção’ ... a proposta é que em 100% das salas de aula eu tenha um professor fazendo uma proposta pedagógica, sobre o assunto...” conforme apresentado no Quadro B5, com 4 menções, evidencia que os franqueados são muito sensíveis à proposta da franqueadora, levando à conclusão de que compartilham com a visão do nível estratégico e do nível tático sobre a importância de se tratar a questão da anti-corrupção dentro do negócio.

Quando questionados sobre os resultados das ações praticadas pelo Yázigi Internexus, 34,29% dos franqueados afirmaram (Quadro C7 – Q11) que são inferiores ao que poderiam ser; 28,57% declararam que os resultados correspondem ao que é esperado da empresa e 5,71% acreditam que há uma superação das expectativas. Este resultado demonstra certa divergência entre a percepção dos franqueados em relação aos resultados alcançados e a expectativa demonstrada pelo nível estratégico da empresa. Apesar de aderir aos projetos propostos, conhecer os programas e se engajar nas causas sejam elas propostas pelo franqueador ou pelo franqueado, os respondentes pertencentes à rede de franquias percebem que o resultado alcançado está aquém do que poderia ser.

Quanto aos colaboradores, houve a menção (Quadro D2) de que “o compromisso histórico com a educação e a formação de cidadãos” é uma das razões para que o Yázigi Internexus pratique ações socialmente responsáveis. Verifica-se, então, que os colaboradores da instituição compartilham com os níveis estratégico e tático, bem como com os franqueados da percepção de que o Yázigi tem o compromisso na formação da cidadania.

Do ponto de vista dos colaboradores, 80% declararam (Quadro C7 – Q12) que o Yázigi Internexus desenvolve ações socialmente responsáveis de maneira que realmente contribui para diminuir as desigualdades sociais no Brasil. Além disso, houve também a citação de que uma das razões que levou a empresa a praticar ações socialmente responsáveis foi a consciência de que a colaboração de todos para a melhoria da sociedade brasileira poderia promover mudanças significativas.

Tais resultados evidenciam que, ao contrário dos franqueados, a maioria dos colaboradores percebe que as ações socialmente responsáveis praticadas pelo Yázigi são positivas no sentido de atingir os resultados a que se propõem.

Considerando as parcerias firmadas com o poder público, ficou claro que o franqueador (Quadro A5) “tem como princípio não trabalhar com governos (...) princípio que até agora a gente tá vendo se vai rever ou não, mas nós não trabalhamos com governos”. Esta afirmação é reforçada com 4 referências feitas pelo nível estratégico (Quadro A5) e 2 referências feitas pelo nível tático (Quadro B5).

Por outro lado, segundo os entrevistados de nível tático, apresentando 6 citações (Quadro B5) são realizadas “parcerias muitas vezes com prefeituras, são efetuadas pelos próprios franqueados” em função dos projetos que são realizados nos municípios: “tem, na medida em que os projetos acontecem, por exemplo, nas campanhas nem sempre acontece, mas os projetos, por exemplo, no inglês para comunidade, ele em geral precisa de parceiros, então em alguns casos, nós temos prefeituras, em alguns casos secretarias de Estado, em alguns casos bancos do governo, Sim, existe”.

Conclui-se que a percepção dos representantes dos níveis estratégico e tático é de que a franqueadora não firma parcerias com órgãos públicos, mas estas podem ocorrer a partir de iniciativas dos franqueados, localmente.

Já a maioria dos franqueados (43,5%) afirma (Quadro C7 - Q 19) que tanto o franqueador como a rede de franquias estabelece estas parcerias. Para 13% dos respondentes, somente o franqueador adota este procedimento e 34,80% não souberam responder esta questão e 8,7% afirmaram que nem o franqueador, nem o franqueado possuem parcerias com órgãos governamentais.

É importante salientar que um alto percentual de respondentes (34,8%) desconhece se estas parcerias existem ou não, o que reforça a percepção de que há uma deficiência de comunicação interna, na empresa.

Verifica-se que há uma divergência de percepção entre franqueados e os níveis estratégico e tático da empresa, evidenciando falta de comunicação entre franqueador e franqueados e levando a crer que não há uma política interna de procedimento que normatize a questão das parcerias a serem firmadas com órgãos públicos.

Do ponto de vista da percepção dos colaboradores, 50% declararam não saber se o franqueador possui parcerias com órgãos públicos para a realização de projetos sociais. Da mesma forma, 75% afirmaram desconhecer se os franqueados firmam parcerias para o desenvolvimento destes projetos. Já 12,50% declaram que o franqueador não firma parcerias com órgãos públicos. Por outro lado, 37,50% dos colaboradores declararam que o franqueador firma parcerias neste sentido e 25% afirmam que o franqueado também adota este procedimento.

Existe uma divergência entre a percepção dos entrevistados, colaboradores e franqueados sobre a maneira como as parcerias são realizadas tanto pelo franqueador, como pelo franqueado, com os órgãos públicos reforçando a conclusão anterior sobre a falta de comunicação adequada entre as partes e a falta de normas que regulem este procedimento.

Ao se analisar as categorias em estudo, conforme expresso no Quadro 4 é possível verificar que a relação da instituição de ensino com o governo e com a sociedade está pautada em princípios de expressão de cidadania, por meio de projetos junto às comunidades onde as escolas estão instaladas. Também neste caso, verifica-se a falta de políticas internas que normatizem o procedimento da instituição em relação às ações que desenvolve junto à sociedade e às parcerias com órgãos públicos.

4.4.1.6 Ser uma empresa cidadã: relacionamento com a comunidade

A relação com a comunidade faz parte da própria constituição da empresa que “é administrada por uma família, ela nasceu, é uma empresa originalmente familiar, nasceu de uma família onde esta...este valor existia. Onde foi sempre de compreensão natural que a ação social, o envolvimento com a comunidade fosse importante, fosse valor a ser preservado” conforme apresentado no Quadro A6.

Projetos como a Fábrica da Esperança, Cidadãos do Mundo, Ponto Solidário são citados pelos entrevistados de nível estratégico como sendo ações socialmente responsáveis realizadas pela empresa dentro de um conceito de atuação que faz parte dos valores preservados pelo Yázigi.

Segundo mencionado pelos entrevistados e inserido no Quadro A6, o projeto Cidadãos do Mundo que, atualmente atende a mais de 3.000 alunos, conta com a participação dos franqueados, já que se trata de uma sala de aula montada no município em que a franquia está instalada. O curso de idiomas é oferecido para aqueles que possuem poucos recursos financeiros. O material didático utilizado é o mesmo do curso oferecido pelas escolas e é fortemente subsidiado pelo franqueador. O franqueado participa com a montagem da escola e com o treinamento dos professores que são voluntários no projeto.

Segundo os entrevistados do nível estratégico da empresa, este projeto consiste em “um projeto voluntário de ensinar línguas para comunidades carentes... essa dimensão do Yázigi é muito mais rica, muito mais estruturada está muito mais no DNA da empresa” conforme afirmação de um dos entrevistados, indicada no Quadro A6.

Este projeto originou-se e segue os mesmos princípios, segundo os entrevistados, de uma ação anterior denominada Fábrica da Esperança, desenvolvida no Rio de Janeiro. Segundo um entrevistado do nível estratégico, esta ação seguia os mesmos padrões de qualquer uma das escolas de inglês da rede: “o Yázigi estava lá então nós montamos uma escola padrão, não era mais baratinha porque estava perto de uma favela, nem nada. Com os mesmos padrões de qualidade, com o mesmo treinamento, com o mesmo tipo de seleção de pessoal, o mesmo material didático”.

Ponto Solidário é um projeto que iniciou suas atividades em 2002. O Yázigi Internexus oferece a algumas Organizações Não Governamentais um ponto de venda para os produtos que fabricam e que se localiza próximo à sua sede, em São Paulo. Este projeto proporciona às ONGs uma oportunidade de promoverem sua sustentabilidade. Este projeto, segundo um dos entrevistados (Quadro A6) “nasceu de uma iniciativa de comércio justo e de inclusão social das cooperativas e artistas e artesãos (...) mas que não tinham canais para distribuição, então quem faz a distribuição é o Ponto Solidário”.

Projetos como estes ilustram a atuação do Yázigi Internexus junto às comunidades próximas e devem, segundo afirma um entrevistado do nível estratégico, estar fundamentados no princípio da sustentabilidade: “não acreditamos que essas políticas devam ser dissociadas da sustentabilidade” (Quadro A6).

O relacionamento do Yázigi Internexus com a comunidade, segundo os entrevistados de nível estratégico, é intenso (Quadro A6) já que fizeram 62 menções aos projetos realizados nas comunidades onde o Yázigi Internexus está presente : “a dimensão comunidade, sociedade e comunidade é muito mais forte, infinitamente mais forte que a relação com consumidor”.

Os projetos referenciados pelos entrevistados estão inseridos no planejamento estratégico da organização e são desenvolvidos de acordo com as suas competências, ou seja, ensinar idiomas. Confirmando esta percepção, verifica-se que os entrevistados fazem 5 referências neste sentido: “a gente achou que evidentemente a contribuição que a gente poderia dar seria no ensino de inglês para aquelas pessoas que não teriam acesso e sem dúvida que é um ingrediente importante para a inclusão social, o inglês, então seria uma forma natural de está ajudando dentro daquilo que é a nossa competência”.

Complementando, há 3 citações que evidenciam a participação dos franqueados, pois “(...) as escolas que queriam ter projetos sociais, (...) nas suas comunidades têm o que fazer. Então dentro do nosso planejamento estratégico tem (...) metas sempre de atingir um número maior de comunidades com esse projeto”.

Para os entrevistados do nível tático, foram feitas 8 citações confirmando a percepção do nível estratégico da empresa, ou seja, a empresa busca proporcionar, de maneira consistente, ao indivíduo o conhecimento de um idioma estrangeiro capacitando-o, neste sentido, a enfrentar o mercado de trabalho, conforme apresentado no Quadro B6: “Não é simplesmente ir lá e possibilitar ao aluno, uma pessoa carente ter acesso a um curso de inglês. Não, foi feito todo um trabalho, um estudo, se formatou este novo produto que não deixa de ser um produto, eu vejo como um produto. Houve todo um trabalho de formatação e, antes disso, a decisão estratégica do franqueador foi de realmente investir na área (...)”.

A proposta, segundo os entrevistados do nível tático, pode partir tanto do franqueador, como dos franqueados, mas estes participam intensamente dos projetos desenvolvidos junto à comunidade (Quadro B6): “No projeto Cidadãos do Mundo requer um pouco mais de esforço do franqueado. Nesse caso, a escola dele

tem um projeto se quiser. Há casos em que eu sou procurado aqui para um projeto e eu aproximo. Se ele não quiser, no limite não vai existir”.

Constata-se, por estas colocações, que o nível tático está alinhado com o pensamento dos entrevistados do nível estratégico da empresa.

Quanto à percepção dos colaboradores do Yázigi Internexus, conforme identificado no Quadro D4, há 12 referências para os projetos realizados pela instituição junto às comunidades, sendo que 8 referem-se ao projeto Cidadãos do Mundo. Houve também duas referências ao projeto Ponto Solidário e uma referência para aulas ministradas para deficientes visuais e uma referência para parcerias em projetos de inclusão social. Isto significa que a percepção dos colaboradores está alinhada com as dos entrevistados quanto aos projetos que são desenvolvidos pela instituição.

Ao verificar o Quadro D7, observa-se que, em questão fechada do questionário aplicado, 53,33% dos colaboradores entendem que o Yázigi Internexus realiza ações socialmente responsáveis devido à sua declaração de visão, missão e valores e 26,67% acreditam que estes projetos são desenvolvidos em função da preocupação da instituição com a sociedade. Estas duas colocações dos colaboradores também vão ao encontro da percepção dos níveis estratégico e tático da empresa.

Observa-se, que 53,33% dos colaboradores declaram (Quadro D4) conhecer os impactos que os projetos sociais desenvolvidos pela empresa têm na comunidade. Verifica-se, com este resultado, que quase a metade dos colaboradores que responderam os questionários não conhece os resultados obtidos a partir dos projetos desenvolvidos. Isto pode ser o reflexo da falta de comunicação

adequada por parte da empresa ou de ausência de motivação por parte dos colaboradores de buscar esta informação.

Assim, verifica-se que a percepção dos colaboradores da empresa está alinhada com aquela demonstrada pelos entrevistados dos níveis estratégico e tático da empresa, apesar de quase metade dos respondentes dos questionários declarar que não conhece os resultados dos projetos desenvolvidos pelo Yázigi Internexus.

Quanto aos franqueados, 16 menções no Quadro C3 confirmam o que os níveis estratégico e tático, além dos colaboradores já haviam afirmado, ou seja, o Yázigi Internexus pratica ações socialmente responsáveis porque esta prática está inserida em sua declaração de visão, missão e valores. Além disso, os franqueados confirmam com 8 referências (Quadro C3) que a prática de ações socialmente responsáveis pela rede de franquias é “inerente ao negócio da educação”.

Este cenário caracteriza um alinhamento entre o nível estratégico, nível tático, colaboradores e franqueados, demonstrando que a empresa é percebida por estes *stakeholders* como coerente com sua declaração de visão, missão e valores.

O Projeto Cidadãos do Mundo também é o mais citado, com 23 referências (Quadro C4) como sendo o projeto socialmente responsável desenvolvido pela empresa. Esta referência vai ao encontro da afirmação feita anteriormente pelos níveis estratégico e tático da organização, bem como pelos franqueados.

Ao indicar o Projeto Cidadãos do Mundo, os representantes dos níveis estratégico e tático, bem como franqueados e colaboradores demonstram que este projeto é visto por estes públicos como o mais expressivo quando se trata de desenvolvimento da responsabilidade social.

A dimensão “ser uma empresa cidadã”, indicada no Quadro de Análise das Categorias em Estudo (Quadro 4) contempla a questão do relacionamento da

empresa com a comunidade que, no caso do Yázigi Internexus apresenta-se como um aspecto relevante, do ponto de vista da percepção dos entrevistados, franqueados e colaboradores. Os projetos desenvolvidos são coerentes com os princípios que norteiam a instituição e são conhecidos por todos que participaram desta pesquisa.

4.4.1.7 Ser uma empresa cidadã: valores, missão e governança corporativa

Neste item, serão abordados a missão e os valores da empresa, além de considerar o aspecto da governança corporativa tratando a formação de conselhos que participem do processo decisório da empresa, além de criar canais de comunicação efetivos, no caso da empresa estudada, com os franqueados, alunos, professores e colaboradores. Serão também consideradas algumas questões ligadas ao poder como a prática de corrupção e a propina.

Este é um aspecto particularmente enfatizado pelos entrevistados que abordaram estas questões em diferentes momentos, durante as entrevistas realizadas.

Tratando inicialmente as questões relativas à missão e aos valores da empresa, observa-se que os princípios norteadores da organização estão profundamente enraizados no dia-a-dia dos entrevistados tanto na prestação de serviços educacionais quanto na tomada de decisões relativas ao negócio e aos projetos sociais que desenvolve (Quadro B7): “eu trabalho basicamente em cima da missão e dos valores”; “as campanhas de cidadania que nós fazemos até hoje, elas surgem (...) a motivação vem da missão”.

As ações relacionadas à responsabilidade social, segundo os entrevistados, (Quadro B7) também são fruto da missão da empresa: “o investimento social vem cumprir a missão, faz parte de orçamento, tem verba alocada, tem ano que tem mais, tem ano que tem menos (...) mas a gente cumpre esse papel por causa da missão da empresa”; “esse entendimento de que agir socialmente (...) deva ser uma característica da empresa é que baliza tudo que a gente fez até agora. Não é uma coisa imposta, não é uma coisa que veio porque o mercado prioriza (...)”.

A percepção dos entrevistados (Quadros A7 e B7) é confirmada pelos franqueados já que há 16 referências (Quadro C3) em que afirmam que as ações socialmente responsáveis praticadas pelo Yázigi Internexus provêm da visão, da missão e dos valores da empresa. Há 6 menções (Quadro C3) em que eles enfatizam que a filosofia dos fundadores da empresa tem grande influência na prática da responsabilidade social.

Esta posição é confirmada por 53,33% dos colaboradores (Quadro D7 – Q9) e pelos franqueados (Quadro C3).

Ao serem questionados sobre a maneira como a tomada de decisões é afetada pela declaração de visão, missão e valores do Yázigi Internexus, os franqueados fazem 22 referências (Quadro C3) alegando que fazem com que o trabalho desenvolvido nas escolas reflita o que está expresso na declaração. Este cenário deixa claro que a declaração de visão, missão e valores do Yázigi Internexus tem grande influência sobre a tomada de decisões dos franqueados em seu dia-a-dia de trabalho.

A maioria dos colaboradores que responderam os questionários, ou seja, 85,7% declaram conhecer a declaração de missão, visão e valores da empresa além de reconhecerem que seu conteúdo influencia na tomada de decisões em seu

trabalho diário. Os 14,3% restantes declaram não conhecer claramente esta declaração, portanto, não há influências de seu conteúdo nas decisões que tomam diariamente.

Dentre os colaboradores que responderam aos questionários, 53,55% declaram que o Yázigi Internexus pratica ações socialmente responsáveis devido ao compromisso expresso na declaração de missão da empresa. Quando questionados sobre a razão que os levou a praticar ações socialmente responsáveis, a maior frequência de respostas dos franqueados relaciona-se a “ser inerente ao negócio”.

No que se refere à abertura para estreitar a comunicação com aqueles que participam diretamente do negócio, observa-se, a partir do relato dos entrevistados (Quadros A7 e B7), que a empresa tem diferentes canais de comunicação para relacionar-se não somente com os franqueados: “nós temos uma área no nosso site onde nós mantemos uma linha aberta com nosso franqueado”, mas também com os colaboradores: “É uma empresa não é muito grande e ela te dá a possibilidade de você ter um contato direto com a diretoria e esse tipo de relacionamento é muito importante porque as portas estão sempre abertas para qualquer colaborador seja ele um gerente seja ele um auxiliar de limpeza”, com os alunos: “Quando é uma reclamação de um aluno, principalmente de um aluno, em 24 horas ela tem que estar solucionada” e, finalmente, com os professores da rede de ensino: “Na área pedagógica, nós temos também um canal direto com os professores”.

Os colaboradores foram unânimes ao afirmar (Quadro D7 – Q 16) que o Yázigi Internexus avalia e, na medida do possível implementa as sugestões que eles apresentam.

Em termos de governança corporativa, tanto entrevistados do nível estratégico como do nível tático confirmam (Quadros A7 e B7) a repartição do poder

de administração do Yázigi Internexus entre franqueador e franqueado. Os relatos obtidos a partir das entrevistas realizadas revelam a existência de um conselho de franqueados: “esse Conselho é eleito em lista tríplice, a rede vota nos conselheiros e nós escolhemos entre os mais votados”. Este Conselho, segundo os entrevistados, “acompanha o planejamento estratégico, discute conosco todas as nossas políticas, esse conselho aprova as campanhas de marketing, esse conselho convoca o conselho de ética quando nós temos problemas entre franqueados, ou de relacionamento do franqueado com a franqueadora”.

Tanto a administração do negócio é dividida com os franqueados que, segundo depoimento de um representante do nível estratégico da empresa, em um dado momento da trajetória da empresa, o Yázigi Internexus convidou um franqueado para ocupar a presidência do Conselho de Administração, conforme indicado no Quadro A7: “nós trouxemos para a presidência do Yázigi uma franqueada. Se você entende o que isso representa, isso tem uma simbologia muito grande. O franqueador abrindo suas entranhas para um franqueado. Então o franqueado assumiu a presidência do franqueador, ela ficou aqui praticamente de outubro até dezembro. Ficou conosco, na presidência do Conselho de Administração, nós convidamos um franqueado indicado pelos próprios franqueados para compor a presidência, o conselho de administração”.

A grande maioria dos franqueados, ou seja, 95,70%, afirmam (Quadro C7 – Q 20) que a rede de franquias participa da gestão administrativa realizada pelo franqueador. Apenas 4,3% declararam que as decisões partem sempre do franqueador sem a participação dos franqueados.

Se, por um lado, mostra-se bastante forte a relação existente entre franqueador e franqueado, por outro, os entrevistados que atuam no nível

estratégico da empresa reconhecem (Quadro A7) que a situação internamente, na empresa, ainda precisa evoluir: “não temos comitê de ética interno (...) com o público interno ainda reina uma informalidade grande”.

Um dos representantes do nível estratégico reforça (Quadro A7) a necessidade de se formalizar processos internamente, na empresa: “O Yázigi sofre de uma (...) certa ingenuidade (...) as empresas são bem intencionadas, têm efetivamente práticas de Responsabilidade Social, têm efetivamente práticas de ação social e por terem acham que não precisam formalizar processos e não precisam de rigor na avaliação desses processos”.

A última questão abordada com relação à dimensão “ser uma empresa cidadã” apontada no Quadro 4 indica que, em termos de governança corporativa, o Yázigi Internexus é percebido como atuante pelos entrevistados, franqueados e colaboradores.

4.4.1.8 Responsabilidades filantrópicas

O Yázigi Internexus oferece bolsas de estudo, inclusive, tem em seu contrato com o franqueado a obrigatoriedade de conceder uma bolsa a cada 100 alunos que este tiver. Contudo, fica bastante claro nas declarações feitas pelos entrevistados, tanto de nível estratégico, como de nível tático (Quadros A8 e B8) que a empresa não demonstra tendência a incentivar as práticas filantrópicas: “Não existe um critério, vou ser bem sincero com você, não existe critério porque não é uma prática nossa estar fazendo este tipo de doações, a não ser por alguma indicação ou por alguma outra instituição que nós já tenhamos algum tipo de aproximação”.

Ações esporádicas são realizadas, sem critérios objetivos e as instituições escolhidas para receber doações são, em geral, indicadas pela diretoria. Segundo um dos entrevistados, a ABRINQ - Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente recebe uma doação mensal, mas esta não é uma prática constante na empresa, não há uma regularidade: “Instituição regular, não. (...) A gente dá apoio na medida em que a gente sabe, e busca ajudar, mas não é uma coisa regular”.

De fato, os franqueados confirmam a pouca participação da empresa em ações sociais com apenas uma menção (quadro C4) a bolsas de estudo cedidas para alunos com poucas condições financeiras para arcar com os custos de um curso de inglês. As respostas obtidas por meio dos questionários respondidos pelos franqueados indicam (Quadro C7 – Q 21a) que 69,60% dos franqueados não sabem se o franqueador faz doações regulares a instituições filantrópicas, enquanto 17,4% afirmam que estas doações são realizadas e 13% indicam que não há práticas desta natureza por parte do franqueador.

Quanto às práticas de filantropia por parte da rede de franquias, 78,30% dos franqueados declaram (Quadro C7 – Q 21b) que fazem doações regulares a instituições filantrópicas, enquanto 17,40% dos respondentes não praticam tais ações sociais.

Apenas duas menções foram feitas (Quadro D5) pelos colaboradores, o que representa 14,2% dos respondentes, indicando “as ações de incentivos com bolsas de estudo que a empresa oferece para os menos favorecidos”. Esta baixa frequência reforça a percepção dos entrevistados de nível estratégico e tático de que a prática da filantropia não é freqüente na empresa.

A análise dos questionários respondidos pelos colaboradores indica (quadro D7 - Q 21) que 37,50% afirmam que o Yázigi Internexus realiza doações regulares

para instituições filantrópicas, 50%, declaram que desconhecem tal ação. Apenas 12,50% declararam que a empresa não realiza esta ação social.

Quando se trata da dimensão “responsabilidades filantrópicas” apontada no Quadro 4, verifica-se que as ações sociais não são uma prática corrente no Yázigi Internexus. A empresa não pauta seus projetos nas doações de dinheiro, produtos ou serviços para a comunidade. Tais ações existem, mas conforme os relatos obtidos, não têm prioridade no escopo de projetos a realizar.

4.4.1.9 Responsabilidades éticas

No que diz respeito às responsabilidades éticas da empresa, aborda-se neste item questões que envolvam a empresa em seu relacionamento com seus diversos *stakeholders* considerando, inclusive, a questão dos compromissos éticos relacionados em um código de ética.

A questão ética, segundo observam os entrevistados dos dois níveis (Quadros A9 e B9), é muito forte em relação ao relacionamento com os *stakeholders*, de uma maneira geral: “inclusive, no relacionamento aqui com os colaboradores, terceiros, quaisquer terceiros, quaisquer *stakeholders*, de uma forma ou de outra existe uma presença muito forte da ética aqui na organização. Sempre existiu”.

No que diz respeito aos colaboradores, os entrevistados do nível estratégico sustentam a seguinte afirmação: “nós nunca tivemos ações de má fé deliberadas por parte do público interno da sede”. Os entrevistados do nível tático afirmam que “existe um amadurecimento na empresa, nessa questão ética, muito bom”.

Em relação aos fornecedores, os entrevistados mencionam que não houve, até o momento, problemas relevantes envolvendo a questão ética: “não considero que, até então, tenhamos tido problema com fornecedor que isso tenha tido... não”.

Com relação à questão ética quando relacionada à rede de franquias, tanto no nível estratégico como no nível tático, observa-se que a norma da empresa é conversar com o franqueado e esclarecer a questão: “Com franqueado, sempre quando nós temos algum problema, muitas vezes nós identificamos aqui uma atitude meio incorreta de um franqueado, nós vamos até ele, nós chamamos para conversar”.

No que diz respeito à relação com fornecedores, é importante ressaltar que houve uma afirmação feita com freqüência pelos entrevistados deixando claro que a empresa "procura" não trabalhar com o fornecedor que tenha demonstrado uma postura antiética: “se a gente sabe que existe alguma coisa antiética ou algum comportamento duvidoso de alguma forma a gente procura não trabalhar com esse fornecedor”. Não há afirmações que deixem claro que a empresa não exclui o fornecedor, mas que procura não trabalhar com ele.

De uma maneira geral, os entrevistados afirmam não haver casos graves que se possa citar em que a ética tenha sido desrespeitada e que tenha sido necessário tomar providências mais sérias.

Vale ressaltar que existe uma divergência entre as percepções dos entrevistados dos dois níveis com relação à existência de um código de ética formalizado e de conhecimento geral. Observa-se afirmações contraditórias neste sentido: “não temos um código de ética atuante” e “Temos, é pouco divulgado, mas temos. É, escritinho bonitinho. Temos sim”.

Percebe-se que existe um código interno, tácito, conforme a afirmação a seguir: “É, é um código tácito, portanto, não é ainda uma coisa do jeito que a gente acha que pode vir a ser nos dias atuais” e que, aparentemente, é respeitado por todos em função dos valores disseminados internamente e da transparência das relações: “convivência do franqueador com os franqueados é tão transparente e é tão natural que muito pouco se fala em código de ética”. Não está claro se existe um documento formalizado ou não que garanta que os princípios da organização sejam incorporados aos processos de trabalho e à postura dos colaboradores e franqueados. Um dos entrevistados do nível estratégico chega a apontar a falta de um código de ética formalizado como uma falha da empresa. A importância desta formalização é apontada duas vezes através da seguinte idéia: “formalizar para que isso não esteja nas pessoas, mas esteja na instituição”.

Uma análise dos questionários respondidos indica (Quadro C7 – Q22 e Quadro D7 – Q20) que a maioria dos respondentes, ou seja, 56,5% dos franqueados e 62,50% dos colaboradores, não sabem se o Yázigi Internexus possui um código de ética formalizado, escrito e de conhecimento de todos. A afirmação de que a empresa possui um código de ética foi feita por 4,3% dos franqueados, assim como, 12,50% dos colaboradores fizeram a mesma afirmação, contudo, apesar de saber que o código de ética existe, não conhecem seu conteúdo. Verifica-se uma divergência existente nesta questão, uma vez que 39,10% dos franqueados e 25% dos colaboradores afirmam que a empresa possui um código de ética e que ele é de conhecimento dos respondentes.

Quanto à dimensão “responsabilidades éticas” apresentada no Quadro 4, pode-se observar que a conduta ética está presente nos valores da organização estudada, independentemente da existência de um código interno que normatize a a

tomada de decisões. A empresa demonstra respeito aos direitos das pessoas, por meio de ações diversas internamente junto aos colaboradores e externamente, junto à comunidade. Além disso, seus representantes declaram respeitar a legislação vigente, o que é confirmado pelos franqueados e colaboradores que também percebem a coerência das ações que o Yázigi Internexus desenvolve com seus diferentes públicos.

4.4.1.10 Responsabilidades legais

Os entrevistados informam (Quadros A10 e B10) que a empresa não trabalha na informalidade, “a empresa não tem caixa dois, nunca teve, não existe nenhum tipo de irregularidade”, além do que orienta fortemente os franqueados neste sentido, apesar de haver diferenças entre as personalidades jurídicas: “basicamente, a gente dá uma forte recomendação ao franqueado, embora ele seja autônomo para tomar a decisão que ele achar que é melhor, mas basicamente a gente dá uma orientação”.

Além de existir uma forte orientação interna para que os preceitos legais sejam cumpridos na empresa e isto pode ser percebido pela frequência com que os entrevistados reforçaram esta questão (Quadro A10), existe um nível de confiança elevado nas pessoas que trabalham na organização e que se baseia na força dos seus valores: “a média dessas pessoas que estão lá que carregam esses valores estão lá no mínimo há dez anos”.

Não há consenso entre os entrevistados de ambos os níveis quanto à existência de um processo de auditoria interna. Há afirmações divergentes neste sentido, alguns entrevistados afirmam (Quadros A10 e B10) que não há um

processo interno de auditoria: “nós não temos um processo formado de auditoria”; “Nós não temos uma auditoria constante (...) O que existe, sim, é muita orientação seja jurídica, tributária, como as escolas devem proceder”, enquanto outros afirmam o contrário: “o conselho faz um pouco esse papel, toma as contas, analisa os dados, questiona a diretoria enquanto aos resultados e analisa com muita freqüência”; “Olha, se depender do meu departamento jurídico aqui em baixo, ai de quem não tiver um documento assinado”.

Quando questionados sobre a existência de uma auditoria interna ou uma área responsável por verificar o cumprimento das obrigações legais, no Yázigi Internexus, 17,40% dos franqueados que responderam o questionário confirmaram sua existência (Quadro C7 – Q23), tanto por parte do franqueador como por parte da rede de franquias. Por outro lado, 8,70% declaram que este procedimento não é adotado. A grande maioria, 65,20% desconhece a existência tanto de uma auditoria interna quanto de uma área responsável por esta atividade.

Existe uma divergência entre a percepção dos franqueados e dos colaboradores nesta questão já que 50% daqueles que trabalham para o franqueador, em sua sede, afirmam (Quadro D7 – Q22a) existir uma auditoria interna ou uma área na empresa que verifica o cumprimento das obrigações legais pelo franqueador. Contudo, verifica-se que, mesmo internamente, entre os próprios colaboradores, não há um consenso neste sentido, já que 50% dos colaboradores declararam não conhecer este procedimento.

Com relação à verificação do cumprimento dos preceitos legais por parte dos franqueados, 62,50% dos colaboradores declaram (Quadro D7 – Q 22b) desconhecer a existência de uma auditoria interna ou uma área responsável na empresa. Por outro lado, 25% dos respondentes afirmam que este procedimento é

adotado, mas 12,50% declaram que não há uma auditoria interna ou uma área responsável por verificar se a rede de franquias tem seus procedimentos legais verificados por uma auditoria ou por uma área interna existente no franqueador.

Da mesma maneira que a dimensão anterior verifica-se que há uma coerência nas ações do Yázigi Internexus no que diz respeito ao cumprimento dos preceitos legais, conforme indicado no Quadro 4. O cumprimento de exigências legais está, segundo os entrevistados, relacionada à própria filosofia da empresa.

4.4.1.11 Responsabilidades econômicas

As responsabilidades econômicas da empresa estão relacionadas à garantia de sua lucratividade e rentabilidade. No caso do presente estudo, os entrevistados foram questionados sobre sua percepção no que diz respeito à relação existente entre a prática de ações socialmente responsáveis e o desempenho econômico do Yázigi Internexus.

Os representantes dos níveis estratégico e tático entrevistados apontaram (Quadros A11 e B11) que a prática da responsabilidade social, da forma consistente como vem sendo feita pelo Yázigi Internexus, oferece grande visibilidade à marca fazendo com que as escolas sejam reconhecidas nas comunidades onde estão instaladas como interessadas pela formação de cidadãos conscientes.

Realizar ações socialmente responsáveis de forma consistente significa também, segundo os entrevistados, vincular o objetivo dos projetos sociais à missão da empresa que é formar cidadãos. Neste sentido, os franqueados se engajam nas causas propostas pelo franqueador, pois percebem que este vínculo fortalece a marca de maneira mais perene do que campanhas publicitárias passageiras: “o mais

importante foi poder mostrar a eles que eles podiam casar perfeitamente estratégia de fortalecimento de marca, de relacionamento da marca com o seu cliente por meio de ações de cidadania e ao contrário a sua cidadania seria ainda mais forte do que eventuais promoções e campanhas de marca que são efêmeras e não constrói reputação”.

Esta projeção que a marca alcança, segundo os entrevistados tem trazido retornos positivos em termos de aumento de número de alunos matriculados que declaram preferir a escola desta rede em função do trabalho que desenvolve no âmbito social: “Eles conseguem dar visibilidade à marca localmente, fazem com que a escola, naquela comunidade, seja vista, não somente como uma escola de inglês, mas como uma empresa responsável, uma empresa preocupada com a comunidade onde ela está inserida e isso acaba atraindo alunos que queiram estudar no Yázigi”.

Na percepção dos entrevistados, o fato de desenvolver ações socialmente responsáveis que estejam relacionadas ao cumprimento da própria missão da empresa agrega para a imagem da marca Yázigi Internexus um diferencial competitivo: “a preocupação, no início, era posicionamento de marca e não uma questão estratégica de responsabilidade social até porque isso não existia assim tão claro como hoje. Então, resumindo era posicionamento de marca e cumprimento da missão”.

Mesmo não sendo mensurável: “essa é uma riqueza não mensurável que garante ao Yázigi uma competitividade muito grande”, este retorno positivo de imagem de marca é percebido pelos entrevistados que afirmam: “há uma percepção e houve uma percepção, lá trás, há quinze anos passados, mais ou menos, de que isso acabava dando um status e uma capacidade de abrir portas que chegávamos a ter inclusive retorno financeiro, inclusive”.

Os colaboradores do Yázigi Internexus expressam (Quadro D6) também que algumas das razões que levam a empresa a praticar ações socialmente responsáveis são: “busca por uma imagem de empresa responsável socialmente”; “concepção mundial de empresa” e “buscar diferenciação no mercado”. Tais colocações reforçam a percepção dos entrevistados em relação à imagem da marca e à competitividade como fatores a serem considerados na prática da responsabilidade social.

Outro resultado positivo é percebido (quadro B11) por ocasião da venda de novas franquias: “um candidato que quer conhecer melhor sobre o Yázigi, quer saber questões financeiras, como são os produtos, eu sempre abordo a questão da responsabilidade social (...) falo dos projetos sociais, isso encanta, eu vendi várias franquias porque... é óbvio o candidato vem se indentificando com a marca com o Yázigi, já tem algumas informações, mas quando ele chega aqui e conhece além disso, toda essa questão da responsabilidade social, muitas vezes é o fator determinante para que ele conclua o negócio”.

Em termos de relação entre o investimento em responsabilidade social e o desempenho econômico, os entrevistados apontam (Quadro A11) que: “as escolas mais bem sucedidas são aquelas que começaram a trabalhar isso” e “são bem sucedidas financeiramente, comercialmente e são pequenos empresários que passam a ter acesso às várias dimensões da comunidade”. Para um dos entrevistados: “a tendência é sem dúvida de contribuir para o desempenho econômico da empresa”.

O Yázigi Internexus é percebido como instituição de ensino que se preocupa em desenvolver outras atividades sociais e isto permite que a empresa consiga “fechar contratos de prestação de serviços em instituições por conta da gente ter um

serviço de uma forma diferente. E serviço de forma diferente implica em ser visto como instituição que não só está interessada em dar aulas de inglês, mas também tá interessada em fazer outras coisas”.

No que diz respeito à percepção dos alunos, 82,60% dos franqueados (Quadro C7 – Q24) e 62,50% dos colaboradores (Quadro D 7 – Q23) alegaram que os alunos percebem a prática de ações socialmente responsáveis como um atributo da marca Yázigi Internexus. Apenas 4,30% dos franqueados (Quadro C7 – Q24) declararam que esta percepção não existe e 37,50% dos colaboradores (quadro D 7 – Q23) também são desta opinião. Dentre os franqueados que responderam os questionários, 13% não souberam responder esta questão.

É importante salientar que um alto percentual de colaboradores acreditam que os alunos do Yázigi Internexus não percebem as ações socialmente responsáveis praticadas, o que denota a ausência de comunicação neste sentido, já que a opinião dos franqueados é muito diferente.

A continuidade da realização de ações sociais se dá na medida em que franqueador e franqueados colhem resultados positivos, sobretudo no que diz respeito ao posicionamento da marca (Quadro A11): “Então, de forma relativamente natural, foi se valorizando, porque aí fica um círculo virtuoso, quanto mais se faz, mais se colhe resultados. E, é claro, não tô falando em princípio em lucros objetivos, mas de posicionamento, de posicionamento em relação a uma causa, a um modo de atuar num mercado que é um mercado empresarial”.

Com relação a resultados positivos provenientes da realização de ações socialmente responsáveis, 86,67% dos colaboradores afirmam (Quadro D7 – Q7) ainda que a prática destas ações influencie na tomada de decisão de compra do consumidor.

A divulgação das ações realizadas pelo Yázigi Internexus, segundo os entrevistados (Quadros A11 e B11) é feita de maneira mais efetiva para o público interno. Os colaboradores tomam conhecimento dos projetos por meio de reuniões internas conduzidas pela diretoria. Para os franqueados, a divulgação é feita utilizando-se o correio eletrônico. Os alunos tomam conhecimento destas ações nas escolas, por meio de peças de comunicação que são preparadas no franqueador e disponibilizadas para a rede de franquias.

No que diz respeito à comunicação para o público em geral, utiliza-se, segundo os entrevistados, a assessoria de imprensa. Contudo, a percepção dos entrevistados é de que não há uma preocupação neste sentido. Quando questionados sobre a forma como se faz a comunicação para o público, as respostas foram: “Muito mal... muito mal... A comunicação sempre teve restrita ao público interno e a *press releases*, à imprensa, em eventos, portanto nunca houve... nunca se preocupou”; “Não basta colocar o ovo, tem que cacarejar” e nós somos muito ruins com relação a isso”.

A explicação para esta postura vem de um dos entrevistados do nível estratégico que afirma que esta divulgação não faz parte da estratégia de marketing da empresa o que é confirmado pelos entrevistados do nível tático que informam: “o franqueador não tem alocado verba para divulgar os projetos sociais” e “na própria campanha contra a corrupção nós não estamos com nenhuma verba alocada para nenhum veículo”.

A maioria dos franqueados, 69,60%, acreditam (Quadro C7 – Q25) que a empresa divulga adequadamente suas ações socialmente responsáveis para colaboradores, rede de franquias, alunos e públicos em geral. Por outro lado,

26,10% dos respondentes acreditam que esta comunicação não é feita de maneira adequada.

A mesma percepção é verificada quando se analisa as respostas oferecidas pelos colaboradores, nos questionários respondidos (Quadro D7 – Q24): 75% confirmam que a comunicação para os diferentes públicos é feita adequadamente. Por outro lado, 25% afirmam que a empresa não divulga de maneira mais adequada as ações socialmente responsáveis que desenvolve.

Quando questionados sobre as razões que levam as empresas a praticarem ações socialmente responsáveis, 75% dos franqueados afirmam (Quadro C7– Q26) que o principal motivo é a necessidade de ser reconhecida como empresa cidadã. Considerando a frequência com que foram apontadas, aparecem em segundo lugar duas razões pelas quais, na opinião dos franqueados, as empresas desenvolvem projetos socialmente responsáveis: auxiliar pessoas atingidas pelo alto nível de desigualdade social e utilizar a responsabilidade social como ferramenta de marketing.

Os colaboradores da empresa indicaram (Quadro D7 – Q 25), em primeiro lugar, duas principais razões com o mesmo percentual de frequência nas respostas. Uma delas é a mesma que aquela indicada pelos franqueados (75%), ou seja, a necessidade de ser reconhecida como empresa cidadã. A outra razão apontada pelos colaboradores para que as empresas desenvolvam ações socialmente responsáveis é a busca pela melhoria de sua imagem perante seu público e seu mercado. Em segundo lugar, os colaboradores indicaram a utilização da responsabilidade social para auxiliar pessoas atingidas pelo alto nível de desigualdade social. Em último lugar, os colaboradores apontaram as seguintes

razões: utilização da responsabilidade social como ferramenta de marketing, buscando aumento nas vendas e redução de impostos.

Quanto ao desempenho das franquias, verifica-se que não existe uma preocupação dos franqueados em comparar o investimento feito em ações socialmente responsáveis e o aumento da procura pelos alunos. Este fato se comprova ao se verificar que 57,14% dos franqueados não monitora esta relação e 22,86% declaram que não houve qualquer alteração da demanda em função do investimento socialmente responsável (Quadro C7 - Q14).

Ao avaliar esta dimensão, conforme estabelecido no Quadro 4, conclui-se que investir em ações socialmente responsáveis não é uma estratégia adotada pela empresa para melhorar sua lucratividade ou rentabilidade, apesar de que os entrevistados defendem a idéia de que este investimento reforça a imagem positiva da marca.

Os entrevistados, assim como os franqueados e colaboradores estão alinhados na percepção de que os benefícios oferecidos pelo investimento em responsabilidade social são refletidos na imagem da marca e podem ser fator determinante na tomada de decisão do consumidor na escolha do prestador de serviço ou do franqueado, para tornar-se membro da rede de franquias.

5 CONCLUSÕES

Para apresentar as conclusões do presente trabalho, torna-se importante retomar o problema de pesquisa evidenciado anteriormente, ou seja, verificar qual a percepção dos gestores de uma organização brasileira sobre a relação existente entre a prática de ações socialmente responsáveis e sua influência sobre o resultado econômico das empresas.

Antes de apresentar as conclusões obtidas para atender ao problema de pesquisa, serão abordados os resultados da pesquisa realizada para atingir os quatro objetivos específicos necessários para atender ao objetivo principal aqui proposto.

Para atender ao primeiro objetivo específico, buscou-se identificar a situação econômica da empresa antes da implementação das práticas de responsabilidade social corporativa. Após analisar as entrevistas realizadas junto aos níveis estratégico e tático do Yázigi Internexus e os questionários respondidos pelos franqueados e colaboradores, concluiu-se que a responsabilidade social sempre foi uma prática da organização estudada, principalmente porque tais práticas fazem parte da sua própria declaração de visão, missão e valores. Este posicionamento dificulta o estabelecimento de um marco de análise para possibilitar uma comparação entre a situação econômica antes e depois da implementação dos projetos de responsabilidade social.

Contudo, é possível estabelecer que o projeto Cidadãos do Mundo pode ser considerado como um marco já que foi uma referência citada pelos entrevistados e respondentes dos questionários.

Com a finalidade de atender ao segundo objetivo específico a que esta pesquisa se propôs, buscou-se informações junto aos entrevistados de nível estratégico e tático, além das respostas obtidas nos questionários aplicados junto aos franqueados e colaboradores para relatar o processo de implementação das práticas socialmente responsáveis na empresa.

As entrevistas realizadas com os representantes do nível estratégico da empresa pesquisada revelam que o investimento social cumpre a missão do Yázigi Internexus e está presente em suas atividades, bem como faz parte do processo de tomada de decisão desde o início.

Ser socialmente responsável é uma característica da cultura da empresa, reflexo da postura de seus fundadores que, conforme depoimento dos franqueados, já se preocupavam com a questão da preservação das raízes culturais brasileiras. Este posicionamento se verifica, entre outras ações, pela inclusão da discussão em sala de aula de assuntos relativos ao folclore brasileiro e pela determinação contratual da aquisição de obras de arte brasileiras por parte dos franqueados.

Os projetos socialmente responsáveis são desenvolvidos adotando temas relacionados ao negócio e à filosofia da empresa e são iniciados pela franqueadora ou por sugestão dos franqueados. No primeiro caso, tem-se o exemplo da impressão do material didático em papel reciclado. A franqueadora realizou as negociações necessárias para que este projeto fosse implementado e coordenou as ações junto às franquias para incluir, em sala de aula, a discussão sobre o tema da importância da reciclagem para a preservação do meio-ambiente. No segundo caso, pode-se citar o projeto *No Corruption* fruto de uma sugestão apresentada por dois franqueados na internet, no canal de comunicação disponibilizado pela franqueadora.

O terceiro objetivo específico a que este trabalho de pesquisa se propôs foi apresentar o desempenho econômico no período de desenvolvimento de ações socialmente responsáveis na empresa e foi atendido apresentando-se o gráfico que se encontra no Anexo 11 do presente trabalho de pesquisa.

Finalmente, o quarto objetivo busca verificar a percepção dos gestores sobre a relação entre o desempenho econômico e a implementação das práticas de responsabilidade social corporativa na empresa estudada.

Antes de tratar diretamente da percepção dos gestores, é importante relatar os resultados obtidos na análise do desempenho econômico e sua relação com o investimento em responsabilidade social.

Ao se proceder a uma avaliação do desempenho econômico a partir de uma referência, pode-se tomar o início do projeto Cidadãos do Mundo como ponto de partida para a análise, já que, conforme evidenciado anteriormente, este projeto foi o mais citado pelos entrevistados e respondentes dos questionários. Partindo-se deste pressuposto, pode-se considerar o ano de 2001 como marco para esta análise, já que foi o ano de início do projeto.

Antes de 2001, observa-se que houve dois picos, em 1996 e 1998, em que a empresa alcançou as maiores taxas de rentabilidade e lucratividade de sua história.

Em relação ao ano de 2000, verifica-se que houve uma alta de 2,6% na taxa de lucratividade e alta de 1,7% na taxa de rentabilidade. Nos anos seguintes, houve uma oscilação, apresentando queda nas taxas no ano de 2002, recuperando-se em 2003 com alta de 3,4% na lucratividade e 3,3% na rentabilidade da empresa, em relação ao ano anterior. Já em 2004, a empresa apresentou uma alta de 14,6% na taxa de lucratividade em relação a 2003 e um aumento de 6,3% da taxa de rentabilidade em relação ao período anterior.

Em princípio, não se pode afirmar que exista, nesta empresa, uma relação positiva entre o investimento feito em ações socialmente responsáveis e o desempenho econômico obtido ao longo dos anos, conforme evidenciado no Anexo 11.

Atendendo ao quarto objetivo específico desta pesquisa, é importante salientar, que apesar de não haver a comprovação de uma relação direta entre desempenho econômico e o investimento em responsabilidade social pelo Yázigi Internexus, existe a percepção dos gestores de que é positiva a relação entre as ações socialmente responsáveis desenvolvidas e a imagem da marca.

Como conclusão inicial do presente trabalho de pesquisa, é possível observar que os valores do Yázigi Internexus norteiam de maneira preponderante as decisões que a empresa toma. Este fato é verificado em algumas das questões tratadas dentro das dimensões estudadas e mencionadas no Quadro 4, são elas: a ausência de políticas internas que normatizem a concessão de benefícios para os colaboradores bem como a relação com os fornecedores não impede que estas questões sejam conduzidas de maneira coerente com a filosofia organizacional.

Podem-se ser citadas também as ações desenvolvidas para minimizar o impacto causado pelo negócio sobre o meio-ambiente, questão referenciada por todos entrevistados, colaboradores e funcionários. Observa-se também que ações sociais, realizadas por meio da filantropia não fazem parte do escopo de projetos desenvolvidos pelo Yázigi Internexus.

Verifica-se a ausência de um processo de comunicação eficaz entre os níveis estratégico e tático e destes com os franqueados e colaboradores. Isto se verifica pelas divergências apontadas nas questões da existência ou não de uma política de benefícios; existência ou não de uma política de relação de fornecedores;

exigência contratual da não utilização de mão-de-obra infantil por parte dos fornecedores; e tratamento que a instituição dá para as sugestões feitas pelos alunos.

Como conclusão final do presente trabalho, retoma-se o problema de pesquisa apresentado anteriormente, ou seja, identificar a percepção dos gestores sobre a relação existente entre o investimento em responsabilidade social e o desempenho econômico de uma empresa.

Verificou-se na empresa pesquisada que o investimento em responsabilidade social vem sendo feito desde o início de suas atividades movido pelos princípios que permeiam a organização e que estão presentes em sua declaração de visão, missão e valores.

A partir das informações obtidas durante as entrevistas, a pesquisadora concluiu que, apesar de a empresa não demonstrar preocupação em divulgar as ações socialmente responsáveis que realiza, existe a percepção dos gestores de que o investimento em responsabilidade social reforça a imagem da marca e influencia a tomada de decisão dos consumidores e dos franqueados.

O reflexo deste retorno positivo sobre a imagem da marca tem sido percebido pelos gestores entrevistados sobre o desempenho econômico da empresa, inclusive porque o investimento em responsabilidade social é um critério para a tomada de decisão de pessoas interessadas em tornarem-se membros da rede de franquias do Yázigi Internexus.

Neste sentido, ainda que não tenha sido expresso claramente durante as entrevistas, ficou claro para a pesquisadora que existe uma intenção dos gestores em aliar o reflexo positivo que a responsabilidade traz sobre a marca à melhoria de seu desempenho econômico.

O retorno sobre a imagem da marca é um fator motivante para a continuidade do investimento social não somente do ponto de vista da franqueadora, como também dos franqueados.

A pesquisadora considera que o presente trabalho apresenta uma contribuição para a pesquisa sobre o tema da responsabilidade social que vai além do atendimento aos objetivos geral e específicos a que se propôs, desde o início. Além de atender aos objetivos a que se propôs, o presente trabalho relata em profundidade a percepção dos gestores em nível estratégico e tático, além de franqueados e colaboradores sobre o processo de implementação de projetos socialmente responsáveis em uma empresa brasileira e seu esforço para alinhar suas ações à sua filosofia e às expectativas de seus *stakeholders*.

6 RECOMENDAÇÕES

Com o intuito de oferecer à empresa entrevistada um suporte no sentido de desenvolver ações buscando corrigir as divergências apontadas no presente trabalho de pesquisa, são apresentadas a seguir algumas recomendações.

Formatar uma política de cargos, salários e benefícios para o público interno que seja abrangente, clara, definida e divulgada e faça referência a promoções, contratações e plano de carreira, concessão de benefícios como bolsa de estudos para funcionários e familiares.

Envolver os colaboradores na formatação da política de relacionamento com o público interno, incluindo também a questão da diversidade.

Definir uma política que normatize o processo seletivo, a relação com terceiros, que defina a questão do trabalho escravo e mão-de-obra infantil como fator impeditivo para a contratação. Recomenda-se que a franqueadora tome conhecimento da normatização que já vem sendo adotada pela rede para que sua própria política não esteja em desacordo com a política adotada pelos franqueados.

Implementar uma pesquisa que revele a percepção dos alunos em relação às ações socialmente responsáveis que o Yázigi Internexus pratica.

Desenvolver um trabalho de comunicação junto aos colaboradores e à rede de franquias abordando os seguintes aspectos: 1) importância da ação de impressão de 100% do material didático do Yázigi para minimizar o impacto do negócio sobre o meio-ambiente; 2) informação sobre os resultados das ações socialmente responsáveis realizadas pela franqueadora e sua comparação às expectativas iniciais da instituição, quando de seu lançamento; 3) encaminhamento dado às

sugestões feitas pelos alunos; 4) percepção que os alunos têm das ações socialmente responsáveis praticadas.

Formatar e divulgar amplamente um código de ética que oriente as ações dos níveis estratégico e tático, colaboradores e franqueados e sua relação com os públicos externos.

REFERÊNCIAS

AA 1000. Informações disponíveis em <http://www.primeiraleitura.com.br/html/revista/18/materias/governanca/index.php>, acessado em 26/05/2005

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990. p. 93-103.

ANSOFF, I.; MCDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, L.C.G. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 195.

ARLOW,P.; GANNON, M.J. Social Responsiveness, Corporate Structure, and Economic Performance. **Academy of Management Review**, 1982, v. 7, n. 2, p. 235-241.

ASHLEY, P. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: informação e documentação – trabalhos acadêmicos – apresentação. Rio de Janeiro, ago., 2002.

ATKINSON, A.A.; BANKER, R.D.; KAPLAN, S.; YOUNG, S.M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000, p. 58-74.

_____; WATERHOUSE, J.H.; WELLS, R.B. **A stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement**. *Management Review*, Spring, p. 25-37, 1997.

BALANÇO SOCIAL. Balanço social. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>> acessado em 10/02/2005.

BANCO REAL E EMPRESAS ABN AMRO NO BRASIL. **Relatório da Administração**. 1º/03/2002. (informações disponíveis em http://www.bancoreal.com.br/download/demonstracao_financeira/pdf_demo/ABNAMRO_brasil_dezembro_2001.pdf, acessado em 28/02/2006).

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.

BAUER, R.A. **A free market for responsibility**. The Center Magazine. Jan-Feb, 1972, p. 51.

BESSA, F.L.B.N. **Responsabilidade social das empresas**: práticas sociais e regulação jurídica. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2006.

BIASCA, R.E. **Resizing**: reestruturando, replanejando e recriando a empresa para conseguir competitividade. Rio de Janeiro: Campus, 1995, p. 13.

BORBA, E.R.L.; BORSA, L.R.; ANDREATTA, R. **Terceiro setor**: responsabilidade social e voluntariado. Curitiba: Champagnat, 2001.

BOWEN, H.R. **Social Responsibilities of the businessman**. Nova Iorque: Harper & Brothers Publishers, 1953.

BOMAN, E.H.; HAIRE, M.A. A strategic posture toward corporate responsibility. **California Management Review**, 1975, Issue 18, p. 49-58.

BS 8800 e OHSAS 18001. Disponíveis em <http://www.osha-bs8800-ohsas-18001-health-and-safety.com/bs8800.htm> acessado em 26/05/2005) .

CAMPOS, J.J.F. **Fundo ABN AMRO Ethical** [mensagem de trabalho]. Mensagem recebida por <elaine@fgvpr.br> em 21.02.2006.

CARROLL, A.B. **The pyramid of corporate social responsibility**: toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, July-August, 1991. p. 39-48.

———. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4 1979. p. 497-505.

CERTO, S.C.; PETER, J.P. **Administração estratégica**: Planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron, 1993.

COCHRAN, P.L.; WOOD, R.A. Corporate social responsibility and financial performance. **Academy of Management Journal**, 1984, v. 27. n.1. p. 42-56.

CHAMBERLAIN, N.W. **The limits of corporate responsibility**. New York: Basic Books, 1973.

CHANDLER, A.D. **Strategy and Structure**. 9 ed. Massachusetts: MIT Press, 1995. p. 13.

DAVIS, K. Can Business afford to ignore social responsibilities? **California Management Review**, Spring 1960. p. 70-76.

_____. **Five propositions for social responsibility.** Business Horizons, June 1975. p. 19-24.

DE MASI, D. **O ócio criativo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DRUCKER, P.F. **Introdução à administração.** 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1998. p. 323 a 378.

ETZIONI, A. **Organizações modernas.** 8 ed. São Paulo: Pioneira, 1989, p. 27-66.

FOLGER, H.R.; NUTT, F. A note on social responsibility and stock valuation. **Academy of Management Journal**, 1975, issue 18, p. 155-160.

FORD, H. **Os princípios da propriedade.** Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1967. p. 406-408.

FREDERICK, W.C. Toward CSR3: Why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs. **California Management Review**, n.r 2, Winter, 1986. p. 126-141.

_____. Moving to CSR4: What to pack for the trip. **Business and Society**, Thousand Oaks, v. 37, n. 1, Mar 1998, p. 40-59.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times Magazine**, Sep 13, 1970. p. 122-126.

_____. Milton Friedman responds. **Business and society review**, Spring, Issue 1, 1972. Entrevista concedida a John McClaughry.

_____. **Capitalismo e Liberdade.** Rio de Janeiro: Artenova, 1977. p. 105-118.

FROES, C.; MELO NETO, F.P. **Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do terceiro setor.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GALBRAITH, J.K. **Era da incerteza.** 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1982.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 15-28.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. disponível em <http://www.gife.org.br> acesso em 23/05/2005.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, L.J. **Princípios de administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GRAYSON, D.; HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.

HEINZE, D.C. Financial correlates of a social involvement measure. **Akron Business and Economic Review**, 1976, Issue 7, p. 48-51.

HERZOG, A.L. É politicamente correto e dá mais dinheiro. **Guia Exame 2004** – Boa cidadania corporativa, São Paulo, Dezembro/2004. p. 14.

HOOD, J. **Do corporations have social responsibilities?** The Freeman. Nov. 1998. p. 680-684.

IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. Balanço Social. Disponível em: <<http://www.ibase.br>> acesso em 16/05/2005.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em <http://www.ethos.org.br> acesso em 18/05/2005.

_____. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial: 2004**. São Paulo. Disponível em http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/download/indicadores_2004.pdf, acesso em 16/05/2005.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION informações disponíveis em <http://www.iso.org/iso/en/CatalogueListPage.CatalogueList> acessado em 26/05/2005.

ISO 9000 E ISO 14000 dados contidos em <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/understand/inbrief.html> acessado em 26/05/2005.

JOHNSON, P.L. **ISO 14000: the business manager's complete guide to environmental management**. New York: J. Wiley & Sons, 1997.

KANITZ, S. **Os 11 mandamentos da responsabilidade social**. Marketing Cultural, novembro 2004. p. 6-8.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, p. 75-85, Jan.-Feb., 1996.

KROETZ, C.E.S. **Balanço social: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000, p. 77-104.

LEVITT, T. The dangers of social responsibility. **Harvard Business Review**, p. 41-50, Sep-Oct, 1958.

MASLOW, A.H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. p. XXV.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. Edição compacta. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MELO NETO, F.P. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p. 77-132.

MENDES, J.M.M. Balanço Social: uma idéia milenar. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v. 26, n. 106, p. 4-5, Jul./Ago.1997.

MINTZBERG, H. The strategy concept 1: Five Ps for strategy. **California Management Review**, 30,1, Jun 1987. p. 11-24.

MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R.; WOOD, D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MOSKOWITZ, M.R. **Choosing socially responsible stocks**. *Business & Society Review*, Spring, Issue 1, p. 71-75, 1972.

———. Profiles in corporate responsibility: the ten worst, the ten best. **Business and Society Review**, Issue 13, p. 29-42, 1975.

NARVER, J.C. Rational management responses to external effects. **Academy of Management Journal**, 1971, Issue 14, p. 99-115.

OHAMANN, O.A. "Skyhooks": with special implications for Monday through Friday. **Harvard Business Review**. May-June, 1955. p. 33-41.

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

PARKET, I.R.; EILBIRT, H. Social responsibility: the underlying factors. **Business Horizons**, 1975, Issue 18, p. 5-10.

POCHMANN, M.; AMORIM, R. (Org.) **Atlas da exclusão social no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2003.

PERROTONI, M.A.; CUNHA, A.S.DA. Balanço social. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v. 26, n. 104, p. 12-20, Mar./Abr.1997.

PETTIGREW, A.M. Longitudinal field research on change: theory and practice. **Organization science**, v. 1, n. 3, Aug. 1990, p. 267-292.

PINTO, L.F.S. **Gestão cidadã**: ações estratégicas para a participação social no Brasil. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992. p. 111.

———. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 27-82; 126-164.

PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa. *In*: RODRIGUEZ, M.V.R. (Org.). **Ética e responsabilidade social nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SACHS, I.; WILHEIM, J.; PINHEIRO, P.S. (Org.). **Brasil**: um século de transformações. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

SELLITZ C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2.ed. São Paulo:1967.

SETHI, S.P. Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. **California Management Review**, Spring 1975, n. 3, p. 58-64.

SILVA, R.Y. **Do Yázigi à Internexus**: uma viagem pelos 50 anos de uma franquia brasileira que se tornou global. São Paulo: Nobel, 2000.

SMITH, A. **Uma investigação sobre a natureza e a causa da riqueza das nações**. 2 ed. São Paulo: Hemus, 2004.

STONER, J.A.F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

STROUP, M.A.; NEUBERT, R.L. The evolution of social responsibility. **Business Horizons**, Mar-Apr 1987, p. 22-24.

STURDIVANT, F.D.; GINTER, J.L. Corporate social responsiveness: management attitudes and economic performance. **California Management Review**, Spring 1977, issue 19, p. 30-39.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TAYLOR, R. Balanço social: instrumental de avaliação de desempenho e correção do planejamento social na vida da empresa. *In*: GONÇALVES, E.L. (Org.) **Balanço social da empresa na América Latina**. São Paulo: Pioneira, 1980. p. 25-34.

TENÓRIO, F.G. (Org.). **Responsabilidade social empresarial**: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TIEGHI, C. Entrevista concedida pelo coordenador de ações de responsabilidade social do Yázigi Internexus em 13/12/2004.

UNIETHOS. **Gestão da responsabilidade social empresarial para o desenvolvimento sustentável**. São Paulo, 2005, p. 2.

VANCE, S.C. Are socially responsible corporations good investment risks? **Management Review**, Aug. 1975. p. 18-24.

VOTAW, D.; SETHI, S.P. **The corporate dilemma**: traditional values versus contemporary problems. New Jersey: Prentice-Hall.

WHYTE, W.F. Relações humanas: um relatório sobre o progresso. *In*: ETZIONI, A. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1967. p. 107-118.

ANEXOS

ANEXO 1 – MODELO DE BALANÇO SOCIAL IBASE - 2004.....	180
ANEXO 2 – QUADROS A1 A A11 – DADOS DO NÍVEL ESTRATÉGICO.....	181
ANEXO 3 – QUADROS B1 A B11 – DADOS DO NÍVEL TÁTICO	207
ANEXO 4 – QUADROS C1 A C6 – DADOS FRANQUEADOS – PERGUNTAS ABERTAS	224
ANEXO 5 – QUADRO C7 – DADOS FRANQUEADOS – PERGUNTAS FECHADAS	230
ANEXO 6 – QUADROS D1 A D6 – DADOS COLABORADORES – PERGUNTAS ABERTAS	235
ANEXO 7 – QUADRO D7 – DADOS COLABORADORES – PERGUNTAS FECHADAS.....	241
ANEXO 8 – ROTEIRO DE ENTREVISTA	245
ANEXO 9 – QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS COLABORADORES DA EMPRESA PESQUISADA	247
ANEXO 10 – QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS FRANQUEADOS DA EMPRESA PESQUISADA.....	251
ANEXO 11 – YÁZIGI INTERNEXUS - LUCRATIVIDADE E RENTABILIDADE NO PERÍODO 1994 A 2004	256
ANEXO 12 – YÁZIGI INTERNEXUS - AÇÕES SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS DESENVOLVIDAS NO PERÍODO 1994 A 2004	257

1. Base de cálculo	2004 Valor (mil reais)			2003 Valor (mil reais)		
Receita líquida (RL)						
Resultado operacional (RO)						
Folha de pagamento bruta (FPB)						
2. Indicadores sociais internos	Valor (mil R\$)	% Sobre FPB	% Sobre RL	Valor (mil R\$)	% Sobre FPB	% Sobre RL
Alimentação						
Encargos sociais compulsórios						
Previdência privada						
Saúde						
Segurança e medicina no trabalho						
Educação						
Cultura						
Capacitação e desenvolvimento profissional						
Creches ou auxílio-creche						
Participação nos lucros ou resultados						
Outros						
Total - Indicadores sociais internos						
3. Indicadores sociais externos	Valor (mil R\$)	% Sobre RO	% Sobre RL	Valor (mil R\$)	% Sobre RO	% Sobre RL
Educação						
Cultura						
Saúde e saneamento						
Esporte						
Combate à fome e segurança alimentar						
Outros						
Total das contribuições para a sociedade						
Tributos (excluídos encargos sociais)						
Total - Indicadores sociais externos						
4. Indicadores ambientais	Valor (mil R\$)	% Sobre RO	% Sobre RL	Valor (mil R\$)	% Sobre RO	% Sobre RL
Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa						
Investimentos em programas e/ou projetos externos						
Total dos investimentos em meio ambiente						
Quanto ao estabelecimento de metas anuais para minimizar resíduos, o consumo em geral na produção/operação e aumentar a eficácia na utilização de recursos naturais, a empresa:	() não possui metas () cumpre de 51 a 75%		() não possui metas () cumpre de 51 a 75%		() cumpre de 0 a 50% () cumpre de 76 a 100%	
	() cumpre de 0 a 50% () cumpre de 76 a 100%		() cumpre de 0 a 50% () cumpre de 76 a 100%			
5. Indicadores do corpo funcional						
Nº de empregados(as) ao final do período						
Nº de admissões durante o período						
Nº de empregados(as) terceirizados(as)						
Nº de estagiários(as)						
Nº de empregados(as) acima de 45 anos						
Nº de mulheres que trabalham na empresa						
% de cargos de chefia ocupados por mulheres						
Nº de negros(as) que trabalham na empresa						
% de cargos de chefia ocupados por negros(as)						
Nº de portadores(as) de deficiência ou necessidades especiais						
6. Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial	2004			Metas 2005		
Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa						
Número total de acidentes de trabalho						
Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos por:	[] direção	[] direção e gerências	[] todos(as) empregados(as)	[] direção	[] direção e gerências	[] todos(as) empregados(as)
Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos por:	[] direção e gerências	[] todos(as) empregados(as)	[] todos(as) + Cipa	[] direção e gerências	[] todos(as) empregados(as)	[] todos(as) + Cipa
Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos(as) trabalhadores(as), a empresa:	[] não se envolve	[] segue as normas da OIT	[] incentiva e segue a OIT	[] não se envolverá	[] seguirá as normas da OIT	[] incentivará e seguirá a OIT
A previdência privada contempla:	[] direção	[] direção e gerências	[] todos(as) empregados(as)	[] direção	[] direção e gerências	[] todos(as) empregados(as)
A participação nos lucros ou resultados contempla:	[] direção	[] direção e gerências	[] todos(as) empregados(as)	[] direção	[] direção e gerências	[] todos(as) empregados(as)
Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa:	[] não são considerados	[] são sugeridos	[] são exigidos	[] não serão considerados	[] serão sugeridos	[] serão exigidos
Quanto à participação de empregados(as) em programas de trabalho voluntário, a empresa:	[] não se envolve	[] apóia	[] organiza e incentiva	[] não se envolverá	[] apoiará	[] organizará e incentivará
Número total de reclamações e críticas de consumidores(as):	na empresa	no Procon	na Justiça	na empresa	no Procon	na Justiça
% de reclamações e críticas solucionadas:	na empresa _____%	no Procon _____%	na Justiça _____%	na empresa _____%	no Procon _____%	na Justiça _____%
Valor adicionado total a distribuir (em mil R\$):	Em 2004:			Em 2003:		
Distribuição do Valor Adicionado (DVA):	_____ % governo	_____ % colaboradores(as)	_____ % acionistas	_____ % governo	_____ % colaboradores(as)	_____ % acionistas
	_____ % terceiros	_____ % retido		_____ % terceiros	_____ % retido	
7. Outras informações						

ANEXO 2 – QUADROS A1 A A11 – DADOS DO NÍVEL ESTRATÉGICO

QUADRO A1 - DADOS NÍVEL ESTRATÉGICO**CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL****DIMENSÃO: SER UMA EMPRESA CIDADÃ****STAKEHOLDER: PÚBLICO INTERNO**

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQUÊNCIA
Política de cargos e salários		
"O Yázigi sempre teve uma política de cargos e salários"	E1/Q1/L2; E1/Q1/L8; E1Q1L12; E1Q1L17; E1Q1L18; E1Q1L20; E4Q1L1;E5Q1L5; E6Q1L2; E6Q1L4;	10
"(...)fica a cargo da iniciativa dos diretores e de suas equipes, fazer essa avaliação e projetar o desenvolvimento dessas pessoas (...)"	E5Q1L16; E6Q1L5; E6Q1L6; E7Q2L22; E7Q2L28	5
Ambiente de trabalho		
"...teve como objetivo permanente estabelecer um ambiente de trabalho saudável e estimulante ..."	E1Q1L3; E1Q1L7;	2
"...por ser uma franqueadora a questão da inovação, criatividade, comprometimento do pessoal da sede é extremamente importante na percepção da marca e da relação que o franqueado tem com a organização ..."	E1Q1L4	1
"...tanto as relações hierárquicas quanto as decisões sempre foram tomadas com pouca rigidez ..."	E1Q1L27;	1
Benefícios		
"...nós temos cursos internos, nós temos, pagamos, incentivamos com valor que no início era 50% do valor da faculdade, todos os formandos independentemente da profissão que ele iria ou irá escolher no futuro, quer dizer, a carreira pode ser educação física, mesmo que num futuro próximo, nós não possamos nos utilizar dos benefícios decorrentes dessa formação, desse indivíduo, mesmo assim, nós incentivamos."	E6Q1L7	4
"Todos os funcionários e familiares têm acesso a bolsas de estudos de inglês..."	E6Q1L13	2
"...existe, na área de Recursos Humanos existe uma política que diz que a empresa oferece este tipo de incentivo. Inclusive, quando o funcionário entra, ele já sabe que poderá usufruir destes benefícios. Faz parte da política de benefícios da empresa."	E6Q2L19	3

Continua

		Conclusão
Valorização da diversidade		
"...temos deficientes, também frisamos a questão da diversidade..."	E1Q3L81; E4Q3L26; E5Q2L29; E7Q3L44;	4
"...num processo de seleção, igualdade de condições ..."	E1Q3L82	1
"...também uma pessoa que teve um histórico criminal e que agora está integrado em nossa equipe..."	E4Q3L27; E5Q2L28; E6Q3L23	3
"...obviamente, a empresa o aceitou de volta e não se limitou única e exclusivamente a devolver o posto de trabalho para ele. Nós entramos em contato com uma ONG que cuida de um trabalho psicológico de um tipo de assistência para reintegração deste trabalhador na sociedade..."	E6Q3L27	2
"Então isso, nós estamos dando esse tipo de apoio, de acompanhamento. Isso é um caso concreto que nós temos aqui na empresa. Além disso, prestamos toda assessoria jurídica..."	E6Q3L39	3
"...tem lugares que têm rampa de acesso para cadeirantes..."	E1Q3L87	1
"Nós já tivemos negros, japoneses, pelas minorias, assim como outros."	E7Q3L55	1
"Então, tem sido fácil adotar, então, ora entra, ora sai, você troca...ex-detentos a gente já teve. Então, faz parte, tem a ver com a função que você quer, que você necessita e, muitas vezes, você não encontra com facilidade. O recrutamento é difícil e às vezes, você não pode ficar esperando meses por um recrutamento."	E7Q3L65	1
"...os professores eles têm coordenadores pedagógicos no Brasil inteiro que dão suporte independente do franqueado então esse suporte é chave não só em treinamento, capacitação etc..."	E1Q7L160	1
CRÍTICAS AO PROCESSO		
Políticas de RH explícitas		
"...nós pecamos no Yázigi, em relação a políticas e processos mais transparentes com público interno..."	E1Q1L29; E5Q1L9; E5Q1L11; E5Q1L21; E7Q2L22	5
"Algumas vezes ocorrem promoções e contratações que não têm o rito necessário..."	E1Q1L30; E1Q1L33; E5Q2L31	3
"...dão margem a uma vulnerabilidade, um certo privilegiamento nas contratações..."	E1Q1L32	1
"...nós precisamos formatar a política de incentivos, talvez um plano de carreira um pouco mais detalhado para os funcionários..."	E4Q2L7; E4Q3L29	2
"A gente tem uma política de benefícios que é pequena ainda ao meu ver..."	E5Q1L7	1
"Não é uma coisa de carreira muito sofisticado, uma linha de crescimento profissional muito grande."	E7Q2L28;	1
"Tá baseado em metas, tá baseado em resultados, tem participação em resultados em todos os níveis (...) Em linhas gerais, não é uma empresa muito sofisticada, neste sentido."	E7Q2L29; E7Q2L41	2
"...a nossa área de RH tá super reduzida, ela tá mais cuidando de DP do que de RH. Na parte de RH, ela tá mais ou menos espalhada dentro de cada uma das áreas."	E5Q10L182	1

QUADRO A2 - DADOS NÍVEL ESTRATÉGICO
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: SER UMA EMPRESA CIDADÃ
STAKEHOLDER: MEIO-AMBIENTE

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQUÊNCIA
Impactos no meio-ambiente		
"Com relação ao meio-ambiente, nós fizemos um progresso..."	E1Q4L92; E4Q5L33	2
"Aí é onde a coisa está mais estabilizada a coisa....estabilizada não, mais concreta, a coisa. A gente tem...o impacto que a gente tem na natureza, de economizar energia, economizar água, o consumo mais equilibrado aqui...de consumo mais consciente, a gente tem a questão do papel"	E5Q3L37; E7Q4L88; E7Q4L93	3
"...desde o começo, como consumidores de papel que nós somos, uma empresa de educação, se não usa, fomenta o uso do papel. E, desde muito cedo, a gente buscava uma solução alternativa neste sentido."	E7Q4L72	1
"...a gente tem uma política de coleta seletiva já há alguns anos..."	E1Q4L93; E6Q5L61	2
"...todo o material institucional, folhetagem...tudo...tudo nós estamos fazendo com papel reciclado..."	E1Q4L97; E4Q6L72; E4Q6L82; E4Q6L84; E4Q6L89; E4Q6L92; E5Q3L41; E6Q4L44; E6Q5L49	9
"...nós temos orgulho hoje de ser uma empresa de franquias do segmento de educação que utiliza 100% dos seus materiais didáticos com papel reciclado inclusive material de escritório. Nosso papel é sempre papel reciclado."	E7Q4L80	3
"...basicamente onde a gente elabora e divulga o conceito, mas quem na realidade coloca em prática são os franqueados..."	E4Q5L34; E4Q5L38; E4Q5L40; E4Q5L41	4
"...a gente vai abrir uma escola, por exemplo, ficaria ótimo derrubar aquela árvore porque vai aparecer melhor a escola, a gente não deixa..."	E5Q17L254	1
Educação e conscientização ambiental		
"...e uma orientação em relação à economia de energia elétrica bastante grande..."	E1Q4L93	1
"...fazer todo um trabalho com nossos alunos, nossos professores, mostrando que papel reciclado na verdade cria inclusão social, gera renda, diminui impacto sobre o desmatamento..."	E1Q5L104; E1Q5L106; E4Q6L76; E5Q3L47; E5Q3L50	5
"...a campanha que fizemos...deixa eu me lembrar aqui, talvez o SOS Mata Atlântica ou mesmo o Instituto Akatu pelo consumo consciente e o não desperdício de água e de alimento..."	E4Q5L36; E4Q5L44; E7Q4L75	3

QUADRO A3 - DADOS NÍVEL ESTRATÉGICO
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: SER UMA EMPRESA CIDADÃ
STAKEHOLDER: FORNECEDORES

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQUÊNCIA
"Tem uma série de critérios, (...) mas eu sei que tem um check list que a gente preenche e tem um questionário que a gente pede para os fornecedores enviarem pra gente onde a gente leva em conta várias questões, inclusive na parte de responsabilidade social."	E5Q4L56; E5Q4L63	6
Idoneidade		
"A questão da idoneidade é vital."	E1Q6L108;	1
Informalidade		
"...nós não trabalhamos com nenhum fornecedor na informalidade. Não existe essa possibilidade..."	E1Q6L108; E1Q6L113;	3
"...quando foi ver o fornecedor não tinha inscrição estadual então não podia emitir nota fiscal, queria emitir nota fiscal de serviço não queria emitir nota fiscal de produto...então parou!...não vai ter campanha..."	E1Q6L118	2
Política de compras		
"...supervisionamos a área de compras, então aí tem política, tomada de preços com três fornecedores (...) quer dizer, tudo isso está descrito e é monitorado."	E1Q6L120	3
"...a descrição das compras precisa estar muito bem definida, o melhor preço tem que estar acompanhados por esses critérios de idoneidade, não basta somente o melhor preço..."	E1Q6L122	3
Avaliação das políticas de terceiros		
"...mão de obra terceirizada (...) eles tinham uma política boa em relação à contratação em carteira tinha cesta básica para o seu pessoal e sempre que possível a gente procura dar um suporte adicional para essas pessoas..."	E1Q6L132	
Exigências contratuais		
"Nossos fornecedores, exigimos isso, exigimos que não haja trabalho infantil..."	E6Q6L64; E7Q5L101; E7Q5L107	3
PONTOS CRÍTICOS		
"...não exigimos do nosso fornecedor que ele não trabalhe com trabalho infantil, isso não é explícito..."	E1Q6L124	2
"Não é o caso do nosso setor a questão o trabalho escravo, mas não há nenhuma explicitação nesse sentido..."	E1Q6L125	1
"...procuramos trabalhar com empresas que tenham reputação..."	E1Q6L126	1
"...mão de obra terceirizada, mas nada também muito organizado..."	E1Q6L134	1

QUADRO A4 - DADOS NÍVEL ESTRATÉGICO		
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL		
DIMENSÃO: SER UMA EMPRESA CIDADÃ		
STAKEHOLDER: CLIENTES E CONSUMIDORES		
UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQUÊNCIA
"...tanto os franqueados por natureza do negócio, são participantes efetivos da gestão, quanto os clientes finais, o aluno, interferem na prestação de serviços de forma objetiva, de forma organizada, de forma prevista, não é, vamos dizer assim, de forma intuitiva..."	E7Q7L217	2
Ouvir os alunos		
"...nós temos o acesso ao cadastro de todos os alunos e acompanhamos o seu desempenho acadêmico..."	E1Q7L165	1
"...na medida que a gente identifica desvios ou disfunções ou queda de qualidade etc nós monitoramos a escola..."	E1Q7L16	1
"...ocorreu com um aluno de 9, 10 anos no programa Magic Window que tem para crianças e ele falou: 'Olha vocês falam tanto de preservação na natureza, de cuidado com o meu ambiente e tem uma página no livro que tá quase em branco, tem duas atividades, duas linhas escritas e o resto tá tudo em branco' A gente viu e refez o material, refez assim: re-paginou aquela atividade para ela ficar numa página só e aquela página foi eliminada."	E2Q7L155; E5Q5L71; E5Q5L74; E5Q5L76; E5Q5L78	5
"...quando nós lançamos os livros didáticos com papel reciclado, nós fizemos uma carta explicando para os alunos, mas nós tivemos alguns rejeições (...) nós desenvolvemos atividades pedagógicas pra dentro da sala de aula para contextualizar a questão..."	E2Q7L159	1
"Agora, todas as sugestões de alunos, comentários, observações são considerados até comentados inclusive com a nossa agência de publicidade (...) sugestões de alunos são levadas até eles sobre questões operacionais, questões de maior abrangência, questões de responsabilidade social, cidadania, são todas comentadas, todas consideradas..."	E4Q8L128; E7Q7L198	2
"...você tem desde o canal que vem pela internet, até o canal de 0800, um canal de contato, vem muitas coisas às vezes por escrito, por carta mesmo ou depoimentos, a gente telefona, e o que que a gente faz...você tem que dar, realmente, dar espaço pra isso."	E7Q7L204	2

		Conclusão
Ouvir os franqueados		
"...nós temos atendido a todas as sugestões, por exemplo, troca de livros, materiais, melhorias no processo de distribuição, melhorias no processo de cobrança, melhorias no processo de crédito, de poder, de ter formas de pagamento para os franqueados, elasticidade na forma de pagamento, tudo isso nós temos atendido. Nós temos feito no sentido de facilitar a vida do franqueado."	E6Q7L97	5
"...existe uma proximidade muito grande com os franqueados, e as opiniões todas deles são consideradas."	E4Q7L108; E4Q7L110; E4Q7L111	3
"...um franqueado, como eu falei, de Macapá e uma franqueada de Joinville trouxeram essa contribuição: 'Olha, vamos adotar essa pulseirinha que tá todo mundo usando essa pulseirinha moderna, mas qual é a causa que a gente abraçaria?'. E entre conversas que vão surgindo em ambientes de intranet 'Ah! Vamos falar sobre a questão da corrupção'."	E7Q7L179	1
"...há inúmeras atividades e ações que o franqueador, a empresa franqueadora desenvolveu ao longo de muitos...ao longo de todos os nossos anos que vêm da rede porque é a rede que tem contato com o consumidor final."	E7Q7L187	1
DIVERGÊNCIAS		
"...essas reivindicações vêm através dos franqueados e não através dos alunos diretamente..."	E6Q7L81	1
"...embora a gente tenha uma linha 0800 onde os alunos podem ligar e estar fazendo também suas reivindicações enfim, seus registros, isso às vezes ocorre, mas de uma maneira muito esporádica."	E6Q7L88	1
"Todas as reivindicações, observações, indicações vêm através dos franqueados. "	E6Q7L91	1

QUADRO A5 - DADOS NÍVEL ESTRATÉGICO
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: SER UMA EMPRESA CIDADÃ
STAKEHOLDER: GOVERNO E SOCIEDADE

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQÜÊNCIA
A empresa (franqueador) não possui parcerias com órgãos públicos		
"O Yázigi tem como princípio não trabalhar com governos (...) princípio que até agora a gente tá vendo se vai rever ou não mas nós não trabalhamos com governos..."	E1Q9L221; E6Q13L165; E6Q13L179; E7Q15L500	4
A empresa (franqueado) possui parcerias com órgãos públicos		
"...contratando pessoas da comunidade, contratando gente, às vezes, da Prefeitura, do Governo local para falar, para apoiar..."	E4Q5L55	1
"Nós temos... estou tentando lembrar quem...nós temos algumas parcerias...agora não estou me lembrando quem...a gente tem uma... um contato tão grande recentemente, mas nós temos algumas parcerias..."	E4Q13L184	1
"...nosso franqueado de Caxias do Sul, conseguiu fechar um convênio, uma parceria, com a embaixada dos Estados Unidos..."	E5Q9L160	1
Construção da cidadania		
"...o JEP que é um programa infantil na década de 70, 80 que foi meio que revolucionário. Ele buscava ensinar inglês através do trabalho com o folclore brasileiro. Ele trabalhava a questão de raiz do Brasil, da cultura brasileira..."	E5Q6L87; E6Q13L188	5
"...no final da década de 70 teve a elaboração do material didático que foi o English Brazil que tratava de assuntos brasileiros não só para crianças mas para adultos também..."	E5Q6L93	1
"...resolvemos fazer com a assessoria do Paulo Freire e de assessoria de vários educadores ligados aos princípios do Paulo Freire na questão construtivista e tal, fazer uma tentativa diferente criamos o programa que era todo contextualizado em cima de lendas brasileiras, folclore brasileiro..."	E1Q8L181	1
"Aliás, começou por aí, dando um passo ainda mais atrás, que era o apoio à cidadania, o início da globalização, o envio de alunos para o exterior e patrocinando o conceito de interculturalidade. Foi aí que começou tudo."	E4Q9L158;	1
"...qualquer livro do Yázigi você vai ver que as discussões de valores, ética e cidadania permeiam todos os programas, todos..."	E1Q8L193;	2
"...nós tínhamos duas dimensões de atuação, digamos assim, de cidadania..."	E1Q8L193	1
"...as campanhas de cidadania que continuam ocorrendo são sempre campanhas para sensibilizar o nosso aluno com o seu compromisso com a cidadania..."	E1Q9L223; E4Q10L171	2

Continua

		Conclusão
"...a gente sempre se preocupou em passar valores que estão embutidos em todas essas campanhas e dentro do conceito de cidadania inclusive..."	E4Q14L196	1
"...conceito de cidadania global das pessoas que estão muito próximas numa vila e tem que cuidar dessa vila, acho que tá muito estreita interligada com a questão da responsabilidade social."	E5Q6L102	1
Ações anti-corrupção		
"...a campanha <i>No corruption</i> com os alunos do Brasil..."	E1Q6L115; E4Q20L258; E7Q7L176; E7Q11L416	4
Influência e liderança social		
"...Yázigi, ele tem um compromisso bastante grande com as questões de responsabilidade social e com as questões de cidadania..."	E6Q10L147	1
"...o Yázigi procura se engajar em causas várias causas..."	E1Q9L225	1
"...foi feito um concurso onde as crianças que não tinham direito a voto poderiam fazer suas reivindicações junto aos candidatos a prefeito."	E6Q13L172	1
"...a gente sempre se preocupou em passar valores que estão embutidos em todas essas campanhas e dentro do conceito de cidadania inclusive, e até pelas obras de arte que você vê não só aqui como em todas as escolas, esse conceito foi divulgado para todas as escolas e todas as escolas tem no mínimo 5 obras de arte, que também, inclusive é um conceito que faz parte da franquia..."	E4Q14L196	7

QUADRO A6 - DADOS NÍVEL ESTRATÉGICO
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: SER UMA EMPRESA CIDADÃ
STAKEHOLDER: COMUNIDADE

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQUÊNCIA
"Sempre teve essa questão de estar mais junto com a comunidade..."	E5Q6L85	1
"...a empresa é administrada por uma família, ela nasceu, é uma empresa originalmente familiar, nasceu de uma família onde esta...este valor existia. Onde foi sempre de compreensão natural que a ação social, o envolvimento com a comunidade fosse importante, fosse valor a ser preservado."	E7Q8L234; E7Q8L270	3
"...o conceito de responsabilidade social veio crescendo, vem evoluindo, eu acho que a gente veio junto, meio que em paralelo, olhando as coisas de forma diferente, tentando fazer um pouco diferente e cuidando um pouquinho mais da comunidade onde a gente está..."	E5Q6L104	1
"...um projeto que foi bem marcante no Rio, foi a Fábrica da Esperança, não sei se você conhece...mais do que aulas em uma favela, fica numa região com 18 favelas em volta..."	E5Q7L115	1
"...o Yázigi estava lá então nós montamos uma escola padrão, não era mais baratinha porque estava perto de uma favela, nem nada. Com os mesmos padrões de qualidade, com o mesmo treinamento, com o mesmo tipo de seleção de pessoal, o mesmo material didático..."	E5Q7L121	7
"...desse projeto nasceu o projeto da Fábrica da Esperança e daí nasceu o projeto Cidadãos do Mundo..."	E5Q8L138; E6Q8L107	2
"...projeto Cidadão do Mundo, um projeto voluntário de ensinar línguas para comunidades carentes... essa dimensão do Yázigi é muito mais rica, muito mais estruturada está muito mais no DNA da empresa..."	E1Q9L231	1
"...as escolas que queriam ter projetos sociais, (...) nas suas comunidades têm o que fazer. Então dentro do nosso planejamento estratégico tem ... metas sempre de atingir um número maior de comunidades com esse projeto."	E5Q8L142	3
"...a gente vende material didático subsidiado..."	E5Q8L145; E6Q8L127	2
"...há necessidade dos professores que vão lá atuar nessas comunidades tem que ter um preparo pra isso, né pra não ir com aquela de "ah pobre coitado" sabe não dá pra ir assim..."	E5Q8L148	3
"...não acreditamos que essas políticas devam ser dissociadas da sustentabilidade..."	E1Q10L244; E1Q10L245;	2
"...nós sempre procuramos criar mecanismos de sustentabilidade dos projetos que a gente acolhe..."	E1Q10L245;	1
"A partir do ano passado, minha área começou ... e também...planejando cursos para professores e cursos para professores da rede pública, que é uma a questão da inclusão digital e participação dessas pessoas para atuarem na sua comunidade..."	E5Q8L153	4

continua

"...o Centro Brasileiro de Filosofia da Criança que é o programa de ensino para criança no ensino fundamental o Yáziqi mantém essa instituição há 20 anos..."	E1Q10L247;	1
"...nós anualmente doamos um recurso para essa entidade mas continuamos brigando para que a entidade que equilibre as contas..."	E1Q10L250	2
"Outro projeto mais recente e totalmente auto sustentável que foi produzido pelo Yáziqi, mas hoje não depende em nada do Yáziqi é o Ponto Solidário."	E1Q10L252; E6Q22L409	2
"...nasceu de uma iniciativa de comércio justo e de inclusão social das cooperativas e artistas e artesãos (...) mas que não tinham canais para distribuição, então quem faz a distribuição é o Ponto Solidário..."	E1Q10L253	1
"...é uma iniciativa que a gente quer replicar em outros lugares e é totalmente sustentável é um investimento social ótimo."	E1Q10L256	2
"Esse projeto Cidadãos do Mundo é sempre feito com Ong's é uma parceria franqueado, franqueador e Ong onde você tem o franqueador que cede o material didático e a ONG entra com o espaço e o franqueado entra com o a infraestrutura e serviços e o aluno e o professor entra com o trabalho voluntário, mas mesmo que o aluno e o professor não queiram participar como voluntários, o franqueado e a Ong custeiam porque não é gratuito, ele é subsidiadíssimo."	E1Q10L258	1
"...tem mais de 3.000 alunos nesse projeto."	E1Q10L267	1
"...esse projeto é importante ele tem 8 anos e nasceu eu descrevo bem no livro, na Fábrica da Esperança, e virou um modelo de ação social sustentável pra o franqueado, para as ONG's esse projeto é muito feliz esse projeto..."	E1Q10L273	2
"...a dimensão comunidade, sociedade e comunidade é muito mais forte, infinitamente mais forte que a relação com o consumidor..."	E1Q9L234	4
"...a gente achou que evidentemente a contribuição que a gente poderia dar seria no ensino de inglês para aquelas pessoas que não teriam acesso e sem dúvida que é um ingrediente importante para a inclusão social, o inglês, então seria uma forma natural de está ajudando dentro daquilo que é a nossa competência..."	E4Q14L201; E6Q9L131; E6Q9L134	5

Conclusão

"...o ideal é que, junto com cada franquia, existisse um projeto socia (...) E esse trabalho de projetos sociais é um trabalho que nós queremos que passe a incorporar o dia-a-dia da nossa escola e que cada escola possa ter um destes nossos projetos."	10L144; E6Q10L157	3
"Você tem que ser muito cuidadosa pra manter uma linha de trabalho nesse sentido que seja valorosa, que agregue valor ao que a gente faz como empresa, mas que antes de tudo seja aquilo que nós fizemos, que é ser uma empresa responsável socialmente falando, que é ser uma empresa que valoriza seus colaboradores assim como a comunidade onde atua."	E7Q8L329	6
"...esta pode ser uma forma, com que o franqueado mostre para a sua comunidade que ele, enquanto representante do Yázigi, ele está aí para ajudar ou seja na frente do projeto social, seja à frente, por exemplo, de campanhas de esclarecimento políticos, na época de eleições de presidente, de prefeito, numa parceria junto com a FIESP e com o Ethos, nós elaboramos uma cartilha que explicava exatamente qual era a importância do voto, do voto consciente..."	E6Q10L148	1

QUADRO A7 - DADOS NÍVEL ESTRATÉGICO
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: SER UMA EMPRESA CIDADÃ
MISSÃO, VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA CORPORATIVA

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQUÊNCIA
Práticas de corrupção, suborno, abuso de poder		
"...o princípio da corrupção em nenhuma circunstância..."	E1Q1L38;	1
Canais de comunicação		
"...nós sempre optamos pelo canal da transparência e do diálogo..."	E1Q2L52;	1
"A gente ouve individualmente as pessoas aqui."	E4Q8L133	1
Canais de comunicação com franqueados		
"...nós temos uma área no nosso site onde nós mantemos uma linha aberta com nosso franqueado..."	E1Q7L145	1
"...nosso site não tem censura. Qualquer franqueado pode entrar a hora que quiser e colocar o que quiser."	E1Q7L146	1
"Agora, toda vez que eles colocam alguma coisa e essa coisa é considerada relevante e tem uma adesão de um número de franqueados, nós damos um tratamento para isso."	E1Q7L156	1
"Esse é um espaço em que o Yázigi (...) tem política, tem mecanismos, tem processos, tem toda uma dimensão de gestão que funciona muito bem."	E1Q7L158	1
"...nós temos instâncias participativas, conselhos, que permitem que haja de fato uma contribuição formal e que ela seja avaliada, considerada, aprovada, e implementada."	E7Q7L191	1
"Tudo que tem a ver com franqueados, os ritos são muito mais claros e formalizados."	E1Q2L61	1
"...aqui dentro a gente tem um funcionamento basicamente...muito pouca coisa é top down ou seja, é sempre a questão do convencimento que deve prevalecer."	E4Q6L58; E4Q6L60	2
"...não se pode tomar qualquer decisão, em que direção for, sem consenso, sem aprovação, sem apoio e sem considerar contribuições objetivas dos franqueados, sem considerar idéias que eles tenham, sem considerar iniciativas que eles acham adequadas, porque uma relação de franquia, entre franqueador e franqueado, se dá na parceria."	E7Q7L163	9
"...'bom você não vai atuar numa franquia Yázigi como eu quero, então eu não preciso, eu vou distratar'. Por outro lado, não é isso, não é assim que se faz e não se dá perenidade a uma relação com base nesse tipo de ameaça. Então, você tem que conquistar, você tem que mantê-lo participante das decisões, então isso é praxe..."	E7Q7L171	6

Continua

Canais de comunicação com os professores		
"Na área pedagógica, nós temos também um canal direto com os professores..."	E1Q7L160	1
Canais de comunicação com os alunos		
"...nunca entramos em contato diretamente com os alunos, nós respeitamos a soberania do franqueado nesse aspecto..."	E1Q7L166	1
Canais de comunicação com os colaboradores		
"...o que existe é uma proximidade muito grande entre os colaboradores e isso é uma das coisas dentro de uma visão de responsabilidade social, importante é essa proximidade e essa atenção aos colaboradores."	E4Q2L7; R4Q2L9; R4Q2L10; R4Q2L13; R4Q2L14; R4Q2L16; R4Q2L17; R4Q2L24	8
"...a forma de comunicação se concentra regularmente em: reuniões dos gerentes, dos responsáveis, dos Recursos Humanos, ou mesmo das diretorias com a sua pequena equipe, com sua própria equipe. Então, isso se apóia em comunicação direta, quer seja de divulgação através 14de reuniões, quer seja através de e-mails..."	E7Q1L10; E7Q1L20	3
Missão, visão e valores		
"...todo treinamento pedagógico, todo treinamento pedagógico pressupõe esses conceitos e esses valores todos que estamos falando... a área pedagógica é a alma da escola, portanto desde do início esses valores estão lá presentes..."	E1Q3L89; E1Q13L303;	2
"...a forma mais forte é o exercício cotidiano desses princípios..."	E1Q13L305; E1Q13L310	2
"...criamos o programa que era todo contextualizado em cima de lendas brasileiras, folclore brasileiro e fortemente vinculado ao meio-ambiente..."	E1Q8L183; E5Q6L88; E5Q6L89	3
"...da Hidrovia do Pantanal, Floresta da Mata Atlântica, a questão da corrupção eleitoral, a necessidade de financiamento em campanha, ação local de interlocução entre prefeito e crianças e adolescentes, o uso da Internet e ai infinitas coisas. "	E1Q9L225	1
"...descobrimos que discutir essas questões, valores... é muito mais interessante do que falar do Big Ben ou da Estátua da Liberdade... era discutir a regulamentação do aborto porque esses temas são temas da humanidade, mundiais..."	E1Q8L196	3
"...na mesma esteira do conceito de responsabilidade social veio crescendo, vem evoluindo, eu acho que a gente veio junto, (...) isso acabou sendo incorporado como valor da organização."	E5Q6L110	1

Continua

"...a idéia da visão e missão do Yázigi ela diz respeito não só ao ensino de línguas, mas também à formação de pessoas, ao desenvolvimento de pessoas, sejam eles colaboradores internos, externos, franqueados e fornecedores."	E5Q13L109	3
"...na própria missão da empresa está o compromisso com a responsabilidade social."	E6Q11L161	1
"...por uma visão de que a responsabilidade social não envolve só filantropia."	E5Q7L114	1
"O desejo sempre existiu, é isso que eu queria ressaltar, esse entendimento de que agir socialmente é uma...deve ser uma característica da empresa é que baliza tudo que a gente fez até agora. Não é uma coisa imposta, não é uma coisa que veio porque o mercado prioriza ou porque o mundo amadureceu e percebeu que a gente não cresce sozinho, o mundo tem que crescer também, portanto, eu me sinto...como funcionária na empresa há tantos anos, eu me sinto privilegiada porque é uma empresa que, independente de modismos, ela sempre entendeu isso."	E7Q8L242	5
"...juntando interesses, vamos dizer, pessoais dos fundadores da empresa com o fato que as empresas franqueadas atuam em mercados locais, pequenos... de pequenos, médios e grandes, né, cidades pequenas a cidades grandes e que, necessariamente, como escolas, têm uma responsabilidade na comunidade onde atuam..."	E7Q8L253	1
"...se constrói aí um caminho de tentativa, de busca de ações que dêem solidez a essa idéia, quer dizer todo franqueado Yázigi, ao se aproximar do Yázigi, franqueado novo, historicamente, ele vai percebendo aos pouquinhos que a empresa valoriza isso (...) como empresa que não só tira da comunidade o seu sustento, porque é uma empresa, mas retribui pra comunidade através de ações de desenvolvimento, ações de crescimento..."	E7Q8L257; E7Q8L261; E7Q8L264	5
"...o social conta, de que atuar ignorando onde se atua é senão limitação, é egoísmo, não combina com a responsabilidade principal da educação."	E7Q8L268	1
"...o princípio que nos orienta parte que não há como ser escola e como ser perene no mercado se não for abraçando as causas certas, abraçando um comportamento certo, um comportamento responsável."	E7Q9L392	1
Formação e atuação de conselhos/comitês		
Existência de conselhos		
"...nós dois nos reportamos ao presidente do Conselho. Se nós dois temos divergência, que nós não conseguimos chegar a um consenso, então nós levamos isso para a presidência do Conselho. Então nós três vamos discutir e o voto de minerva é do Conselho. Então essa é a forma que nós escolhemos de dirimir qualquer problema, seja ético, seja de gestão."	E6Q17L226	1
"...tem conselho de franqueados..."	E1Q7L140;	6

		Conclusão
"...nós trouxemos para a presidência do Yázigi uma franqueada. Se você o que isso representa, isso tem uma simbologia muito grande. O franqueador abrindo suas entranhas para um franqueado. Então o franqueado assumiu a presidência do franqueador, ela ficou aqui praticamente de outubro até dezembro. Ficou conosco, na presidência do conselho de administração, nós convidamos um franqueado indicado pelos próprios franqueados para compor a presidência, o conselho de administração."	E6Q18L299; E6Q18L305	5
Conselho de ética		
"...nós temos comitê de ética para franqueados..."	E1Q2L60;	2
Papel dos conselhos/comitês		
"...esse conselho é eleito em lista tríplice, a rede vota nos conselheiros e nós escolhemos entre os mais votados..."	E1Q7L141	1
"Esse conselho acompanha o planejamento estratégico, discute conosco todas as nossas políticas, esse conselho aprova as campanhas de marketing esse conselho convoca o conselho de ética quando nós temos problemas entre franqueados, ou de relacionamento do franqueado com a franqueadora."	E1Q7L142	1
PONTOS CRÍTICOS		
Práticas de corrupção, suborno, abuso de poder		
"...os franqueados assediam os funcionários da sede com muita frequência..."	E1Q1L37	1
Comitê interno de ética		
"...não temos comitê de ética interno..."	E1Q2L61	1
"...mas com o público interno ainda reina uma informalidade grande."	E1Q2L62	1
Formalização de processos		
"...ano que vem eu quero metas muito claras em relação à Responsabilidade Social..."	E1Q2L78	1
"O Yázigi sofre de uma(...) certa ingenuidade (...)as empresas são bem intencionadas, têm efetivamente práticas de Responsabilidade Social, têm efetivamente práticas de ação social e por terem acham que não precisam formalizar processos e não precisam de rigor na avaliação desses processos..."	E1Q3L65;	2
"...as metas colocadas para esse ano estão sendo monitoradas, mas não é da cultura do Yázigi fazer isso, o que é um absurdo..."	E1Q3L79	2
"...o Yázigi precisa ainda caminhar na formalização..."	E1Q3L73	1
"...nós estamos abaixo, em vários itens nós estamos abaixo daquilo que seria o benchmark por que? Porque não tem política..."	E1Q3L75	1
"...mas as políticas não expressam estes valores..."	E1Q3L89	1
"...e mesmo que de vez em quando você tenha um atendimento dessas...a expressão dessas políticas na ação da empresa, elas não são objetos de monitoração e nem de planejamento..."	E1Q3L90	1

QUADRO A8 - DADOS NÍVEL ESTRATÉGICO
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: RESPONSABILIDADES FILANTRÓPICAS

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQUÊNCIA
"...há também muito mais risco de ser visto como filantrópico, assistencialista, descuidado, oportunista."	E7Q8L328	1
AÇÕES SOCIAIS REGULARES		
"...o Yázigi...sempre...desde a sua fundação sempre teve com no contrato com o franqueado a obrigação do franqueado ceder uma bolsa para cada 100 alunos..."	E1Q10L237; E4Q15L206	2
"...essa é a forma que adotamos para poder atender as inúmeras demandas de bolsas..."	E1Q10L238	1
"...o Centro Brasileiro de Filosofia da Criança que é o programa de ensino para criança no ensino fundamental o Yázigi mantém essa instituição há 20 anos..."	E1Q10L247;	1
"...além de ceder espaço, luz, água e telefone nós anualmente doamos um recurso para essa entidade..."	E1Q10L250;	2
"...a nível de filantropia, nós não temos assim contribuições em dinheiro. Temos algumas taxas de associação..."	E6Q14L193; E6Q14L195	2
Seleção de instituições para doações		
"...não é um critério muito objetivo, no sentido, vamos agora sair a definir quais são as entidades filantrópicas. Muitas das entidades, são entidades afins, ou porque já desenvolveram projetos conosco, ou porque já mantiveram essas ações..."	E7Q15L514	1
"...a seleção se deu pelo tema e a investigação se deu...e aí, com apoio de uma direção, um conselheiro que é o Ricardo Young que é um homem que está muito envolvido com instituições e pode citar várias que a gente pode ajudar por conhecimento de causa, ou seja, porque sabe que estas instituições existem e funcionam e são confiáveis."	E7Q15L524	1

Conclusão

AÇÕES SOCIAIS ESPORÁDICAS		
"...não temos um trabalho forte nesse sentido..."	E4Q15L205; E4Q15L211; E4Q15L212	3
"...embora tenhamos políticas de concessão de bolsas lá no Yázigi (...) temos essa política e apesar disso nós não acreditamos isso seja... não tem nada de especial nesse política..."	E1Q10L240	
"...Instituição regular, não. (...) A gente dá apoio na medida em que a gente sabe, e busca ajudar, mas não é uma coisa regular..."	E5Q11L193	5
"Não existe um critério, vou ser bem sincero com você, não existe critério porque não é uma prática nossa estar fazendo este tipo de doações, a não ser por alguma indicação ou por alguma outra instituição que nós já tenhamos algum tipo de aproximação."	E6Q14L197; E6Q14L202	3

QUADRO A9 - DADOS NÍVEL ESTRATÉGICO
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: RESPONSABILIDADES ÉTICAS

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQUÊNCIA
Relação com os stakeholders		
"...nós nunca tivemos ações de má fé deliberadas por parte do público interno da sede..."	E1Q2L46; E1Q2L47;	2
"A ética sempre prevalece."	E1Q12L276; E4Q18L243	2
"...uma franquia só funciona se houver confiança, se não tiver confiança entre as partes, você pode ter a melhor marca, você pode ter processos, você pode ter um contrato maravilhoso mas ela não vai funcionar..."	E1Q12L278	1
"...a reputação numa franquia é preciosa porque você tem o franqueado que está representando a sua marca e se você tiver um problema de reputação então acabou..."	E1Q12L280	1
"...se você não tiver uma relação de profunda ética e transparência com esse franqueado você tá colocando em risco o investimento de uma vida, de sua família, de dezenas de famílias..."	E1Q12L285	1
"Tudo que tem a ver com franqueados, os ritos são muito mais claros e formalizados..."	E1Q2L62	1
"...inclusive, no relacionamento aqui com os colaboradores, terceiros, quaisquer terceiros, quaisquer stakeholders, de uma forma ou de outra existe uma presença muito forte da ética aqui na organização. Sempre existiu."	E4Q16L221	2
Atitudes em relação à rede de franquias		
"...quando é um franqueado, que a gente não pode obrigá-lo, mas certamente a gente dá uma orientação clara, faça assim, assado,... tome as devidas providências, mande uma carta..."	E4Q17L233	1
"...nós tivemos até um caso de um franqueado (...) Nós o chamamos aqui em São Paulo e demos oportunidade dele abrir o jogo e corrigir tudo que ele de fato havia feito de errado. Chegamos a um consenso..."	E6Q18L234; E6Q18L249	2
"A relação com franqueados....como a relação é apoiada em contrato, quando ela é grave a ponto de me prejudicar como marca ou como empresa, ele... a gente tem que partir pro distrato, mas é tão raro...esses fatos são tão em baixo volume que não se pode dizer que..."	E7Q18L569	1
Atitudes em relação aos colaboradores		
"...desde pequenos roubos, atitudes não idôneas de alguma forma, essas coisas sempre são tratadas com menos rigor do que deveriam, porque aquilo que é combinado não é caro."	18L559	1

Continua

Compromissos éticos		
"Como diretor da empresa, eu não toco o projeto pra frente. Eu sou professor e a gente trabalha muito com princípios e, se estou aqui é porque esses princípios que eu acredito, estão aqui. Então, não toco, não vai, não vai para frente."	E5Q16L232; E5Q16L234; E5Q16L236; E5Q16L243; E6Q19L313; E7Q18L573	10
"Então qualquer parceria que ela venha ou que não venha de encontro com nossos interesses, simplesmente, nós não aceitamos."	E6Q19L339	1
"...o mais importante é no dia-a-dia como as coisas são conduzidas e como a ética...a questão da ética aparece quando você conduz nos momentos em que a ética é solicitada..."	E4Q16L217	1
"...meus franqueados hoje, têm uma margem de lucro menor por trabalharem eticamente."	E5Q10L190	1
"...o único caso que eu me lembre de um funcionário que entrou com algum tipo de ação trabalhista...eu considero isso falta de ética..."	E1Q2L55;	1
"...nós certificamos alguns processos. (...) O processo de compras, a área de compras é uma das áreas mais sujeitas a este tipo de problemas..."	E6QQ17L208	1
"...nós estabelecemos alguns princípios, alguns cuidados que devem ser tomados. Então, toda vez que se faz uma compra, existem alguns procedimentos. No mínimo, são tomados três orçamentos, quem decide é a área que está solicitando..."	E6Q17L211	5
"...a nossa administração financeira ela é partilhada, então nenhum diretor sozinho pode assinar o cheque de forma isolada, sempre é necessário dois diretores. Então, qualquer decisão é colegiada, dois diretores, no mínimo."	E6Q17L220	5
"...desde pequenos roubos, atitudes não idôneas de alguma forma, essas coisas sempre são tratadas com menos rigor do que deveriam, porque aquilo que é combinado não é caro."	E7Q18L559	1
DIVERGÊNCIAS		
Código de ética formalizado		
Existe		
"Temos, é pouco divulgado, mas temos. É, escritinho bonitinho. Temos sim..."	E6Q15L205; E6Q16L206; E6Q17L207	3
"...nós temos um código de ética..."	E4Q16L215	1

		Conclusão
Não existe		
"...todos esses valores são disseminados mas não são objeto de um manual, código de ética, é uma falha..."	E1Q1L39; E1Q1L39	3
"...formalizar para que isso não esteja nas pessoas, mas esteja na instituição..."	E1Q1L42; E5Q12L203	1
"Não é do meu conhecimento. Teve uma época que a gente começou a fazer um trabalho (...) em função da ética com os colaboradores, a idéia é que a partir daí, seja feito um...fosse elaborado um código de ética. Só que o trabalho começou num momento que a maioria saiu, e esse trabalho não teve prosseguimento, mas essa é uma coisa que eu acho que precisa ser feita, mas não há hoje"	E5Q12L198	2
"...eu acho que a gente ainda deve ter uma atuação a melhorar nesse sentido de...quando você trabalha com uma rede, você tem um código de conduta que é um com o meu cliente-colaborador...com a empresa que eu tenho aqui com 50 pessoas (...) É, é um código tácito, portanto, não é ainda uma coisa do jeito que a gente acha que pode vir a ser nos dias atuais."	E7Q16L538; E7Q17L544	2

QUADRO A10 - DADOS NÍVEL ESTRATÉGICO
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: RESPONSABILIDADES LEGAIS

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQÜÊNCIA
"...a média dessas pessoas que estão lá que carregam esses valores estão lá no mínimo há dez anos..."	E1Q14L321;	1
"...nós não trabalhamos com nenhum fornecedor na informalidade. Não existe essa possibilidade."	E1Q6L108; E1Q6L113; E1Q6L120; E6Q6L67; E6Q6L68; E6Q17L231; E6Q20L344	7
"...é uma questão de princípio, então somos extremamente éticos, não temos absolutamente nada de baixo do tapete..."	E6Q17L232	2
"No caso do público interno, a gente segue rigorosamente todas as leis, todas as determinações de sindicato, sindicatos, leis etc. etc."	E4Q19L248	3
"...a empresa não tem caixa dois, nunca teve, não existe nenhum tipo de irregularidade..."	E4Q19L250; E5Q10L186; E5Q10L187; E6Q6L68	4
"...basicamente, a gente dá uma forte recomendação ao franqueado, embora ele seja autônomo para tomar a decisão que ele achar que é melhor, mas basicamente a gente dá uma orientação..."	E4Q17L237; E4Q17L240; E4Q19L251	5
DIVERGÊNCIAS		
AUDITORIA		
Não há auditoria		
"Nós não temos uma auditoria constante (...) O que existe, sim, é muita orientação seja jurídica, tributária, como as escolas devem proceder. Quando a escola, ela entra aqui, elas recebem um tratamento, elas já são orientadas de como devem proceder em relação aos aspectos tributários, com relação ao risco que elas podem estar correndo caso venham a pensar em fazer alguma coisa errada, enfim, já o melhor exemplo é o franqueador."	E6Q20L359	1
"...nós não temos um processo formado de auditoria..."	E1Q14L312; E1Q14L314; E5Q17L247	5
"...e criar esses processos de auditoria em cima dessas pessoas que são as próprias portadoras desses valores fica um pouco artificial e aí é a vulnerabilidade nossa..."	E1Q14L327	1

		Conclusão
Há auditoria		
"Não só tem uma área jurídica interna como um escritório de advocacia terceirizado que compõe o quadro da legalidade que nós apóia em todas as decisões de natureza jurídica (...) Através da...quer dizer existe uma diretoria que trabalha mais diretamente com isso, que tem a ver com a controladoria..."	E7Q19L597;E7Q19L600; E6Q20L341	3
"...o conselho faz um pouco esse papel, toma as contas, analisa os dados, questiona a diretoria enquanto aos resultados e analisa com muita freqüência..."	E1Q14L312	1

QUADRO A11 - DADOS NÍVEL ESTRATÉGICO
CATEGORIA: DESEMPENHO ECONÔMICO
DIMENSÃO: RESPONSABILIDADES ECONÔMICAS

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQÜÊNCIA
Posicionamento da marca/Rentabilidade/Lucratividade		
"...a década de 80 foi muito marcada por essa visão cultural e claro que isso estava ligado a estratégia da franquia, ao valorizar a ambientação da escola, ao estabelecer com o aluno uma relação mais próxima e possibilitar ao franqueado ser reconhecido na cidade como alguém que trabalha com artistas e trabalhando com artistas melhorar a própria projeção de marca."	E1Q8L188	3
"...o mais importante foi poder mostrar a eles que eles podiam casar perfeitamente estratégia de fortalecimento de marca, de relacionamento da marca com o seu cliente através de ações de cidadania e ao contrário a sua cidadania seria ainda mais forte do que eventuais promoções e campanhas de marca que são efêmeras e não constrói reputação..."	E1Q15L321	6
"...acaba sendo uma ação de marca, mas não uma promoção no sentido típico da palavra."	E1Q17L357;	1
"...uma coisa eu tenho absoluta certeza existe um outro 'eu' na marca que nessa crise recente foi revelado em toda a sua intensidade..."	E1Q20L387; E1Q20L388; E1Q20L391; E1Q20L397	4
"...essa é uma riqueza não mensurável que garante ao Yázigi uma competitividade muito grande..."	E1Q20L398	1
"...essa é a organização sustentávele aquela que todas as partes têm interesse legítimo na organização e que se unem para que ela continue existindo..."	E1Q20L408	2
"...a gente consegue fechar contratos de prestação de serviços em instituições por conta da gente ter um serviço de uma forma diferente. E serviço de forma diferente implica em ser visto como instituição que não só está interessada em dar aulas de inglês, mas também tá interessada em fazer outras coisas."	E5Q19L267	2
"...o ideal é que, junto com cada franquia, existisse um projeto social, por que? Porque faz parte da estratégia de marca..."	E6Q10L144	1
"...há uma percepção e houve uma percepção, lá trás, há quinze anos passados, mais ou menos, de que isso acabava dando um status e uma capacidade de abrir portas que chegávamos a ter inclusive retorno financeiro, inclusive. Ao mesmo tempo que se fazia isso por prazer e por idealismo e por visão ideológica de que é importante, de que isso tem a ver conosco, você vai vendo que essas ações vão dando solidez à marca, vão dando solidez à atuação da escola no seu mercado..."	E7Q8L281	5
"...foi se percebendo que quanto mais se fazia, mais se ganhava. Ganhava pelo respeito, ganhava pela dimensão...pelo crescimento natural que a marca ganhava de mídia, de comunicação, de penetração..."	E7Q8L281	6

Continua

"Então, de forma relativamente natural, foi se valorizando, porque aí fica um círculo virtuoso, quanto mais se faz, mais se colhe resultados. E, é claro, não tô falando em princípio em lucros objetivos, mas de posicionamento, de posicionamento em relação a uma causa, a um modo de atuar num mercado que é um mercado empresarial."	E7Q8L296	4
"...pesquisas sempre apontaram para o fato de que o Yázigi é percebido como uma instituição séria e séria como sinônimo de responsável, não séria como tradicional, mas como responsável. O que o Yázigi faz nunca é oportunista."	E7Q9L358, L368, L369, L370, L379, L380,	6
"...o seu principal negócio é "x", o meu é oferecer cursos de inglês (...) agora se pra fazer isso eu também usar...quer dizer...eu vou vender com base nisso causas que eu admiro, que eu gosto, que eu defendo? (...) contribuir socialmente na discussão, na sensibilização pros temas, é posicionar-se, é mostrar mais do que falar..."	E7Q12L448	
Colaboradores		
"A gente chama para reuniões, internamente, conta sobre o projeto, mostra, faz esse tipo de divulgação mais interna, mais no boca a boca, mesmo, em reunião com os colaboradores."	E5Q18L257	11
Alunos		
"...com os alunos, quem geralmente faz são as franquias..."	E4Q20L266	1
Público em geral		
"...com o público em geral é feito por meio da assessoria de imprensa que está permanentemente divulgando todas as ações dessa natureza que o Yázigi faz..."	E4Q20L267; E6Q21L366	1
Franqueados		
"Para as escolas, a gente busca envolver os representantes dos projetos, tanto através de e-mails e em convenção de franqueados ou seminários de professores. "	E5Q18L259	4
Responsabilidade social dentro da estratégia de negócio		
"...eu diria que essa visão estratégica começou depois de alguns anos onde a coisa começou a tomar forma bom, fizemos uma vez, fizemos duas vezes, vamos começar...tem tais e tais idéias, vamos começar a fazer isso de forma sistemática e aí sim de uma forma um pouco mais estratégica..."	E4Q10L172	3
"Sim, sim, sim. Sai do nosso orçamento de comunicação. Sim, para o ano que vem nós já temos o orçamento de investimentos de natureza de responsabilidade social. (...) para o ano que vem nós temos um novo orçamento, existe uma rubrica específica par isso."	E4Q11L178; E4Q11L179; E4Q12L183	15
"...a divulgação se faz no tempo, primeiro, ela não visa um retorno de curto prazo."	E7Q10L414	1

Continua

"...nessa pulseira do <i>No corruption</i> (...) o objetivo é muito mais formador de opinião do que de curtíssimo prazo de maior número de matrículas. Tanto que eu to dirigindo a ação pra quem já é aluno, eu não pro mercado, portanto, eu não fui pra TV ou pro rádio..."	E7Q11L416; E7Q11L431	1
Percepção do gestor		
"...as escolas mais bem sucedidas são aquelas que começaram a trabalhar isso..."	E1Q15L335; E1Q15L336	2
"...são bem sucedidas financeiramente, comercialmente e são pequenos empresários que passam a ter acesso às várias dimensões da comunidade..."	E1Q16L339; E1Q16L340	2
"...a tendência é sem dúvida de contribuir para o desempenho econômico da empresa..."	E4Q21L270	1
"Eu acho que ela se encaixa dentro de uma postura de seriedade, de ética, de transparência que sempre a longo prazo e mesmo no curto prazo trazem resultados para a empresa que direta ou indiretamente afetam o resultado econômico da empresa. Então eu acho que a questão da postura, da seriedade é um valor que traz resultados, gera resultados sem dúvida nenhuma."	E4Q21L271	6
"...há outras empresas que são nossos clientes potenciais também olham para essas coisas, isso facilita, isso abre portas, tudo mais. Então...eu acho que tem impacto, só não sei te precisar quanto."	E5Q19L272	1
"...é um valor agregado que é difícil você mensurar num primeiro momento..."	E6Q22L388	1
"Gera sim, sem dúvida e gera essa fidelização que é o aluno dificilmente querer sair do Yázigi, é o professor ficar no Yázigi, é o empregado que não quer sair do Yázigi, é o nosso turn over é baixíssimo..."	E6Q22L391	7

		Conclusão
"...cada novo franqueado que me procura pra se tornar franqueado Yázigi e é resultado pra mim,5certo, é lucro, é venda de franquia, ele vem porque o Yázigi é o que é, porque construiu uma história onde há 55 anos ele ensina inglês e o mercado diz que o que ele ensina de inglês é bom e ele se comporta, tem uma atitude frente a este mercado que o reputa como sério. E essa seriedade vem de uma ação social regular, vem de um comportamento ético, vem de uma gestão socialmente responsável que não se envolveu nunca com práticas ilegais, com práticas inseqüentes, com ações que possam trazer objetivos específicos para as pessoas, no curto, médio e longo prazo."	E7Q22L633; E7Q22L643	2
"...o Yázigi teve uma crise entre 2001 e 2003 (...) eu fiquei absolutamente surpreso com a lealdade e a colaboração de todos os stakeholders..."	E1Q20L366	1
"...em nenhum momento, os franqueados deixaram de apoiar o Yázigi..."	E1Q20L407	1
"...acabei vendo o poder e do suporte dos stakeholders que desejam a continuidade da existência de uma empresa que é boa para eles que agrega efetivamente valores..."	E1Q20L411	3
PONTOS CRÍTICOS		
Comunicação/Marketing		
"Muito mal....muito mal....A comunicação sempre teve restrita ao público interno e a press releases, à imprensa, em eventos, portanto nunca houve... nunca se preocupou..."	E1Q17L345;	4
"Não faz parte da estratégia de marketing da empresa."	E1Q19L360	1
"Não basta colocar o ovo, tem que cacarejar... e nós somos muito ruins com relação a isso."	E6Q21L365	2

ANEXO 3 – QUADROS B1 A B11 – DADOS DO NÍVEL TÁTICO

QUADRO B1 - DADOS NÍVEL TÁTICO
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: SER UMA EMPRESA CIDADÃ
STAKEHOLDER: PÚBLICO INTERNO

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQUÊNCIA
Política de cargos e salários		
"Em termos de política, então, quer dizer, houve uma, uma certa divisão: uns para um lado, outros para outro, uns terceirizados, outros não, mas sempre a empresa se preocupou inclusive que os terceirizados tivessem, praticamente, os mesmos benefícios que os registrados pela CLT. Mas, eu vejo assim, a gente tem as políticas..."	E2Q1L15;	1
"...ela existe mas não é divulgada até porque a gente ainda tá em fase de reorganização."	E2Q2L28; E3Q1L1	2
"...existe sim uma política de benefícios, de remuneração..."	E3Q1L2	1
"...precisamos formatar a política de incentivos, (...), mas acho que a princípio acho que a gente tá no caminho certo."	E3Q1L34	1
Ambiente de trabalho		
"...uma coisa que se sobressai aqui é muito o relacionamento. É uma empresa não é muito grande e ela te dá a possibilidade de você ter um contato direto com a diretoria e esse tipo de relacionamento é muito importante porque as portas estão sempre abertas para qualquer colaborador seja ele um gerente seja ele um auxiliar de limpeza."	E3Q1L9; E3Q1L25	3
"...mais importante do que isso, acredito que mais importante do que um plano de carreira formatado e inovador que te dá a possibilidade de saber onde você está e onde você pode chegar é a possibilidade de você ter acesso e falar cara a cara com o diretor ou até mesmo com o presidente da empresa isso eu acho mais importante."	E3Q1L13	1
"...precisamos sim formatar um plano de carreira melhor? Precisamos, mas mais importante do que isso repito, é a facilidade que todo e qualquer colaborador do Yázigi tem com seu superior imediato, ou seja, até mesmo o presidente da empresa."	E3Q1L17; E3Q1L33	2
Benefícios		
"A empresa oferece incentivos, sim, que são os comuns oferecidos hoje por várias empresas, no mercado..."	E3Q1L8	2

conclusão

Valorização da diversidade		
"Nós temos aqui um colaborador aqui que (...) tem uma certa deficiência física."	E3Q2L38;	1
"...temos um ex-detento..."	E2Q1L34	1
"...a gente tem feito é trabalhar em cima do princípio que tá na cabeça das pessoas..."	E2Q1L37	1
"...toda vez que eu percebo uma nova vaga aqui eu abordo a área solicitante para sensibilizá-la..."	E2Q3L39	1
"...houve por parte do franqueador, da diretoria uma preocupação em relação a isso, a contratação de pessoas que tenham alguma deficiência, seja ela qualquer uma para poder trabalhar aqui."	E3Q2L43	1
CRÍTICAS AO PROCESSO		
"...as práticas e políticas salariais e tudo mais, elas estão um pouco escondidas..."	E2Q1L20; E2Q1L22;E2Q1L24;E2Q2L28;	4
"...nós precisamos formatar a política de incentivos, talvez um plano de carreira um pouco mais detalhado para os funcionários..."	E3Q1L8; E3Q1L33; E3Q1L1;	4
"...não temos uma política explícita..."	E2Q1L36; E2Q3L42; E2Q3L49	3

QUADRO B2 - DADOS NÍVEL TÁTICO
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: SER UMA EMPRESA CIDADÃ
STAKEHOLDER: MEIO-AMBIENTE

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQÜÊNCIA
Impactos no meio-ambiente		
"...a nossa atividade, a nossa presença na comunidade não causa interferência...não causa distúrbio ao meio-ambiente..."	E2Q4L52;	1
"...porém o nosso produto que são os livros, que nós terceirizamos, aí sim, existe uma preocupação..."	E2Q4L53	1
"Nós definimos, principalmente nessa área que os nossos livros deveriam ser produzidos em papel reciclado..."	E2Q4L57	1
"...nós estamos, entre aspas, certificando, garantindo que a nossa cadeia de produção não está afetando o meio-ambiente, ao contrário, está contribuindo para ele..."	E2Q4L60	1
"O Yázigi sempre foi preocupado com o meio-ambiente..."	E3Q3L55	1
Educação e conscientização ambiental		
"...ações de cidadania, meio-ambiente, reciclagem enfim, uma série de questões são levantadas em reuniões efetuadas por equipes de colaboradores do franqueador..."	E3Q3L58	1
"O Yázigi tem trabalhado com esse tipo de ação há muito tempo."	E3Q3L63	1

QUADRO B3 - DADOS NÍVEL TÁTICO
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: SER UMA EMPRESA CIDADÃ
STAKEHOLDER: FORNECEDORES

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQÜÊNCIA
Exigências contratuais		
"...nós temos inserido alguns itens em contrato como por exemplo a garantia da não contratação de mão de obra infantil, nós temos esse alinhamento com os nossos fornecedores..."	E2Q5L69;	1
Política de relação com fornecedores		
"...a missão e os valores da empresa são todos pautados para a cidadania, porque faz parte da estratégia do negócio isso orienta naturalmente a conversa com os fornecedores..."	E2Q6L86	1
"Eu não tenho assim um código de ética onde eu confronto uma atitude do fornecedor e vejo se ele está de acordo, ou não..."	E2Q6L88	
Disseminação de práticas socialmente responsáveis		
"...esses fornecedores, eles escutam, eles observam as atitudes do Yázigi em relação, essas preocupações com o meio-ambiente, ações de cidadania...eles acabam simpatizando com a causa e muitas vezes aderindo."	E3Q4L87; E3Q4L94	2
PONTOS CRÍTICOS		
Políticas adotadas pelos terceiros		
"...visitas periódicas no fornecedor, para ver como é que ele está trabalhando. Nós não chegamos a esse nível ainda..."	E2Q5L72;	1
Políticas de compras		
"...a gente consiga manter uma relação saudável com o fornecedor e com o fornecedor alinhado com a nossa proposta, mas falta ainda uma normatização, um enquadramento e até entre aspas um processo seletivo de fornecedores..."	E2Q5L76	1
Monitoramento de atividades socialmente responsáveis		
"Dizer pra você se eu analiso a questão da preocupação dele..lá...com o meio-ambiente, como que é a linha de produção, como é que ele trata os colaboradores, se são todos registrados se todos têm incentivo, na verdade, é um pouco difícil..."	E3Q4L81; E3Q4L89; E3Q4L91	3

QUADRO B4 - DADOS NÍVEL TÁTICO
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: SER UMA EMPRESA CIDADÃ
STAKEHOLDER: CLIENTES E CONSUMIDORES

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQÜÊNCIA
Ouvir os alunos		
"Os alunos têm o e-mail da matriz, da sede. Têm o 0800 (...) Às vezes reclamam coisas que têm mais a ver com o serviço que a escola está prestando, aí, a gente direciona."	E2Q7L175; E3Q5L103; E3Q5L104;	4
"Com os alunos nós fazemos por vezes algumas pesquisas para ver como nós éramos percebidos pelos alunos e pra ver como a gente devolve isso em campanha publicitária, ou seja, como que a gente atrai mais pessoas com aquilo que a gente tem de bom..."	E2Q7L148;E2Q7L149; E2Q7L152; E2Q7L155;	4
"...nos questionários até de crianças de 7 anos do Yázigi vinha: 'o que mais você gosta no Yázigi' e o aluninho escrevia: 'responsabilidade social'..."	E2Q7L155;	1
"...nível de reclamação e sugestão é muito baixo..."	E2Q7L157; E2Q7L158; E2Q7L167; E2Q7L175;	4
"...quando nós lançamos os livros didáticos com papel reciclado, nós fizemos uma carta explicando para os alunos, mas nós tivemos alguns rejeições (...) nós desenvolvemos atividades pedagógicas pra dentro da sala de aula para contextualizar a questão..."	E2Q7L159	1
"...nós achamos conveniente rapidamente que fosse feita uma atividade pedagógica em sala de aula, onde o professor contextualizasse mais e valorizasse o material reciclado."	E2Q7L167	1
"Os alunos têm o e-mail da matriz, da sede. Têm o 0800..."	E2Q7L175; E3Q5L101	2
Ouvir os franqueados		
"O franqueado de Macapá um dia, entra no computador e escreve: 'Porque a gente não faz umas pulseiras contra a corrupção?' A gente: 'é mesmo?' E ficamos olhando daqui. Aí começa um daqui 'Eu também acho, a gente tem que se posicionar' Por que? Porque também tá dentro da missão da empresa que é formar a cidadania."	E2Q7L133;	1
"Imediatamente nós pegamos a idéia, analisamos, contextualizamos, desenvolvemos um projeto, um projeto de comercialização de pulseiras, um projeto pedagógico para entrar dentro de sala de aula..."	E2Q7L142; E2Q7L146;	5

QUADRO B5 - DADOS NÍVEL TÁTICO
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: SER UMA EMPRESA CIDADÃ
STAKEHOLDER: GOVERNO E SOCIEDADE

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQÜÊNCIA
A empresa (franqueador) não possui parcerias com órgãos públicos		
"O Yázigi tem como princípio não trabalhar com governos (...) princípio que até agora a gente tá vendo se vai rever ou não mas nós não trabalhamos com governos..."	E1Q9L221	1
"Aqui, franqueador, parcerias, eu desconheço..."	E3Q6L140	1
A empresa (franqueado) possui parcerias com órgãos públicos		
"Olha, parcerias muitas vezes com prefeituras são efetuadas pelos próprios franqueados..."	E3Q6L162	1
"Tem, na medida em que os projetos acontecem, por exemplo, nas campanhas nem sempre acontece, mas os projetos, por exemplo no inglês para comunidade, ele em geral precisa de parceiros, então em alguns casos, nós temos prefeituras, em alguns casos secretarias de Estado, em alguns casos bancos do governo, Sim, existe."	E2Q10L265;	5
Construção da cidadania		
"...a missão e os valores da empresa são todos pautados para a cidadania..."	E2Q6L86; E2Q7L169; E2Q8L190	2
"...a nossa missão é formar cidadãos, através do ensino dentro dos padrões de responsabilidade social empresarial, garantindo a satisfação do cliente...então, a missão é muito iluminada, ela irradia muito claramente o que é que a gente quer ser, ela facilita muito, porque ela não tá orientada só para o mercado, no sentido de empresa pura, ela tem uma proposta de formar pessoas dentro dos conceitos, dentro da ética, da responsabilidade social e isso vai iluminando."	E2Q6L92;	6
"...as campanhas de cidadania que nós fazemos até hoje, elas surge,. a motivação vem da missão. Ela vem para reforçar a prática do desenvolvimento dos alunos porque esta é a nossa missão."	E2Q8L213	1

		Conclusão
Campanha anti-corrupção		
"Essa campanha da “não corrupção”, a proposta é que em 100% das salas de aula eu tenha um professor fazendo uma proposta pedagógica, sobre o assunto."	E2Q9L245; E3Q10L199; E3Q16L298; E3Q16L205	4
Liderança e influência social		
"...o nosso diferencial já era formar um cidadão... que era não sermos apenas estruturas técnicas de uma língua e sim contribuir na a formação dessa pessoa. Então essa já é uma visão social do papel e da missão da empresa que a escola deveria ser decorada com obras de artes..."	E2Q8L190	

QUADRO B6 - DADOS NÍVEL TÁTICO
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: SER UMA EMPRESA CIDADÃ
STAKEHOLDER: COMUNIDADE

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQÜÊNCIA
"Na área de projetos de inglês para comunidade a gente tem metas de crescimento, nós temos algumas abordagens para que isso aconteça, sensibilização dos franqueados pra que isso aconteça."	E2Q9L252	1
"...empresa responsável, uma empresa preocupada com a comunidade onde ela está inserida..."	E3Q7L152	2
"...muitos franqueados hoje em todos os projetos sociais do Yázigi, eles fazem por gostar, por se sentir bem..."	E3Q7L148	1
"Não é simplesmente ir lá e possibilitar ao aluno, uma pessoa carente ter acesso a um curso de inglês. Não, foi feito todo um trabalho, um estudo, se formatou este novo produto que não deixa de ser um produto, eu vejo como um produto. Houve todo um trabalho de formatação e, antes disso, a decisão estratégica do franqueador foi de realmente investir na área..."	E3Q8L180	1
"Alguns franqueados fazem esperando um interesse que é a visibilidade e outros fazem e, além de esperar o retorno, têm também essa satisfação de estar trabalhando, ajudando o próximo..."	E3Q8L188	2
"No projeto Cidadãos do Mundo requer um pouco mais de esforço do franqueado. Nesse caso, a escola dele tem um projeto se quiser. Há casos em que eu sou procurado aqui para um projeto e eu aproximo. Se ele não quiser, no limite não vai existir."	E2Q17L350	1
		8

QUADRO B7 - DADOS NÍVEL TÁTICO
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: SER UMA EMPRESA CIDADÃ
STAKEHOLDER: MISSÃO, VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA CORPORATIVA

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQÜÊNCIA
Práticas de corrupção, suborno, abuso de poder		
"...questão de negociação quando a gente percebe que tem interesse, propina ou benefício da pessoa interlocutora, a gente também sai da proposta..."	E2Q12L277	
Canais de comunicação com franqueados		
"...com os franqueados nós temos um canal de comunicação que está sendo todo reformulado, mas ele é um espaço democrático..."	E2Q7L99	1
"Nós temos uma lista de conversa com a rede, uma lista de e-mails onde os franqueados colocam opiniões ou trazem assuntos à tona que eles considerem importantes (...) ela é democrática ao extremo..."	E2Q7L100	3
"...nós passamos por uma crise financeira onde os franqueados queriam entender porque nós estávamos em crise financeira..."	E2Q14L300	1
"...muitas vezes, nos reunir pessoalmente com esse franqueado, principalmente esse franqueado: 'Olha vem aqui, olha nós vamos aí, vamos tentar entender o que está acontecendo, somos parceiros, você tá passando por um momento, olha'..."	E3Q5L105; E3Q5L109; E3Q5L110;	6
Canais de comunicação com os alunos		
"Com alunos, quando cai aqui a reclamação de um pai, de uma mãe, muitas vezes se existe a possibilidade de chamar, se ele for da região de São Paulo, ele vem aqui, várias vezes ele vem, a gente conversa, entende o problema, chama o franqueado conversa com o franqueado, coloca muitas vezes os dois em contato para resolver a questão da melhor forma possível, pronto."	E3Q5L112; E3Q5L117; E3Q5L119	6
"Quando é uma reclamação de um aluno, principalmente de um aluno, em 24 horas ela tem que estar solucionada..."	E3Q5L116	1
Canais de comunicação com os colaboradores		
"É uma empresa não é muito grande e ela te dá a possibilidade de você ter um contato direto com a diretoria e esse tipo de relacionamento é muito importante porque as portas estão sempre abertas para qualquer colaborador seja ele um gerente seja ele um auxiliar de limpeza. "	E3Q1L10; E3Q1L15; E3Q1L18; E3Q1L28;	11

Continua

Missão, visão e valores		
"...eu trabalho basicamente em cima da missão e dos valores e não temos um código de ética atuante..."	E2Q6L85;	1
"...as campanhas de cidadania que nós fazemos até hoje, elas surgem... a motivação vêm da missão. Ela vem para reforçar a prática do desenvolvimento dos alunos porque esta é a nossa missão."	E2Q8L213	
"...o investimento social vem cumprir a missão, faz parte de orçamento, tem verba alocada tem ano que tem mais, tem ano que tem menos... mas a gente cumpre esse papel por causa da missão da empresa."	E2Q8L226	1
"Os valores da organização como preocupação com a cidadania, preocupação em formar as pessoas, a prática dos fundadores, o apreço em relação a obras de artes, então tudo isso se transformou numa formatação da franquia."	E2Q8L185	
"...formar um aluno mais consciente, mais desenvolvido, mais aberto para lidar com o diferente, pois esse é o grande apelo da sociedade."	E2Q8L209	1
o nosso diferencial já era formar um cidadão... que era não sermos apenas estruturas técnicas de uma língua e sim contribuir na a formação dessa pessoa. Então essa já é uma visão social do papel e da missão da empresa que a escola deveria ser decorada com obras de artes por que? Isso é um valor, arte é cultura, é linguagem e o aluno é impactado com tudo isso.	E2Q8L190	1
Compromisso com o meio-ambiente		
"O Yázigi sempre foi preocupado com o meio-ambiente (...) isso já tá meio que intrínseco no conceito, na missão, nos valores da empresa..."	E3Q3L55	1
Formação e atuação de conselhos/comitês		
Existência de conselhos		
"...nós temos conselhos instituídos na rede que ouve a demanda dos franqueados. Então nós temos conselhos de franqueados que contemplam os franqueados por estágio de vida na rede."	E2Q7L107; E2Q7L108; E2Q7L110; E2Q7L115; E2Q14L297;	6
"...isso caracteriza uma forma de gestão diferenciada onde a gente ouve as instâncias antes de tomar uma decisão, através de conselhos..."	E2Q7L131	1
Conselho de ética		
"...nós temos comitê de ética para franqueados..."	E3Q11L230	2

		Conclusão
Papel dos conselhos/comitês		
"...esses membros vêm para o conselho e ajudam a empresa a tomar decisões importantes, campanhas publicitárias, de tendências de mercado, quais são as dificuldades que nós estamos enfrentando...e além disso é um conselho pedagógico..."	E2Q7L116;E2Q7L126;	1
"...os franqueados criaram uma comissão e se aproximaram da administração da empresa onde tudo foi aberto foi mostrado e, dali, foi tomada uma decisão inclusive com a opinião deles."	E2Q14L310	4
"...existe bastante tranquilidade e confiabilidade na gestão (...) Existe uma postura bem transparente nisso..."	E2Q14L312	3

QUADRO B8 - DADOS NÍVEL TÁTICO
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: RESPONSABILIDADES FILANTRÓPICAS

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQÜÊNCIA
AÇÕES SOCIAIS REGULARES		
"Atualmente, nós só estamos contribuindo com a Fundação Abrinq numa doação mensal"	E2Q11L268	1
"...se o franqueador contribui financeiramente com alguma instituição. Eu até acredito que sim, talvez não com valores muito altos, mas sempre, na medida do possível..."	E3Q10L207; E3Q10L209	2

QUADRO B9 - DADOS NÍVEL TÁTICO
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: RESPONSABILIDADES ÉTICAS

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQÜÊNCIA
Relação com os stakeholders		
"...existe um amadurecimento na empresa, nessa questão ética, muito bom."	E2Q7L138	1
"...com fornecedor eu não considero que, até então, tenhamos tido problema com fornecedor que isso tenha tido...não..."	E3Q12L232	2
"Com franqueado, sempre quando nós temos algum problema, muitas vezes nós identificamos aqui uma atitude meio incorreta de um franqueado, nós vamos até ele, nós chamamos para conversar..."	E3Q12L233;	1
Compromissos éticos		
"Temos, temos, temos, temos...um código de ética."	E3Q10L213; E3Q10L228	4
"...a convivência do franqueador com os franqueados é tão transparente e é tão natural que muito pouco se fala em código de ética."	E3Q10L214	3
"...os franqueados já têm....já têm dentro deles, já é tão forte essa tecla da ética..."	E3Q10L216; E3Q10L218; E3Q10L220; E3Q10L227; E3Q10L229	6
"Essa questão da ética influencia muito na decisão (...) isso o tempo todo está na cabeça das pessoas..."	E2Q12L274	2
"Tem o exemplo do processo de seleção de franqueados...que se descobre que a pessoa tem renda ilícita então, a gente recusa..."	E2Q12L276	1
"...questões em que canais de televisão vamos estar, qual o programa nos vamos estar... primeiro que nós somos uma empresa de educação então a gente tem uma dupla preocupação. Uma empresa que educa precisa estar o tempo todo alinhada com as questões éticas se não fica muito complicado..."	E2Q12L279	1
"A resposta em geral, ou melhor geral não é sempre não. Eu acho que você pode até confirmar com os outros diretores, é não. Tem várias situações de tentação aí que se ouve e que a gente opta por não aderir a uma situação dessa.... é um compromisso, então...é não."	E2Q13L292; E3Q13L251; E3Q13L258; E3Q13L264;	15

		Conclusão
PONTOS CRÍTICOS		
"...não temos um código de ética atuante..."	E2Q6L85;	2
"...o único caso que eu me lembre de um funcionário que entrou com algum tipo de ação trabalhista...eu considero isso falta de ética..."	E3Q12L244	2

QUADRO B10 - DADOS NÍVEL TÁTICO
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: RESPONSABILIDADES LEGAIS

PONTOS FORTES		
UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQÜÊNCIA
"Olha, se depender do meu departamento jurídico aqui em baixo ai de quem não tiver um documento assinado, um contrato porque eu sei aqui o que eu passo..."	E3Q14L265; E3Q14L267;	2
"Não se sonega uma vírgula."	E3Q14L281;	5
PONTOS CRÍTICOS		
"...nós não temos um processo formado de auditoria..."	E2Q14L296;	5

QUADRO B11 - DADOS NÍVEL TÁTICO
CATEGORIA: DESEMPENHO ECONÔMICO
DIMENSÃO: RESPONSABILIDADES ECONÔMICAS

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQÜÊNCIA
Posicionamento da marca		
"Eles conseguem dar visibilidade à marca localmente, fazem com que a escola, naquela comunidade, seja vista, não somente como uma escola de inglês, mas como uma empresa responsável, uma empresa preocupada com a comunidade onde ela está inserida e isso acaba atraindo alunos que queiram estudar no Yázigi."	E3Q7L150; E3Q7L157; E3Q8L187; E3Q7L188	4
"...a gente já via que o inglês se tornaria praticamente uma commodity que muitos poderiam ensinar e quais seriam os nossos diferenciais. Então, o nosso diferencial já era formar um cidadão..."	E2Q8L188; E2Q8L191	2
"...a preocupação, no início, era posicionamento de marca e não uma questão estratégica de responsabilidade social até porque isso não existia assim tão claro como hoje. Então, resumindo era posicionamento de marca e cumprimento da missão..."	E2Q9L235	1
"...quando eu recebo um candidato que quer conhecer melhor sobre o Yázigi, quer saber questões financeiras, como são os produtos, eu sempre abordo a questão da responsabilidade social (...) falo dos projetos sociais, isso encanta, eu vendi várias franquias porque...é óbvio o candidato vem se indentificando com a marca com o Yázigi, já tem algumas informações, mas quando ele chega aqui e conhece além disso, toda essa questão da responsabilidade social, muitas vezes é o fator determinante para que ele conclua o negócio."	E3Q7L165; E3Q7L173; E3Q7L174	3
Comunicação/Marketing		
"...os franqueados localmente se envolvem na divulgação de suas práticas sociais e, sempre que eu faço uma campanha de cidadania ou um projeto eu tenho algumas peças de comunicação que podem ser utilizadas pelas franquias..."	E2Q15L321	1
"...na própria campanha contra a corrupção (...) nós criamos um modelo de anúncio, um e-mail marketing. Caso, lá na ponta alguém queira articular ou utilizar, é uma ferramenta que ela pode utilizar."	E2Q15L328;	1
"...teve essa da pulseira... teve a pulseira, teve um modelo de anúncio e coisa e tal, teve um mural, um modelo que serve para jornal e para mural e um e-mail mkt para os alunos."	E2Q15L322	1
"...com os nossos franqueados, o nosso canal de comunicação é o e-mail..."	E3Q16L294	1
"...a diretora Márcia Pires, ela sempre periodicamente congrega, chama todos, reúne todos os colaboradores do franqueador e passa em detalhes para que todos saibam, todos falem a mesma língua, ela passa em detalhes essa ação..."	E3Q16L307; E5Q18L257	2

Continua

Responsabilidade social dentro da estratégia de negócio		
"...hoje nós temos, dentro do posicionamento estratégico, nós elencamos alguns itens dos Indicadores Ethos, como por exemplo até Metas do Milênio, então...meio-ambiente e desenvolvimento da sociedade..."	E2Q9L241	1
"Então dentro do planejamento estratégico, a gente tem alguns índices que tem que ser contemplados no ano, no segundo ano, no terceiro ano."	E2Q9L254	1
"Sim, sim, sim. Existe orçamento. Não posso dizer agora, precisamente, cada gerente cuida do orçamento de sua área e esse orçamento em conjunto é analisado, é discutido pela diretoria, mas sim, tem sim, mesmo porque são feitos vários investimentos na área..."	E3Q9L192;	1
"Em contrapartida, qual é a recompensa deles, eles não têm lucro nenhum nesse tipo de processo. O lucro vem obviamente da visibilidade que eles ganham através dessas parcerias, desse tipo de iniciativa e, conseqüentemente, um maior número de alunos na escola..."	E3Q7L156	1
Percepção do gestor		
"...eu acredito que a responsabilidade social, como faz parte da missão, ela é vital para que pra que a gente atinja qualquer tipo de sucesso..."	E2Q16L337	1
"...todo o sucesso que a empresa tem é fruto da sua própria existência da sua forma de ser. Então, nesse sentido eu acho que tem tudo a ver, a relação é muito grande."	E2Q16L338	1
"...é óbvio que, quer queira ou não, o investimento na área social acaba te dando mais visibilidade. Ele acaba fazendo com quem você seja visto por quem muitas vezes passou na frente da tua escola e não te notou. "Pôxa, eu não sabia que essa empresa era tão preocupada com responsabilidade social" Impressionante que você vê vários pais e mães de alunos que dão muito valor a esse tipo de atitude."	E3Q16L315; E3Q16L316; E3Q16L319; E3Q16L322	4
"Se ele tem essa proatividade, é ele também que vai atrás de uma ação de cunho social, marketing social pra poder propagar ainda mais a marca, esperando que essa propagação, essa visibilidade que ele vai ganhar, através dessa ação, seja revertida para a escola em alunos."	E3Q16L363	1

Conclusão

PONTOS CRÍTICOS		
Comunicação/Marketing		
"Não. Nós fazemos o seguinte, na área de projetos sociais, nós aceleramos muito mais na área de assessoria de imprensa"	E2Q15L318; E2Q15L324;	2
"...mas o franqueador não tem alocado verba para divulgar os projetos sociais..."	E2Q15L323	1
"...na própria campanha contra a corrupção nós não estamos com nenhuma verba alocada para nenhum veículo..."	E2Q15L327	1

ANEXO 4 – QUADROS C1 A C6 – DADOS FRANQUEADOS – PERGUNTAS ABERTAS

QUADRO C1 - DADOS FRANQUEADOS
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: SER UMA EMPRESA CIDADÃ
STAKEHOLDER: MEIO-AMBIENTE

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQÜÊNCIA
c.1) Entendimento sobre Responsabilidade Social		
Valorização do meio-ambiente	QF1	1
c.2) Conhecimento sobre ações desenvolvidas pelo Yázigi Internexus		
Consumo Consciente	QF1; QF10; QF13; QF15; QF16; QF17; QF19; QF22; QF23; QF30; QF34	11
Preservação do meio-ambiente	QF19; QF31	2
Material didático em papel reciclado	QF2; QF5; QF9; QF26; QF30	5
SOS Mata Atlântica	QF14; QF31	2

QUADRO C2 - DADOS FRANQUEADOS
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: SER UMA EMPRESA CIDADÃ
STAKEHOLDER: GOVERNO E SOCIEDADE

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQÜÊNCIA
c.1) Entendimento sobre Responsabilidade Social		
Construção de uma sociedade mais justa	QF1; QF2; QF5; QF6; QF7; QF8; QF10; QF15; QF17; QF18; QF19; QF20; QF22; QF25; QF26; QF27; QF30; QF31; QF32; QF34; QF35	25
Valorização do homem	QF1	1
Suprir a ausência do poder público	QF3; QF27	2
c.2) Razões para a prática de ações socialmente responsáveis pela franquia		
Futuro diferente para as pessoas e para o planeta	QF2; QF10	2
Formação do cidadão	QF12	1
c.3) Razões para a prática de ações socialmente responsáveis pelo Yázigi Internexus		
Contribuir para uma sociedade melhor	QF24; QF32	2
c.4) Conhecimento de ações desenvolvidas pelo Yázigi Internexus		
<i>No Corruption</i>	QF5; QF6; QF8; QF9; QF10; QF13; QF14; QF15; QF17; QF29; QF30; QF31; QF33; QF35	13
Campanhas de cidadania	QF12	1
Magic Wishes	QF14; QF34	2
Cartilha sobre eleições	QF22	1

QUADRO C3 - DADOS FRANQUEADOS**CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL****DIMENSÃO: SER UMA EMPRESA CIDADÃ****STAKEHOLDER: MISSÃO, VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA CORPORATIVA**

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQÜÊNCIA
c.1) O que levou o Yázigi Internexus a praticar ações de responsabilidade social		
Filosofia dos sócios fundadores	QF3; QF5; QF9; QF11; QF12; QF15; QF21; QF30	6
Vocação/Visão/Missão da empresa	QF6; QF8; QF9; QF10; QF13; QF14; QF16; QF17; QF19; QF22; QF25; QF27; QF31; QF35	16
c.2) Razão para a prática de ações socialmente responsáveis pelas franquias		
Inerente ao negócio da educação	QF3; QF5; QF16; QF17; QF19; QF20; QF22; QF31; QF34	8
c.3) Impacto da declaração de visão/missão e valores sobre a tomada de decisões		
Questão 21 - De que maneira a declaração de visão, missão e valores afeta sua tomada de decisões?		
Nem sempre seu conteúdo interfere nas minhas decisões	QF1; QF2	2
Fazendo com que o trabalho desenvolvido nas escolas reflita o que está expresso na declaração	QF3; QF4; QF5; QF6; QF7; QF8; QF9; QF10; QF11; QF12; QF13; QF15; QF16; QF17; QF18; QF19; QF20; QF21; QF22; QF23; QF24; QF35	22

QUADRO C4 - DADOS FRANQUEADOS
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: SER UMA EMPRESA CIDADÃ
STAKEHOLDER: COMUNIDADE

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQUÊNCIA
c.1) Entendimento sobre Responsabilidade Social		
Proporcionar oportunidades a pessoas menos favorecidas	QF9; QF11; QF13; QF14; QF25; QF26; QF28	7
Desenvolver ações de sustentabilidade junto à comunidade de entorno	QF2; QF3; QF4; QF12; QF28; QF31	6
c.2) Razões para prática de ações socialmente responsáveis pelas franquias		
Dar oportunidade a pessoas com potencial e sem condições financeiras	QF1; QF6; QF8; QF12; QF13; QF14; QF22	7
Busca do bem comum	QF11; QF27	2
Retorno para a comunidade	QF12	1
Bolsas de estudo	QF29	1
c.3) Razões para prática de ações socialmente responsáveis pelo franqueador		
Suprir a ausência do poder público	QF2; QF8	2
c.4) Projetos realizados pelo Yázigi Internexus		
Projeto Cidadãos do Mundo	QF1; QF2; QF3; QF4; QF5; QF6; QF7; QF9; QF12; QF13; QF14; QF16; QF18; QF19; QF21 QF22; QF24; QF25; QF26; QF27; QF29; QF30; QF32; QF34	23
Fábrica da Esperança	QF10; QF32	2
Ponto Solidário	QF3; QF11; QF12; QF16; QF22; QF25; QF27; QF29	8

QUADRO C5 - DADOS FRANQUEADOS
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: RESPONSABILIDADES LEGAIS

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQUÊNCIA
c.1) Entendimento sobre Responsabilidade Social		
Cumprir integralmente as leis, gerar emprego e contribuir para o desenvolvimento do país	QF16	1

QUADRO C6 - DADOS FRANQUEADOS
CATEGORIA: DESEMPENHO ECONÔMICO
DIMENSÃO: RESPONSABILIDADES ECONÔMICAS

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQÜÊNCIA
c.1) Entendimento sobre Responsabilidade Social		
Diferencial competitivo	QF1	1
Agrega valor à marca	QF1	1
c.2) Razões para o desenvolvimento de ações socialmente responsáveis pelas franquias		
Fortalecer imagem junto ao consumidor	QF3; QF7; QF9; QF34	4
Representa crescimento para todos envolvidos no negócio	QF4	1
Espaço na mídia	QF9	1
Ser reconhecida como escola cidadã	QF 18	1
c.3) Razões para o desenvolvimento de ações socialmente responsáveis pelo franqueador		
Ser reconhecida como empresa cidadã	QF1; QF17; QF18; QF23; QF29	5
Maior visibilidade à sua imagem	QF1; QF4; QF23	3
Aumento nas vendas	QF1	1
Marketing	QF6; QF26; QF29	3
Agregar valor à marca	QF7	1
Viés empresarial	QF10	1

ANEXO 5 – QUADRO C7 – DADOS FRANQUEADOS – PERGUNTAS FECHADAS

%	Questões
	1. Idade
0,00%	Menos de 20
0,00%	Entre 20 e 30
37,14%	Entre 30 e 40
62,86%	Acima de 40
	100,00%
	2. Sexo
34,29%	Masculino
65,71%	Feminino
	100,00%
	3. Instrução
0,00%	Ensino Fundamental
0,00%	Ensino Médio
40,00%	Ensino Superior
37,14%	Especialização
14,29%	Mestrado
8,57%	Doutorado
	100,00%
	4. Número de alunos
31,43%	até 200
25,71%	de 200 a 400
42,86%	acima de 400
	100,00%
	5. Região
5,71%	Norte
17,14%	Nordeste
2,86%	Centro Oeste
34,29%	Sudeste
40,00%	Sul
	100,00%
	6. Número de escolas
77,14%	até 2
22,86%	Mais de 2
	100,00%
	7. Tempo de franquia
20,00%	até 3 anos
45,71%	Entre 3 e 15 anos
34,29%	Mais de 15 anos
	100,00%
	8. Responsabilidade Social influencia na tomada de decisão?
82,86%	Sim
14,29%	Não
	97,14%
	Obs. Um dos respondentes deixou de assinalar este item.

	9. Além do Yázigi Internexus, que empresa vem à sua mente quando se trata de responsabilidade social?
2,86%	Globo
5,71%	Petrobrás
5,71%	Nestlé
2,86%	Pequenos empresários
8,57%	Azaléia
28,57%	Natura
5,71%	Banco Real
8,57%	Instituto Ayrton Senna
2,86%	Fundação Bradesco
8,57%	O Boticário
2,86%	Cia Vale do Rio Doce
2,86%	Novelis
2,86%	Instituto Ethos
2,86%	Alumar
2,86%	Mc Donald's
2,86%	Body Shop
2,86%	Faber Castel
2,86%	Texaco
2,86%	Randon
2,86%	Cognis
2,86%	Multibrás
2,86%	Banco do Brasil
2,86%	Gerdau
2,86%	Stiehl
	10. Você conhece os impactos dos projetos sociais desenvolvidos pelo Yázigi Internexus nas comunidades
68,57%	Sim
31,43%	Não
	100,00%
	11. Na sua opinião, os resultados das ações socialmente responsáveis praticadas pelo Yázigi Internexus
34,29%	são inferiores ao que poderiam ser
28,57%	correspondem ao que você esperava da empresa
5,71%	superam suas expectativas
	68,57%
	Obs. Alguns respondentes deixaram de assinalar este item
	12. Na sua opinião o Yázigi Internexus
80,00%	desenvolve ações soc resp de uma maneira que realmente contribui para diminuir as desigualdades sociais em nosso país
14,29%	poderia desenvolver outras ações que na sua opinião contribuiriam mais para diminuir as desigualdades em nosso país
2,86%	desenvolve ações socialmente responsáveis de uma maneira que não contribui para diminuir as desigualdades sociais em nosso país
	97,14%
	Obs. Alguns respondentes deixaram de assinalar este item

	13. A prática da Responsabilidade Social melhorou o resultado econômico/financeiro da sua franquia?
22,86%	sim, monitoramos a evolução dos resultados
11,43%	sim, mas a melhoria não se deve
54,29%	não houve melhoria nos resultados
	88,57%
	Alguns respondentes deixaram de assinalar este item
	14. Com a prática da responsabilidade social, houve aumento na procura de alunos?
5,71%	sim, a procura pelos cursos do Yázigi Internexus tem aumentado
11,43%	sim, os alunos preferem o Yázigi Internexus em função da implementação
57,14%	não monitoramos a relação entre a procura
22,86%	a procura pelos alunos se mantém dentro do esperado, sem alterações
	97,14%
	Obs. Alguns respondentes deixaram de assinalar este item
	15. Existe uma política formalizada determinando critérios claros para a seleção de fornecedores do Yázigi Internexus?
	15.a Fornecedores do franqueador
30,4%	existe, mas eu não a conheço
47,8%	não sei se existe
21,7%	existe e eu conheço
	100,0%
	15.b Fornecedores do franqueado
56,5%	Existe
39,1%	não existe
	95,7%
	Obs. Um respondente deixou de assinalar uma resposta
	16. O Yázigi Internexus exige que seus fornecedores não contratem mão-de-obra infantil ou mão-de-obra forçada?
	16.a Fornecedores do franqueador
39,1%	acredito que sim, mas não tenho certeza
26,1%	não sei responder
34,8%	sim, com certeza
0,0%	não, com certeza
	100,0%
	16.b Fornecedores do franqueado
73,9%	Sim
26,1%	não
	100,0%
	17. Que tratamento o Yázigi Internexus dá para as opiniões, sugestões e reclamações dos franqueados?
4,3%	arquiva em banco de dados para avaliação e resposta futura
95,7%	avalia e, na medida do possível, implementa
0,0%	desconsidera, pois as decisões partem sempre do franqueador
0,0%	não sei responder
	100,0%

	18. Que tratamento o Yázigi Internexus dá para as opiniões, sugestões e reclamações dos alunos?
4,3%	arquiva em banco de dados para avaliação e resposta futura
87,0%	avalia e, na medida do possível, implementa
0,0%	desconsidera, pois as decisões partem sempre do franqueador
8,7%	não sei responder
	100,0%
	19. O Yázigi Internexus possui parcerias com algum órgão governamental: prefeituras, governos de Estado ou governo Federal para realização de projetos sociais?
43,5%	sim, tanto o franqueador como o franqueado
0,0%	somente o franqueado
13,0%	somente o franqueador
8,7%	nem franqueador, nem franqueado possuem parcerias com órgão governamental
34,8%	Desconheço
	100,0%
	20. Os franqueados participam da gestão administrativa realizada pelo franqueador?
95,7%	sim, através de conselhos e comitês
4,3%	não, as decisões partem sempre do franqueador
0,0%	Desconheço
	100,0%
	21. O Yágizi Internexus faz doações regulares para instituições filantrópicas?
	21.a Franqueador
17,4%	sim
13,0%	não
69,6%	Desconheço
	100,0%
	21.b Franqueado
78,3%	sim
17,4%	não
	95,7%
	Obs. Um respondente deixou de assinalar uma resposta
	22. O Yázigi Internexus – franqueador - possui um Código de Ética formalizado, escrito e de conhecimento de todos os franqueados?
4,3%	possui, mas eu não o conheço
56,5%	não sei se possui
39,1%	possui e eu o conheço
	100,0%
	23. Existe uma auditoria interna ou uma área responsável por verificar o cumprimento das obrigações legais?
17,4%	sim, para o franqueado
17,4%	sim, para o franqueador
8,7%	não existe nem para franqueador, nem para franqueado
65,2%	Desconheço
	108,7%
	Obs. Dois respondentes escolheram duas alternativas para a mesma pergunta

	24. Na sua opinião, a prática de ações socialmente responsáveis é percebida pelos alunos da escola como um atributo, uma qualidade da marca Yázigi Internexus?
82,6%	sim
4,3%	não
13,0%	não sei responder
	100,0%
	25. Na sua opinião, a empresa divulga adequadamente suas ações socialmente responsáveis para colaboradores, franqueados, alunos e público em geral?
69,6%	sim
26,1%	não
0,0%	Desconheço
	95,7%
	Obs. Um respondente deixou de assinalar uma resposta
	26. Enumere de 1 a 5 do menos importante para o mais importante as razões que levam uma empresa a praticar a responsabilidade social
	(1) Ser reconhecida como empresa cidadã
	(3) Melhoria de imagem da marca
	(2) Auxiliar pessoas atingidas pelo alto nível de desigualdade social
	(2) Ferramenta de marketing
	(3) Dedução de impostos
	(3) Vender mais produtos ou mais serviços

ANEXO 6 – QUADROS D1 A D6 – DADOS COLABORADORES – PERGUNTAS ABERTAS

QUADRO D1 - DADOS COLABORADORES
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: SER UMA EMPRESA CIDADÃ
STAKEHOLDER: MEIO-AMBIENTE

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQUÊNCIA
Conheço a ação de uso de papel reciclado que a empresa pratica	QC1; QC4; QC7; QC13/Q13	4
Conheço a ação de consumo consciente	QC2; QC8/Q13	2
Razão que levou o Yázigí a praticar ações de responsabilidade social		
Preocupação com o meio-ambiente	QC12/Q14	1

QUADRO D2 - DADOS COLABORADORES
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: SER UMA EMPRESA CIDADÃ
STAKEHOLDER: GOVERNO E SOCIEDADE

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQUÊNCIA
O Yázigi Internexus desenvolve ações socialmente responsáveis de uma maneira que realmente contribui para diminuir as desigualdades sociais em nosso país	QC 1 a 5; 7 a 11; 13/Q17	11
O Yázigi Internexus poderia desenvolver outras ações socialmente responsáveis que contribuiriam mais par diminuir as desigualdades sociais em nosso país	QC 6; 12; 14/ Q17	3
O que levou o Yázigi Internexus a praticar ações de responsabilidade social foi a consciência de que se todos colaborarem para a melhoria de nossa sociedade, é possível promover mudanças significativas	QC2/Q14	1
PRÁTICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL VINCULADA A:		
Compromisso com a cidadania		
O que leva o Yázigi a praticar ações socialmente responsáveis é seu compromisso histórico com a educação e a formação de cidadãos	QC3/Q14	1
Conheço os materiais didáticos que abordam questões de cidadania	QC13/Q13	1

QUADRO D3 - DADOS COLABORADORES
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: SER UMA EMPRESA CIDADÃ
STAKEHOLDER: MISSÃO, VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA CORPORATIVA

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQUÊNCIA
Conhecimento da declaração de missão, visão e valores e sua influência na tomada de decisões		
Conhece a declaração de missão, visão e valores	QC1; QC2; QC3; QC4; QC5; QC6; QC7; QC8; QC10; QC12; QC13; QC14; QC15	13
Não conhece claramente a declaração de missão, visão e valores	QC9; QC11	2
Influencia na tomada de decisões		
Influencia na tomada de decisões	QC2; QC3; QC4; QC5; QC6; QC7; QC8; QC9; QC10; QC12; QC13; QC14/Q22;	12
Não influencia a tomada de decisões	QC1; QC11/Q22	2
Práticas anti-corrupção		
Conheço a ação <i>No Corruption</i> desenvolvida pela empresa	QC2; QC3; QC4; QC6; QC8; QC9; QC12; QC13/Q13	8

QUADRO D4 - DADOS COLABORADOR
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: SER UMA EMPRESA CIDADÃ
STAKEHOLDER: COMUNIDADE

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQUÊNCIA
Conhecimento sobre projetos que a empresa desenvolve		
Projeto Cidadãos do Mundo - aulas para comunidades carentes	QC2; QC3; QC4; QC5; QC7; QC8; QC11; QC13/Q13	8
Parcerias em projetos de inclusão social	QC1/Q13	1
Ponto Solidário - sustentabilidade da comunidade	QC2; QC13/Q13	2
Aulas para deficientes visuais	QC9/Q13	1
Conhecimento sobre os impactos que os projetos têm na comunidade		
Conheço os impactos que as ações socialmente responsáveis praticadas pelo Yázigi Internexus tiveram e/ou têm sobre as comunidades	QC1; QC2; QC4; QC6; QC7; QC10; QC13; QC14 /Q15	8
Não conheço os impactos que as ações socialmente responsáveis praticadas pelo Yázigi Internexus tiveram e/ou têm sobre as comunidades	QC3; QC5; QC8; QC9; QC11; QC12/Q15	6
Razão que levou o Yázigi a praticar ações de responsabilidade social		
oferecer acesso ao aprendizado de idiomas para pessoas que não possuem recursos	QC9; QC10/Q14	2
preocupação com o próximo	QC8; QC9; QC11; QC12/Q14	4
inclusão social	QC9/Q14	1

QUADRO D5 - DADOS COLABORADOR
CATEGORIA: RESPONSABILIDADE SOCIAL
DIMENSÃO: RESPONSABILIDADES FILANTRÓPICAS

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQUÊNCIA
Conheço as ações de incentivos com bolsas de estudo que a empresa oferece para os menos favorecidos	QC1; QC9/Q13	2

QUADRO D6 - DADOS COLABORADORES
CATEGORIA: DESEMPENHO ECONÔMICO
DIMENSÃO: RESPONSABILIDADES ECONÔMICAS

UNIDADE DE ANÁLISE	CÓDIGOS DE LOCALIZAÇÃO	FREQUÊNCIA
Influência da prática de responsabilidade social na decisão de compra de produto/serviço		
A prática de ações socialmente responsáveis influencia na decisão de compra de um produto ou serviço	QC 1 a 3 e 5 a 14/Q9	13
A prática de ações socialmente responsáveis pode influenciar na prospecção de parcerias, mas pouco influencia na decisão de um aluno adolescente	QC4/Q9	1
Razão que levou o Yázigi a praticar ações de responsabilidade social		
busca por uma imagem de empresa responsável socialmente	QC1;QC8/Q14	1
concepção mundial da empresa	QC5; QC6/Q14	2
buscar diferenciação no segmento	QC14	1
atuação condizente com sua missão	QC14	1

ANEXO 7 – QUADRO D7 – DADOS COLABORADORES – PERGUNTAS

FECHADAS

%	Questões
1a parte - Perfil do colaborador	
1. Idade	
6,67%	() Menos de 20 anos
26,67%	() Entre 20 e 30 anos
20,00%	() Entre 30 e 40 anos
46,67%	() Acima de 40 anos
2. Sexo	
40,00%	() Masculino
60,00%	() Feminino
3. Nível de instrução	
0,00%	() Ensino fundamental
6,67%	() Ensino Médio
73,33%	() Ensino Superior
20,00%	() Especialização
0,00%	() Mestrado
0,00%	() Doutorado
4. Área de atuação dentro da empresa	
0,00%	() Recursos Humanos
6,67%	() Administrativo/Financeiro/Controladoria
26,67%	() Marketing
20,00%	() Operações
33,33%	() Serviços Pedagógicos
0,00%	() Tecnologia da Informação/Informática
0,00%	() Área específica de Responsabilidade social
6,67%	Conselho
6,67%	Responsabilidade Social
Obs. Um respondente assinalou mais de uma opção	
5. Função dentro da empresa	
0,00%	() Serviços Gerais
33,33%	() Assistente
26,67%	() Coordenação
6,67%	() Gerência
13,33%	() Direção
6,67%	Estagiária
6,67%	Secretária
6,67%	Professor

	6. Tempo de trabalho na empresa
46,67%	() Menos de 5 anos
13,33%	() Entre 5 e 10 anos
20,00%	() Entre 10 e 15 anos
20,00%	() Acima de 15 anos
2ª parte – Conhecimento e opinião sobre as práticas de responsabilidade social	
	7. Na sua opinião, a prática de ações socialmente responsáveis por uma empresa é um atributo que influencia sua decisão de compra de um produto ou de um serviço?
86,67%	() Sim
6,67%	() Não
6,67%	Depende
	100,00%
	8. Além do Yázigi Internexus, que empresa vem à sua mente quando se trata de responsabilidade social
20,00%	Bradesco
40,00%	Yázigi
6,67%	Instituto Ayrton Senna
33,33%	Natura
6,67%	Ethos
6,67%	Bom Bril
6,67%	Johnson & Johnson
6,67%	Nestlé
6,67%	Azaléia
6,67%	Petrobrás
6,67%	Itaú
6,67%	Votorantim
3ª parte – Percepção sobre as ações socialmente responsáveis implementadas pelo Yázigi Internexus	
	9. Na sua opinião, que motivo (s) levou (aram) o Yázigi Internexus a praticar ações de responsabilidade social
13,33%	Imagem
6,67%	consciência da necessidade de mudanças
53,33%	missão, visão e valores
6,67%	movimento mundial
26,67%	preocupação com a sociedade
6,67%	filosofia dos fundadores e sócios
6,67%	diferencial competitivo
	10. Você conhece os impactos que as ações socialmente praticadas pelo Yázigi Internexus tiveram e/ou têm sobre as comunidades?
53,33%	() Sim
46,67%	() Não
	11. Caso sua resposta à pergunta anterior tenha sido afirmativa, na sua opinião, os resultados das ações socialmente responsáveis praticadas pelo Yázigi Internexus
25,00%	() são inferiores ao que poderiam ser
62,50%	() correspondem ao que você esperava da atuação da empresa na área social
12,50%	() superam suas expectativas

	12. Na sua opinião, o Yázigi Internexus
73,33%	() desenvolve ações socialmente responsáveis de uma maneira que realmente contribui para diminuir as desigualdades sociais em nosso país
0,00%	() desenvolve ações que não contribuem para diminuir as desigualdades sociais em nosso país.
20,00%	() poderia desenvolver outras ações socialmente responsáveis, que na sua opinião contribuiriam mais para diminuir as desigualdades sociais em nosso país.
	Obs. Um respondente deixou de assinalar este item
	13. O Yázigi Internexus – franqueador - possui uma política definida e divulgada de carreira, cargos e salários?
12,5%	() possui, mas eu não a conheço
62,5%	() não sei se possui
25,0%	() possui e eu a conheço
	14. Existe uma política clara e divulgada com critérios para a seleção de fornecedores por parte do franqueador?
25,0%	() existe, mas não a conheço
62,5%	() não sei se existe
12,5%	() existe, e eu a conheço
	15. O Yázigi Internexus - franqueador - exige que seus fornecedores não contratem mão-de-obra infantil ou mão-de-obra forçada?
25,0%	() acredito que sim, mas não tenho certeza
12,5%	() não sei responder
62,5%	() sim, com certeza
0,0%	() não, com certeza
	16. Que tratamento o Yázigi Internexus - franqueador - dá para as opiniões, sugestões e reclamações dos colaboradores?
0,0%	() arquiva em banco de dados para avaliação e resposta futura
100,0%	() avalia e, na medida do possível, implementa
0,0%	() desconsidera, pois as decisões partem sempre do franqueador
0,0%	() não sei responder
	17. Que tratamento o Yázigi Internexus - franqueador - dá para as opiniões, sugestões e reclamações dos franqueados?
0,0%	() arquiva em banco de dados para avaliação e resposta futura
100,0%	() avalia e, na medida do possível, implementa
0,0%	() desconsidera, pois as decisões partem sempre do franqueador
0,0%	() não sei responder
	18. Que tratamento o Yázigi Internexus - franqueador - dá para as opiniões, sugestões e reclamações dos alunos?
25,0%	() arquiva em banco de dados para avaliação e resposta futura
62,5%	() avalia e, na medida do possível, implementa
0,0%	() desconsidera, pois as decisões partem sempre do franqueador
12,5%	() não sei responder
	19. O Yázigi Internexus possui parcerias com algum órgão governamental: prefeituras, governos de Estado, governo Federal para realização de projetos sociais?
	19.a Quanto ao Franqueador
37,5%	() sim
12,5%	() não
50,0%	() desconheço
	19.b Quanto ao Franqueado
25,0%	() sim
0,0%	() não
75,0%	() desconheço

	20. Yázigi Internexus - franqueador - possui um Código de Ética formalizado, escrito e de conhecimento de todos os colaboradores?
12,5%	() possui, mas eu não o conheço
62,5%	() não sei se possui
25,0%	() possui e eu o conheço
	21. O Yázigi Internexus - franqueador - faz doações regulares para instituições filantrópicas?
37,5%	() sim
12,5%	() não
50,0%	() desconheço
	22. Existe uma auditoria interna ou uma área responsável pela verificação do cumprimento das obrigações legais da empresa?
	22.a No Franqueador
50,0%	() sim
0,0%	() não
50,0%	() desconheço
	22.b No Franqueado
25,0%	() sim
12,5%	() não
62,5%	() desconheço
	23. Na sua opinião, a prática de ações socialmente responsáveis é percebida pelos alunos da escola como um atributo, uma qualidade da marca Yázigi Internexus?
62,5%	() sim
37,5%	() não
0,0%	() não sei responder
	24. Na sua opinião, a empresa divulga adequadamente suas ações socialmente responsáveis para colaboradores, franqueados, alunos e público em geral?
75,0%	() sim
25,0%	() não
0,0%	() desconheço
	25. Enumere de 1 a 5 do menos importante para o mais importante as razões que levam uma empresa a praticar a responsabilidade social
	(1) Ser reconhecida como empresa cidadã
	(1) Melhoria de imagem da marca
	(3) Ferramenta de marketing
	(2) Auxiliar pessoas atingidas pelo alto nível de desigualdade social
	(3) Vender mais produtos ou serviços
	(3) Dedução de impostos

ANEXO 8 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. No que diz respeito à relação entre a empresa e seus colaboradores, existe uma política interna de cargos, remuneração e benefícios que seja conhecida por todos e aplicada regularmente?
2. A empresa mantém um programa para contratação de portadores de necessidades especiais, aprendizes e/ou ex-detentos? Como o programa iniciou, que razões levaram o Yázigi a desenvolver este programa?
3. Existe alguma política, programa ou processos específicos relacionados à preservação do meio-ambiente? Como o programa iniciou, que razões levaram o Yázigi a desenvolver este programa?
4. Que critérios a empresa adota para selecionar seus fornecedores?
5. De que maneira são tratadas as opiniões, sugestões e reclamações dos clientes e consumidores com relação ao serviço prestado pela empresa?
6. O Yázigi desenvolve alguns projetos sociais:

- Projeto Cidadãos do Mundo
- Consumo Consciente
- Ponto Solidário
- Fábrica de Esperança
- Treinamento de professores para comunidade carente
- Você, Cidadão Repórter
- Prêmio Revela Brasil de Fotografia
- “Magic Wishes” - Você não vota mas tem voz

Qual a motivação da empresa para implementar estes projetos?
Como é iniciado o processo de desenvolvimento destes projetos?
De que maneira os resultados são monitorados?
Estas ações fazem parte do planejamento estratégico?
Existe uma verba destinada especialmente para este fim?

7. O Yázigi mantém alguma parceria com um órgão público?
8. A empresa realiza periodicamente uma pesquisa visando a identificar as necessidades de seu público-alvo? Qual a posição da empresa frente aos resultados obtidos a partir destas pesquisas? Já houve casos em que a empresa redirecionou os serviços que presta em função de uma demanda explicitada pelo seu público-alvo?

9. A empresa possui programa de atendimento às necessidades básicas da comunidade em que está inserida?
10. Existem associações, institutos ou fundações que recebem periodicamente auxílio da empresa em termos de dinheiro, produtos ou serviços? Que critérios são adotados para escolher as entidades beneficiadas? Antes de efetivar a doação, a entidade beneficiada é visitada? Esta ação atende aos objetivos da empresa?
11. De que maneira a declaração de valores da empresa afeta a tomada de decisão de cada colaborador?
12. Como a empresa tratou eventuais casos que tenham ocorrido em que algum colaborador não tenha respeitado seu código de ética?
13. Qual o posicionamento da empresa frente ao seguinte impasse: decidir por uma ação que trará benefícios financeiros, mas que precisa ser desenvolvida de maneira que levantará questionamentos do ponto de vista ético.
14. A empresa possui uma assessoria jurídica que a oriente no sentido de atuar dentro do que é legalmente prescrito?
15. De que maneira a empresa verifica se há um cumprimento estrito das normas legais? A auditoria interna é uma prática usual?
16. Como surgiu o interesse da empresa pelo desenvolvimento de ações junto à comunidade? De quem partiu a iniciativa?
17. Quando as ações foram iniciadas, qual era seu objetivo?
18. Houve alguma demanda da comunidade para que a ação se desenvolvesse ou foi uma atitude espontânea da empresa?
19. A empresa acompanhou a evolução destas ações promovendo melhorias em seu desenvolvimento buscando melhorar seus resultados?
20. De que maneira a empresa comunica para o público o desenvolvimento destas ações?
21. Qual sua percepção sobre a relação existente entre as práticas de ações socialmente responsáveis e o desempenho econômico do Yázigi Internexus.

ANEXO 9 – QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS COLABORADORES DA
EMPRESA PESQUISADA

1ª parte – Perfil do colaborador

1. Qual sua idade?
 - () Menos de 20 anos
 - () Entre 20 e 30 anos
 - () Entre 30 e 40 anos
 - () Acima de 40 anos

2. Sexo
 - () Masculino
 - () Feminino

3. Nível de instrução
 - () Ensino fundamental
 - () Ensino Médio
 - () Ensino Superior
 - () Especialização
 - () Mestrado
 - () Doutorado

4. Qual sua área de atuação dentro da empresa?
 - () Recursos Humanos
 - () Administrativo/Financeiro/Controladoria
 - () Marketing
 - () Operações
 - () Serviços Pedagógicos
 - () Tecnologia da Informação/Informática
 - () Área específica de responsabilidade social
 - () Conselho

5. Qual a sua função dentro da empresa?
 - () Serviços Gerais
 - () Assistente
 - () Direção
 - () Coordenação
 - () Gerência
 - () Estagiária
 - () Secretária
 - () Professor

6. Há quanto tempo trabalha na empresa?
- Menos de 5 anos
 - Entre 5 e 10 anos
 - Entre 10 e 15 anos
 - Acima de 15 anos

2ª Parte – Conhecimento e opinião sobre as práticas de responsabilidade social

7. Na sua opinião, a prática de ações socialmente responsáveis por uma empresa é um atributo que influencia sua decisão de compra de um produto ou de um serviço?
- Sim
 - Não
8. Além do Yázigi Internexus, que empresa vem à sua mente quando se trata de responsabilidade social? _____

3ª parte – Percepção sobre as ações socialmente responsáveis implementadas pelo Yázigi Internexus

9. Na sua opinião, que motivo (s) levou (aram) o Yázigi Internexus a praticar ações de responsabilidade social?
- _____
10. Você conhece os impactos que as ações socialmente praticadas pelo Yázigi Internexus tiveram e/ou têm sobre as comunidades?
- Sim
 - Não
11. Caso sua resposta à pergunta 10 tenha sido afirmativa, na sua opinião, os resultados das ações socialmente responsáveis praticadas pelo Yázigi Internexus
- são inferiores ao que poderiam ser
 - correspondem ao que você esperava da atuação da empresa na área social
 - superam suas expectativas
12. Na sua opinião, o Yázigi Internexus
- desenvolve ações socialmente responsáveis de uma maneira que realmente contribui para diminuir as desigualdades sociais em nosso país
 - desenvolve ações que não contribuem para diminuir as desigualdades sociais em nosso país.
 - poderia desenvolver outras ações socialmente responsáveis, que na sua opinião contribuiriam mais para diminuir as desigualdades sociais em nosso país.

4ª parte – Relação do Yázigi Internexus com os stakeholders

13. O Yázigi Internexus – franqueador - possui uma política definida e divulgada de carreira, cargos e salários?
 possui, mas eu não a conheço
 não sei se possui
 possui e eu a conheço
14. Existe uma política clara e divulgada com critérios para a seleção de fornecedores por parte do franqueador?
 existe, mas não a conheço
 não sei se existe
 existe, e eu a conheço
15. O Yázigi Internexus - franqueador - exige que seus fornecedores não contratem mão-de-obra infantil ou mão-de-obra forçada?
 acredito que sim, mas não tenho certeza
 não sei responder
 sim, com certeza
 não, com certeza
16. Que tratamento o Yázigi Internexus - franqueador - dá para as opiniões, sugestões e reclamações dos colaboradores?
 arquiva em banco de dados para avaliação e resposta futura
 avalia e, na medida do possível, implementa
 desconsidera, pois as decisões partem sempre do franqueador
 não sei responder
17. Que tratamento o Yázigi Internexus - franqueador - dá para as opiniões, sugestões e reclamações dos franqueados?
 arquiva em banco de dados para avaliação e resposta futura
 avalia e, na medida do possível, implementa
 desconsidera, pois as decisões partem sempre do franqueador
 não sei responder
18. Que tratamento o Yázigi Internexus - franqueador - dá para as opiniões, sugestões e reclamações dos alunos?
 arquiva em banco de dados para avaliação e resposta futura
 avalia e, na medida do possível, implementa
 desconsidera, pois as decisões partem sempre do franqueador
 não sei responder
19. O Yázigi Internexus possui parcerias com algum órgão governamental: prefeituras, governos de Estado, governo Federal para realização de projetos sociais?
Quanto ao Franqueador
 sim
 não
 desconheço

Quanto ao Franqueado

- sim
- não
- desconheço

20. Yázigi Internexus - franqueador - possui um Código de Ética formalizado, escrito e de conhecimento de todos os colaboradores?

- possui, mas eu não o conheço
- não sei se possui
- possui e eu o conheço

21. O Yágizi Internexus - franqueador - faz doações regulares para instituições filantrópicas?

- sim
- não
- desconheço

22. Existe uma auditoria interna ou uma área responsável pela verificação do cumprimento das obrigações legais da empresa?

No Franqueador

- sim
- não
- desconheço

No Franqueado

- sim
- não
- desconheço

23. Na sua opinião, a prática de ações socialmente responsáveis é percebida pelos alunos da escola como um atributo, uma qualidade da marca Yázigi Internexus?

- sim
- não
- não sei responder

24. Na sua opinião, a empresa divulga adequadamente suas ações socialmente responsáveis para colaboradores, franqueados, alunos e público em geral?

- sim
- não
- desconheço

25. Enumere de 1 a 5 do menos importante para o mais importante os itens que, na sua opinião, levam uma empresa a praticar ações socialmente responsáveis

- melhorar a sua imagem perante seu público e perante o mercado
- vender mais produtos ou serviços e otimizar os lucros
- utilizar a responsabilidade social como ferramenta de mkt
- auxiliar pessoas atingidas pelo alto nível de desigualdade social
- dedução de impostos
- ser reconhecida como empresa cidadã

ANEXO 10 – QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS FRANQUEADOS DA EMPRESA
PESQUISADA

1ª parte – Perfil do franqueado

1. Qual sua idade?
 - () Menos de 20 anos
 - () Entre 20 e 30 anos
 - () Entre 30 e 40 anos
 - () Acima de 40 anos

2. Sexo
 - () Masculino
 - () Feminino

3. Nível de instrução
 - () Ensino Fundamental
 - () Ensino Médio
 - () Ensino Superior
 - () Especialização
 - () Mestrado
 - () Doutorado

4. Número de alunos em sua franquia
 - () até 200 alunos
 - () de 200 a 400
 - () acima de 400

5. Qual a região de sua franquia?
 - () Norte
 - () Nordeste
 - () Centro Oeste
 - () Sudeste
 - () Sul

6. Quantas escolas possui
 - () Até 2
 - () Mais de 2

7. Há quanto tempo possui franquias do Yázigi Internexus?
 - () Até 3 anos
 - () Entre 3 e 15 anos
 - () Há mais de 15 anos

2ª Parte – Conhecimento e opinião sobre as práticas de responsabilidade social do Yázigi Internexus

8. A responsabilidade social influencia na tomada de suas decisões, no que se refere ao seu negócio?
 sim
 não
9. Além do Yázigi Internexus , que outra organização lhe vem à mente quando se trata de responsabilidade social? _____
10. Você conhece os impactos que as ações socialmente praticadas pelo Yázigi Internexus tiveram e têm sobre as comunidades?
 Sim
 Não

3ª. Parte – Percepção sobre as ações socialmente responsáveis implementadas pelo Yázigi Internexus

11. Na sua opinião, estes resultados, na sua percepção
 são inferiores ao que poderiam ser
 correspondem ao que você esperava da empresa
 superam suas expectativas
12. Na sua opinião, o Yázigi Internexus
 desenvolve ações socialmente responsáveis de uma maneira que realmente contribui para diminuir as desigualdades sociais em nosso país
 poderia desenvolver outras ações socialmente responsáveis, que na sua opinião contribuiriam mais para diminuir as desigualdades sociais em nosso país. Suas sugestões são _____
 desenvolve ações que não contribuem para diminuir as desigualdades sociais em nosso país.
13. A prática de ações socialmente responsáveis melhorou o resultado econômico/financeiro de sua franquia?
 sim, monitoramos a evolução dos resultados e concluímos que as ações socialmente responsáveis colaboraram para a melhoria do resultado econômico/financeiro da franquia.
 sim, mas a melhoria não se deve às ações socialmente responsáveis praticadas pela franquia.
 não houve melhoria nos resultados econômico/financeiros da franquia desde a implementação das ações socialmente responsáveis

14. Houve um aumento na procura de alunos pelos cursos do Yázigí Internexus a partir da implementação das ações socialmente responsáveis?
- sim, a procura pelos cursos do Yázigí Internexus tem aumentado desde que iniciamos a implementação de ações socialmente responsáveis, mas pode ser uma coincidência.
 - sim, os alunos preferem o Yázigí Internexus em função da implementação de ações socialmente responsáveis
 - não monitoramos a relação entre a procura de alunos e as ações socialmente responsáveis que praticamos
 - a procura pelos alunos se mantém dentro do esperado, sem alterações

4ª. Parte – Relação do Yázigí Internexus com os *stakeholders*

15. Existe uma política formalizada determinando critérios para a seleção de fornecedores do Yázigí Internexus?

Fornecedores do franqueador

- existe, mas eu não a conheço
- não sei se existe
- existe e eu conheço

Fornecedores do franqueado

- existe
- não existe

16. O Yázigí Internexus exige que seus fornecedores não contratem mão-de-obra infantil ou mão-de-obra forçada?

Fornecedores do franqueador

- acredito que sim, mas não tenho certeza
- não sei responder
- sim, com certeza
- não, com certeza

Fornecedores do franqueado

- sim
- não

17. Que tratamento o Yázigí Internexus dá para as opiniões, sugestões e reclamações dos franqueados?

- arquiva em banco de dados para avaliação e resposta futura
- avalia e, na medida do possível, implementa
- desconsidera, pois as decisões partem sempre do franqueador
- não sei responder

18. Que tratamento o Yázigí Internexus dá para as opiniões, sugestões e reclamações dos alunos?

- arquiva em banco de dados para avaliação e resposta futura
- avalia e, na medida do possível, implementa
- desconsidera, pois as decisões partem sempre do franqueador
- não sei responder

19. O Yázigi Internexus possui parcerias com algum órgão governamental: prefeituras, governos de Estado ou governo Federal para realização de projetos sociais?
- sim, tanto o franqueador como o franqueado
 - somente o franqueado
 - somente o franqueador
 - nem franqueador, nem franqueado possuem parcerias com órgão governamental
 - desconheço
20. Os franqueados participam da gestão administrativa realizada pelo franqueador?
- sim, através de conselhos e comitês
 - não, as decisões partem sempre do franqueador
 - desconheço
21. O Yágizi Internexus faz doações regulares para instituições filantrópicas?
- Franqueador**
- sim
 - não
 - desconheço
- Franqueado**
- sim não
22. O Yázigi Internexus – franqueador - possui um Código de Ética formalizado, escrito e de conhecimento de todos os franqueados?
- possui, mas eu não o conheço
 - não sei se possui
 - possui e eu o conheço
23. Existe uma auditoria interna ou uma área responsável por verificar o cumprimento das obrigações legais?
- sim, para o franqueado
 - sim, para o franqueador
 - não existe nem para franqueador, nem para franqueado
 - desconheço
24. Na sua opinião, a prática de ações socialmente responsáveis é percebida pelos alunos da escola como um atributo, uma qualidade da marca Yázigi Internexus?
- sim
 - não
 - não sei responder
25. Na sua opinião, a empresa divulga adequadamente suas ações socialmente responsáveis para colaboradores, franqueados, alunos e público em geral?
- sim
 - não
 - desconheço

26. Enumere de 1 a 5 do menos importante para o mais importante os itens que, na sua opinião, levam uma empresa a praticar ações socialmente responsáveis
- () melhorar a sua imagem perante seu público e perante o mercado
 - () vender mais produtos ou serviços e otimizar os lucros
 - () utilizar a responsabilidade social como ferramenta de mkt
 - () auxiliar pessoas atingidas pelo alto nível de desigualdade social
 - () dedução de impostos
 - () ser reconhecida como empresa cidadã

ANEXO 11 – YÁZIGI INTERNEXUS - LUCRATIVIDADE E RENTABILIDADE NO PERÍODO 1994 A 2004

