

**Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração - Propad**

**Paulo Henrique de Oliveira**

**Gerenciamento de impressões da responsabilidade  
social e ambiental: um estudo de caso numa  
multinacional automotiva no Brasil**

**Recife  
2014**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES**

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- “Grau 1”: livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);

- “Grau 2”: com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;

- “Grau 3”: apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto ser confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia.

**A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor. Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.**

Titulo da Dissertação: Gerenciamento de impressões da responsabilidade social e ambiental: um estudo de caso numa multinacional automotiva no Brasil.

Nome do Autor: Paulo Henrique de Oliveira

Data da Aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Classificação, conforme especificado acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

**Recife, Janeiro 2014**

---

**Assinatura do autor**

**Paulo Henrique de Oliveira**

**Gerenciamento de impressões da responsabilidade social e ambiental: um estudo de caso numa multinacional automotiva no Brasil**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós – Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Área de concentração:** Gestão Empresarial Estratégica

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Carla Pasa Gómez, Dra.

**Recife  
2014**

Ficha Catalográfica (a ser elaborada pela bibliotecária do departamento)

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

# **Gerenciamento de impressões da responsabilidade social e ambiental: um estudo de caso numa multinacional automotiva no Brasil**

**Paulo Henrique de Oliveira**

Dissertação submetida ao corpo docente do programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

## **Banca Examinadora:**

---

*Prof.<sup>a</sup> Carla Pasa Gómez, Doutora, UFPE (orientadora)*

---

*Prof. Marcos Gilson Gomes Feitosa, Doutor (examinador interno)*

---

*Prof. Leonardo Augusto Gómez Castillo, Doutor (examinador externo)*

A minha mãe, pelo exemplo de superação e dedicação à família.

*Quando você quer alguma coisa, todo o Universo conspira  
para que você realize o seu desejo.*

Paulo Coelho

# Agradecimentos

A **minha mãe**, Lourdes, meu exemplo de determinação e luta diária, por todo sacrifício para garantir a educação dos seus filhos e netos.

A **minha filha**, Laura, o amor da minha vida, que sempre esteve no meu coração mesmo quando não pudemos estar juntos.

A **minha família**, pelo amor e compreensão nas minhas ausências em tantos momentos importantes.

Aos **meus tios** (*in memoriam*), Jorge e Ivan, meus pais em tantos momentos.

Aos **irmãos de coração**, amigos que depositaram tanta confiança em mim ao longo dos anos, em especial Ivan Jr., Rommel, Iveraldo Sérgio, Luís Henrique, Ana Flávia e Marcelo.

A **todos os amigos do mestrado**, pela amizade, companheirismo, cumplicidade e troca de experiências, e em especial João, por sempre me incentivar na área acadêmica.

A **minha orientadora**, Carla Pasa, pela disposição e orientação mesmo estando muitas vezes a quilômetros de distância.

À **Nina Lins**, pelo estímulo, parceria e dedicação em momentos decisivos.

À **Renault e ao Instituto Renault**, pela colaboração e presteza no acesso às informações necessárias para o desenvolvimento deste estudo, em especial, Valdeni Lopes e Eliane Tarrit.

A **Fabiano Ferrari**, cujo apoio foi fundamental para a conclusão deste trabalho.

## Resumo

A preocupação com a escassez de recursos naturais e energéticos, a poluição do meio natural, a emissão de gases nocivos à atmosfera, a produção de resíduos, a diversidade no ambiente de trabalho, o maior rigor das leis, dos órgãos reguladores e da sociedade estão mais presentes no ambiente empresarial. Se por um lado atividades sociais e ambientais são legitimadas e exigidas pelo mercado empresarial, por outro geram custos adicionais que, se negligenciados, podem afetar a competitividade das empresas. Desta forma, tais ações devem ser planejadas, executadas e controladas para gerar o maior bem social pelo menor custo possível à empresa. Utilizando-se de um estudo de caso de caráter qualitativo, o presente trabalho discutiu sobre a relação entre Responsabilidade Social, Gestão Ambiental e Gerenciamento de Impressões. O objetivo geral foi analisar o gerenciamento de impressões da responsabilidade social e ambiental da Renault na perspectiva da empresa e de seus stakeholders. Por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores nacionais responsáveis pelas ações sociais e ambientais da montadora, e da aplicação de questionários com os seus principais *stakeholders*, concluiu-se que a imagem percebida é oposta à imagem pretendida. Para os *stakeholders* a montadora desenvolve ações socioambientais por exigência do mercado e por oportunidade de negócio, tendo o lucro como principal objetivo.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade. Responsabilidade Social Empresarial. Gestão Ambiental. Responsabilidade Socioambiental. Gerenciamento de impressões.

# Abstract

The concern about the shortage of energy and natural resources, natural environment pollution, the emission of harmful gases to the environment, waste production, the workplace diversity, the tightening of laws, regulators and society are more present in the business environment. If on the one hand social and environmental activities are legitimized and required by business market, on the other generate additional costs that, if neglected, can affect the companies' competitiveness. Thus, such actions must be planned, executed and controlled to generate the greatest social good at the lowest possible cost to company. Using a qualitative case study this paper discussed the relationship between Social Responsibility, Environmental Management and Print Management. The overall objective was to analyze the impression management of social and environmental responsibility Renault's in the company and its stakeholder's perspective. Through semi-structured interviews with local managers responsible for the automaker social and environmental actions, and questionnaires application with its main stakeholders, it was concluded that the perceived image is opposite to the desired image. To stakeholders the automaker develops socioenvironmental actions by market demand and business opportunity, with profit as the main goal.

**Keywords:** Sustainability. Corporate Social Responsibility. Environmental Management. Socioenvironmental Responsibility. Impressions Management.

# Lista de ilustrações

<b>Figura 1 (2)-</b> Estruturas de governança da RSE – contribuição de caridade	37
<b>Figura 2 (2)-</b> Estruturas de governança da RSE – projetos internos “ <i>In-house</i> ”	38
<b>Figura 3 (2)-</b> Estruturas de governança da RSE – colaboração	38
<b>Figura 4 (2)-</b> Ações sociais corporativas e gerenciamento de impressões organizacional	48
<b>Figura 5 (2)-</b> Cadeia de valor do setor automotivo e os impactos relacionados aos elos da cadeia	53
<b>Figura 6 (3)-</b> Organograma tático da Renault do Brasil	58
<b>Figura 7 (3)-</b> Fluxograma metodológico da pesquisa	63
<b>Gráfico 1 (3)-</b> Tipo de <i>stakeholders</i> da amostra	66
<b>Figura 8 (4)-</b> Estruturas de governança da RSE – Dupla colaboração	85
<b>Gráfico 2 (4)-</b> Divulgação das ações sociais e ambientais	99
<b>Gráfico 3 (4)-</b> Frequência de recebimentos de informações acerca da Responsabilidade Social e Ambiental da Renault do Brasil	101
<b>Gráfico 4 (4)-</b> Meios de comunicação utilizados para comunicação das ações sociais e ambientais	102
<b>Gráfico 5 (4)-</b> Divulgação e difusão das ações sociais e ambientais da Renault na rede de concessionários	104
<b>Gráfico 6 (4)-</b> Influência das políticas sociais e ambientais da Renault do Brasil no desenvolvimento do trabalho dos <i>Stakeholders</i>	106
<b>Gráfico 7 (4)-</b> Estímulo dado para participação das ações sociais e ambientais da montadora	107
<b>Gráfico 8 (4)-</b> Participação em ações sociais ou ambientais da Renault do Brasil	108
<b>Gráfico 9 (4) -</b> Vantagens que as ações sociais e ambientais proporcionam a Renault do Brasil	110
<b>Gráfico 10 (4)-</b> Nível de envolvimento da Renault o tema Sustentabilidade	111
<b>Gráfico 11 (4)-</b> Importância que a Renault dá aos temas econômico (lucro), social e ambiental	114
<b>Gráfico 12 (4)-</b> Motivação da Renault do Brasil para a Sustentabilidade	116

## Lista de tabelas

<b>Tabela 1 (3)</b> - Escala utilizada para análise das frequências das respostas	67
<b>Tabela 2 (3)</b> - Escala utilizada para análise das médias das respostas	68
<b>Tabela 3 (4)</b> - Perfil da amostra dos <i>stakeholders</i> entrevistados	98
<b>Tabela 4 (4)</b> - Divulgação das ações sociais e ambientais da Renault do Brasil	99
<b>Tabela 5 (4)</b> - Frequência de recebimentos de informações acerca da Responsabilidade Social e Ambiental da Renault do Brasil	100
<b>Tabela 6 (4)</b> - Divulgação e difusão das ações sociais e ambientais da Renault na rede de concessionários	103
<b>Tabela 7 (4)</b> - Influência das políticas sociais e ambientais da Renault do Brasil no desenvolvimento do trabalho dos <i>Stakeholders</i>	105
<b>Tabela 8 (4)</b> - Estímulo dado para participação das ações sociais e ambientais da montadora	108
<b>Tabela 9 (4)</b> - Nível de envolvimento da Renault com o tema Sustentabilidade	111
<b>Tabela 10 (4)</b> - Importância que a Renault dá aos temas econômico (lucro), social e ambiental	113
<b>Tabela 11 (4)</b> - Motivação da Renault do Brasil para a Sustentabilidade	115

# Lista de quadros

<b>Quadro 1 (2)</b> - Benefícios da gestão ambiental	35
<b>Quadro 2 (2)</b> - Atributos de governança para SER	39
<b>Quadro 3 (2)</b> - Centralidade e especificidade da governança para RSE	41
<b>Quadro 4 (2)</b> - Táticas assertivas diretas de gerenciamento de impressões	47
<b>Quadro 5 (2)</b> - Táticas defensivas diretas de gerenciamento de impressões	47
<b>Quadro 6 (3)</b> - Eixos Estratégicos do Instituto Renault	61
<b>Quadro 7 (3)</b> - Objetivos específicos e instrumentos de coleta de dados	64
<b>Quadro 8 (4)</b> - Políticas de Responsabilidade Corporativa Renault	73
<b>Quadro 9 (4)</b> - Benefícios econômicos e financeiros identificados na Gestão Ambiental da Renault do Brasil	83
<b>Quadro 10 (4)</b> - Benefícios econômicos e financeiros não identificados na Gestão Ambiental da Renault do Brasil	83

## Lista de siglas

<b>Abrare</b>	Associação Brasileira dos Concessionários Renault
<b>BNDES</b>	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
<b>COVs</b>	Compostos Orgânicos Voláteis
<b>DIB</b>	Resíduo Industrial Banal
<b>DID</b>	Resíduo Industrial Perigoso
<b>DJSI</b>	<i>Dow Jones Sustainability Index</i>
<b>EUA</b>	Estados Unidos da América
<b>Fenabreve</b>	Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores
<b>GI</b>	Gerenciamento de Impressões
<b>GRI</b>	<i>Global Reporting Initiative</i>
<b>GRSP</b>	<i>Global Road Safety Partnership</i>
<b>GSAE</b>	Gestão Socioambiental Estratégica
<b>Ibase</b>	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>RDAL</b>	Renault Design América Latina
<b>RTAL</b>	Renault Tecnologia América Latina
<b>RSE</b>	Responsabilidade Social Empresarial
<b>RSC</b>	Responsabilidade Social Corporativa
<b>RSAE</b>	Responsabilidade Socioambiental Empresarial
<b>SGA</b>	Sistema de Gestão Ambiental
<b>SRI</b>	<i>Stanford Research Institute</i>
<b>USP</b>	Universidade de São Paulo

# Sumário

<b>1 Introdução</b>	<b>14</b>
1.1 Objetivos	18
1.1.1 Objetivo geral	18
1.1.2 Objetivos específicos	19
1.2 Justificativas e contribuições da pesquisa	19
<b>2 Revisão da literatura</b>	<b>21</b>
2.1 Desenvolvimento sustentável	22
2.2 Sustentabilidade empresarial	26
2.3 Responsabilidade social empresarial	30
2.3.1 Gestão ambiental empresarial	33
2.3.2 Eficiência da RSE segundo Husted (2003)	36
2.3.3 RSE e o gerenciamento de impressões	43
2.4 O setor automotivo no Brasil	49
2.4.1 Sustentabilidade no setor automotivo brasileiro	51
<b>3 Procedimento metodológico</b>	<b>54</b>
3.1 Delineamento da pesquisa	54
3.2 Caso estudado: a Renault do Brasil	56
3.2.1 O Instituto Renault	60
3.3 Coleta e análise de dados	62
3.4 Limitações da pesquisa	69
<b>4 Apresentação e análise dos dados</b>	<b>71</b>
4.1 Responsabilidade Social na Renault do Brasil	71
4.2 Gestão Ambiental na Renault do Brasil	76
4.3 Relação entre a Renault do Brasil e o Instituto Renault	83
4.3.1 Atuação do Instituto Renault nas ações sociais	84
4.3.2 Atuação do Instituto Renault nas ações ambientais	86
4.3.3 Principais projetos desenvolvidos pelo Instituto Renault	87
4.4 Gerenciamento de Impressões da RSE na Renault do Brasil	94
4.4.1 Imagem de RSE pretendida pela Renault do Brasil	95
4.4.2 Imagem da RSE da Renault do Brasil percebida pelos <i>stakeholders</i>	97

4.4.3 Convergências e divergências entre a imagem pretendida pela montadora e a percebida pelos <i>stakeholders</i>	117
<b>5 Conclusão</b>	<b>119</b>
<b>Referências</b>	<b>123</b>

# 1 Introdução

---

Desde a década de 1950 que vem se contestando o crescimento econômico mundial baseado apenas no aumento da produção, da competitividade, da maximização do lucro e da redução de custos. Um modelo produtivo baseado apenas no crescimento econômico está findado ao fracasso devido ao esgotamento dos recursos naturais (CARVALHO, 1991), além de causar fortes impactos sociais (SACH, 2004; 2009). O conceito de Desenvolvimento Sustentável, ou simplesmente Sustentabilidade, atenta para a necessidade do equilíbrio entre os processos produtivos da humanidade, a capacidade de reposição dos recursos naturais do planeta, os limites do meio ambiente natural em absorver resíduos descartados neste processo, e a equidade social, ou seja, a oportunidade de todas as pessoas terem melhor condição de vida e diminuição das diferenças sociais e econômicas (WCED, 1987).

De acordo com Coral (2003), o desenvolvimento sustentável empresarial englobaria três princípios básicos: crescimento econômico, equidade social e equilíbrio ambiental. As empresas necessitam do meio ambiente para a extração de recursos naturais, tais como água, energia, solo, madeira, extratos vegetais, e sais minerais, para desempenhar suas atividades produtivas, bem como dependem da força de trabalho e do capital proveniente da sociedade (PORTE, 2006). Por outro lado, a sociedade também depende das empresas como fonte de renda, para o processamento e abastecimento de alimentos, energia elétrica, combustíveis, tecnologias, segurança, entre outros. A falta de qualquer um desses elementos ameaça o desenvolvimento econômico e social.

Questões relacionadas à preservação ambiental, responsabilidade social, exigências legais, desenvolvimento comunitário, gestão da diversidade, entre outras, fazem parte das pressões e reivindicações que o gerente de negócios contemporâneo precisa lidar diariamente.

Os mercados estão cada vez mais conscientes da importância de questões como mudanças climáticas, biodiversidade, demanda de energia, limites de recursos e expectativas sociais e, por essa razão, as empresas devem atentar ao fato de que a sustentabilidade é agora um pensamento predominante (BOVESPA, 2012). Empresas que queiram manter a competitividade em longo prazo devem corresponder as expectativas dos *stakeholders*, ou seja, consumidores, fornecedores, acionistas, empregados, governo e sociedade (FREEMAN, 1984).

Na tentativa de obter a legitimação dos *stakeholders* e manterem-se atrativas para o mercado, muitas empresas adotam comportamentos e estruturas semelhantes num processo isomórfico (MENDONÇA E GONÇALVES, 2004; DIMAGGIO e POWEL, 1991; MELO; FROES e NETO, 2001). Este processo pode ser imposto pelo governo mediante leis e normas (isomorfismo coercitivo) ou pode ser exigido por outros órgãos ou empresas por meio de normas e padrões (isomorfismo normativo) ou ainda realizado de forma espontânea num processo de “cópia” de ações legitimadas ou tidas como bem-sucedidas no mercado (isomorfismo mimético).

Neste sentido, há uma distorção no significado do termo sustentabilidade no meio empresarial, onde ele perde seu sentido altruísta e passa ter um sentido individualista. A Sustentabilidade Empresarial passa a ser explorada como ferramenta de legitimação e diferenciação, por meio do desenvolvimento de ações de responsabilidade sociais e ambientais.

Em seu conceito primitivo, Responsabilidade Social Empresarial (RSE) significa o “comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo” (ALMEIDA, 2002, p. 137). Já a Gestão Ambiental Empresarial pode ser definida como

a parte da RSE responsável pelo gerenciamento de atividades com o propósito de aumentar a eficiência no uso dos recursos naturais e minimizar os impactos ambientais (ROSEN, 2001).

Na prática, a RSE pode resultar em vantagens como: identificação de novas oportunidades de negócio; antecipação a pressões legais e da sociedade; redução de custos de produção, decorrentes da diminuição de desperdícios e economia de insumos; maior atração e retenção de talentos; facilidade de acesso ao capital; menor exposição ao risco; impacto positivo na reputação empresarial; fidelização de consumidores; e melhor alinhamento interno em relação a práticas e políticas adotadas (BOVESPA, 2012). Para Fremann e McVea (2000), a responsabilidade social e ambiental maximiza a construção de relacionamentos fortes e confiáveis e de uma boa reputação empresarial.

Contudo, alguns autores defendem que atividades de responsabilidade social e ambiental geram custos adicionais, que, se mal administrados, podem comprometer a rentabilidade e a competitividade empresarial. Por isso, atividades sociais e ambientais devem ser planejadas, implementadas e controladas de forma que gerem o menor custo possível e resultem no maior benefício para a empresa (FRIEDMAN, 1970; LEAVITT, 1958; PORTER, 1989; JONES, 1996; HUSTED, 2003; PORTER 2006).

Husted (2003) apresenta três possibilidades de gestão da RSE: 1) a doação de recursos financeiros para que organizações sem fins lucrativos desenvolvam as atividades de RSE em nome da empresa; 2) desenvolvimento e controle de projetos dentro da empresa de forma autônoma; 3) realização de projetos por meio da parceria entre a empresa e organizações sem fins lucrativos, onde, além da doação de verbas, a empresa participa do desenvolvimento das atividades RSE. Para o autor, a definição pelo tipo de gestão para o desenvolvimento de ações socioambientais deve ser pautada na melhor relação custo-benefício para a empresa. O autor alerta que a utilização da RSE apenas como forma de melhoria da imagem empresarial pode significar menor custo em curto prazo, porém é uma estratégia arriscada que pode ocasionar

gastos excessivos em função da ineficiência na execução das ações socioambientais, e risco de acusações de fraude caso as ações sejam percebidas como irreais e/ou oportunistas (HUSTED, 2003).

De acordo com Mendonça e Gonçalves (2004), algumas empresas se utilizam do Gerenciamento de Impressões para moldar a percepção do mercado criando uma imagem positiva em seu favor. Relacionando o Gerenciamento de Impressões (GI) com a RSE, Mendonça e Gonçalves (2004) identificaram três categorias possíveis: empresas que desenvolvem a RSE na sua essência e que não costumam utilizá-la na construção da sua imagem; empresas que possuem a RSE em sua essência e que a utilizam na promoção da sua imagem; e empresas que não possuem (ou possuem pouco) a RSE na sua essência, mas a utiliza de forma instrumental e planejada para melhoria da sua imagem. Para os autores, esta última categoria seria a mais indicada como diferencial competitivo em longo prazo.

Neste contexto, a imagem do setor automobilístico brasileiro é constantemente relacionada por problemas como emissão de gases de efeito estufa, os engarrafamentos quilométricos, acidentes e mortes no trânsito, o grande espaço ocupado pelos veículos nas ruas, a transformação de terras férteis em estradas e estacionamentos, ou em monocultura da cana-de-açúcar e outros produtos ligados ao biodiesel. Além disso, a produção dos veículos representa riscos de acidentes ambientais graves em função das matérias-primas altamente poluentes utilizadas em sua composição. O presidente do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Luciano Coutinho, na Conferência Ethos Internacional 2012, se referiu aos carros como delinquentes da sustentabilidade, por causa dos impactos socioambientais creditados a eles.

Nos últimos anos, a Renault do Brasil, quinta maior montadora no país, vem divulgando diversas ações na busca de uma “Renault mais sustentável”. Em 2007, por meio da Carta de Política Ambiental, a Renault do Brasil declarou que tem o objetivo de associar as

necessidades econômicas e sociais às ambientais, e que os resultados obtidos desde 1998 fizeram da filial brasileira uma referência para a Renault no mundo em termos de consumo de energia (RENAULT, 2007). Em 2010, foi declarada a criação do Instituto Renault para melhorar a gestão das ações socioambientais da montadora no país. No mesmo ano foi publicado o primeiro Relatório de Sustentabilidade da montadora no Brasil. Em 2011, o Grupo Renault mundial lançou o Plano Renault 2016 – Mude a Direção, e declarou a busca por uma Renault sustentável, alinhada com os desafios energéticos e ambientais do século XXI.

Considerando a importância do tema Desenvolvimento Sustentável, os impactos causados pelo setor automotivo no Brasil, e a busca da Renault em construir a imagem de empresa socioambientalmente responsável, a presente pesquisa buscou responder a seguinte questão: **Como se dá o gerenciamento de impressões da responsabilidade social e ambiental da Renault do Brasil?**

## **1.1 Objetivos**

Para responder à pergunta de pesquisa, foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos, conforme detalhados a seguir.

### **1.1.1 Objetivo geral**

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar o gerenciamento de impressões da responsabilidade social e ambiental da Renault do Brasil na perspectiva da empresa e de seus *stakeholders*.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos elencados para esta pesquisa foram:

- a) identificar as principais diretrizes da Responsabilidade Social e da Gestão Ambiental da Renault do Brasil;
- b) analisar a relação entre a montadora e o Instituto Renault na gestão e promoção das ações socioambientais;
- c) analisar e classificar o tipo de Gerenciamento de Impressões da Responsabilidade Social (incluindo a dimensão ambiental) da Renault do Brasil;
- d) identificar a imagem almejada pela montadora em relação à Responsabilidade Social e Ambiental; e,
- e) levantar a imagem percebida pelos principais *stakeholders* sobre a Responsabilidade Social e Ambiental da Renault do Brasil e confrontar com a imagem pretendida pela montadora.

## **1.2 Justificativas e contribuições da pesquisa**

As estratégias de sustentabilidade estão se tornando cada vez mais uma condição para a competitividade de empresas globais. Já é possível observar mudanças nas expectativas da sociedade e nas preferências dos consumidores por produtos que não causem danos sociais e ambientais, desde o processo produtivo até o uso dos mesmos (UNIETHOS, 2011).

Os gestores que optarem por estratégias sociais e ambientais estarão preparando as suas empresas para competir no futuro, porém devem estar conscientes que esse novo modelo de gestão não trará retorno em curto prazo. Essa nova prática exige mudança de postura dos

executivos e principalmente dos acionistas, que esperam que os executivos empresariais tragam resultados econômicos positivos para seus investimentos (CORAL, 2002).

O Setor automobilístico foi escolhido em função da sua grande importância na economia nacional, pelo risco ambiental e social no processo produtivo dos veículos. De acordo com a Federação Nacional da Distribuição de Veículos automotores (Fenabrave) (Fenabrave, 2012), no Brasil o setor automotivo movimentou R\$ 1 em cada R\$ 10 na economia. Contudo, o setor contribui para o aumento da emissão de gases de efeito estufa, o que causa danos à saúde das pessoas e ao meio ambiente; espaço ocupado nas ruas, o que proporciona engarrafamentos; ineficiência entre a carga transportada e o peso total do veículo; transformação de terras férteis em estradas e estacionamentos, ou são destinadas para monocultura da cana-de-açúcar e outros produtos ligados ao biodiesel (UNIETHOS, 2012)

As empresas do setor automotivo no Brasil ainda precisam desenvolver melhor transparência para alcançar os níveis internacionais de sustentabilidade e responsabilidade Social e Ambiental. Poucas empresas publicam relatórios, e estes não são extensivos nem utilizam padrões internacionais. Como os relatórios globais resumem as informações e não apresentam dados fragmentados por região, são de pouco ou nenhum uso para os *stakeholders* locais (UNIETHOS, 2012)

No Brasil, os estudos acerca do gerenciamento de ações sociais e ambientais são recentes e precisam ser intensificados, visto a importância do tema. Neste ponto, a presente pesquisa visa, por meio do estudo de caso, contribuir para uma reflexão acerca da potencialização dos benefícios advindos de boa gestão da Responsabilidade Social e Ambiental.

## 2 Revisão da literatura

---

Inicialmente são abordados alguns conceitos acerca de Desenvolvimento Sustentável (DS) e Sustentabilidade Empresarial e a busca pelo equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental, apoiando-se em Elkinton (1999). Neste mesmo tópico serão apresentados os elementos essenciais da sustentabilidade empresarial, segundo Wilson (2003). Durante o texto, o termo Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade serão utilizados como sinônimos. O mesmo se aplica aos termos Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Também será considerada a inseparabilidade das dimensões social e ambiental na prática de ações de sustentabilidade empresarial.

Em seguida, dá-se ênfase à dimensão social por meio da apresentação de um breve histórico sobre RSE e a evolução do conceito, apoiando-se principalmente no modelo conceitual proposto por Carroll (1979). A dimensão ambiental é aprofundada mediante histórico acerca da Gestão Ambiental e apresentação de seus benefícios, de acordo com Tinoco (2006). A dimensão econômica será apresentada por meio da busca pela eficiência da RSE a partir dos tipos de governança apontadas por Husted (2003), e na potencialização da imagem responsável por meio do uso do Gerenciamento de Impressões à luz de Mendonça e Gonçalves (2004).

Por fim, é apresentada a metodologia utilizada para captação e análise das informações. A partir deste referencial teórico será realizada a análise das estratégias socioambientais de uma multinacional do setor automobilístico no Brasil.

## 2.1 Desenvolvimento sustentável

Inicialmente, faz-se necessário diferenciar crescimento econômico de desenvolvimento econômico. De forma simplista, o crescimento econômico engloba apenas a geração de lucro e aumento das relações comerciais entre o mercado, ou seja, o foco é a produção, a competitividade e o acúmulo de receitas para os proprietários e acionistas das empresas produtoras. Já o desenvolvimento econômico considera além do aumento da produção, a qualidade de vida das pessoas num processo em longo prazo (SOUZA, 1997). Na qualidade de vida estão contidos aspectos como a distribuição de renda, acesso à educação, emprego, saúde, água potável, saneamento básico, entre outros. Segundo Sach (2009), o crescimento econômico com resultados sociais e ambientais positivos é desenvolvimento; já um crescimento forte com impactos sociais e ambientais negativos não é desenvolvimento, é crescimento social e ambientalmente perverso.

A Teoria do Desenvolvimento originou-se na década de 1950, logo após a Segunda Guerra Mundial. Na década de 1970, questões ecológicas foram introduzidas na Teoria do Desenvolvimento a partir da publicação do documento “Os limites para o crescimento”, do Massachusetts Institute of Technology (MIT), que alertava sobre os riscos ocasionados por um modelo de crescimento econômico que não levava em conta a capacidade dos recursos naturais. Em 1972, a Conferência de Estocolmo tornou mais contundentes as críticas ao modelo de crescimento econômico até então adotado, pois o mesmo estaria findado ao fracasso devido ao esgotamento dos recursos naturais (CARVALHO, 1991).

Em 1980 a União Internacional para Conservação da Natureza e dos Recursos Naturais (IUCN), o Programa Ambiental das Nações Unidas (UNEP) e o Fundo Mundial da Natureza (WWF), por meio da publicação do documento “Estratégia de Conservação Mundial”, chamaram atenção para a necessidade do equilíbrio entre os fatores ecológicos,

sociais e econômicos para o desenvolvimento do planeta (SACHS, 2002). Porém, o termo Desenvolvimento Sustentável (DS), aqui utilizado como sinônimo para Sustentabilidade, foi publicado pela primeira vez no relatório *Nosso Futuro Comum*, elaborado pela *World Commission on Environment and Development* (WCED), ou em tradução livre a “Comissão Mundial para o Meio ambiente e Desenvolvimento”, da Organização das Nações Unidas, em 1987 (WCED, 1987).

Segundo o relatório, o Desenvolvimento Sustentável seria “atender às necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades”. O conceito de desenvolvimento sustentável (DS) assume diferentes direcionamentos, porém, em seu conceito mais amplo, o DS é caracterizado pelo crescimento econômico contínuo aliado, simultaneamente, ao desenvolvimento econômico, à melhoria dos indicadores sociais e à preservação ambiental. Em 1992, durante a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), por meio da elaboração da Agenda 21, foram propostos planos de ação e o uso de indicadores de sustentabilidade, como o apoio à tomada de decisões na busca pelo avanço ao desenvolvimento sustentável (MITCHEL; MCDONALD, 1995).

A agenda 21 é descrita por Sampaio (2006) como o compromisso que constituiu a mais abrangente iniciativa para promover justiça social, eficiência econômica e prudência ecológica, apoiada em valores como igualdade de direitos, combate à pobreza e à miséria e respeito à diversidade cultural, sustentabilidade social e ambiental como ética e globalização orientada para o desenvolvimento mundial. Emergiu, então, o conceito de ecodesenvolvimento, que é apontado como um novo paradigma sistêmico, compreendendo princípios de ecologia profunda, economia social e planejamento territorial participativo (SAMPAIO, 2006; DALLABRIA, 2006).

O ecodesenvolvimento sugere como uma nova forma de economia, a ecossocioeconomia, que tem como prerrogativa a necessidade de se inverter a lógica capitalista mercadológica atual, onde os lucros em curto prazo são priorizados e os prejuízos socioambientais de médio e longo prazos são negligenciados (SACHS, 2004; 2009; SAMPAIO, 2006; 2009). Segundo os autores, o modelo econômico baseado na combinação entre utilitarismo econômico e o chamado darwinismo social resulta numa racionalidade social egocêntrica centrada no ganho econômico individual. Eles defendem uma melhor conexão entre economia de mercado e a ecossocioeconomia por meio da valorização do capital social (na perspectiva do planejamento e desenvolvimento regional) e do capital natural (na perspectiva da economia ecológica).

Corroborando com esta visão, Ignacy Sachs (2004; 2009) afirma que o mercado de forma geral não se preocupa com os custos sociais e ambientais e, por este motivo, o Estado precisa intervir para conter o mercado e tentar promover o equilíbrio entre economia, ecologia e os interesses sociais. Na visão do autor, ecologia, sociologia e economia são conceitos integrados, e para a implantação do projeto do ecodesenvolvimento são necessárias reflexões acerca do atual modelo de produção, sobretudo em relação aos efeitos residuais no ambiente e a implantação imediata de tecnologias poupadoras de recursos. Na dimensão social, Sach (2009; p.181) defende a construção de uma civilização com maior equidade na distribuição de renda e bens, de maneira a reduzir o abismo dos padrões de vida entre ricos e pobres. O autor também chama atenção para a disseminação da educação para que os marginalizados, carentes e minorias culturais possam reivindicar por seus direitos e deveres.

Em entrevista ao Correio do Brasil em julho de 2012, Ignacy Sach relatou que houve avanços desde Estocolmo, em 1972, sobretudo na difusão da necessidade de se contemplar conjuntamente as três dimensões, econômica, social e ambiental, porém faltaram avanços na prática. “A implantação das estratégias de transição ao ecodesenvolvimento requer longos

prazos [...] a reestruturação e expansão da infra-estrutura requer várias décadas, e as mudanças culturais e comportamentais são ainda mais lentas” (SACHS, 2009, p. 187).

A mudança cultural que Sachs se refere é a inversão da lógica atual do mercado aonde a produção vem antes da real necessidade da população, e que habitualmente ocasiona desperdícios de alguns itens e escassez de outros. Para ele, os planejadores organizacionais devem ser educados para lidar com problemas econômicos na dimensão ambiental e social, e auxiliar a gestão da qualidade ambiental, selecionar técnicas para retificar a degradação do meio ambiente e internalizar a participação pública na eficaz elaboração e execução de projetos sociais.

Atualmente, o conceito de Desenvolvimento Sustentável – ou Sustentabilidade – é implementado de forma superficial pelo mercado, sobretudo num setor privado ainda pautado num modelo baseado na competitividade e maximização do retorno financeiro para as empresas e seus acionistas. A complexidade do tema, a falta de gestores preparados e os custos financeiros envolvidos dificultam que empresas assumam estratégias que mantenham as dimensões econômica, social e ambiental num mesmo grau de importância na definição das estratégias empresariais numa visão de longo prazo (SAMPAIO e SOUZA, 2006). É comum o desenvolvimento de ações sociais e ambiental como roupagem para disfarçar interesses empresariais motivados pela busca da diferenciação frente a seus concorrentes, e/ou em função das exigências de mercado.

Neste contexto, é cada vez mais comum o uso de termos ligados ao Desenvolvimento Sustentável no meio empresarial, tais como: Sustentabilidade Empresarial, Responsabilidade Social Empresarial e Gestão Ambiental Empresarial. A seguir, estes temas serão apresentados com o objetivo principal de identificar e discutir os possíveis benefícios econômicos e estratégicos que os mesmo podem proporcionar para empresas privadas.

## 2.2 Sustentabilidade empresarial

Em 1999, Elkinton introduziu o conceito de Sustentabilidade Empresarial por meio do *Triple Bottom Line* (TBL), onde as dimensões econômica, social e ambiental seriam os pilares para o desenvolvimento sustentável. O *Triple Bottom Line* seria o resultado da combinação de três esferas fundamentais no atingimento de uma produção mais limpa e sustentável: pessoas, planeta e progresso (ELKINTON, 2004). A esfera pessoas refere-se às práticas comerciais justas e benéficas à comunidade, tendo foco a reciprocidade e o bem-estar social. Na esfera planeta encontram-se esforços para reduzir os impactos ambientais por meio de uma gestão eficaz capaz de reduzir o consumo de energia e a fabricação de resíduos. Por fim, a esfera progresso refere-se aos benefícios econômicos que a empresa pode gerar para a sociedade e o meio ambiente.

Para Dyllic e Hockerts (2002), a dimensão econômica englobaria o capital financeiro (receitas e dívidas), o capital tangível (máquinas, terras e ações) e o capital intangível (reputação, marca, etc.); a dimensão ambiental se referiria ao uso e preservação dos recursos naturais renováveis e não-renováveis; e na dimensão social estaria a valorização do capital humano (habilidades, motivações e fidelização de colaboradores e parceiros comerciais) e do capital social (prestação de serviços à comunidade).

Para Wilson (2003), a sustentabilidade empresarial possui elementos dos conceitos de Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Social Empresarial (RSE), Teoria dos *Stakeholders* e a prestação de contas corporativa (*accountability*). Para que haja Desenvolvimento Sustentável, faz-se necessário o desenvolvimento de uma Gestão Ambiental capaz de reduzir o consumo de insumos, energia, a emissão de resíduos e gases nocivos ao meio natural, de forma a garantir a perenidade do ambiente natural e a competitividade da empresa a longo prazo (ROSEN, 2001; TINOCO, 2006; BARBIERI, 2011). No tocante à

Responsabilidade Social Empresarial (RSE) – também chamada de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) –, as obrigações sociais devem ser consideradas como um dever da corporação onde as empresas devem cumprir a leis e normas impostas pelo Estado (inclusive ambientais e trabalhistas); devem manter um comportamento ético frente ao mercado; e contribuir com ações para o desenvolvimento das comunidades (CARROLL, 1979; FREDERICK, 1998).

Na teoria dos *stakeholders*, admite-se que as empresas estão interligadas a grupos e/ou indivíduos que têm interesse nas ações e decisões das mesmas, e que podem ser beneficiados ou prejudicados por tais ações e decisões (MACHADO FILHO E ZYLBERSZTAJN, 2004; FREEMAN, 2010). A sociedade tem expectativas em relação ao comportamento e aos resultados das atividades dos negócios das empresas, incluindo-se também as dimensões social e ambiental. Uma gestão empresarial que leva em consideração os interesses dos *stakeholders* pode facilitar a identificação de oportunidades, porém as múltiplas expectativas podem dificultar a definição de objetivos claros para a organização e ocasionar vários problemas estratégicos para a empresa (STERNBERG, 1999). Donaldson e Preston (1995) afirmam que quanto maior a importância de um *stakeholder*, maior será o esforço da empresa para corresponder às expectativas dos mesmos, tanto no estabelecimento da estrutura organizacional como nas políticas gerais e na tomada de decisões.

Para Jensen (2001), os múltiplos propósitos dos *stakeholders* devem ser considerados na estratégia empresarial com o objetivo principal de criação de valor frente aos concorrentes. Neste contexto, a teoria dos *stakeholders* admite que a relação entre Sustentabilidade Empresarial e o desempenho financeiro é positiva, ou seja, quanto maior o nível de responsabilidade social e ambiental, melhor o desempenho financeiro da empresa. Contudo, na teoria dos *shareholders*, também conhecida como teoria da maximização da riqueza dos acionistas, a relação entre Sustentabilidade Empresarial e desempenho financeiro é negativa:

quanto mais ações de responsabilidade sociais e/ou ambientais a empresa pratica, maiores são os custos adicionais que podem afetar a competitividade frente a outras empresas que não desenvolvem tais ações (MCGUIRE et al., 1988; FRIEDMAN, 1970; LARÓZ, 2005).

Para Porter (2006), toda organização deve utilizar ferramentas para o trabalho consciente (obrigação moral ou social), deve seguir leis e regulamentações conforme sua área de atuação (licença para operar), e deve desenvolver projetos de preservação do meio ambiente (sustentabilidade) para que, assim, sua reputação seja beneficiada. De acordo com Lo e Sheu (2007), empresas que desenvolvem estratégias de desenvolvimento sustentável são mais propensas a recompensadas provenientes do mercado financeiro, evidenciando, desta forma, a criação de valor para a empresa.

Para Roberts (1992), a postura estratégica e o desempenho econômico empresarial estão diretamente relacionados ao nível de divulgação de informações sobre responsabilidade social e ambiental. É crescente o número de empresas que utilizam a prestação de contas (*accountability*) visando à projeção de uma imagem positiva por meio da transparência do desempenho econômico, social e ambiental. Elas visam maximizar a construção de relacionamentos fortes e confiáveis e uma boa reputação junto aos *stakeholders* (FREEMAN e MCVEA, 2000).

Uma forte crítica ao uso do termo ‘Sustentabilidade’ no meio empresarial é a preocupação que as empresas, sobretudo privadas, têm com o retorno financeiro e a manutenção da competitividade frente aos concorrentes. A Sustentabilidade (ou Desenvolvimento Sustentável) por definição não deve ser moldada para atender as expectativas dos *stakeholders*, muito menos para garantir maior ou menor competitividade às empresas; ela visa fazer com que as empresas desenvolvam ações socioambientais, porque são imprescindíveis para o desenvolvimento e manutenção do equilíbrio do planeta e das pessoas. Na dita ‘Sustentabilidade Empresarial’ a procura pelo equilíbrio não significa, na prática, que

os interesses sociais e ambientais terão o mesmo peso na definição das estratégias. Em geral, eles passaram a ser considerados nos processos decisórios e nos planos de ações por representarem riscos ou oportunidades. A busca por retorno financeiro ainda é a raiz das decisões e das estratégias empresarias, o que descaracterizaria o significado original do termo Sustentabilidade (ou Desenvolvimento Sustentável).

Contudo, não se deve generalizar. De acordo com Hahn e Scheermeser (2006), há empresas que adotam práticas sustentáveis por motivos éticos intrínsecos à organização, e outras apenas com a finalidade de obter legitimidade no mercado. Segundo Mendonça e Gonçalves (2004), empresas que desenvolvem ações sociais e ambientais por motivos éticos mantêm os elementos de sustentabilidade empresarial alinhado as suas estratégias, objetivos e valores, podendo ou não divulgá-las sob intenção de adquirir diferencial competitivo. É importante salientar que empresas que desenvolvem ações sociais e ambientais apenas para gerar imagem positiva correm sério risco de sofrer sanções comerciais caso seja percebida dicotomia entre a imagem impressa e a realidade organizacional.

Estudos atuais convergem para o uso do termo ações ‘socioambientais’, considerando ser impossível a separação das dimensões social e ambiental na prática empresarial. O objetivo é atrelar a responsabilidade social com a preservação ambiental, por meio de ações que contribuam com o progresso de ambas. A responsabilidade ambiental faz parte da responsabilidade social e é impossível citar uma sem mencionar características da outra (DIAS, 2007). Porém, historicamente, é comum encontrar literaturas que trazem a separação entre as dimensões ambiental e social por meio de estudos sobre **Gestão Ambiental Empresarial** e **Responsabilidade Social Empresarial** (ou Responsabilidade Social Corporativa). Neste estudo, será considerada a inseparabilidade dessas dimensões, admitindo-se que elas são complementares, mesmo quando usada a expressão Responsabilidade Social Empresarial separadamente.

Um exemplo da presença de aspectos ambientais mesmo quando apenas referenciado a Responsabilidade Social está na definição utilizada por Bob Willard, em seu “The NEXT Sustainability wave”, em que enumera as 10 forças de mercado que fazem da Responsabilidade Social Empresarial tópico essencial para a gestão estratégica: mudança climática, crise poluição-saúde, reações à globalização, crise energética, erosão da confiança, consumidores “verdes”, acionistas ativistas, força da sociedade civil e das ONGs, ações de governo e legislação e ações do setor financeiro. Desta forma, o termo Responsabilidade Social Empresarial (RSE) será utilizado para representar o comprometimento das organizações para com a sustentabilidade nas dimensões social e ambiental.

## **2.3 Responsabilidade social empresarial**

Em 1950, surge formalmente a teoria sobre Responsabilidade Social, sendo um dos seus precursores Bowen, Mason, Andrews, Galbraith, Chamberlain (LERNE; FRIXELL, 1994). Bowen (1957) defendeu a ideia que os negócios são centros vitais de poder e decisão, e que as ações das empresas afetam a vida dos cidadãos em vários aspectos; questionou quais seriam as responsabilidades dos ditos “homens de negócios”; e defendeu uma maior compreensão das empresas em relação aos impactos sociais causados, e que o desempenho social e ético deveria ser incorporado à gestão dos negócios e avaliado mediante auditorias.

Nos anos 60, passou a predominar a visão de que a responsabilidade empresarial deve ir além da maximização dos lucros. Para autores como Keith Davis (1967) e J. McGuire (1963), é necessário que as empresas incorporem uma postura pública perante os recursos econômicos e humanos. Na década de 70, surge o termo Responsabilidade Social Empresarial, e a responsabilidade social passou a fazer parte de debates filosóficos com ênfase nos problemas sociais, como a diversidade, a poluição, distribuição de renda. As empresas passaram a incorporar questões ambientais, segurança do trabalho e regulamentação

ambiental. Surgiram perguntas sobre como e em que medida as corporações devem responder as suas obrigações. As obrigações sociais passam a ser consideradas um dever da corporação (FREDERICK, 1998).

Contudo, de acordo com Jones (1996), o tema da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) foi contestado por autores como Leavitt (1958) e Friedman (1970). Leavitt se apoia na função institucional, que diz que as funções necessárias ao cumprimento da responsabilidade social devem ser supridas por instituições como igrejas, governo, instituições sem fins lucrativos, e que gerentes de grandes corporações não têm competência técnica, tempo ou mandato para tais atribuições (JONES, 1996 apud LEAVITT, 1958). Pela perspectiva dos direitos de propriedade de Friedman (1970), a direção corporativa não teria direito a fazer nada que não atendesse ao objetivo da maximização dos lucros para os acionistas.

Em 1979, Carroll propõe um modelo conceitual onde os componentes da responsabilidade social estão além da geração de lucro e obediência às leis, e incluem várias obrigações que as empresas deveriam ter para com a sociedade. Para a autora, responsabilidade social engloba quatro tipos básicos de expectativas: econômica, legal, ética e discricionária. Na responsabilidade econômica, a sociedade espera que as empresas realizem negócios e gerem lucro para si e seus acionistas; na responsabilidade legal, espera-se que as empresas desempenhem suas atividades dentro das leis estabelecidas pelo Estado, inclusive as normas ambientais, e que ofereçam produtos com padrão de qualidade e de segurança.

Na responsabilidade ética, espera-se um comportamento ético além dos requerimentos legais nas relações de negócio entre as empresas, seus concorrentes, clientes e fornecedores. Já na responsabilidade discricionária estão inseridos os papéis voluntários guiados pelo desejo das empresas em se engajarem em papéis sociais não obrigatórios por lei e que também não fazem parte das expectativas do senso ético (CARROL, 1999).

Em 1998, o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD) definiu Responsabilidade Social Empresarial como o “comprometimento permanente dos empresários em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo” (ALMEIDA, 2002, p. 137). Desta forma, o processo de gestão empresarial deveria considerar a qualidade das relações pessoais dentro da organização (intraorganizacional), entre as organizações da cadeia produtiva (interorganizacional) e relações com a comunidade, mercado e governo (extraorganizacional), agregando valor para todos (MODENESI, 2003).

Em 1999, Montana e Charnov sugerem que o grau de envolvimento de uma organização com as ações sociais poderiam se dar em três níveis: abordagem da obrigação social, abordagem da responsabilidade social e sensibilidade social. Na abordagem da obrigação social, as empresas participariam de uma competição livre em que o objetivo principal seria o lucro, porém obedecendo-se às regras estabelecidas e sem causar danos ou fraudes. Na abordagem da responsabilidade social, as empresas passariam a determinar metas sociais e destinariam parte de seus recursos para realização das mesmas. E, por fim, na Sensibilidade social, além das metas sociais, as empresas se antecipariam aos problemas sociais futuros por meio de ações no presente.

Atualmente, o conceito de Responsabilidade Social Empresarial está intimamente ligado ao conceito de cidadania empresarial. Davenport (2000) definiu os princípios da cidadania empresarial como o compromisso em conduzir os negócios de maneira ética mantendo o equilíbrio entre todos os *stakeholders*, e a proteção ao meio ambiente. Carroll (1999) defende uma convergência entre os conceitos Responsabilidade Social Empresarial e cidadania social, e propõe um arcabouço analítico onde a responsabilidade social estaria alinhada à estratégia dos negócios da corporação.

### **2.3.1 Gestão ambiental empresarial**

A gestão ambiental é o gerenciamento das atividades de uma organização com o propósito de aumentar a eficiência no uso dos recursos naturais, minimizar os impactos causados à sociedade e ao meio ambiente, e manter e/ou aumentar a competitividade da empresa. Todas as organizações são afetadas, em maior ou menor escala, pela pressão das regulamentações governamentais e/ ou órgãos internacionais, pela busca da boa reputação junto à sociedade e ao mercado, e para redução do risco ambiental imposta por investidores, acionistas, bancos e consumidores (ROSEN, 2001; BARBIERI, 2011).

De acordo com Hoffman (2000), na década de 1970 as organizações com fins lucrativos viam a relação entre meio ambiente de maneira conflitante em função das restrições regulatórias impostas pelo governo. Na década seguinte, houve aumento da pressão por parte do crescimento de poder e de influência dos grupos de ambientalistas em função das especializações e profissionalização de suas atividades. Dessa forma, as práticas ambientais foram implantadas na maioria das empresas em função das sanções legais e sociais.

Algumas chegaram a criar departamentos especiais relacionados ao tema ambiental. A partir de 1985, houve o surgimento do “ambientalismo de livre mercado” com a preocupação do consumo eficiente de insumos na produção e com o retorno financeiro das atividades-fim. Em seguida, as ações ambientais passaram a ser vistas como possibilidade de marketing e estratégia competitiva, ou seja, como forma de diferenciação no mercado. Em 1990, várias empresas passaram a buscar atividades de marketing benéficas tanto a questões ambientais quanto aos objetivos de performance social (VARADARAJAN, 1992).

De 1970 até 1996, o Brasil passou de menos de 20 para mais de 220 dispositivos legais federais para regulamentação ambiental. Por isso é natural se ver uma concentração das ações ambientais empresariais na engenharia produtiva, isto é, na modernização de controles de emissão de poluentes e aumento da eficiência operacional por meio de diminuição do uso

de insumos como matéria-prima e reutilização de água (estratégia baseada em custos). Entretanto, nestes casos, as melhorias ambientais não costumam melhorar o produto final, mas apenas a sua fabricação (NEDER, 1992).

Porter e Linden (1995) argumentam que as regulamentações criam pressões que motivam as empresas a inovar, pois alertam possíveis ineficiências no uso de recursos e apontam potenciais para o melhoramento tecnológico de produtos e serviços. Assim, além de melhorar a reputação das empresas, a gestão ambiental ajuda na melhoria da eficiência, na produtividade e na inovação tecnológica (estratégia baseada em diferenciação).

Tinoco (2006, p. 117) resume bem os benefícios da gestão ambiental empresarial:

Ao estabelecer, uma estrutura de gestão ambiental, toda a organização é envolvida, promovendo a definição de funções, responsabilidades e autoridades, levando, conseqüentemente, a um aumento de motivação nos colaboradores. Uma última vantagem passa pela melhoria da imagem da empresa e sua aceitação pela sociedade, desde que corretamente explorada pelo Marketing Ambiental.

Segundo Menon e Menon (1997), o marketing ambiental melhora a reputação da empresa e é fruto da percepção dos consumidores que a empresa promova o bem-estar para a sociedade (comportamento cidadão). Nesta visão, a empresa desempenha mais que o seu papel legal e demonstra preocupação com a sociedade e o meio ambiente, o que, por sua vez, lhe traz visibilidade e vantagem competitiva. Para Dias (2007), o marketing ambiental é definido como um processo de gestão ambiental em que se busca atender as necessidades e desejos dos clientes de forma sustentável, integrando os consumidores, o meio ambiente e as empresas. Os benefícios da gestão ambiental são ilustrados pelo Quadro 1 (2).

**Quadro 1 (2)- Benefícios da gestão ambiental**

<b>Benefícios Econômicos</b>
<p>Economia de Custos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Redução do consumo de água, energia e outros insumos;</li> <li>● Reciclagem, venda e aproveitamento de resíduos e diminuição de efluentes;</li> <li>● Redução de multas e penalidades por poluição.</li> </ul>
<p>Incremento de Receita</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumento da contribuição marginal de “produtos verdes”, que podem ser vendidos a preços mais altos;</li> <li>● Aumento da participação no mercado, devido à inovação dos produtos e à menor concorrência;</li> <li>● Linhas de novos produtos para novos mercados;</li> <li>● Aumento da demanda para produtos que contribuam para a diminuição da poluição.</li> </ul>
<b>Benefícios Estratégicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Melhoria da imagem institucional;</li> <li>● Renovação da carteira de produtos;</li> <li>● Aumento da produtividade;</li> <li>● Alto comprometimento do pessoal;</li> <li>● Melhoria nas relações de trabalho;</li> <li>● Melhoria da criatividade para novos desafios;</li> <li>● Melhoria das relações com os órgãos governamentais, comunidade e grupos ambientalistas;</li> <li>● Acesso assegurado ao mercado externo;</li> <li>● Melhor adequação aos padrões ambientais.</li> </ul>

**Fonte:** North (1992 apud TINOCO, 2006)

Em 2000, por meio de um estudo com 83 diretores de diferentes companhias americanas, Karagozoglu e Lidell (2000) concluíram que há relação positiva entre inovação ambiental e vantagem competitiva, e entre performance ambiental, financeira e competitiva. Contudo, concluíram também que a superioridade de performance ambiental não necessariamente conduz à vantagem competitiva, pois práticas de gestão ambiental podem aumentar o custo de produção e diminuir a lucratividade caso os produtos não sejam percebidos, pelo consumidor, como de qualidade superior.

Atualmente, os estudos sobre o tema visam auxiliar na identificação de condições que justifiquem o investimento das empresas na gestão ambiental, ou seja, têm como objetivo identificar onde as empresas podem lucrar mais e/ou melhorar sua competitividade com ações verdes (DIAS, 2007). Coral (2002) adverte que para o sucesso da implantação deste tipo de gestão, além de uma integração com os demais setores, é necessária uma análise ambiental detalhada sobre o setor onde a empresa opera, o seu posicionamento, os tipos de mercado

onde está presente, e na identificação de suas competências e dos pontos que devem ser melhorados.

### **2.3.2 Eficiência da RSE segundo Husted (2003)**

Dentre alguns autores possíveis para embasar, Husted foi escolhido por dois motivos principais: 1) o autor tem foco em estudos relacionados com a análise dos benefícios econômicos/financeiros e estratégicos que a RSE pode proporcionar às empresas privadas, sendo este um dos objetivos da presente dissertação; 2) o autor desenvolveu uma análise que contempla parcerias entre empresas privadas e entidades do terceiro setor na gestão e/ou desenvolvimentos das ações socioambientais, com o objetivo de proporcionar o maior benefício social pelo menor custo possível. Com relação ao segundo motivo, durante a análise documental da empresa privada utilizada no estudo de caso, foi constatada a criação recente de um Instituto para gestão e divulgação das ações socioambientais.

Em 1990, a RSE passou a ser utilizada pelas grandes empresas de capital aberto como forma de vantagem competitiva capaz de ‘criar valor’ para os acionistas. Husted em 2003 chamou a atenção que se faz necessário que os projetos de responsabilidade social produzam não apenas benefícios sociais, mas também benefícios econômicos para a empresa, de forma que estes projetos sejam rentáveis e capazes de trazer retorno financeiro sobre o investimento aplicado.

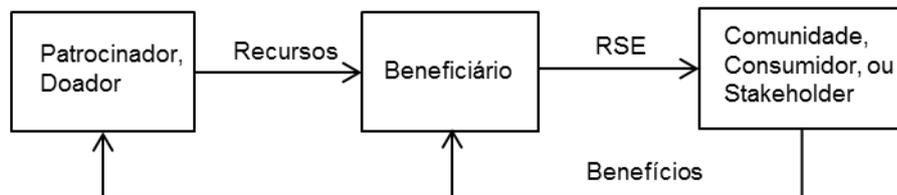
Segundo o autor, para ser eficiente a RSE deve criar o maior bem social, pelo menor custo possível. Seguindo essa premissa, o autor realizou uma pesquisa com a finalidade de encontrar uma ligação entre a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e o aumento do desempenho econômico nos negócios, por meio do que ele chama de ‘tipo de governança’ para gerenciar e desenvolver suas ações socioambientais. Segundo ele, a decisão de terceirizar as atividades de RSE por meio de contribuições de caridade, internalizá-las e desenvolvê-las

dentro da empresa, ou formar parcerias com outras organizações para o desenvolvimento em conjunto, resulta em implicações importantes para o custo da gestão de RSE.

**Contribuições de Caridade** envolvem a transferência de recursos financeiros (e/ou outro tipo de recurso) da empresa para organizações sem fins lucrativos que realizam ações beneficentes, sociais ou educacionais. Neste tipo de governança, o envolvimento da empresa na gestão do projeto é mínimo. Basicamente, ela direciona recursos às comunidades e/ou a organizações que são especialistas em atender uma ou mais demandas sociais. Dessa forma, na Figura 1 (2) abaixo existe uma independência entre o “patrocinador” e o “beneficiário”. Estas transferências podem ser feitas pela corporação por meio de uma fundação empresarial, em seu próprio nome, ou por meio de seus funcionários. Nas contribuições de caridade é de extrema importância a escolha de causas dignas e destinatários idôneos.

**Figura 1 (2)-** Estruturas de governança da RSE – contribuição de caridade

**Contribuições de Caridade**

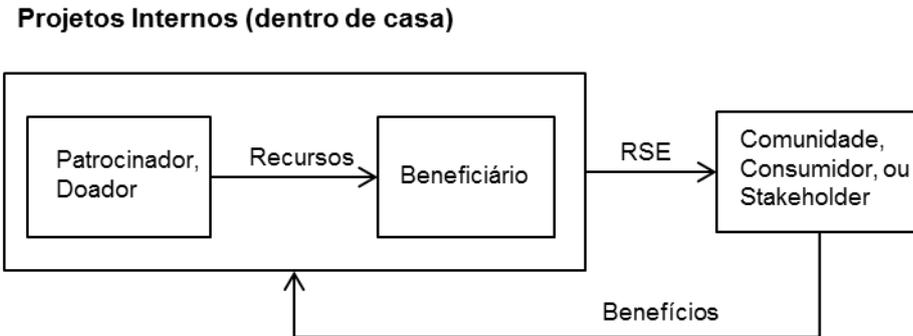


**Fonte:** Husted (2003, pág 483).

**Projetos realizados ‘dentro de casa’** envolvem ampla participação da empresa no planejamento, execução e avaliação dos projetos sociais, e geralmente são implementados por meio de uma unidade de negócio própria, sem a ajuda de organizações sem fins lucrativos. Por isso, na Figura 2 (2) seguinte o “patrocinador” e o “beneficiário” estão ligados. Muitos projetos focam os funcionários ou partes externas de interesse da empresa, como a comunidade próxima às instalações físicas. A maior vantagem de programas internos é que a gerência sênior pode direcionar recursos estrategicamente para atender às necessidades da

empresa e comunidade específica, porém o custo de implantação costuma ser significativamente maior.

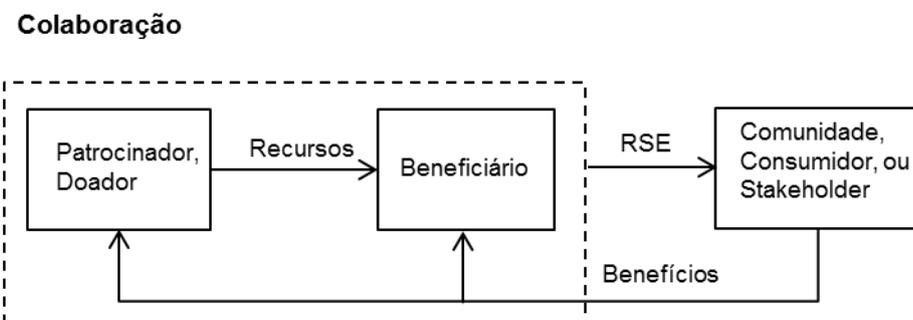
**Figura 2 (2)-** Estruturas de governança da RSE – projetos internos “*In-house*”



**Fonte:** Husted (2003, pág 483).

**Projetos colaborativos** envolvem parceria entre a empresa e uma organização sem fins lucrativos, onde a empresa transfere recursos para o parceiro sem fins lucrativos, a fim de realizar atividades de RSE. A linha a tracejada da figura indica uma relação de interdependência entre o "patrocinador" e "beneficiário", onde ambos trabalham juntos num projeto específico e colhem os benefícios da atividade de RSE, conforme ilustrado pela Figura 3 (2).

**Figura 3 (2)-** Estruturas de governança da RSE – colaboração



**Fonte:** Husted (2003, pág 483).

Husted (2003) separa as tarefas básicas de governança entre coordenação e motivação (Quadro 2 (2)). A coordenação envolve processos como a procura de parceiros potenciais, negociação de direitos e responsabilidades, e de ajustes necessários no caso de contingências imprevistas. Quando as partes de uma transação são capazes de se ajustarem de forma independente para contingências imprevistas, a coordenação é chamada de autônoma. Quando em condições inesperadas, as partes agem de forma interdependente (integrada), seja por meio de negociação ou decisão administrativa, é caracterizada a coordenação cooperativa.

A segunda tarefa é a motivação. Ela tem o objetivo de fazer com que as pessoas e/ou empresas cumpram seus acordos. A eficácia da motivação depende da intensidade de incentivos ou a presença de controles administrativos. O desempenho individual ou organizacional aumenta proporcionalmente a compensação envolvida. Quando as recompensas econômicas não estão vinculadas ao desempenho, a intensidade de incentivo é baixa. Já o controle administrativo se refere a sistemas da empresa que permitem avaliar o desempenho dos funcionários e/ou departamentos. Dessa forma, é possível mensurar o desempenho do(s) mesmo(s) e recompensá-lo(s) ou puni-lo(s), conforme realização de seus objetivos. Quando o controle administrativo é, alto o desempenho tende a crescer.

**Quadro 2 (2)-** Atributos de governança para RSE

Tarefas organizacionais	Atributos de Governança da RSE	Estruturas de Governança da RSE		
		Contribuição Caridosa	Projetos Internos	Colaboração
Coordenação	Autônoma	Alta	Baixa	Intermediária
	Cooperativa	Baixa	Alta	Intermediária
Motivação	Intensidade de Incentivo	Alto	Baixa	Intermediária
	Controle Administrativo	Baixo	Alto	Intermediário

**Fonte:** Husted (2003, pág 486).

Na contribuição caridosa, o patrocinador tem alta capacidade de se adaptar de forma independente (coordenação autônoma) em caso de contingências imprevistas, pois pode mudar de beneficiário dependendo das suas necessidades atuais e das novas tendências sociais. Essa relação, por sua vez, resulta em baixa coordenação cooperativa. A intensidade de incentivo é alta, uma vez que o patrocinador detém o poder financeiro e pode cobrar desempenho do beneficiário para manter as doações. Por outro lado, os controles administrativos são baixos, pois os funcionários e sistemas de gestão não fazem parte da estrutura do patrocinador, mas, sim, da organização sem fins lucrativos.

Os projetos sociais internos, desenvolvidos “dentro de casa”, possuem autonomia reduzida para mudanças. Em contrapartida, a cooperação é alta, pois o beneficiário é uma unidade dentro da empresa e está subordinado à mesma estrutura de autoridade. Apesar de possuir um controle administrativo alto, geralmente composto por sistemas que permitem a avaliação dos funcionários e/ou departamentos, a intensidade de incentivos é fraca, porque os funcionários responsáveis pelas atividades de RSE não costumam ter remuneração variável atrelado aos resultados de um projeto de responsabilidade social.

No tipo de gestão cooperativa todos os atributos de governança têm intensidade intermediária se comparados com a contribuição caridosa e com os projetos desenvolvidos “dentro de casa”. Se por um lado o beneficiário depende da verba do patrocinador (intensidade de incentivo), este depende do primeiro para poder se beneficiar das ações de RSE desenvolvidas em parceria com a entidade sem fins lucrativos. Dessa forma, a autonomia é afetada pela colaboração, pois não é fácil a troca de parceiro e a colaboração será fator decisivo para a realização dos objetivos traçados. Existem controles administrativos e alguns incentivos financeiros quando atingidos os indicadores, porém só são aplicáveis (e eficazes) por meio da coordenação mútua.

Husted (2003) também desenvolveu os conceitos de Centralidade e Especificidade. Centralidade seria o grau de proximidade entre a atividade de RSE da empresa, com sua missão e seus objetivos. Quanto maior a proximidade entre eles, maior a centralidade e a possibilidade de monitorar as ações e seus resultados por meio de sistemas de controles. Quando a centralidade é baixa, as ações de RSE têm pouca relação com a atividade-fim da empresa, suas estratégias e seus objetivos. Nestes casos, os custos financeiros com motivação precisam ser maiores para estimular os gestores da empresa sem fins lucrativos a desenvolverem as ações de RSE que a empresa patrocinadora visa apoiar.

A Especificidade é definida como a capacidade que a empresa tem de desenvolver produtos ou processos sociais diferenciados que sejam valorizados e ao mesmo tempo de difícil imitação pelo mercado (Quadro 3 (2)). Patentes, proteções à propriedade intelectual, segredos comerciais, localização privilegiada são exemplos de maneiras de excluir os concorrentes dos benefícios de ações sociais desenvolvidas por uma empresa. Outro exemplo dado por Husted são os projetos para melhorar o desempenho ambiental, que são específicos para a empresa, e que podem capturar os benefícios de redução de custos, aumento de eficiência e melhoras em seus produtos.

**Quadro 3 (2)- Centralidade e especificidade da governança para RSE**

		<b>CENTRALIDADE</b>	
		<b>Baixa</b>	<b>Alta</b>
<b>EPECIFICIDADE</b>	<b>Baixa</b>	1) Contribuições de caridade	2) Atividades Colaborativas
	<b>Alta</b>	3) Atividades Colaborativas	4) Projetos Internos (dentro de casa)

**Fonte:** Husted (2003, pág 493).

O Quadro 3 (2) acima resume as condições de centralidade e especificidade que levam à forma mais eficiente de governança RSE apontadas pelo autor, ou seja, contribuição

caridosa, projetos internos (em casa) e atividades de colaboração. No primeiro quadrante, tanto a centralidade quanto a especificidade são baixas. A empresa patrocinadora tem dificuldade em monitorar as atividades de RSE pela falta relação com seu negócio (atividade-fim), e possui dificuldade em extrair benefícios das atividades de RSE por serem “comuns” e/ou fáceis de serem copiadas. A melhor opção de governança para as atividades de responsabilidade social é a de contribuição caridosa.

No segundo quadrante, há alta centralidade, mas baixa especificidade. A empresa possui conhecimento necessário para gerenciar as atividades de RSE em função da relação direta dessas ações com o sua atividade-fim e seu conhecimento do mercado onde atua. Porém, as ações de RSE são comuns ou fáceis de serem copiadas, o que, por sua vez, diminui o valor percebido pelo mercado e dificulta a captação de benefícios. Neste caso, a governança colaborativa de RSE é mais eficiente em relação ao custo.

O terceiro quadrante de atividades de RSE envolve baixa centralidade, mas alta especificidade. Há pouca relação entre a atividade-fim da empresa, suas estratégias e objetivos empresariais e as ações sociais desenvolvidas, porém essas ações são diferenciadas e difíceis de serem copiadas. Nestes casos, a empresa é capaz de extrair os benefícios das ações de RSE, apesar de não possuir o conhecimento necessário para avaliá-las. Atividades colaborativas são mais apropriadas neste cenário.

No quarto quadrante, as atividades de responsabilidade social possuem alta centralidade e alta especificidade. A empresa tem conhecimento e envolvimento necessário para monitorar as atividades, e também consegue extrair benefícios pela raridade ou pelo grande diferencial atribuído às mesmas. Neste caso, indica-se o desenvolvimento de projetos internos (dentro de casa).

Para Husted (2003), o objetivo principal das ações de Responsabilidade Social Empresarial, incluindo ações ambientais, é proporcionar o maior benefício pelo menor custo

possível. O autor procura eficiência nos projetos de RSE por meio da minimização de custos e/ou da diferenciação das atividades sociais. Para a escolha do tipo de governança para RSE, é necessária à análise da relação entre a o conhecimento e capacidade de gerenciamento acerca das ações de RSE (centralidade), e da diferenciação ou raridade das mesmas no mercado (especificidade). Neste processo são considerados também os custos de coordenação e motivação necessários para o desenvolvimento das ações. O autor aponta três soluções viáveis de governança: a terceirização das ações por meio de contribuições financeiras para que organizações sem fins lucrativos as desenvolvam as ações de RSE, o desenvolvimento e monitoramento de projetos dentro da empresa, ou uma situação híbrida onde as ações de RSE são desenvolvidas, em conjunto, pela empresa e uma organização sem fins lucrativos.

O estudo de Husted (2003) reforça que, no meio empresarial, informações são importantes para o planejamento e o gerenciamento dos processos, inclusive aqueles relacionados à RSE, e são fundamentais para a tomada de decisão. O uso de indicadores é uma forma prática de medição do sucesso da realização de objetivos. A sustentabilidade necessita de indicadores multidimensionais que mostrem as inter-relações entre a economia, o meio ambiente e a sociedade. Sendo assim, indicadores de sustentabilidade empresarial visam o gerenciamento e a mensuração do sucesso empresarial em relação aos objetivos estipulados no seu planejamento estratégico nos âmbitos ambiental, econômico e social.

### **2.3.3 RSE e o gerenciamento de impressões**

Uma ação social bem conduzida garantirá destaque à empresa, reforçará sua imagem, tornando-a mais conhecida e aumentando as vendas; seus produtos e serviços, além de sua marca, ganhar mais visibilidade e aceitação dos clientes; os empregados sentem-se mais motivados a trabalhar numa empresa socialmente responsável, o que diminui a evasão e aumenta a atração e manutenção de talentos; os fornecedores passam a ter melhores

referências da empresa; há, potencialmente, maior facilidade em parcerias com órgãos públicos, sobretudo em obras sociais; até mesmo os concorrentes passam a reconhecer o diferencial da empresa (ASHELEY, 2002).

Em busca desses benefícios, as organizações adaptam suas estruturas e seus comportamentos visando a conformidade com as expectativas do mercado, num processo chamado Isomorfismo. Os processos e comportamentos legitimados pelo mercado são aqueles que têm aptidão para captação dos recursos do mercado para seu desenvolvimento e longevidade da empresa. Citando, Dimaggio e Powell (1991) e Melo Neto e Froes (2001), Mendonça e Gonçalves (2004) defendem a possibilidade de existir uma relação entre os mecanismos isomórficos e os processos de adoção, difusão e transferência dos valores éticos das empresas qualificadas como socialmente responsáveis. Segundo os autores: 1) há uma tendência das organizações copiarem ações relacionadas à RSE que possuam reconhecimento social, retorno de imagem e legitimidade, o que caracterizaria o isomorfismo mimético; 2) existem normas e padrões de certificação social e ambiental que constituem fatores de mecanismo normativos de adaptação institucional, (isomorfismo normativo); 3) existem algumas normas e padrões que são determinados pelo Estado, e/ou por outros atores com relativo poder no campo social, que obrigam as organizações a adotar estruturas e comportamentos específicos relacionados à RSE (isomorfismo coercitivo). Mendonça e Gonçalves (2004, p. 127) defendem que:

Cabe salientar que qualquer ação de GI organizacional e de comunicação corporativa relacionada à RSE e dirigida aos públicos-chave da organização passam por um processo de avaliação da legitimidade dessas ações. Este processo caracteriza a formação das impressões [...] e pode conferir um status legítimo ou ilegítimo às ações de RSE, influenciando na formação da imagem corporativa e, possivelmente, exigindo uma manutenção ou reavaliação das ações de RSE e de GI organizacional.

Uma forma de adquirir esta legitimação em relação à RSE é por meio do gerenciamento de impressões (GI). O GI é definido por Mendonça e Amantino-de-Andrade

(2002) como todas as atividades que um ator social desenvolve no sentido de influenciar o modo como os outros o veem, com o objetivo de criar uma imagem social desejada. No entanto, se as ações de responsabilidade social não refletirem os valores e cultura corporativos, a adoção de tais ações poderá ser percebida apenas como ferramenta de promoção e publicidade (MENDONÇA e GONÇALVES, 2004).

As organizações, muitas vezes, transmitem imagens e constroem reputações que não são coerentes com as suas estruturas, procedimentos ou culturas. Algumas ações de GI podem ser manipulativas, o que caracteriza um gerenciamento de impressões “cínico”, onde a ação empreendida pela organização é vista apenas como um meio para atingir um fim, refletindo uma racionalidade puramente instrumental. Outras imagens podem ser autênticas, isto é, o ator social apresenta uma identidade e tenta construir uma imagem que se aproxima da sua autoimagem (essência). Nestes casos, as impressões buscadas em um processo de GI podem ser “sinceras” (MENDONÇA e AMANTINO-DE-ANDRADE, 2002).

Uma impressão pode ser definida como uma ideia, um sentimento ou uma opinião que o indivíduo tem sobre alguém ou algo, ou que alguém ou algo transmite ao indivíduo; podendo ainda significar o efeito que uma experiência ou pessoa tem sobre alguém ou algo. (MENDONÇA, 2003). Esta definição engloba tanto a possibilidade de intencionalidade dos comportamentos do emissor, bem como a formação da imagem do receptor, mesmo sem a consciência do emissor em criar e enviar uma impressão. Havendo ou não intenção do envio de uma impressão por parte do emissor, a informação é captada e interpretada por outras pessoas, salientando que o próprio emissor forma uma imagem sobre como as outras pessoas o veem e como interpretam suas ações. Esta imagem pode ou não ser congruente com a realidade.

Neste contexto, é importante distinguir o que é imagem e reputação organizacionais. A primeira é composta por atributos que os membros da organização acreditam que pessoas de

fora usam para distingui-la das demais, ou seja, aquilo que os membros da empresa acreditam que essas pessoas pensam sobre a organização. Já reputação são os atributos que de fato as pessoas de fora atribuem a uma organização (DUTTON E DUKERICH, 2004). Ainda segundo os autores, a imagem organizacional influencia na imagem dos membros que nela trabalham. Dessa forma, os membros de uma organização podem sentir-se motivados a tomar ações para melhorar a imagem organizacional por se sentirem pessoalmente afetados. Esta autoimagem é fundamental no gerenciamento de impressões (GI) que a empresa quer transmitir a seus *stakeholders*, sobretudo funcionários, fornecedores, clientes, acionistas e governo.

De acordo com Bastos et al (2011 apud MOHAMED, GARDNER e PAOLILLO,1999), as organizações realizam o GI para influenciar as impressões dos diferentes públicos e assim obter recompensas específicas e acesso a recursos que esses públicos detêm. Segundo os autores, a partir de uma adaptação de taxonomias para o GI no nível individual, Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) deram uma importante contribuição com a taxonomia de táticas de GI organizacional. As táticas de GI foram classificadas em assertivas ou defensivas e diretas ou indiretas.

As táticas diretas são aquelas utilizadas para criar e maximizar aspectos favoráveis da organização; já as táticas indiretas são aplicadas para projetar ou proteger a imagem por meio de terceiros (pessoas ou outras instituições) que possam ser, de alguma forma, associados à organização, tais como clientes, fornecedores ou parceiros (BASTOS et al. 2011, apud MOHAMED; GARDNER; PAOLILLO, 1999). As táticas assertivas (Quadro 4 e 5 (2)) têm o objetivo de criar imagens favoráveis e as defensivas de mantê-las quando algum evento ameaça a sua manutenção. Assim, as táticas assertivas partem de uma iniciativa da organização e as defensivas partem da reação da organização a situações que podem afetar sua reputação (BASTOS et al. 2011 apud MOHAMED; GARDNER; PAOLILLO, 1999).

**Quadro 4 (2)-** Táticas assertivas diretas de gerenciamento de impressões

Comportamento	Definição
Insinuação	Comportamentos utilizados pelos atores organizacionais para fazer a organização parecer mais atrativa para os outros
Intimidação	Comportamentos que apresentam a organização como uma entidade poderosa e perigosa, capaz e disposta a causar danos a quem prejudique seus esforços e alcance de objetivos
Promoção organizacional	Comportamentos que apresentam a organização como altamente competente, efetiva e bem-sucedida
Exemplificação	Comportamentos utilizados pela organização para projetar imagens de integridade moral e responsabilidade social; pode ter o objetivo de buscar a imitação de outras entidades
Suplicação	Comportamentos da organização que retratam uma imagem de dependência e vulnerabilidade para o propósito de solicitar assistência dos outros

**Fonte:** Bastos et al. (2011) baseado em Mohamed, Gardner e Paolillo (1999); Mendonça (2003); Mendonça e Amantino de Andrade (2003)

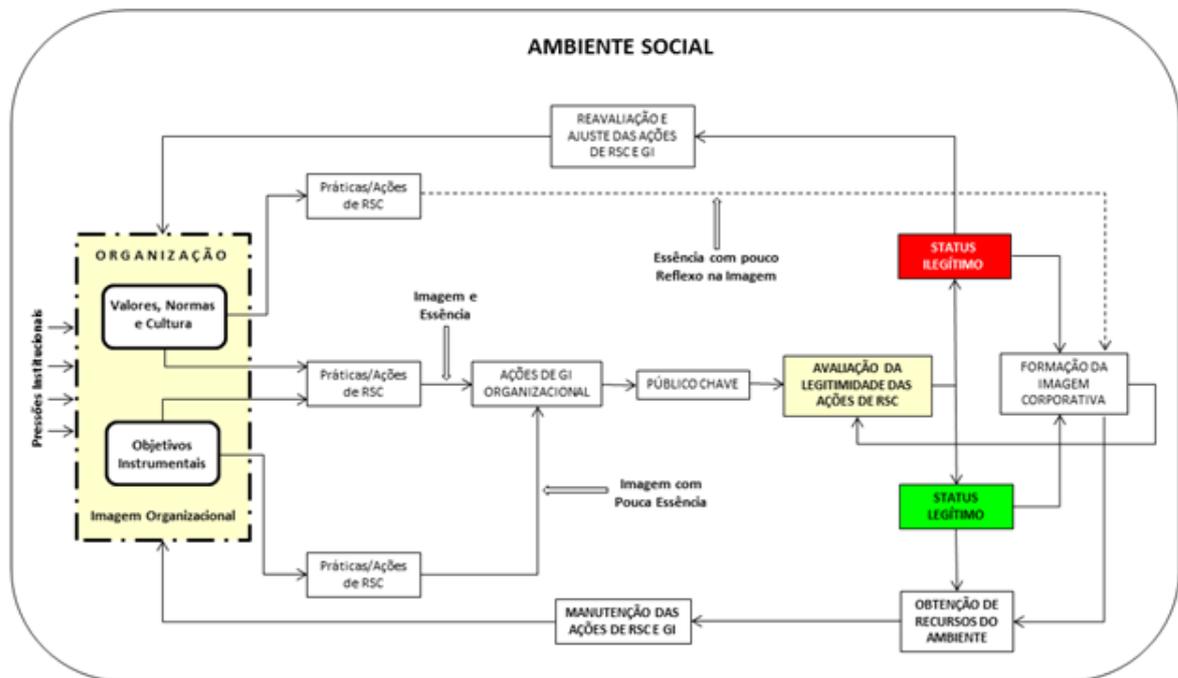
**Quadro 5 (2)-** Táticas defensivas diretas de gerenciamento de impressões

Comportamento	Definição
Explicações	Explicações para eventos capazes de criar dificuldades, visando minimizar a gravidade da situação
Retratação	Explicações dadas antes de uma ação com potencial de causar repercussões negativas para a imagem organizacional a fim de minimizar seu impacto
<i>Handicapping</i> organizacional	Esforços empreendidos por uma organização para fazer o sucesso parecer improvável e fornecer uma desculpa pronta para a falha
Desculpas	Admissão de culpa por um evento negativo, incluindo expressões de remorso e solicitação de perdão
Restituição	Ofertas de compensação pela organização a públicos que sofreram algum dano devido a ações suas
Comportamento pró-social	Engajamento em ações pró-sociais para reparar uma transgressão aparente e convencer uma audiência que a organização merece uma imagem positiva

**Fonte:** Bastos et al. (2011) baseado em Mohamed, Gardner e Paolillo (1999), Mendonça (2003) e Mendonça e Amantino de Andrade (2003)

Mendonça e Gonçalves (2004) desenvolveram um modelo contendo três situações possíveis para relacionar a RSE com a imagem corporativa (Figura 4 (2)). São elas: 1) essência com pouco reflexo na imagem; 2) imagem e essência; e 3) imagem com pouca essência.

**Figura 4 (2)-** Ações sociais corporativas e gerenciamento de impressões organizacional



Fonte: Mendonça e Golçalves (2004, p. 126).

- 1) **Essência e pouco reflexo na imagem:** organizações que desenvolvem suas ações de responsabilidade social conforme seus valores, normas, cultura e imagem organizacional, porém sem planejamento aparente de objetivos mercadológicos (instrumentais). Neste caso, a organização realiza ações de responsabilidade social, mas não desenvolve ações planejadas de comunicação corporativa como fortalecimento do seu GI. As impressões percebidas sobre a consciência social da organização seriam formadas espontaneamente, de forma não calculada.
- 2) **Imagem e Essência:** esta segunda possibilidade admite a possibilidade do equilíbrio entre essência e imagem. Ou seja, organizações em que as práticas/ações de RSE refletiriam seus valores, normas, cultura e imagem organizacional, bem como objetivos instrumentais, disponibilizando para os públicos-chave a maior quantidade de informações e indicações a respeito de como os membros da organização veem a si mesmos, ou seja, sua autoimagem ou identidade organizacional.

3) **Imagem e pouca Essência:** empresas que se utilizam de estratégias de comunicação, promoção institucional e de relações públicas para passarem uma imagem positiva acerca da RSE, mesmo que as mesmas não façam parte da essência organizacional. Neste caso, as organizações veriam a RSE apenas como oportunidades de negócios, e buscariam obter ganhos de mercado e/ou “facilidades” na obtenção de recursos e de incentivos por parte de diversos atores sociais, como governo e representantes da sociedade civil. Dessa forma, as organizações refletiriam apenas “imagens sem essência”, ou seja, imagens falsas, imagens manipulativas baseadas em objetivos predominantemente instrumentais.

Ações manipulativas de GI podem provocar danos à imagem corporativa percebida pelos públicos-chave (*stakeholders*) e com isso trazer impacto negativo na legitimidade da organização em seu ambiente social. Por outro lado, ações sociais responsáveis legítimas podem melhorar a relação da empresa com seus *stakeholders*, e sua imagem junto à comunidade, transformando-se, assim, em diferencial competitivo. É importante salientar que as organizações que objetivarem o uso da RSE como diferencial competitivo serão obrigadas a atualizar e demonstrar continuamente que suas ações são legítimas e apropriadas dentro do sistema de normas sociais dinâmicas.

## 2.4 O setor automotivo no Brasil

Foram produzidos cerca de 80,1 milhões de veículos no mundo em 2011, o que representa um crescimento de 4% em relação à produção de aproximada de 77 milhões do ano anterior. Na União Europeia, o setor representa 3% do PIB e 7,5% do total da produção industrial (UNIETHOS, 2012). No Brasil, o setor representa 12% do PIB, entre indústria e comércio, e movimenta R\$ 1 em cada R\$ 10 na economia. A Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (Fenabreve) calcula que o setor deve crescer 5% em

2012, valor superior às estimativas do Produto Interno Bruto (PIB) do país, que nas avaliações mais otimistas não deve passar de 4%.

A indústria automobilística tornou-se vital para o desenvolvimento econômico de países emergentes, e mesmo para aqueles mais industrializados. No Brasil, tem-se a contribuição atual do setor para o PIB, que é de cerca de 20%, o que representa, em média, um veículo para cada 6,9 habitantes. A força do setor automotivo alavanca outros setores da economia. O setor é o segundo maior mercado da indústria do aço, consumindo cerca de 15% da produção, perdendo apenas para o setor da construção civil. Outros setores que são importantes clientes da indústria automotiva são: alumínio (5%), petroquímico (em especial plásticos, com 7%) e vidro<sup>5</sup> (UNIETHOS, 2012).

De acordo com o anuário 2011 da Fenabrave, em valores absolutos o Brasil mantém a quarta posição no mundo na distribuição de automóveis e veículos comerciais leves. Porém, se considerado em crescimento percentual do último ano, o país cai para a décima segunda posição.

As cinco maiores montadoras instaladas no Brasil somam cerca de 80% de participação do mercado. São elas: Fiat, com 22,58%, seguida da Volkswagen, com 22,15%; GM – Chevrolet, com 20,0%; Ford, com 9,22%; e Renault, com 6,59% (Fenabrave, 2011). Segundo Joel Leite, jornalista especializado no setor automotivo, em reportagem publicada na primeira edição bimestral de 2012 da Abrarenews, revista oficial da Associação Brasileira dos Concessionários Renault, o destaque de 2011 no Brasil foi a aliança Renault Nissan. Não foi somente o grupo que mais cresceu, mas também foram as duas marcas que mais evoluíram individualmente em participações do mercado. A Renault passou de uma participação de 4,8% em 2010 para 5,7%, em 2011. A Nissan passou de 1% para 1,8%. As duas tiveram os melhores desempenhos do País.

## 2.4.1 Sustentabilidade no setor automotivo brasileiro

O setor automotivo e seus principais setores da sua cadeia, na sua maioria, são altamente industrializados e com iniciativas ambientais avançadas nos processos produtivos. Certificação ISO 14000, aperfeiçoamento constante do gerenciamento e reaproveitamento dos resíduos industriais, reuso da água, tratamento de efluentes, melhoria da eficiência energética da produção e redução das emissões de CO<sub>2</sub> nos processo produtivo, são alguns exemplos de ações sustentáveis no setor (UNIETHOS, 2012).

Em 2010, ano em que as vendas de 3,5 milhões de unidades no Brasil bateram recorde, quase 41% do total vendido, cerca de 1,432 milhão de automóveis e motocicletas foram convocados para recall por defeito de fabricação. Numa relação direta ao crescimento das vendas no setor, houve aumento do tráfego com recordes de congestionamento nas grandes cidades, o que implica no aumento dos custos da oferta de bens e serviços e geram impactos negativos na qualidade de vida do indivíduo e comunidade; acidentes com vítimas fatais ou lesões permanentes e a piora na qualidade do ar, que reflete no aumento dos gastos públicos com a previdência e saúde; aumento das emissões de CO<sub>2</sub> e aceleração do aquecimento global (UNIETHOS, 2012)

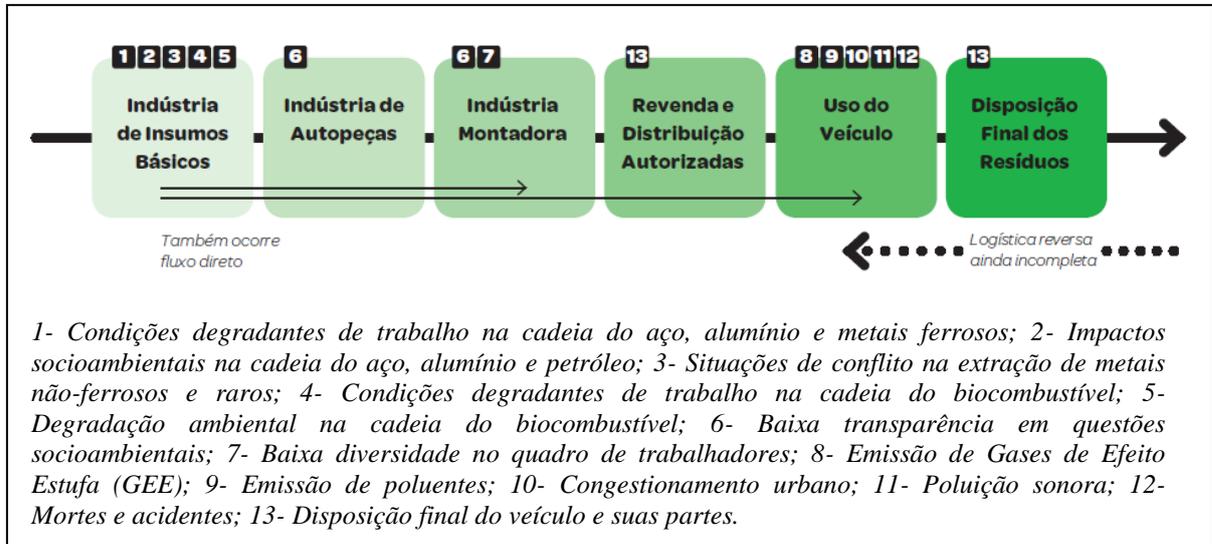
O presidente do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Luciano Coutinho, na Conferência Ethos Internacional 2012, se referiu aos carros como delinquentes da sustentabilidade, por causa dos impactos socioambientais creditados a eles. Entre os problemas mencionados estão: grande emissão de gases de efeito estufa, o que causa danos à saúde das pessoas e ao meio ambiente; espaço ocupado nas ruas, o que proporciona engarrafamentos; ineficiência entre a carga transportada e o peso total do veículo; transformação de terras férteis em estradas e estacionamentos, ou são destinadas para monocultura da cana-de-açúcar e outros produtos ligados ao biodiesel.

O economista Ricardo Abramovay, em artigo publicado na Folha de São Paulo, lembrou que o automóvel individual com base no motor a combustão interna é de uma ineficiência impressionante. Ele pesa 20 vezes a carga que transporta, ocupa um espaço imenso e seu motor desperdiça entre 65% e 80% da energia que consome. O economista Ladislau Dowbor calculou que os congestionamentos da cidade de São Paulo geram um prejuízo de R\$ 50 milhões por dia só em atrasos, sem contabilizar a emissão de carbono no período em que o paulistano fica parado no trânsito.

Em 2009, o Laboratório de Poluição Atmosférica da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (USP) fez um estudo e verificou que a poluição dos carros causa a morte indireta de quase 20 pessoas por dia, na região metropolitana de São Paulo, pois doenças cardiorrespiratórias são muito agravadas pelas emissões de gases veiculares. Estudo realizado em 2011 pela UniEthos chama atenção também para condições degradantes de trabalho nas cadeias da cana-de-açúcar, do aço, do alumínio e de metais ferrosos; baixa transparência em questões socioambientais; baixa diversidade no quadro de trabalhadores; e falta de ações para a disposição final do veículo e suas partes. Dados do estudo (também ilustrados na Figura 5 (2)) revelam que:

A efetiva aplicação dos princípios da responsabilidade social empresarial e da sustentabilidade depende das empresas irem além de suas atividades diretas, estendendo ações e investimentos em toda sua cadeia e chegando até a exploração de matérias-primas. Além da parte de fornecimento, é importante que as empresas considerem todo o ciclo de vida de seus produtos, expandindo a responsabilidade social para toda a cadeia de valor. A maioria das atividades relacionadas à indústria automotiva, considerando-se toda a cadeia, tem impacto direto ou indireto na sociedade (UNIETHOS, 2012, p.13).

**Figura 5 (2)**- Cadeia de valor do setor automotivo e os impactos relacionados aos elos da cadeia



**Fonte:** Uniethos (2012, p.13)

As empresas do setor automotivo no Brasil ainda precisam desenvolver melhor transparência para alcançar os níveis internacionais. Poucas empresas publicam relatórios, e estes não são extensivos nem utilizam padrões internacionais. Como os relatórios globais resumem as informações e não apresentam dados fragmentados por região, são de pouco ou nenhum uso para os *stakeholders* locais.

## 3 Procedimento metodológico

---

Neste tópico serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa para se chegar ao objetivo do estudo, que é levantar os benefícios provenientes do tipo de governança e do gerenciamento de impressões acerca da Responsabilidade Social e Ambiental na Renault do Brasil. Os pressupostos metodológicos estão apresentados nos tópicos: delineamento da pesquisa, caso estudado, coleta e análise dos dados.

### 3.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa foi realizada por meio do método científico, que, segundo Gil (2010), é o processo formal e sistemático para descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. Para Lakatos (2003, p. 80), “ciência é uma sistematização de conhecimentos, um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar”.

Em relação aos objetivos da pesquisa, o estudo classifica-se como descritivo e exploratório. O estudo descritivo é aquele capaz de fornecer a descrição das características de determinada população, fenômeno ou até mesmo o estabelecimento de relações entre variáveis, e permite descrever as características do fenômeno estudado ou estabelecer relações entre variáveis do estudo (GIL, 2010). Segundo o autor, a pesquisa exploratória se caracteriza pelo desenvolvimento, esclarecimento e modificação de ideias, com o objetivo de oferecer uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. A pesquisa exploratória não elabora hipóteses a serem testadas, restringindo-se a definir os objetivos e buscar um aprofundamento sobre determinado assunto a ser estudado (CERVO e BERVIAN, 2002).

Quanto à natureza, o estudo possui características de pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo (DEZIN & KICOLIN, 2007). Segundo Richardson (2008), o estudo qualitativo permite descrever a complexidade de um problema, analisar a interação entre variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos e entender comportamentos dos indivíduos ou dos objetos estudados.

Quanto aos meios de investigação, inicialmente foi utilizada a pesquisa bibliográfica que, conforme orienta Gil (2010), será constituída principalmente de livros e artigos científicos para permitir a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla. Nesta fase, foram utilizados também conteúdos de redes eletrônicas. Em seguida, fez-se uso da pesquisa de campo por meio de entrevistas estruturadas.

Quanto à estratégia de pesquisa, esta caracteriza-se como estudo de caso. Godoy (1995) aponta existência de, pelo menos, três diferentes possibilidades para a abordagem qualitativa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. Nesta pesquisa será utilizada a possibilidade estudo de caso, que, conforme preconiza Yin (2005, p. 32 apud GIL, 2008, p. 58): “um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”.

Segundo Günther (2006), a postura do pesquisador diante do seu objeto de estudo pode levá-lo a estratégias de pesquisa diferentes, mas isso não significa que um, ou outro, seja de maior valor ao contexto sociocultural da pesquisa. As escolhas dos procedimentos adotados nesta pesquisa foram direcionadas de acordo com o perfil do pesquisador e das estratégias definidas pelo mesmo. Para se chegar ao objetivo proposto, outros meios poderiam ser adotados de acordo com a conveniência de outro pesquisador.

## 3.2 Caso estudado: a Renault do Brasil

A Renault chegou ao Brasil na década de 1990, inicialmente como importadora de veículos. Em 1998 foi inaugurada a fábrica de automóveis de passeio – Curitiba Veículos de Passeio (CVP), na cidade de São José dos Pinhais, município da região metropolitana de Curitiba, no Paraná. Um ano mais tarde foi inaugurada a fábrica de motores, Curitiba Motores (CMO) e a fábrica de veículos utilitários, Curitiba Veículos Utilitários (CVU). As fábricas de veículos contam com 4 departamentos de fabricação: Estamparia, Carroceria, Pintura e Montagem. Uma única estamparia abastece as duas fábricas. A fábrica de motores também possui 4 departamentos de fabricação: Usinagem Bloco, Usinagem Virabrequim, Usinagem de Cabeçotes e Montagem dos Motores. Existem ainda os departamentos-suporte à fabricação: Engenharia, Qualidade, Manutenção, Recursos Humanos, Informática, Controle de Gestão, Comunicação, Meio Ambiente, Jurídico, Logística, Comercial, Compras e Financeiro.

Além das fábricas, o Complexo Ayrton Senna possui também um parque de fornecedores e dois centros de excelência: o Renault Tecnologia América Latina (RTAL) e o Renault Design América Latina (RDAL). Trata-se de modernos centros de engenharia e de design, que têm como missão desenvolver produtos voltados às necessidades e ao perfil do consumidor latino-americano, especialmente do cliente brasileiro. O RDAL é o primeiro estúdio de design da marca fora do continente europeu. Na cidade de São Paulo estão instaladas a diretoria comercial, a diretoria de Relações Institucionais, as áreas de imprensa, parte do Instituto Renault, parte da direção de produto, e o centro de design da América Latina. Em Jundiaí estão situados o Centro de treinamento, fundado em 1997 para capacitar a rede de concessionárias, e o Armazém Central de Peças de Reposição.

O Complexo Industrial Ayrton Senna é considerado como um dos complexos industriais mais modernos e de alto desempenho de todo o Grupo Renault. Atualmente conta com mais de 6.000 trabalhadores diretos e 25 mil postos de trabalho indiretos e, após sua mais recente expansão em fevereiro de 2013, o complexo passou a ter a capacidade de produzir 380 mil veículos por ano, além da fabricação de 10 milhões de peças que alimentam os mercados do Brasil e de outros países. As exportações dos produtos Renault fabricados no país representam 41% da produção, tendo como destinos as fábricas da montadora na Argentina (22%), Colômbia (13%), Romênia e México (4%) (RENAULT DO BRASIL, 2012).

O modelo de gestão da montadora no Brasil está baseado na interação direta entre o presidente da empresa, os vice-presidentes e principais diretores. Desta forma, a tomada de decisão é realizada por meio de um processo participativo, tendo como premissa o crescimento sustentável das operações, de seus colaboradores, clientes e das comunidades de que participa (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE RENAULT, 2011/2012).

Abaixo é apresentado o organograma tático da montadora no Brasil (Figura 6 (3)). Por meio dele é possível identificar que a uma mesma direção é responsável pelas relações institucionais e pela Responsabilidade Social Empresarial. Este fato parece indicar que a forma como a empresa se relaciona com seus *stakeholders* está diretamente ligada a RSE. A imagem mostra também que a direção de Relações Institucionais e RSE tem a mesma hierarquia das demais e que está ligada diretamente ao presidente. Como a tomada de decisão é realizada a partir de um processo participativo, pode-se inferir que a RSE está presente nas principais decisões da empresa.

**Figura 6 (3)-** Organograma tático da Renault do Brasil



**Fonte:** Relatório de Sustentabilidade Renault (2011/2012)

Em 2010 a Renault lançou mundialmente o plano estratégico “Renault 2016 – Mude a Direção”. O foco do posicionamento baseava-se na crença de que não é mais papel das pessoas se adaptarem ao automóvel, mas, sim, da empresa fabricar automóveis que cada vez mais se adaptem às pessoas, oferecendo soluções de mobilidade confiáveis, inovadoras, acessíveis e sustentáveis (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE RENAULT 2011/2012). “O conceito se baseia na ambição da Renault de uma Renault sustentável, alinhada com os desafios energéticos e ambientais do século XXI”, afirma Carlos Ghosn, Presidente Mundial da Renault. O plano estratégico do grupo Renault foi elaborado para seis anos, com um balanço na metade do percurso – final de 2013. Isso possibilita tanto dispor de perspectivas estratégicas para garantir uma continuidade nas operações, quanto unir prioridades calculadas e precisas para os próximos três anos (RENAULT, 2012).

A conduta da Renault é estabelecida e seguida por todas as montadoras e redes de concessionárias da marca. Para isso, a Renault desenvolveu o Certificado de Excelência

Renault, programa que pretende auxiliar, montadora e rede, a identificar e corrigir os pontos que devem ser melhorados, visando à satisfação, retenção e recomendação dos consumidores (ABRARE, 2011). Os padrões de estrutura física e de processos de atendimento nas áreas de vendas e de pós-vendas são avaliados por meio de um questionário padrão, que gera uma classificação de cada concessionária. São consideradas certificadas como “quatro diamantes” as concessionárias que atingirem o patamar global mínimo de 80%, e “cinco diamantes” as que superarem os 90%. Concessionárias com resultado abaixo de 80% não são certificadas (RENAULT, 2012). Esta Certificação tem validade até a realização da auditoria seguinte. O objetivo maior da Certificação é garantir que a rede de concessionários atenda as exigências legais e aplique os padrões básicos da marca.

No Brasil, a empresa vem crescendo em participação de mercado. Em agosto de 2012, por exemplo, bateu seu novo recorde de vendas de veículos novos. Com 27.903 unidades emplacadas, a marca francesa atingiu 58,3% de crescimento na comparação com o mesmo período de 2011. Neste mesmo ano a montadora comemorou a marca de um milhão de carros produzidos desde a inauguração em 1998. Com isso, empresa ocupa o quinto lugar no ranking nacional das montadoras. A este respeito, Olivier Murguet (2012 apud G1, 2012) descreve.

Em 2011, a Renault comemorou mais de 1 milhão de unidades vendidas e o mercado brasileiro é o segundo maior da Renault no mundo, ficando atrás somente da França. Nos primeiros nove meses de 2012, por exemplo, a Renault apresentou um crescimento de 36% em relação a 2011. Diante disso, a manutenção do crescimento da marca fora da Europa, sobretudo no Brasil e na Rússia, é uma de nossas prioridades. Para sustentar o crescimento, vamos dar continuidade aos planos de renovação e ampliação da gama, expansão da nossa capacidade produtiva e da rede comercial, que já ultrapassou a marca das 200 concessionárias. No ano passado foram abertos 31 novos pontos de venda e, até o fim de 2012, pretendemos chegar a 235.

A montadora tem planos de chegar a 2016 com uma fatia de 8% do mercado brasileiro. O novo conceito da marca “Mude a Direção” tem também o objetivo de posicionar a Renault como uma marca mais forte e com a visão na melhoria da qualidade do planeta (ABRARE, 2011; RENAULT DO BRASIL, 2012). De acordo com Carlos Ghosn, presidente

mundial da Renault, a montadora tem o objetivo de ser uma das 3 melhores montadoras em termos de qualidade e valor dos produtos, em cada região e em cada segmento de mercado, assim como em novas tecnologias, tanto para motorizações como para qualquer outra solução que preserve o meio ambiente.

### **3.2.1 O Instituto Renault**

Em 2010 a Renault do Brasil criou o Instituto Renault, com o objetivo de gerir e divulgar os programas sociais e ambientais em andamento no país e para desenvolver novas parcerias no país. A gestão do instituto é feita pela diretoria de Relações institucionais e governamentais, que se reúne, periodicamente, com os coordenadores dos eixos estratégicos. Esses coordenadores elaboram análises sobre o andamento das iniciativas, para avaliar a condução dos projetos e realizar eventuais ajustes. A cada dois meses, a área de Relações Institucionais também se reúne com o presidente da Renault no Brasil, para discutir os rumos e as decisões tomadas pelo Instituto. Ao envolver a alta direção nas suas iniciativas, a Renault demonstra a importância que dá ao Instituto e as suas ações (RENAULT, 2012).

As atividades do Instituto se concentram em 4 eixos estratégicos que são periodicamente avaliadas, conforme ilustrado no Quadro 6 (3). São eles: educar, segurança no trânsito, desenvolvimento social e diversidade, e sustentabilidade ambiental e mobilidade.

**Quadro 6 (3)- Eixos Estratégicos do Instituto Renault**

	<b>Educar</b>	Trazer a prática do dia a dia do mercado para o público universitário, fortalecer a educação infantil e fundamental pela formação de educadores e gestores e possibilitar a formação profissional para jovens.
	<b>Segurança no Trânsito</b>	Estímulo às práticas educativas para incentivar a harmonia no trânsito, focando a conscientização e a prevenção de acidentes e de violência.
	<b>Desenvolvimento Social e Diversidade</b>	Melhoria da qualidade de vida das comunidades locais, com a criação de oportunidades de desenvolvimento pessoal, profissional e social.
	<b>Sustentabilidade Ambiental e Mobilidade</b>	Melhoria da qualidade ambiental, defesa da mobilidade sustentável e responsabilidade com as gerações futuras.

**Fonte:** Elaboração própria baseado no Relatório de Sustentabilidade Renault 2011 / 2012

“O Instituto Renault recebe vários projetos do governo e da sociedade civil”, afirma Eliane Tarrit, gestora do Instituto Renault. As escolhas são baseadas nas diretrizes definidas anualmente, e aquelas propostas que possam ter sinergia com os projetos sociais em andamento têm prioridade. Após a aprovação, o projeto é acompanhado pelo Instituto por meio de relatórios que contêm indicadores específicos de acordo com a natureza do projeto, e que são encaminhados a cada bimestre.

Em 2011 o instituto passou a permitir a inscrição virtual de trabalhos e projetos de organizações para avaliação. O sistema possibilita criar uma escala qualitativa para enquadramento dos projetos candidatos a investimento e parceria, reduzindo a subjetividade das avaliações. No site do instituto é possível conhecer a política e as diretrizes de investimento social da Renault, e inscrever projetos em 3 tipos de apoio: Leis de Incentivo, Projetos Sociais e Patrocínios.

No fim de 2012 o instituto passou a colaborar com novos projetos além dos existentes no complexo Ayrton Senna, nas áreas de cultura, esporte, educação e ambiental. Apesar de não possuir funcionários próprios, o Instituto Renault possui um comitê composto por

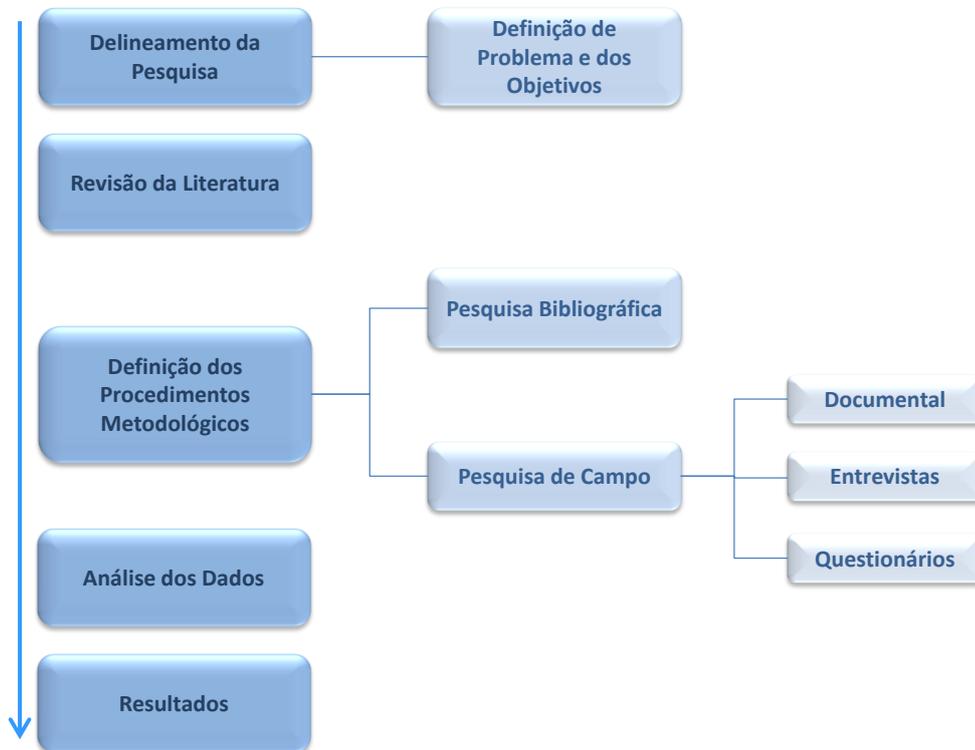
funcionários da Renault que exercem diversas funções na montadora (além das desempenhadas no Instituto), e que periodicamente se reúnem para tomar decisões acerca de projetos e destinação de verbas provenientes da Lei Ruané de incentivo à cultura, e da própria Renault. Diferente do que acontece em outros países, o Instituto no Brasil, além do apoio a ações nos 4 eixos estratégicos, executa iniciativas esportivas ou culturais para responder mais especificamente às demandas sociais locais (RENAULT, 2012).

De acordo com Eliane Tarrit, gestora do Instituto Renault, em entrevista concedida em agosto de 2013, os principais objetivos do Instituto para 2013 são: 1) definir e validar os indicadores sociais para os projetos sociais de forma proporcionar uma visão linear de evolução; 2) fazer com que o Instituto seja reconhecido com uma Oscip (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) para melhorar a forma como o Instituto é visto, aumentar a participação dele dentro da própria Renault, e facilitar a captação de repasse de verbas; 3) capacitar as pessoas do projeto Roda Viva, para que ele se torne autossustentável; 4) ser mais presente no cenário nacional com relação à segurança no trânsito.

### **3.3 Coleta e análise de dados**

Neste tópico são abordados os aspectos relacionados aos tipos de dados coletados, às técnicas de coleta de dados e à análise dos dados utilizados nesta pesquisa. De acordo com Yin (2005), os principais aspectos que devem ser considerados ao se coletar dados dizem respeito ao acesso às empresas e aos entrevistados, e à definição dos instrumentos de coleta.

O fluxograma abaixo (Figura 7 (3)) mostra o fluxo de coleta de dados utilizados. Neste estudo foi feito um levantamento bibliográfico e utilizado um roteiro de entrevista estruturado. Conforme Click (2010a), o uso de diferentes fontes de dados permite ao pesquisador ter maior rendimento teórico usando os mesmos métodos.

**Figura 7 (3)**- Fluxograma metodológico da pesquisa

**Fonte:** Elaborado pelo autor, baseado em Souza (2012)

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica proveniente de teses, dissertações, livros e artigos acadêmicos. Em seguida, foram coletados dados secundários por meio de sites de órgãos governamentais, da Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores e da Associação Brasileira dos Concessionários Renault, com o objetivo de levantar informações pertinentes à sustentabilidade empresarial da Renault do Brasil. O objetivo foi levantar informações pertinentes para depois cruzá-las com as informações obtidas por meio das entrevistas e questionários.

Num segundo momento, foram coletados dados por meio de documentos de uso interno da empresa, tais como relatórios, comunicados, cartas à imprensa e relatórios de sustentabilidade. O terceiro passo foi a aplicação de entrevistas estruturadas com perguntas abertas para os gestores do Instituto Renault, responsáveis pelas dimensões social e ambiental.

É importante salientar que os gestores em questão são funcionários da Renault do Brasil. E, por fim, foi aplicado um questionário com perguntas fechadas para os principais *stakeholders* da montadora (funcionários, clientes, fornecedores, governo e rede de concessionários). O objetivo dos questionários foi levantar a imagem percebida da Renault acerca de sua Responsabilidade Social e Ambiental.

O Quadro 7 (3) abaixo relaciona os objetivos específicos com os instrumentos de coleta de dados utilizados.

**Quadro 7 (3)-** Objetivos específicos e instrumentos de coleta de dados

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Instrumento de coleta de dados</b>
Identificar as principais diretrizes da Responsabilidade Social e da Gestão Ambiental da Renault do Brasil	Levantamento Bibliográfico e documental
Analisar a relação entre a montadora e o Instituto Renault na gestão e promoção das ações socioambientais	Levantamento Bibliográfico, documental e entrevistas
Analisar e classificar o tipo de Gerenciamento de Impressões da Responsabilidade Social (incluindo a dimensão ambiental) da Renault do Brasil	Levantamento Bibliográfico, documental e entrevistas
Identificar a imagem almejada pela montadora em relação à Responsabilidade Social e Ambiental	Levantamento documental e Entrevistas com gestores do Instituto Renault
Levantar a imagem percebida pelos principais stakeholders sobre a Responsabilidade Social e Ambiental da Renault do Brasil e confrontar com a imagem pretendida pela montadora	Questionários destinados a funcionários, concessionários, clientes finais, governo e fornecedores

**Fonte:** Elaboração própria baseado em Souza (2012)

O cruzamento dos dados bibliográficos foi a base teórica para a realização desta pesquisa científica. Foram utilizados artigos científicos nacionais e internacionais, teses, relatórios e livros. O primeiro objetivo específico foi realizado com base no referencial bibliográfico sobre Responsabilidade Social e a Gestão Ambiental, e o levantamento documental por meio de dados secundários, provenientes de sites de órgãos governamentais,

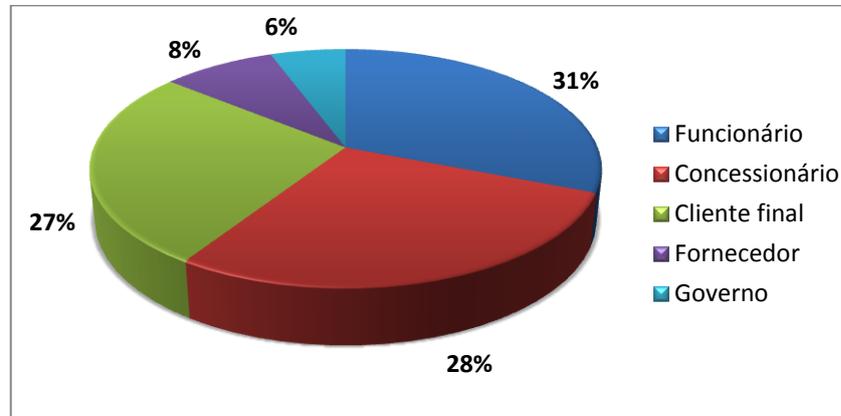
da Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores e da Associação Brasileira dos Concessionários Renault, bem como por meio de documentos de uso interno da montadora.

Para o segundo objetivo específico foi utilizado referencial bibliográfico sobre a eficiência da RSE, segundo Husted (2003), como base teórica; o levantamento documental, sobretudo o relatório de Sustentabilidade publicado pelo Instituto Renault em 2001/2012; e as entrevistas concedidas por Eliane Tarrit, gestora do Instituto Renault e Valdeni Lopes, gestor ambiental do Complexo Ayrton Senna e responsável pelo eixo preservar do Instituto Renault. As entrevistas foram realizadas e gravadas nos dias 30/07/2013 e 16/08/2013. A transcrição ocorreu na semana seguinte a cada entrevista. O roteiro foi definido conforme análises provenientes do primeiro objetivo específico.

O terceiro objetivo específico seguiu os mesmos procedimentos do objetivo específico anterior, porém utilizando o referencial teórico sobre Gerenciamento de Impressões como base, sobretudo de Mendonça e Gonçalves (2004). O quarto objetivo específico foi alcançado por meio das entrevistas com os gestores citados e da análise documental. Por fim, o quinto objetivo específico foi concretizado por meio da aplicação de questionários destinados aos principais *stakeholders* da montadora, ou seja, funcionários, clientes finais, rede de concessionários, fornecedores e órgãos do governo.

Foram distribuídos cerca de 200 questionários via correio eletrônico, além da captação realizada *in loco* em algumas concessionárias e no escritório comercial da Renault em São Paulo. Foram respondidos 82 questionários, porém após análise, apenas 71 foram considerados válidos e utilizados na análise. Dos 71 questionários, conforme ilustrado pelo Gráfico 1 (3), 22 foram respondidos por funcionários (31%), 20 por gestores da rede de concessionários (28%), 19 por clientes finais (27%), 6 por fornecedores (8%) e 4 por gestores de órgãos do governo (6%).

**Gráfico 1 (3)-** Tipo de *stakeholders* da amostra



**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

Perfis identificados dos *stakeholders* entrevistados:

- a) Funcionários – a maioria faz parte da chamada equipe de campo. São consultores, supervisores e gerentes que trabalham em todo território nacional atendendo a rede de concessionários nos setores de veículos novos, pós-vendas/qualidade, peças e acessórios. Houve uma pequena participação de funcionários do Complexo Ayrton Senna; Apesar de enviados questionários a funcionários do depósito de peças em Junidaí – SP, não houve respostas.
- b) Rede de concessionários – gestores das concessionárias das áreas de veículos novos, pós-vendas/qualidade, peças e acessórios. Houve pequena participação de diretores. Apesar de enviados questionários para alguns proprietários, não houve retorno;
- c) Clientes finais – pessoas comuns de vários estados do Brasil que possuem veículo da marca Renault;
- d) Fornecedores – funcionários de empresas fornecedoras de componentes de veículos, sobretudo de peças de reposição. Apenas um dos entrevistados é fornecedor da linha de produção de veículos novos;

- e) Governo – gestores que trabalham em órgãos do governo, sobretudo do Paraná, ligados de alguma forma ao Instituto Renault e/ou ao Complexo Ayrton Senna;

Em geral, as perguntas foram elaboradas de forma a obter respostas em escala de 0 (zero) a 5 (cinco), sendo 0 a pior e 5 a melhor avaliação. Nas questões 3 e 9, em função de a maioria das respostas terem sido assinaladas com um “x” e outras com números de 0 a 5, considerou-se que qualquer avaliação de 1 a 5 como “sim” e as resposta em branco ou com “0” (zero) como “não”. Em caso de dúvida, as respostas foram confirmadas com os entrevistados.

Apesar de não constar a nenhuma espécie de semântica para avaliação das questões (apenas notas de 0 a 5), para melhor análise qualitativa foram atribuídos nomes (semântica) a cada nota dada conforme tabela abaixo:

**Tabela 1 (3):** Escala utilizada para análise das frequências das respostas

Nota	Avaliação
0	Muito Insatisfeito
1	Meio Insatisfeito
2	Pouco Insatisfeito
3	Pouco Satisfeito
4	Meio Satisfeito
5	Muito Satisfeito

**Fonte:** Elaborada pelo autor, baseado em Ferrans e Powers (1992)

De acordo do Ribeiro (2004) para codificar uma escala o pesquisador deve definir os valores que vai atribuir aos códigos numéricos, onde esses valores devem refletir as propriedades da escala. Para obter uma medida única (resposta) o pesquisador deve recorrer às medidas de tendências centrais: moda, mediana e média. A moda dá destaque a categoria de maior frequência; a mediana a categoria que divide as observações em duas metades; e a média tem o papel de interpretar uma frequência relativa ponderada tomando como base a

apresentação máxima do evento, que no caso deste estudo foi a avaliação (nota) máxima 5 (cinco).

Para as análises dos resultados dos questionários foram utilizadas a moda (maior frequência das respostas) e a média relativa ponderada (percentual da frequência multiplicada por cada avaliação de 0 a 5). As análises foram realizadas por tipo de *stakeholder*, considerando suas atuações distintas, e pela amostra geral, tentando-se atingir um resultado único que represente a totalidade das respostas. Os intervalos das médias obtidas foram categorizados conforme tabela 1 (3) e apresentados em gráficos.

**Tabela 2 (3):** Escala utilizada para análise das médias das respostas

Médias	Avaliação
0 a 1	Péssimo
> 1 e < ou = 2	Ruim
> 2 e < ou = 3	Regular
> 3 e < ou = 4	Bom
> 4 e < ou = 5	Ótimo

**Fonte:** Elaborada pelo autor

A média da frequência relativa permite uma interpretação mais informativa, viabilizando a melhor análise do comportamento do evento com base numa boa representação do real (RIBEIRO, 2004). Ainda segundo o autor, sempre que o pesquisador estiver interessado no evento e não nas categorias de manifestação, desde que utilize escala intervala ou proporcional, estará alcançando uma melhor estratégia de análise para interpretar um conjunto de medidas.

A análise de dados da pesquisa se deu em dois momentos distintos: antes e depois da realização das entrevistas e dos questionários. A primeira foi realizada logo após o levantamento do referencial teórico com o objetivo do aprofundamento do tema antes da elaboração das entrevistas. A segunda deu-se após o levantamento das pesquisas nos sites, do

levantamento de documentos da empresa pesquisada e das entrevistas com os gestores. A primeira análise foi fundamental para o aprofundamento do tema e elaboração das entrevistas.

Segundo Minayo; Deslandes; Gomes (2009), a análise corresponde à decomposição dos dados e à busca por relações entre as partes decompostas. Ainda de acordo com os autores, a análise permite a interpretação, compreensão e a explicação às perguntas propostas. A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que envolve objetividade, sistematização e inferência, tendo como fases a pré-análise, a análise do material e o tratamento dos resultados (RICHARDSON, 2008).

A pré-análise corresponde à organização dos dados e das ideias gerais, e permite a elaboração de um roteiro de trabalho. Na análise do material é realizada a categorização dos materiais coletados. A fase de tratamento de dados envolve a transformação de dados brutos em unidades que salientem as características relevantes por meio de procedimentos metodológicos.

### **3.4 Limitações da pesquisa**

Por se tratar de um estudo de caso de caráter qualitativo, a pesquisa pode ser influenciada por vieses e interpretações particulares do autor, uma vez que a postura do pesquisador diante do seu objeto de estudo pode levá-lo a estratégias de pesquisa diferentes e resultados diferentes.

Apesar do bom relacionamento com a empresa objeto do estudo de caso, houve limitação a algumas informações financeiras, o que inviabilizou a mensuração dos benefícios econômicos referentes ao Sistema de Gestão Ambiental implantado no complexo Industrial Ayrton Senna. Da mesma forma, não se teve acesso a valores financeiros referentes a receitas e despesas/investimentos das ações sociais desenvolvidas pela montadora e o Instituto Renault.

Por se tratar de um estudo qualitativo, os resultados proporcionados pela aplicação dos questionários não seguiram regras estatísticas de amostragem, logo poderão existir variações de resultados caso seja realizada nova análise de dados numa perspectiva quantitativa.

Todavia, as limitações apresentadas não caracterizaram um empecilho para o alcance do objetivo proposto e não invalidaram o estudo, uma vez que foi possível realizar várias análises e inferências por meio dos instrumentos utilizados.

## 4 Apresentação e análise dos dados

---

A seguir serão apresentadas as análises da pesquisa bibliográfica e documental, bem como das entrevistas e questionário que possibilitaram responder os objetivos específicos. As pesquisas bibliográficas têm o papel de dar respaldo e embasamento teórico/científico; a pesquisa documental e as entrevistas com os gestores do Instituto Renault visaram levantar as ações sociais e ambientais praticadas pela Renault do Brasil em parceria com o Instituto Renault, bem como identificar a imagem que a montadora almeja junto ao mercado; os questionários têm o papel de fornecer a imagem percebida pelos principais *stakeholders* (funcionários, clientes, fornecedores, clientes e rede de concessionários na figura de seus gestores) sobre a Responsabilidade Social e Ambiental da Renault do Brasil.

### 4.1 Responsabilidade Social na Renault do Brasil

A Renault define como objetivo social “criar, aderir a e/ou manter programas, políticas e projetos sociais que contribuam para o desenvolvimento socioeconômico da comunidade da qual a empresa faz parte”. Com o objetivo de ser exemplo de empresa cidadã, a montadora defende os seguintes princípios: criar um ambiente de trabalho agradável e criativo, gerar novas oportunidades, estimular o voluntariado e, acima de tudo, fazer com que colaboradores e comunidades cresçam juntos (RENAULT, 2013).

Em seu relatório de sustentabilidade divulgado no fim de 2012, a Renault divide suas políticas de Responsabilidade Corporativa (ou Responsabilidade Social) (Quadro 8 (4)) em: 1) segurança e qualidade: focada na qualidade dos produtos e serviços ofertados; 2) direitos humanos e trabalho: foco na boa relação com os funcionários e a obediência às leis trabalhistas; 3) meio ambiente: representada principalmente pela gestão ambiental, redução de

emissão de gases do efeito estufa, economia do consumo de recursos naturais e redução do lixo gerado no processo de fabricação, e cuidados preventivos no manuseio de substâncias químicas que representem risco ao meio ambiente natural; 4) cumprimento de normas e legislação: obediência às leis de cada país, inclusive sobre concorrência e exportações, administração e proteção à informação confidencial, não envolvimento com a corrupção, e proteção à propriedade intelectual; 5) divulgação de informações: divulgar informações financeiras, resultados e atividades de negócios para os *stakeholders* como forma de melhorar comunicação e a confiança.

As políticas de Responsabilidade Corporativa e os objetivos sociais divulgados pela montadora no relatório de sustentabilidade estão em consonância com o modelo conceitual de Carroll (1979). A RSE da Renault do Brasil atenderia a todas as expectativas apresentadas pela autora, com exceção da expectativa discricionária: 1) a expectativa econômica, uma vez que há preocupação de tornar os produtos e serviços mais atrativos para o consumidor; 2) a expectativa legal pelo cumprimento às leis trabalhistas, às normas e legislação vigentes; 3) à expectativa ética pelo respeito às normas éticas entre concorrentes, clientes e fornecedores; 4) a expectativa discricionária que defende o estímulo dos funcionários na participação de ações de voluntariado junto a programas desenvolvidos pela montadora não é explicitado. Há indícios de alinhamento entre a responsabilidade social e a estratégia empresarial da montadora, o que estaria em acordo com o arcabouço proposto por Carroll (1979), onde haveria convergência entre os conceitos de RSE e cidadania social.

**Quadro 8 (4)- Políticas de Responsabilidade Corporativa Renault**

<b>Segurança e Qualidade</b>	<b>Compreender</b> as necessidades dos consumidores para oferecer produtos e serviços que os atendam, que possam ser utilizados por qualquer pessoa, que poupem energia, recursos ou limitem seu impacto no meio ambiente.
	<b>Assegurar</b> a segurança e oferecer informação sobre produtos e serviços.
	<b>Produzir</b> e oferecer produtos e serviços de qualidade, que sigam as leis e regras de segurança de cada país e região.
	<b>Estabelecer</b> e operar mecanismos de garantia de qualidade em toda a empresa.
<b>Direitos Humanos e Trabalho</b>	<b>Discriminação:</b> Não discriminar o colaborador em nenhum aspecto do trabalho baseado em critérios de raça, nacionalidade, gênero, religião, deficiência, idade, origem ou qualquer outra razão.
	<b>Respeitar os direitos humanos:</b> Não permitir nenhum tipo de constrangimento no local de trabalho.
	<b>Remuneração e horas de trabalho:</b> Obedecer às leis de cada país e região em relação aos salários mínimos, horas de trabalho e horas extras, deduções de salário, comissões e outras remunerações, garantia de folgas agendadas e férias anuais remuneradas.
	<b>Diálogo e conversa com colaboradores:</b> Considerar as conversas com colaboradores, reconhecer seu direito de se associarem ou não, baseado nas leis de cada país e região de operação.
	<b>Garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável:</b> Assegurar que a saúde e segurança dos colaboradores sejam prioridade e prevenir acidentes de trabalho.
	<b>Proibir o trabalho forçado:</b> Garantir que todo trabalho é opcional e que os colaboradores são livres para deixar seus trabalhos.
	<b>Proibir o trabalho infantil:</b> Não permitir o emprego de menores que não atendam à idade legal mínima para trabalho em cada país e região e em todos os casos em que os menores estiverem abaixo da idade de 15 anos.
<b>Meio Ambiente</b>	<b>Gestão do ambiente:</b> Desenvolver mecanismos de gestão para alcançar uma variedade de atividades ambientais. Reportar à Renault quando a informação for pedida.
	<b>Reduzir as emissões de gases que produzem efeito estufa:</b> Controlar as emissões de gases que produzem efeito estufa das atividades e perseguir esforços de redução dessas emissões. Empenhar-se para usar a energia de maneira efetiva. Reportar à Renault quando a informação for pedida.
	<b>Evitar a poluição do ar, água e solo:</b> Evitar a poluição de ar, água e solo. Monitoramento e redução de poluentes. Reportar à Renault quando a informação for pedida.
	<b>Economia de recursos e redução do lixo:</b> Descarte apropriado e para reciclagem. Comprometer-se a reduzir o lixo. Reportar à Renault quando a informação for pedida.
	<b>Manuseio de substâncias químicas:</b> Especificar e manusear com segurança as substâncias com potencial para poluir o meio ambiente e que apresentem risco para os colaboradores e ocupantes de um veículo. Não incluir substâncias químicas proibidas pelas leis de cada país e região nos processos de produção. Registrar e reportar às lideranças e autoridades relevantes as quantidades de emissão de substâncias químicas designadas pelas leis de cada país e região.
<b>Cumprimento de Normas e Legislação</b>	<b>Cumprimento da lei:</b> Obedecer às leis de cada país e região. Estabelecer e operar políticas, sistemas, e outros mecanismos para garantir cumprimento por toda a empresa.
	<b>Cumprimento das leis de concorrência:</b> Obedecer às leis de concorrência de cada país e região. Não se envolver com práticas como monopólios privados, restrição imprópria de comércio, práticas injustas de negócio ou abuso de poder.
	<b>Administrar e proteger informação confidencial:</b> Obter informações pessoais e confidenciais por meio de métodos apropriados. Controlar e proteger essas informações rigorosamente.
	<b>Impedir a corrupção:</b> Empenhar-se para moldar relações justas com políticos e oficiais e fazer contribuições políticas e doações baseadas nas leis de cada país e região. Não aceitar ou promover presente ou dinheiro cuja intenção seja ganhar ou reter benefícios impróprios.
	<b>Gerenciar exportações:</b> Empreender medidas apropriadas e administrar exportações de tecnologias e bens restritos às leis de cada país e região.
	<b>Proteger a propriedade intelectual:</b> Proteger os direitos de propriedade intelectual próprios ou em associação com a própria empresa. Não obter ou usar inadequadamente a propriedade intelectual ou infringir os direitos de terceiros.
<b>Divulgação de Informações</b>	<b>Divulgação de informação aos stakeholders:</b> Divulgar informações sobre situação financeira, resultados e atividades de negócios para os stakeholders de forma adequada. Empenhar-se para manter e desenvolver entendimento mútuo e relações de confiança com stakeholders por meio de comunicação aberta e justa.

Fonte: Elaboração própria, baseada no Relatório de Sustentabilidade Renault

Em relação ao grau de envolvimento da RSE sugerido por Montana e Charnov (1999), a organização estaria entre as abordagens da responsabilidade social e a sensibilidade social. Apesar de desenvolver ações que vão além das obrigações legais, de possuir metas sociais bem definidas e destinar recursos próprios para o desenvolvimento de ações sociais em parceria com organizações sem fins lucrativos, ainda não é clara a forma como ela se anteciparia aos problemas sociais futuros. Tendo como base a definição de cidadania empresarial de Davenport (2000), a montadora seria classificada como empresa cidadã por conduzir os negócios de forma ética e procurar o equilíbrio entre seus *stakeholders* e a proteção do meio ambiente.

Tendo como base o conceito de Responsabilidade Social Empresarial definido pelo Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD) em 1998, foram identificados: a adoção do comportamento ético e a preocupação com a melhoria, simultaneamente, da qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local. Porém, não ficou claro como a Renault pretende contribuir para o desenvolvimento econômico. As declarações das políticas acerca do respeito e preservação ao meio ambiente natural, o combate à corrupção e o cumprimento aos direitos humanos e trabalhistas podem inferir uma tentativa no sentido de contribuir para a melhoria da sociedade como um todo.

A gestão ambiental foi evidenciada de forma explícita nas políticas de RSE da Renault do Brasil. Em consonância com Rosen (2001), Tinoco (2006) e Barbieri (2011), verifica-se a preocupação com a redução do consumo de insumos, emissão de resíduos e gases nocivos ao meio ambiente natural. Já na política “divulgação de informações” foram constatados aspectos da teoria dos *Stakeholders* e da prestação de contas corporativa (*accountability*), elementos relacionados por Wilson (2003) na composição da sustentabilidade empresarial. Desta forma, fica clara a intenção de divulgação da situação financeira, dos resultados e atividades dos negócios da montadora como forma de manter e melhorar a imagem da

montadora frente a seus *stakeholders* na busca por uma relação de confiança que possa lhe trazer benefícios.

Porém, se por um lado a montadora é pressionada pelo governo e pelos clientes pela busca de uma imagem socioambientalmente responsável, por outro lado ela pressiona pouco fornecedores, empregados e a rede de concessionários neste tema. Na rede de concessionários, as instruções ambientais são praticamente inexistentes no processo de certificação da montadora, e ficam limitadas as exigências legais como o cadastro de *airbags* junto ao IBAMA, seu armazenamento e descarte. Com a aprovação da política de resíduos sólidos em 2012, passou-se também a ser verificado o armazenamento, recolhimento e descarte corretos de pneus, baterias e óleos automotivos. No caso específico das baterias, essa informação já consta nos manuais dos veículos.

Em relação aos fornecedores, existem ações pontuais desenvolvidas em parceria no Complexo Ayrton Senna, como por exemplo, o aproveitamento de mão de obra de organizações beneficiadas pelo Instituto Renault. Porém, atualmente não há uma política explícita que estimule os fornecedores ao desenvolvimento de ações de responsabilidade socioambiental. Segundo Eliane Tarrit, gestora do Instituto Renault, a Renault não tem interesse de impor regras de RSE que prejudiquem sua relação comercial com fornecedores, pois essa não é prioridade do setor de compras, e que esse tipo de ações terão que ser implementadas aos poucos.

Os empregados da montadora no Brasil são convidados de forma tímida a participar das ações socioambientais desenvolvidas ao longo do ano por meio de e-mails e cartazes de campanhas sazonais fixadas no escritório comercial em São Paulo, No armazém de Peças em Jundiaí e no Complexo Ayrton Senna. Porém, não se identificaram ações práticas para o estímulo ao desenvolvimento das ações, como por exemplo, proporcionar dias de folga para funcionários voluntários em projetos sociais desenvolvidos pela montadora, ou utilização dos

indicadores do Sistema de Gestão Ambiental para compor a remuneração daqueles envolvidos no processo.

## **4.2 Gestão Ambiental na Renault do Brasil**

Valdeni Lopes, responsável pelo eixo preservar do Instituto Renault e gestor ambiental do Complexo Industrial Ayrton Senna, em entrevista concedida em outubro de 2013, declara que as ações de responsabilidade ambiental do grupo Renault foram planejadas mesmo antes da inauguração da primeira fábrica no Brasil em 1998. Segundo o gestor ambiental do Instituto Renault, na época da instalação da fábrica houve grande repercussão acerca da possível degradação ambiental que a fábrica poderia trazer na área de manancial rica em fauna e flora. Dessa forma, a montadora realizou vários estudos, implantou um sistema de gestão ambiental moderno que é mantido e melhorado continuamente, além de definir objetivos para evitar impactos e para melhorar a preservação ambiental na região. Atualmente, de um total de 2,5 milhões de m<sup>2</sup> que constituem a área do Complexo Ayrton Senna, cerca de 60% são áreas de mata, reservados à preservação ambiental (RENAULT, 2012).

A Política Ambiental da Renault do Brasil está em conformidade com a Política de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Renault e tem por objetivo associar as necessidades econômicas e sociais às ambientais (RENAULT 2012). Os compromissos prioritários com o meio ambiente natural divulgados pela Renault do Brasil são: respeitar os requisitos legais; melhorar continuamente nossas atividades, produtos e serviços; prevenir a poluição do meio ambiente; controlar ou reduzir os impactos ambientais resultantes de suas atividades, com ênfase na redução da geração de resíduos sólidos, efluentes líquidos, emissões atmosféricas e consumo de recursos naturais; garantir recursos necessários para o estabelecimento e manutenção dos objetivos e metas ambientais; melhorar a performance do Sistema de Gestão

Ambiental, conscientizando os colaboradores e prestadores de serviço que possam causar um impacto ambiental na Renault do Brasil.

Entre os pontos da política ambiental destacam-se: 1) gradual substituição de materiais sintéticos por insumos naturais 100% recicláveis; 2) uso de combustíveis alternativos e a redução no consumo de energia e água na linha de produção, no uso de metais pesados, nos níveis de emissão de gases e no consumo de combustíveis; 3) otimização dos recursos naturais, evitar desperdícios e reduzir agentes poluidores; 4) certificação NBR ISO 14001 como forma de padronização e reconhecimento internacional dos esforços da Renault do Brasil em se criar um ambiente de produção integrado ao meio ambiente.

No Complexo existe um Comitê de direção, cuja missão é colocar em prática a Política Ambiental definida pela montadora e apresentar os resultados conseguidos periodicamente. Cada membro do comitê de direção deve engajar seus colaboradores a contribuir com uma boa prática de nosso Sistema de Gestão Ambiental. Todos os prestadores de serviço, fornecedores e pessoal externo que trabalham dentro do perímetro do Complexo Ayrton Senna devem contribuir para atingir os objetivos e metas estabelecidas (RENAULT, 2012). Os 5 aspectos considerados são: 1) utilização de recursos, resíduos sólidos, efluentes líquidos, emissões atmosféricas, demais aspectos (ruídos, solo e lençol freático).

**Recursos:** as principais fontes energéticas utilizadas pelo Complexo Ayrton Senna são Energia Elétrica e Gás Natural. A Energia Elétrica é fornecida pela Companhia Paranaense de Energia (Copel) e é utilizada para iluminação, funcionamento dos meios de produção, prensas, robôs e soldas. O Gás Natural é fornecido via gasoduto pela Companhia de Gás Zahran (Copagaz) para alimentação das caldeiras e estufas. A água utilizada no Complexo Ayrton Senna é fornecida pela Companhia de Saneamento do Paraná (Sanepar). A captação é realizada no Rio Pequeno. A rede de distribuição interna divide a água em 3 tipos, segundo sua utilização: água potável, que abastece restaurantes e sanitários; água Industrial, que serve

aos processos industriais e demais utilidades; água desmineralizada, destinada à pintura e montagem dos veículos. A Fábrica de Motores dispõe de um sistema de evaporadores, no qual a água é recuperada e reaproveitada.

**Resíduos:** os resíduos gerados pelas atividades do Complexo Ayrton Senna são separados por meio da coleta seletiva e são classificados em duas categorias: Resíduo Industrial Banal (DIB) e Resíduo Industrial Perigoso (DID). DIB são os resíduos de embalagem (papelão, plástico, madeira), de alimentos, de materiais de escritório e também os metais. Estes resíduos são separados conforme sua composição e enviados para uma central de resíduos situada no Complexo, e depois encaminhados para valorização (venda). DID são os resíduos que necessitam de tratamentos diferenciados por serem classificados como perigosos. Estes resíduos possuem controle e regulamentações particulares. Em geral, têm em sua composição produtos tóxicos, inflamáveis ou produtos químicos, tais como a borra da pintura, os óleos, os solventes e os resíduos ambulatoriais.

**Emissões Atmosféricas:** as principais emissões atmosféricas no Complexo Ayrton Senna são os Compostos Orgânicos Voláteis (COVs) aplicados no processo de proteção e pintura das carrocerias. As emissões de COVs seguem para os Incineradores de Gases, localizados nos prédios de pintura. Atualmente foi implantado um sistema de pintura à base de água para redução do uso de solvente e emissão dos COVs.

**Efluentes Líquidos:** diversas práticas são adotadas no Complexo para reduzir o consumo de água (industrial, potável e desmineralizada), gás natural e energia elétrica. A ação de redução de consumo pode implicar em impactos significativos à segurança das pessoas e das instalações ou na qualidade do processo.

**Outros aspectos Ambientais:** a proteção do lençol freático e o controle dos ruídos são ambos da responsabilidade do Plano de Monitoramento Ambiental. Os líquidos industriais são contidos em cubas de inox suspensas, que, somadas a barreiras de concreto, eliminam

riscos de contaminação do solo e do lençol freático. O monitoramento dos ruídos emitidos é realizado anualmente e os pontos de monitoramento estão localizados nas áreas limítrofes do Complexo.

No complexo existe um Departamento de Segurança Patrimonial que é responsável pelas intervenções nos casos de acidentes. Segundo a definição utilizada pela montadora, um risco ambiental é a probabilidade da ocorrência de efeitos tóxicos ou nocivos após a exposição de organismos vivos a substâncias poluentes, objetos ou eventos perigosos – que se encontram no meio ambiente como resultado das atividades humanas. O mapeamento dos riscos ambientais do Complexo Ayrton Senna indica que os riscos mais significativos são de incêndio, estocagem/manutenção de produtos químicos e explosão. Os integrantes deste departamento são responsáveis por agir em caso de acidentes corporais, acidentes com lesão, acidentes patrimoniais, incêndio e demais acidentes ligados a risco de poluição. O Complexo Ayrton Senna possui um Plano de Contingência, que inclui treinamentos e exercícios de simulação, como medidas para combater a poluição accidental. Uma programação é realizada anualmente para os exercícios e simulados. Ao final, um relatório exhibe os resultados e pontos de melhoria.

A Renault utiliza um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) como ferramenta para a implementação da política ambiental e gerenciamento dos aspectos ambientais. Permite desenvolver objetivos e fixar prioridades, de acordo com a política definida pela empresa. A Renault define o SGA como a base para a melhoria contínua e da superação na performance ambiental. O programa ambiental é planejado pela alta direção da empresa como aporte às tomadas de decisão. Nele são definidos os objetivos conforme as prioridades ambientais definidas, levando em consideração os requisitos legais aplicáveis e outros requisitos definidos pela empresa.

A construção do Sistema de Gestão Ambiental coloca em prática premissas estabelecidas na política da empresa. Por meio do método de análise ambiental ECORISQUE, as atividades do Complexo Ayrton Senna são mapeadas e seus impactos associados ao ar, solo, efluentes, água, resíduos e ruídos, identificados. Os objetivos ambientais são estabelecidos anualmente e são controlados por meio de acompanhamento mensal para avaliação da evolução dos indicadores e implantação de melhoria quando necessário. Os Objetivos estão inseridos nos programas de ações de cada departamento.

Um plano de ação é desenvolvido, segundo os objetivos ambientais do Complexo Ayrton Senna, para tratar de cada aspecto e cumprir com as metas fixadas pela Política Ambiental. Os impactos ambientais classificados como significativos recebem prioridade. O programa de Gestão Ambiental une-se, então, aos planos de ação em curso de implantação nos setores do Complexo. Os indicadores permitem analisar o progresso realizado, identificar diferenças entre os objetivos fixados e dar continuidade às evoluções dentro do quadro do Comitê de Direção das Fábricas (RENAULT, 2009).

De acordo com a declaração ambiental da Renault (2007), os elementos necessários para a realização da Política Ambiental do Complexo Ayrton Senna, implementados pelo SGA, são: 1) definição da estrutura organizacional para a realização da gestão ambiental; 2) detalhamento das responsabilidades confiadas a cada um para que o sistema de gestão ambiental funcione e os procedimentos sejam respeitados; 3) descrição precisa das práticas e procedimentos necessários para um bom funcionamento do sistema; 4) detalhamento dos recursos humanos e financeiros envolvidos que viabilize a prática dos programas definidos.

A Renault desenvolve estudos para o aperfeiçoamento do SGA, que vão desde a entrada da matéria-prima na fábrica até a disposição final dos resíduos gerados no processo industrial. As diretrizes para os estudos são: determinações de órgãos ambientais/legislação – Federal, Estadual e Municipal; constante indicação das melhores soluções econômicas no

mercado; atendimento integral à Norma de Segurança do Trabalho; e total controle operacional. Segundo Valdeni Lopes, gestor ambiental do Complexo Ayrton Senna, em termos econômicos o SGA possui basicamente duas previsões de gastos: a previsão de despesas anual, que é o que gasto no dia a dia para manter o sistema operando, por exemplo, o tratamento de efluente, resíduo, e de emissões atmosféricas; e o orçamento de investimento tri-anual destinado a aperfeiçoamento do sistema de gestão, como melhorias do sistema de tratamento de resíduos, prevenção da poluição do solo, reutilização de água de chuva, entre outros.

A montadora possui parceria com a empresa de Gerenciamento de Resíduos Industriais (GRI) para o gerenciamento Global de Resíduos (TWM – Total Waste Management). O objetivo é obter soluções ambientais integradas por meio de uma única empresa, a partir de uma carteira com várias tecnologias e experiências. Entre os valores desta parceria estão: melhorar relação custo x benefício dos produtos, melhorar performance industrial, utilização de multitecnologias, melhoramento contínuo da qualidade dos serviços prestados (ISO 9001/2000), melhorar saúde e segurança ocupacional, garantir a proteção ao meio ambiente natural (ISO14001/2004).

Apesar de se saber que há imposições legais a vários procedimentos de fabricação e comercialização e descarte de diversos insumos inerentes à fabricação dos veículos, não ficou clara a existência de conflito com o meio ambiente sob a imagem do governo, conforme apontado por Hoffan (2000). Foi visualizada proatividade na prevenção de possíveis acidentes ambientais, como uma forma de se antecipar a problemas sociais futuros, que se valendo da classificação de RSE sugerida por Montana e Charnov (1999), a Renault estaria no nível da sensibilidade social no que se refere à Gestão Ambiental.

O Sistema de Gestão Ambiental implementado no Complexo Ayrton Senna evidencia uma estratégia baseada em custos, com maior controle na emissão de poluentes e diminuição

do uso de insumos, estando em acordo com Neder (1992). Segundo o autor, este tipo de estratégia não costuma trazer melhorias aos produtos, mas no caso da Renault foi verificado que há preocupação em melhoria dos veículos, tanto em relação ao consumo de combustível e emissão de gases nocivos à atmosfera, quanto no aumento do uso de materiais que possam ser reciclados ao fim da vida útil dos produtos.

Analisando-se à luz de Karagozulu e Lidell (2000), foi identificado que há relação positiva entre inovação ambiental e vantagem competitiva por meio da melhoria das performances ambiental e financeira. A receita gerada por atividades de RSE, neste caso, é superior ao investimento e previne acidentes ambientais que podem resultar gastos financeiros elevados. De acordo com Valdeni Lopes, gestor ambiental do Complexo Arton Senna e responsável pelo eixo preservar do Instituto Renault, de janeiro a julho de 2013, as receitas geradas com a venda de resíduos somaram cerca de R\$ 9 milhões, o que significa uma média próxima a R\$ 1,3 milhão por mês. Seguindo esta projeção, até o fim deste ano as receitas geradas por apenas uma ação ambiental será capaz de cobrir a previsão de custos de todo Sistema Gestão Ambiental do Complexo Ayrton Senna para este ano.

O Sistema de Gestão Ambiental se paga. [...] sem falar na parte de prevenção. Segundo dados estatísticos, a cada R\$ 1 gasto com prevenção você economiza em torno de R\$ 5. [...] isso sem falar na economia de água, de energia, evitar uma poluição do solo que custa milhões para ser contaminado. Tudo isso acaba gerando um ganho e uma oportunidade de negócio muito grande [Valdeni Lopes].

Baseando-se em Tinoco (2006), constatou-se que a gestão ambiental da montadora é oportunidade de negócio que lhe traz benefícios econômicos e estratégicos. Porém, não foram identificados todos os benefícios descritos pelo autor, conforme Quadros 9 (4) e 10 (4) abaixo:

**Quadro 9 (4)- Benefícios econômicos e financeiros identificados na Gestão Ambiental da Renault do Brasil**

<b>Benefícios Econômicos</b>
<p>Economia de Custos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução do consumo de água, energia e outros insumos;</li> <li>• Reciclagem, venda e aproveitamento de resíduos e diminuição de efluentes;</li> <li>• Redução de multas e penalidades por poluição.</li> </ul>
<p>Incremento de Receita</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Linhas de novos produtos para novos mercados;</li> <li>• Aumento da demanda para produtos que contribuam para a diminuição da poluição.</li> </ul>
<b>Benefícios Estratégicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria da imagem institucional;</li> <li>• Renovação da carteira de produtos;</li> <li>• Melhoria nas relações de trabalho;</li> <li>• Melhoria das relações com os órgãos governamentais, comunidade e grupos ambientalistas;</li> <li>• Melhor adequação aos padrões ambientais.</li> </ul>

**Fonte:** baseado em North (1992 apud TINOCO, 2006)

**Quadro 10 (4)- Benefícios econômicos e financeiros não identificados na Gestão Ambiental da Renault do Brasil**

<b>Benefícios Econômicos</b>
<p>Incremento de Receita</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da contribuição marginal de “produtos verdes”, que podem ser vendidos a preços mais altos;</li> <li>• Aumento da participação no mercado, devido à inovação dos produtos e à menor concorrência;</li> </ul>
<b>Benefícios Estratégicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da produtividade;</li> <li>• Alto comprometimento do pessoal;</li> <li>• Melhoria da criatividade para novos desafios;</li> <li>• Acesso assegurado ao mercado externo;</li> </ul>

**Fonte:** baseado em North (1992 apud TINOCO, 2006)

### 4.3 Relação entre a Renault do Brasil e o Instituto Renault

Instituto Renault tem como principal atividade desenvolver atividades que garantam que o objetivo e os princípios sociais da montadora sejam seguidos internamente e repassados para o mercado por meio de parcerias com organizações idôneas (INSTITUTO RENAULT, 2012). De forma sucinta, o instituto é responsável pelo gerenciamento das atividades socioambientais da montadora, pela manutenção e desenvolvimento de novas parcerias relacionadas ao tema, e pela divulgação das ações para o mercado.

Tomando como base a classificação de Husted (2003), a relação entre a montadora e o Instituto possui características de governança (ou gestão) colaborativa, pois envolve parceria entre uma empresa privada (Renault) e uma organização sem fins lucrativos (Instituto Renault), onde a empresa transfere recursos para o parceiro sem fins lucrativos, a fim de promover atividades de RSE em nome da primeira. A relação entre o Instituto e a Renault visa o aumento da eficiência das ações de RSE de forma a proporcionar o maior bem social pelo menor custo possível e assim trazer benefícios à montadora. De acordo com Ana Paula Camargo, diretora de RH da montadora no Brasil:

Antes a Renault já tinha ações voltadas à responsabilidade social, mas eram muito pontuais. Eram oportunidades que iam aparecendo, tanto que o Borda Viva já existia. Mas as coisas não tinham um propósito nem uma estratégia tão claros. É como se a gente estivesse falando de uma ação de benfeitoria e não de um projeto. Eu acho que o que o Instituto trouxe foi essa visão sistêmica, a estratégia, onde investir, onde não investir e por que investir (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE RENAULT, 2011 / 2012, pág. 27).

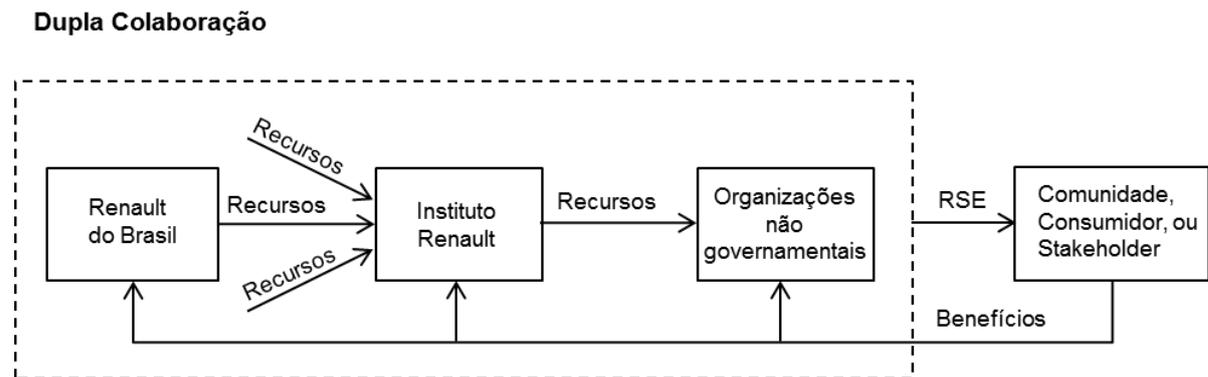
Foram identificadas características que diferem a atuação do Instituto nas ações sociais e nas ações ambientais, sobretudo daquelas ligadas ao Sistema de Gestão Ambiental no Complexo Industrial Ayrton Senna. Em seguida a atuação do Instituto será aprofundadas separadamente nas dimensões social e ambiental.

### **4.3.1 Atuação do Instituto Renault nas ações sociais**

No desenvolvimento das ações sociais, foi observada a existência de uma espécie de “quarteirização” das atividades de RSE, onde a montadora “terceiriza” as ações de RSE para o Instituto Renault e lhe cobra resultados e acompanhamentos, e este, por sua vez, “terceiriza novamente” para organizações não governamentais, e também cobra e monitora os resultados. Acaba por existir uma dupla governança colaborativa: a primeira entre a Renault e o Instituto

Renault e a segunda entre o Instituto e as organizações não governamentais. Na prática, o Instituto recebe a verba da montadora e tem liberdade de decisão de onde aplicá-lo.

**Figura 8 (4)-** Estruturas de governança da RSE – Dupla colaboração



**Fonte:** Elaboração própria, baseado em Husted (2003)

Hoje a Renault trabalha as ações sociais por meio de parceiros que sejam idôneos, que tenham uma boa imagem no mercado, que tenham um trabalho sério (...) o benefício é que você disponibiliza o recurso, define indicadores e define o segmento. Não precisa você implementar o projeto (...) isso facilita, porque o nosso *métier*, o nosso *know-how*, é fazer carro, não é desenvolver (só) projetos sociais ou fazer projetos ambientais. Então nós procuramos ter pessoas que possam dá esse suporte técnico às instituições que tenham no seu *know-how* o desenvolvimento desses projetos. (...) A Renault não teria ‘braço’ para tocar tudo sozinha (...) e os custos acabariam aumentando [Eliane Tarrit].

Neste processo há alta centralidade entre o Instituto e as entidades não governamentais, em função da proximidade entre a atividade fim do Instituto e atividades das ONGs, pela presença de controles administrativos e pelo fato do instituto participar diretamente da gestão das ações de RSE. Apesar de este tipo de relação não ter sido explicitada por Husted (2003), será considerado que ela está contida na relação de governança colaborativa existente entre a Renault e o Instituto Renault, uma vez que este último cumpre o papel de prover as atividades socioambientais que serão relacionadas à montadora.

Segundo Eliane Tarrit, gestora do Instituto Renault, atualmente a Renault do Brasil define um *budget* anual para ser aplicado no Instituto, que é revisto semestralmente, porém ainda não existe um critério definido publicado de investimento associado a um percentual de faturamento da empresa. Além da montadora, o Instituto possui outras fontes de recursos como leis de incentivo à cultura e a projetos sociais, porém pelo menos 60% a 70% das verbas recebidas pelo Instituto Renault vêm da montadora.

[...] procurar capacitar o pessoal do projeto Roda Viva para que ele se torne autossustentável. Hoje, se a Renault parar de investir o projeto não continua. Ele não tem fonte de receita existente para ser autossustentável. Esse é um dos nossos objetivos. Não que a gente vá parar de ajudar, mas a gente não vai mais precisar ser mantenedor, porque o projeto não pode depender de nós, ele precisa ‘caminhar com os próprios pés’ [Eliane Tarrit].

A montadora recebe em contrapartida benefícios de imagem, sobretudo na região próxima ao complexo industrial, benefícios econômicos em forma de deduções no imposto de renda, e maior facilidade a créditos bancários e na aprovação de projetos sociais junto a órgãos do governo. Contudo, a relação financeira da montadora atualmente é negativa, ou seja, a Renault do Brasil investe mais do que arrecada com projetos sociais. Segundo Eliane Tarrit, gestora do Instituto Renault, uma das prioridades do Instituto Renault em 2014 é se tornar autossuficiente, capitando mais recursos externos e dependendo cada vez menos da verba da montadora.

### **4.3.2 Atuação do Instituto Renault nas ações ambientais**

O Instituto Renault tem pouca participação nas decisões e nos controles referentes ao Sistema de Gestão Ambiental adota no Complexo Ayrton Senna, ficando apenas incumbido da divulgação dos resultados para os *stakeholders*. Mesmo o gestor ambiental responsável

pelo complexo industrial sendo o responsável pelo eixo preservar do Instituto, as decisões não ficam a cargo apenas dele, mas de todo colegiado envolvido no SGA.

Desta forma, as ações ambientais da montadora passam a ter mais características de governança interna, segundo Husted (2003), pois os projetos são realizados ‘dentro de casa’. O planejamento, execução e avaliação dos projetos são realizados diretamente pela montadora, que possui uma coordenação autônoma em relação ao Instituto Renault. A governança de projetos “em casa” nas atividades ambientais foi uma escolha estratégica da montadora em função da relação com sua atividade fim, sobretudo em relação à inovação de seus produtos; por necessitar de controles rigorosos para evitar perdas ou aumento dos custos de fabricação; e pelo fato de a questão ambiental estar associada diretamente à imagem da empresa pela própria definição do seu segmento.

Os controles administrativos são um ponto forte para realização e gestão das atividades, o que diminui a necessidade de maiores investimentos em ações motivacionais. Apesar de os custos para manutenção e aprimoramento do SGA serem altos, atualmente o saldo financeiro é positivo, ou seja, as receitas geradas com a venda de resíduos e materiais recicláveis já superam todos os custos, havendo também ganho em relação à economia de insumos inerentes à produção, e na imagem da montadora frente aos *stakeholders*.

### **4.3.3 Principais projetos desenvolvidos pelo Instituto Renault**

As informações a seguir foram extraídas do Relatório de sustentabilidade da Renault do Brasil referente à publicação de 2011 / 2012.

#### **a) Eixo Educar:**

**Centro de Educação Infantil Árvore dos Sapatos:** voltado à educação infantil, o projeto atende, desde 2003, 230 crianças de 0 a 6 anos, filhos de funcionários e da

comunidade carente de São José dos Pinhais. A escola municipal é mantida por meio de uma parceria entre a Renault e a Secretaria Municipal de Educação. O conteúdo didático inclui temas como meio ambiente, segurança no trânsito e hábitos de alimentação sadia.

**Renault Solidária:** um centro de capacitação para jovens carentes. O foco é a valorização pessoal e a formação profissionalizante. Parceria com a Associação Borda Viva, que integra educação, responsabilidade social e desenvolvimento.

**Hora do conto, cor e encanto:** a Renault oferece uma vez por semana lanche gratuito para crianças na faixa etária de 7 a 14 anos da rede municipal de ensino, para que elas participem de um encontro lúdico em uma biblioteca da Faculdade Metropolitana de Curitiba (Famec). O projeto é uma parceria entre a Renault do Brasil, a Famec e a Prefeitura de São José dos Pinhais.

**Aprendiz em Família:** atuante desde 2008, o Aprendiz em Família viabiliza a entrada de adolescentes e jovens no mercado de trabalho. Filhos e irmãos de funcionários que realizam cursos no SENAI têm a chance de exercer uma atividade profissional dentro da Renault.

**Estação da Sabedoria:** no dia 30 de março de 2012 foi inaugurada a Estação da Sabedoria, uma Biblioteca no Terminal Central Urbano de São José dos Pinhais, onde ficam cerca de 1.500 livros e diversos periódicos à disposição da população.

**Coleção Peteca:** com o objetivo de incentivar a leitura de crianças entre 5 e 8 anos, o projeto patrocinou em 2012, 4 edições da coleção Peteca, com conteúdo do grupo Palavra Cantada, referência nacional em música para crianças.

**Renault Experience:** trata-se de um projeto multidisciplinar que envolve universitários de diversas áreas do conhecimento, como Engenharia, Design, Comunicação, Administração, Marketing e Comunicação. Um dos principais temas

abordados no evento é o trabalho transversal realizado por profissionais de diferentes setores da empresa, tais como Design, Engenharia e Produção, integrados com as áreas administrativas e de vendas. Em 2011, foi uma versão do evento exclusiva para os colaboradores da empresa, (Renault Experience InHouse).

**Desafio Renault Experience:** entre março e maio de 2013, alunos das 13 universidades parceiras puderam inscrever projetos de conclusão de curso (TCC) com aplicação na indústria automotiva e com abordagem em alguns dos temas selecionados pela Renault. Entre os objetivos do projeto estão a descoberta de estudos realizados por alunos e professores, a aproximação entre indústria e universidades e a abertura para futuras parcerias.

**b) Eixo Proteger:**

**GRSP:** o Global Road Safety Partnership é um projeto da Cruz Vermelha Internacional que reúne governos, empresas e a sociedade civil para abordar questões de mobilidade e segurança no trânsito em vários países, além de atuar na avaliação e correção dos principais fatores que geram morte no trânsito.

**Ações Educativas:** em 2011, durante a Semana de Segurança no Trânsito realizada em Niterói foram realizadas palestras, treinamentos de direção, distribuição de material informativo sobre a importância da direção segura, e a doação de uma van para a Cruz Vermelha. Na ocasião, foi anunciada a parceria do Instituto Renault com o Departamento Nacional de Trânsito (Denatran), em apoio à divulgação da campanha “Pare, pense e mude – Parada nacional pela redução de acidentes”.

**Centro Pilotagem Roberto Manzini by Renault:** o Centro Pilotagem treinamento, que vai desde a pilotagem esportiva, que credencia o aluno a participar de competições oficiais, a cursos de direção defensiva e evasiva em veículos blindados. O projeto é uma parceria entre a Renault e o ex-piloto de competição e

psicólogo Roberto Manzini. Até 2012 o curso já havia diplomado mais de 37 mil alunos.

**Doação de ambulâncias:** em novembro de 2011, o Instituto Renault doou 6 Ambulâncias Master para atendimento à população do litoral e aos turistas que visitam a região durante a Operação Verão Paraná. Os veículos foram entregues ao governador do Paraná, Beto Richa.

**Cine Escola Caravana:** trata-se de uma parceria entre o Instituto Renault e a TAO Produções para, por meio de filmes, conscientizar estudantes de 6 a 14 anos sobre a educação ambiental, no trânsito e outros assuntos referentes aos eixos de atuação do Instituto Renault. Cerca de 15 escolas e 9.000 alunos participaram dessa iniciativa.

**c) Eixo Transformar:**

**Núcleo de Desenvolvimento Social Borda Viva:** o projeto foi iniciado por meio da parceria do Instituto Renault com a até então Associação Borda Viva. O projeto presta assistência a moradores carentes do bairro Borda do Campo, em São José dos Pinhais. Crianças, jovens, mulheres e famílias são atendidos com refeições, formação profissional para a geração de renda, atividades socioeducativas e um espaço de convivência. Entre as iniciativas do projeto estão a cozinha comunitária, a cozinha escola, biblioteca, costura escola e agricultura comunitária. O projeto da Cozinha Comunitária tem a perspectiva de se tornar autossustentável em 2013, por meio da venda de 500 refeições por mês.

**Integração de pessoas com deficiência:** parceria com a Universidade Livre para a Eficiência Humana (Unilehu) para contratação de pessoas com deficiência física qualificadas pela instituição. Os candidatos são formados de acordo com as vagas existentes na fábrica da Renault, e em outras empresas da região. Cerca de 600 pessoas com necessidades especiais se formam anualmente na Unilehu.

**Programas voltados para atendimento, atração e retenção de mulheres em seu quadro de funcionários:** ampliar o número de colaboradoras de forma que, para cada cargo de gestão a ser preenchido, pelo menos uma mulher integre a lista de candidatos potenciais. A meta é ter no mínimo uma mulher para competir em pé de igualdade em cargos de direção. A montadora chama atenção que a política de remuneração e os programas de capacitação são realizados independentemente do sexo.

**Parceria com a Associação de Deficientes Físicos do Paraná:** em regime de comodato, a Renault cedeu para a Associação de Deficientes Físicos do Paraná (ADFP) uma van Master adaptada, para transporte dos pacientes carentes, adultos e crianças em processo de reabilitação que precisam se locomover para fisioterapia, atendimento médico, psicológico e odontológico. A associação atende Curitiba e Região Metropolitana.

**Voluntários Renault:** incentivo dos funcionários Renault para o envolvimento em atividades voluntárias para a comunidade local. A prioridade do voluntariado vai para entidades mantidas pela empresa para o devido acompanhamento das ações desenvolvidas. Em 2011, voluntários desenvolveram ações para arrecadar móveis, material didático para os projetos parceiros do Instituto Renault e outras entidades que realizam trabalho relevante em São José dos Pinhais e Curitiba.

**d) Eixo Preservar:**

**Levantamento da fauna das áreas de mata do complexo Ayrton Senna:** por meio de uma parceria com a Universidade Federal do Paraná (UFPR), o Departamento de Zoologia realizou um levantamento das espécies de aves e mamíferos que vivem nas áreas de mata da Renault do Brasil. Muitas espécies foram identificadas, entre elas tatus, gambás, ouriços, corujas, carcarás, esquilos,

jagatiricas, pica-paus, gralhas azuis, cachorros- do-mato, veados e macacos bugios. Esta última tem um estudo mais específico.

**Projeto macaco Bugio:** o projeto teve início em 2003 com um grupo de estudantes da UFPR, em uma parceria da Renault com a Universidade. O principal objetivo é coletar dados sobre o comportamento dos bugios ruivos – uma espécie ameaçada de extinção: suas atividades, alimentação, área de vida, composição do grupo, reprodução, a interação entre eles e com os demais animais.

**Reflorestamento Embrapa Florestas:** projeto realizado em parceria com a Embrapa Florestas desde 2005, com o objetivo inicial de recuperar uma área de 10 hectares. Nesta área foram plantadas centenas de mudas de espécies pioneiras, que recobrem rapidamente o solo e auxiliam no processo de recuperação. Atualmente, a área encontra-se totalmente coberta, com árvores que superam os 2 metros de altura.

**Renault Eco Drive:** tem o objetivo ensinar uma maneira de condução mais sustentável e segura por meio da redução do consumo de combustível e das emissões dos gases poluentes; conservação do veículo; e aumento da segurança no trânsito. Com algumas medidas simples e cotidianas, o motorista pode reduzir o consumo de combustível em até 20%.

**Programa ECO<sup>2</sup>:** De 2007 a 2010, os níveis de consumo de energia nas fábricas de veículos de passeio e de utilitários reduziram em média 42,5%. Além da redução do consumo de energia elétrica das redes de abastecimento comuns por meio da utilização de fontes de energia renováveis, o projeto engloba ações para a redução do CO<sup>2</sup> por meio da melhoria de processos internos de fabricação e no aumento da eficiência do consumo de combustíveis dos veículos Renault. O objetivo é a redução na emissão de CO<sup>2</sup> em 30 mil toneladas por ano. O programa ECO<sup>2</sup> faz

parte do sistema de gestão ambiental da Renault e está contido no plano estratégico “Renault 2016 – Mude a direção”. Ele tem o objetivo de reduzir a emissão de gases nocivos ao meio ambiente desde o processo fabril até o consumo de combustível e aumento da eficiência dos motores, e a inserção de materiais recicláveis como garrafas PET e fibras de coco, na fabricação dos veículos para maior reaproveitamento quando chegado seu “fim de vida”. Como exemplo, 95% do modelo Logan é passível de reciclagem. A montadora pretende se tornar, juntamente com a Nissan, líder da mobilidade com emissão zero, por meio da comercialização de uma linha de produtos completa de veículos de passeio e utilitários elétricos a um preço acessível (DECLARAÇÃO AMBIENTAL RENAULT, 2007).

**e) Público Interno:**

**Fornecedores:** em linha com o respeito aos direitos humanos, os fornecedores são obrigados a assinar contratos de prestação de serviços que proibem expressamente a contratação de mão de obra infantil e o trabalho forçado.

**Voluntariado Corporativo:** estimular seus colaboradores a se envolverem em atividades já apoiadas pela empresa com o objetivo de ampliar os resultados das ações. O programa prioriza entidades que já recebem ajuda da empresa. O grupo envolvido nos programas de voluntariado atua com foco em educação e desenvolvimento da comunidade local, com a coordenação do Instituto Renault. As pessoas desse grupo atuam fora do horário do expediente.

**Benefícios a colaboradores:** política de administração salarial, plano de saúde e odontológico, seguro de vida, previdência privada, transporte, alimentação, kit bebê, carro da noiva, auxílio creche, convênio com farmácias, política diferenciada para venda de veículos, programas *trainees*, programa de desenvolvimento

gerencial, política de idiomas, biblioteca, programa de combate ao tabagismo, programa de acompanhamento a doenças crônicas, programa de conservação auditiva, acompanhamento de dependentes químicos, ginástica laboral, entre outros.

**Fábrica de Conhecimento Renault:** investimento na formação e no aperfeiçoamento dos colaboradores. Cursos oferecidos: Aperfeiçoamento em Gestão de Manutenção, Ferramentaria, Logística Integrada, Princípios em Gestão de Processos e Pessoas e Sistema de Gestão da Qualidade.

## **4.4 Gerenciamento de Impressões da RSE na Renault do Brasil**

Segundo Valdeni Lopes, gestor ambiental do Complexo Ayrton Senna e responsável pelo eixo preservar do Instituto Renault, apesar de ainda ser um tema muito recente no Brasil, os consumidores já começam a tomar decisão de compra considerando a responsabilidade ambiental, como por exemplo, se o veículo foi produzido numa fábrica que não polui, se foi utilizada uma pintura a base de água que polui menos, ou se ele consome menos combustível e polui menos, se tem catalizador, etc., porém a maior pressão é proveniente dos órgãos ambientais e da comunidade próxima do complexo. Fica clara a pressão que a montadora sofre dos *stakeholders* em relação a temas ambientais, ficando ela obrigada a seguir legislação específica e tomar ações estratégicas para manter seus produtos atrativos para o mercado.

Durante o levantamento de dados acerca da Responsabilidade Social e Ambiental da Renault do Brasil, foi evidenciado que a montadora desenvolve ações socioambientais desde antes da instalação da primeira fábrica no Paraná. Tanto Eliane Tarrit, quanto Valdeni Lopes, gestores do Instituto Renault, afirmam que a Responsabilidade Social está no DNA da empresa, ou seja, na sua essência. Considerando o sentido de essência de RSE como “possuir práticas de RSE que reflitam os valores, normas, cultura e imagem organizacional”, pode-se

afirmar que alguns setores geralmente ligados ao Instituto Renault possuem essência, porém a montadora como um todo ainda não possui. O processo de inserção dos valores sociais é lento, e se faz necessária maior divulgação e estímulo para que os funcionários introduzam a RSE nas suas atividades profissionais e até mesmo pessoais, por meio do voluntarismo.

Foi identificado que o conceito de Sustentabilidade vem sendo inserido nas diretrizes, nas políticas e no planejamento estratégico da montadora, mas que ainda não faz parte da cultura organizacional, sobretudo fora do Complexo Ayrton Senna. Porém, independente do motivo que leva a montadora a desenvolver ações socioambientais, a empresa destina recursos financeiros e humanos, adapta sua estruturas físicas, e define objetivos e indicadores, além de introduzir o conceito de melhoria contínua ao processo. Desta forma, utilizando-se da classificação de Mendonça e Gonçalves (2004) do tipo de Gerenciamento de Impressões da RSE, pode-se afirmar que se trata de um gerenciamento “sincero”.

Tomando-se essência como a prática efetiva de ações de RSE mesmo que ainda não inseridos totalmente na cultura organizacional, pode-se classificar o tipo de Gerenciamento de Impressões da Renault como “Imagem e Essência”, onde há a prática de ações efetivas de RSE em que a empresa usa do marketing social e ambiental para melhorar sua imagem frente ao mercado e obter vantagens e benefícios.

#### **4.4.1 Imagem de RSE pretendida pela Renault do Brasil**

Segundo Jérôme Stoll, então presidente da Renault do Brasil em 2007, “Já há muito tempo, o tema meio ambiente encontra-se incorporado ao planejamento do grupo Renault, seja no desenvolvimento de seus produtos e serviços, seja em seus processos industriais, ou em suas ações de responsabilidade social” (CARTA DE POLÍTICAS AMBIENTAIS RENAULT, 2007). Desde 1998, quando iniciou as operações da sua fábrica no Paraná, a

Renault tem se envolvido em ações socioambientais, que foram ganhando maior alcance nos últimos anos. A montadora possui políticas de Responsabilidade Social voltadas ao desenvolvimento econômico, social e ambiental, e em especial uma rígida política ambiental no Complexo Ayrton Senna.

Usando como referência a definição de Responsabilidade Social Empresarial do o Instituto Ethos, a Renault declara no site oficial da empresa no Brasil que:

[...] a ação da empresa ocorre de forma planejada e sistemática, no sentido de consolidar o sucesso econômico com a minimização dos impactos sociais e ambientais, neste sentido a organização adota um efetivo compromisso com a ética e a sustentabilidade social e ambiental e passa a interagir mais efetivamente com o contexto geral [RENAULT, 2013].

Ainda com relação ao tema, a montadora define como missão:

Trabalharmos juntos, por meio de iniciativas integradas e ajustadas à cultura da empresa, de forma a incorporar as ações de responsabilidade social às ações diárias com o público interno e externo, respeitando o meio ambiente e promovendo a coesão do relacionamento com a comunidade local e a sociedade como um todo, contribuindo para o desenvolvimento sustentável (INSTITUTO RENAULT, 2012).

De acordo com o relato de Valdeni Lopes, Chefe do Controle Ambiental do Complexo Ayrton Senna e Responsável pelo Eixo Preservar do Instituto Renault:

A consciência ambiental da Renault é muito forte. Está no DNA da Renault. (...) o tema meio ambiente é muito forte. Vai além da obrigação legal e da oportunidade de negócio. Cabe a nós, profissionais de meio ambiente mostrar para a empresa que investir em meio ambiente é um negócio também (...) e que a preservação ambiental também é uma forma de economizar recursos (...) economia de água, economia de energia, evitar uma poluição do solo que custa milhões para descontaminar, sem falar na imagem da empresa. Isso acaba gerando todo um ganho, uma oportunidade de negócio. Mas hoje a Renault cuida do meio ambiente realmente por questão de conceito e preservação.

A Renault do Brasil tem como objetivo ser uma referência no Grupo Renault em redução de consumo de energia, de emissão de gases nocivos à atmosfera e de insumos inerentes à produção. Na questão social a montadora busca a imagem de empresa cidadã

mediante a criação de um ambiente de trabalho agradável e criativo, gerando novas oportunidades, estimulando o voluntariado, e fazendo com que colaboradores e comunidades cresçam juntos (RENAULT, 2013).

O Plano estratégico mundial lançado em 2010 da Renault estabelece metas e diretrizes para os próximos 3 anos da montadora, inclusive no Brasil. O objetivo é fortalecer a imagem de uma empresa sustentável que busca o sucesso econômico alinhado e a minimização dos impactos sociais e ambientais.

#### **4.4.2 Imagem da RSE da Renault do Brasil percebida pelos *stakeholders***

Os dados abaixo foram coletados a partir de um questionário com 12 perguntas direcionado para funcionários, clientes, fornecedores, órgãos do governo e a rede de concessionários da Renault do Brasil, a fim de fazer uma análise qualitativa acerca da imagem percebida pelos mesmos em relação à Responsabilidade Social e Ambiental da montadora. Foram elaboradas perguntas acerca da divulgação das ações socioambientais da Renault do Brasil; os principais meios de comunicação utilizados com esta finalidade; a participação dos *stakeholders* no desenvolvimento das ações; a influência dessas ações no desenvolvimento de suas atividades profissionais; o nível de envolvimento da montadora com o tema Sustentabilidade; a percepção de importância das dimensões econômica, social e ambiental, bem como os motivos que levariam a Renault a desenvolvê-las.

A amostra possui em média 5,7 anos de relacionamento com a montadora, sendo os funcionários com a maior média (8,1 anos), seguidos respectivamente pelos concessionários (5,8 anos), pelo governo (5,3 anos), pelos fornecedores (4,7) e pelos clientes finais (3,2 anos). A idade média dos entrevistados foi de 36 anos. Com exceção dos gestores do governo (média de 50 anos de idade), todos os demais *stakeholders* possuem entre 32 e 37 anos, sendo a

menor média dos clientes finais (32 anos). A amostra foi composta por 54% de homens e 46% de mulheres. Em relação à escolaridade, 90% dos entrevistados são graduados ou pós-graduados, 4% possuem nível médio completo e 3% são mestres (Tabela 4 (4)).

**Tabela 3 (4)-** Perfil da amostra dos *stakeholders* entrevistados

	Quantidade	Anos de Relacionamento	Idade Média	Homens	Mulheres	Ensino Médio	Graduado	Pós Graduado	Mestrado	Doutorado	Pós-doutorado
Funcionário	22	8,1	37	16	6	0	8	14	0	0	0
Concessionário	20	5,8	37	11	9	2	9	6	1	0	0
Cliente final	19	3,2	32	8	11	1	10	8	0	0	0
Fornecedor	6	4,7	33	2	4	0	2	4	0	0	0
Governo	4	5,3	50	1	3	0	3	0	1	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>5,7</b>	<b>36</b>	<b>38</b>	<b>33</b>	<b>3</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
%Total				54%	46%	4%	45%	45%	3%	0%	0%

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

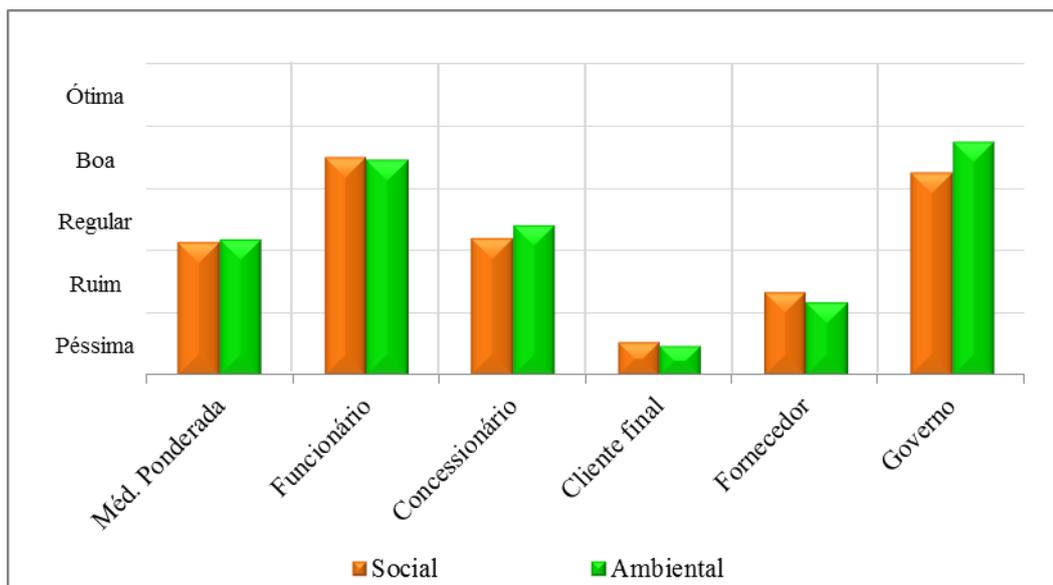
Perguntado sobre a avaliação geral da divulgação das ações sociais e ambientais da Renault do Brasil, e levando-se em consideração a moda (maior frequência das respostas), identificou-se a satisfação dos funcionários (91%, sendo 45% pouco satisfeitos) e do governo (75%, sendo 50% meio satisfeitos); e a insatisfação dos clientes finais (90%, dos quais 79% muito insatisfeito), dos fornecedores (83%, sendo 33% muito insatisfeito e 33% pouco insatisfeito), e da rede de concessionários (65%, sendo 35% pouco insatisfeito). Considerando a totalidade da amostra, os *stakeholders* se declararam insatisfeitos com a divulgação das informações das ações sociais (53%, sendo 24% muito insatisfeitos) e ambientais (54%, sendo 24% muito insatisfeito).

**Tabela 4 (4)** – Divulgação das ações sociais e ambientais da Renault do Brasil

	Social						Ambiental					
	Insatisfeito			Satisfeito			Insatisfeito			Satisfeito		
	Muito	Meio	Pouco	Pouco	Meio	Muito	Muito	Meio	Pouco	Pouco	Meio	Muito
Funcionário	0%	0%	9%	45%	32%	14%	0%	9%	14%	27%	23%	27%
Concessionário	0%	30%	35%	20%	15%	0%	0%	30%	15%	45%	5%	5%
Cliente final	79%	5%	5%	5%	5%	0%	79%	0%	16%	5%	0%	0%
Fornecedor	33%	17%	33%	17%	0%	0%	33%	17%	50%	0%	0%	0%
Governo	0%	0%	25%	25%	50%	0%	0%	0%	0%	25%	75%	0%
<b>Total</b>	<b>24%</b>	<b>11%</b>	<b>18%</b>	<b>24%</b>	<b>18%</b>	<b>4%</b>	<b>24%</b>	<b>13%</b>	<b>17%</b>	<b>24%</b>	<b>13%</b>	<b>10%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

Se consideradas as médias proporcionais das notas de zero a cinco dadas pelos *stakeholders* (Gráfico 2 (4)) verificou-se que a divulgação é considerada pelo governo e os funcionários consideram como boa, os concessionários como regular (estando próxima de péssima), os fornecedores como ruim (estando próximo de péssima) e os clientes finais como péssima. De forma geral, a divulgação foi avaliada como regular tanto para as ações sociais quanto para ambientais, sendo as sociais melhor avaliadas, porém ambas muito próximas de ruim.

**Gráfico 2 (4)** - Divulgação das ações sociais e ambientais da Renault do Brasil

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

Em complemento à primeira pergunta, buscou-se avaliar a frequência do recebimento das informações sobre as ações socioambientais da montadora. As respostas confirmaram a avaliação anterior. 82% dos funcionários se disseram satisfeitos com o recebimento de informações sobre ações sociais e 63% referente às ambientais; 100% do governo está satisfeito; se declararam insatisfeitos os clientes finais (90% sociais e 84% ambientais), os concessionários (85% sociais e 70% ambientais) e os fornecedores (83% sociais e 83% ambientais). Em análise geral os stakeholders estão insatisfeitos com o recebimento de informações referentes às ações sociais (60%) e ambientais (61%) desenvolvidas pela montadora (TABELA 5 (4)).

**Tabela 5 (4):** Frequência de recebimentos de informações acerca da Responsabilidade Social e Ambiental da Renault do Brasil

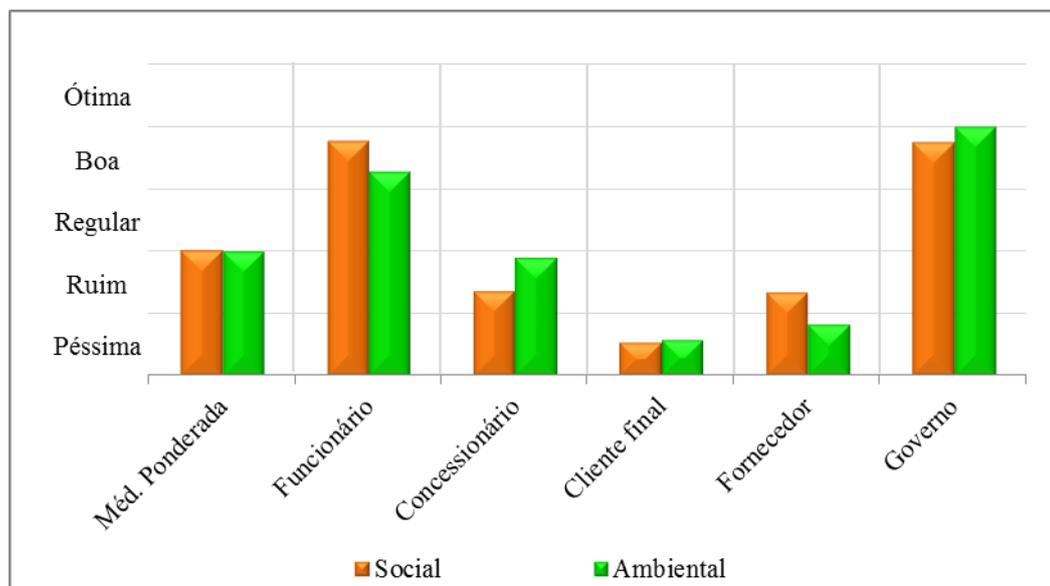
	Social						Ambiental					
	Insatisfeito			Satisfeito			Insatisfeito			Satisfeito		
	Muito	Meio	Pouco	Pouco	Meio	Muito	Muito	Meio	Pouco	Pouco	Meio	Muito
Funcionário	0%	5%	14%	23%	18%	41%	0%	9%	27%	18%	18%	27%
Concessionário	20%	40%	25%	15%	0%	0%	15%	20%	35%	20%	10%	0%
Cliente final	79%	5%	5%	5%	5%	0%	79%	5%	0%	11%	5%	0%
Fornecedor	33%	17%	33%	17%	0%	0%	50%	33%	0%	17%	0%	0%
Governo	0%	0%	0%	50%	25%	25%	0%	0%	0%	25%	50%	25%
<b>Total</b>	<b>30%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>17%</b>	<b>8%</b>	<b>14%</b>	<b>30%</b>	<b>13%</b>	<b>18%</b>	<b>17%</b>	<b>13%</b>	<b>10%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

Conforme Gráfico 3 (4), em geral, a média ponderada da frequência de envio de informações é ruim, estando bem próxima de regular. Para o governo, o recebimento das informações é bom, sobretudo das ações ambientais. Para os funcionários, ambos são bons, sendo as ações sociais mais bem avaliadas. Os concessionários consideram ambos como ruins, estando as ambientais próximo de regular. Os fornecedores avaliaram o recebimento das informações das ações sociais como ruins e as ambientais como péssimas. E os clientes avaliaram ambos os recebimentos péssimos. Os resultados das duas primeiras questões evidenciam que o recebimento de informações é, provavelmente, o principal motivo da má

avaliação da divulgação das ações socioambientais da Renault do Brasil. Apenas funcionários e governo recebem informações com boa frequência.

**Gráfico 3 (4):** Frequência de recebimentos de informações acerca da Responsabilidade Social e Ambiental da Renault do Brasil

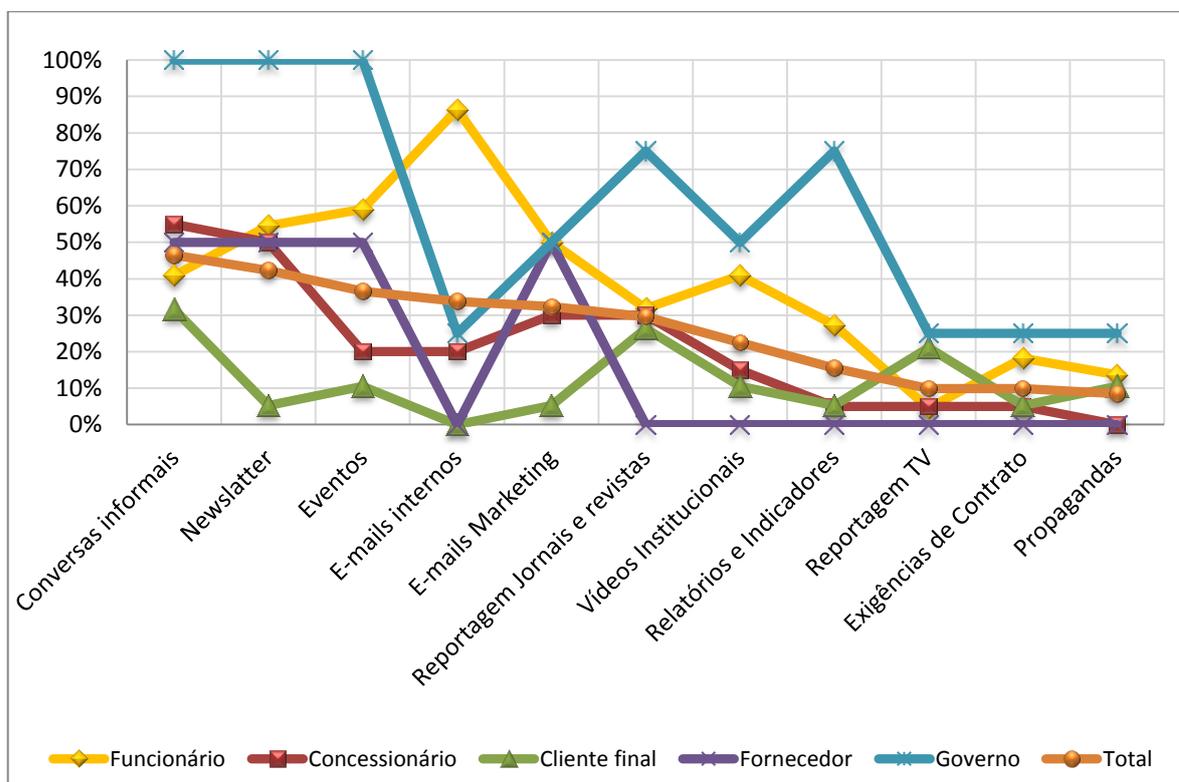


**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

Numa questão de multipla escolha, foi perguntado por quais meios de comunicação se costuma ter acesso a informações acerca das ações socioambientais da Renault (Gráfico 4 (4)). 46% dos entrevistados afirmaram receber informações por meio de conversas informais, 42% por meio de newsletter, 36% em eventos, 33% via e-mails marketing, 31% por meio de jornais e revistas, 22% via videos institucionais, apenas 15% por meio de relatórios e indicadores, 10% por meio de reportagens via televisão, 10% via exigências de contratos e 8% via propagandas em geral. Nenhuma das opções dadas obteve percentual maior ou igual a 50%, ou seja, menos da metade da amostra tem acesso a informações sobre as ações socioambientais da Renault do Brasil, e apenas 15% têm ou tiveram acesso a relatórios ou indicadores de sustentabilidade da montadora, o que infere uma superficialidade no conhecimento das ações desenvolvidas.

Aprondudando as respostas, vê-se que o governo é o satkeholder que recebe as informações por todos os meios de comunicação listados, sobretudo conversas informais, Newsletter, eventos (todos com 100%) e reportagens de revistas e jornais (75%); e os não utilizados são e-mails internos, reportagens de TV, exigências de contrato e propagandas em geral (todos com 0%). Os funcionários são os segundos em utilização dos meios de comunicação. Os mais utilizados são, por ordem decrescente, os e-mails internos (86%), eventos (59%), newsletter (55%), conversas informais (41%) e videos institucionais (41%); e os menos utilizados são exigências de contratos (18%), propagandas (14%), e reportagens de TV (5%). Metade dos fornecedores recebem informação por conversas informais (50%), newsletter (50%), eventos (50%) e e-mails marketings (50%).

**Gráfico 4 (4)- Meios de comunicação utilizados para comunicação das ações sociais e ambientais**



**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

Ainda conforme o gráfico 4 (4), a rede de concessionários por sua vez recebe via conversas informais (55%), newsletter (50%), e-mails internos (30%) e reportagens em

revistas e jornais (30%) foram os mais mencionados. Os clientes finais são os que recebem menos informações pelos meios de comunicação apontados no questionário. Cerca de 32% evidenciou o uso de conversas informais, 26% reportagens de jornais e revistas e 21% reportagens de TV. Os demais meios obtiveram percentuais entre 5% e 11%.

Considerando que a rede de concessionários é uma extensão da montadora em todo território nacional, sobretudo na visão do cliente final, e sabendo-se da exigência de padronização para certificação, foi perguntado se as ações sociais e ambientais desenvolvidas pela Renault são difundidas e multiplicadas pela sua rede de concessionários. As respostas foram unânimes em afirmar que não há divulgação e difusão das ações da montadora na rede. Tomando na tabela 6 (4) o insatisfeito como “não” e o satisfeito como “sim”, observa-se que a soma dos insatisfeitos são de 85% tanto para ações sociais quanto para ambientais. As piores avaliações foram dos fornecedores, lembrando que pela amostra eles atendem a rede de concessionários diretamente. Na própria rede de concessionários, apenas 5% se mostrou pouco satisfeito com a divulgação e difusão das ações ambientais, todos os demais se mostraram insatisfeitos (80% muito insatisfeitos com relação às ações sociais e 70% às ambientais).

**Tabela 6 (4)-** Divulgação e difusão das ações sociais e ambientais da Renault na rede de concessionários

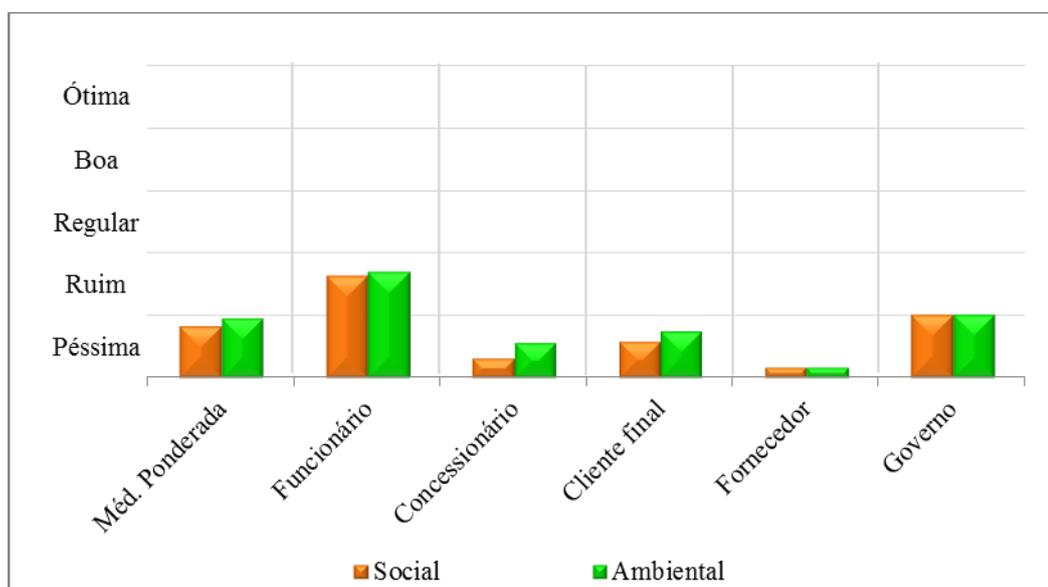
	Social						Ambiental					
	Insatisfeito			Satisfeito			Insatisfeito			Satisfeito		
	Muito	Meio	Pouco	Pouco	Meio	Muito	Muito	Meio	Pouco	Pouco	Meio	Muito
Funcionário	27%	27%	14%	18%	14%	0%	27%	23%	18%	23%	5%	5%
Concessionário	80%	10%	10%	0%	0%	0%	70%	10%	15%	5%	0%	0%
Cliente final	68%	16%	5%	11%	0%	0%	63%	16%	11%	5%	5%	0%
Fornecedor	83%	17%	0%	0%	0%	0%	83%	17%	0%	0%	0%	0%
Governo	50%	25%	0%	25%	0%	0%	50%	25%	0%	25%	0%	0%
<b>Total</b>	<b>59%</b>	<b>18%</b>	<b>8%</b>	<b>10%</b>	<b>4%</b>	<b>0%</b>	<b>55%</b>	<b>17%</b>	<b>13%</b>	<b>11%</b>	<b>3%</b>	<b>1%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

Conforme evidenciado no gráfico 5 (4), em geral, considerando as médias ponderadas das notas dadas pelos *stakeholders*, a difusão e multiplicação das informações são péssimas, estando a média das ações ambientais próxima de ruim. Apenas os funcionários avaliaram a questão como ruim, estando próxima a regular. Todos os demais avaliaram a divulgação e difusão das ações socioambientais da Renault na rede de concessionários como péssima. No caso do governo a avaliação chegou muito próxima de ruim.

Os resultados desta questão levantam uma pergunta para reflexão: a rede de concessionários não desenvolvem ações socioambientais, mesmo que por conta própria, ou não as divulgam de forma satisfatória em suas lojas? Porém, esta questão está fora do escopo desta pesquisa.

**Gráfico 5 (4)-** Divulgação e difusão das ações sociais e ambientais da Renault na rede de concessionários



**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

Na pergunta seguinte procurou identificar a influência das políticas sociais e ambientais da Renault no desenvolvimento do trabalho dos *stakeholders*. Com exceção do governo, todos declararam que a influência é praticamente inexistente. 100% do governo declarou que as políticas sociais e ambientais influenciam suas atividades profissionais, tendo

respondido 50% como influencia muito (nota máxima 5). Contudo, a amostrado governo foi constituída de órgãos ligados ao Instituto Renault e/ou ao Complexo Arton Senna, o que certamente influenciou nestas respostas. Todos os concessionários afirmaram ser irrelevante a influência das ações sociais (85% muito irrelevante) e ambientais (75% muito irrelevante). Apesar de as respostas dos funcionários terem se mostrados mais equilibradas (55% declarou não ser relevante e 45% declarou ser relevante), em ambos os casos 27% respondeu ser muito irrelevante ou pouco relevante, o que demonstra influência reduzida (TABELA 7 (4)). Os clientes finais apontaram 5% de pouca relevância das ações sociais da Renault na sua atividade profissional e 11% das ambientais.

De forma geral, apenas 23% dos *stakeholders* afirmaram ter alguma influência das ações sociais (6% muito relevante) e 26% das ações ambientais (8% muito relevante). 54% e 46% declararam ser muito irrelevante a influencias das ações sociais e ambientais respectivamente.

**Tabela 7 (4)-** Influência das políticas sociais e ambientais da Renault do Brasil no desenvolvimento do trabalho dos *Stakeholders*

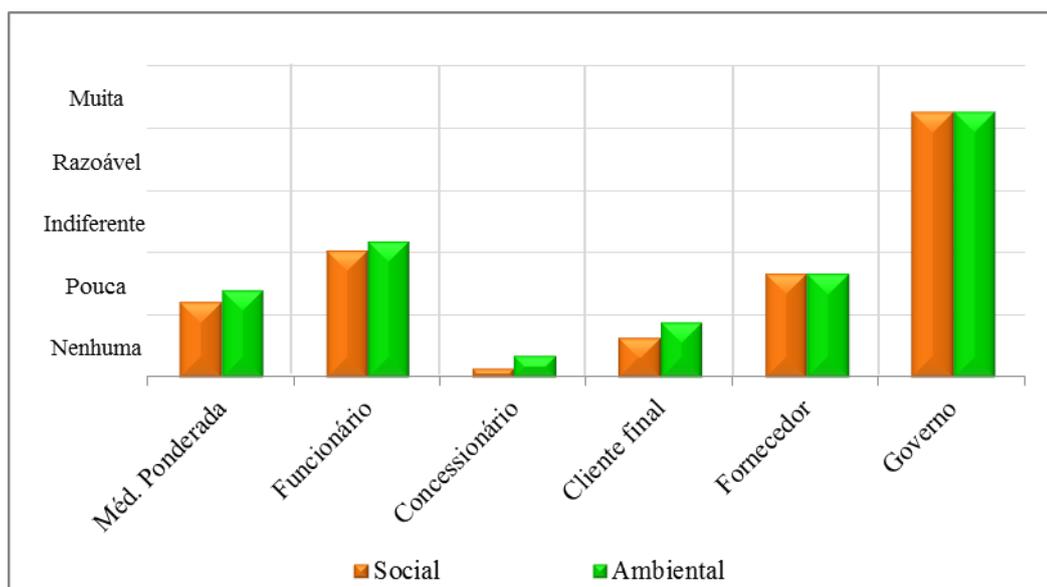
	Social						Ambiental					
	Irrelevante			Relevante			Irrelevante			Relevante		
	Muito	Meio	Pouco	Pouco	Meio	Muito	Muito	Meio	Pouco	Pouco	Meio	Muito
Funcionário	27%	14%	14%	23%	18%	5%	23%	14%	18%	27%	5%	14%
Concessionário	85%	15%	0%	0%	0%	0%	75%	15%	10%	0%	0%	0%
Cliente final	63%	16%	16%	5%	0%	0%	53%	16%	21%	11%	0%	0%
Fornecedor	50%	0%	17%	17%	0%	17%	50%	0%	17%	17%	0%	17%
Governo	0%	0%	0%	25%	25%	50%	0%	0%	0%	25%	25%	50%
<b>Total</b>	<b>54%</b>	<b>13%</b>	<b>10%</b>	<b>11%</b>	<b>7%</b>	<b>6%</b>	<b>46%</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>	<b>14%</b>	<b>3%</b>	<b>8%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

Foi verificado que as políticas sociais e ambientais da Renault do Brasil têm pouca influência no desenvolvimento do trabalho de seus *stakeholders*, conforme ilustrado no Gráfico 6(4) referente as médias ponderadas das notas dadas pelos entrevistados. No que se refere ao governo, vê-se que suas atividades estão muito relacionadas às políticas

socioambientais da Renault, o que pode indicar adequação da montadora a questões legais, ou uma maior preocupação com a comunicação/relacionamento com o governo. Apesar de os funcionários terem afirmado que o envio de informações acerca das ações socioambientais da Renault é bom, as ações são indiferentes no desenvolvimento de suas atividades, estando próximas de pouco relevantes. Os fornecedores apontaram pouca influência. Os clientes finais e a rede de concessionários declaram que as ações socioambientais da Renault não tem nenhuma influência no desenvolvimento das suas atividades profissionais. Este resultado aponta que a rede de concessionários não são cobrados pela montadora em aspectos sociais ou ambientais.

**Gráfico 6 (4)-** Influência das políticas sociais e ambientais da Renault do Brasil no desenvolvimento do trabalho dos *Stakeholders*



**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

Perguntado sobre o estímulo para a participarem das ações sociais e ambientais da montadora, os *stakeholders* se declararam muito insatisfeitos (TABELA 8 (4)), sobretudo os concessionários (75%), os clientes finais (53%) e os fornecedores (50%). Os funcionários se mostraram divididos onde 51% se mostram não estimulado (23% muito insatisfeito) e 49% estimulado (27% pouco satisfeito). É importante observar que 100% da rede de

concessionário declararam ser mal estimulados para participarem das ações socioambientais da montadora. Em contrapartida 100% do governo se sente estimulado (50% muito satisfeito).

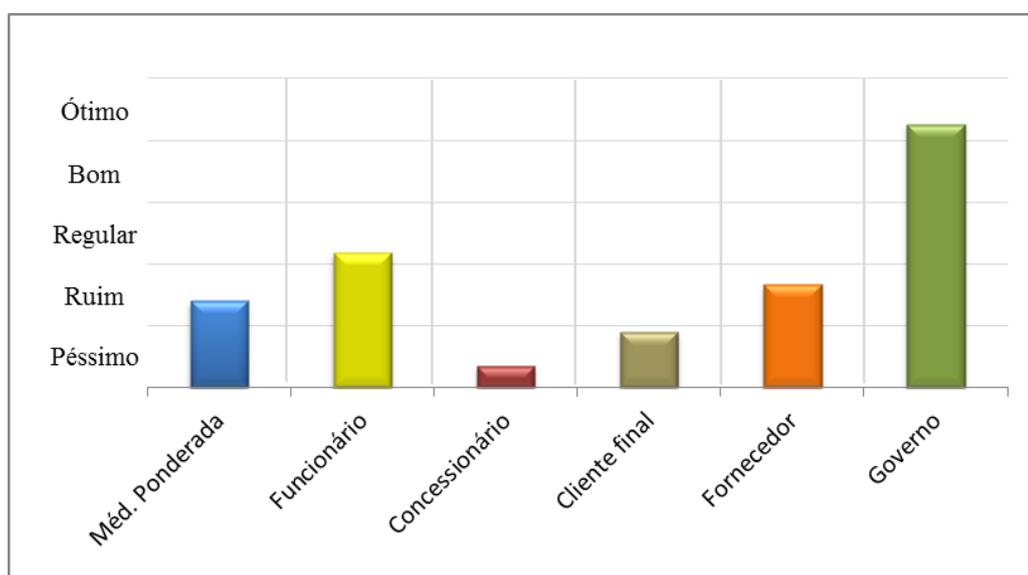
**Tabela 8 (4)-** Estímulo dado para participação das ações sociais e ambientais da montadora

	Insatisfeito			Satisfeito		
	Muito	Meio	Pouco	Pouco	Meio	Muito
Funcionário	23%	14%	18%	27%	5%	14%
Concessionário	75%	15%	10%	0%	0%	0%
Cliente final	53%	16%	21%	11%	0%	0%
Fornecedor	50%	0%	17%	17%	0%	17%
Governo	0%	0%	0%	25%	25%	50%
<b>Total</b>	<b>46%</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>	<b>14%</b>	<b>3%</b>	<b>8%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

A partidas das médias apontadas no gráfico 7 (4), evidenciou-se que, em geral, os entrevistados avaliaram como ruim o estímulo a participação das ações socioambientais da montadora. Mais uma vez o governo foi o grupo que se mostrou mais estimulado e a rede de concessionários os menos estimulados (péssimo). Os funcionários declararam um estímulo regular, os fornecedores como ruim e os clientes finais como péssimo, porém bem próximo a regular.

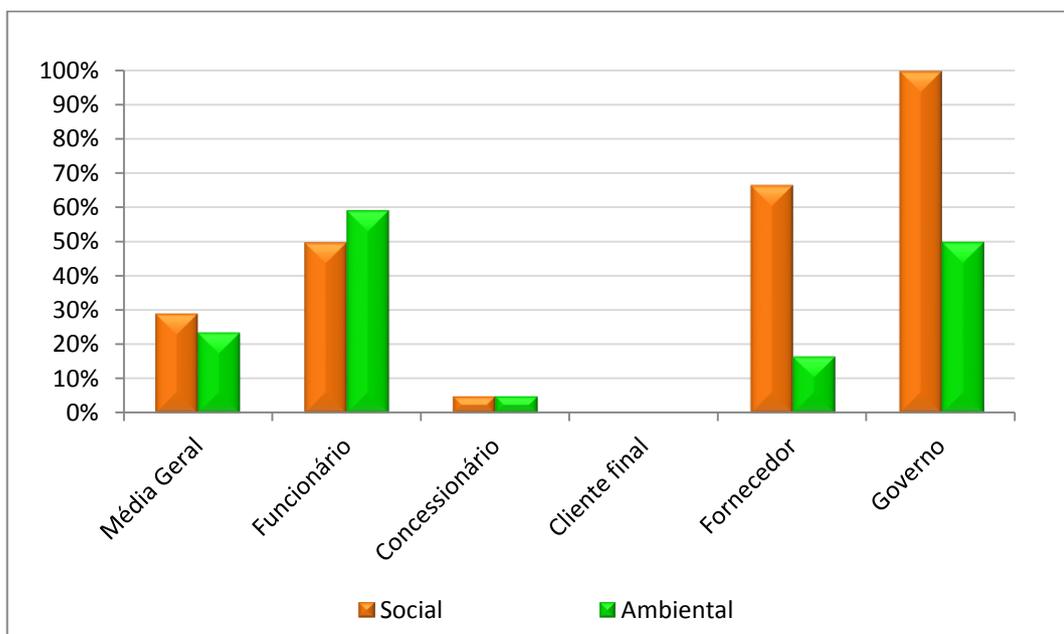
**Gráfico 7 (4)-** Estímulo dado para participação das ações sociais e ambientais da montadora



**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

Conforme observado no gráfico 8 (4), apesar de não se sentirem estimulados a participar das ações sociais ou ambientais da Renault do Brasil, 29% dos *stakeholders* afirmam participar ou já terem participado de alguma ação social da montadora, e 24% de ações ambientais, como se pode observar no Gráfico 8 (4). O governo tem maior participação (100% em ações sociais e 50% em ações ambientais), seguidos pelos fornecedores (67% sociais e 17% ambientais), pelos funcionários (50% sociais e 59% ambientais), e os concessionários (5% em ambas ações). Nenhum cliente final participa ou já participou das ações promovidas pela montadora. A pergunta teve o objetivo de avaliar o envolvimento dos *stakeholders* no desenvolvimento das ações socioambientais da montadora, porém o fato de a Renault (por meio do Instituto Renault) praticar ações assistencialistas de doações (filantropia) pode ter influenciado as respostas. A maior distorção, se cruzada com as respostas anteriores, foi evidenciada no grupo dos fornecedores.

**Gráfico 8 (4)- Participação em ações sociais ou ambientais da Renault do Brasil**



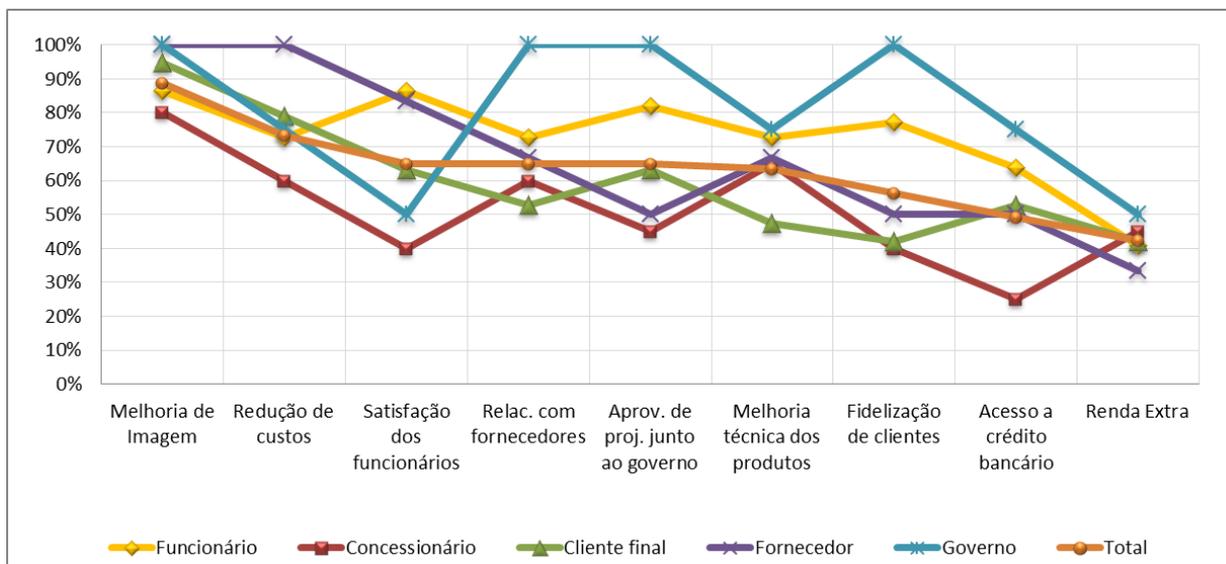
**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

Apesar da pouca informação e pouca participação nas ações sociais e ambientais da Renault, a maioria dos *stakeholders* considera que tais ações proporcionam vantagens para a montadora. Numa questão de múltipla escolha embasada nas possíveis vantagens que a RSE pode proporcionar às empresas, foram dadas 9 opções fechadas e deixados 3 espaços em aberto para identificação de outras vantagens. 88% dos entrevistados consideram que ações socioambientais trazem benefícios a imagem da Renault; 72% afirmam que trazem redução de custos; 64% que aumenta a satisfação dos funcionários, o relacionamento com fornecedores e a aprovação de projetos junto ao governo; 63% que proporciona melhorias dos produtos; 56% na fidelização de clientes; 49% no acesso ao crédito bancário; e 42% que as ações sociais e ambientais trazem renda extra para a montadora. Todos os entrevistados evidenciaram pelo menos 4 benefícios. Referente às opções em aberto, nenhum entrevistado levantou outro benefício além dos indicados nas opções fechadas. Estes resultados encontram-se ilustrados pelo Gráfico 9 (4) a seguir.

Ainda neste gráfico é possível visualizar o detalhando por *stakeholder*. Verificou-se que 100% do governo acredita que a RSE traz melhoria de imagem, de relacionamento com fornecedores, aprovação de projetos junto ao governo e fidelização de clientes; a única vantagem que o governo apontou com menos de 50% foi a renda extra. Dos funcionários, 86% evidenciou a melhoria da imagem, 82% a aprovação de projetos junto ao governo, 77% a fidelização de clientes, 73% a redução e custos e o relacionamento com fornecedores, e 64% ao acesso a crédito bancário. Dos clientes finais a maioria declarou como vantagens a melhoria de imagem (95%), a redução de custos (79%), a satisfação dos funcionários (63%), a aprovação de projetos (63%), o relacionamento com fornecedores (53%) e o acesso a crédito bancário (53%). E por fim, a maior parte dos concessionário acreditam que as vantagens que as ações sociais e ambientais proporcionam para a Renault do Brasil são a melhoria de

imagem (80%), a melhoria técnica dos produtos (65%), a redução de custos (60%) e o relacionamento com fornecedores (60%).

**Gráfico 9 (4)-** Vantagens que as ações sociais e ambientais proporcionam a Renault do Brasil



**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

Após as respostas anteriores, foi solicitada a avaliação do nível de envolvimento da Renault com o tema Sustentabilidade. Levando em consideração a moda (maior frequência das respostas), apesar da pouca informação das ações socioambientais praticadas, de haver pouca participação no desenvolvimento das ações, da pouca influência das mesmas no desenvolvimento das atividades profissionais, em geral os *stakeholders* consideram que o envolvimento da montadora com o tema é relevante (67%), porém 30% considera pouco relevante e apenas 13% muito relevante. 100% do governo considerou o envolvimento meio ou muito relevante; 86% dos funcionários como relevante (23% pouco, 36% meio e 27% muito relevante); 67% dos fornecedores disseram que o envolvimento da Renault com o tema é pouco relevante; e a rede de concessionários obteve uma divisão de opiniões, onde 50% considerou relevante e 50% como irrelevante (50%), porém de ambos os lados 30% considerou pouco irrelevante ou pouco relevante, o que indica uma avaliação

regular, conforme será evidenciado no gráfico a seguir (Gráfico 10 (4)) através das média ponderadas dadas.

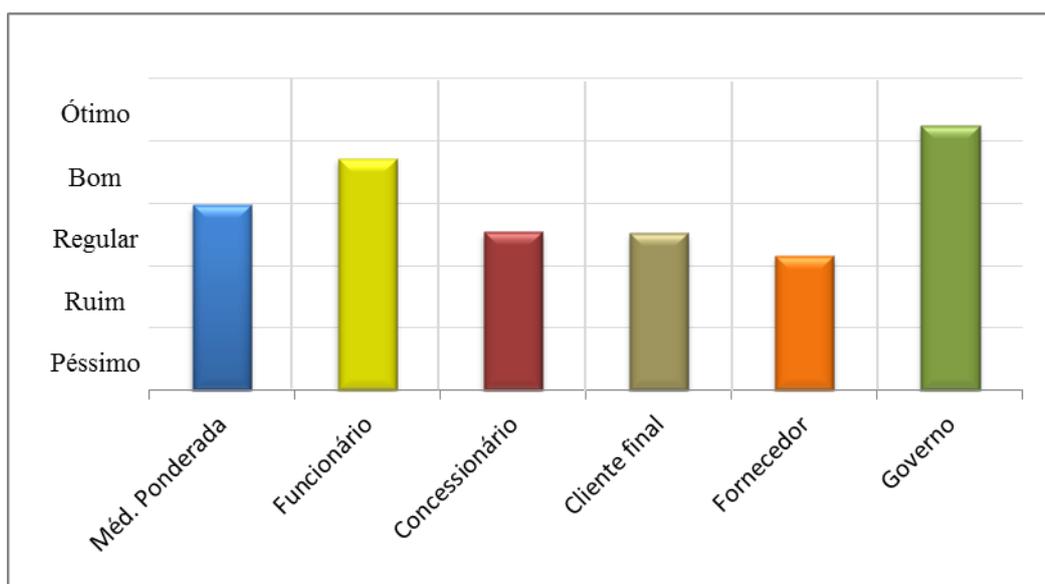
**Tabela 9 (4)-** Nível de envolvimento da Renault com o tema Sustentabilidade

	Irrelevante			Relevante		
	Muito	Meio	Pouco	Pouco	Meio	Muito
Funcionário	0%	5%	9%	23%	36%	27%
Concessionário	5%	15%	30%	30%	10%	10%
Cliente final	0%	21%	26%	32%	21%	0%
Fornecedor	17%	17%	0%	67%	0%	0%
Governo	0%	0%	0%	0%	75%	25%
<b>Total</b>	<b>3%</b>	<b>13%</b>	<b>18%</b>	<b>30%</b>	<b>24%</b>	<b>13%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

De maneira geral os *stakeholders* consideram o envolvimento da Renault do Brasil como regular. O governo considera o envolvimento como ótimo (próximo a bom); os funcionários como bom; os concessionários, clientes finais e fornecedores como regular, este último estando muito próximo a regular (TABELA 9 (4)).

**Gráfico 10 (4)-** Nível de envolvimento da Renault com o tema Sustentabilidade



**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

Com a intenção de aprofundamento da questão anterior, foi perguntada a importância (relevância) que a Renault atribui aos temas econômico (lucro), social e ambiental, conforme tabela 10 (4). Todos os *stakeholders*, quase de maneira absoluta, consideraram que o tema econômico é o mais importante para a montadora. Mais da metade de cada tipo de *stakeholders* declarou que a Renault considera o tema econômico como muito relevante. Apenas 5% dos funcionários e dos concessionários responderam como pouco relevante.

Relacionado a importância que a montadora dá ao tema social verificou-se que de maneira geral 63% consideram o tema relevante (27% pouco relevante). Detalhando por *stakeholder*: 100% do governo declarou como relevante (75% muito relevante); 73% dos funcionários considera relevante (32% meio relevante); 58% dos cliente finais afirmou ser relevante (37% pouco relevante); 55% da rede de concessionários considera relevante (40% pouco relevante); e apenas 50% dos fornecedores veem como relevante (33% meio relevante) e 50% considera que na Renault o tema social é irrelevante.

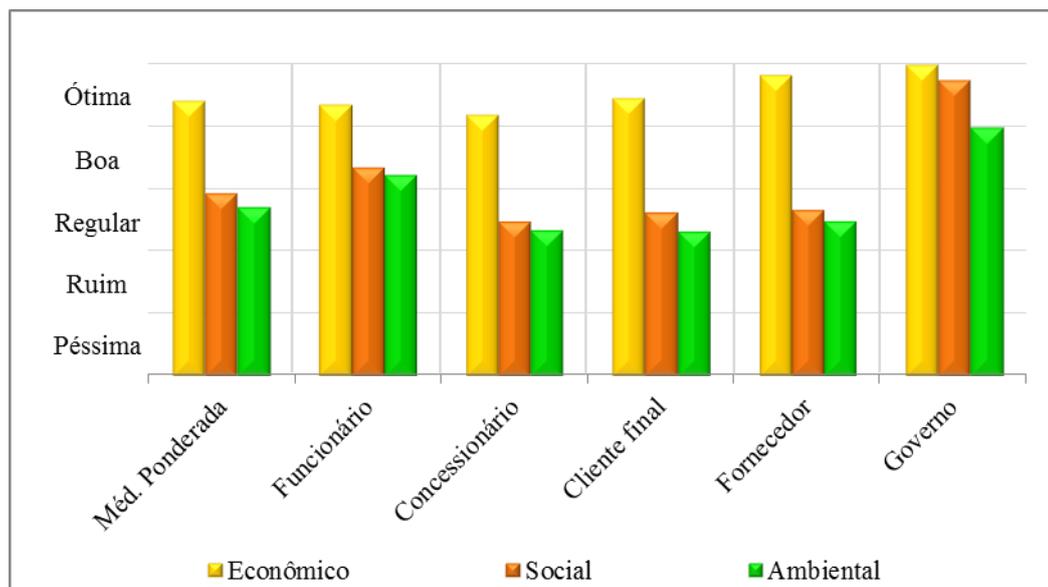
Em relação ao tema ambiental, 59% de todos os *stakeholders* visualizaram que a montadora dá relevância ao tema ambiental (28% pouca relevância). 100% do governo considerou como relevante (50% muito relevante); 86% dos funcionários veem como relevante (50% pouco relevante); os fornecedores se mostraram divididos sobre este tema, onde as todas as opções do questionário foram marcadas pela mesma quantidade de pessoas (50% considerou relevante e 50% irrelevante). Na visão do cliente final a Renault dá pouca importância ao tema ambiental (58% irrelevante, sendo 26% pouco irrelevante), o mesmo acontece com na visão dos concessionários, 55% declarou irrelevante (25% pouco irrelevante). Contudo, nestes dois casos há uma grande concentração de respostas entre pouco relevante e pouco irrelevante.

**Tabela 10 (4)-** Importância que a Renault dá aos temas econômico (lucro), social e ambiental

			Funcionário	Concessionário	Cliente final	Fornecedor	Governo	Total
Econômico	Irrelevante	Muito	0%	5%	0%	0%	0%	1%
		Médio	9%	0%	0%	0%	0%	3%
		Pouco	5%	5%	0%	0%	0%	3%
	Relevante	Pouco	5%	0%	5%	0%	0%	3%
		Médio	5%	40%	42%	17%	0%	25%
		Muito	77%	50%	53%	83%	100%	65%
Social	Irrelevante	Muito	0%	10%	5%	17%	0%	6%
		Médio	14%	5%	16%	17%	0%	11%
		Pouco	14%	30%	21%	17%	0%	20%
	Relevante	Pouco	18%	40%	37%	0%	0%	27%
		Médio	32%	10%	11%	33%	25%	20%
		Muito	23%	5%	11%	17%	75%	17%
Ambiental	Irrelevante	Muito	0%	10%	11%	17%	0%	7%
		Médio	14%	20%	21%	17%	0%	17%
		Pouco	0%	25%	26%	17%	25%	17%
	Relevante	Pouco	50%	20%	21%	17%	0%	28%
		Médio	23%	20%	11%	17%	25%	18%
		Muito	14%	5%	11%	17%	50%	13%

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

Com relação às médias ponderadas das notas atribuídas pelos entrevistados, foi evidenciado que todos os *stakeholders* visualizam que a montadora dá mais importância ao tema econômico (lucratividade), com média próxima ao máximo, que aos temas ambiental e o social, como ilustrado pelo Gráfico 11 (4). O governo vê a menor distorção entre os temas, e os fornecedores a maior distorção. Os funcionários identificaram que a importância Renault dá uma boa importância para os temas socioambientais, estando muito próximas da média regular. A rede de concessionários, os clientes finais e os fornecedores declararam que a Renault dá importância regular para as ações socioambientais.

**Gráfico 11 (4)-** Importância que a Renault dá aos temas econômico (lucro), social e ambiental

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

Por fim, foi perguntado quais os motivos que levariam a Renault a desenvolver ações sociais e ambientais. Levando em consideração a moda geral (maior frequência das respostas) apresentadas na tabela 11 (4), as exigências de mercado são as principais motivações para a montadora desenvolver ações socioambientais (94%), seguido pelas oportunidades de negócio (80%). O desenvolvimento de ações socioambientais por filosofia da empresa (essência), foi apontada como relevante apenas para 39% dos entrevistados, 21% considerando como pouco relevante. Na visão por *stakeholder* em relação às exigências de mercado, 100% do governo, dos clientes finais e dos fornecedores consideram como relevantes, sendo respectivamente considerando muito relevante para 75%, 63% e 50% dos entrevistados. 95% da rede de concessionários considera as exigências relevantes (60% muito relevante); e 86% dos funcionários também tem a mesma opinião (50% muito relevante).

Com relação às oportunidades de negócio, 100% do governo, 95% da rede de concessionários, 90% dos clientes finais, 67% dos fornecedores e 59% dos funcionários consideram este tipo de motivação relevante para a montadora. Já com relação ao desenvolvimento das ações por filosofia da empresa, considerando a maioria das respostas por

*stakeholder*, apenas os funcionários declararam a relevância deste tema (55%, sendo 27% meio relevante); os fornecedores e o governo se mostraram divididos (50% consideraram como relevante); e os concessionários (30%) e os clientes finais (27%) são os que consideram o tema menos relevante para a montadora.

**Tabela 11 (4)-** Motivação da Renault do Brasil para a Sustentabilidade

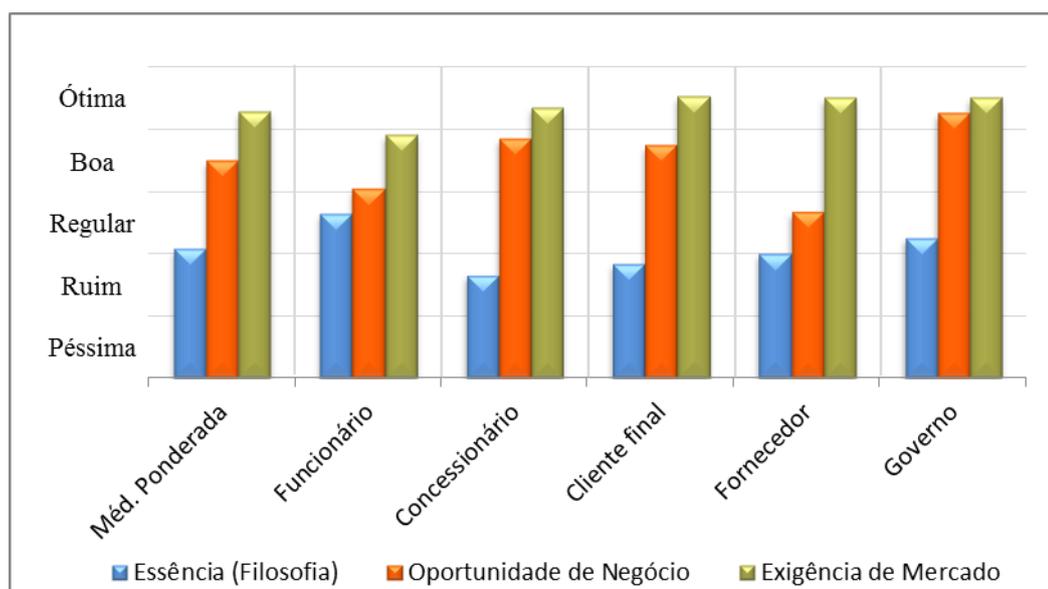
			Funcionário	Concessionário	Cliente final	Fornecedor	Governo	Total
Essência (Filosofia)	Irrelevante	Muito	0%	20%	11%	17%	25%	11%
		Médio	36%	25%	37%	17%	25%	31%
		Pouco	9%	25%	26%	17%	0%	18%
	Relevante	Pouco	18%	30%	11%	50%	0%	21%
		Médio	27%	0%	16%	0%	50%	15%
		Muito	9%	0%	0%	0%	0%	3%
Oport. de Negócio	Irrelevante	Muito	0%	5%	0%	0%	0%	1%
		Médio	9%	0%	5%	17%	0%	6%
		Pouco	32%	0%	5%	17%	0%	13%
	Relevante	Pouco	23%	25%	32%	50%	25%	28%
		Médio	18%	40%	26%	17%	25%	27%
		Muito	18%	30%	32%	0%	50%	25%
Exigência de mercado	Irrelevante	Muito	0%	5%	0%	0%	0%	1%
		Médio	9%	0%	0%	0%	0%	3%
		Pouco	5%	0%	0%	0%	0%	1%
	Relevante	Pouco	23%	5%	11%	0%	25%	13%
		Médio	14%	30%	26%	50%	0%	24%
		Muito	50%	60%	63%	50%	75%	58%

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

A análise das médias ponderadas das notas dadas confirma os dados anteriores. Em geral os *stakeholders* consideram que o principal motivo da realização de ações sociais é a exigência de mercado, seguido pela oportunidade de mercado e pela essência (filosofia) da montadora (Gráfico 12 (4)). A opção essência (filosofia) teve avaliação indiferente (regular), estando próxima a ruim, a motivação da oportunidade de negócios foi apontada como boa

(importante) e as exigências de mercado como ótima (muito importante). A maior distorção foi evidenciada na visão dos concessionários, seguidos pelos clientes finais. Os funcionários veem a menor distorção dos motivos para realização das ações socioambientais, e foram os únicos *stakeholders* a dar uma menor relevância em relação as exigências de mercado.

**Gráfico 12 (4)-** Motivação da Renault do Brasil para a Sustentabilidade



**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

Através das respostas dos questionários, seja pela moda (maior frequência das respostas) ou pela média ponderada das notas dadas, foi evidenciado que o governo e os funcionários são os *stakeholders* que recebem o maior número de informações sobre as ações socioambientais da montadora e por isso visualizam a melhor imagem da Renault neste quesito. Em contrapartida, a rede de concessionários e os clientes finais parecem desconhecer, ou conhecer muito pouco, as ações socioambientais da empresa, atribuindo assim as piores impressões de imagem. Os fornecedores, apesar de apresentar uma visão não muito clara a cerca das ações da Renault, mostraram ter uma visão intermediária da imagem da montadora.

#### **4.4.3 Convergências e divergências entre a imagem pretendida pela montadora e a percebida pelos *stakeholders***

Apesar dos *stakeholders* considerarem que a montadora possui um bom nível de envolvimento com o tema Sustentabilidade, a imagem percebida da Responsabilidade Social e Ambiental da Renault do Brasil foi avaliada de ruim a regular. Para eles, a Renault desenvolve ações socioambientais por exigência do mercado e por oportunidade de negócio, tendo o lucro como principal objetivo. Esta avaliação provavelmente está ligada ao fato de receberem poucas informações sobre o tema; por participarem pouco das ações desenvolvidas pela montadora; por não se sentirem estimulados pela montadora a participarem das ações; e por elas não estarem presentes no desenvolvimento de suas atividades profissionais. Contudo, os *stakeholders* consideram que o desenvolvimento de ações socioambientais proporciona à montadora benefícios de melhoria de imagem, reduções de custos, satisfação dos funcionários, relacionamento com fornecedores, aprovação de projetos junto ao governo, melhoria dos produtos e fidelização dos clientes.

Certamente a imagem percebida está diretamente ligada à pouca informação que os *stakeholders* recebem sobre as ações socioambientais da montadora e a forma como as recebem. A frequência do recebimento das informações foi avaliada como ruim e o principal meio de comunicação apontado foram as conversas informais. Menos da metade dos entrevistados tem acesso a tais informações e apenas 15% tem ou teve acesso a relatórios ou indicadores de sustentabilidade da montadora, o que sugere um conhecimento superficial. A divulgação de informações é uma das políticas de Responsabilidade Social da Renault do Brasil, porém informações sobre as ações socioambientais não constam na definição desta política: “Divulgar informações sobre situação financeira, resultados e atividades de negócios para os *stakeholders* de forma adequada. Empenhar-se para manter e desenvolver

entendimento mútuo e relações de confiança com *stakeholders* por meio de comunicação aberta e justa” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2011/2012).

É importante lembrar que a maior parte dos entrevistados nos questionários foi composta por consultores que atendem a rede de concessionários, os próprios gestores de concessionários, e clientes finais (usuários), ou seja, a grande maioria é externa ao Complexo Ayrton Senna, onde acontecem os principais projetos sociais e ambientais da montadora. Contudo, sendo a rede de concessionárias um prolongamento da montadora em todo território nacional, sobretudo na visão do cliente final, e estando a sustentabilidade empresarial como um dos focos do planejamento estratégico mundial “Renault 2016 – Mude a direção”, era esperada maior difusão das ações socioambientais da montadora, bem como maior participação dos *stakeholders*.

## 5 Conclusão

---

O gerenciamento de impressões da Responsabilidade Social é uma ferramenta poderosa para melhoria da imagem institucional, legitimação, e até mesmo diferenciação junto aos *stakeholders*. Contudo, imprimir uma imagem não compatível com a realidade empresarial é uma tática perigosa que não se sustenta no longo prazo, e que pode acarretar perdas. Por isso, é necessário que as empresas desenvolvam uma cultura organizacional que atente para a necessidade do equilíbrio entre a produção, a capacidade de reposição dos recursos naturais, a limitação do meio ambiente em absorver resíduos, e o bem estar social.

Com relação à Renault do Brasil foram identificadas as seguintes diretrizes de Responsabilidade Social: (1) qualidade dos produtos e serviços ofertados; (2) manter uma boa relação com os funcionários e a obediência às leis trabalhistas; (3) redução de emissão de gases do efeito estufa, economia do consumo de recursos naturais e redução do lixo gerado no processo de fabricação, e cuidados preventivos no manuseio de substâncias químicas que representem risco ao meio ambiente natural; (4) cumprimento de normas e legislação, administração e proteção à informação confidencial, não envolvimento com a corrupção, e proteção à propriedade intelectual; (5) divulgação de informações financeiras, resultados e atividades de negócios para os *stakeholders* como forma de melhorar comunicação e a confiança.

As diretrizes da Gestão ambiental identificadas foram identificados, sobretudo na utilização do Sistema de Gestão Ambiental no Complexo Industrial Ayrton Senna, com adoção de indicadores bem definidos que visam (1) gradual substituição de materiais sintéticos por insumos naturais 100% recicláveis; (2) uso de combustíveis alternativos e a redução no consumo de energia e água na linha de produção, no uso de metais pesados, nos níveis de emissão de gases e no consumo de combustíveis; (3) otimização dos recursos

naturais, evitar desperdícios e reduzir agentes poluidores; (4) certificação NBR ISO 14001 como forma de padronização e reconhecimento internacional.

A relação entre o Instituto e a Renault visa o aumento da eficiência das ações de SER, de forma a proporcionarem o maior bem social pelo menor custo possível e assim trazer benefícios à montadora. Tomando como base a classificação de Husted (2003), a relação entre a montadora e o Instituto possui características de governança (ou gestão) colaborativa, onde a montadora transfere recursos para o Instituto a fim de ele promover atividades de RSE e uma imagem socioambiental responsável, capaz de trazer benefícios para ambos. Apesar de possuir uma identidade jurídica própria, o Instituto Renault funciona como um departamento da própria montadora. A cooperação entre as duas organizações é alta, pois os objetivos são definidos e acompanhados em conjunto. A coordenação também é alta em função da existência de indicadores e controles administrativos. Foi possível evidenciar uma divisão entre as gestões das ações ambientais e sociais, onde a primeira fica sob responsabilidade direta da montadora e a segunda sob responsabilidade do Instituto.

É importante salientar que ações sociais e ambientais são desenvolvidas na Renault do Brasil desde antes da implantação de sua primeira fábrica no país em 1998. Em 2010, pouco antes da criação do Instituto Renault, a Renault passou a intensificar a divulgação das suas ações de Responsabilidade Social e Ambiental, com o objetivo de construir uma imagem de empresa cidadã junto a seus *stakeholders*. O Plano Renault 2016 – Mude a Direção tem o papel de fortalecer a imagem da busca por uma Renault sustentável por meio da consolidação do sucesso econômico com a minimização dos impactos sociais e ambientais, bem como o respeito à legislação e à ética de mercado.

Independente do motivo que a levou ao desenvolvimento das ações socioambientais (legislação, normas, expectativas dos *stakeholders* ou estratégia de diferenciação para aumento da competitividade), o Gerenciamento de Impressões utilizado atualmente pela

montadora pode ser considerado como “sincero”, uma vez que a empresa destina recursos financeiros e humanos, adapta suas estruturas físicas, e define objetivos e indicadores periodicamente acerca do tema. A promoção da imagem de empresa sustentável visa o impacto positivo na reputação organizacional e a busca de benefícios como a antecipação a pressões legais e da sociedade, fidelização de clientes, facilidade ao capital e a aprovação de projetos junto ao governo, e fortalecer o relacionamento com os *stakeholders*.

Contudo, o presente estudo constatou que apesar dos *stakeholders* considerarem que a montadora possui um bom nível de envolvimento com o tema Sustentabilidade, a imagem percebida da Responsabilidade Social e Ambiental da Renault do Brasil é que a montadora desenvolve ações socioambientais por exigência do mercado e por oportunidade de negócio, tendo o lucro como principal objetivo. Ou seja, de maneira geral a imagem percebida é oposta a imagem pretendida pela montadora. Os pontos de convergência estão concentrados nos benefícios que a Responsabilidade Social e Ambiental traz para a Renault: melhoria de imagem, reduções de custos, satisfação dos funcionários, relacionamento com fornecedores, aprovação de projetos junto ao governo, melhoria dos produtos e fidelização dos clientes.

A divergência entre a imagem pretendida pela Renault do Brasil e a imagem percebida pelos *stakeholders* parece ser causada por falhas na divulgação das ações socioambientais desenvolvidas pela montadora, sobretudo no envio das informações para além do Complexo Ayrton Senna, como por exemplo, para sua rede de concessionários. A frequência do recebimento das informações foi avaliada como ruim e o principal meio de comunicação apontado foram as conversas informais. Desta forma, os *stakeholders* não se sentem estimulados a participar das ações socioambientais da montadora, bem como não veem ligação das mesmas com suas atividades profissionais.

Em relação à realização de trabalhos futuros sugere-se:

- a) Aprofundar a análise da relação entre o Instituto Renault e os órgãos não governamentais no desenvolvimento de ações socioambientais;
- b) Desenvolver indicadores que tragam maior eficiência às ações dos órgãos não governamentais parceiros do Instituto Renault;
- c) Verificar as convergências e divergências entre as diretrizes socioambientais da Renault do Brasil e as ações de sustentabilidade desenvolvidas pela rede de concessionários.

## Referências

---

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 1601:2004**. Responsabilidade social, Sistema da gestão e Requisitos. Disponível em: [http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield\\_generico\\_i\\_magens-filefield-description%5D\\_20.pdf](http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield_generico_i_magens-filefield-description%5D_20.pdf). Acesso em 16 de abril de 2013.

ABRARE - **Associação Brasileira dos Concessionários Renault**, ano 5, – Ed.20, 2011.

ALVES JUNIOR, M. D. **Sustentabilidade na gestão de organizações do terceiro setor**: um estudo dos empreendimentos sociais apoiados pela Ashoka. 2008. 242 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Fortaleza, 2008.

ANDRADE, R.O.B.; TACHIZAWA, T.; CARVALHO, A. B. **Gestão ambiental**: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

ASHLEY, P. A. Uma revisão da literatura contemporânea sobre a responsabilidade social corporativa. In: ASHLEY, P. A. (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

\_\_\_\_\_, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

AZEVEDO, A. L. V de. Indicadores de sustentabilidade empresarial no Brasil: uma avaliação do Relatório do CEBDS. **Revista Iberoamericana de Economía Ecológica** Vol. 5: 75-93, 2006

BARBIERE, J.C. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos, 3 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

BASTOS, B. E. N. et al. Gerenciamento de impressões de uma reputação socialmente responsável: um estudo em hotéis do litoral pernambucano. **XIV SemeAd – Seminários de Administração**. Outubro 2011.

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo. **Novo Valor – BM&BOVESPA Sustentabilidade**. Disponível em <<http://www.bmfbovespa.com.br/novo-valor/pt-br/o-que-e-asp>>. Acesso em 12 de setembro de 2012.

BREALEY, R.A.; MYERS, S.C. 2000. **Principles of corporate finance**. 6ª ed., Boston, The Irwin/McGraw-Hill, 1120 p.

BSD - Business meets Social Development. AA1000: **Estrutura de gestão da responsabilidade corporativa**. Disponível em: <http://www.crescer.org/glossario/doc/1.pdf>. Acesso em 16 de abril de 2013.

BOWEN, H. R. **Responsabilidades sociais do homem de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

CAMPOS, L. M. S.; MELO, D. A.; MEURER, S. A. A importância dos indicadores de desempenho ambiental nos sistemas de gestão ambiental (SGA). In: **IX ENGEMA** - Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente – Curitiba - PR, nov. 2007.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, vol. 38, p. 268-295, 1999.

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

CARVALHO, Isabel. Ecologia, desenvolvimento sustentável e sociedade civil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 4, p. 4-11, out./dez. 1991.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. 282f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2002.

CARVALHO, P. G. M. de. Dimensões do desenvolvimento sustentável. **Jornal dos Economistas**. Novembro de 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COBB, C. & J. COBB, (1994) **The green national product**: a proposed index of sustainable economic welfare, Washington, DC: University Press of America, 1994.

DAHL, A. “Usefulness of indicators for sustainability.” In: **Forum on Science, Technology and Innovation for Sustainable Development**, Genebra, Switzerland: 2002.

DAVIS, K. Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? **Business Horizons**, v. 10, p. 45-50, 1967.

DAVENPORT, T. and MARCHAND, D. **Is Knowledge Management just good Information Management?** Mastering Information Management, Marchand D, Davenport T and Dickson (Eds.). Financial times, Prentice hall, UK, 2000.

DAY, G. S., WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, v. 52, p.1-20, Apr. 1988.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S (Eds). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2 ed. Artmed: Porto Alegre, 2007.

DIAS, R. **Gestão ambiental**: responsabilidade social e sustentabilidade. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DJSI – **Dow Jones Sustainability Index**. Disponível em: <http://www.sustainability-indexes.com/dow-jones-sustainability-indices/index.jsp>. Acesso em 16 de abril de 2013a.

DJSI – **Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index Guide**. Disponível em: [http://www.sustainability-indexes.com/images/djsi-emerging-markets-guidebook\\_tcm1071-364093.pdf](http://www.sustainability-indexes.com/images/djsi-emerging-markets-guidebook_tcm1071-364093.pdf). Acesso em 16 de abril de 2013b.

DUTTON, J., E & DUKERICH, J., M (2004/1991) Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. IN HATCH, M., J & SCHULTZ, M. (Eds.) **Organizational Identity**. A Reader. Oxford, Oxford Press.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo, Makron Books, 2001.

\_\_\_\_\_. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st Century Business**. New Society Publishers. Gabriola Island BC: Canada, 1998. 407 p.

EPSTEIN. M.J. e ROY M. Sustainability in action: identifying and measuring the key performance drivers. **Long Range Planning Journal**, vol, 34. p. 585-604, 2001

ETHOS: **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2007**. São Paulo: Instituto Ethos 2007. Disponível em: [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-8e2011\\_IndicadoresEthos\\_PORT.pdf](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-8e2011_IndicadoresEthos_PORT.pdf). Acesso em 14 de abril de 2013.

FENABRAVE – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores, **Anuário 2011 – O desempenho da distribuição automotiva no Brasil**, 2012.

FENABRAVE NACIONAL. Disponível em: <http://www.fenabrevece.com.br/detalhanoticia.php?num=650&fazer=completa>. Acesso em: 15 out 2012.

FERRANS, C., POWERS M. **Psychometric assessment of the Quality of Life Index**. Res Nurs Health. 1992;15(1):29-38

FREDERICK, W. C. From CSR1 to CSR2. **Business and Society**. v. 33, n. 2, p. 150-164, aug. 1994.

\_\_\_\_\_. Moving to CSR4: What to pack for the trip. **Business and Society**. v. 37, n. 1, p. 40-59, mar. 1998.

FREEMAN, R. E.; McVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. In: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. **Handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2000. p. 189-207.

\_\_\_\_\_. R.E. 1984. **The politics of stakeholders theory: some future directions**. Business Ethics Quarterly, 4(4):409-422.

FRIEDMAN, M. 1970. **The social responsibility of business is increase its profits**. New York Magazine, 33:122-126.

\_\_\_\_\_. Capitalismo e liderança. Trad. Luciana Carli. São Paulo: Abril Cultural, 1984. **GUIA EXAME 2011- SUSTENTABILIDADE**. São Paulo: Editora Abril, 2011. Parte integrante da edição 781 da revista Exame.

G1 – GLOBO.COM. Disponível em: <http://g1.globo.com/parana/noticia/2011/08/funcionarios-e-renault-fecham-pacotao-de-beneficios-ate-2013.html>. Acesso em: 14 out 2012.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GLADWIN T., KENELLY, J. and KRAUSE, T-S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. **Academy of Management Review** 2000(4), 874-907.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. v.35, n.2 , São Paulo, Mar/Abr.1995.

GRI. **Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade**. Amsterdan, 2000. Disponível em: <http://www.invepar.com.br/midias/conteudo/pdf/GRI%20G3%20-%20portugu%C3%AAs.pdf>. Acesso em 14 de abril de 2013.

GÜNTHER. H. Pesquisa qualitativa versus Pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa** (UnB. Impresso), v.22, p. 201-209, 2006.

HARRINGTON, H. J.; KNIGHT, A. **A Implementação da ISO 14000**: como atualizar o sistema de gestão ambiental com eficácia. São Paulo: Atlas, 2001.

HOFFMAN, A. J. Integrating environmental and social issues into corporate practice. In **Environment**. Abringdon, Carfax Publishing. Jun. 2000.

HOOD, John. Do corporations have social responsibilities? **The Freeman**. V. 48, n. 11, p. 680-684, Nov. 1998.

INFORME SERGIPE. Disponível em: [http://www.informesergipe.com.br/pagina\\_data.php?sec=1&&rec=25757&&aano=2012&&mes=5](http://www.informesergipe.com.br/pagina_data.php?sec=1&&rec=25757&&aano=2012&&mes=5). Acesso em: 15 de out 2012.

ISO/DIS 26000 - DRAFT INTERNATIONAL STANDARD ISO/DIS 26000. **Guidance on social responsibility**.

Disponível em: [http://www.qsp.org.br/pdf/ISO\\_DIS\\_26000.pdf](http://www.qsp.org.br/pdf/ISO_DIS_26000.pdf) . acesso em 16 de abril de 2013.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. 2011. **Perguntas frequentes**. Disponível em: [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/93/servicos\\_do\\_portal/perguntas\\_frequentes/perguntas\\_frequentes.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/93/servicos_do_portal/perguntas_frequentes/perguntas_frequentes.aspx) . Acessado em 02 janeiro 2012

\_\_\_\_\_. **Perguntas frequentes.** Disponível em: <[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/93/servicos\\_do\\_portal/perguntas\\_frequentes/perguntas\\_frequentes.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/93/servicos_do_portal/perguntas_frequentes/perguntas_frequentes.aspx)> . Acessado em Janeiro/2012.

JENSEN, M. C. 2001. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. **Journal of Applied Corporate Finance**, 14(3):8-21.

JONES, M. T. Missing the Forest for the trees: A critique of the social responsibility concept and discourse. **Business and Society**, v. 35, n.1, p. 7-41, Mar. 1996.

Karagozoglu, N. L. Environmental management: testing the winwin model. **Journal of Environmental Planning and Management**, 43 (6), 817–829, 2000.

KLIGERMAN, D. C. et al. Sistemas de indicadores de saúde e ambiente em instituições de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, vol. 12, n. 1, 199-211p., 2007.

LEITE J. Crescimento sustentável e dentro das expectativas, Abrarenews – **Revista oficial da Abrare** - Associação Brasileira dos Concessionários Renault, ed 22, p. 28, São Paulo, Janeiro/fevereiro de 2012. Disponível em <[http://www.abrare.com.br/documentos/abrarenews\\_22.pdf](http://www.abrare.com.br/documentos/abrarenews_22.pdf)>, Acessado em 10 de agosto de 2012.

LENER, Josh. Venture capitalists and the oversight of private firms. **Journal of Finance**, v.50, pp. 301-318, 1995

MACHADO FILHO, C.A.P.; ZYLBERSZTAJN, D. 2004. A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações. **Revista de Administração**, 3(39):242-254.

McGUIRE, J.B.; SUNDGREN, A.; SCHNEEWEIS, T. 1988. Corporate social responsibility and financial performance. **Academy of Management Journal**, 31(4):854-872.

MENDONÇA, J. R. C. O Estudo do gerenciamento de impressões nas organizações: uma visão geral do tema e considerações sobre a pesquisa e a produção no Brasil. In: CARVALHO, C.A.; VIEIRA, M.M.F. (org.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**, Recife: Universitária, 2003.

MENDONÇA, J. R. C.; AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, v. 43, n. 1, jan/fev/mar, 2003.

MENDONÇA, J. R. C.; GONÇALVES, Julio César de Santana. **Responsabilidade social na empresas: uma questão de imagem ou de essência?** *Organizações & Sociedade*. v. 11, n. 29, jan/abril, 2004.

MENON, A. & MENON, A. Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy. In **Journal of Marketing**. New York, v.61, pp.51-67, Jan. 1997

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

MITCHELL, G. Problems and fundamentals of sustainable development indicators, 2004. Disponível em: <<http://www.lec.leeds.ac.uk/people/Gordon.html>>. Acesso em 11 janeiro de 2012.

MOHAMED, A. A.; GARDNER, W. L.; PAOLILLO, Joseph G. P. A taxonomy of organizational impression management tactics. **Advances in Competitiveness Research**, v.7, n.1, Indiana, p. 108-123, 1999.

MONTANA, P.J; CHARNOV, B.H. **Administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 1999.

NEDER, R. T. Há política ambiental para a indústria brasileira. In **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, FGV. 32(2): 6-13, Abr./Jun. 1992.

OECD. **Organization for economic and co-operation development**. Handbook on Constructing Composite Indicators: methodology and user guide, 2008.

OHSAS 18001- **Health & Safety Standard**. Disponível em: <http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/index.htm>. Acesso em 16 de abril de 2013.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos: Estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo. 2004

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **8 objetivos para 2015**. Disponível em <http://www.pnud.org.br/ODM.aspx>. Acesso em 15 de abril de 2013a.

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Faltam 1000 dias para a data limite dos objetivos de desenvolvimento do milênio**. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/Noticia.aspx?id=3713>. Acesso em 15 de abril de 2013.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Garamond Universitária. Rio de Janeiro. 2009.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentadol**. Garamond Universitária. Rio de Janeiro. 2004.

\_\_\_\_\_. Estratégias de transição para o século XXI. In: BURSZTYN, M. **Para pensar o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Brasiliense, 1993. p. 29-56.

SAI. **Social accountability international**. Responsabilidade Social 8000. Disponível em: <http://www.sa-intl.org/>. Acesso em 16 de abril de 2013.

SAMPAIO, C. A. C. **Gestão que privilegia uma outra economia: ecossocioeconomia das organizações**. Blumenau: EDIFURB, 2009. No prelo.

SAMPAIO, C. A. C.; DALLABRIDA, I. S.; PELLIN, V. Para pensar a socioeconomia das organizações: estudo comparativo de uma experiência incipiente brasileira com um projeto

demonstrativo chileno. **Revista Paranaense de Desenvolvimento** (IPARDES), Curitiba, v. 109, p. 49-80, jul./dez. 2005.

SANTOS, S. E.; ANDREOLI, C. V.; SILVA, C. L. **Práticas ambientais das empresas do setor automotivo da região metropolitana de Curitiba**. Curitiba: Ed.da UFPR, 2007.

PORTER, M. E . Strategy and society. **Harvard Business Review**, Dez. 2006.

\_\_\_\_\_. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 4. ed. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. (Orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

PORTER, M. E.; LINDE, C. v. d., 1995. Toward a new conception of the environment competitiveness relationship. **The Journal of Economic Perspectives**, Vol. 9, No. 4 (Autumn, 1995), pp. 97-118 American Economic Association

RENAUT NO BRASIL. Disponível em:

< [http://www.renault.com.br/mais\\_renault/renault\\_no\\_brasil/](http://www.renault.com.br/mais_renault/renault_no_brasil/)> Acesso em: 14 out 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSEN, C. M. Environmental strategy and competitive advantage: an introduction. **California Management Review**, Berkeley, v. 43, n. 3, p. 9-20, 2001.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S. & TORRES, A. P. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

SILVA, C. L., 2001, Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. **Rev. FAE**, Curitiba, v.4, n.1, p.35-48, jan./abr. 2001

SOUZA, M. T. S. **Organização sustentável**: indicadores setoriais dominantes para a avaliação da sustentabilidade – análise de um segmento do setor de alimentação. 2000. 139 f. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2000

STERNBERG, E. 1999. **The stockholder concept**: a mistake doctrine. Foundation for Business Responsibility. Leeds, Nov. (Issue Paper, n. 4). Disponível em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=263144](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263144). Acesso em: 12/12/2013

STROBEL, J.; CORAL, E.; Selig, PM Indicadores de sustentabilidade Corporativa: uma análise comparativa. **EnANPAD** - Encontro da Associação Nacional de PósGraduação e Pesquisa in Administração. Curitiba. 2004.

SWANSON, D. L. Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. **Academy of Management Review**. V. 20, n. 1, p. 43-64, Jan. 1995.

ULLMANN, Arie, Data in search of a theory: a critical examination of the relationship among social performance, social disclosure, and economic performance. **Academy of Management Review**. Ada, v. 10, n. 3, p. 540-577, 1985

UNIETHOS, **Relatório de Sustentabilidade GRI**. Disponível em <<http://www.uniethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3765&Alias=uniethos&Lang=pt-BR>>. Acessado em abril/2012.

TINOCO, J. E. P. **Balço social**: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas, 2006

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVAO FILHO, E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In: **Encontro de Engenharia de Produção**, 2006, Fortaleza. XXVI ENEGEP, 2006.

VAN BELLEN, H.M. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise comparativa. 2002. 220f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

VAN BELLEN, H. M. Desenvolvimento sustentável: uma descrição das principais ferramentas de avaliação. **Ambiente & Sociedade**: n. 7 vol 1, p. 67-88. 2004.

VARADARAJAN, P. R. Marketing's contributions to strategy: the view from a different looking glass. In **Journal of The Academy of Marketing Science**. Miami, Academy of Marketing Science. V.20, 1992