

**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**

Relatório Executivo 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**

## 1. Apresentação

O presente relatório foi elaborado a partir da dissertação apresentada ao Programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, tendo como orientadora a Prof<sup>ª</sup> Dra. Carla Pasa Gómez.

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 pesquisa buscou responder a seguinte questão: **Como se dá o gerenciamento de impressões da responsabilidade social e ambiental da Renault do Brasil?**

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

Quadro de objetivos da dissertação de Mestrado

<b>Objetivo geral</b>	<b>Analisar o gerenciamento de impressões da responsabilidade social e ambiental da Renault do Brasil na perspectiva da empresa e de seus stakeholders.</b>
<b>Objetivos Específicos</b>	identificar as principais diretrizes da Responsabilidade Social e da Gestão Ambiental da Renault do Brasil;
	analisar a relação entre a montadora e o Instituto Renault na gestão e promoção das ações socioambientais;
	identificar a imagem almejada pela montadora em relação à Responsabilidade Social e Ambiental;
	analisar e classificar o tipo de Gerenciamento de Impressões da Responsabilidade Social (incluindo a dimensão ambiental) da Renault do Brasil;
	confrontar a imagem percebida pelos principais stakeholders sobre a Responsabilidade Social e Ambiental da Renault do Brasil e confrontar com a imagem pretendida pela montadora.

Utilizando-se de metodologia de pesquisa acadêmica chamada de estudo de caso de caráter qualitativo, a dissertação discutiu sobre a relação entre Responsabilidade Social, Gestão Ambiental e Gerenciamento de Impressões na Renault do Brasil.

Para o primeiro objetivo específico foi utilizada a pesquisa 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 cedidos pela 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

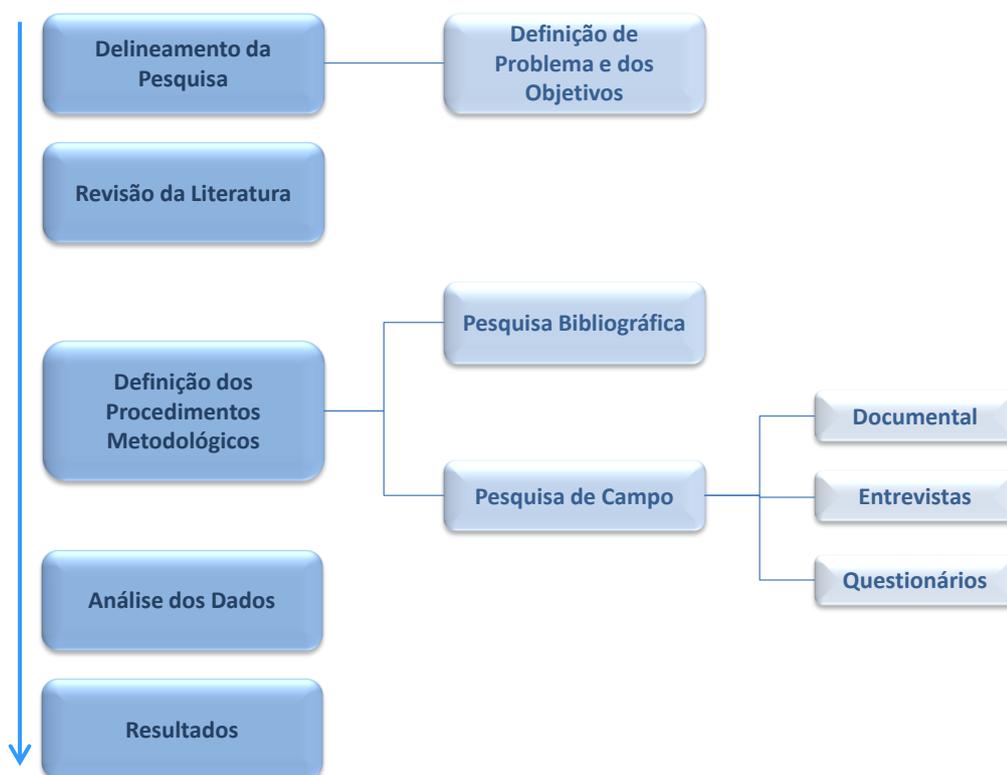
ocorreu na semana seguinte a cada entrevista. O roteiro foi definido conforme análises provenientes do primeiro objetivo específico.

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. Por questão de acessibilidade foram entrevistados funcionários, clientes finais, rede de concessionários, fornecedores e órgãos do governo. O objetivo foi conseguir uma visão multifacetada a cerca de como a imagem socioambiental da montadora é capitada pelos *stakeholders* que têm contato direto com a mesma.

O questionário composto por 12 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.

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. Durante a distribuição e coleta tentou-se manter uma mesma quantidade de questionários por tipo de *stakeholder*, porém apenas 82 questionários foram respondidos, e após análise apenas 71 foram considerados válidos e utilizados na análise. Dos 71 questionários, 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%).

Fluxograma metodológico da pesquisa da dissertação



## 2. Principais literaturas utilizadas

O quadro abaixo resume de forma sucinta os principais autores estudados para elaboração da dissertação, seus conceitos centrais e uma breve descrição.

Autores	Conceito Central	Breve Descrição
ONU (1987), SACH (2002), SAMPAIO (2006), DALLABRIA (2006)	Desenvolvimento Sustentável	o Desenvolvimento Sustentável é caracterizado pelo crescimento econômico contínuo aliado, simultaneamente, ao desenvolvimento econômico, à melhoria dos indicadores sociais e à preservação ambiental. Apoiar-se em valores como igualdade de direitos, combate à pobreza e à miséria, e respeito à diversidade cultural.
CARROLL (1979); LERNE (1994); FRIXELL (1994); FREDERICK (1998); ELKINGTON (2004).	Responsabilidade Social Empresarial (RSE)	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.
MENON e MENON (1997); ROSEN (2001); TINOCO (2006); DIAS (2007); BARBIERI, 2011).	Gestão Ambiental Empresarial (GAE)	Gestão Ambiental Empresarial é 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.  Esse tipo de gestão pode trazer benefícios econômicos (redução de custos e incremento de receitas), e benefícios estratégicos (imagem institucional, aumento de produtividades, melhoria das relações de trabalho e com órgãos governamentais, entre outras).
FRIEDMAN (1970); LEAVITT (1958); PORTER (1989 e 2006); JONES (1996); HUSTED (2003).	Tipos de gestão da RSE	Atividades de responsabilidade social e ambiental devem ser planejadas, implementadas e controladas de forma que gerem o menor custo possível e resultem no maior benefício para a empresa.  HUSTED (2003) identificou 3 tipos de gestão: 1) 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.
DONALD e PRESTON (1995); STERNBERG (1999); MACHADO FILHO e ZYLBERSZTAJN (2004); FREEMAN (2010).	Relação entre Stakeholders e RSE	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. Quanto maior a importância de um stakeholder, maior será o esforço da empresa para corresponder às expectativas do mesmo.
ASHELEY (2002); MENDONÇA e AMANTINO-DE-ANDRADE (2002); MENDONÇA (2003); MENDONÇA e GONÇALVES (2004); BASTOS et al (2011).	Categorias do Gerenciamento de Impressões da RSE	Através do Gerenciamento de Impressões, as empresas procuram moldar uma imagem positiva para o mercado.  MENDONÇA e GONÇALVES (2004) identificaram três categorias possíveis de GI da RSE: 1) empresas que desenvolvem a RSE na sua essência e que não costumam utilizá-la na construção da sua imagem; 2) empresas que possuem a RSE em sua essência e que a utilizam na promoção da sua imagem; 3) 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.

### 3. Resultados

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, 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 RSE, de forma a proporcionarem o maior bem social pelo menor custo possível e assim trazer benefícios à montadora. 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. 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.

Considerando-se as médias das respostas dos questionários respondidos pelos *stakeholders* a divulgação das ações socioambientais da montadora foi avaliada como regular, sendo as ambientais melhor avaliadas, porém ambas muito próximas de ruim. Foi evidenciado que o recebimento de informações é, provavelmente, o principal motivo da má avaliação da divulgação das ações socioambientais. Apenas funcionários e governo recebem informações com boa frequência. Conversas informais foram apontadas como principal meio de recebimento dessas ações (46%), enquanto apenas 15% têm ou tiveram acesso a relatórios ou indicadores de sustentabilidade da montadora, o que infere uma superficialidade no conhecimento das ações desenvolvidas.

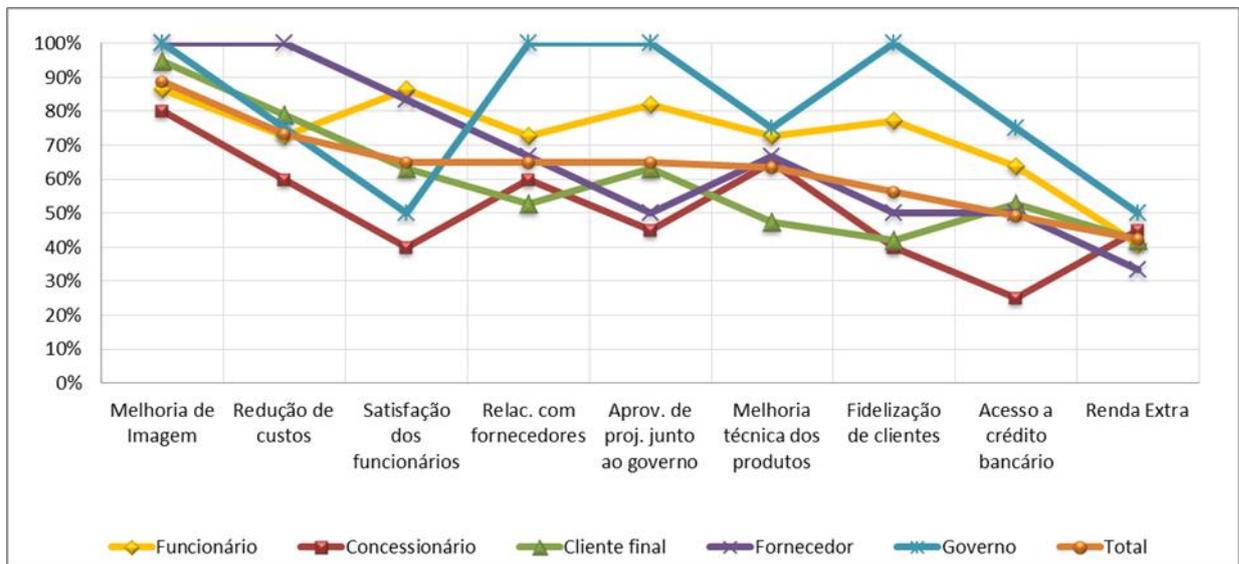
Seja pela moda (maior frequência das respostas) ou pela média ponderada das notas dadas, foi evidenciado que o governo e os funcionários são os *stakeholders* que recebem o maior número de informações sobre as ações socioambientais da montadora e por isso visualizam a melhor imagem da Renault neste quesito. 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. Perguntado sobre a difusão e multiplicação das ações socioambientais na rede de concessionários as respostas foram unânimes em afirmar que não há divulgação e difusão das ações da montadora na rede.

Recebimento de informações sobre Responsabilidade Social e Ambiental pelos *stakeholders*

	Social						Ambiental					
	Ruim			Bom			Ruim			Bom		
	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>

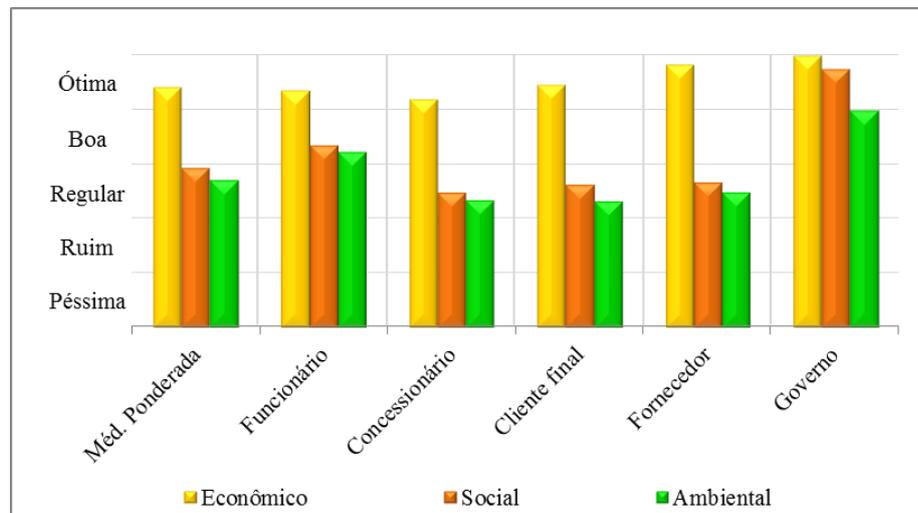
Em relação aos benefícios provenientes do desenvolvimento de ações socioambientais 88% dos entrevistados consideram que estas trazem benefícios a imagem da Renault; 72% afirmam que trazem redução de custos; 64% que aumenta a satisfação dos funcionários, o relacionamento com fornecedores e a aprovação 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.

Vantagens que as ações sociais e ambientais proporcionam a Renault do Brasil na visão dos *stakeholders*



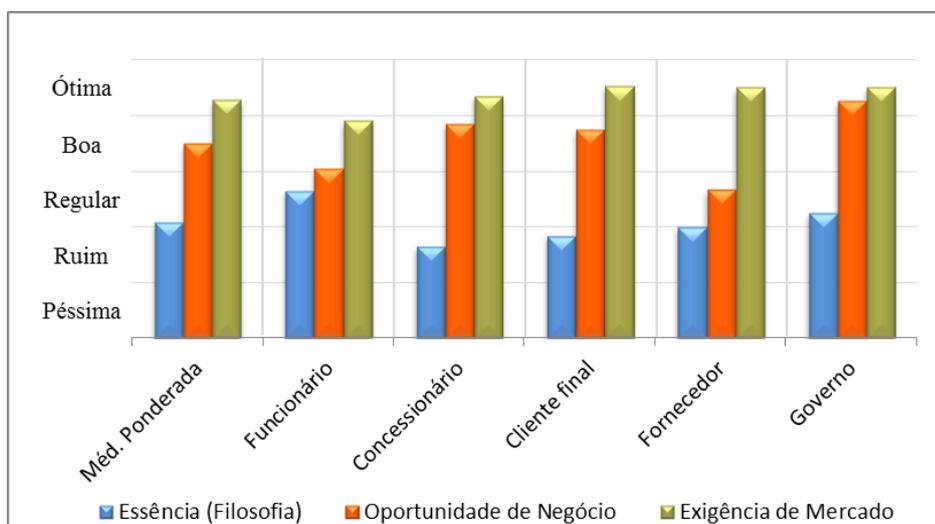
Os *stakeholders* consideram que o envolvimento da montadora com o tema RSE é relevante (67%). 100% do governo considerou o envolvimento meio ou muito relevante; 86% dos funcionários como relevante; 67% dos fornecedores consideraram pouco relevante; e a rede de concessionários obteve uma divisão de opiniões, onde 50% considerou relevante e 50% como irrelevante (50%). Em relação à relevância que a Renault atribui aos temas econômico (lucro), social e ambiental, todos os *stakeholders* consideraram que o tema econômico é o mais importante para a montadora, seguido pela dimensão social e por fim a ambiental.

Percepção dos *stakeholders* sobre a importância que a Renault dá aos temas econômico (lucro), social e ambiental



As exigências de mercado foram apontadas como as principais motivações para a montadora desenvolver ações socioambientais (94%), seguido pelas oportunidade de negócio (80%). O desenvolvimento de ações socioambientais por filosofia da empresa (essência), foi apontada pelos *stakeholders* como relevante apenas para 39% dos entrevistados, enquanto que 21% consideram como pouco relevante. 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.

Médias das frequências relativas da percepção dos *stakeholders* sobre a motivação da Renault do Brasil para a Sustentabilidade



## 4. 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.

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 imagem e essência, 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*.

Os mesmos consideram 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. Contudo, 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.

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.

Sugestões para estudos futuros:

- 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.