

## **GERAÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA AUTOMOTIVA BRASILEIRA**

### **THE SUSTAINABLE VALUE CREATION: A CASE STUDY IN THE BRAZILIAN AUTOMOTIVE COMPANY**

Eliana Andréa Severo<sup>1</sup>; Julio Cesar Ferro de Guimarães<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ) – Unidade Maracanã – Rio de Janeiro/RJ – Brasil

[elianasevero2@hotmail.com](mailto:elianasevero2@hotmail.com)

<sup>2</sup>Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA  
Universidade Potiguar – UNP – Natal/RN – Brasil

[jliocfguimaraes@yahoo.com.br](mailto:jliocfguimaraes@yahoo.com.br)

#### **Resumo**

*A geração de valor sustentável abarca diversas ações em prol da organização, dos acionistas, dos colaboradores, do meio ambiente e da comunidade local. Para tanto, este estudo visa verificar a geração de valor sustentável, ocasionada pela adoção da gestão ambiental e a responsabilidade social em uma empresa automotiva. A metodologia utilizada tratou-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva sob o escopo de um estudo de caso. Os resultados destacam que a adoção de práticas ambientais e ações sociais propiciaram a geração de valor sustentável para a empresa. Neste sentido, a organização é economicamente sustentável e competitiva, pois exporta seus produtos para diversos continentes, é também socialmente responsável e ambientalmente correta, pois desenvolve ações sociais para colaboradores e a comunidade, assim como trata adequadamente todos os resíduos gerados, ocasionando um menor impacto ambiental.*

**Palavras-chave:** geração de valor sustentável, gestão ambiental, responsabilidade social.

#### **Abstract**

*The sustainable value creation encompasses several actions on behalf of the organization, shareholders, employees, the environment and the local community. Therefore, this study aimed to investigate the generation of sustainable value, caused by the adoption of environmental management and social responsibility in an automotive company. The methodology used was treated in a qualitative, descriptive research under the scope of a case study. The results emphasize that the adoption of environmental practices and social actions enabled the generation of sustainable value for the company. In this sense, the organization is sustainable and economically competitive as it exports its products to several continents, is also socially responsible and*

*environmentally friendly because it develops social actions for employees and the community, as well as properly treat all waste generated, resulting in a smaller environmental impact.*

**Key-words:** sustainable value creation, environmental management, social responsibility.

## 1. Introdução

A alta atividade das indústrias desde a Revolução Industrial, a utilização intensa dos recursos naturais e os resíduos industriais lançados inadequadamente no meio ambiente resultaram em níveis cada vez mais elevados de poluição. Os problemas ambientais globais começam a se tornar preocupantes, pois podem colocar em perigo a sobrevivência da própria espécie humana (YORK; ROSA; DIETZ, 2003).

Atualmente, reconhece-se cientificamente que a industrialização intensificou a utilização de fontes energéticas, causou o aquecimento global, podendo trazer consequências irreversíveis para a sociedade humana e para os ecossistemas (CANTER, 1996; BARBIERI, et al., 2010).

Neste cenário, a gestão ambiental tem um potencial importante, tanto na contribuição para a melhoria do meio ambiente, como na redução de custos, na otimização dos processos de produção, na melhoria da utilização de matérias-primas, na diminuição do desperdício de materiais e na geração de valor sustentável para a empresa (HART; MILSTEIN, 2004; GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2006).

Coerentemente, as questões de responsabilidade social também iniciaram a despontar nas estratégias empresariais, pois passaram a serem percebidas como uma forma da empresa atestar as suas ações sociais para os *stakeholders* e a sociedade em geral. Assim, a responsabilidade social passou a compreender o público interno e também externo à organização, sendo uma forma das empresas contribuírem para a melhoria da qualidade de vida na sociedade e o aumento de valor para o acionista (HART; MILSTEIN, 2004; ASHLEY, 2005; DAVID ABREU; PINHEIRO, 2013).

O setor metalmeccânico, dentro da Política Nacional do Meio Ambiente, no Brasil, enquadra-se na categoria de Indústria Metalúrgica, com classificação “A” para atividades potencialmente poluidoras e, “Alto” para usuários de recursos naturais (BRASIL-PNMA, 2000). Neste sentido, o setor Metalmeccânico se caracteriza como “AAlto”, ou seja, grande impactante ambiental, pois além de consumir recursos naturais, gera uma série de poluentes ambientais.

No Rio Grande do Sul, o Polo Metalmeccânico Automotivo da Serra Gaúcha, trata-se do segundo maior Polo Metalmeccânico do Brasil, e apresenta um grande número de empresas no segmento de peças, máquinas agrícolas e de veículos de grande porte, onde a cidade de Caxias do Sul sedia o maior número de empresas. A região é reconhecida pelo seu alto nível de

empreendedorismo mundial, existindo um índice aproximado de 14 habitantes por empresa na cidade de Caxias do Sul (SEVERO et al., 2012).

Perante o exposto, este estudo visa verificar a geração de valor sustentável ocasionada pela adoção da gestão ambiental e a responsabilidade social em uma empresa Automotiva de grande porte no Polo Metalomecânico da Serra Gaúcha, visando contribuir tanto para a discussão acadêmica como a gerencial, no âmbito das práticas ambientais e ações sociais. Para tanto, o problema de pesquisa é traduzido por: qual é a geração de valor sustentável ocasionada pela adoção da gestão ambiental e das ações sociais na empresa?

## **2. Referencial teórico**

Para a elaboração do referencial teórico realizou-se a leitura de artigos científicos, livros e tese, para analisar a temática pesquisada. A fundamentação teórica está dividida na temática de práticas ambientais, ações de responsabilidade social e geração de valor sustentável.

### **2.1 Práticas de gestão ambiental**

As organizações contemporâneas podem transformar as restrições e ameaças ambientais em oportunidades de negócio. Entre essas oportunidades, é possível citar o desenvolvimento de novos processos e produtos com a utilização de práticas ambientais eficientes ao meio ambiente e à empresa.

Conforme Corazza (2003), a partir da década de 90, inicia uma nova fase histórica de integração da gestão ambiental nas organizações, essa fase traz algumas características destacadas, entre elas:

- a) A introdução progressiva de uma perspectiva de sustentabilidade;
- b) A proliferação dos engajamentos coletivos;
- c) A maior interação entre as esferas pública e privada e o maior envolvimento da sociedade civil organizada.

Atualmente, a gestão ambiental passou a ser vista com uma prática que prima para a sustentabilidade ambiental, contribuindo para a preservação do meio ambiente (OMORI; AKPAMA; AJAKE, 2012; TUDOR, 2013; IOPPOLO; SAIJA; SALOMONE, 2013; SEVERO, 2013). Conforme Hofmann, Theyel e Madeira (2012), as empresas devem abordar as iniciativas de sustentabilidade ambiental através do desenvolvimento de determinadas competências, podendo assim ocasionar benefícios para a organização.

A gestão ambiental visa a sustentabilidade por meio da utilização de diversas práticas ecologicamente corretas. Neste contexto, as empresas podem utilizar diversas práticas ambientais, tais como: Sistema de Gestão de Resíduos (SGR), Estação de Tratamento de Efluentes (ETE), Certificação ISO 14001, Produção mais Limpa (P+L), Reciclagem, Simbiose Industrial (SI), o que é corroborado pelas pesquisas de Ayres (1989), Chertow (2007), Moretti, Lima e Crnkovic (2011), Severo (2013), Maftai, Constantinescu e Cojocea (2013), Gasbarro, Rizzi e Frey (2013), e CNTL (2013).

As práticas ambientais visam a redução de custos, evitam desperdícios, reutilizam materiais, reduzem o impacto ambiental, bem como primam para a performance da organização.

## **2.2 Ações de responsabilidade social**

A responsabilidade social é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2014).

A concepção de responsabilidade social como vetor estratégico organizacional ganhou força nas últimas décadas. Para Ashley (2005), ser socialmente responsável é um dos pilares de sustentação dos negócios, tão importante quanto a tecnologia, a qualidade e a capacidade de inovação. Consoante isso, quando a empresa torna-se socialmente responsável, ela atrai os consumidores e aumenta o potencial de vendas, gerando maiores lucros para os acionistas.

Neste contexto, as organizações já perceberam que o respeito ao meio ambiente e a valorização do homem estão entre os principais fatores que refletem em seu sucesso, como uma forma de se obter vantagem competitiva no mercado (PORTER; KRAMER, 2002; ARAÑA; LEÓN, 2013).

A responsabilidade social vem sendo constantemente discutida no meio empresarial. As organizações têm se utilizado desta prática, por meio de diversos programas na área social, procurando demonstrar principalmente sua função social perante a comunidade na qual está inserida (AMALADOSS; MANOHAR, 2013; BELU; MANESCU, 2013). Coerentemente, as organizações necessitam vincular suas iniciativas de responsabilidade social as preferências de suas partes interessadas e realizar as ações corporativas sociais que são relevantes para a estratégia da empresa (MICHELON; BOESSO; KUMAR, 2013).

Por meio das ações de responsabilidade social, as organizações vêm transpondo suas fronteiras com ações de cidadania, que as transformam em empresas socialmente responsáveis.

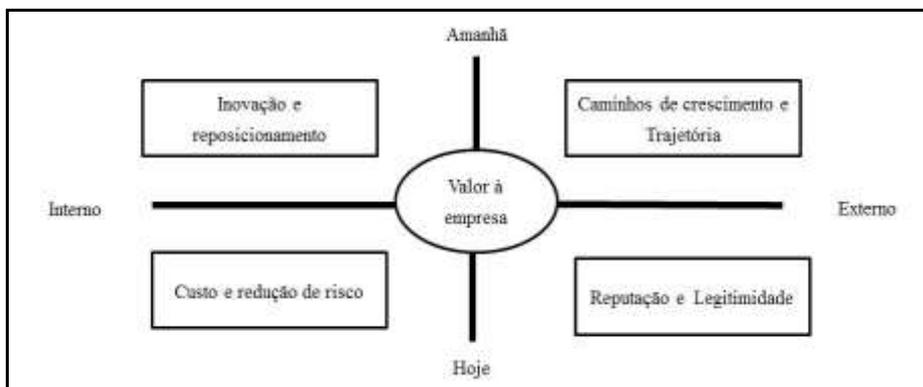
Saem beneficiados os colaboradores, pois contam com uma maior valorização e melhores condições de trabalho, a comunidade e os grupos de vulnerabilidade social, pois recebem benefícios oriundos de projetos sociais, todos esses fatores contribuem para uma melhoria da qualidade de vida da população.

### 2.3 Geração de valor sustentável

A geração de valor sustentável abarca diversas ações em prol da organização, dos acionistas, dos colaboradores, do meio ambiente e da comunidade local. Estas ações envolvem a obtenção de lucro e geração de vantagens competitivas nos mercados onde a empresa atua (WARTICK; COCHRAN, 1985; BARBIERI et al., 2010). Representam também as ações sociais para o público interno e também externo à organização, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida na sociedade (DAVID; ABREU; PINHEIRO, 2013; AMALADOSS; MANOHAR, 2013; COPPA; SRIRAMESH, 2013). No que tange o meio ambiente, as ações contribuem para a integração das questões ambientais nas atividades organizacionais (MAFTEI; CONSTANTINESCU; COJOCEA, 2013), bem como para o menor impacto ambiental (HERGHILIGIU; LUPU; ROBLEDO, 2012), impactando positivamente na imagem da organização (ŠTĚPÁNKOVÁ, 2012).

Hart e Milstein (2004) apresentam um modelo (Figura 1) que explica os componentes básicos de geração de valor sustentável ao acionista.

Figura 1 – Dimensões de valor sustentável para o acionista



Fonte: Adaptado de Hart e Milstein (2004)

O modelo apresenta duas dimensões:

a) Eixo vertical: representa a necessidade simultânea que a empresa tem de manter os negócios atuais e de criar a tecnologia e os mercados de amanhã, visando resultados de curto e longo prazo;

b) Eixo horizontal: destaca a necessidade de crescimento da empresa, de proteção das habilidades e potenciais organizacionais internos, bem como as novas perspectivas e conhecimentos para a empresa.

Neste cenário, os diversos desafios associados à sustentabilidade, vistos a partir da dimensão dos negócios, podem auxiliar a identificar estratégias e práticas que elevem o desempenho nos quatro quadrantes do modelo de geração de valor ao acionista, fomentando a criação de valor sustentável para a organização.

### **3. Metodologia da pesquisa**

O escopo de pesquisa trata-se de um estudo de caso, uma vez que se trata de uma investigação empírica, pois os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005). Neste contexto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, a fim de identificar as práticas de gestão ambiental e as ações de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa. O levantamento dessas informações tem por finalidade verificar a geração de valor sustentável ocasionada pela adoção da gestão ambiental e a responsabilidade social.

Segundo Malhotra et al. (2005), a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto e do problema de pesquisa, auxiliando no refinamento de conceitos, a conhecer reações gerais e a explorar novas áreas de oportunidade.

Para a coleta de dados realizou-se a pesquisa documental através do relatório de sustentabilidade da empresa, bem como a utilização da técnica de entrevistas individuais semiestruturadas em profundidade. As entrevistas semiestruturadas em profundidade têm como propósito descobrir as questões implícitas, onde o respondente é induzido a comentar sobre suas crenças, atitudes e informações subjacentes ao tema em estudo (MALHOTRA et al., 2005). O método de entrevistas individuais tem a oportunidade de explorar em profundidade um determinado problema de pesquisa, sendo o mais adequado para os objetivos proposto nesta etapa da pesquisa.

Foram entrevistados dois gestores, um responsável pela área ambiental e outro pela área social da empresa. O gestor responsável pela área ambiental possui Mestrado em Engenharia e atua há 17 anos na empresa. Já o gestor responsável pela área social possui Graduação em Engenharia Mecânica, além de curso de especialização em Gestão Empresarial, e atua há 13 anos na empresa.

O roteiro de perguntas utilizado nas entrevistas foi elaborado com base no Referencial Teórico e validado metodologicamente por dois *experts* na área temática de estudos. As entrevistas ocorreram no mês de junho de 2013, e tiveram um total de 93 minutos de duração. Posteriormente, para facilitar o processo de análise e interpretação, as entrevistas foram transcritas, conferidas com

versão em áudio como forma de proporcionar precisão, fidelidade e interpretação dos dados (GIBBS, 2009).

A técnica utilizada para análise dos dados ocorreu por meio da análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2004), valendo-se as categorias *a priori* embasadas nos objetivos e no referencial teórico, sendo elas: práticas de gestão ambiental; ações de responsabilidade social; e, contribuições da gestão ambiental e das ações sociais para a sustentabilidade da empresa.

#### **4. Empresa automotiva**

A empresa automotiva analisada terá a sua identidade preservada por questões estratégicas. Coerentemente será denominada de Alfa. A organização tem sede em Caxias do Sul – RS e atua a mais de 60 anos no mercado. Os principais produtos comercializados pela Alfa tratam-se de veículos pesados, tais como: reboques, semirreboques, graneleiros, basculantes, tanques, canavieiros, vagões ferroviários e plataformas para transporte de bobinas. A empresa também comercializa peças de reposição e carrocerias de veículos leves.

O atendimento do mercado brasileiro é realizado através de uma Rede de Distribuidores que se encontra localizada em mais de 70 pontos do país. No mercado externo, onde atua há quatro décadas, a Alfa está presente com seus produtos em mais de 70 países. Para acessar os diversos continentes, a empresa conta com uma rede internacional, além de escritórios internacionais de negócios e unidades de montagem de CKD (*Complete Knock-Down*), processo no qual todas as peças chegam desmontadas, para onde os produtos são projetados e desenvolvidos de acordo com as exigências locais de transporte.

A Alfa é referência global quanto a comercialização de seus produtos, mantém parcerias estratégicas com empresas de classe mundial e exporta para diversos continentes, tais como a América do Sul, América do Norte, África e Europa. Atualmente a empresa faz parte do Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa.

O faturamento do Grupo de 11 empresas, na qual a Alfa é líder foi de 5,3 Bilhões de Reais em 2012. A empresa opera em três turnos de trabalho e conta com cerca de 3.688 funcionários, que produzem em média cerca de 25,7 mil veículos anuais, fomentando a expansão do transporte de cargas no País.

## 5. Resultados e discussões

A análise dos resultados do estudo de caso, apresentados neste capítulo, será feita a seguir, orientada pelas categorias, *a priori*, embasadas no referencial teórico e nos objetivos da pesquisa.

### 5.1 Práticas de gestão ambiental utilizadas na empresa

A Alfa interliga as práticas ambientais ao planejamento estratégico da empresa, integrando segurança, saúde e qualidade, visando a correta segregação de resíduos e o tratamento de efluentes. O mapa estratégico da empresa apresenta os objetivos estratégicos, que são controlados através de indicadores ambientais e sociais, tais como: geração de resíduos, consumo de água, consumo de energia, redução de matéria-prima, redução de resíduos, gastos ambientais, entre outros. Os objetivos estratégicos são desdobrados em planos de ações, os quais são responsáveis pela conversão das metas globais em práticas ambientais.

Cabe ressaltar que a Alfa conta com Ecotimes (grupo de funcionários que tem por objetivo tratar das questões estratégicas a determinada área), formado por pessoas-chaves de cada setor da organização, atualmente existem três Ecotimes: Meio Ambiente; Estamparia; e, Pintura. Os Ecotimes reúnem-se mensalmente e articulam ideias e projetos que tangem a questão ambiental e a identificação de oportunidades de melhorias. Os Ecotimes passaram a integrar o circuito de Responsabilidade Social da organização.

A empresa também conta com a Força Tarefa de Meio Ambiente (FTMA), criada em 2004, que é responsável por promover ações ambientais, tais como o evento anual Semana do Meio Ambiente, monitorar os indicadores ambientais (consumo de água, consumo de energia, geração de resíduos) e propor melhorias nos processos.

O sistema de gestão conta, ainda, com o Comitê de Sustentabilidade, que no ano de 2010 deu início ao mapeamento das comunidades do entorno da Alfa, com o objetivo de identificar continuamente as necessidades e expectativas, assim como a FTMA, que tem como principal função a elaboração do relatório de sustentabilidade.

O Quadro 1 apresenta um resumo das práticas de gestão ambiental utilizadas pela Alfa, bem como os resultados ocasionados pela sua utilização. O SGR está implementado em todos os setores da organização, dentre os principais resíduos encontra-se sucatas metálicas, resíduos plásticos, embalagens de papelão e madeira, e em pouca quantidade, os resíduos orgânicos. No que tange os efluentes industriais a Alfa conta com uma ETE que faz todo o tratamento químico e biológico dos efluentes. Neste sentido, a empresa continua a investir no tratamento dos resíduos e efluentes,

processo que fora iniciado há mais de uma década, inserindo novas práticas às rotinas da empresa, um investimento de R\$134.358,44, em 2011, resultou no aprimoramento dos processos da ETE.

Quadro 1 – Práticas ambientais utilizadas na empresa

Práticas ambientais	Resultados
Sistema de gerenciamento de resíduos (SGR)	Todos os resíduos gerados são segregados de acordo com a sua periculosidade e toxicidade
Estação de tratamento de efluentes (ETE)	Tratamento químico e biológico dos efluentes
Sistema de gestão ambiental (SGA)	Segregação correta dos resíduos gerados, minimização e prevenção dos impactos ambientais
Certificação ISO 14001	Acesso a novos mercados
Produção mais limpa (P+L)	Eficiência no uso de matérias-primas e insumos, através da não geração, minimização ou reciclagem de resíduos gerados nos processos produtivos
Reciclagem	Resíduo pós-consumo reutilizado como matéria-prima na produção de um novo produto
Simbiose Industrial (SI)	Comercialização de resíduo, para ser utilizado como fonte de matéria-prima em outra organização

Fonte: A autoria própria (2013)

A Alfa possui um criterioso SGA implementado nos processos operacionais. O SGA visa segregar corretamente os resíduos gerados, minimizar e prevenir impactos decorrentes do uso de recursos naturais e definir medidas mitigadoras de responsabilidade ambiental. Vale ressaltar, segundo Gasbarro, Rizzi e Frey (2013), que o SGA beneficia a geração de sinergias estratégicas em termos de gestão organizacional e planejamento ambiental, pois a empresa conta com certificações, tais como a ISO 14001, a OHSAS 18001 e a ISO 9001:2008.

A Alfa utiliza a Metodologia de P+L, prática reconhecida pelo Centro Nacional de Tecnologias Limpas (CNTL, 2013), que tem por objetivo um melhor aproveitamento das matérias-primas, água e energia, como também a redução de resíduos gerados. Neste contexto, o Ecotime interliga-se à Metodologia de P+L, visando aumentar a eficiência no uso de matérias-primas, água e energia, através da não geração, minimização ou reciclagem de resíduos gerados nos processos produtivos. Coerentemente, o estudo de layouts de corte das chapas, evitou o desperdício de substrato metálico. A equipe trabalhou nas mudanças dimensionais das matérias-primas de aço carbono, visando à redução na geração de sucata e retorno financeiro.

A prática de reciclagem é utilizada na Alfa de forma eficiente, pois cerca de 36% das peças são produzidas de material reciclado. O que corrobora as assertivas de Moretti, Lima e Crnkovic (2011), pois trata-se do resíduo pós-consumo que é reutilizado como matéria-prima na produção de um produto que será comercializado pela empresa.

No que tange a SI a empresa vende parte do resíduo gerado, para ser utilizado como fonte de matéria prima por outra organização. O que Ayres (1989) e Chertow (2007) apontam como uma

cooperação e intercâmbio físico de resíduos e matéria-prima, o que deriva em vantagens competitivas para ambas as organizações. Vale ressaltar que este resíduo (sucata metálica) possui uma vasta aplicabilidade para a produção de peças.

Os gastos e investimentos ambientais são mensurados como indicadores ambientais. Neste sentido, a empresa teve um gasto de 0,8% do faturamento de 2012 com a proteção ambiental, assim como investiu 0,05% do faturamento na proteção ambiental.

## **5.2 Ações de responsabilidade social desenvolvidas**

A empresa mobiliza o trabalho voluntário de seus funcionários na condução dos projetos sociais. A responsabilidade social está atrelada ao Plano de Ações do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos (RH), que define a forma de disseminação do conhecimento dentro da empresa. Neste contexto, a capacitação de seu RH é questão primordial para manter a competitividade da empresa, pois a mesma atua em um mercado internacional, o qual requer competências e habilidades de seus colaboradores.

No que tange as ações para o público interno, ocorreu o investimento para o desenvolvimento de líderes. Os participantes tiveram a oportunidade de desenvolvimento para seu cargo específico, além da participação de fóruns, bem como o compromisso de compartilhar os conhecimentos com o público interno. A aprendizagem contínua é voltada a sua trajetória profissional e a uma melhor qualidade de vida.

A empresa investe em treinamento e educação, visando à qualificação profissional e evolução pessoal dos trabalhadores da empresa. Foram oferecidos treinamentos, cursos de formação e aprimoramento, incentivo à graduação, pós-graduação, cursos técnicos e de idiomas. Nos processos de sucessão em cargos de chefia, o Programa Sucessão de Gestores identifica e desenvolve profissionais com potencial para suprir as demandas para cargos de gestão existentes na empresa (diretor, gerente, coordenador e especialista).

A Alfa desenvolve projetos internos que tratam do meio ambiente, no afã da preservação ambiental, o consumo consciente de produtos e alimentos, a segregação adequada dos resíduos gerados, visando conscientizar os funcionários quanto à importância das questões ambientais.

As ações de responsabilidade social interna estimulam a busca do bem-estar, por meio da saúde, lazer, esporte e cultura. A empresa elabora e implementa programas de cunho preventivo na área da saúde, nos casos de dependência química, de prevenção ao uso de drogas, da praticidade de esportes, ginásticas, jogos de interação e educação para o trânsito.

No que tange as ações sociais para o público externo, a Alfa estimula os fornecedores, acionistas e clientes a fazer doações sociais, pois entende que se trata de uma forma de auxiliar de forma mais abrangente os que se encontram em situação de vulnerabilidade social. Neste sentido, em 2012 a empresa investiu 0,8% do seu faturamento em ações sociais para a comunidade.

Neste cenário, a Alfa prepara crianças e adolescentes da comunidade em situação de vulnerabilidade social, para o exercício da cidadania e de uma melhor qualidade de vida. Em 2012, a empresa atendeu 356 crianças/jovens da comunidade. Coerentemente, a empresa conta com o projeto de Formação Básica e Profissionalizante. A Formação Básica atende adolescentes entre 14 e 16 anos, através de cursos de iniciação profissional nos segmentos metalmeccânico, comércio e serviços. A Etapa Profissionalizante é para jovens de 16 a 18 anos, oferecendo cursos de Mecânico de Usinagem, Manutenção, Montador de Componentes Automotivos e Implementos Rodoviários.

A Alfa também realiza doações às entidades beneficentes e carentes de Caxias do Sul. Anualmente são doados brinquedos, como presente de Natal, visando-se estimular funcionários e a comunidade ao exercício da cidadania. A promoção arrecada cerca de dez mil brinquedos por edição.

O Quadro 2 apresenta uma síntese das ações sociais desenvolvidas pela Alfa. Vale ressaltar, que as ações de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa impactam positivamente na qualidade de vida de crianças, jovens e adolescentes da comunidade, assim como dos colaboradores. Neste sentido, a Alfa corrobora as assertivas de Amaladoss e Manohar (2013) e Belu e Manescu (2013), pois visa demonstrar sua função social perante a comunidade na qual está inserida.

Quadro 2 – Ações sociais desenvolvidas pela Alfa

Público	Programas/áreas
Interno	Desenvolvimento de líderes
	Treinamentos
	Cursos de formação e aprimoramento
	Incentivos à graduação, pós-graduação, cursos técnicos e de idiomas
	Sucessão de gestores
	Meio ambiente
	Bem estar
	Segurança no trânsito
Externo	Crianças em vulnerabilidade social
	Formação Básica e Profissionalizante
	Doações a Entidades Carentes

Fonte: Autoria própria (2013)

As ações de responsabilidade social da empresa Alfa estão em dissonância com a maioria das empresas do Polo Metalmeccânico Automotivo da Serra Gaúcha, pois há uma série de programas que ainda não são praticados por empresas de pequeno e médio porte. Já que no Polo

Metalmecânico Automotivo da Serra Gaúcha 95% das empresas são de micro e pequeno porte (SIMECS, 2012). Coerentemente, não há incentivos governamentais para a aplicação de ações sociais, portanto esta é uma decisão exclusiva do gestor/proprietário da organização.

### 5.3 Geração de valor sustentável para a empresa

A adoção de práticas ambientais ocasionou benefícios econômicos para a Alfa e ambientais para o meio ambiente, o que corrobora com as assertivas de González-Benito e González-Benito (2006), e Tudor (2013), pois as práticas ambientais primam para o aumento da performance organizacional.

O efluente industrial tratado voltou a ser reutilizado para descarga nos vasos sanitários, nos sistemas de retenção de emissões atmosféricas e na diluição de reagentes na ETE, impactando na diminuição do consumo de água na empresa. A economia de água foi cerca de 40% no ano de 2012. No âmbito dos resíduos sólidos, a reciclagem ocasionou benefícios econômicos e ambientais. Os resíduos gerados foram reutilizados na produção de 36% do portfólio de peças da empresa, ou seja, houve um expressivo ganho financeiro, assim como uma menor geração de resíduos para tratamento e disposição final.

Perante as metodologias de P+L desenvolvidas pela empresa, a mesma participa de fóruns e seminários organizados pelo CNTL, nos quais acontece a disseminação de suas melhorias e conceitos identificados pelos Ecotimes. Consoante isso, a empresa atesta para a comunidade suas ações em prol da sustentabilidade ambiental, bem como os benefícios econômicos oriundos desses processos de melhorias.

A posição diferenciada da empresa ocasiona um aumento de reputação e legitimidade para a preservação e o crescimento do valor ao acionista, o que confirma as pesquisas de Wartick e Cochran (1985), e Hart e Milstein (2004). Neste sentido, a Alfa conta com ações preferenciais na Bolsa de Valores (Mercado de Capitais), já que as ações preferenciais permitem a preferência na distribuição de dividendos, o que impacta positivamente no retorno financeiro aos investidores. No ano de 2012, realizaram-se encontros e eventos reunindo públicos do mercado financeiro, de capitais, acionistas, potenciais investidores e a imprensa, para apresentar as ações da organização, ampliando a percepção de valor da empresa frente a concorrência, visando um impacto positivo na visão dos *stakeholders*.

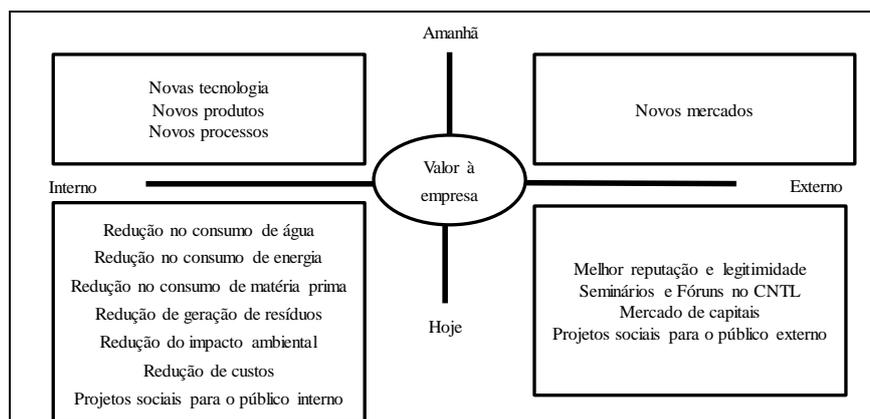
A Alfa apresenta expectativas de crescimento futuro, ações que visam ocasionar geração de valor aos acionistas. A organização visa ampliar e abrir novos mercados, tais como a Europa Oriental e a Ásia, apresentando uma visão sobre qual será seu caminho e sua trajetória de

crescimento. Coerentemente, a organização oferece novos produtos para os clientes atuais, bem como explora mercados antes não explorados. As inovações de produto e processo são sustentadas pelo e investimento em tecnologia e geração de novos conhecimentos, o que é diariamente pesquisado pela equipe de engenharia.

No que tange as ações sociais, o desenvolvimento de projetos sociais para o público interno e externo torna a Alfa socialmente responsável, atrai os consumidores e aumenta o potencial de vendas, o que segundo Ashley (2005) pode gerar maiores lucros para os acionistas e também se trata de um sinal positivo de reputação corporativa e de marca.

A Figura 2 apresenta o resultado das práticas de gestão ambiental e as ações de responsabilidade social desenvolvida pela Alfa que elevam o desempenho nos quatro quadrantes do modelo de geração de valor ao acionista, fomentando a criação de valor sustentável para a organização, corroborando no modelo proposto por Hart e Milstein (2004).

Figura 2 – Geração de valor sustentável



Fonte: Autoria própria (2013)

As práticas ambientais e as ações de responsabilidade social são de suma importância para as organizações no século XXI, estas ações tornam-se um diferencial competitivo no mercado, pois a sociedade prima por empresas responsáveis nos quesitos ambientais e sociais. Coerentemente, na Alfa este diferencial pode ser percebido nas exportações para países Europeus, entretanto no Brasil, nas organizações de micro e pequeno porte, a geração de valor sustentável não oferece os benefícios efetivos às empresas.

## 6. Considerações finais

A adoção de práticas ambientais e ações sociais propiciou a geração de valor sustentável para a Alfa. A empresa é economicamente sustentável e competitiva, pois exporta para diversos continentes, fazendo parte do Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa, é também socialmente responsável e ambientalmente correta, pois desenvolve ações sociais para colaboradores e a comunidade, assim como trata adequadamente todos os resíduos gerados, ocasionando um menor impacto ambiental.

Neste cenário, a utilização de práticas ambientais favorece a geração de sinergias corporativas, estratégicas em termos de gestão organizacional e planejamento ambiental, impactando positivamente na imagem da organização (Gasbarro; Rizzi; Frey, 2012; Štěpánková, 2012). Coerentemente, as ações sociais estão positivamente relacionadas como o desempenho financeiro (Coppa; Sriramesh, 2013; Michelin; Boesso; Kumar, 2013; David; Abreu; Pinheiro, 2013), pois por meio de diversos programas na área social, a Alfa procura demonstrar a sua função social perante a sociedade, confirmando as pesquisas de Amaladoss, Manohar (2013), e Belu e Manescu (2013), sobre a importância das ações sociais corporativas.

Por fim, pode-se concluir que com uma contínua adoção de práticas ambientais e ações sociais, a Alfa aumente o seu valor sustentável, ocasionando benefícios econômicos para os acionistas, sociais para os funcionários e a comunidade, e ambientais para o meio ambiente, contribuindo assim para uma melhor qualidade de vida no planeta.

A relevância da proposta deste estudo consiste no fato de que, as informações levantadas e os achados da pesquisa, propiciarão à comunidade acadêmica e aos profissionais das áreas afins, uma melhor compreensão em torno das práticas de gestão ambiental e ações de responsabilidade social como propulsores da geração de valor sustentável para as organizações.

Ao longo da pesquisa apresentaram-se algumas limitações, destacando-se principalmente no que se refere à sua capacidade de generalização, visto que foi explorada a realidade de uma organização, através da percepção de dois entrevistados. Por conseguinte, sugere-se uma análise mais abrangente, avaliando a geração de valor sustentável a um número maior de empresas. Em acréscimo, são pertinentes estudos que enfoquem a comparação entre regiões, setores, cadeias produtivas ou até mesmo a diferentes percepções entre diversos atores inseridos neste contexto.

## Referências

- AMALADOSS, M. X.; MANOHAR, H. L. Communicating corporate social responsibility - a case of CSR Communication in emerging economies corporate. **Social Responsibility and Environmental Management**, v. 20, n. 2, p. 65-80, 2013.
- ARAÑA, J. E.; LEÓN, C. J. Dynamic hypothetical bias in discrete choice experiments: Evidence from measuring the impact of corporate social responsibility on consumers demand. **Ecological Economics**, v. 87, p. 53-61, 2013.
- ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- AYRES, R. U. Industrial metabolism and global change. **International Social Science Journal**, v. 121, 1989.
- BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. V. Inovação e sustentabilidade: modelos e proposições. **RAE**, v. 50, n. 2, p. 146-154, abr/jun 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BELU, C.; MANESCU, C. Strategic corporate social responsibility and economic performance. **Applied Economics**, v. 45, n.19, p. 2751-2764, 2013.
- BRASIL. PNMA – POLÍTICA NACIONAL DE MEIO AMBIENTE. Lei nº 10.165 de 27 de dezembro de 2000. Altera a Lei no 6.938, de 31 de agosto de 1981. Brasília - DF, 27 de dezembro de 2000.
- CANTER, L. W. **Environmental impact assessment**. 2.ed. New York: McGraw-Hill, 1996.
- CHERTOW, M. R. Unconverging industrial symbiosis. **Journal of Industrial Ecology**, New Haven, v. 1, n. 1, p. 11-30, 2007.
- CNTL – Centro Nacional de Tecnologias Limpas. SENAI. 2013. Disponível em: <<http://www.senairs.org.br/cntl/>>. Acesso em abril de 2013.
- COPPA, M.; SRIRAMESH, K. Corporate social responsibility among SMEs in Italy. **Public Relations Review**, v. 39, n. 1, p. 30-39, 2013.
- CORAZZA, R. I. Gestão ambiental e mudança na estrutura organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE-Eletrônica)**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 1-23, 2003.
- DAVID, F.; ABREU, R.; PINHEIRO, O. Local action groups: Accountability, social responsibility and law. **International Journal of Law and Management**, v. 55, n. 1, p. 5-27, 2013.
- GASBARRO, F.; RIZZI, F.; FREY, M. The mutual influence of Environmental Management Systems and the EU ETS: Findings for the Italian pulp and paper industry. **European Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 16-26, 2013.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- GONZÁLEZ-BENITO, J. G.; GONZÁLEZ-BENITO, O. G. A review of determinant factors of environmental proactivity. **Business Strategy and the Environment**, v.15, p. 87-102, 2006.
- HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **GV-executivo**, v. 3, n. 2, maio-jul 2004.
- HERGHILIGIU, I. V.; LUPU, M. L.; ROBLEDO, C. Necessity of change environmental management system architecture – introduction. **Quality - Access to Success**, v. 13, (SUPPL.5), p. 175-178, 2012.

HOFMANN, K. H.; THEYEL, G.; WOOD, C. H. Identifying Firm Capabilities as Drivers of Environmental Management and Sustainability Practices - Evidence from Small and Medium-Sized Manufacturers. **Business Strategy and the Environment**, v. 21, n. 8, p. 530-545, 2012.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: < <http://www3.ethos.org.br/conteudo/gestao-socialmente-responsavel/> >. Acesso em: 13 mar. 2014.

IOPPOLO, G.; SAIJA, G.; SALOMONE, R. From coastal management to environmental management: The sustainable eco-tourism program for the mid-western coast of Sardinia (Italy). **Land Use Policy**, v. 31, p. 460-471, 2013.

MAFTEI, M.; CONSTANTINESCU, C.; COJOCEA, B. I. Environmental management system audit in the current economic context. **Quality - Access to Success**, v. 14, p. 544-546, 2013.

MALHOTRA, N. K.; ROCHA, I.; LAUDISIO, M. C.; ALTHEMAN, É.; BORGES, F. M. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MICHELON, G.; BOESSO, G.; KUMAR, K. Examining the link between strategic corporate social responsibility and company performance: an analysis of the best corporate citizens. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 20, n. 2, p. 81-94, 2013.

MORETTI, S.L. A.; LIMA, M. C.; CRNKOVIC, L. H. Gestão de resíduos pós-consumo: avaliação do comportamento do consumidor e dos canais reversos do setor de telefonia móvel. **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 03-14, jan./abr., 2011.

OMORI, A. E.; AKPAMA, S. I.; AJAKE, U. E. Investing in the education of women: A determinant for effective environmental management. **International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations**, v. 11, n. 4, p. 1-10, 2012.

PORTER, M.; KRAEMER, M. R. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 12, p. 56-68, Dec. 2002.

SEVERO, E. A. Inovação e sustentabilidade ambiental nas empresas do Arranjo Produtivo Local Metalmeccânico Automotivo da Serra Gaúcha. 2013, 234 p. **Tese** (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul – UCS, Caxias do Sul, 2013.

SEVERO, E. A.; DORION, E.; OLEA, P. M.; CAMARGO, M. E.; NODARI, C. H.; CRUZ, M. R. Cleaner Production: Cases of the Metal-Mechanic Automotive Cluster of Serra Gaúcha, Brazil. **African Journal of Business Management**, v. 6, p. 10232-10237, 2012.

SIMECS – SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE MATERIAL ELÉTRICO DE CAXIAS DO SUL. Disponível em: <<http://www.simecs.com.br/empresas-do-simecs/resultados-economicos.asp>>. Acesso em: 17 jul. 2012.

ŠTĚPÁNKOVÁ, E. Decision making about the use of environmental management tools for organization image building. **Croatian Journal of Education**, v. 14, p. 175-180, 2012.

TUDOR, F. Environmental management activities. **Quality - Access to Success**, v. 14, p. 124-128, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YORK, R.; ROSA, E. A.; DIETZ, T. Footprints on the earth: the environmental consequences of modernity. **American Sociological Review**, v. 68, n. 2, p. 279-300, 2003.

WARTICK, S.; COCHRAN, P. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 758-768, 1985.