

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONEGÓCIOS E
GESTÃO SOCIOAMBIENTAL**

Janaína Kern da Rosa

**ANÁLISE DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL DA
CARHOUSE VEÍCULOS LTDA. E PROPOSTA DE MELHORIAS
CONFORME OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO SOCIOAMBIENTAL**

**PORTO ALEGRE
2009**

Janaína Kern da Rosa

**ANÁLISE DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL DA
CARHOUSE VEÍCULOS LTDA. E PROPOSTA DE MELHORIAS
CONFORME OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO SOCIOAMBIENTAL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Econegócios e Gestão Socioambiental.

Orientador: Profa. Dra. Tânia Nunes da Silva

**PORTO ALEGRE
2009**

Janaína Kern da Rosa

**ANÁLISE DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL DA
CARHOUSE VEÍCULOS LTDA. E PROPOSTA DE MELHORIAS
CONFORME OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO SOCIOAMBIENTAL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ecnegócios e Gestão Socioambiental.

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientadora – Profa. Dra. Tânia Nunes da Silva – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço ao meu pai, Jânio, que sempre foi meu maior incentivador nos estudos, nas minhas escolhas e que é o meu orientador na vida.

Agradeço a minha mãe, Sandra, pelo amor e pelo carinho dedicados a mim, pelo suporte que sempre me deu, em todos os momentos, e por ser meu esteio.

Agradeço ao Cristian e ao meu filho Lucas pelo apoio, pelo carinho, por compreenderem minha ausência durante a realização deste trabalho e por estarem ao meu lado.

As minhas irmãs, Mariana e Letícia, pelo auxílio nos momentos mais oportunos e da melhor maneira possível.

Aos familiares e amigos pelo apoio.

Agradeço a Carhouse pela oportunidade concedida de realizar este trabalho e aos funcionários da empresa que contribuíram respondendo aos questionários e as minhas perguntas, doando um pouco do seu tempo para me auxiliar.

Agradeço aos colegas de curso pelo companheirismo e amizade e aos professores do PPGA pelo aprendizado, em especial à Profa. Dra. Tânia Nunes da Silva, pela orientação.

“Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode
começar agora e fazer um novo fim”.

Chico Xavier

RESUMO

As profundas transformações sociais, ambientais e econômicas apresentadas nos últimos anos criaram novos paradigmas que afetam o comportamento das empresas. Estas precisam estar constantemente preparadas para se adaptarem aos novos rumos que o comportamento do mercado mundial e das sociedades apresentam. Hoje, a preocupação com o meio ambiente faz parte do cotidiano das empresas que buscam ser ambientalmente responsáveis e passam a implantar o sistema de gestão ambiental. Mas, ambiente e sociedade fazem parte de um todo e, nesta perspectiva, enquadra-se a gestão socioambiental estratégica, que busca aliar responsabilidade sócia e ambiental na estratégia da organização. A CarHouse Veículos Ltda. é uma empresa familiar, pertencente ao Grupo CarHouse, que atua no setor da distribuição de veículos automotores, através de concessão comercial com a Toyota do Brasil Ltda. O grupo é formado por cinco lojas: loja matriz, loja Santa Maria, loja Novo Hamburgo, loja Passo Fundo e a nova loja Praia de Belas, inaugurada em 2009. A Toyota do Brasil, buscando manter os padrões de qualidade da montadora, criou métodos de avaliação de desempenho de seus distribuidores, e mecanismos que sirvam de apoio para as concessionárias atingirem os níveis de excelência exigidos. Dentre estes métodos destacamos a aplicação do conceito *kaisen* em toda sua atividade e a existência de um Sistema de Gestão Ambiental - SGA certificado conforme a NBR ISO 14001. Com base nesta exigência, a CarHouse Veículos, através de sua loja matriz, tornou-se a primeira concessionária no estado do Rio Grande do Sul a possuir certificação ambiental ISO 14001. Até a certificação, a empresa passou por longo processo analítico e decisório que foi importante para viabilizar a implantação do SGA. Ao certificar seu SGA a CarHouse demonstra preocupação com a preservação do meio ambiente, mas ela ainda não desenvolve ações sociais. Este trabalho propõe-se a realizar uma análise do sistema de gestão ambiental da matriz da CarHouse, verificando a evolução da estratégia da empresa em direção a preocupação ambiental; identificando os motivos que levaram o grupo CarHouse a implantar o SGA em sua loja matriz; verificando como ocorreu a implantação do SGA. Para finalizar o presente trabalho propõe, ainda, um SGA com ajustes para a filial Praia de Belas.

Palavras-chaves: Estratégia, sistema de gestão ambiental, gestão socioambiental.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
1.1 OBJETIVO GERAL.....	10
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1 ESTRATÉGIA	12
2.2 GESTÃO AMBIENTAL.....	16
2.2.1 Gestão Socioambiental Estratégica	18
2.3 INDICADORES E CERTIFICAÇÃO	21
3 MÉTODO	24
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	23
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	24
3.3 COLETA DE DADOS	25
4 ANÁLISE	28
4.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	28
4.1.1 Missão	29
4.1.2 Visão	29
4.1.3 Valores	30
4.1.4 Princípios Ambientais	30
4.1.5 Estrutura Organizacional	30
4.1.6 Concessões Grupo Carhouse	31
4.1.7 Análise da Estratégia da Empresa	32
4.2 CARHOUSE PRAIA DE BELAS.....	58
4.2.1 Ambientais Internos	63
4.2.1.1 Resíduo Orgânico	64
4.2.1.2 Canecas.....	64
4.2.1.3 Compras conscientes	65
4.2.1.4 Telhas translúcidas	66
4.2.1.5 Uso inteligente da energia	66
4.2.1.6 Estação de tratamento de efluentes.....	67
4.2.2 Ambientais Externos	67
4.2.2.1 Guia da direção consciente.....	67
4.2.3 Sociais	69
4.2.3.1 Auxílio ao Asilo Padre Cacique	69
4.2.3.2 Cooperativa de catadores.....	70
4.2.3.3 Sociais internas	71

CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS	74
ANEXOS	78
ANEXO A	79
ANEXO B	81
ANEXO C	82

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo de constantes mudanças. A cada dia surgem novos desafios que nos fazem buscar meios diferentes de superá-los. Hoje a humanidade passa por um período de colheita das sementes plantadas ao sabor do desconhecimento e da despreocupação com o futuro. Usamos e abusamos dos recursos naturais existentes, da mão-de-obra de quem precisava do trabalho para sobreviver, nos apropriamos da fauna e da flora existentes como se tivéssemos o direito de não protegê-los e como se fossem infinitos. Não nos é possível voltar no tempo para reparar os erros cometidos, mas nos é permitido amenizar os estragos e conscientizar as novas gerações sobre a importância de cuidar do próximo e do ambiente – de modo generalizado – como cuidaríamos de nós mesmos e do nosso lar.

As profundas transformações sociais, ambientais e econômicas apresentadas nos últimos anos criaram novos paradigmas que afetam o comportamento das empresas. Estas precisam estar constantemente preparadas para se adaptarem aos novos rumos que o comportamento do mercado mundial e das sociedades apresentam. Ampliar os horizontes das instituições se faz necessário, pois apenas apoiar-se em si mesma não é mais suficiente. Analisar apenas a vertente econômica do negócio não representa mais garantia de sucesso. É preciso levar em consideração o econômico, aliado ao ambiental e ambos ligados diretamente ao social. “A busca de excelência pelas empresas passa a ter como objetivos a qualidade nas relações e a sustentabilidade econômica, social e ambiental” (ETHOS, 2000, p. 6).

A sustentabilidade vem norteando a mudança de muitas empresas em seus processos de gestão. As organizações estão sendo obrigadas a buscar novos métodos de produção que continuem proporcionando produtos de alta qualidade, mas com baixo ou zero impacto social e ambiental, novas formas de prestação de serviços seguindo padrões de conduta éticos, novos conceitos de gestão que incluam no cotidiano da empresa ações de respeito a vida como um todo. Todos estes fatores motivadores da mudança devem-se à pressão exercida pela sociedade em geral, representada por organizações não-governamentais (ONG's), Governos, instituições privadas, instituições representativas de classe e, principalmente, pela concorrência acirrada – resultante da globalização da economia – que busca constantemente diferencial competitivo e provoca o desenvolvimento de técnicas mais avançadas de produção e conceitos inovadores de gestão, objetivando corresponder à demanda de uma população

melhor informada e mais consciente ambiental e socialmente. Neste sentido, encontramos o Sistema de Gestão Ambiental – SGA, implantado por um número cada vez maior de empresas e que dá acesso à certificação ISO 14001.

Mas, a preocupação com o meio ambiente precisa ir além da implantação de uma política de gestão ambiental. É necessário contar com o engajamento dos funcionários da empresa no sentido de levar adiante uma idéia de mudança. Além da alta direção, todos precisam entender o quão importante é o seu papel junto ao meio ambiente como funcionário e como cidadão. Esta atitude também precisa ser estendida aos fornecedores, prestadores de serviço e demais colaboradores para que a ação ambiental iniciada na empresa tome proporções maiores e contribua efetivamente para a melhoria do meio ambiente.

Neste rumo, a Gestão Socioambiental Estratégica é o caminho para as organizações que decidirem assumir a responsabilidade social podem adotar as melhores práticas para tornar os seus processos o mais sustentável possível, contribuindo para o desenvolvimento sustentável global.

Para a indústria automobilística não é diferente. Nas últimas décadas ela vem passando por mudanças significativas. As montadoras japonesas emergiram no mercado internacional, abalando as estruturas do oligopólio automobilístico através da introdução dos inovadores métodos de organização e de gestão da produção criados e desenvolvidos pela Toyota. Hoje, as empresas do setor automobilístico buscam tecnologias avançadas tanto no processo produtivo, quanto no produto final. Tudo isto pela pressão exercida pelo consumidor e pela concorrência acirrada.

A indústria automobilística é diretamente afetada pela mudança da consciência dos consumidores que buscam veículos produzidos em montadoras orientadas ambientalmente e, conseqüentemente, sejam vendidos em distribuidores que mantenham a mesma consciência ambiental proveniente da fabricante. Neste sentido, as concessionárias de veículos no Brasil estão buscando adequar-se às novas demandas do mercado. A Toyota, uma grande empresa do setor, exige de seus distribuidores qualidade e eficiência em vendas. Cabe ao distribuidor buscar meios de atender aos requisitos estabelecidos.

Neste contexto, sendo a CarHouse um distribuidor da marca Toyota, com base no seu sistema de gestão ambiental e histórico estratégico, estaria ela preparada para enfrentar os desafios de implantação e condução de um sistema de gestão socioambiental estratégico?

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a condução do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) da matriz do grupo empresarial CarHouse Veículos Ltda., visando contribuir com o aprimoramento do processo de gestão ambiental e com a futura implantação de um Sistema de Gestão Ambiental Estratégico (SGE) na filial Praia de Belas.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Verificar a evolução da estratégia da empresa em direção a preocupação ambiental;
- b. Identificar os motivos que levaram o grupo CarHouse a implantar o Sistema de Gestão Ambiental na matriz;
- c. Verificar como ocorreu a implantação do SGA na matriz;
- d. Propor um Sistema de Gestão Ambiental com ajustes para a filial Praia de Belas.

1.3 JUSTIFICATIVA

O grupo CarHouse é constituído por cinco lojas instaladas no Rio Grande do Sul. Quatro delas possuem Sistema de Gestão Ambiental - SGA. Os SGA's destas lojas são certificados pela Norma NBR ISO 14001:2004, norma esta que tem por base a legislação ambiental brasileira e que objetiva classificar a empresa como responsável, no sentido de cumprir corretamente a legislação.

As empresas que possuem certificação ambiental estão, certamente, à frente das demais que ainda não despertaram para a importância da realização de ações ambientais ou, simplesmente, para o cumprimento do estabelecido nas leis. Mas, para que resultados da certificação sejam alcançados com sucesso é preciso empenho por parte da empresa e de seus funcionários no sentido de tornar o SGA parte integrante da cultura

organizacional e não apenas uma área criada para melhorar a imagem da empresa perante seus clientes, organizações, sociedade.

A realização do presente trabalho justifica-se pelo fato de possibilitar uma análise crítica do sistema de gestão ambiental da matriz do grupo CarHouse, com vistas a propor ajustes que venham a colaborar positivamente com a empresa e, principalmente, com a nova filial, a Praia de Belas

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são examinados alguns enfoques e conceitos teóricos com o intuito de fundamentar as análises a serem efetuadas. Primeiramente foi realizada uma revisão da bibliografia sobre estratégia, em seguida sobre a GSE e, finalmente sobre indicadores e certificação.

2.1 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia deriva do grego *strategos*, que significa a arte do general do exército (EVERED, 1983 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2006). As estratégias militares-diplomáticas existem desde a pré-história. Em 500 a.C., o general Sun Tzu, criou novas táticas militares e métodos de guerra para enfrentar os exércitos que se tornavam adversários mais qualificados com o passar dos tempos. As tropas de Tzu eram disciplinadas e bem preparadas. À sua frente estavam tropas de choque escolhidas por sua habilidade, disciplina e valentia. Sun Tzu liderava suas tropas de acordo com a experiência adquirida ao longo de anos de batalha, anos estes que foram suficientes para ensinar que o princípio fundamental para atingir o objetivo final é conhecer o seu inimigo e, a partir daí, formular a estratégia de guerra.

Ao longo dos tempos a estratégia deixou de ser apenas a arte de conduzir forças militares e estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando melhores mudanças para a vitória militar, como na época de Napoleão, conforme Steiner (1969, citado em Oliveira (1999)). A estratégia passou a ser incorporada como ferramenta de colaboração com as ações políticas. As instituições modernas primariamente adaptaram e modificaram esses princípios para seus próprios ambientes especiais (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Segundo Ansoff, Declerck e Hayes (1990), na década de 1950, primeiramente as empresas, mais tarde outros tipos de organização, passaram a preocupar-se cada vez mais com o ambiente. A falta de sintonia entre a oferta de produtos e o mercado que se destinava a absorvê-los era causada pelo que ficou conhecido como problema estratégico. A resolução do problema foi encontrada no planejamento estratégico, ou

seja, a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e a escolha de um modo de compatibilização entre os dois extremos. Nos anos subsequentes a questão estratégica sofreu alterações e hoje é mais complexo do que quando identificado pela primeira vez.

Em termos acadêmicos, a estratégia passou a ser objeto de estudo há duas décadas. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as escolas de administração geralmente têm, como clímax final necessário, um curso de administração estratégica. Desde seu surgimento, a disciplina Estratégia já desponta como uma área de conhecimento multidisciplinar, fortemente influenciada pela Teoria das Organizações, Economia e Sociologia.

Assim, ao longo dos anos e com a constante evolução das relações humanas, a estratégica passou a fazer parte da estruturação e do planejamento de ações a serem tomadas em vários campos, principalmente no empresarial.

Segundo Oliveira (1999), a estratégia está relacionada à definição do conjunto produto-mercado proposto pela empresa em dado momento. A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos. Ela está relacionada com a arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

Para Porter (1989), o objetivo principal da estratégia é proporcionar à empresa um posicionamento privilegiado. Sabe-se, no entanto, que esse privilégio não elimina a concorrência, mas propicia vantagens competitivas que a empresa deseja manter. Estes conceitos norteiam empresas na formulação de seus propósitos e de sua postura estratégica, que é o ponto de partida para traçar o caminho voltado aos futuros objetivos e desafios escolhidos.

Porter (1989) também considera que o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas.

Toda empresa precisa estabelecer sua estratégia de ação, ou estratégias. Para tanto, se faz necessário escolher um caminho de ação. Oliveira (1999) destaca que é fundamental fazer a seguinte pergunta-chave: “Que destino devo dar à empresa e como devo estabelecer este destino?”. Para tanto, o autor evidencia que é preciso analisar o

caminho traçado pela empresa até o momento e que esta análise deve servir de base para traçar o caminho futuro. Dessa avaliação devem resultar a missão, os propósitos e a postura estratégica, que é o ponto de partida para traçar o caminho voltado aos futuros objetivos e desafios, escolhidos entre as opções estratégicas que a empresa consegue identificar como preferenciais ou as mais adequadas em determinado momento. É preciso ainda analisar os métodos existentes e identificar quais são os mais adequados em relação aos objetivos traçados pela organização.

Por haver várias escolas de estratégia, dez mais precisamente, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), consideram que para conceitualizar estratégia é necessário uma série de definições. Para eles, estratégia é um padrão, ou seja, consistência em comportamento ao longo do tempo, é a maneira como uma empresa age ou agiu, os rumos tomados ou a tomar durante sua existência.

Para ampliar o leque de conceitos que permeiam o conceito de estratégia e de forma a auxiliar na compreensão e decisão dos métodos estratégicos a serem escolhidos, Quinn (Mintzberg et al., 2006), observa que as palavras *estratégia*, *objetivos*, *metas políticas e programas* possuem significados diferentes e que precisam ser levados em consideração.

Consideramos importante ressaltar estas diferenças:

- i. **Objetivos (ou metas)** não estabelecem *como* os resultados, mas estabelecem *o que* vai ser atingido e *quando* os resultados devem ser obtidos;
- ii. **Políticas** são regras que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer;
- iii. **Programas** especificam a seqüência de ações passo a passo, necessária para atingir os principais objetivos. São eles que expressam *como* os objetivos vão ser atingidos dentro dos limites estabelecidos pela política;
- iv. **Decisões estratégicas** são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e sua viabilidade final à luz das mudanças previsíveis e imprevisíveis que podem ocorrer nos principais ambientes adjacentes. Estas diferenças conceituais, quando levadas em consideração, auxiliam na compreensão dos aspectos fundamentais para a escolha dos procedimentos necessários para colocar a estratégia em prática, visto que, na maioria das vezes, cada organização possui uma estratégia para cada departamento.

O uso de elementos da gestão estratégica, como missão, visão, valores ou princípios contribui para facilitar o estabelecimento do planejamento estratégico da empresa. A missão expressa a razão de existir da organização, também deve descrever como a organização pretende competir no mercado e fornecer valor aos clientes (KAPLAN e NORTON, 2004).

Segundo Tavares (2005), a visão refere-se a uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã e à orientação sobre as ações que devemos adotar hoje para que o futuro aconteça. Os valores são um conjunto de elementos que norteiam as ações da empresa.

Para Mintzberg *et al.* (2006), todas as formas de conceituar estratégia podem ser levadas em consideração, nenhuma delas é universalmente correta, mas há perspectivas interessantes e construtivas. Para ele, todos os conceitos sobre estratégia são válidos, cabe decidir qual deles seguir.

É necessário considerar que nem sempre os rumos traçados são completamente seguidos, pois as situações, as circunstâncias, os cenários enfim, não podem ser perfeitamente planejados. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que realização perfeita significa previsão brilhante, para não mencionar a falta de disposição para adaptar-se a eventos inesperados ao passo que a não-realização sugere uma certa dose de negligência. O mundo real exige pensar à frente, e também alguma adaptação durante o percurso. A preparação para adaptar-se a transformações também deve fazer parte da estratégia.

As estratégias de uma empresa precisam ser constantemente avaliadas, pois a agilidade dos acontecimentos, a rapidez com que as informações são transmitidas neste mundo globalizado provoca mudanças constantes nas condições do mercado e, estas mudanças, trazem consigo a necessidade de reavaliar se as estratégias definidas em dado momento ainda levarão a empresa ao alcance dos objetivos pré-estabelecidos. Para Porter (1996), escolher uma posição única não é suficiente para garantir vantagem sustentável. O ajuste gera vantagem competitiva e sustentabilidade. O sucesso de uma estratégia depende de fazer bem várias coisas e da integração entre elas. Se não há ajuste entre as atividades, não há estratégia diferenciada. E, a diferenciação resulta em vantagem competitiva. Hoje, o cenário mundial, através das alterações climáticas da Terra e da preocupação com o meio ambiente em geral, apresenta mudanças que impulsionam as empresas a adaptar-se aos novos paradigmas criados. Sendo assim, as

empresas precisam considerar que faz parte da estratégia a preocupação ambiental e social.

2.2 GESTÃO AMBIENTAL

A preocupação ambiental vem crescendo ao longo das últimas décadas. Com o passar dos anos, com o crescimento populacional mundial, com os avanços econômicos, tecnológicos, científicos, com a globalização, entre outros fatores, a sociedade passa por significativas mudanças de paradigmas. A busca pela melhora das condições ambientais atuais está cada vez mais presente no cotidiano da população. Isto deve-se à consciência que adquirimos de que todos somos parte do todo e que contribuímos constantemente com as alterações do meio ambiente, a partir do momento em que auxiliamos a ampliar o consumo que a economia capitalista nos oferece. O alerta estende-se a todos os setores, dentre eles a administração empresarial.

Segundo Moura (1998), o crescimento da atividade industrial, com a conseqüente geração de maior quantidade de resíduos e poluentes e o crescimento da demanda por produtos e serviços, têm forçado o desenvolvimento de novas tecnologias para os processos produtivos, simultaneamente à necessidade de novas técnicas administrativas voltadas ao gerenciamento dessas atividades, com preocupação ambiental.

Schenini (2005) menciona que esta situação tem refletido numa preocupação ecológica crescente, onde se tem buscado em ações isoladas ou de maior envergadura um desenvolvimento sem sacrificar os recursos naturais.

Hoje, as empresas precisam tornar-se ambientalmente mais responsáveis para manterem-se competitivas. Kinlaw (1997) destaca que somente pela aceitação do meio ambiente como parte integrante de cada aspecto da operação total da empresa, é que os líderes de uma organização podem esperar manter sua posição competitiva e assegurar sua sobrevivência.

Muitas são as tentativas de se buscar soluções para o problema ambiental pertinente. Entre elas, destacamos a gestão ambiental.

Para Schenini (2005), a gestão ambiental é uma abordagem sistêmica da realidade que pressupõe profundas mudanças na cultura da organização. Os problemas

ambientais não podem ser compreendidos de forma isolada, pois são interligados e interdependentes.

Ruscheinsky *et al.* (2004) mencionam que a gestão ambiental pretende cuidar de políticas que visem preservar o que restou da natureza ou mesmo de sua recuperação em situações de degradação.

É fundamental que as empresas compreendam que elas estão inseridas no meio ambiente e que o bem estar de um implica o bem estar de outro. Para Kinlaw (1997), a empresa não é uma questão separada do meio ambiente; a empresa é a questão central. As formas como fazemos negócios refletem aquilo em que acreditamos e o que valorizamos. Por tanto, as organizações devem compreender que as questões ambientais devem fazer parte das estratégias da empresa. Indo mais além, é preciso definir estratégias específicas para o gerenciamento ambiental.

Para tanto, Kinlaw (1997) aponta dois pontos principais que devem ser levados em consideração pelas empresas ao analisar a variável ambiental:

- i. Quanto antes as organizações enxergarem a questão ambiental como uma oportunidade competitiva, maior será sua probabilidade de sobreviver e lucrar;
- ii. É pela ênfase da questão ambiental como uma oportunidade de lucro que poderemos controlar melhor os prejuízos que temos causado ao meio ambiente.

É notório que a introdução da variável ambiental traz uma profunda mudança de paradigma na gestão das empresas e, cada uma delas reage de determinada maneira a estas mudanças. Kinlaw (1997) classifica as empresas como altamente reativas quando operam com base no planejamento de curto prazo; como reacionárias e defensivas, quando gastam muito tempo e recursos na introdução de operações de *lobby* muito bem fundadas para reduzir ou limitar as exigências legais relativas ao meio ambiente; e, como pró-ativas as organizações que operam com base na previsão e no planejamento de longo prazo, em uma persistente busca de meios de melhorar seu desempenho ambiental. Para ele, as empresas pró-ativas deixaram a estratégia do “joga pelo cano” e passaram a usar a gestão ambiental, diferenciando-se das reativas.

Encontramos aqui outro paradigma a ser superado, ou seja, faz-se necessário compreender que a pró-atividade pode trazer melhores resultados do que a simples reatividade. As empresas que compreendem as tendências mercadológicas, sociais e

ambientais e se antecipam aos acontecimentos adquirem vantagem competitiva em relação àquelas que se acomodam e ficam a espera da concretização dos fatos.

As organizações precisam ser criativas na busca da resolução dos problemas ambientais de sua responsabilidade. Fazer uso das ferramentas disponíveis para gerenciar estas questões é, ainda, uma grande medida. Cabe a empresa definir qual o caminho trará os resultados almejados.

Para Donaire (2009) estar comprometida com a preservação ambiental exige que a empresa enfrente eficientemente o desafio de capacitar seus funcionários. Para que o sistema de gestão ambiental seja eficiente é preciso que o pessoal envolvido, ou seja, os integrantes da empresa, tenham conhecimento sobre o assunto. Os cuidados com o meio ambiente exigem a busca de novas tecnologias de processos e produtos e, ao mesmo tempo, “implicam a existência de pessoal competente e convenientemente treinado que seja capaz de transformar os planos idealizados em ações efetivas e eficazes” (DONAIRE, 2009, p. 56).

Atualmente, muitas organizações estão adotando o Sistema de Gestão Ambiental – SGA como base para as ações relacionadas ao meio ambiente. O SGA consiste em um conjunto de práticas gerenciais que visam desenvolver, implementar, atingir, analisar criticamente e manter a política ambiental proposta pela empresa.

A gestão ambiental não pode ser considerada isoladamente. É necessário sempre analisar a gestão estratégica da empresa sob as óticas econômica, ambiental e social. É neste sentido que trabalha a gestão socioambiental estratégica.

2.2.1 Gestão Socioambiental Estratégica

Os acontecimentos que regem a vida humana são conseqüências de fatos passados. Os impactos ambientais, econômicos e sociais que sentimos hoje são efeito de aspectos anteriores. Como não poderia deixar de ser, todos nós - cidadãos, empresas, governos – somos diretamente responsáveis pelas mudanças ocorridas na Terra.

A finalidade de uma empresa é gerar valor para seu proprietário (ROSS, 1995). Se considerarmos as colocações do parágrafo anterior, para todo aspecto existe um impacto, desta maneira, ao pensarmos na estruturação de uma empresa, não há como pensar em gerar valor (lucro) sem pensar nos mecanismos necessários para gerar este

lucro – matéria-prima, instalações, meios de produção, o ambiente em si – e, sem pensar na mão-de-obra que prestará serviços. São estes os fatores que regem a gestão socioambiental, ou seja, a análise das vertentes econômica, social e ambiental como fatores diretamente ligados entre si, formando um tripé.

Segundo Nascimento, Lemos e Mello (2008), até o final do século XX, a gestão ambiental e a gestão social eram vistas como custos, ou seja, eram consideradas apenas despesas necessárias para que as organizações atendessem à legislação. Foi através da idéia lançada pelo Business for Social Responsibility (BSR), que o movimento internacional de responsabilidade social começou a ter mais visibilidade e reconhecimento.

Os autores destacam ainda, que a dimensão socioambiental é a de mais difícil implementação na construção do desenvolvimento sustentável, pois está relacionada aos valores fundamentais da vida em sociedade, ou seja, o conceito de responsabilidade social corporativa (RSC) deve enfatizar o impacto das atividades da organização sobre os seus *stakeholders* (partes interessadas) internos e externos.

Segundo Longenecker (1981 *apud* DONAIRE, 2009, p. 20) “a empresa deve reconhecer que sua responsabilidade para com a sociedade e para com o público em geral vai muito além de suas responsabilidades com seus clientes”.

Donaire (2009, p. 22) diz que ao assumir a postura socialmente responsável, as organizações ganham “melhor imagem institucional e isto pode se traduzir em mais consumidores, mais vendas, melhores empregados, melhores fornecedores”.

Tachizawa e Andrade (2008) falam que a gestão socioambiental é a resposta natural das empresas ao novo cliente, o “consumidor verde”. O autor considera, também, que o novo contexto econômico é caracterizado por uma rígida postura dos clientes voltada à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, que tenham boa imagem institucional no mercado e que atuem de forma socioambientalmente responsável.

As organizações devem considerar a gestão socioambiental como parte integrante da estratégia da empresa, assim como vários outros fatores que são levados em consideração.

Nascimento, Lemos e Mello (2008, p. 18) definem gestão socioambiental estratégica como sendo

a inserção da variável socioambiental ao longo de todo o processo gerencial de planejar, organizar, dirigir e controlar, utilizando-se das funções que

compõem esse processo gerencial, bem como das interações que ocorrem no ecossistema do mercado, visando atingir seus objetivos e metas da forma mais sustentável possível.

Para estes autores, quando uma organização assume a gestão socioambiental estratégica como algo importante para o seu negócio, está implantando a gestão socioambiental estratégica.

Sendo assim, conforme é definido por Tachizawa e Andrade (2008, p. 80), a gestão socioambiental pode ser aplicada de forma completa ou parcial para:

- Implementar estratégias ambientais e sociais;
- Diagnosticar de forma geral a organização;
- Subsidiar o processo de planejamento estratégico;
- Criar métricas e indicadores para monitoramento das decisões estratégicas e operacionais;
- Estabelecer um processo de medição de desempenho e comparação com o mercado (*benchmarking*);
- Auxiliar na formulação do planejamento dos recursos de tecnologias da informação a serem implementados;
- Implementar o sistema (série das normas ABNT) ISO 14000;
- Criar um referencial para implantação de um sistema de avaliação de desempenho e de mérito para fins de remuneração estratégica do pessoal da organização.

Empresas do segmento distribuição de veículos, normalmente, buscam atualizar-se constantemente através de melhorias de processos. Para as concessionárias de veículos da marca Toyota não é diferente.

A Toyota trabalha com o conceito *Kaisen*, ou seja, melhoria contínua. *Kaisen*, está ligado ao conceito de perfeição. Segundo Brunet e New (2003), ele pode ser caracterizado por ser contínuo, de fácil implementação e participativo, pois permite o envolvimento e o uso da inteligência da força de trabalho. Ele, ainda, pode ser implantada em nível gerencial e/ou a nível de processos de trabalho.

O *Kaisen* pode se tornar uma ferramenta de auxílio na implantação da gestão socioambiental estratégica.

Antes de se trabalhar com a gestão socioambiental estratégica é importante que a empresa tenha um SGA estabelecido e devidamente implantado e suas ações mensuradas através de indicadores. O SGA é a condição necessária para a implantação de uma certificação ambiental, como a ISO 14001. E, uma certificação é o primeiro passo que deve ser dado pela empresa em direção a respeitar o meio ambiente e a sociedade em que está inserida e com isto adquirir um diferencial de mercado.

2.3 INDICADORES E CERTIFICAÇÃO

Para se estabelecer a GSE na organização, é necessário efetuar uma caracterização da empresa, para que estas informações possam servir de base para a análise do modelo de implantação a ser seguido. Tachizawa e Andrade (2008) sugerem que inicialmente seja definida a cadeia produtiva da empresa, em seguida que as decisões que compõem o processo decisório sejam identificadas e posteriormente hierarquizadas. Esta hierarquização estratifica as decisões de nível estratégico e operacional. O conjunto de indicadores – de negócio, de qualidade e de desempenho – é definido de forma associada ao processo decisório da organização; e, dentre eles, salientam-se os indicadores ambientais e sociais.

Os indicadores a serem utilizados dependem do porte e do estágio de vida em que se encontra a organização. Assim, para uma empresa de pequeno porte em início de vida, bastam alguns poucos indicadores que mensurem e monitorem os negócios em nível estratégico.

Segundo Tachizawa e Andrade (2008), um modelo de diagnóstico e de gestão socioambiental depende de medição, informação e análise dos eventos empresariais. As medições precisam ser decorrência das estratégias corporativas, abrangendo os principais processos, bem como seus resultados. Estas medições seriam mais eficazes em sistemas de monitoramento da proteção ao meio ambiente e do gerenciamento da responsabilidade social, com suporte de recursos de tecnologia da informação.

Conforme consta da NBR ISO 14001 (2004, p. 5):

As organizações de todos os tipos estão cada vez mais preocupadas em atingir e demonstrar um desempenho ambiental correto, por meio do controle dos impactos de suas atividades, produtos e serviços sobre o meio ambiente, coerente com as políticas e seus objetivos ambientais. Agem, assim, dentro de um contexto de legislação, cada vez mais exigente, do desenvolvimento de políticas econômicas, e outras medidas visando a adotar a proteção do meio ambiente e, uma crescente preocupação expressa pelas partes interessadas em relação às questões ambientais e ao desenvolvimento sustentável.

Várias organizações, atualmente, efetuam auditorias e/ou análises para avaliar seu desempenho ambiental. Mas, para que estas ferramentas sejam realmente eficazes, é preciso que a empresa tenha um sistema de gestão bem estruturado e integrado na organização. Para tanto, “as normas de gestão ambiental têm por objetivo prover as organizações de elementos de um SGA eficaz, que possam ser integrados a outros

requisitos da gestão, e auxiliá-los a alcançar seus objetivos ambientais e econômicos.” (NBR ISO 14001, 2004, p. 2).

A Norma ISO 14001:2004, doravante denominada apenas ISO 14001, aborda a importância, os benefícios e as características gerais do SGA e trata do cumprimento das legislações aplicáveis. Ela especifica os itens necessários para que um sistema de gestão ambiental capacite uma organização a desenvolver e implementar política e objetivos que levem em consideração requisitos legais e informações sobre aspectos ambientais significativos. Ela funciona como um grande PDCA, metodologia do PLAN-DO-CHECK-ACT, ou seja, Planejar-Executar-Verificar-Agir.

Faz parte da norma ambiental o estabelecimento, pela alta administração da organização, de uma política ambiental, que devem especificar os assuntos mínimos previamente estabelecidos na ISO 14001. A política deve:

- a) Ser apropriada à natureza, escala e impactos ambientais de suas atividades, produtos ou serviços;
- b) Incluir um comprometimento com a melhoria contínua e com a prevenção da poluição;
- c) Incluir o comprometimento em atender aos requisitos legais aplicáveis e outros requisitos subscritos pela organização que se relacionem a seus impactos ambientais;
- d) Fornecer uma estrutura para o estabelecimento e revisão dos objetivos e metas ambientais;
- e) Ser documentada, implementada e mantida;
- f) Ser comunicada a todos que trabalhem na organização ou que atuem em seu nome;
- g) Estar disponível ao público.

O nível de detalhe e complexidade do SGA depende do escopo do sistema, o porte da organização e a natureza de suas atividades, produtos e serviços. A ISO 14001 não estabelece requisitos absolutos para o desempenho ambiental. Todos os seus requisitos se destinam a ser incorporados em qualquer SGA.

Apesar de não pretender que sua utilização crie barreiras comerciais não-tarifárias, nem altere ou amplie as obrigações legais de uma organização, a norma já é pré-requisito para as empresas manterem sua participação no mercado, ou ampliá-la. Ela já se estende a todos os setores econômicos, e é fundamental para a imagem da empresa ambientalmente orientada.

3 MÉTODO

Este capítulo trata do delineamento da pesquisa, informando os métodos de coleta de dados utilizados, com base em bibliografia sobre metodologia de pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para Vergara (2009) método é um caminho, uma lógica de pensamento. A autora destaca que há basicamente três grandes métodos:

- a) **Hipotético-dedutivo:** que é a herança da corrente epistemológica do positivismo, onde questionários estruturados, testes e escalas são seus principais instrumentos de coletas de dados;
- b) **Fenomenológico:** que se opõe à corrente positivista, para afirmar que algo só pode ser entendido a partir do ponto de vista das pessoas eu o estão vivendo e experimentando. Tem caráter subjetivo;
- c) **Dialético:** também se opõe ao positivismo. Vê as coisas em constante transformação. Seu foco é o processo. São próprios os conceitos de contradição, mediação, superação. Estuda os fenômenos dentro de um contexto.

Para Gil (2002) é usual classificar a pesquisa com base em seus objetivos gerais. O autor destaca a existência de três grupos:

- a) **Pesquisa exploratória:** cujo objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Esta pesquisa envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que facilitem a compreensão do problema. O planejamento desta pesquisa é bastante flexível, mas na maioria dos casos ela assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso;
- b) **Pesquisa descritiva:** esta pesquisa tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, então, o

estabelecimento de relações entre variáveis. Geralmente assumem a forma de levantamento;

- c) **Pesquisas explicativas:** esta pesquisa preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. A maioria das pesquisas deste grupo podem ser classificadas como experimentais e *ex-post facto*.

Gil (2002) diz que a pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida com base em material já elaborado constituído de livros e artigos científicos, basicamente. O autor também fala, que estudo de caso consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo conhecimento.

Para classificar a pesquisa, levamos em consideração a classificação apresentada, por Vergara (2009). Para ela a pesquisa pode ser qualificada quanto aos fins e quanto aos meios.

Assim, definimos que quanto aos fins, a pesquisa será aplicada, pois tem finalidade prática. Quanto aos meios, será bibliográfica, pois faz uso de estudo que fornece material analítico sobre estratégia, gestão ambiental, gestão socioambiental estratégica e indicadores e certificação; e estudo de caso, pois analisa a matriz de um grupo empresarial.

De acordo com a finalidade a que este trabalho acadêmico se destina, o método hipotético-dedutivo é o mais apropriado.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Aqui, tratamos de definir toda a população que esta envolvida nesta pesquisa e a população amostral.

Vergara (2009) define população como o conjunto de elementos que possuem características que serão objeto de estudo; e população amostral ou amostra como parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade.

Quanto aos tipos de amostra, Vergara (2009) define os tipos probabilísticos, baseados em procedimentos, dos quais destaca a aleatória simples, a estratificada e por conglomerado; e não-probabilísticos, enfatizando os tipos por acessibilidade, que seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles, e por tipicidade, que é constituída

pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, requerendo profundo conhecimento desta.

Para o presente trabalho, a população se resume aos funcionários da CarHouse matriz, sejam eles efetivos, estagiários ou terceirizados, de todos os níveis hierárquicos.

A amostra ficou restrita aos gestores ambiental, de planejamento e marketing e de pós-venda da loja matriz, selecionados por estarem diretamente ligados ao SGA, e funcionários da empresa com maior tempo de trabalho que estiveram envolvidos direta ou indiretamente na implantação do sistema.

A amostra se enquadra no tipo não-probabilístico, definida pelo critério da tipicidade, sendo composta por 3 gestores e 22 funcionários de diferentes áreas da empresa.

3.3 COLETA DE DADOS

O presente trabalho utilizou coleta de dados primários, que foram coletados por meio de questionários e entrevistas.

Para esta pesquisa, foi realizado, primeiramente, a coleta de informações bibliográficas, baseada na literatura sobre estratégia, sobre a gestão socioambiental estratégica e sobre indicadores e certificação. Posteriormente, foram analisados documentos internos da empresa, tais como o manuais fornecidos pela Toyota do Brasil. Para complementar a coleta de dados, entrevistas foram realizadas e questionários foram aplicados.

Vergara (2009) caracteriza questionário como sendo uma série de questões apresentadas ao respondente por escrito. Ela também descreve entrevista informal ou aberta, como sendo “quase uma conversa jogada fora”, cujo objetivo é coletar os dados que o pesquisador necessita.

Para Gil (2002), a entrevista pode caracterizar-se como informal, quando se distingue da simples conversação apenas por ter como objetivo básico a coleta de dados; focalizada, quando, embora livre, enfoca tema bem específico; parcialmente estruturada, “quando é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso”; e pode ser totalmente estruturada, quando “se desenvolve a partir de relação fixa de perguntas”.

As entrevistas focalizadas foram realizadas aleatoriamente, pois foi observado que os funcionários não se sentiam a vontade diante de um posicionamento mais formal por parte da entrevistadora, e acabavam omitindo algumas respostas. Todos estavam cientes de que as informações prestadas serviriam de base para as análises a que se propõe o presente trabalho.

No momento de abordagem quanto à disponibilidade em responder aos questionários, alguns funcionários optaram por não responder receosos quanto a alguma manifestação por parte da gerência e/ou diretoria da empresa.

Foram aplicados três diferentes questionários (ANEXOS A, B e C), sendo o primeiro direcionado ao gestor ambiental, o segundo ao gerente de planejamento e marketing e o terceiro aos demais funcionários dos setores comercial, pós-venda, sistema de gestão ambiental, administrativo e financeiro.

O primeiro questionário, destinado ao gestor ambiental, teve a finalidade de obter informações mais específicas sobre o processo de implantação do SGA. O segundo, destinado ao gestor de planejamento e marketing, objetivou a busca de dados quanto a visão da diretoria sobre o SGA. E, o terceiro, para os funcionários, buscou conhecer a opinião destes sobre o SGA e sobre a preocupação ambiental fora dos limites da empresa.

Ao todo foram distribuídos 25 questionários, no início do mês de agosto de 2009, para os funcionários da empresa, sendo eles 3 gestores – gestor de pós-venda, do SGA e de planejamento e *marketing* - e 22 funcionários. Mas, foram obtidos 20 retornos. Antes de efetuar a distribuição dos questionários, os entrevistados foram contatados para que o objetivo do estudo pudesse ser explicado. Em seguida, os questionários foram enviados por e-mail, solicitando resposta no período máximo de cinco dias.

Os retornos recebidos foram de 2 gestores (de pós-venda e do SGA), 8 funcionários do setor de vendas (consultores comerciais e secretária de vendas), 6 do setor de pós-venda (peças, oficina e consultoria de serviço), 2 do setor administrativo, 1 do setor financeiro e 1 do sistema de gestão ambiental.

Não foi obtida resposta por parte do gestor de planejamento e *marketing* da empresa, apesar de vários contatos feitos para verificar o andamento do processo. Faz-se necessário salientar a importância que estas respostas teriam para a execução deste trabalho, pois o gestor de planejamento tem relevante papel no processo estratégico da

organização CarHouse e suas considerações poderiam influenciar nas conclusões obtidas.

4 ANÁLISE

Neste capítulo é apresentada uma breve descrição da organização para contextualizar as análises dos questionários aplicados como parte da metodologia de pesquisa escolhida para realização do presente trabalho.

4.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A CarHouse Veículos Ltda., pertencente ao Grupo CarHouse, empresa familiar que atua há mais de 20 anos no setor da distribuição de veículos automotores, através de concessão comercial com a Toyota do Brasil Ltda.

Participa no mercado com os produtos Toyota, tendo como principais produtos o Corolla no sub-segmento de sedans médios e a Hilux no segmento de pick-ups médias.



Figura 1: foto da fachada da CarHouse matriz

Fonte: arquivo de imagens da empresa



Figura 2: linha de produtos comercializados nas lojas do grupo CarHouse Toyota
 Fonte: arquivo de imagens da empresa

4.1.1 Missão

Comercializar veículos oferecendo meios e facilidades que satisfaçam as necessidades de mobilidade dos clientes, agreguem valor aos acionistas, respeitando a sociedade e o meio ambiente.

4.1.2 Visão

“Ser o melhor e mais bem sucedido grupo empresarial do setor de distribuição de veículos automotores da América Latina”.

4.1.3 Valores

- O cliente é nossa razão de ser;
- Comprometimento com resultados;
- Espírito de equipe;
- Desenvolvimento de nossos colaboradores;
- Melhoria contínua nos processos;
- Respeito aos parceiros e fornecedores;
- Respeito ao meio ambiente e a qualidade de vida.

4.1.4 Política Ambiental

- Utilizar os recursos naturais de forma equilibrada e controlar os impactos adversos gerados;
- Melhorar continuamente seu desempenho, visando o aperfeiçoamento do seu Sistema de Gestão Ambiental;
- Atender aos requisitos legais e a outros requisitos aplicados a seus negócios e que forneçam diretrizes de desempenho ambiental;
- Evitar, reduzir e controlar a geração de resíduos;
- Conscientizar seus colaboradores, fornecedores e clientes sobre as atividades e práticas relacionadas ao meio ambiente.

4.1.5 Estrutura Organizacional

Ao todo o grupo CarHouse conta, atualmente, com 367 funcionários, onde 250 destes estão lotados na matriz. O restante é distribuído entre as 4 demais lojas.

A diretoria é composta pelo diretor-presidente, diretor administrativo, diretor financeiro e de pós-venda e diretor comercial.

Logo abaixo estão os gerentes comercial, de pós-venda, de recursos humanos, de tecnologia da informação, de contabilidade e os auditores internos. Todos eles têm sua base de trabalho na loja matriz e são responsáveis pelo gerenciamento de todo o grupo CarHouse.

Cada loja possui um gerente geral, que é responsável pelo departamento comercial, diretamente, mas também responde por toda gestão administrativa da filial e, um supervisor de pós-venda, responsável por toda parte de serviços – atendimento ao cliente na oficina e funilaria, venda de peças e acessórios e lavagem.

Os departamentos administrativo, financeiro, contabilidade, recursos humanos, tecnologia da informação, relacionamento com o cliente e auditoria interna estão fisicamente centralizados na matriz e suas atividades são estendidas a todo o grupo.

4.1.6 Concessões do Grupo Carhouse

A CarHouse começou a operar no início da formação da rede de distribuição Toyota no Brasil, fundando a primeira concessão na cidade de Porto Alegre-RS, em 1992.

O grupo CarHouse conta atualmente com cinco concessões Toyota:

- Loja matriz, na capital, situada na zona norte da cidade;
- Santa Maria;
- Novo Hamburgo;
- Passo Fundo;
- Praia de Belas, na zona sul da capital, inaugurada oficialmente em 30 de junho de 2009, tendo suas atividades iniciadas em outubro de 2008.



Figura 3: fotos das 5 lojas do Grupo CarHouse

Fonte: arquivo de imagens da empresa

As concessionárias seguem os padrões estabelecidos pela Toyota do Brasil - TDB em todos os seus procedimentos. As quatro lojas mais antigas são certificadas nos padrões Toyota Sales Way – TSW, certificação dos padrões Toyota de vendas e Toyota Service Marketing – TSM, certificação dos padrões Toyota de atendimento ao cliente e prestação de serviços. A preocupação com o meio ambiente faz parte da cultura da Toyota.

4.1.7 Análise da Estratégia da Empresa

A análise da estratégia da empresa inicia observando-a através de sua missão, visão, valores e princípios ambientais, anteriormente mencionados. Estes tópicos facilitam a construção estratégica da empresa (KAPLAN e NORTON, 2004). Eles

auxiliam a responder a questões cruciais que levam a definir o destino da organização e como este destino deve ser estabelecido.

Aqui, são citados os itens descritos e os mesmos são confrontados com a realidade vivida pela empresa, representada por seus funcionários e com a literatura. Assim, serão analisados os procedimentos adotados pela organização através de seus princípios e de suas ações.

Conforme é descrito por Kaplan e Norton (2004), a missão descreve a razão de existir da organização e como ela pretende competir no mercado. A CarHouse, estabeleceu como a comercialização de veículos que garantam a satisfação das necessidades de mobilidade dos clientes, agreguem valor aos acionistas, e respeitem a sociedade e o meio ambiente.

Após a certificação ambiental, a empresa modificou sua missão, adicionando as palavras finais, ou seja, “respeito ao meio ambiente”.

Esta modificação estendeu-se, também, a visão, e aos valores.

Para Tavares (2005) visão refere-se a uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã e à orientação sobre as ações que devem ser adotadas hoje para que o futuro aconteça. No caso da CarHouse, a visão descrita demonstra a ambição de ser o melhor e mais bem sucedido grupo empresarial de distribuição de veículos da marca. Mas, o que é efetivamente feito para chegar a tanto?

Observou-se que a empresa está em atividade de domingo a domingo e que seus funcionários têm direito a uma folga semanal, pois trabalham de segunda a sábado, para os setores administrativo e de serviços, e de domingo a domingo, para o setor comercial. Em algumas ocasiões de eventos ou outros acontecimentos, como por exemplo, no caso da Expointer - Exposição Internacional de Animais, Máquinas, Implementos e Produtos Agropecuários, que ocorre acontece todos os anos no Estado e a CarHouse está sempre presente, o efetivo da empresa fica de plantão durante todo o período do evento.

Segundo o departamento de recursos humanos, as horas trabalhadas além do horário regular são registradas em banco de horas e compensadas ao trabalhador em forma de folgas.

A empresa trabalha com volumes de negócios mensais significativos – a pedido, estes valores e porcentagens não puderam ser divulgados.

Observou-se que, apesar dos resultados positivos registrados pela empresa, os funcionários percebem salários que se enquadram na média salarial de mercado, e em alguns casos até mesmo abaixo dela. Conforme relatado pelos entrevistados, esta

realidade gera insatisfação dos funcionários e, demonstra discrepância entre os valores estabelecidos pelo próprio grupo.

Tavares (2005) descreve valores como um conjunto de elementos que norteiam as ações da empresa.

De acordo com o estabelecido na literatura, foi constatado que os valores estabelecidos pela organização espelham apenas em parte, a realidade vivida pela empresa. Os itens foram analisados individualmente:

a) **O cliente é nossa razão de ser.**

A empresa, tal como a Toyota, busca constantemente a satisfação do cliente. A CarHouse entende que o cliente é o fator importante, pois sem ele não há consumo e sem consumo não há venda.

Os funcionários são treinados para resolver os problemas apresentados pelos clientes, conforme os princípios estabelecidos pela Toyota. Foi constatado que o departamento de relacionamento com o cliente faz pesquisas de satisfação, e as divulga para que o corpo funcional e, principalmente, a diretoria tenham conhecimento do que o cliente pensa sobre a empresa e sobre o atendimento prestado a ele.

A Toyota avalia os distribuidores através do Índice de Satisfação do Cliente – ISC, onde, durante todo o mês, os clientes que passam pelas lojas são entrevistados a respeito de sua satisfação com o atendimento e com os serviços prestados. Este índice faz com que as concessionárias estejam sempre acima da meta estipulada, que varia para cada uma delas de acordo com critérios estabelecidos pela própria concessionária. A CarHouse estabeleceu como nota mínima 9,2. Esta nota oscila mensalmente, pois varia de acordo com a satisfação dos clientes. Foi verificado que, em alguns meses, a empresa recebeu nota abaixo de 9,2 e em outros acima, chegando à nota 10.

Os meios utilizados para garantir que o cliente atribua uma boa nota ao funcionário e à loja como um todo ficam a critério desta;

b) **Comprometimento com resultados.**

De acordo com Ross (1995), a finalidade de uma empresa é gerar valor para seu proprietário. Foi observado, segundo a literatura, que a empresa está bastante focada nos

resultados, comprometida em cumprir metas que sejam estipuladas pela Toyota, pois delas depende a continuidade dos contratos de concessão;

c) **Espírito de equipe**

A maior parte dos entrevistados pertence ao departamento comercial da empresa. Muitos deles relataram não se sentir parte integrante de uma equipe.

O departamento comercial é o pilar de sustentação da empresa, pois dele depende a existência dos demais departamentos, ou seja, se não houver venda não haverá necessidade de existir o pós-venda, a contratação de funcionários, o relacionamento com o cliente, e assim sucessivamente. Os entrevistados caracterizaram este departamento como sendo individualista e, atribuem a ele a responsabilidade de transferir aos funcionários sentimento competitivo. O alto nível de competitividade deve-se ao fato de os funcionários perceberem apenas comissões por vendas e não terem salário fixo.

Alguns entrevistados relataram, ainda, que frequentemente ocorrem premiações individuais aos funcionários que apresentam os melhores resultados e que premiações coletivas não são comuns.

Conforme foi mencionado por alguns entrevistados, não é comum a realização de dinâmicas de grupo e/ou outros processos de integração entre funcionários, que priorize o espírito de equipe;

d) **Desenvolvimento de nossos colaboradores**

Observou-se, junto ao departamento de recursos humanos, que os funcionários não são comumente denominados “colaboradores”.

Conforme relatado por entrevistados, a preocupação com o desenvolvimento dos funcionários se restringe ao cumprimento dos pré-requisitos estabelecidos pela Toyota. Identificou-se funcionários que relataram trabalhar a bastante tempo na empresa, e que ainda não tiveram oportunidade de realizar cursos básicos exigidos pela montadora, para sua atividade;

e) **Melhoria contínua nos processos**

O *Kaisen*, ou, melhoria contínua é item obrigatório constante do manual de certificação Toyota Service Marketing – TSM. Verificou-se que a Toyota faz com que o distribuidor veículos da marca possua um representante, denominado líder *kaisen*, que fica responsável por todas as ações que envolvam melhoria contínua nos processos da organização.

Foi verificado que a empresa possui este responsável que cuida somente de ações de melhoria contínua do grupo e, além disto, cada loja possui o seu representante *kaisen*, com exceção da loja Praia de Belas, cujo representante ainda não foi nomeado;

f) **Respeito aos parceiros e fornecedores**

Observou-se, através das entrevistas com funcionários que tratam diretamente com fornecedores, que existe uma boa relação entre a empresa e seus fornecedores e parceiros, e que esta relação é respeitosa por parte de ambos;

g) **Respeito ao meio ambiente e a qualidade de vida**

Pode-se dizer que a CarHouse está preocupada em respeitar o meio ambiente, pois implantou um sistema de gestão ambiental.

As entrevistas informais e questionários demonstraram que a empresa centraliza esforços em cumprir as regras estabelecidas pela Norma ISO 14001, estando em conformidade com a legislação ambiental. Mas, percebe-se, também, que estas as ações ficam restritas a Norma, ou seja, a empresa preocupa-se pouco em sair dos limites da legislação e criar maneiras de aprimorar o seu SGA.

Não foi constatado, através das entrevistas, interesse por parte da empresa na qualidade de vida de seus funcionários. Como exemplo, pode-se citar a rotina de trabalho a que os funcionários são submetidos semanalmente.

Através dos questionários aplicados e das entrevistas feitas, foi possível observar que valores expressam aquilo que a empresa anseia ser, mas que não consegue praticar, ou não busca efetivamente encontrar meios de aplicá-los.

A empresa registra alto índice de *turnover*. Foram ouvidos relatos sobre o baixo número de funcionários que têm mais de 1 ano de trabalho.

Turnover pode ser definido como número de funcionários que entram, dividido pelo número de funcionários que saem da empresa durante um mês em relação ao total de funcionários existentes naquela empresa.

Alguns entrevistados disseram que, na CarHouse, boa parte dos funcionários está constantemente em busca de novas oportunidades de mercado; e, enquanto não encontram, continuam na empresa. Não tivemos permissão para divulgação dos dados relativos a *turnover*.

Verificou-se que os princípios ambientais estão em conformidade com a norma ISO 14001.

Ao implantar o SGA, a empresa se compromete a executar todos os princípios que ela estabelece. Fato este que pode ser observado a seguir:

- a) A empresa controla a emissão de poluentes, da porta para dentro, dos veículos de seus fornecedores;
- b) A sala de pinturas da funilaria é provida de sistema de ventilação local exaustora, e de equipamento eficientes para a retenção de material particulado e substâncias voláteis;
- c) As moto-bombas e geradores movidos a óleo diesel são monitorados mensalmente quanto a emissão de fumaça preta;
- d) De acordo com o Decreto Municipal No. 9.750, de 4 de julho de 1990, que regulamenta a lei complementar No. 65, de 22 de dezembro de 1981, os efluentes gerados têm como destino a caixa separadora água-óleo e são controlados diariamente respeitando. Os resíduos de óleo retidos na caixa-separadora são coletados e encaminhados para re-refino na indústria petroquímica. A empresa não possui uma estação de tratamento de efluentes;



Figura 4: foto da caixa separadora água-óleo instalada na empresa
 Fonte: arquivo de imagens da empresa

Política Ambiental

Tratamento de efluente líquidos através de Caixa Separadora

1. A água da chuva que cai no telhado é direcionada a 6 reservatórios de 20.000 litros cada.

2. Esta é água utilizada para a lavagem de veículos em serviço na CarHouse.

3. Após a utilização, a água suje passa por um sistema de tratamento na caixa separadora, onde o líquido é separado da gordura e do óleo, que ficam retidos.

4. Destino Efluente Líquido: Após passar por um filtro de espuma ativado, onde foam retidos os resíduos de produtos químicos utilizados na lavagem, o efluente líquido, agora dentro dos parâmetros exigidos para Legislação, é descartado em esgoto pluvial.

5. Destino Resíduos Óleos: Coletados em reservatório específico, os resíduos óleos são destinados a empresas licenciadas a fazer o re-refino do óleo, onde uma parte desse óleo é reciclada.

FECHAR

Porto Alegre Zona Norte: (51) 2121.1800 Porto Alegre Zona Sul: (51) 3396.1700
 Novo Hamburgo: (51) 3393.1800 Santa Maria: (55) 2101.1800 Passo Fundo: (54) 2104.1800

Administração do Site

ISO 14001

Figura 5: ilustração que explica como funciona o tratamento de efluentes líquidos através de caixa separadora, instalada na empresa, divulgada ao público em geral através do site do distribuidor
 Fonte: www.carhouse.com.br

- e) A destinação das baterias automotivas segue norma estabelecida pela Toyota do Brasil através do programa Eco de Baterias, onde estas são destinadas mensalmente à empresa credenciada para reciclagem de baterias, localizada no estado de São Paulo. São enviados em média 500 quilos de baterias ao mês e o frete fica a cargo da Toyota, não representando custo para o distribuidor;
- f) Os resíduos contaminados de toda natureza são destinados ao aterro sanitário Pró-ambiente, situado em Gravataí-RS. Este volume corresponde a 9m³ mensais com custo de R\$ 400,00 (quatrocentos reais);
- g) As embalagens que podem ser recicladas são devolvidas aos fornecedores, por isto, elas ficam em recipientes separados por produto, conforme mostra a figura:



Figura 6: contentores de resíduos destinados a reciclagem, localizados na oficina mecânica

Fonte: arquivo de imagens da empresa

- h) A empresa procura diminuir o volume de resíduos não-recicláveis – que são destinados ao aterro – com medidas como o uso de toalhas em rolo ao invés de papel toalha nos banheiros dos funcionários e vestiários e uso de toalhas absorventes pelos técnicos na oficina, fornecidas por empresa especializada no setor, a ALSCO. Estas toalhas ficam contaminadas com óleo, graxas entre outros resíduos contaminantes, são depositadas em recipiente próprio e posteriormente recolhidas pelo fornecedor que efetua a lavagem destas seguindo normas ambientalmente orientadas, sendo licenciado pela Fundação Estadual de Proteção Ambiental - FEPAM;



Figura 7: Toalheiros de tecido implantados recentemente nos vestiários e banheiros de funcionários da loja matriz

Fonte: arquivo de imagens da empresa

- i) Seguindo a legislação ambiental e a série de normas ISO para o meio ambiente, a empresa possui uma sala de resíduos para coleta seletiva, onde são armazenados os resíduos sólidos classe II – não-perigosos e outra sala para armazenamento dos resíduos classe I – perigosos. Atualmente, 70% dos resíduos gerados pela atividade da empresa não geram passivo ambiental, ou

seja, não são destinados para o aterro, conforme dados apresentados pelo líder ambiental da empresa;



Figura 8: foto externa da sala de coleta seletiva
Fonte: arquivo de imagens da empresa



Figura 9: foto interna da sala de coleta seletiva
Fonte: arquivo de imagens da empresa



Figura 10: foto externa da sala de resíduos perigosos
Fonte: arquivo de imagens da empresa



Figura 11: padrão de cores adotado pelo grupo CarHouse

Fonte: arquivo de imagens da empresa

- j) Todo o óleo residual da atividade da empresa é armazenado corretamente em tonéis e posteriormente vendido para re-refino na indústria petroquímica. A matriz produz cerca de 6000 litros de óleo residual, que é vendido a R\$ 0,10 (dez centavos), correspondendo a R\$ 600,00 (seiscentos reais) de receita oriunda desta venda;



Figura 12: foto do reservatório de óleo residual instalado na CarHouse matriz
Fonte: arquivo de imagens da empresa

- k) A loja matriz possui 5 kits contedores de derramamento de óleo, que são utilizados em casos de emergência. Os kits são compostos por: 1 tambor plástico de 200 litros, 1 saco de 2,5 kg de absorvente industrial orgânico, 1 barreira de contenção, 1 óculos de proteção, 1 par de luvas de proteção, 1 luva semi-facial;



Figura 13: foto de um dos kits contenedores de derramamento de óleo
Fonte: arquivo de imagens da empresa

- 1) Conforme relatado pelos entrevistados, os treinamentos aos novos funcionários são oferecidos no primeiro dia de trabalho, momento da integração feita pelo departamento de recursos humanos, com a participação do gestor ambiental. Em períodos próximos a auditorias de recertificação, mensagens lembrando a política e os princípios ambientais são enviadas para que todos os funcionários estejam aptos a ser auditados. Não foram identificadas ações voltadas à conscientização ambiental de clientes e fornecedores, apenas publicidade relacionada ao SGA da empresa;



Figura 14: botons distribuídos aos participantes da comissão ISO 14001, denominados “Mr. Green”
Fonte: arquivo de imagens da empresa

- m) A matriz possui sisternas que armazenam água captada das chuvas. Elas têm capacidade de armazenar 120m^3 de água. Esta água é utilizada na lavagem que veículos, por onde passam aproximadamente 80 carros por dia. Nessa atividade, são gastos cerca de 40m^3 de água. As sisternas são responsáveis por uma economia de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) mensais nas despesas com água.



Figura 15: fotos das sisternas instaladas na loja matriz

Fonte: arquivo de imagens da empresa

Ao observar a efetiva implantação da política ambiental da empresa, pode-se depreender que ela procura utilizar os recursos naturais de forma equilibrada e que controla os impactos adversos gerados; observou-se que a empresa busca melhorar seu desempenho ambiental; ela está preocupada em atender os requisitos legais e outros requisitos aplicados a seu negócio; procura evitar, reduzir e controlar a geração de resíduos.

A conscientização de clientes, colaboradores e, principalmente, funcionários não é um dos pontos mais fortes da atividade do SGA, mas a empresa tem consciência da importância das ações voltadas a conscientização. Para Donaire (2009), é necessária a existência de pessoal devidamente treinado e que possa transformar os planos traçados em ações realizadas. A conscientização facilita o processo de mudança, pois é mais fácil aceitar o que se conhece.

Observou-se que a empresa possui uma estratégia de trabalho estabelecida, expressa através dos elementos missão, visão e valores. De acordo com Porter (1996), pode-se observar, também, que a estratégia da empresa é variável, capaz de adaptar-se a

mudanças que surjam conforme decisões da alta administração, como no caso da implantação do sistema de gestão ambiental.

Após identificar a existência de uma estratégia traçada pela organização, partiu-se para o segundo estágio da pesquisa, que foi **verificar a evolução da estratégia da empresa em direção a preocupação ambiental.**

Através das entrevistas realizadas e dos questionários, foi possível observar que os conceitos ambientais foram oficialmente transmitidos às concessionárias da marca em 2003, quando a Toyota do Brasil lançou o “Guia Ambiental para Distribuidores de Veículos”, englobando as atividades de venda e de pós-venda das concessionárias. Este guia solicitava, aos distribuidores, a implementação de um sistema de gestão ambiental responsável.

As ações solicitadas pelo guia resumiam-se em:

- Implementação de um sistema de gerenciamento ambiental baseado no PDCA;
- Estar em conformidade com as leis ambientais Federais, Estaduais, Municipais e requisitos locais;
- Evitar reclamações da comunidade local;
- Promover atividades incentivando a reciclagem de resíduos.

O objetivo da Toyota era transmitir aos distribuidores a excelência ambiental obtida nas fábricas da marca.

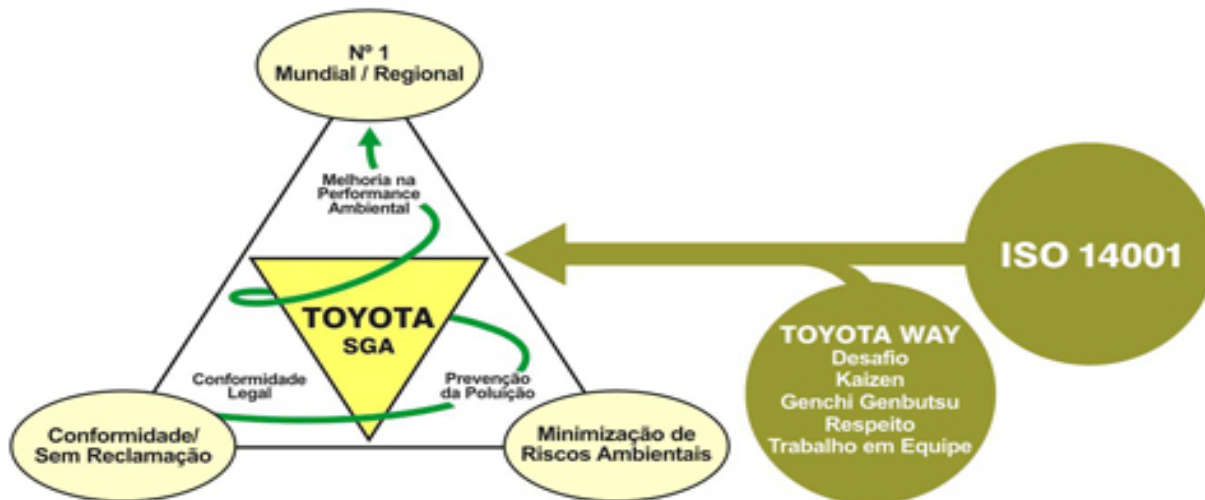


Figura 16: guia ambiental para distribuidores de veículos Toyota do Brasil

Fonte: www.toyota.com.br

Até o surgimento deste guia, a CarHouse não tinha uma política ambiental estabelecida. A concessionária se restringia a executar apenas as ações ambientais propostas pela montadora e estar em conformidade com a legislação municipal e estadual específicas para sua atividade, mas sem ter um sistema de reciclagem estabelecido, e sem basear-se no PDCA, contrariando o guia ambiental proposto pela Toyota e o princípio do SGA, que é baseado no PDCA, conforme literatura citada anteriormente.

A partir de 2004, as concessionárias Toyota no Brasil, por solicitação desta, deram início ao processo de certificação ISO 14001. Entre 2004 e 2005, três distribuidores foram certificados. Em 2007 foram mais duas unidades. No ano de 2008 foi a vez da CarHouse receber sua primeira certificação ISO 14001. No mês de março de 2008, a loja matriz concluiu implantação do seu SGA, garantindo o certificado fornecido pela Bureau Veritas e sendo o primeiro distribuidor de veículos Toyota a possuir esta certificação no Rio Grande do Sul. Em 2009, foi a vez das unidades de Novo Hamburgo, Santa Maria e Passo Fundo serem certificadas.

Para dar início ao processo de certificação ambiental, uma comissão, formada por um representante de cada setor da empresa, foi reunida para realizar um levantamento de significância dos aspectos ambientais relacionados às atividades da

empresa e, desta maneira, identificar os possíveis impactos causados ao meio ambiente. A metodologia de trabalho utilizada foi baseada no PDCA, conforme foi determinado pela Toyota, e de acordo com a ISO 14001.



Figura 17: organograma do Sistema de Gestão Ambiental da CarHouse matriz

Fonte: arquivo de imagens da empresa

O segundo passo foi a definição do escopo da certificação, que ficou estabelecido como sendo:

“Comercialização de veículos novos, semi-novos, seguros, peças, serviços de mecânica com lavagem e serviços de chapeação e pintura automotiva”.

O terceiro passo foi a implantação da política ambiental, bem como os procedimentos ambientais. Ao todo, a CarHouse matriz estabeleceu 29 procedimentos ambientais específicos para cada setor da empresa.

A CarHouse contou, e ainda conta, com o apoio de uma empresa especializada em consultoria ambiental, a Econsulting, para auxiliar no processo da ISO 14001. Foi necessário contratar, também, uma empresa especializada em legislação ambiental, a Norma Ambiental, para facilitar o processo de atualização do banco de dados da legislação atinente a atividade da empresa.

Ao analisar estes dados, foi possível notar que a decisão de implantar o SGA na CarHouse foi motivada pela Toyota do Brasil, quando passou a exigir de seus distribuidores ações ambientalmente mais orientadas. A própria Toyota do Brasil desenvolveu um guia para que as concessionárias o utilizassem como ponto de partida para a criação de um SGA, que vai desde a construção das locações de uma futura concessionária, até os detalhes dos procedimentos que serão executados pelo distribuidor. Fica a critério deste, obter ou não, certificação ISO 14001 através de um organismo certificador. Mas, ao mesmo tempo, ela deixa explícito que possuir certificado ISO 14001 dá maior credibilidade a empresa.

Conforme informações prestadas pelo gestor ambiental, apesar da demanda da Toyota do Brasil ter surgido em 2003, a CarHouse passou a considerar a possibilidade de ter um SGA implantado apenas em 2006.

Segundo o gestor, a comissão formada para tratar do SGA estipulou prazo de 7 meses para implantação e certificação deste, mas foram necessários 2 anos para que todo o processo fosse concluído.

De acordo com as respostas aos questionários, notou-se que o SGA da CarHouse, no organograma da empresa, está ligado ao setor de planejamento. Um líder ambiental foi designado, mas a gestão do sistema é de responsabilidade do gerente de planejamento do grupo. Apenas um auxiliar operacional foi contratado. Este auxiliar é responsável por todo o controle operacional e documental. O SGA responde diretamente à diretoria da empresa e todas as suas ações ficam restritas a aprovação da diretoria.

Conforme análise dos questionários foi possível observar que, apesar de estar ligado ao setor de planejamento, o SGA não participa efetivamente na definição das ações estratégicas da organização, e seu gestor não possui autonomia para tomar decisões que envolvam meio ambiente. Diferentemente do que observa Kinlaw (1997), quando diz que as organizações devem compreender que as questões ambientais devem fazer parte das estratégias da empresa, o SGA da CarHouse, conforme informados por funcionários, é considerado uma ferramenta promocional à imagem da empresa e, devido a isto, a alta administração não se preocupa em incluir o SGA como parte da estratégia.

Através dos questionários, foi possível depreender que a maioria dos funcionários entende que têm um papel dentro do sistema de gestão ambiental, se considera colaborador do SGA. A maioria dos funcionários, também, se mostra

favorável à criação de ações sociais de apoio a comunidade promovidas pela empresa e concordaria em ser voluntário.

Os resultados obtidos demonstram que o SGA da empresa tem boa aceitação por parte do corpo funcional e, ao mesmo tempo, pode ter aí um campo a ser explorado, ou seja, se a empresa optar por ser socioambientalmente orientada poderá encontrar apoio de seus funcionários para alcançar este objetivo.

A partir do momento em que o SGA da empresa passar a ser considerado, pela alta administração, como área importante na garantia do bom funcionamento das demais áreas e na manutenção e/ou elevação dos níveis de resultados da empresa, o corpo funcional pode passar a respeitar e a acreditar ainda mais na causa ambiental difundida pela organização.

Pode-se observar, também, que a empresa reconhece que o SGA trouxe benefícios, e aponta a redução de custos com água e energia elétrica e a melhora na imagem da empresa como principais destaques.

A alta administração considera que há relação direta entre ações sociais e ambientais, apesar de não haver implantado qualquer ação de natureza social na organização. Ao mesmo tempo, ela caracteriza a empresa como sendo socioambientalmente responsável, o que demonstra desconhecimento do significado do conceito socioambiental.

Os resultados demonstram, ainda, que a empresa entende que o SGA é uma exigência da Toyota e que ela faz uso do sistema como ferramenta de *marketing*. Fato este que pode ser observado através de vários *banners* usados para divulgar a política ambiental e o SGA, distribuídos ao longo da loja, e que, segundo funcionários, não relatam a realidade.



Figura 18: foto do *banner* contendo a política ambiental da organização, instalado na oficina


Fonte: registro feito pela autora




Figura 19: adesivo elaborado para ser instalado nos porta-toalhas dos banheiros e vestiários
Fonte: arquivo de imagens da empresa



Figura 20: *Floordoor* – adesivo instalado no chão da porta de entrada das lojas
Fonte: arquivo de imagens da empresa



NBR-ISO
14001
CarHouse  TOYOTA

POLÍTICA AMBIENTAL

A CarHouse Veículos Ltda., empresa atuante no estado do Rio Grande do Sul, através da comercialização de veículos novos, semi-novos, seguros, peças e serviços, estabelece a aplicação sustentável da Gestão Ambiental em toda sua organização, comprometendo-se a agir conforme os seguintes princípios:

- Utilizar os recursos naturais de forma equilibrada e controlar seus impactos ambientais adversos gerados;
- Melhorar continuamente seu desempenho, visando o aperfeiçoamento do seu Sistema de Gestão Ambiental;
- Atender aos requisitos legais e a outros requisitos aplicados a seus negócios e que forneçam diretrizes de desempenho ambiental;
- Evitar, reduzir e controlar a geração de resíduos, comprometendo-se assim com a prevenção da poluição;
- Conscientizar seus colaboradores, fornecedores e clientes sobre as atividades e práticas relacionadas ao meio ambiente.

A DIRETORIA

Figura 21: *banner* contendo a política ambiental instalado no *showroom* da matriz

Fonte: arquivo de imagens da empresa

A empresa, constantemente, despense recursos para divulgação do SGA em jornais de grande circulação no estado, quando poderia investir em melhorias do sistema.

Através desta análise observou-se que os conceitos da gestão socioambiental estratégica são, em parte, desconhecidos pela organização.

Conforme os conceitos definidos por Tachizawa e Andrade (2008, p. 80) a gestão socioambiental pode ser aplicada de forma completa ou parcial para:

- Implementar estratégias ambientais e sociais;
- Diagnosticar de forma geral a organização;
- Subsidiar o processo de planejamento estratégico;
- Criar métricas e indicadores para monitoramento das decisões estratégicas e operacionais;
- Estabelecer um processo de medição de desempenho e comparação com o mercado (*benchmarking*);
- Auxiliar na formulação do planejamento dos recursos de tecnologias da informação a serem implementados;
- Implementar o sistema (série das normas ABNT) ISO 14000;
- Criar um referencial para implantação de um sistema de avaliação de desempenho e de mérito para fins de remuneração estratégica do pessoal da organização.

De acordo com os autores, foi possível verificar que a empresa possui estratégia ambiental aplicada, mas nenhuma ação social; ela trabalha com métricas e indicadores para monitoramento das decisões estratégicas e operacionais; a Toyota do Brasil disponibiliza, aos distribuidores, métodos de medição de desempenho e comparação com o mercado (*benchmarking*); ela possui sistema de gestão ambiental, baseado na norma ISO 14001 implantado. Mas, a empresa pode não fazer uso do conceito de gestão socioambiental, ainda desconhecido por ela, como ferramenta para diagnosticar de forma geral a organização; para subsidiar o planejamento estratégico; auxiliar na formulação do planejamento dos recursos de tecnologias da informação a serem implementados; e para criar um referencial para implantação de um sistema de avaliação de desempenho e de mérito para fins de remuneração estratégica do pessoal da organização.

Conforme foi descrito anteriormente, a empresa aplica o conceito *kaisen*, que pode ser diretamente ligado ao conceito de perfeição, em sua atividade. De acordo com relatos obtidos nas entrevistas, o *kaisen*, dentro da organização CarHouse é direcionado mais aos processos do departamento de pós-venda (serviços e venda de peças) e ao

SGA. Constatou-se que a empresa, de certa forma, ainda não atingiu os patamares perfeccionistas que o *kaisen* preconiza.

A Toyota classifica seus distribuidores em níveis A, B e C. Até o ano de 2008 a CarHouse matriz recebeu classificação nível A. Em janeiro de 2009 a empresa desceu um nível na classificação, caindo de A para B. As causas não foram informadas.

Antes da implantação do SGA, a empresa enviava 100% do resíduo não-reciclável gerado por sua atividade para o aterro sanitário. Após a implantação, este volume caiu para 30%. Mas, este número percentual ainda é alto para uma empresa que possui uma política ambiental estabelecida e que, segundo sua visão, deseja ser a melhor do segmento na América Latina.

Após verificar a evolução da estratégia da empresa em direção a preocupação ambiental, **identificou-se os motivos que levaram o grupo CarHouse a implantar o Sistema de Gestão Ambiental na matriz**, e logo após **verificou-se como ocorreu a implantação do SGA na matriz**.

Grande parte dos procedimentos adotados pela matriz são replicados nas filiais, que fazem as devidas adaptações às suas particularidades. Com a filial Praia de Belas não será diferente.

A seguir, são apresentadas **propostas de um Sistema de Gestão Ambiental com ajustes para a filial Praia de Belas**.

4.2 CARHOUSE PRAIA DE BELAS

A CarHouse Praia de Belas é o novo empreendimento do grupo CarHouse. Segundo foi informado pela diretoria de planejamento da empresa, a loja tem grande potencial de crescimento e, ao mesmo tempo, potencial de ser uma das melhores casas do grupo em nível comercial.



Figura 22: foto da fachada da CarHouse Praia de Belas

Fonte: Agência de publicidade Martins e Andrade

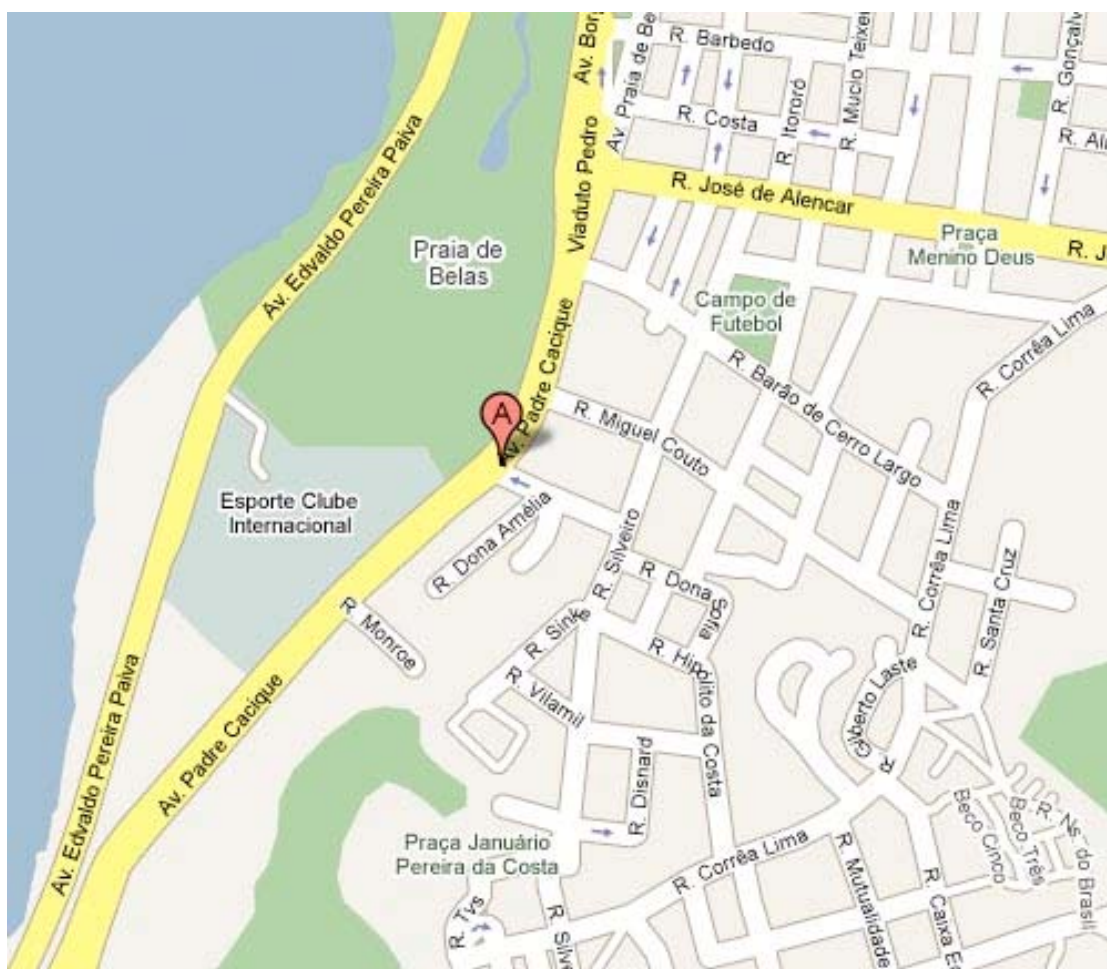


Figura 23: localização da CarHouse Praia de Belas no mapa da cidade de Porto Alegre-RS

Fonte: Google Maps

denovo

A TOYOTA ESTÁ PLANTANDO UMA ÁRVORE EM PORTO ALEGRE.

Uma singela demonstração de sua preocupação com o meio ambiente. E, com essa árvore, está nascendo uma nova concessionária Toyota: CarHouse. Faz parte da nossa natureza estar cada vez mais perto de você. Venha conhecer a CarHouse e o padrão Toyota de eficiência e qualidade em produtos, serviços e atendimento.



 **CARHOUSE**
Av. Padre Cacique, 538
Praia de Belas - Porto Alegre - RS
Tel. (51) 3396-1700



Figura 24: divulgação da inauguração da CarHouse Praia de Belas, publicada no jornal Zero Hora, em 30/06/2009, a pedido da Toyota do Brasil.

Fonte: Agência de publicidade Martins e Andrade

TOYOTA www.carhouse.com.br Certificação
14001

DA TERRA DO SOL NASCENTE PARA A CAPITAL DO SOL POENTE.

O Grupo CarHouse e a Toyota do Brasil inauguram hoje, oficialmente, a CarHouse Praia de Belas. Com ela, trazemos para perto dos consumidores da Zona Sul e do Centro a qualidade dos veículos Toyota e do atendimento CarHouse, que já rendeu Certificações Internacionais da Toyota em Venda e Pós-Venda às outras filiais. Além disso, todos os procedimentos da nova concessionária seguem os padrões que garantiram a Certificação NBR ISO 14001 de Meio Ambiente a todas as lojas CarHouse.

CarHouse
Praia de Belas
Av. Padre Cacique, 538
(51) 3396.1700
Porto Alegre - RS


CarHouse  **TOYOTA**
MAIS UM ÓTIMO MOTIVO PARA SE TER UM TOYOTA
ABERTO DE SEGUNDA À SEXTA DAS 8H ÀS 19H30. SÁBADO DAS 8H ÀS 18H. DOMINGO DAS 11H ÀS 17H.

Figura 25: divulgação da inauguração oficial da CarHouse Praia de Belas, publicada no jornal Zero Hora em 30/06/2009

Fonte: Agência de publicidade Martins e Andrade

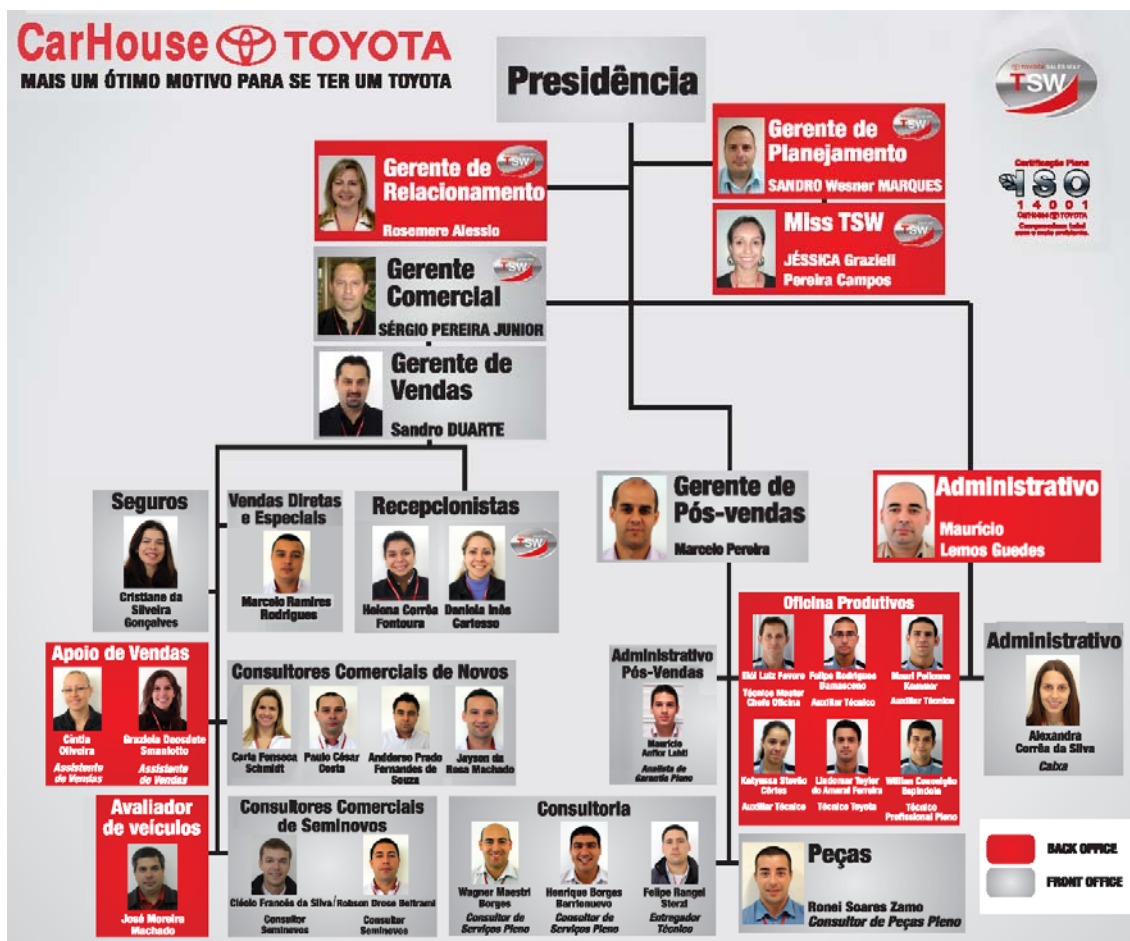


Figura 26: organograma da CarHouse Toyota Praia de Belas

Fonte: arquivo de imagens da empresa

A loja está instalada numa área de, aproximadamente, 1.900 m². O departamento de pós-vendas conta com os serviços de oficina mecânica, venda de peças e acessórios e lavagem. Atualmente, vende em média 30 carros zero quilômetro ao mês, e atende 200 veículos em sua oficina entre manutenções, reparos e demais serviços.

O consumo e custo mensal médio de energia elétrica são da ordem de 13.312 (treze mil, trezentos e doze) kW e R\$ 5.736,96 (cinco mil, setecentos e trinta e seis reais e noventa e seis centavos), respectivamente.

O consumo mensal médio de água é de 48 m³, correspondendo, em reais, a R\$ 213,61 (duzentos e treze reais e sessenta e um centavos). A loja conta com quatro sistemas para captação de água da chuva, utilizada na lavagem de veículos, o que representa economia média mensal de R\$ 689,94 (seiscentos e oitenta e nove reais e noventa e quatro centavos).

Atendendo ao Decreto Municipal No. 9.750, de 4 de julho de 1990, que regulamenta a Lei Complementar nº 65, de 22 de dezembro de 1981, a casa possui uma caixa separadora água-óleo.

A coleta seletiva está sendo implantada, e a loja utiliza os padrões de cores de lixeiras estabelecido pela Resolução CONAMA Nº. 275/01.

O óleo residual da atividade da oficina é armazenado em tambores e posteriormente vendido para re-refino em indústria petroquímica, no volume aproximado de 2000 litros ao mês. A empresa recebe R\$ 0,10 (dez centavos) por litro vendido, correspondendo a aproximadamente R\$ 200,00 (duzentos reais) mensais de receita oriunda desta venda.

Os resíduos contaminados são enviados para aterro Pró-ambiente, situado na cidade de Gravataí, em volume correspondente a 3 m³ ao mês, representando um custo de R\$ 200,00 (duzentos reais) mensais.

Em janeiro de 2009, o grupo adquiriu áreas contíguas ao prédio da loja, onde pretende ampliar as instalações desta filial. Contando com esta possibilidade, este trabalho propõe ajustes que poderão contribuir para a melhoria do desempenho ambiental da empresa e, ao mesmo tempo, auxiliar esta filial a implantar a gestão socioambiental estratégica. Os itens estão divididos em: ambientais internos, ambientais externos e sociais.

4.2.1 Ambientais Internos

As ações ambientais internas são voltadas a melhorias contínuas, ou seja, *kaisen* - palavra em japonês que significa melhoria contínua e é frequentemente utilizada pela Toyota -, a ser realizadas na empresa, com o objetivo de trazer possíveis melhorias ao desempenho ambiental e, ao mesmo tempo, realizar ações de conscientização junto aos funcionários. A seguir, são apresentadas as proposições.

4.2.1.1 Resíduo orgânico

Separação do resíduo orgânico dos demais tipos de resíduos gerados pelos funcionários, aliada a conscientização de que esta ação facilita a atividade das pessoas que trabalham com a segregação de resíduos, que podem separar os resíduos destinados à reciclagem com mais facilidade e agilidade.

Outra proposta que pode auxiliar à empresa no processo de conscientização de seus funcionários é de trazer para a empresa, periodicamente, palestrantes que trabalhem diretamente com questões ambientais e sociais para conversar com os funcionários sobre o tema. Desta maneira, pode-se proporcionar uma aproximação maior entre a realidade ambiental atual e a o cotidiano dos funcionários da empresa.

4.2.1.2 Canecas

Distribuição de canecas com o logo da empresa para os funcionários, com o objetivo de reduzir o volume de resíduos gerados e os custos com a compra de copos plásticos descartáveis.

Atualmente, são gastos, em média, 400 unidades de copos descartáveis ao mês, com um custo mensal de R\$ 257,50 (duzentos e cinquenta e sete reais e cinquenta centavos), equivalentes a R\$ 3.090,00 (três mil e noventa reais) ao ano, com a compra de copos plásticos de café e água.

Caso a empresa confeccione e adote o uso de canecas duráveis, por todos os funcionários que trabalham na empresa, o custo do investimento seria de R\$ 2.354,00, que representa uma economia, no primeiro ano, de R\$ 736,00 (setecentos e trinta e seis reais), além do que, estaria evitando o descarte de grande volume de resíduos plásticos, destinados a aterro sanitário.

4.2.1.3 Compras conscientes

O sistema de compras conscientes busca a inclusão da variável “qualidade ambiental” no setor de compras e manutenção da empresa. O sistema de compras conscientes leva em consideração se os produtos são fabricados através de um sistema de produção que respeite o meio ambiente, ou seja, ele procura respeitar o ciclo de vida dos produtos no momento da decisão da compra, buscando fornecedores que estejam preocupados com a toxicidade de seus produtos, ou com o retorno das embalagens, por exemplo. Parte-se do princípio que o menor preço nem sempre significa menor custo, pois as despesas com descarte dos resíduos devem ser computadas.

Como o cuidado com a qualidade ambiental do produto impacta diretamente os custos de produção, a empresa poderá obter um acréscimo de margem do produto ou a redução no seu valor de venda o que poderá ser uma vantagem competitiva caso haja a inserção deste novo sistema de compras na empresa. O gestor de compras da grupo procura realizar compras de forma mais consciente, mas não dentro desta proposta. A idéia consiste em realizar uma análise da viabilidade de implantar este sistema na empresa e apresentá-la à diretoria.

A atividade de compras é de grande relevância dentro da organização. Necessita estar integrada com os demais setores para ter a exata noção de que determinado produto será ou não inteiramente aproveitado para os fins aos quais foi adquirido.

Mesmo havendo um setor específico para compras na empresa, outros setores têm autonomia para adquirir determinados produtos, como por exemplo o setor de informática, que é responsável por todas as aquisições de cartuchos para impressoras e equipamentos eletrônicos. A centralização de todos os tipos de compras em um único setor pode propiciar a qualidade ambiental dos produtos adquiridos, bem como redução de custos de aquisição de materiais.

4.2.1.4 Telhas translúcidas

A possibilidade de ampliação da estrutura da loja propiciará a realização de mudanças na arquitetura da oficina, com o objetivo de aproveitar a iluminação natural atualmente desperdiçada.

A idéia consiste em instalar um telhado que alterne as faixas das atuais telhas de zinco, com faixas de telhas translúcidas, que permitem a passagem de 70 a 90% da luminosidade natural, dependendo do material de fabricação da telha.

Para estimar um custo de implantação desta melhoria, foram solicitados orçamentos a 3 empresas do setor da construção civil, onde foi informada a área, em m², a ser coberta. A partir destes orçamentos, o custo estimado ficou estabelecido em R\$ 350.000,00 (trezentos e cinquenta mil reais).

Esta mudança pode proporcionar uma economia de R\$ 48.669,28 (quarenta e oito mil seiscentos e sessenta e nove reais e vinte e oito centavos) ao ano (70%) com custos de energia elétrica, com *payback* estimado em aproximadamente 5 anos.

4.2.1.5 Uso inteligente da energia

O programa de uso inteligente da energia elétrica consiste em implantar práticas e técnicas que possibilitem promover o uso eficiente da energia, reduzir custos e propiciar ganhos de produtividade e de lucratividade, na perspectiva do desenvolvimento sustentável. Esta idéia é baseada no Programa Sebrae de Eficiência Energética.

O programa do Sebrae mostra pequenas ações que podem ser adaptadas à empresa, tais como o cuidado com entradas e saídas de energia, otimização do uso de motores elétricos e do sistema de ar condicionado. Estas medidas, que podem ser consideradas de pouca significância quando implantadas isoladamente, em conjunto podem representar impactantes reduções nas despesas com energia elétrica.

4.2.1.6 Estação de tratamento de efluentes

Propomos aqui a criação de uma estação de tratamento de efluentes na filial Praia de Belas, para tratar os resíduos da lavagem de veículos. A Praia de Belas ainda lida com um número relativamente pequeno de veículos ao mês, quando comparado com as lojas mais antigas – ela atende a aproximadamente 8 carros por dia na oficina e na lavagem, pois todos os veículos com agendamento de serviço marcado são entregues lavados ao cliente. Justamente por isto, ela pode servir como experiência para o grupo e de modelo para as demais casas que também não possuem estação de tratamento.

Para execução desta obra, será necessária a realização de estudo de aspectos e impactos e de viabilidade ambiental, bem como levantamento de custos, os quais este trabalho não tem a pretensão de levantar no momento, devido ao tempo escasso. Mas, a proposta é instigar a alta administração da empresa a realizar esta ação extremamente importante e de provável impacto positivo ao meio ambiente.

4.2.2 Ambientais Externos

As ações ambientais externas serão voltadas à conscientização do cliente CarHouse. Este cliente tem um perfil exigente, crítico e costuma ser extremamente cuidadoso com seu veículo e fiel à marca. Sendo assim, propomos o que segue.

4.2.2.1 Guia da direção consciente

A confecção de um guia prático da direção consciente, baseado no manual oferecido pela Toyota em 2007 aos seus funcionários, tem o objetivo de conscientizar os clientes CarHouse quanto à direção ambientalmente orientada, ou seja, dirigindo com mais cuidado e fazendo as manutenções periódicas no veículo, pode-se garantir o bom funcionamento do carro e, ao mesmo tempo, contribuir com a redução de emissões atmosféricas. A cidade de Porto Alegre possui uma frota de, aproximadamente, 600 mil

veículos. A cada ano 10 mil novos veículos entram em circulação na cidade. O estado do Rio Grande do Sul detém cerca de 8% da frota brasileira.

Os veículos automotores são responsáveis por 40% da poluição atmosférica no Brasil. Em grandes cidades, como Porto Alegre, este índice pode chegar a 70% ou mais. Com a manutenção periódica é possível prevenir a liberação excessiva de monóxido de carbono diminuindo, dessa forma, a liberação de gases poluentes na atmosfera.

A CarHouse comercializa um produto altamente poluidor. É inerente ao seu papel de distribuidora de veículos o estímulo ao consumo. Mas, ela pode se diferenciar das demais empresas do seguimento ao vender o veículo, juntamente com a idéia de conscientização do motorista de um Toyota.

Já é padrão para as concessionárias Toyota a divulgação e o incentivo aos clientes a realizar manutenções periódicas nos veículos, com o intuito de garantir a fidelização do cliente com a marca e a qualidade do produto. O cliente que efetua todas as revisões na concessionária, tem o manual de seu carro carimbado a cada revisão e pode usufruir da garantia Toyota caso seu veículo tenha o dano identificado dentro da condições pré-estabelecidas pela garantia Toyota.

A manutenção preventiva do veículo também garante a segurança no trânsito. Estudo realizado no Brasil revela que 27% dos acidentes são causados por falta de manutenção do veículo. Os itens de segurança (direção, freios, suspensão, pneus e rodas) quando não estão em boas condições podem colocar em risco a segurança do motorista, passageiros e terceiros.

Veículos em más condições de conservação poluem mais e consomem mais combustível.

Para termos uma idéia de consumo de combustível, o Corolla XEI - motor 1.8 flex, carro mais vendido da marca no Brasil, costuma fazer em média, na estrada, 17,29 km/l, o que já pode ser considerada uma boa média, quando comparado a carros compactos, como por exemplo o Gol 1.0 Trend, que faz uma média 17,96 km/l na estrada, conforme pesquisa realizada pela Revista Quatro Rodas.

Trata-se de demonstrar ao cliente que a empresa continua, e vai continuar, vendendo veículos de qualidade e, cada vez melhores em termos ambientais, e também está preocupada com a vida útil do produto que põe no mercado. Desta maneira, garante a qualidade do produto que poderá ser repassado a outros clientes durante longo tempo.

Conscientizar o cliente pode significar prolongar o ciclo de vida e a otimização do veículo com a qualidade Toyota, que poderá circular eficientemente por mais algum tempo, que, segundo técnicos Toyota pode variar de 5 a 10 anos.

O guia poderá conter os seguintes itens, entre outros:

- Não aqueça o motor nem acelere o carro parado;
- Mantenha a velocidade uniforme e evite acelerações e frenagens bruscas;
- Procure antever as situações do trânsito – semáforos, engarrafamentos – é uma excelente medida de contenção;
- Use as marchas adequadas, deixando o motor trabalhar na faixa de torque ideal para a economia, sem prejudicar a segurança.

4.2.3 Sociais

As ações sociais que aqui estão sendo propostas visam prestar auxílio a comunidade vizinha, colaborando com as instituições próximas, divulgando aos funcionários e incentivando-os a trabalhar como voluntários, como parceiros, como multiplicadores de ações em busca do bem estar comum, visando melhorar as condições de vida de uma parcela marginalizada, por qualquer motivo, da população.

A empresa poderá ser beneficiada através destas ações, pois o *marketing* oriundo delas é inevitável e, até mesmo, sem custo, pois os próprios funcionários e os beneficiados por estas ações serão encarregados de divulgá-las, mesmo que sem a intenção de promover a organização.

4.2.3.1 Auxílio ao asilo padre cacique

O Asilo Padre Cacique é uma instituição mantida pela Sociedade Humanitária Padre Cacique, organização não-governamental sem fins lucrativos, fundada em 12 de Maio de 1892, pelo Padre baiano Joaquim Cacique de Barros que já naquele século realizava obras assistenciais. Originalmente, o Asilo foi concebido para abrigar meninas

órfãs e posteriormente mendigos. Atualmente, ele abriga 150 idosos entre homens e mulheres, onde 40% destas pessoas não têm nenhum vínculo familiar, e por esta razão, dependem de uma relação afetiva com os funcionários e voluntários da instituição.

O Asilo fica localizado há algumas quadras de distância da CarHouse. E, como qualquer outra instituição assistencial, ele está constantemente precisando de apoio.

A empresa poderia prestar auxílio ao asilo através de ações de arrecadação de alimentos, promovendo eventos de recreação aos idosos, estimulando seus funcionários a contribuir como voluntários entre outras várias formas de promover ações sociais em benefício dos moradores da instituição.

4.2.3.2 Cooperativa de catadores

Auxiliar uma cooperativa de catadores de resíduos recicláveis, através da distribuição do resíduo desta natureza gerado pela atividade da empresa à cooperativa de catadores.

Atualmente, os resíduos recicláveis são recolhidos pelo Departamento Municipal de Limpeza Urbana – DMLU. A proposta é realizar uma parceria com alguma cooperativa da região em que a organização esta inserida, onde os resíduos recicláveis da CarHouse possam ser matéria-prima para a cooperativa na confecção de novos produtos que podem vir a ser inseridos no mercado.

Pode-se, ainda, estudar a possibilidade de desenvolver itens que possam ser colocados a venda na própria concessionária, como, por exemplo, acessórios para veículos, tais como, lixeirinhas e porta-celulares, por exemplo. Certamente, se faz necessário realizar estudos de viabilidade econômica e tecnológica antes de iniciar a produção deste tipo de materiais. Atualmente pode-se encontrar uma gama de produtos fabricados utilizando matéria-prima reciclada, o que evidencia a possibilidade de colocar em prática esta proposta.

Agindo assim, a empresa estará reutilizando seus resíduos e contribuindo para a melhoria das condições de vida de uma comunidade carente, cumprindo com seu papel ambiental e social.

4.2.3.3 Sociais internas

Estas ações são voltadas ao público interno da empresa, ou seja, seus funcionários. Através das informações obtidas e dos relatos dos funcionários, constatou-se que grande parte deles vivenciam algum nível de insatisfação com relação a empresa em que trabalham.

Desta maneira, propõe-se aqui a realização de estudo quanto à viabilidade de implantação de um plano de cargos e salários, onde os funcionários possam ser valorizados pelo seu desempenho e que venham a ter alguma perspectiva de crescimento dentro da organização e, ao mesmo tempo, promover a motivação de trabalho destes profissionais. Neste plano o funcionário pode ser realocado, dentro da organização, de acordo com sua formação, com a capacidade desenvolvida ao longo do tempo trabalhado, entre outras formas de promoção da valorização do profissional, que ficam a critério da empresa.

Outra maneira de motivar os funcionários é incentivar a formação destes profissionais. Ao promover o incentivo ao estudo acadêmico, a empresa pode fazer com que o funcionário aplique dentro da empresa os conhecimentos teóricos adquiridos e, desta forma, facilitar o processo de inovação da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste trabalho de pode-se depreender que a CarHouse Veículos Ltda. – loja matriz, dentre as empresas do seguimento, está à frente de muitas outras no tocante as questões ambientais. Enquanto muitas concessionárias ainda não despertaram para importância de ações desta natureza para sua permanência no mercado, a CarHouse possui um sistema de gestão ambiental certificado em 2008 e recertificado em 2009.

É importante salientar que toda a motivação de ter um sistema de gestão ambiental dentro da empresa passou a existir após o surgimento da demanda por parte da Toyota do Brasil.

O processo de certificação da CarHouse iniciou-se com a formação de uma equipe que estipulou o prazo de 7 meses para a implantação e certificação do SGA. Com o passar do tempo, verificou-se a necessidade de contratar uma empresa especializada, a Econsulting, para prestar auxílio no processo, pois este era mais complexo do que o previsto. Ao todo, o processo de certificação durou 2 anos.

A empresa não possui histórico de ações sociais internas e/ou externas, apesar de considerar que o social e o ambiental estão diretamente ligados. Mesmo assim, a alta administração considera que a empresa é socioambientalmente responsável.

Os funcionários apoiariam a participação da empresa em ações sociais promovidas por ela.

A CarHouse não apresenta processo que incentive seus funcionários a criar sugestões de melhorias. Mas, ao mesmo tempo, respeitando as regras da Toyota do Brasil, possui um líder *kaisen* e uma equipe *kaisen*, que se reúne periodicamente.

Feitas as análises dos questionários aplicados, verificou-se a possibilidade de sugerir melhorias que podem ser implantadas na nova filial CarHouse, a Praia de Belas, com o intuito de demonstrar a importância da Gestão Socioambiental Estratégica para o efetivo exercício de ações ambientais e sociais, e proporcionar mais uma vantagem competitiva a empresa.

Foram propostas ações ambientais internas e externas e sociais externas que, se colocadas em prática, podem trazer vantagens intrínsecas, que a empresa, atualmente, parece desconhecer.

Foram feitas proposições para a loja Praia de Belas por se tratar de uma filial em fase inicial e com possibilidade de ampliação. Ela pode ser exemplo para as demais casas CarHouse, bem como para as demais redes de concessionárias do estado e do país.

A motivação para a realização deste trabalho, foi a possibilidade de poder auxiliar a empresa a crescer, a pôr em prática, efetivamente, sua política ambiental; e estender os benefícios desta política à comunidade vizinha, fazendo com que a empresa cumpra o seu papel social.

Através do presente trabalho concluiu-se que a CarHouse ainda não está pronta para enfrentar os desafios de implantação e condução de um Sistema de Gestão Socioambiental Estratégico – GSE. Mas, encontra em seus funcionários a disposição necessária para iniciar este trabalho. Resta, à alta administração da empresa, avaliar a possibilidade de concentrar esforços para incluir a gestão ambiental efetivamente na estratégia da empresa e iniciar um processo de gestão social que eleve a empresa aos patamares de organização socioambientalmente responsável, através de um sistema de gestão socioambiental estratégico.

REFERÊNCIAS

ALBINO, José Coelho de Andrade; GOLÇALVES, Carlos Alberto. Estratégia como Prática: uma proposta de síntese? In: **Anais...** Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 32, 2008, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger Pierre; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ASILO Padre Cacique. Disponível em: <<http://www.asilopadrecacique.org.br/>>. Acesso em: 08 ago. 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 14001**: sistema de gestão ambiental. Rio de Janeiro: ABNT, 2004.

BRUNET, A. P.; NEW, S. Kaisen in Japan: an empirical study. **International Journal Of Operations & Productions Management**. v. 23, n. 12, p. 1426-1446, 2003.

CAMELO, Sandra B. Associações entre estratégia competitiva e desempenho: um panorama de grandes empresas no Brasil. In: **Anais...** Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 32, 2008, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ENCONTRO da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, **Anais...** 32, 2008, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

EVERED, R. "So what is strategy?". **Long Range Planning**, v. 16(3), p. 57-73, 1983.

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

GUIA ambiental para distribuidores de veículos Toyota do Brasil. Toyota do Brasil. 2003.

HUNGER, J. Davis; WHEELLEN, Thomas L.. **Gestão estratégica**: princípios e práticas. 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

INDICADORES Ethos de responsabilidade social e empresarial. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **Kaplan e Norton na prática**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KINLAW, Dennis C. **Empresa competitiva e ecológica**: desempenho sustentado na era ambiental. São Paulo: Makron, 1997.

LONGENECKER, Justin G. **Introdução à administração:** uma abordagem comportamental. São Paulo: Atlas, 1981.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOURA, Luiz Antônio Abdalla de. **Qualidade e gestão ambiental:** sugestões para implantação das normas ISO 14.000 nas empresas. São Paulo: Oliveira Mendes, 1998.

NASCIMENTO, Luis Felipe. **A gestão ambiental e a competitividade das empresas.** In: **Cadernos do UNICEN**, Cuiabá: UNIC, v. 5, 2001.

NASCIMENTO, Luis Felipe; LEMOS, Denise da Cunha; MELLO, Maria Celina Abreu de. **Gestão Socioambiental Estratégica.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

NOGUEIRA, Maria da Graça Saraiva. **Proposta de método para avaliação de desempenho e práticas da produção enxuta – ADPPE.** Monografia (Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRS, Porto Alegre, 2007.

NOREP Motos. **Benefícios da manutenção preventiva** Disponível em: <<http://www.norepmotos.com/home/noticias/153-beneficios-manutencao>>. Acesso em: 14 set. 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia, práticas. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTAL Gestão Ambiental. **Gestão ambiental e competitividade.** Disponível em: <http://www.portalga.ea.ufrgs.br/ga_comp.htm>. Acesso em: 29 abr. 2009.

PORTER, Michael E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, nov./dec. 1996.

PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E.. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTO Alegre é a segunda capital do Brasil com mais poluentes no ar. **Clic RBS.** Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.clicrbs.com.br/especiais/jsp/default.jsp?newsID=a2181723.htm&template=3847.dwt§ion=Not%C3%ADcias&espId=21>>. Acesso em: 14 set. 2009.

PREFEITURA Municipal de Porto Alegre – RS. Disponível em <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/smam/default.php?reg=2&p_secao=54>. Acesso em: 10 ago. 2009.

RELATÓRIO Ambiental e Social. Toyota do Brasil, 2008.

REVISTA O Mecânico. **GMA – destaca a manutenção preventiva em veículos.** São Paulo. Disponível em: <<http://www.omecanico.com.br/news.php?recid=3802>>. Acesso em: 14 set. 2009.

REVISTA Quatro Rodas. **Reportagem:** Prova do conta-gotas. São Paulo: Ed. Abril. <http://quatrorodas.abril.com.br/reportagens/prova-conta-gotas-401359.shtml>>. Acesso em: 14 set. 2009.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 1995.

RUCHEINSKY, Aloísio (Org.). **Sustentabilidade:** uma paixão em movimento. Porto Alegre: Sulina, 2004.

SCHENINI, Pedro Carlos (Org.). **Gestão empresarial socioambiental.** Florianópolis: [s.n.], 2005.

USO INTELIGENTE da energia elétrica: administrando a energia elétrica. Cuiabá: Sebrae, 2003.

SEPLAC – Secretaria do Planejamento de Gestão do Rio Grande do Sul. **A qualidade do solo, do ar e das águas, no Rio Grande do Sul, vai melhorar.** Porto Alegre. Disponível em: <http://www.seplag.rs.gov.br/principal.asp?conteudo=indicadores&act=view&cod_menu=386&cod_indicador=29&cod_menu_esq=123>. Acesso em: 14 set. 2009.

SILVA, Anaor D. Carneiro. O comportamento empresarial pró-ativo como uma iniciativa unilateral para redução da degradação ambiental: o programa ISO 14000. In: **Cadernos do UNICEN**, Cuiabá: UNIC, v. 5, 2001.

VEPPO, Gilberto. **Administração:** gestão do invisível. Novo Hamburgo: Feevale, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio B. de. **Gestão socioambiental:** estratégias na nova era da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TELHA de prolipropileno. **Portal da Telhas.** Disponível em: <http://www.telha-telhas.com.br/telhas_polipropileno.asp>. Acesso em: 10 ago. 2009.
TOYOTA. Manual Toyota Service Marketing, 2006.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. São Paulo: Jardim dos Livros, 2007.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ANEXOS

ANEXO A
Questionário de pesquisa I
Destinado ao gestor ambiental do grupo Carhouse

1. Descreva como se deu o processo de certificação da empresa (mudanças realizadas – físicas, gerenciais etc.-, metodologia utilizada no processo, entre outros detalhes).
2. Onde está localizado o SGA dentro do organograma da empresa?
3. Quem são os responsáveis pelo SGA e qual a posição que ocupavam na empresa antes da criação deste?
4. Foram contratados novos funcionários em razão da implantação do SGA?
5. Há uma equipe permanente formada para tratar dos assuntos ambientais? De quantos membros ela é composta e quais os setores estes funcionários trabalham? Como a equipe e seus membros são denominados?
6. São realizadas reuniões periódicas? Qual a periodicidade?
7. Os funcionários são convidados a sugerir melhorias ambientais para a empresa?
8. Quais os procedimentos ambientais realizados nos seguintes departamentos, e o que foi modificado devido a certificação ambiental:
 - a. SHOWROOM
 - b. CONSULTORIA DE SERVIÇOS
 - c. ADMINISTRATIVO
 - d. OFICINA MECANICA
 - e. LAVAGEM
 - f. FUNILARIA
 - g. PÁTIO DE SEMINOVOS
 - h. PÁTIO DE VEÍCULOS NOVOS
 - i. PEÇAS
9. Na sua opinião, a política ambiental é entendida e respeitada por todos os funcionários da empresa?
10. Qual o seu papel no SGA?
11. Como se dá o relacionamento entre o SGA e os demais setores da empresa?
12. Na sua opinião, os fatores ambiental e social têm alguma relação entre si?
13. Na sua opinião, a empresa esta preocupada com questões sociais?

14. Avalie a posição da empresa quanto a responsabilidade social e ambiental externa (para a comunidade fora dos limites da empresa), classificando de 1 a 5, marcando com X no número correspondente a sua resposta, onde:

1	Indiferente
2	Ambientalmente responsável
3	Socialmente responsável
4	Socioambientalmente responsável
5	Socioambientalmente exemplar

15. Avalie a posição da empresa quanto a responsabilidade social e ambiental interna (voltada para seus funcionários e terceirizados), classificando de 1 a 5, marcando com X no número correspondente a sua resposta, onde:

1	Indiferente
2	Ambientalmente responsável
3	Socialmente responsável
4	Socioambientalmente responsável
5	Socioambientalmente exemplar

ANEXO B
Questionário de pesquisa II
Destinado ao gestor de planejamento e *marketing* do grupo CarHouse

1. Qual cargo você ocupa na empresa e quais são as suas atribuições?
2. Há quanto tempo você trabalha na empresa?
3. Você acompanhou o processo de implantação do SGA na empresa?
4. Qual foi/é o seu papel neste processo?
5. Em que momento a alta direção passou a considerar a possibilidade de implantação de um SGA?
6. Da idealização da implantação até a efetivação desta, quanto tempo transcorreu?
7. Quais fatores motivaram a tomada de decisão de implantação do SGA?
8. Que posição ocupa o SGA no organograma da empresa?
9. Por quem ele é gerido?
10. O gestor ambiental é o responsável por todas as decisões que envolvam meio ambiente na empresa?
11. Na sua opinião, quais são as vantagens e desvantagens de se ter um SGA implantado?
12. Como se dá a comunicação dos demais setores da empresa com o SGA?
13. O SGA é bem compreendido pelos funcionários da empresa?
14. O SGA é bem compreendido pela alta direção da empresa?
15. Na sua opinião, qual o papel de um sistema de gestão ambiental?
16. Há alguma ligação entre o SGA e o planejamento estratégico da empresa?
Exemplifique.
17. Para você, o que mais pode ser feito pela empresa com relação à gestão ambiental?
18. A empresa executa alguma ação de responsabilidade social? Qual?
19. Na sua opinião, existe alguma ligação entre meio ambiente, gestão ambiental e planejamento estratégico?
20. A sua opinião poderia representar o sentimento da empresa com relação aos tópicos da questão anterior? Porquê?

ANEXO C
Questionário de pesquisa III
Destinado aos funcionários da CarHouse matriz

1. Que cargo você ocupa?
2. Há quanto tempo você trabalha na empresa?
3. Você acompanhou o processo de implantação do Sistema de Gestão Ambiental na empresa?
4. Qual foi/é o seu papel neste processo?
5. Você considera importante a realização de ações ambientalmente responsáveis por parte da empresa?
6. Avalie a sua atuação como colaborador do sistema de gestão ambiental de 1 a 5, marcando com um X na numeração correspondente a sua resposta, onde:

1	Não colabora
2	Concorda, mas não colabora
3	Colabora parcialmente
4	Colabora
5	Engajado

7. Você acha que poderia ser mais participativo? Se sim, o que o impede de sê-lo?
8. As mudanças proporcionadas pela implantação do SGA na empresa refletiram de alguma forma em sua vida pessoal (atitudes domésticas, por exemplo)? De que maneira?
9. Você considera importante a realização de ações socialmente responsáveis por parte da empresa?
10. Você seria voluntário em alguma ação social destinada à comunidade e promovida pela empresa?
11. Avalie a posição da empresa quanto a responsabilidade social e ambiental externa (para a comunidade fora dos limites da empresa), classificando de 1 a 5, marcando com X no número correspondente a sua resposta, onde:

1	Indiferente
2	Ambientalmente responsável
3	Socialmente responsável
4	Socioambientalmente responsável
5	Socioambientalmente exemplar

12. Avalie a posição da empresa quanto a responsabilidade social e ambiental interna (voltada para seus funcionários e terceirizados), classificando de 1 a 5, marcando com X no número correspondente a sua resposta, onde:

1	Indiferente
2	Ambientalmente responsável
3	Socialmente responsável
4	Socioambientalmente responsável
5	Socioambientalmente exemplar