



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA

RAQUEL LIMA BATISTA

**ESG NA CADEIA DE SUPRIMENTOS AUTOMOTIVA: Estratégias e Práticas
de Adaptação de Fornecedores às Exigências das Montadoras Clientes.**

FORTALEZA

2025

RAQUEL LIMA BATISTA

**ESG NA CADEIA DE SUPRIMENTOS AUTOMOTIVA: Estratégias e Práticas
de Adaptação de Fornecedores às Exigências das Montadoras Clientes.**

Projeto de Dissertação apresentado à
Coordenação do Programa de Pós-Graduação
em Administração e Controladoria da
Universidade Federal do Ceará, como parte dos
requisitos para obtenção do título de Mestre em
Administração e Controladoria. Área de
Concentração: Gestão Organizacional.

Orientadora: Prof.(a) Dr(a). Cláudia Buhamra
Abreu Romero

Banca Examinadora:

Prof.(a) Dr(a). Cláudia Buhamra Abreu Romero (Universidade Federal do Ceará)
Orientadora

Prof(a). Dr(a). Alessandra Carvalho de Vasconcelos (Universidade Federal do Ceará)
Membro Interno

Prof(a). Dr(a). Marlei Pozzebon (HEC Montréal)
Membro Externo

FORTALEZA

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

B337e Batista, Raquel Lima.
ESG NA CADEIA DE SUPRIMENTOS AUTOMOTIVA: : Estratégias e Práticas de Adaptação de
Fornecedores às Exigências das Montadoras Clientes. / Raquel Lima Batista. – 2025.
149 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2025.
Orientação: Prof. Dr. Cláudia Buhamra Abreu Romero.

1. Práticas ESG. 2. Stakeholders. 3. Setor Automotivo. I. Título.

CDD 658

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, cuja dedicação, amor e exemplo de força sempre iluminaram o meu caminho. A vocês, que me ensinaram o valor da honestidade, da perseverança e da educação, deixo aqui a minha eterna gratidão. Este sonho também é de vocês.

RESUMO

A presente dissertação identifica as práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) de uma indústria de transformação do setor automotivo. A pesquisa é qualitativa, descritiva e documental, com foco nas práticas sustentáveis implementadas pela empresa pesquisada. O estudo parte da premissa de que a sustentabilidade empresarial deve gerar valor não apenas para os acionistas, mas também para o meio ambiente e a comunidade, respeitando a cultura local e agindo com ética e transparência. Assim, a pesquisa buscou evidenciar quais são as estratégias e práticas no pilar ambiental, no pilar social e no pilar de governança, correlacionando com as exigências dos clientes e as evidências demonstradas pela empresa para o selo ESG, bem como propor uma matriz de convergência entre o modelo de certificação implementado na empresa e as práticas ambientais, sociais e de governança requeridas pelas montadoras clientes e sugeridas pela norma ABNT PR 2030: 2022. A pesquisa contribui para o aprimoramento dos sistemas de gestão e para a definição de políticas eficazes de avaliação e divulgação de resultados, promovendo o desenvolvimento sustentável e atendendo às necessidades dos clientes (montadoras).

Palavras-chaves: Práticas ESG; *Stakeholders*; Setor Automotivo.

ABSTRACT

This dissertation identifies the environmental, social, and governance (ESG) practices of a manufacturing company in the automotive sector. The research is qualitative, descriptive, and documentary in nature, focusing on the sustainable practices implemented by the organization under study. The investigation is based on the premise that corporate sustainability should generate value not only for shareholders but also for the environment and the community, respecting local culture and acting with ethics and transparency. Accordingly, the study sought to highlight the strategies and practices within the environmental, social, and governance pillars, correlating them with customer requirements and the evidence presented by the company for ESG certification. Additionally, it aimed to propose a convergence matrix between the certification model adopted by the company and the environmental, social, and governance practices required by automotive manufacturers and recommended by the ABNT PR 2030:2022 standard. The research contributes to the improvement of management systems and to the definition of effective policies for assessment and disclosure of results, promoting sustainable development and meeting the needs of automotive clients.

Keywords: ESG practices; Stakeholders; Automotive sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais stakeholders de uma indústria de transformação	19
Figura 2 - Mapa básico dos stakeholders em dois níveis	20
Figura 3 - Classes Qualitativas dos Stakeholders.....	21
Figura 4 - Partes interessadas	55
Figura 5 - Trilha ESG	126

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Temas, critérios e práticas estabelecidos para o eixo ambiental	32
Quadro 2 - Temas, critérios e práticas estabelecidos para o eixo social	34
Quadro 3 - Temas, critérios e práticas estabelecidos para o eixo governança	36
Quadro 4 - Objetivos específicos e documentação pesquisada	46
Quadro 5 - ODS e indicadores estabelecidos pela empresa	57
Quadro 6 - Indicadores Setoriais do Selo ESG-FIEC.....	59
Quadro 7 - Indicadores Gerais do Selo ESG-FIEC	60
Quadro 8 - Pontuação Selo ESG-FIEC.....	63
Quadro 9 - Matriz de Convergência - Eixo Ambiental	66
Quadro 10 - Matriz de Convergência - Eixo Social	74
Quadro 11 - Matriz de Convergência - Eixo Governança	88
Quadro 12 - Matriz Geral de Convergência	101
Quadro 13 - Práticas recomendadas para melhoria do nível de maturidade	122
Quadro 14 - Práticas recomendadas para melhoria do nível de maturidade	123
Quadro 15 - Práticas recomendadas para melhoria do nível de maturidade	124

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIFA - Associação Brasileira de Fundação
ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas
B3 - Brasil, Bolsa, Balcão
I-RECs - Certificados de Energia Renovável
CTPS - Carteira de Trabalho e Previdência Social
DDT - Diclorodifeniltricloroetano
PcD - Pessoas com deficiência
EPC - Equipamentos de Proteção Coletiva
EPI - Equipamentos de Proteção Individual
ESG - Environmental, Social and Governance
FIEC - Federação das indústrias do Estado do Ceará
GRI - Global Reporting Initiative
IATF - International Automotive Task Force
IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
ISO - Organization for Standardization
IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
MTR - Manifesto de Transporte de Resíduos
MIT - Massachusetts Institute of Technology
NBR - Norma Brasileira
ODS - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
OEMs - Original Equipment Manufacturers
OIT - Organização Internacional do Trabalho
ONU - Organização das Nações Unidas
PR - Prática recomendada
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SESI - Serviço Social da Indústria,
SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
IEL - Instituto Euvaldo Lodi
CNI - Centro Internacional de Negócios
SRI - Stanford Research Institute
SEMACE - Superintendência Estadual do Meio Ambiente
TISAX - Trusted Information Security Assessment Exchange

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Teoria dos <i>Stakeholders</i>	17
2.2	Sustentabilidade, ESG e seus Desafios nas Organizações	23
2.3	Acontecimentos que Despertaram Novos Padrões	27
2.4	Agregando o ESG na Organização	30
2.5	Modelos de Certificações com Acreditação	40
2.6	A importância de um Padrão de Avaliação ESG.....	43
3	METODOLOGIA	45
3.1	Tipologia da Pesquisa.....	48
3.2	Unidade de análise.....	50
3.3	Coleta de dados.....	52
3.4	Análise de Dados	53
4	RESULTADOS	54
4.1	Identificação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS.....	56
4.2	Caminho Escolhido para Implementar Práticas ESG	58
4.3	Critérios e Práticas.....	63
4.4	Exigências das Montadoras e Práticas ESG Implementadas.....	65
4.4.1	Pilar Ambiental.....	66
a)	Licenciamento Ambiental	68
b)	Gestão Energética.....	69
c)	Gestão Hídrica... ..	69
d)	Efluentes Líquidos Sanitários e Industriais.....	70
e)	Gestão, Armazenamento e Destinação de Resíduos Sólidos	71
f)	Inventário e Gestão das Emissões de Gases de Efeito Estufa.....	72
4.4.2	Pilar Social	73
4.4.3	Pilar Governança.....	87
4.5	Convergência entre ABNT PR 2030:2022, Modelo Adotado, Requisitos de Clientes e Práticas Implementadas pela Empresa.....	100
4.6	Processo de Certificação na Formulação e Execução da Estratégia Empresarial	120
4.7	Contribuição para a Empresa Estudo de Caso	121
4.8	Convergência entre a Teoria e a Estratégia Observada no Estudo de Caso.....	125
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
	REFERÊNCIAS	135
	ANEXO - Declaração de autorização da empresa.....	147

1 INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, marcado pela disseminação instantânea de informações e pela interconexão global (Bauman, 2007), as organizações enfrentam uma pressão crescente para implementar práticas que conciliem desempenho econômico, responsabilidade social e preservação ambiental. Essa abordagem, resumida no conceito de *Triple Bottom Line*, destaca a importância de sopesar os três pilares da sustentabilidade, pessoas, planeta e lucro, na tomada de decisões estratégicas para atendimento aos *stakeholders*. Diante de um panorama desafiador, caracterizado por crises e mudanças climáticas, desigualdades sociais e demandas por transparência, o desenvolvimento sustentável surge como uma prioridade impreterível para empresas e sociedades (Elkington, 2001). Este trabalho de dissertação, ancorado nesses fundamentos, busca explorar como as organizações podem alinhar suas estratégias à sustentabilidade, contribuindo para um futuro mais equilibrado, atendendo às partes interessadas, ou seja, seus *stakeholders*.

A crescente conscientização sobre a importância da sustentabilidade e da responsabilidade social modificou as práticas corporativas nos últimos anos. As empresas passaram a ser avaliadas não apenas por seu desempenho financeiro, mas também por sua capacidade de criar valor a partir de critérios ambientais, sociais e de governança (ESG - *Environmental, Social and Governance*). Nesse cenário, a aderência com práticas ESG surge como uma estratégia de atendimento às expectativas dos *stakeholders*, capaz de atestar o compromisso e maturidade das organizações com boas práticas ESG e de consolidar sua posição no mercado (ABNT PR 2030, 2022).

A certificação ESG é um processo estruturado, envolvendo a avaliação das práticas organizacionais à luz de normas e padrões específicos, com reconhecimento internacionalmente. Esse processo, ao demandar esforços sólidos de adequação e melhoria contínua, pode ser meio, servindo como uma ferramenta decisiva para fortalecer o planejamento estratégico das empresas, buscando atender as prioridades das partes interessadas. Afinal, uma estratégia corporativa alinhada a boas práticas ESG não só melhora a reputação institucional, mas também atrai investidores, fortalece a lealdade dos consumidores, diminui riscos operacionais e reputacionais, gera vantagem competitiva, ajuda a atrair e reter talentos, tendendo a mudar o foco de maximização de valor para os acionistas, para a criação de valor para todas as partes interessadas, tornando as empresas capazes de alcançar a sustentabilidade a longo prazo (ABNT PR 2030, 2022; Honeyman, 2017).

Todavia, ainda há lacunas no entendimento do impacto concreto do processo de implementação de práticas ESG no atendimento aos *stakeholders* e, conseqüentemente, na

concepção e execução da estratégia organizacional. A credibilidade e o reconhecimento dos modelos de certificação variam no mercado, e o processo de obtenção dessas certificações envolve etapas específicas. Ao longo desse processo, ocorrem transformações na estratégia organizacional, influenciando a gestão e as práticas empresariais (ABNT PR 2030, 2022; Honeyman, 2017).

A pesquisa busca responder à questão: Como avaliar a convergência entre a certificação ESG e as práticas ESG exigidas por montadoras automotivas a seus fornecedores? Esse questionamento parte da premissa de que a certificação ESG, ao exigir conformidade com padrões reconhecidos e a adoção de práticas sustentáveis, sociais e de governança, pode atuar como um catalisador para a transformação estratégica nas organizações no atendimento aos *stakeholders* (ABNT 2030, 2022; Honeyman, 2017). A investigação pretende compreender como o processo de certificação, com seus requisitos e etapas, impacta diretamente na formulação e execução de estratégias empresariais que não apenas atendam às demandas regulatórias, mas também mercadológicas, atendendo aos *stakeholders* e promovendo a criação de valor sustentável a longo prazo.

O objetivo deste estudo é, portanto, avaliar a convergência entre a certificação ESG e as práticas ESG exigidas por montadoras automotivas a seus fornecedores. Ao explorar a importância das práticas ESG, busca-se evidenciar de que forma as montadoras clientes, como *stakeholders*, ao exigirem a adoção de padrões reconhecidos e melhorias contínuas mais sustentáveis e responsáveis, colaboram com a manutenção do alinhamento da empresa com as demandas do mercado. Assim, espera-se que a pesquisa forneça uma compreensão clara sobre o papel das montadoras, como *stakeholders*, na busca e implementação das estratégias e práticas ESG pelos seus fornecedores no segmento automotivo.

Para alcançar o objetivo geral da pesquisa, foram definidos três objetivos específicos que nortearão a investigação, descritos abaixo:

1. Identificar as estratégias e práticas de **sustentabilidade ambiental** exigidas pela metodologia de certificação ESG (FIEC, 2024) e pelas montadoras clientes do setor automotivo, a seus fornecedores;
2. Identificar as estratégias e práticas de **sustentabilidade social** exigidas pela metodologia de certificação ESG (FIEC, 2024) e pelas montadoras clientes do setor automotivo, a seus fornecedores;
3. Identificar as estratégias e práticas de **governança** exigidas pela metodologia de certificação ESG (FIEC, 2024) e pelas montadoras clientes do setor automotivo, a seus fornecedores;

4. Propor matriz de convergência entre o modelo de certificação escolhido e implementado na empresa e as práticas ambientais, sociais e de governança requeridas pelas montadoras clientes, sugeridas pela norma ABNT PR 2030, 2022.

A metodologia adotada segue a abordagem qualitativa, buscando realizar uma pesquisa sólida e pautada nas práticas implementadas, mantendo o olhar do estudo para um contexto real, extraíndo sentido dos dados encontrados na empresa por meio da análise dos documentos e ligação com o referencial teórico (Yin, 2010). Desta forma, o estudo busca identificar os *stakeholders* de uma indústria de transformação do setor automotivo, as práticas ESG consideradas relevantes pela empresa de transformação do setor automotivo e as práticas ESG consideradas relevantes pelas montadoras clientes como um dos *stakeholders*, propondo uma ferramenta, matriz de convergência, bem como demonstrando as etapas de formulação e execução da estratégia empresarial para a obtenção da certificação.

A integração da sustentabilidade nos negócios tem sido reconhecida como uma estratégia empresarial basilar para gerar valor, oferecendo uma série de vantagens que incluem incremento da inovação, a diminuição de custos, a mitigação de riscos, e o avanço da reputação e da imagem da empresa (Benites e Polo, 2013).

Apesar de discussões sobre a sustentabilidade remontarem a quase 70 anos, a sigla ESG, abrangendo os aspectos ambientais, sociais e de governança, emergiu em 2004. Originou-se de uma carta das Nações Unidas direcionada às principais instituições financeiras globais, convidando-as a participar de uma iniciativa voltada para fortalecer e tornar mais resilientes os mercados financeiros por meio do desenvolvimento sustentável (Alves, 2023).

Na atualidade, a sustentabilidade é vista como um fator primordial dentro das organizações, interferindo e influenciando nas decisões e nos comportamentos adotados pela empresa (Costa e Ferezin, 2021). Índices que demonstram desempenhos e resultados de práticas sustentáveis são acompanhados, discutidos e valorizados no ambiente corporativo, sendo solicitados por partes interessadas como clientes, acionistas, colaboradores, comunidade, instituições financeiras e investidores, dentre outras (Farias, 2024), fazendo as ações de organizações sustentáveis serem mais rentáveis que de organizações que demonstram estar menos preocupada com o tema (Costa e Ferezin, 2021).

Nesse cenário, a crescente demanda por sustentabilidade e responsabilidade social tem impulsionado a adoção de práticas ESG (*Environmental, Social, and Governance*) em diversas indústrias, incluindo o setor automotivo, tanto por regulamentações governamentais quanto

pela pressão de *stakeholders*, como investidores, clientes e fornecedores, que exigem maior transparência e compromisso com práticas sustentáveis (Freeman, 1984; Eccles *et al.*, 2014).

No contexto da indústria de transformação automotiva, a identificação dos *stakeholders* é fundamental para compreender suas expectativas e alinhar estratégias empresariais de forma eficaz (Mitchell *et al.*, 1997). Esses atores desempenham papel decisivo na definição de prioridades organizacionais e na adoção de iniciativas ESG, que vão desde a gestão eficiente de recursos até a promoção de condições de trabalho éticas e responsáveis (Carroll e Shabana, 2010).

Além disso, compreender quais práticas ESG são consideradas relevantes pelas empresas e seus clientes é essencial para a formulação de estratégias sustentáveis que gerem valor compartilhado (Porter e Kramer, 2011). Enquanto as organizações buscam equilibrar eficiência produtiva e impacto ambiental reduzido, os consumidores e investidores demonstram crescente preferência por empresas comprometidas com a sustentabilidade (Deloitte, 2021).

Dessa forma, este estudo se justifica pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre os *stakeholders* da indústria automotiva e as práticas ESG que orientam as decisões estratégicas nesse setor. A pesquisa contribuirá tanto academicamente, ao expandir a literatura sobre gestão sustentável e relações com *stakeholders*, quanto na prática, fornecendo *insights* e uma ferramenta técnica replicável para empresas que desejam fortalecer seu posicionamento sustentável no mercado global.

O crescimento da preocupação global com o meio ambiente e com o desenvolvimento de padrões ambientais internacionais criou a necessidade de as empresas adotarem formalmente estratégias e programas ambientais (Silva e Quelhas, 2006). Na indústria de transformação do setor automotivo, vê-se que a inovação e a sustentabilidade podem ser originadas de solicitações dos *stakeholders* externos, na medida em que incentiva e avalia seu fornecedor por meio de padrões ambientais e sociais positivos.

O papel das empresas passa por uma transformação na sociedade, alterando a lógica focada na maximização dos lucros, chamada primazia do acionista (*shareholder primacy*), para um movimento mais progressista, de reconhecimento e elevação de responsabilidades externas com a sociedade, pressionando as organizações pela ampliação de suas responsabilidades ou abstenção do exercício de atos considerados prejudiciais à sociedade e ao meio ambiente (Galindo *et al.*, 2023).

No contexto empresarial, trazendo sua relevância empírica, observa-se um crescimento significativo no interesse por práticas ESG devido à sua capacidade de mitigar riscos operacionais, melhorar a reputação da empresa junto aos *stakeholders* e atrair e manter investidores conscientes (Farias, 2024). Estudos empíricos demonstram que organizações que adotam boas práticas ESG apresentam desempenho financeiro superior a médio e longo prazo, além de maior capacidade de adaptação às mudanças regulatórias e de mercado (Galindo *et al.*, 2023).

A preocupação com a implementação de práticas ESG responde a uma demanda crescente da sociedade por organizações mais responsáveis e alinhadas aos valores de sustentabilidade, justiça social e transparência, sendo essa uma justificativa social para a importância deste trabalho, demonstrar como as organizações estão atendendo ao compromisso solicitado pela sociedade com boas práticas ambientais, sociais e de governança (ABNT 2030, 2022).

O ESG, segundo Galindo *et al.* (2023), aspira transformar os principais aspectos das operações das empresas, desde matérias-primas e fontes de energia até embalagens e canais de distribuição, incluindo também o relacionamento com seus funcionários até a cadeia de suprimentos e fornecedores, sendo necessário conciliar o caráter lucrativo da organização e o conceito de primazia do acionista.

Além disso, a disseminação de boas práticas ESG fortalece a relação entre empresas e comunidades, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e sustentável (Viana *et al.*, 2022). Assim, este trabalho busca demonstrar como pode ser conduzida a implementação de práticas ESG, com o objetivo de fornecer evidências práticas que subsidiem gestores na implementação e no fortalecimento de práticas ESG, direcionadas à satisfação dos *stakeholders* externos e suas expectativas, oportunizando a autoavaliação e replicabilidade em outros setores.

A pesquisa também se alinha diretamente aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente os ODS 7 (energia limpa), 12 (produção e consumo responsáveis), 3 (saúde e bem-estar), 8 (trabalho decente), 9 (inovação e infraestrutura), posteriormente apresentados como ODS prioritários pela empresa estudo de caso, conforme evidenciado em seu relatório de sustentabilidade (2023), ao investigar como os fornecedores estão se adaptando às exigências das montadoras em termos de práticas sustentáveis, condições de trabalho e inovação tecnológica, justificando a pesquisa e sua contribuição para o entendimento de como os princípios ambientais, sociais e de governança estão sendo incorporados na indústria automotiva estudo de caso.

Este estudo está delimitado à análise de um fornecedor do setor automotivo, a CIE Durametal, localizado em Maracanaú, Ceará, cuja atuação envolve o fornecimento de peças/componentes para montadoras de veículos. A pesquisa será conduzida por meio de um estudo de caso, com foco nas estratégias e práticas ESG implementadas pela empresa para atendimento às exigências de gestão ESG feita por seus clientes montadoras.

É importante esclarecer que a cadeia de valor da indústria automobilística é composta por uma rede hierarquizada de fornecedores, organizada em níveis denominados como *tiers*, cuja estruturação é permitir maior eficiência produtiva, além de permitir que as montadoras se concentrem em *design*, *marketing* e montagem final dos veículos. As montadoras (OEMs – *Original Equipment Manufacturers*) se relacionam diretamente com os fornecedores *tier 1*, que são responsáveis pelo fornecimento de sistemas ou módulos completos, como sistemas de freio, transmissões ou painéis eletrônicos, muitas vezes desenvolvidos sob especificações técnicas das montadoras. Os *tier 2*, por sua vez, fornecem componentes e peças específicas para os *tier 1*, como sensores, cabos ou válvulas. Já os *tier 3* estão mais próximos da base da cadeia e fornecem matérias-primas, como aço, borracha ou resinas plásticas, ou produtos com baixo valor agregado. Desta forma, a cadeia global de valor da indústria automobilística caracteriza-se pelo nível de controle e arranjo dos processos produtivos e logísticos por meio de exigências técnicas e contratuais impostas pelas montadoras aos seus fornecedores (IPEA, 2012).

A indústria referência do estudo de caso, dependendo do cliente montadora analisado, é *tier 1*, quando o cliente realiza a montagem do sistema de freio em sua planta produtiva, ou *tier 2*, quando realiza a compra do sistema de freio montado por um fornecedor chamado sistemista (Relatório de Sustentabilidade, 2023).

É importante esclarecer que entre os anos 1980 e 1990, as relações entre montadoras e fornecedores mudaram substancialmente. A partir dos anos 90, a indústria automobilística sofreu transformações redefinindo suas estratégias globais. As montadoras se instalaram em novos locais, passando a produzir nos mercados onde realizavam suas vendas, adotando plataformas comuns para garantir maior intercâmbio entre peças e buscaram plantas produtivas que pudessem ser mais genéricas. Com essas transformações, foi possível impulsionar o surgimento de fornecedores globais, tornando-os parceiros estratégicos, por atenderem aos padrões exigidos pelas montadoras, possibilitando um relacionamento mais estreito e duradouro, marcado pelo modelo *just in time* e pela exigência de qualidade na origem. Mesmo com a terceirização de algumas etapas do seu processo produtivo, as montadoras mantêm o controle da cadeia de suprimentos, definindo especificações técnicas e padrões de desempenho requeridos, que são disseminados e acompanhados em toda a cadeia (nos vários níveis da rede

de fornecimento). Estratégias como o *follow sourcing*, trabalhando com um fornecedor já estabelecido e confiável, reforçam essa governança, garantindo uniformidade, qualidade e eficiência em diferentes mercados, alcançada por meio da facilidade de coordenação do restante da cadeia de suprimentos local, refletindo o modelo toyotista, que reorganizou a indústria em redes produtivas focadas na eficiência e na especialização, característico do poder da indústria automotiva (Lima, 2022).

Em 2024, a indústria automobilística brasileira demonstrou crescimento e estabilidade, empregando 175.664 trabalhadores formais, assinalando um aumento de 1,45% em relação ao ano antecedente. Comandando em número de empregados, com 43.841, aparece Santa Catarina, acompanhada do Rio Grande do Sul, com 15.877, e Amapá, com 714. A remuneração média no setor foi de R\$ 2.607,12, com ênfase para Santa Catarina (R\$ 2.213,78), Amapá (R\$ 2.200,32) e o Rio Grande do Sul (R\$ 2.163,31). A presença feminina, enquanto força de trabalho, foi de 20,7%, com uma média salarial de R\$ 2.200,22, enquanto os homens representaram 79,3% e auferiram, em média, R\$ 2.430,47 (SEBRAE, 2025).

Este trabalho, além da introdução, apresenta elementos centrais, estando estruturado em revisão de literatura, metodologia, coleta de dados, conclusão e referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria dos *Stakeholders*

O termo *stakeholders* foi utilizado pela primeira vez na área da administração em um memorando interno do *Stanford Research Institute (SRI)*, em 1963. Ele se refere a um grupo de pessoas ou organizações cujo apoio é essencial para a existência de uma empresa (Donaldson e Preston, 1995). Foi apenas na década de 1980, porém, que a teoria dos *stakeholders* começou a ganhar força, tendo como referência a obra de Freeman (1984), desenvolvendo sua teoria analisando grupos e indivíduos que mantêm alguma relação com as empresas. Ele destacou que a continuidade dessa conexão depende da capacidade da organização de atingir seus objetivos sociais e econômicos, garantindo a geração de valor para todos os envolvidos.

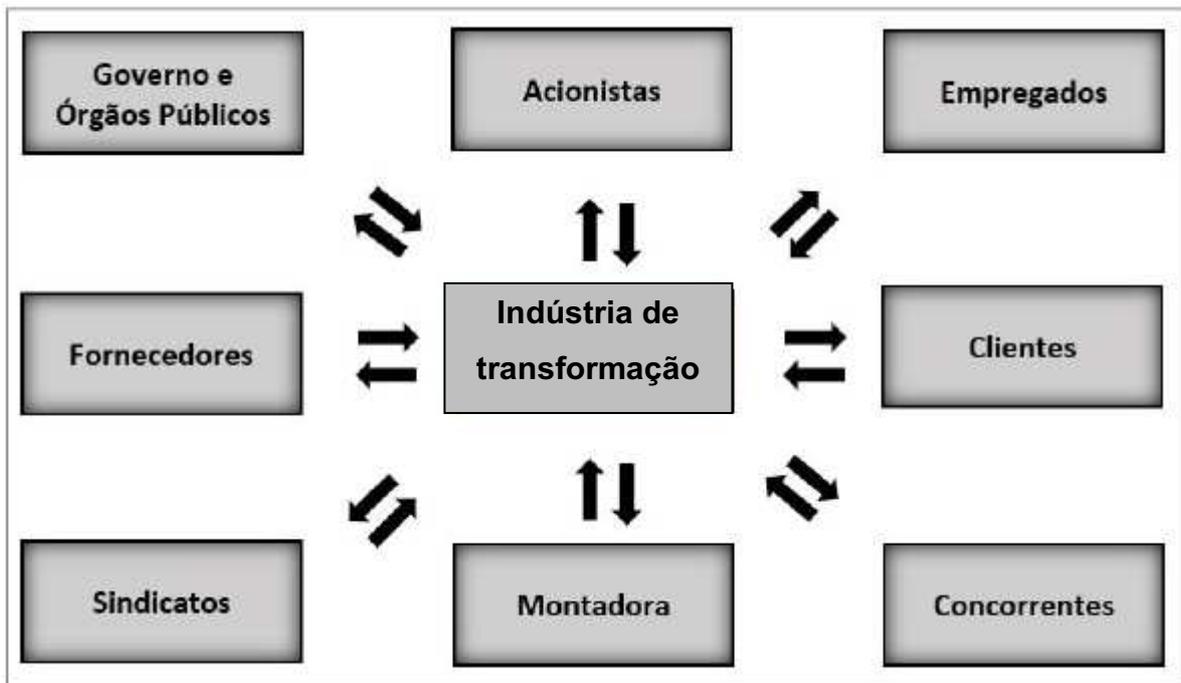
O conceito de *stakeholders* surgiu como um jogo de palavras com *stockholders* (acionistas), que são considerados *stakeholders* primários, conforme Serafim e Alperstedt (2012). Segundo Clarkson (1995), os *stakeholders* primários são aqueles cuja participação é indispensável para a sobrevivência da empresa, pois há uma relação de forte interdependência (como os clientes, empregados, fornecedores, acionistas). Já os *stakeholders* secundários são aqueles que podem influenciar ou ser influenciados pela empresa, mas que não têm uma

conexão direta com suas operações diárias (como os concorrentes, sindicatos, governo e órgãos públicos). Apesar de não serem essenciais para sua sobrevivência, eles podem gerar impactos positivos ou negativos, muitas vezes por meio dos *stakeholders* primários. No contexto deste trabalho, fazendo uma interpretação para aplicação do conceito, os *stakeholders* primários podem incluir montadoras (clientes da indústria estudada), funcionários e sócios, enquanto os secundários podem abranger concorrentes e a mídia.

Basicamente, a teoria concebe que uma organização possui responsabilidades com outros grupos que se interessam pela empresa, além de acionistas e proprietários (Serafim e Alperstedt, 2012), sendo necessário que os *stakeholders* sejam compreendidos e seus relacionamentos colaborem para o sucesso contínuo da empresa (Freeman, 2005). Segundo Silveira *et al.* (2005), há evidência de que ignorar a gestão e a necessidade dos *stakeholders*, negligenciando suas demandas, prejudica a reputação da empresa e reduz a riqueza dos acionistas. Assim, abordagens e gerenciamentos que integram os relacionamentos da empresa com os *stakeholders* no ambiente do negócio colaboram com o sucesso contínuo da empresa.

O modelo proposto por Donaldson e Preston (1995) identifica uma empresa que se relaciona com todas as partes ou grupos de interesse legítimos que participam dela da mesma forma e intensidade, não havendo prioridade de interesse de uns sobre outros. Assim, os *stakeholders* são representados por setas do mesmo tamanho e organizadas em ambas as direções a fim de evidenciar troca de valor (Figura 1).

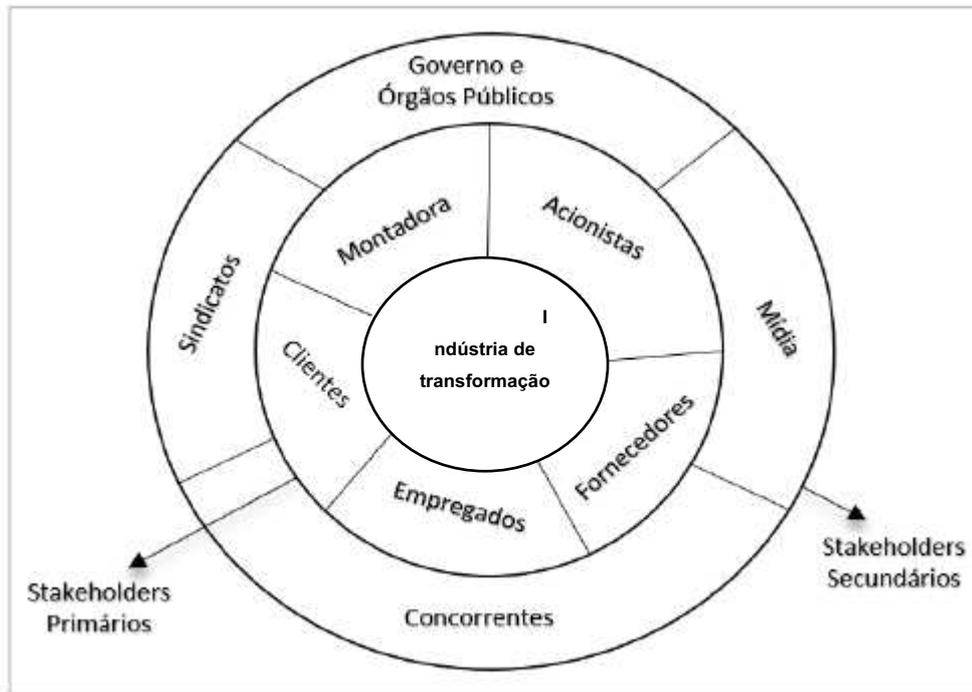
Figura 1- Principais *stakeholders* de uma indústria de transformação



Fonte: Adaptado de “*The Stakeholder theory of the Corporation: Concepts, evidence, and implications*”. T. Donaldson e L. E. Preston (1995), *Academy of management Review*.

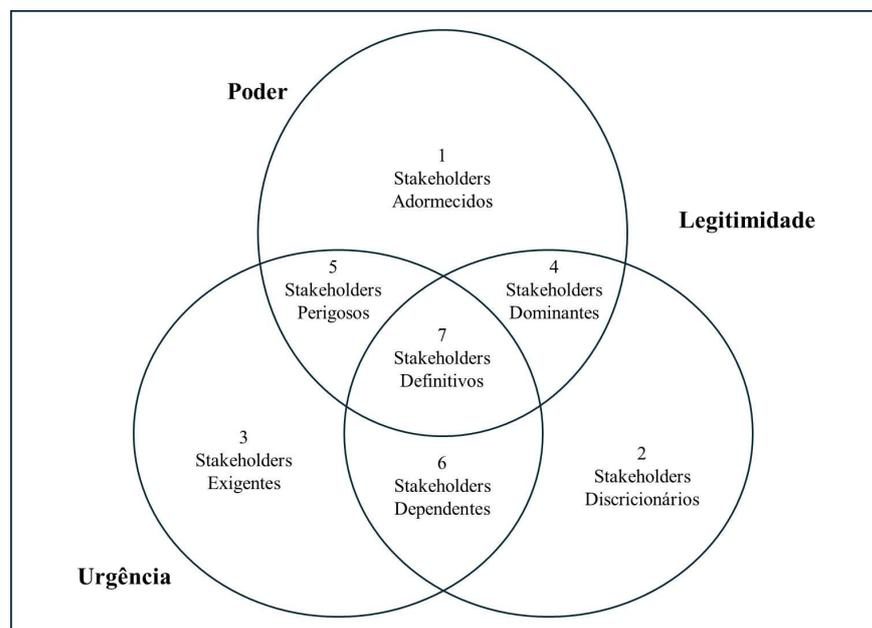
Já o modelo de *stakeholders* proposto por Freeman, Harrison e Wicks (2007) exibe um quadro basilar para gerenciamento dos *stakeholders*, adotando como exemplo uma indústria de transformação, exatamente como o objeto da pesquisa. Neste modelo, *stakeholder* influencia ou é influenciado dentro da empresa por meio de círculos internos ditos por *stakeholders* primários (grupos de alta influência) e secundários (grupos que afetam os relacionamentos primários), conforme Figura 2.

Figura 2 - Mapa básico dos *stakeholders* em dois níveis



Fonte: Adaptado de “*Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*” R. E. Freeman, J. S. Harrison, e A. C. Wicks (2007). *Yale University Press*.

Um terceiro modelo é o de saliência sugerido por Mitchell, Agle e Wood (1997), medida por três atributos: poder, legitimidade e urgência. Neste, quanto maior o número de atributos que o *stakeholder* tiver, maior será sua prioridade na organização, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Classes Qualitativas dos *Stakeholders*

Fonte: Adaptado de “*Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*” R. K. Mitchell, B. R. Agle, e D. J. Wood (1997). *Academy of management review*.

Os atributos identificados são: poder, que incide na habilidade de um *stakeholders* impor sobre a empresa a sua vontade, podendo ser coercitiva, baseando-se em recursos físicos de força, violência e limitação; utilitária, apoiada em recursos materiais; normativa, fundamentada em recursos simbólicos (Pfeffer, 1981); legitimidade, as ações são consideradas desejáveis, e adequadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições (Suchman, 1995), e urgência, o grau de reivindicação e demandas de um *stakeholder* pede aplicação imediata, estando dividida em duas condições: temporalidade (sensibilidade em relação ao prazo de atendimento à reivindicação desse *stakeholder*, e a criticidade, importância da reivindicação e do relacionamento para o *stakeholder* (Mitchell *et al.*, 1997).

A teoria dos *stakeholders*, com sua base ética e estratégica, permite que as empresas compreendam seu papel além do lucro, reconhecendo que suas decisões afetam pessoas, comunidades e o meio ambiente. Ao integrar essa visão à sustentabilidade, as organizações passam a adotar práticas que respeitam os interesses coletivos e promovem o bem-estar social e ambiental, sendo adotado, no contexto do referido trabalho, o modelo proposto por Donaldson e Preston. Conforme Orsiolli e Nobre (2016), observa-se que empresas que incorporam os pilares ESG à sua gestão não apenas respondem às expectativas dos *stakeholders*, mas também

constroem uma reputação sólida e duradoura. Essa conexão revela que a sustentabilidade, quando guiada por uma liderança que compreende o valor de uma escuta ativa, comprometida com os públicos envolvidos e com propósitos de longo prazo, transforma-se em um valor essencial para a perenidade dos negócios, propósito deste trabalho: demonstrar como as solicitações dos clientes montadoras são transformadas em estratégias e ações, pensando no coletivo, promovendo o bem-estar social e ambiental e construindo uma reputação sólida e duradoura e suprimindo uma lacuna ao correlacionar demandas dos clientes, práticas requeridas pela certificação, práticas implementadas e forma estruturada de implementação.

O estudo realizado por Forte *et al.* (2023) investigou a relação entre o engajamento das empresas brasileiras em práticas Ambientais, Sociais e de Governança (ESG) e seu desempenho financeiro e de mercado, com base na Teoria dos *Stakeholders*. Os resultados indicam que um maior nível de adoção de práticas ASG está positivamente associado ao desempenho financeiro (Retorno sobre Ativos e e Retorno sobre o Patrimônio Líquido) e ao valor de mercado das empresas (*Market-to-Book* e Q de Tobin). Esses resultados sugerem que práticas sustentáveis contribuem para a melhoria da gestão e para uma percepção positiva dos *stakeholders*, favorecendo o desempenho corporativo no Brasil.

Outro estudo realizado por Duda *et al.* (2022), o tema *stakeholder* ressalta a importância de a empresa cultivar uma cultura sustentável, evidenciando que essa postura influencia diretamente a percepção dos públicos interessados no desempenho da organização. A construção de uma cultura, cujo principal pilar é a sustentabilidade, pode ser utilizada como uma ferramenta estratégica, capaz de gerar ganhos significativos no longo prazo, especialmente por meio da criação de valor intangível, tais como reputação, confiança e engajamento. Cultivar uma relação de confiança com cliente é edificar vínculos baseados em transparência e compromisso com o valor mútuo. A confiança do cliente é reflexo da disposição da organização de integrar os interesses dos diversos *stakeholders* em sua estratégia, possibilitando uma cultura sustentável e responsável que assegura a continuação dos negócios.

A relevância e contribuição desse estudo de caso no aspecto científico está em demonstrar o papel dos clientes montadoras na indústria automotiva ao solicitarem, em seus requisitos específicos, práticas ESG e sobre como essas demandas influenciam as decisões estratégicas nesse setor. Amplia-se ainda a discussão com uma abordagem orientada à criação de valor para múltiplos *stakeholders* beneficiados por essas práticas, evidenciando a evolução do papel das empresas na sociedade contemporânea (Galindo *et al.*, 2023; Freeman, 1984), gerando

implicações práticas e promovendo transformação social, indo além da produção acadêmica (Pozzebon; Petrini, 2013).

2.2 Sustentabilidade, ESG e seus Desafios nas Organizações

Sustentabilidade e ESG são termos usados e aplicados, frequentemente, de forma equivalente. Embora apontem para o mesmo sentido, não são sinônimos, valendo distinguir conceitualmente. A sustentabilidade, segundo a prática recomendada - ABNT PR 2030 (2022), é o estado do sistema global, incluindo os aspectos ambientais, sociais e econômicos, no qual as necessidades do presente são atendidas sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades. Já o conceito de ESG, conforme PR 2030:2022, é um conjunto de critérios ambientais, sociais e de governança a serem considerados na avaliação de riscos, oportunidades e respectivos impactos, com o objetivo de nortear atividades, negócios e investimentos sustentáveis. Também é importante trazer o conceito de desenvolvimento sustentável, sendo a satisfação das necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de suprir suas próprias necessidades (ABNT PR 2030, 2022).

As partes interessadas, conhecidas como *stakeholders*, possuem um papel importante no contexto organizacional, pois podem afetar, serem afetadas ou se perceberem afetadas por decisões e atividades implementadas e executadas pela empresa. A consideração dos interessados no negócio é essencial para a construção de um relacionamento duradouro e sustentável entre a organização e seus ambientes de relacionamento (interno e externo). Nesse sentido, a responsabilidade social torna-se um fator determinante, pois envolve o compromisso da empresa em admitir os impactos de suas decisões na sociedade e no meio ambiente, garantindo ética e transparência em suas ações e comportamentos, atendendo às expectativas e necessidades das partes interessadas e contribuindo para o desenvolvimento sustentável (ABNT PR 2030, 2022).

Tal desenvolvimento envolve pessoas, grupos de pessoas ou organizações que têm algum tipo de influência ou interesse na organização e em suas atividades, nomeadas como *stakeholders* (Freeman, 1984), sendo exemplos funcionários, clientes, fornecedores, acionistas e a comunidade, pois de algum modo contribuem com a organização (Clarkson, 1995). Assim, identificar os *stakeholders*, ouvir e considerar suas demandas para o atendimento de suas expectativas, auxilia as empresas no processo de inovação e promoção de vantagens

competitivas (Silva *et al.*, 2021), trazendo visibilidade as reivindicações consideradas legítimas proporcionando respostas rápidas por parte da organização (Mitchell *et al.*, 1997).

Importante também destacar o conceito de cocriação, referente à criação conjunta de valor: uma abordagem estratégica que incentiva a colaboração e o envolvimento do *stakeholder* cliente no processo de criação de valor, que pode dar-se por meio de contribuição de ideias ou outras formas de colaboração, resultando em uma maior personalização de produtos e serviços (Prahalad e Ramaswamy, 2004). Dessa forma, a cocriação de valor tem ajudado as empresas na manutenção de sua competitividade, mesmo com um mercado em constante mudança (Oliveira *et al.*, 2014), auxiliando no atendimento das necessidades de modo mais eficaz e no desenvolvimento de soluções personalizadas junto ao cliente, com a intenção de fortalecer relacionamentos, por meio de lealdade e satisfação (Frio e Brasil, 2016).

Dentro desse contexto, a gestão de riscos por parte da empresa representa um elemento essencial para garantir a estabilidade e a continuidade das operações organizacionais. O risco, definido como o efeito da incerteza nos objetivos (ABNT PR 2030, 2022), deve ser constantemente estudado e avaliado para minimizar impactos negativos e garantir que a empresa atue de maneira preventiva e resiliente frente a desafios. A integração da responsabilidade social à gestão de riscos permite que as organizações não apenas cumpram suas obrigações legais e éticas, mas também fortaleçam sua reputação, imagem e sua aceitação perante as partes interessadas.

Para garantir que esses fatores sejam devidamente alinhados, implementados e acompanhados, o planejamento estratégico se mostra essencial e indispensável. Nesse contexto, Porter (1985) preconiza que a vantagem competitiva sustentável é alcançada quando a organização formula estratégias que são difíceis de serem imitadas, por meio da escolha entre liderança em custo, diferenciação ou foco. Assim, a organização consegue estabelecer diretrizes que integram a responsabilidade social, a gestão de riscos e a consideração das partes interessadas em suas decisões estratégicas.

Em meio às necessidades decorrentes de ambientes cada vez mais competitivos, as boas práticas ESG contribuem para melhorar a imagem e aumentar a reputação da organização, reduzindo custos e fortalecendo as relações com as partes interessadas, quando possibilitam uma melhor gestão dos riscos organizacionais. A crise econômica global emergente da pandemia da COVID-19 demonstrou a necessidade e importância de uma abordagem

sustentável nas organizações, ficando evidente que as mais resilientes já consideravam e tratavam os aspectos ESG em suas estratégias de negócio (Alves, 2023).

Em paralelo, as estruturas regulatórias vêm se atualizando à medida que os riscos socioambientais e a compreensão das partes interessadas aumentam, ampliando o entendimento do ESG e da necessidade de conformidade regulatória, fazendo com que as organizações busquem ativamente melhorar seus processos porque é bom para suas relações públicas, para seus retornos a longo prazo, para sua reputação, consciência e planeta (ABNT PR 2030, 2022).

O estudo proposto por Viana *et al.* (2022), avaliou o impacto dos investimentos em sustentabilidade (ambiental, social e governança - ESG) no desempenho mercadológico de 1.231 empresas presentes no banco de dados Asset4 da *Refinitiv*. Os resultados indicam que ações específicas e direcionadas dentro do pilar social, como investimento na comunidade e força de trabalho, impactam positivamente o retorno mercadológico. No entanto, o investimento em sustentabilidade como um todo não apresentou relação significativa com os indicadores de desempenho analisados no estudo, sugerindo que seu impacto pode depender da estratégia adotada e do contexto empresarial.

Entre os principais benefícios e contribuições para a adoção do ESG na organização, a ABNT PR 2030 (2022) destaca a proteção do valor dos ativos da organização por meio da otimização da gestão dos riscos, onde a má gestão dos aspectos ESG pode levar a custos financeiros e danos reputacionais. Para os investidores, atentos à forma com que as organizações tratam o tema ESG, o processo de tomada de decisão requer entender riscos e estratégias, considerando que essas práticas mitigam os riscos dos ativos a médio e longo prazo, gerando decisões mais assertivas e conscientes.

Um outro benefício destacado é o refinamento do propósito corporativo e a abordagem das prioridades das partes interessadas, onde aliar as visões dos acionistas (maximização do lucro para os *shareholders*) e das partes interessadas (gerar valor a longo prazo para todos os *stakeholders*) é uma oportunidade, suscitando, ao mesmo tempo, um maior desempenho e retorno ao acionista, e valor às partes interessadas e à sociedade de modo geral, possibilitando à organização uma definição e demonstração do seu propósito, incluindo também a coerência entre a missão, visão e valores organizacionais (ABNT PR 2030, 2022). A definição de um propósito inspira e direciona a organização, gerando mais significado e identidade para as pessoas que trabalham na empresa, fortalecendo o sentimento de pertencimento e os vínculos.

Desta forma, o propósito é uma declaração da forma como a organização escolhe dar sua contribuição ao mundo (Honeyman, 2017).

Com a incorporação de análises de fatores ESG pelos investidores, agentes e instituições financeiras, seguradoras e agências de avaliação de riscos, as ações e estratégias voltadas ao tema ESG, ganham importância na reputação e imagem organizacional e no ambiente de negócios. Atender às necessidades de todos os principais interessados, tornando possível encontrar equilíbrio entre as prioridades financeiras e aos aspectos ambientais e sociais, visando o sucesso no longo prazo de maneira mais sustentável, vem mostrando que as empresas precisam expandir seu olhar e alcance, deixando de focar apenas nos acionistas e passando a observar e considerar também as demais partes de uma forma mais ampla, como trabalhadores, clientes, fornecedores e comunidades em que operam, fortalecendo a busca por modelos de certificações avaliados e reconhecidos e que auxiliam na demonstração dos resultados atingidos. Assim, é possível aproveitar as oportunidades de gerar impactos positivos, criando valor de longo prazo para um conjunto de partes (ABNT PR 2030, 2022).

Ademais, julga-se pertinente considerar os sistemas econômicos. O mundo, presentemente, conhece dois sistemas econômicos, dominantes e em competição: o capitalismo *shareholder* e o capitalismo de Estado. Ambos levaram ao progresso ao longo das últimas décadas. Mas segundo Schwab (2023), também trouxeram desvantagens, sociais, econômicas e ambientais, desigualdades de renda, riqueza e oportunidades, acreditando ser necessário um novo modelo, o capitalismo *stakeholder*, com os interesses de todos sendo considerados, com as empresas pensando além do lucro no curto prazo, governos funcionando como guardiões da igualdade de oportunidade e uma contribuição justa e distribuição igual para todas as partes em relação à sustentabilidade.

No formato atual, as apostas são globais, com economia, sociedade e meio ambiente intimamente conectados. O planeta é o *stakeholder* central e sua saúde deve ser otimizada nas decisões das outras partes. Uma outra parte, priorizada e observada, é o bem-estar das pessoas, que conectadas em sociedade podem afetar as pessoas de outra, apregoa a teoria do *stakeholder*. A propagação extensa da internet ajuda no aumento de um mundo mais consciente, com uma atenção maior dirigida para a igualdade global, fazendo com que pessoas e planeta fiquem no centro do modelo *stakeholder*, sendo enumerados por Schwab e Vanham (2020), quatro *stakeholders*-chave que podem otimizar o bem-estar do planeta e das pessoas: governos (buscando a prosperidade justa), sociedade civil (buscando o propósito de cada organização),

empresas (buscando o lucro e criação de valor a longo prazo) e comunidade internacional (trabalhando em busca da paz).

As crenças que alicerçam o capitalismo *stakeholder* são a de que a sociedade será melhor quando todos prosperarem, em vez de apenas uma pequena parte, com criação de valor para todos, bem como quando o valor para a sociedade não for apenas criado por empresas e seus empregados, mas também por cientistas, educadores, instituições governamentais, a sociedade e próprio meio ambiente natural, afirma Schwab (2023), vendo-se como relevante o tema, cujo valor tem sido ampliado em meio a acontecimentos que despertam novos padrões.

2.3 Acontecimentos que Despertaram Novos Padrões

Nas últimas décadas, a consciência sobre a relação entre o ser humano e o meio ambiente tem evoluído, em conformidade com uma série de eventos históricos e importantes, publicações e conferências que trouxeram à tona a necessidade de mudanças profundas em nossos modelos de desenvolvimento (Alves, 2023).

Um marco inicial desse movimento foi o lançamento do livro *Primavera Silenciosa* por Rachel Carson, em 1962, que revelou ao mundo os impactos devastadores do uso indiscriminado de pesticidas na natureza, demonstrando os riscos em relação ao DDT, e inaugurou um novo capítulo na luta ambiental global, despertando a preocupação das pessoas quanto aos impactos negativos no meio ambiente e destacando a poluição como um dos principais problemas ambientais globais (Dias, 2011). Poucos anos depois, em 1968, foi criado o Clube de Roma, com o objetivo de estudar o impacto global das interações entre a produção industrial, a população, o consumo exacerbado e o uso de recursos naturais sem medida (Alves, 2023).

Destaca-se também a publicação do relatório *Os Limites do Crescimento* (1972), elaborado por uma equipe do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), por solicitação de um membro do Clube de Roma. As conclusões do relatório, coordenado por Dennis L. Meadows e outros autores, alertando para os limites da exploração dos recursos naturais, tiveram grande repercussão na primeira Conferência Mundial sobre Meio Ambiente Humano. Essa obra alertava para as consequências ambientais e sociais de modelos econômicos focados apenas em produção e consumo, abrindo caminho para debates mais amplos sobre sustentabilidade (Martins, 2015).

Ademais, a Conferência de Estocolmo, em 1972, foi a primeira grande reunião internacional dedicada ao meio ambiente e estabeleceu o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), que evidenciou os riscos do crescimento econômico desenfreado em um planeta com recursos finitos. Já em 1987, o relatório *Nosso Futuro Comum*, elaborado pela Comissão *Brundtland*, consolidou o conceito de desenvolvimento sustentável, definindo-o como aquele capaz de atender às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras (ABNT PR 2030, 2022; Dias, 2014).

O mundo voltou a se reunir em 1992, no Rio de Janeiro, para a emblemática Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, mais conhecida como Rio-92. Este evento marcou a criação de importantes acordos internacionais, como a Agenda 21, as Convenções sobre Mudança do Clima e Biodiversidade, e reforçou o tripé da sustentabilidade, formulado pelo pesquisador e escritor John Elkington: ambiental, social e econômico (Alves, 2023). Porém, ainda faltava algo que efetivamente cobrasse uma postura mais proativa das empresas, comprovando que o compromisso havia sido aceito com relação as questões sociais e ambientais. Assim, em 2004, surgiu um termo que só ganhou força após a criação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), ESG, sigla em inglês que significa *Environmental, Social and Governance* e que pode ser traduzida para o português como ambiental, social e governança (ABNT PR 2030, 2022).

A sigla foi citada pela primeira vez em uma publicação do Banco Mundial em parceria com o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) e instituições financeiras de nove países, num documento intitulado *Who cares wins* (“ganha quem se importa”), conforme Alves (2023). O objetivo era focar os principais investidores e analistas na materialidade e na interação entre as questões ambientais, sociais e de governança (ABNT PR 2030, 2022).

Avançando para o século XXI, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), lançados em 2015, foram uma resposta global para enfrentar os principais desafios contemporâneos, como pobreza, desigualdade e crise climática. Paralelamente, o conceito de ESG (ambiental, social e governança) emergiu como uma estrutura estratégica para guiar empresas e organizações na adoção de práticas responsáveis e transparentes, integrando sustentabilidade a modelos de negócio (Alves, 2023). Segundo o Pacto Global da ONU, os ODS buscam assegurar os direitos humanos, acabar com a pobreza, lutar contra a desigualdade e a injustiça, alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento de mulheres e meninas, agir contra as mudanças climáticas, bem como enfrentar outros desafios, sendo um esforço conjunto, de

países, empresas, instituições e sociedade civil (ABNT PR 2030, 2022). Agravando a urgência do esforço conjunto, surgiu a pandemia de COVID-19, iniciada em 2020, trazendo um novo ponto de inflexão, expondo vulnerabilidades em sistemas sociais, econômicos e de saúde. Este evento global destacou a interconexão entre a saúde humana e a saúde do planeta, reforçando a necessidade de práticas resilientes, éticas e sustentáveis para enfrentar crises futuras (Alves, 2023).

Além disso, o termo ESG tem sido usado para se mencionar a práticas empresariais e de investimento que se preocupam com critérios de sustentabilidade, e não somente com lucro no mercado financeiro, representando uma mudança de paradigma nas relações entre empresas, investidores e consumidores, já que as melhores práticas passaram a ser associadas com a sustentabilidade e como parte da estratégia financeira das empresas para atrair investidores e clientes (ABNT PR 2030, 2022).

Em meio a essas mudanças, é importante reconhecer a intensificação da produção industrial ao longo do século XX como um dos fatores que mais pressionaram os ecossistemas naturais. No entanto, também foi nesse período que organizações, governos e indivíduos começaram a dar maior visibilidade a práticas que buscam equilibrar o desenvolvimento econômico com a preservação ambiental e o bem-estar social (Alves, 2023).

Há algumas décadas, julgava-se que os recursos naturais eram inesgotáveis, e obter matérias-primas, bem como usar o meio ambiente como depositário de resíduos não era problema. Hoje, observa-se que as questões ambientais assumem papéis importantes, não estando limitadas à falta de matéria-prima ou acúmulo de resíduos sólidos urbanos, mas também a alteração das condições naturais do planeta, variações do clima e situações incomuns em diversas partes do globo terrestre (Alves, 2023).

Portanto, da emergência ambiental às respostas globais coordenadas, o caminho até aqui revela um aprendizado contínuo. Sustentabilidade deixou de ser uma aspiração para se tornar uma necessidade, desafiando-nos a agir coletivamente para garantir que as próximas gerações herdem um planeta saudável, equilibrado e próspero (Farias, 2024), observando-se, assim, uma visão trina da sustentabilidade.

Todos os acontecimentos relatados acima são importantes para entender a visão de Elkington (2001) sobre o tripé da sustentabilidade. O primeiro pilar é o econômico, visando o capital e o lucro, buscando o desempenho da organização, sendo medido por seus resultados

financeiros e retorno aos acionistas dos investimentos realizados (ABNT PR 2030, 2022). O segundo pilar é o ambiental, considerando o mais importante da tríade por Costa e Ferezin (2021), pois direciona a maioria das outras ações, tanto econômicas, quanto sociais, colocando os fatores relacionados ao meio ambiente a frente de muitos outros em função de sua urgência, com acontecimentos já atingindo o planeta e seus habitantes. O terceiro pilar é o social, compondo uma parte fundamental do tripé, considerada por Elkington (2001) como uma medida da capacidade de as pessoas trabalharem juntas, em grupos ou organizações, para um objetivo comum, sendo essa capacidade crítica para a transição da sustentabilidade, dependendo da aquisição e da manutenção de virtudes como fidelidade, honestidade e dependência.

O tripé encontrado nas organizações, e chamado de ESG para resumir as práticas adotadas, substitui o fator econômico para o termo governança corporativa amplificando a visão e não somente englobando o resultado comercial. Traz com ele também a transparência na divulgação de informações, a atuação de comitês, melhor conduta corporativa e o combate à corrupção (Costa e Ferezin; 2021). Desta forma, uma gestão equilibrada, buscando resultados nos três pilares - ESG, é considerado um modelo mais sustentável de desenvolvimento, onde crescimento econômico e preservação ambiental podem ser gerenciados de modo benéfico e sinérgico (ABNT PR 2030, 2022).

2.4 Agregando o ESG na Organização

A integração das práticas ESG na agenda dos executivos é uma definição estratégica e depende de vários fatores: desenvolvimento atual da organização, disposição e apetite cultural por mudança, desenvolvimento tecnológico, importância das questões ESG para seu negócio, tendências de mercado e seus objetivos para curto, médio e longo prazo (ABNT PR 2030, 2022), sendo uma boa recomendação a escolha de um modelo por parte da empresa.

Segundo Honeyman (2017), não existe um jeito único e correto de integrar boas práticas em seu negócio e se tornar uma boa empresa. Este jeito próprio precisa ser escolhido com base nos valores fundamentais da empresa, no interesse da equipe, considerando o ramo de atuação e a estratégia geral da organização, não sendo importante onde você começa, apenas que você dê o primeiro passo.

Estudo correlato realizado por Silva *et al.* (2025), identifica diversas práticas ESG adotadas e implementadas em diferentes setores. A análise relata um conjunto de práticas que contribuem para a construção de vantagem competitiva sustentável. No pilar ambiental, o

monitoramento e a redução de emissões, o uso eficiente de recursos naturais e a adoção de tecnologias limpas são comuns em setores intensivos em recursos naturais, como energia e agronegócio. Já para o setor de tecnologia, iniciativas sociais e de governança, como programas de diversidade, bem-estar dos colaboradores e transparência nos processos decisórios, são destacados, impactando na atração de talentos pelas organizações e no fortalecimento da cultura observada. No setor de serviços financeiros, destacam que práticas de inclusão social e governança, tais como programas direcionados à educação financeira e relatórios que primam pela transparência das informações, contribuem para a fidelização de clientes e redução do custo de capital. Ademais, o estudo evidencia que o engajamento de *stakeholders* por meio de momentos de integração e troca, tais como fóruns, comunicação transparente e cocriação de soluções sustentáveis é uma prática que fortalece a legitimidade das empresas em todos os setores. Porém, não foram encontrados estudos mobilizando essas práticas com uma estratégia de implementação, vinculadas a padrões certificáveis e auditáveis.

Já sobre práticas estratégicas e fatores críticos de sucesso, abordam que a integração dessas práticas ao planejamento estratégico, com métricas internas claras e incentivos gerenciais vinculados a metas ESG são cruciais, sendo apresentadas como elementos centrais para a construção de vantagem competitiva sustentável. Para tanto, o estudo evidencia que a formação de comitês de sustentabilidade vinculados ao conselho, bem como desenvolvimento das métricas alinhadas à materialidade setorial facilitam a comunicação transparente dos resultados e o engajamento ativo com *stakeholders*, aspectos fundamentais para consolidar a reputação e legitimar as iniciativas ESG.

Destacadas algumas práticas observadas na literatura, cabe trazer que a definição dos temas ESG varia para cada organização ou negócio, sendo selecionados e enumerados, com base em normas e boas práticas internacionais, temas e critérios que podem servir como ponto de partida para organizações definirem seus temas materiais e práticas. A ABNT PR 2030 (2022), identifica exemplos não exaustivos, sendo apresentados no Quadro 1 o eixo ambiental, correlacionando com os ODS 2 (fome zero e agricultura sustentável), 3 (saúde e bem-estar), 6 (água potável e saneamento), 7 (energia limpa e acessível), 11 (cidades e comunidades sustentáveis), 12 (consumo e produção responsáveis), 13 (ação contra a mudança global do clima), 14 (vida na água), 15 (vida terrestre) e 17 (parcerias e meios de implementação):

Quadro 1 - Temas, critérios e práticas estabelecidos para o eixo ambiental

Tema	Critério	Práticas
Mudanças climáticas	Mitigação de emissões de gases de efeito estufa	Identificar riscos e oportunidades originados das mudanças climáticas; elaborar sistemática para mensurar e reportar emissões; divulgar os resultados do inventário; realizar auditoria; criar plano de mitigação; acompanhar a evolução dos compromissos assumidos pela empresa.
	Adaptação às mudanças climáticas	Considerar impactos e priorizar medidas de adaptação; elaborar, monitorar e comunicar plano de ação.
	Eficiência energética	Considerar o uso de tecnologias e projetos que incorporem eficiência; realizar treinamentos; medir e inspecionar edificação.
Recursos hídricos	Uso de água	Mapear a demanda e acompanhar o consumo; implantar projetos de reuso da água, aproveitamento de água da chuva; divulgar resultados e promover melhorias.
	Gestão de efluentes	Manter a conformidade legal; realizar caracterização dos efluentes; destinar adequadamente; monitorar vazão e características.
Biodiversidade e serviços ecossistêmicos	Conservação e uso sustentável da biodiversidade	Identificar e monitorar impactos; implantar medidas, procedimentos padronizados e ações visando conservação da biodiversidade; definir e monitorar metas e comunicar para a sociedade.
	Uso sustentável do solo	Participar de arranjos para evitar degradação; definir e monitorar metas e reportar os resultados; obter certificações.

Economia circular e gestão de resíduos	Economia circular	Delinear e desenvolver soluções; priorizar o uso de materiais renováveis, reciclados; monitorar indicadores e metas; desenvolver cadeia de suprimento; desenvolver sistemas de informação.
	Gestão de resíduos	Organizar fluxo de geração; implantar sistema de gestão; manter a conformidade com a legislação; implementar práticas de logística reversa.
Gestão ambiental e prevenção da poluição	Gestão ambiental	Conhecer e manter a conformidade com a legislação; mapear aspectos da atividade; definir uma política, objetivos e indicadores; estabelecer controles operacionais; implantar um SGA com base na norma ISO 14001.
	Prevenção da poluição sonora (ruídos e vibrações)	Medir e controlar os níveis de ruído; adotar práticas que minimizem o impacto sonoro em comunidades vizinhas; alimentar o diálogo com comunidades afetadas e órgãos reguladores; treinar equipe.
	Qualidade do ar (emissão de poluentes)	Controlar emissões atmosféricas; substituir combustíveis fósseis por fontes renováveis; criar planos de ação com metas e indicadores e divulgar resultados.
	Gerenciamento de áreas contaminadas	Identificar e caracterizar áreas contaminadas; realizar monitoramento, intervenção e remediação; divulgar relatórios.
	Produtos perigosos	Classificar e identificar adequadamente; avaliar riscos e implementar protocolos; armazenar, transportar e descartar de forma adequada.

Fonte: adaptado na ABNT PR 2030 (2022).

O Quadro 2 aborda o eixo social e suas práticas conforme ABNT PR 2030 (2022), identificando exemplos não exaustivos, cuja abordagens são as formas como a organização funciona na sociedade em que está inserida, correlacionando com os ODS 3 (saúde e bem-estar), 4 (educação de qualidade), 5 (igualdade de gênero), 8 (trabalho decente e crescimento econômico), 10 (redução das desigualdades), 17 (parcerias e meios de implementação).

Quadro 2 - Temas, critérios e práticas estabelecidos para o eixo social

Tema	Critério	Práticas
Diálogo social e desenvolvimento territorial	Investimento social privado	Realizar escuta ativa e o engajamento com <i>stakeholders</i> locais para definir prioridades sociais; investimentos devem contribuir com os ODS; divulgar resultados dos investimentos; priorizar ações que promovam mudanças estruturais e duradouras.
	Diálogo e engajamento das partes interessadas	Identificar partes interessadas; criar canais de comunicação e indicadores; divulgar informações dos resultados.
	Impacto social	Prever o impacto social em sua diretriz estratégia com metas e indicadores; alinhar ações sociais aos ODS; divulgar investimentos.
Direitos humanos	Respeito aos direitos humanos	Assumir compromisso com os direitos humanos; criar políticas internas; monitorar cadeia de valor quanto ao combate ao trabalho infantil e forçado; promover a diversidade e inclusão; garantir condições dignas de trabalho.
	Combate ao trabalho forçado ou compulsório	Seguir medidas para evitar situações de trabalho degradante tanto em suas instalações quanto em fornecedores; treinar lideranças e colaboradores;

		estabelecer canais de denúncia.
	Combate ao trabalho infantil	Assumir o compromisso; manter a conformidade legal; realizar campanhas internas e externas de sensibilização; estabelecer canais de denúncia.
Diversidade, equidade e inclusão	Políticas e práticas de diversidade e equidade	Estabelecer políticas e ações afirmativas; estabelecer uma cultura organizacional; treinar e definir metas, incluindo divulgação de resultados.
	Cultura e promoção de inclusão	Estabelecer políticas e ações afirmativas; estabelecer uma cultura organizacional; treinar e definir metas, incluindo divulgação de resultados.
Relações e práticas de trabalhos	Desenvolvimento profissional	Capacitar continuamente por meio de programas de formação e atualização.
	Saúde e segurança ocupacional	Implantar e promover um ambiente de trabalho seguro e saudável; manter a conformidade legal; identificar, avaliar e controlar riscos; promover a capacitação contínua dos trabalhadores sobre segurança e programas de bem-estar.
	Qualidade de vida	Proporcionar espaços físicos adequados, com ergonomia, segurança e conforto; acompanhar o clima organizacional; estabelecer indicadores para monitorar a qualidade de vida no trabalho e gerar melhorias.
	Liberdade de associação	Garantir o direito da livre associação, incluindo a formação e participação em sindicatos e entidades representativas; estabelecer políticas internas sobre direitos e deveres; manter a conformidade legal.

	Política de remuneração e benefícios	Estabelecer uma política com regras e benefícios claros.
Promoção de responsabilidade social na cadeia de valor	Relacionamento com consumidores e clientes	Ofertar produtos e serviços que atendam às necessidades dos consumidores; estabelecer canais de comunicação.
	Relacionamento com os fornecedores	Estabelecer relações transparentes com fornecedores; monitorar e avaliar periodicamente, incentivando o desenvolvimento da sustentabilidade.

Fonte: adaptado na ABNT PR 2030 (2022).

O Quadro 3 apresenta o eixo governança e suas práticas conforme ABNT PR 2030 (2022), identificando exemplos não exaustivos, correlacionando com os ODS 7 (energia limpa e acessível), 16 (paz, justiça e instituições eficazes) e 17 (parcerias e meios de implementação), representado pelas formas como a organização é governada, seu sistema interno de práticas, controles e procedimentos para tomar decisões, cumprir a lei e atender às partes interessadas.

Quadro 3 - Temas, critérios e práticas estabelecidos para o eixo governança

Tema	Critério	Práticas
Governança corporativa	Estrutura e composição da governança	Definir estrutura de governança; estabelecer políticas e procedimentos internos; realizar reuniões de acompanhamento de desempenho.
	Propósito e estratégia em relação à sustentabilidade	Desenvolver planos estratégicos, metas e indicadores; criar grupos de trabalho ou comitês; identificar temas ESG mais relevantes para o negócio e <i>stakeholders</i> , com base em critérios de materialidade e ODS; estabelecer indicadores e comunicar resultados.
Conduta empresarial	<i>Compliance</i> , programa de integridade, e práticas anticorrupção	Implementar uma cultura de integridade em todos os níveis; implementar um código de conduta; conhecer e cumprir requisitos legais,

		acordos e normas pertinentes; melhorar controles internos; estabelecer canal de denúncia; treinar e conscientizar sobre o tema.
	Práticas de combate à concorrência desleal (antitruste)	Estabelecer política, inclusive de preços; estabelecer medidas para evitar vazamento e uso de informações privilegiadas ou compartilhamento; capacitar trabalhadores e fornecedores.
	Engajamento das partes interessadas	Identificar e engajar; estabelecer método de monitoramento e fortalecimento do relacionamento com as partes interessadas.
Práticas de controle e gestão	Gestão de riscos do negócio	Implementar uma política; identificar, analisar, monitorar, comunicar e registrar os riscos do negócio.
	Controles internos	Estabelecer controles internos; avaliar anualmente sua eficácia e atualizar gerando melhoria contínua.
	Auditorias interna e externa	Assegurar independência e qualificação necessária dos auditores; cumprir com os programas de auditorias; comunicar resultados.
	Ambiente legal e regulatório	Realizar inventário legal e regulatório, incluindo mecanismos de monitoramento de planos de ação, de perdas e multas e regulamentações em tramitação suscetíveis ao negócio.
	Gestão de segurança da informação	Estabelecer uma política; estabelecer metas e indicadores; mapear situações de risco; elaborar plano de mitigação; estabelecer canal de denúncia e treinar.
	Privacidade de dados pessoais	Estabelecer e divulgar uma política; identificar e categorizar os dados pessoais tratados pela organização; obter consentimento explícito

		e informado dos titulares de dados; implementar controles para proteger os dados; capacitar colaboradores; estabelecer procedimentos para resposta a incidentes de segurança.
Transparência na gestão	Responsabilização (prestação de contas)	Divulgar relatórios; ouvir e considerar as expectativas de <i>stakeholders</i> ; estabelecer canais de comunicação; estabelecer indicadores que permitam comparar o desempenho ESG da empresa com outras organizações.
	Relatórios ESG, de sustentabilidade e/ou relato integrado	Comunicar ações, metas e resultados gerando engajamento da empresa com as partes interessadas.

Fonte: adaptado na ABNT PR 2030 (2022).

Para implementação dos pilares ESG, são recomendados passos que podem ser seguidos pelas organizações que desejam iniciar a jornada em busca de uma certificação para incorporar as práticas ESG em sua estratégia, focando nas partes interessadas (ABNT PR 2030, 2022):

Passo 1 - Conhecendo o caminho: importante conhecer o contexto histórico da sustentabilidade e do ESG e os conceitos fundamentais, entender as necessidades das partes envolvidas no negócio. Esse conhecimento possibilita definir um caminho com segurança, não se perder diante das dificuldades e realizar correções, se necessárias.

Passo 2 - Ter a intenção estratégica: a política básica da organização, formada pelo conjunto missão, visão, valores, propósitos e diretrizes, precisa estar alinhada com a sustentabilidade e o ESG, servindo como eixo ao alinhar a disposição dos recursos, as decisões tomadas e as ações implementadas com a finalidade de atendimento aos objetivos e metas estratégicos, focando as partes interessadas no negócio. A integração da estratégia ESG à cultura organizacional representa um movimento intencional e transformador, que exige o comprometimento da alta direção e das lideranças em todos os níveis. Essa jornada, além da adoção de práticas ESG, envolve uma mudança profunda no modelo de operação tradicional, impulsionada pelo desejo de gerar valor sustentável para a sociedade e responder às pressões do ambiente externo. Ao adotar uma visão de longo prazo e um propósito inspirador, a

organização se posiciona como agente de transformação, alinhando seus valores e condutas à construção de um futuro mais responsável e inclusivo para todos os *stakeholders*.

Passo 3 – Diagnosticar: a organização deve iniciar o diagnóstico com o levantamento e identificação de suas práticas de sustentabilidade. Para tanto, a ABNT PR 2030 (2022), identifica temas e critérios relevantes para cada eixo, auxiliando no embasamento e na definição do grau de maturidade da empresa e de suas práticas, processos aplicados, recursos necessários e resultados obtidos até o momento, permitindo à organização mapear seus pontos fracos e fortes, impulsionando a cultura ESG e o motivo para agir. O diagnóstico permite à organização entender o que já existe e identificar o que pode ser realizado, utilizando uma avaliação da situação atual, comparando com os critérios propostos pela ABNT PR 2030. Destaca-se que a jornada é contínua, evolutiva e específica, conforme o contexto da organização e considerando seus aspectos internos e externos.

Passo 4 – Planejar: neste passo, é possível planejar o escopo ESG da organização, considerando alguns questionamentos propostos pela ABNT PR 2030 (2022); quais são os principais fatores de sustentabilidade, ambientais e sociais que impactam a estratégia organizacional em relação a riscos e oportunidades; quem são as principais partes interessadas da organização e como a empresa busca promover o seu engajamento; quais são os elementos que afetam o desempenho da organização a curto prazo ou a sua capacidade de criação de valor no futuro; informações ambientais e sociais são incorporadas à estrutura de gestão de riscos.

Passo 5 – Implementar: A implementação efetiva do ESG como modelo de gestão exige uma estratégia clara, alinhada à visão da organização e às intenções de suas lideranças e colaboradores, com políticas orientadas por diretrizes sustentáveis que norteiem a tomada de decisão. Para que os princípios ESG sejam adicionados à identidade organizacional, é necessário que suas políticas reflitam compromissos reais e metas ESG, considerando riscos e oportunidades em constante análise crítica. Essa abordagem deve ser desdobrada nos processos do negócio, gerando resultados concretos para a empresa e suas partes interessadas. A integração entre gestão de processos e as expectativas das partes é essencial.

Um conceito importante para a etapa de implementação é o Capitalismo de *Stakeholders* (Schwab, 2023), sendo uma forma de capitalismo em que as organizações buscam a concepção de valor a longo prazo, surgindo para demonstrar a preocupação de investidores e gestores com a agenda socioambiental, com um modelo econômico mais equilibrado e a promoção de um futuro melhor e sustentável. Para concluir o passo implementação, é importante destacar o papel

que a organização exerce em sua cadeia de valor, estimulando e provocando o engajamento. Ao mesmo tempo pode ser um diferencial competitivo e fator de qualificação juntos aos clientes.

Passo 6 - medir e monitorar: nesta etapa, a organização mede e monitora o que foi implementado comparando ao que foi planejado por meio de indicadores, que fornecem evidências relativas ao desenvolvimento e implementação das práticas ESG na organização, considerando as expectativas das partes interessadas. Destaca-se que a medição e o monitoramento, assim como a robustez dos indicadores, estão conectados com a geração da imagem e do capital reputacional, uma vez que evidenciam e promovem a credibilidade da organização na consideração dos seus compromissos.

Passo 7 - relatar e comunicar: demonstra a importância da criação, estabelecimento e implementação do canal de transparência entre as partes interessadas, sendo o relatório de desempenho o instrumento utilizado para demonstrar a implementação das práticas, dando transparências as ações e decisões, e o atendimento as metas ESG, devendo disponibilizar os indicadores e permitindo que as partes interessadas internas e externas formem opiniões e tomem decisões. A transparência dos resultados evita a disseminação da imagem pública falsa ou exagerada, sem o embasamento em ações ou resultados, sendo tal prática de indução ao erro conhecida como *greenwashing*, *bluwashing* ou *ESG washing*, dentre outras.

A confecção dos relatórios é importante por possibilitar o conhecimento e a disseminação dos compromissos e políticas, das metas, ações e projetos desenvolvidos, impactos causados (adversos ou positivos) e do desempenho atingido. São, portanto, elementos que corroboram com eventuais processos de certificação.

2.5 Modelos de Certificações com Acreditação

A certificação em práticas de sustentabilidade e responsabilidade social tem se tornado uma ferramenta essencial para empresas que buscam alinhar suas operações aos princípios de ESG. Ao obter certificações, as organizações demonstram compromisso com práticas éticas, sustentabilidade ambiental, governança transparente e impacto social positivo. Essas certificações fornecem não apenas um reconhecimento externo, mas também uma estrutura para avaliar, melhorar e comunicar suas iniciativas de forma clara e confiável. Além disso, servem como um diferencial competitivo, atraindo investidores, clientes e parceiros alinhados com

valores sustentáveis e fortalecendo a reputação das empresas no mercado global, conforme ABNT PR 2030 (2022).

Em estudo baseado numa pesquisa global e proposto por Zadeh e Serafeim (2025), com o objetivo de investigar por que e como os investidores utilizam informações ESG (ambientais, sociais e de governança) em suas decisões de investimento, constatou-se que os investidores utilizam informações ESG principalmente para mitigar riscos de investimento e identificar oportunidades de retorno financeiro a longo prazo, estando o uso do ESG fortemente ligado à análise financeira tradicional, com os investidores valorizando mais os dados ESG relacionados a questões materiais do negócio. Além disso, a integração de fatores ESG está crescendo em importância e se tornando prática comum em muitas firmas de investimento.

Conforme ABNT PR 2030 (2022), alguns modelos normativos que colaboram com o desenvolvimento sustentável são propostos por meio da *International Organization for Standardization* (ISO) e de seus membros nacionais, como a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), propondo documentos, padronizando conceitos, recomendações práticas, indicadores de desempenho para os três eixos ESG, destacando os requisitos que precisam ser considerados pelas organizações (necessidade ou expectativa que é declarada, geralmente obrigatória ou implícita).

O processo de obtenção de certificação em sustentabilidade tem um impacto significativo na estratégia das empresas, impulsionando mudanças estruturais e culturais que alinham as operações às demandas de um mercado cada vez mais focado em responsabilidade socioambiental. De acordo com Eccles e Serafeim (2013), em artigo publicado pela *Harvard Business Review*, empresas que integram práticas sustentáveis em sua estratégia conseguem não apenas melhorar a eficiência operacional, mas também fortalecer sua reputação e atratividade junto a investidores, clientes e talentos.

Primeiramente, o processo de certificação exige que as empresas implementem sistemas robustos de monitoramento e gestão, o que frequentemente resulta em maior eficiência no uso de recursos e redução de custos. Além disso, certificações como o Sistema B ou EcoVadis servem como catalisadores para a inovação, incentivando o desenvolvimento de produtos e serviços mais sustentáveis que atendem às expectativas de consumidores conscientes (GRI, 2021).

Outro impacto relevante está na vantagem competitiva e no fortalecimento da marca. Um estudo da McKinsey e Company (2020) revela que empresas com certificações reconhecidas são mais propensas a atrair capital de investidores ESG que priorizam organizações alinhadas a princípios de sustentabilidade. Além disso, essas certificações aumentam a resiliência da empresa frente a riscos regulatórios e reputacionais, posicionando-a de forma estratégica em mercados altamente competitivos.

A seguir, são apresentados alguns modelos de certificação:

a) Sistema B - Empresas como Força para o Bem (Honeyman, 2017): O Sistema B é um movimento global que certifica empresas comprometidas com a criação de valor social, ambiental e econômico de forma equilibrada, promovendo uma redefinição do sucesso empresarial e destacando que lucro e impacto positivo podem caminhar juntos. Para obter a certificação B, as organizações passam por uma rigorosa avaliação de impacto, realizada online, de forma gratuita, devendo a organização estar em operação há pelo menos seis meses, medindo suas práticas numa escala de 0 a 200 pontos, em cinco áreas: governança, trabalhadores, meio ambiente, comunidade e modelos empresariais de impacto. A pontuação normal para iniciantes é entre 40 e 60 pontos, dos 200 possíveis. Para as empresas interessadas em obter a certificação são necessários 80 pontos ou mais, sendo a pontuação média de 95 pontos. A avaliação possibilita comparar o resultado da organização com milhares de outras empresas, demonstrando num relatório como a empresa foi na avaliação e ajudando na criação do plano de melhoria nas áreas de impacto que são mais importantes para a empresa. Para a obtenção da certificação existe uma taxa anual.

b) EcoVadis - Avaliação de Sustentabilidade Empresarial (EcoVadis, 2025): A EcoVadis é uma plataforma global que fornece classificações de sustentabilidade para empresas, com base em critérios ambientais, sociais e de governança. Utilizando metodologias alinhadas a padrões internacionais como GRI e ISO 26000, a EcoVadis avalia o desempenho das organizações em quatro temas principais: meio ambiente, práticas trabalhistas e direitos humanos, ética e compras sustentáveis. As avaliações resultam em um *scorecard* que ajuda as empresas a identificar áreas de melhoria e demonstrar seu compromisso com a sustentabilidade para clientes e parceiros. Essa abordagem é amplamente utilizada em cadeias de suprimentos, promovendo maior transparência e resiliência.

c) Selo ESG FIEC - Reconhecimento de Boas Práticas no Brasil (FIEC, 2024): O Selo ESG FIEC, criado pela Federação das Indústrias do Estado do Ceará, é uma iniciativa voltada para

o reconhecimento de empresas que implementam práticas sólidas, avaliando indicadores relacionados ESG. O caminho para conquistar o Selo segue etapas bem definidas, que ajudam a avaliar se a empresa está comprometida com práticas responsáveis. A primeira é a inscrição e submissão de informações. Em seguida, ocorre a avaliação e auditoria, que envolve uma análise dos documentos, auditorias presenciais para verificação de conformidade e entrevistas com colaboradores e partes interessadas. A terceira etapa, pontuação e *feedback*, a empresa recebe um relatório com sua performance, destacando pontos fortes e áreas de melhoria observados. Caso não atenda aos critérios mínimos, são oferecidas recomendações para ajustes antes de uma nova avaliação. A quarta etapa, concessão do selo, ocorre quando a empresa cumpre os requisitos e critérios estabelecidos, recebendo um certificado com validade definida, geralmente entre um e três anos. Por fim, a quinta etapa é o monitoramento e renovação, que garante a continuidade dos padrões exigidos por meio de auditorias periódicas. Caso a empresa deixe de atender aos critérios, o selo pode ser revogado. Observa-se que a obtenção de um selo sustentável é, portanto, uma oportunidade para as empresas não apenas obterem reconhecimento externo, mas também implementarem melhorias contínuas em suas práticas, demonstrando para as partes interessadas ações concretas e contínuas em ESG.

2.6 A importância de um Padrão de Avaliação ESG

O uso de um padrão de avaliação ESG é fundamental para promover a transparência e a responsabilidade nas práticas empresariais. Esses padrões permitem que as organizações avaliem e comuniquem seus impactos ambientais, sociais e de governança de maneira estruturada e confiável. Além disso, eles ajudam as empresas a se alinharem às expectativas de investidores e partes interessadas, que estão cada vez mais exigindo práticas empresariais sustentáveis (Harraca, 2022). Sua adoção é uma resposta às crescentes pressões regulatórias e à demanda do mercado por práticas empresariais éticas. Como destaca Eccles e Klimenko (2019), empresas que integram métricas ESG em suas estratégias são mais bem posicionadas para mitigar riscos reputacionais e operacionais, além de atrair capital de investidores interessados em sustentabilidade.

Estudo realizado Moreira *et al.* (2023) analisou a relação entre práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) e os estágios do ciclo de vida das empresas brasileiras de capital aberto listadas na B3, no período de 2010 a 2020. A pesquisa buscou preencher uma lacuna teórica sobre como os estágios do ciclo de vida das empresas influenciam as iniciativas ESG

no Brasil, um país emergente, e como o mercado percebe essas ações na criação de valor. Os resultados indicam que empresas nos estágios de nascimento e turbulência apresentam níveis mais baixos de práticas ESG, especialmente nos pilares ambiental e social, em comparação com empresas no estágio de maturidade. Também evidenciou que iniciativas ESG no mercado de capitais brasileiro estão associadas a indicadores como rentabilidade, liquidez, endividamento, valor de mercado e número de analistas.

No modelo de avaliação e alinhamento da trajetória de melhorias proposto pela ABNT PR 2030 (2022), é apresentada uma escala composta por cinco estágios de evolução, crescentes e cumulativos, definidos a partir de: Estágio de maturidade 1 e 2, conhecidos como Elementar e Não Integrado (as ações implementadas pela organização ainda não podem ser tratadas e consideradas práticas ESG, visto que são para atendimento da legislação ou práticas dispersas); Estágio 3, denominado Gerencial (com uma atuação mais consciente e participativa das lideranças em relação aos temas materiais estabelecidos para o negócio, demonstrando uma preocupação além do atendimento da legislação); Estágio 4, chamado de Estratégico (o ESG é usado como diferenciação pela organização, com a liderança assumindo um papel proativo, estando à frente dos processos ESG) e num nível mais avançado; e o Estágio 5, sendo destacado como Transformador (atuando com protagonismo para impactar e influenciar outras organizações no fortalecimento do tema em um cenário mais amplo, pois já posicionou o ESG na base de seu modelo estratégico).

Ademais, buscar um padrão de avaliação ESG é não apenas uma prática recomendada, mas uma necessidade para organizações que desejam prosperar em um ambiente econômico e social em rápida transformação, possibilitando a identificação e reconhecimento do estágio de maturidade da organização em relação aos critérios ESG, bem como a definição de uma trajetória evolutiva de maturidade (ABNT PR 2030, 2022). Isso possibilita à organização a competência de identificar seus pontos fortes e onde existe espaço para melhorias, se a empresa está apenas iniciando sua jornada ou dando passos transformadores e assumindo o protagonismo perante de sua cadeia de valor (Honeyman, 2017).

Portanto, a adoção de padrões ESG não apenas fortalece a transparência e a responsabilidade empresarial (Freeman, 1984; Eccles *et al.*, 2014), como também está diretamente ligada à Teoria dos *Stakeholders*, apresentada no próximo tópico. Ao seguir *frameworks* estruturados, como GRI ou ABNT PR 2030, as empresas conseguem comunicar de

forma clara seus compromissos e avanços em sustentabilidade, construindo confiança e engajamento com seus *stakeholders*.

3 METODOLOGIA

Este estudo de caso é realizado em uma indústria de transformação do setor automotivo, escolhido por sua importância para a economia e expectativa quanto a sua performance sustentável originada dos consumidores, investidores e governos, fundamento lógico para sua escolha (Yin, 2010). Para compreender melhor a realidade da empresa, o estudo contou com a pesquisa de documentos internos cedidos conforme interação entre empresa e pesquisador, relatórios públicos, garantindo uma visão ampla e detalhada do contexto organizacional, buscando examinar o fenômeno em seu ambiente natural, adotando os cuidados necessários a serem seguidos para a aplicação da metodologia estudo de caso (Pozzebon e Freitas, 1998; Yin, 2010), reconhecendo que a pesquisadora é uma parte ativa na construção do conhecimento (Pozzebon; Petrini, 2013), escolhendo o estudo por sua experiência com certificações, interesse sobre o tema ESG e importância atual, alinhando os três aspectos.

Objetivando trazer uma visão geral do estudo de caso, conforme preconiza Yin (2010), a empresa estudada é uma indústria de destaque no setor, com atuação internacional, fazendo parte de um grupo de empresas que são referência no setor automotivo com um modelo de negócio sólido, baseado no equilíbrio geográfico, diversificação comercial e multitecnologias (Relatório de Sustentabilidade da indústria de transformação do setor automobilístico – 2023).

A indústria analisada possui certificações nas normas ISO 9001 (Qualidade), ISO 14001 (Gestão Ambiental), ISO 45001 (Segurança e Saúde no Trabalho), IATF 16949 (Qualidade para o setor Automotivo). É também a única planta do grupo CIE, possuidor de 120 plantas de produção, distribuídas em 16 países e 4 continentes, detentora dos selos *Great Place to Work - GPTW* e ESG - FIEC (Relatório de Sustentabilidade da indústria de transformação do setor automobilístico - 2023), estas relacionadas ao tema do estudo ora proposto, caracterizando o seu estado revelador, crítico e especial, servindo como *benchmarking* e seleção teórica para a escolha da empresa, possibilitando análises e generalizações analíticas pertinentes para outras empresas (Yin, 2010).

De acordo com Yin (2010), para se escolher o método de pesquisa a ser adotado, uma condição primordial e importante é o tipo de questão que se busca responder. Indica o estudo de caso como o método de pesquisa ideal, se as questões que envolvem a identificação do tipo “como” e “porquê” certos fenômenos ocorrem. Ainda segundo Yin (2010), pode-se aplicar o

estudo de caso como uma pesquisa empírica, quando esta investiga, dentro de um contexto do mundo real, um fenômeno contemporâneo no qual não haja fronteiras claras e evidentes entre o fenômeno e o contexto.

De fato, o presente trabalho tem como objetivo avaliar a convergência entre a certificação ESG e as práticas ESG exigidas por montadoras automotivas a seus fornecedores, evidenciar de que forma as montadoras clientes, como *stakeholders*, ao exigirem a adoção de padrões reconhecidos e melhorias contínuas mais sustentáveis e responsáveis, colaboram com a manutenção do alinhamento da empresa com as demandas do mercado, tendo como objetivos específicos identificar as estratégias e práticas de sustentabilidade ambiental exigidas pela metodologia de certificação ESG (FIEC, 2024) e pelas montadoras clientes do setor automotivo, a seus fornecedores; identificar as estratégias e práticas de sustentabilidade social exigidas pela metodologia de certificação ESG (FIEC, 2024) e pelas montadoras clientes do setor automotivo, a seus fornecedores; identificar as estratégias e práticas de governança exigidas pela metodologia de certificação ESG (FIEC, 2024) e pelas montadoras clientes do setor automotivo, a seus fornecedores; e propor ferramenta, matriz de convergência entre o modelo de certificação escolhido e implementado na empresa e as práticas ambientais, sociais e de governança requeridas pelas montadoras clientes, sugeridas pela norma ABNT PR 2030 (2022).

A análise dos dados secundários seguiu abordagem qualitativa, com a identificação dos *stakeholders* de uma indústria de transformação do setor automotivo, a identificação das práticas ESG consideradas relevantes pela empresa e pelo cliente. Essa metodologia possibilita uma compreensão detalhada das práticas solicitadas e do que efetivamente vem sendo implementado pela organização.

Foram analisados os seguintes documentos para alcance dos objetivos, conforme Quadro 4:

Quadro 4 - Objetivos específicos e documentação pesquisada

Objetivos específicos	Pesquisa Documental	Análise de dados Secundários
Identificar as estratégias e práticas de sustentabilidade ambiental exigidas pela metodologia de certificação ESG (FIEC, 2024) e pelas montadoras clientes do setor automotivo, a seus fornecedores.	Requisitos específicos do cliente (atualizados até 2025), Planejamento Estratégico (2023), Requisitos da Certificação (2024), Relatório de Sustentabilidade da empresa (2023), Matriz de	Análise de documentos: levantar, examinar e identificar as exigências solicitadas pelos clientes; levantar, examinar e identificar estratégias e práticas ESG implantadas pela empresa estudada.

	Materialidade (2023), plataforma utilizada pela empresa para evidenciar práticas implementadas (2025).	
Identificar as estratégias e práticas de sustentabilidade social exigidas pela metodologia de certificação ESG (FIEC, 2024) e pelas montadoras clientes do setor automotivo, a seus fornecedores.	Requisitos específicos do cliente (atualizados até 2025), Planejamento Estratégico (2023), Requisitos da Certificação (2024), Relatório de Sustentabilidade da empresa (2023), Matriz de Materialidade (2023), plataforma utilizada pela empresa para evidenciar práticas implementadas (2025).	Análise de documentos: levantar, examinar e identificar as exigências solicitadas pelos clientes; levantar, examinar e identificar estratégias e práticas ESG implantadas pela empresa estudada.
Identificar as estratégias e práticas de governança exigidas pela metodologia de certificação ESG (FIEC, 2024) e pelas montadoras clientes do setor automotivo, a seus fornecedores.	Requisitos específicos do cliente (atualizados até 2025), Planejamento Estratégico (2023), Requisitos da Certificação (2024), Relatório de Sustentabilidade da empresa (2023), Matriz de Materialidade (2023), plataforma utilizada pela empresa para evidenciar práticas implementadas (2025).	Análise de documentos: levantar, examinar e identificar as exigências solicitadas pelos clientes; levantar, examinar e identificar estratégias e práticas ESG implantadas pela empresa estudada.
Propor matriz de convergência entre o modelo de certificação escolhido e implementado na empresa e as práticas ambientais, sociais e de governança requeridas pelas montadoras clientes, sugeridas pela norma ABNT PR 2030:2022.	Requisitos específicos do cliente (atualizados até 2025), Norma ABNT PR 2030:2022, modelo de certificação escolhido e implementadas na empresa; Relatório de Sustentabilidade da Empresa (2023), dados lançados em Plataforma pela empresa (2025).	Análise de documentos: levantar, examinar e identificar as exigências solicitadas pelos clientes; levantamento de diretrizes ABNT PR 2030:2022, do modelo escolhido, relacionando com práticas implementadas e nível de maturidade identificado pela empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, a pesquisa atende ao recomendado por Yin (2010), definindo questões específicas, mantendo a clareza ao coletar os dados, incluindo uma disposição das fontes de

informações ao detalhar cada objetivo específico. Tudo planejado para manter a pesquisa dentro do tema do estudo de caso com um caminho entre as questões de interesse e as fontes de evidências.

Estudos realizados por Caputto *et al.* (2023) destacam as principais práticas ESG implementadas no setor automotivo e identificadas em seus relatórios de sustentabilidade. Para o pilar ambiental, são citadas a definição de meta para neutralizar emissão de carbono com as empresas estudadas pelo estudo reportando que estão adotando ações voltadas para o tópico. Também são identificadas ações destacando a reciclagem e economia no uso da água, com essa prática citada em 80% das empresas estudadas. Há relatos de busca pela melhoria da qualidade do ar, citada por 60% das empresas e economia circular, aparecendo em apenas 40%. Já para o pilar social, o estudo demonstra achados com práticas voltadas aos direitos humanos, com 80% das empresas abordando esse tema; diversidade e inclusão e saúde e segurança, aparecendo em 60% dos relatórios, concluindo a diretriz com o tema políticas sociais internas, reportadas por todas as empresas pesquisadas no estudo realizado. Finalizando o pilar Governança, aparecendo a importância de uma governança corporativa transparente em 100% das empresas pesquisadas, não havendo menção à diretoria independente. As empresas demonstram esforços consistentes em relação às dimensões ESG, com destaque para metas de carbono neutro e políticas sociais internas.

Ademais, em pesquisa realizada, não foram identificados estudos que abordem a aplicação de um modelo ESG voltado à relação entre montadoras e seus fornecedores. Embora os estudos encontrados reconheçam a importância do tema e a necessidade de investimentos em práticas ESG, não há um detalhamento de processos que atendam às demandas dos *stakeholders* e práticas implementadas nesse contexto específico. A proposta é original ao desenvolver uma abordagem estratégica, prática e aplicável, voltada para essa relação no setor automotivo, contribuindo com uma solução.

3.1 Tipologia da Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de natureza qualitativa, com objetivos exploratórios e descritivos. Segundo Malhotra (2001), a pesquisa exploratória qualitativa é caracterizada por ser não estruturada, baseada em pequenas amostras e voltada para a obtenção de *insights* e compreensão do contexto do problema, sendo especialmente útil em situações em que o problema ainda não está claramente definido. No referido estudo, a

investigação busca compreender, por meio de acesso aos documentos internos e divulgados na internet pela organização, como uma empresa do setor automotivo, integrante do grupo CIE Automotivo no Brasil, implementa estratégias e práticas ESG para atender às exigências de seus clientes montadoras.

A escolha pelo estudo de caso se justifica por permitir uma investigação aprofundada de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o objeto de estudo e o ambiente em que se insere não são claramente definidos (Yin, 2010). A abordagem qualitativa, por sua vez, possibilita captar a complexidade dos fenômenos sociais, organizacionais e ambientais envolvidos, valorizando a interpretação dos significados e das ações dos sujeitos envolvidos na prática ESG empresarial, contribuindo para mudanças sociais e para a compreensão crítica dos fenômenos (Pozzebon; Petrini, 2013). A teoria dos *stakeholders*, formulada por Freeman (1984), é diretamente relacionada à sustentabilidade empresarial ao destacar a importância de considerar os interesses dos diversos públicos na formulação das estratégias organizacionais.

Este estudo, promovendo a articulação do conteúdo com prática, vem mostrar que iniciativas ESG bem estruturadas e implementadas além de atenderem às expectativas dos *stakeholders*, geram legitimidade e licença social para operar, elementos essenciais para a construção de vantagem competitiva, desempenhando o estudo realizado um papel de apoio na análise e desenvolvimento teórico, contribuindo ao explorar uma questão de pesquisa que transcende o caso em si, oferecendo uma compreensão para contextos análogos, caracterizando um passo em direção à produção de uma generalização teórica de um ou poucos casos para muitos (Siqueira *et al.*, 2023). A sustentabilidade deixa de ser uma ação isolada e desconectada do propósito do negócio e passa a integrar o núcleo estratégico das empresas, promovendo diálogo contínuo com os *stakeholders* por meio de canais formais e participativos, relatórios transparentes e iniciativas de cocriação. Esse trabalho visa demonstrar que essa abordagem fortalece a reputação institucional, facilita o acesso a capital, melhora a retenção de talentos e reduz riscos regulatórios e operacionais. Assim, a articulação entre a teoria dos *stakeholders* e a sustentabilidade empresarial evidencia que o engajamento ativo e responsável com os diversos públicos é essencial para transformar práticas ESG em valor organizacional duradouro (Akamatsu; Mesquista, 2022).

Ademais, muitas organizações iniciam programas de sustentabilidade de forma fragmentada, com ações isoladas, sem integração estratégica, gerando frustrações diante de

expectativas não atendidas (Silva, 2025). Demonstrar como essa estruturação pode acontecer de forma mais estratégica com passos bem estabelecidos, amparada internamente pela liderança, com esforços mais organizados e utilizando modelos existentes é uma contribuição desse trabalho, existindo uma lacuna na literatura por não ter sido evidenciado trabalho que demonstre um caminho a ser seguido e como vincular práticas com os requisitos dos clientes.

O uso do estudo de caso não apenas aprofunda a compreensão dos mecanismos internos que viabilizam a adoção de práticas ESG, como também oportuniza processos de autoavaliação organizacional e replicabilidade em outros setores. Ao analisar uma empresa com nível de maturidade AAA no selo ESG FIEC, como foi mobilizada a iniciativa internamente, os passos adotados, identificando práticas recomendadas da ABNT 2030 (2022) e exigências de seus clientes, o estudo permite que gestores identifiquem lacunas, fortalezas e oportunidades de melhoria em suas próprias práticas, promovendo aprendizado organizacional. Além disso, a análise documental e matriz de resultados obtidos fornece um modelo replicável que pode ser adaptado a diferentes contextos setoriais e institucionais. Essa abordagem favorece a construção de referências práticas e teóricas que auxiliam outras organizações na implementação estratégica de ESG, respeitando suas especificidades.

A síntese cruzada entre as informações analisadas, conforme recomendado por Yin (2018), revela padrões repetitivos que podem orientar a formulação de estratégias empresariais e iniciativas colaborativas em setores diversos, ampliando o impacto da sustentabilidade como vetor de transformação organizacional da cadeia de valor.

3.2 Unidade de análise

A unidade de análise deste estudo é uma empresa do setor automotivo pertencente ao grupo CIE Automotive, com atuação no Brasil. Trata-se de uma indústria de transformação com presença internacional e reconhecida no mercado por sua estrutura sólida, pautada na diversificação tecnológica e comercial, além do equilíbrio geográfico (Relatório de Sustentabilidade, 2023). A escolha desta unidade justifica-se pelo seu papel relevante no setor, pela visibilidade de suas práticas em sustentabilidade e pela acessibilidade aos dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa, com a colaboração e disponibilidade da organização para participar e compartilhar documentos internos e institucionais fornecidos ao estudo de caso, bem como informações públicas sobre as iniciativas de sustentabilidade.

A empresa pesquisada possui uma história centenária, iniciando em 1855, em Fortaleza, com a criação da Fundação Cearense, reconhecida pela ABIFA (Associação Brasileira de Fundação) como a fundição mais antiga em operação no Brasil. Em 1977, a empresa adquiriu a Metaneide, uma fabricante de autopeças especializada em tambores de freio. Já em 1992, a empresa deu seus primeiros passos no mercado internacional, com exportações para o Chile e, em seguida, ampliando sua presença para outros países, com ênfase para os Estados Unidos e o Canadá (Relatório de Sustentabilidade, 2023).

Com vasta experiência e sólida atuação no setor industrial, a Metaneide muda, em 1996, sua sede para o Distrito Industrial de Maracanaú, no Ceará. Essa mudança representou também o surgimento da Durametal, uma marca voltada para o futuro, com processos automatizados e tecnologia de ponta. Desde então, a empresa passou a produzir atendendo aos mais rigorosos padrões exigidos por seus clientes montadoras, pelo mercado internacional e pelo setor de reposição, investindo de forma contínua em capacitação e qualidade (Relatório de Sustentabilidade, 2023).

Em 2006, a Durametal passou a integrar o grupo espanhol CIE Automotive, que adquiriu inicialmente 50% de seu capital. Dez anos depois, em 2016, o grupo ampliou sua participação para 85%, assumindo o controle societário da empresa. Com um modelo de negócio robusto, baseado em equilíbrio geográfico, diversificação comercial, multitecnologias, disciplina financeira e gestão descentralizada, o grupo CIE é uma referência global no setor automotivo. Entre os clientes da CIE Durametal estão marcas como Mercedes-Benz, Scania, DAF, Randon, Agrale, Caterpillar, Ford, General Motors, Iveco, MAN e Volkswagen (CIE Durametal, 2025).

Os sujeitos da pesquisa envolvem os profissionais da empresa que atuam diretamente nos processos de gestão e implementação de práticas ESG, incluindo setores de qualidade, sustentabilidade, gestão ambiental, relações com clientes e áreas correlatas. Estes profissionais serão considerados fontes-chave para acesso aos documentos, a conhecimento das exigências recebidas pelos clientes montadoras e das estratégias adotadas internamente para atendê-las. A definição dos sujeitos ocorreu de forma intencional, conforme os critérios de envolvimento direto com as práticas ESG, o que, segundo Flick (2009), é coerente com o delineamento qualitativo da pesquisa.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados secundários foi realizada por meio de múltiplas fontes de evidência, conforme a proposta metodológica de Yin (2010), buscando garantir confiabilidade à análise. Foram utilizadas as seguintes técnicas: pesquisa documental, arquivos gravados e sites corporativos divulgando informações, práticas e indicadores ESG obtidos de bases confiáveis disponibilizadas pela empresa, compilando informações divulgadas em seu relatório de sustentabilidade padronizado.

A pesquisa documental contemplou a avaliação de documentos internos relevantes e fornecidos pela empresa para o estudo de caso, evidenciados conforme interação entre pesquisador e organização, e mediante evolução das etapas do protocolo adotado, com cada etapa incorporando procedimentos para assegurar confiabilidade, validade e transparência (Yin, 2018), como o planejamento estratégico, requisitos específicos de clientes, matriz de materialidade, políticas internas de sustentabilidade, diretrizes de governança, manuais corporativos, certificados e normas técnicas adotadas, além do relatório de sustentabilidade da empresa (2023), considerando também uma consistência temporal da documentação, no mesmo horizonte de tempo (Silva *et al.*, 2025). Essa documentação é fundamental para compreender iniciativas específicas, relato e registro de resultados, padrões identificados, as exigências impostas pelos clientes e as práticas que a organização implementa para atendê-las. Adicionalmente, foram utilizados relatórios públicos e registros oficiais disponibilizados pela organização e por entidades reguladoras do setor automotivo, buscando-se assim obter um rico conjunto de dados, relacionados com a questão de pesquisa e assegurando a cobertura da complexidade do contexto (Pozzebon; Freitas, 1998).

Para a coleta de dados secundários foi incluída também uma consulta de documentos online, relatórios e outros materiais disponibilizados na plataforma ESG (s.d), <https://plataformaesg.sfiec.org.br/companies>, utilizada pela empresa, observando evidências e registros realizados na mesma, disponíveis por meio de login e senha pela empresa para o estudo de caso, objetivando uma melhor compreensão. Foram evidenciados na plataforma 69 indicadores aplicáveis e respondidos e 05 indicadores como não aplicáveis, possibilitando consultar respostas e verificar aderência ao modelo, Selo ESG - FIEC, escolhido pela empresa, bem como o conteúdo das páginas de internet da empresa e do grupo ao qual faz parte. O processo de análise de dados seguiu as etapas propostas no protocolo, amparado por uma análise teórica, bem como a coleta de uma enorme quantidade de dados conforme descrito anteriormente (levantamento, exame e identificação das exigências solicitadas pelos clientes,

das estratégias e práticas implantadas pela empresa estudada, incluindo dados disponibilizados na plataforma) e, finalmente, foi realizado um processo de análise de ida e volta entre teoria, requisitos aplicáveis dos clientes e do selo e dados contemplados na plataforma (Van Heck *et al.*, 2022).

A interpretação dos dados secundários coletados por diferentes meios permite confirmar as informações obtidas e enriquecer a compreensão dos fatores que influenciam a atuação da empresa pesquisada frente às demandas ESG de seus *stakeholders*. Ademais, é importante entender como a organização funciona e quais são as políticas adotadas e resultados atingidos (Yin, 2010). Esta abordagem contribui para a validação dos achados, fortalecendo a consistência da análise proposta neste estudo de caso.

3.4 Análise de Dados

Para garantir o rigor metodológico da pesquisa, foi adotado um protocolo estruturado de estudo de caso, por meio de uma sequência de etapas utilizadas na condução do estudo, funcionando como um guia metodológico (Pozzebon; Freitas, 1998), contendo procedimentos e regras seguidos, essenciais para aumentar a confiabilidade da pesquisa estudo de caso (Yin, 2010).

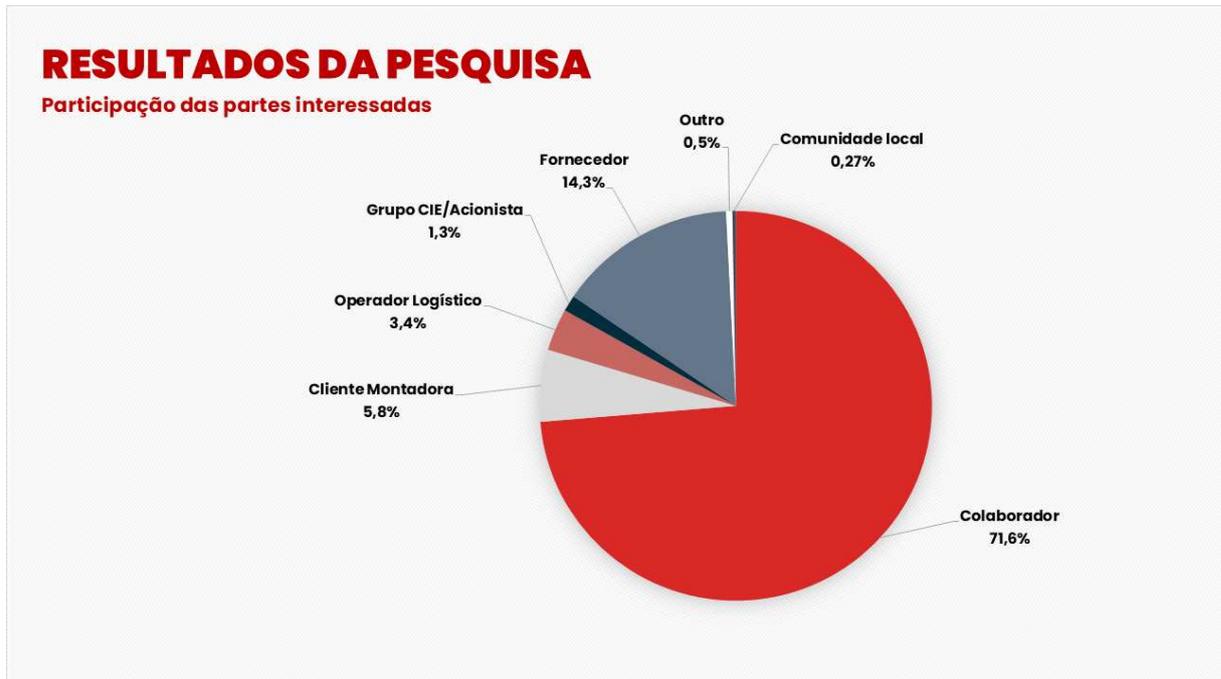
No referido trabalho, o protocolo seguido contempla, inicialmente, a definição clara do problema, dos objetivos e das questões que orientam a investigação. Em seguida, foi realizado planejamento, consulta e análise dos dados secundários, por meio de um levantamento abrangente de todas as práticas implementadas pela empresa, com foco posterior naquelas que demonstraram alinhamento com as exigências dos clientes. A pesquisa incluiu a identificação e avaliação de documentos e análise de relatórios que comprovam essas práticas, além de acesso, leitura e análise da plataforma utilizada pela empresa, auditada por um órgão credenciado independente. Por fim, para a validação dos resultados e generalização analítica foi elaborada uma matriz, síntese do estudo de caso, identificando as exigências dos clientes, as práticas recomendadas pela PR 2030 (2022), requeridas pelo selo e aquelas efetivamente observadas na empresa, com seu conteúdo devidamente apresentado e validado pela organização, representando recomendações e implicações práticas, servindo tanto para publicações acadêmicas quanto para orientações de gestores interessados no tema, garantindo assim a transparência e consistência na aplicação das técnicas qualitativas, considerando o rigor metodológico, descrevendo os procedimentos seguidos no estudo (Pozzebon; Petrini, 2013).

Como garantia da confiabilidade, validade e ética, adotou-se uma checagem consistente das informações, buscando diferentes fontes de documentos e indicadores internos, combinando documentos e relatórios com o intuito de confirmar evidências e refletir fielmente as práticas observadas (Silva *et al.*, 2025), havendo ainda o cuidado de obter o consentimento da empresa, objetivando garantir o acesso à organização e à disponibilidade aos documentos (Yin, 2010), explicando os objetivos do estudo, o uso dos dados e respeitando informações sensíveis do negócio, bem como sua credibilidade e validade, construídas por meio do envolvimento do comitê ESG da empresa e diretoria responsável, confirmando o conteúdo final e garantindo que as interpretações e conhecimento gerado reflitam experiências reais (Pozzebon; Petrini, 2013). Ao final, a pesquisa contribuiu para o entendimento da importância de implementação de práticas ESG oferecendo recomendações ambientais, sociais e de governança, com o objetivo de apoiar gestores na implementação de iniciativas ESG que possam gerar vantagem competitiva perante seus *stakeholders*.

4 RESULTADOS

A identificação dos *stakeholders* (partes interessadas) na indústria automotiva é essencial para uma gestão alinhada com as necessidades dessas partes, fortalecendo a transparência, impulsionando a inovação e promovendo um crescimento equilibrado e responsável. As partes interessadas são identificadas na matriz de materialidade da empresa pesquisada, conforme Figura 4, citadas também no manual de gestão integrado da empresa. O público pesquisado foi o conjunto de todos os *stakeholders* considerados relevantes pela liderança da organização.

Figura 4 - Partes interessadas



Fonte: Relatório de Sustentabilidade da indústria (2023).

A metodologia aplicada na realização da pesquisa foi baseada na análise da materialidade, que consiste na avaliação da percepção da empresa e de suas partes interessadas, quanto aos impactos gerados ao meio ambiente e à sociedade. O método utilizado seguiu as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI), reconhecida internacionalmente como referência em relatórios de sustentabilidade, e incorpora os princípios da norma ISO 26000, que orienta a análise e o engajamento das partes interessadas. Para a atribuição de relevância às respostas, os pesos dos respondentes foram considerados iguais, sendo posteriormente agrupados por similaridade, por meio de análise por agrupamento. Ressalta-se que no questionário utilizado para a pesquisa junto aos *stakeholders*, a empresa afirmava seu compromisso de confidencialidade, não identificando os nomes dos respondentes, mantendo o processo totalmente anônimo.

A pesquisa realizada para identificar a materialidade mapeou os pontos importantes para os *stakeholders* após a triangulação de dados, contando com a avaliação crítica do comitê de sustentabilidade da empresa. No pilar ambiental foram identificados: Matérias-primas, Substâncias Perigosas, Gases do Efeito Estufa, Energia, Água. Para o pilar social foram: Emprego, Capacitação, Diversidade, Saúde e segurança. Quanto ao pilar de governança, os

pontos foram: Conformidade legal, Gestão estratégica e Estrutura de Governança. Os temas foram transformados, posteriormente, em macrotemas que pautam a história, cultura e valores por pilar para a empresa, enaltecendo: produção sustentável para uma gestão ambiental eficiente; investindo em capital humano para um futuro seguro e diverso; e governança adaptativa para conformidade e estratégia global, e associados aos ODS's definidos como prioritários pela empresa: 7 (energia limpa), 12 (produção e consumo responsáveis), 3 (saúde e bem-estar), 8 (trabalho decente), 9 (inovação e infraestrutura), conforme relatório de sustentabilidade (2023).

Ademais, observa-se que o modelo seguido na aplicação foi o proposto por Donaldson e Preston (1995), com todas as partes ou grupos de interesse legítimos que participam da empresa, sendo considerados da mesma forma e intensidade na pesquisa e definição dos temas materiais pela empresa, não havendo prioridade de interesse de uns sobre outros, evidenciando a troca de valor de forma igual entre os *stakeholders* respondentes, modelo considerado pela autora adequado ao sugerir que empresas não devem se preocupar apenas com os acionistas, mas com todos os grupos que são afetados por suas atividades ou que exercem influência sobre ela (Clarkson, 1995).

Para esta pesquisa, estudo de caso são considerados os clientes montadoras, identificados no resultado da pesquisa como cliente/consumidor, e as práticas adotadas para atender suas exigências e necessidades.

4.1 Identificação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS Considerados

Relevantes pela Empresa Estudada - Fornecedora

A identificação das práticas em cada pilar de um modelo ou estrutura organizacional é essencial para garantir a efetividade e a aplicabilidade dos princípios que o sustentam. A análise dessas práticas permite não apenas avaliar a conformidade com os princípios estabelecidos, mas, também, aprimorar processos, promover a sustentabilidade e otimizar resultados. Dessa forma, a compreensão e a configuração de aplicação de cada pilar como prática demonstra o que a empresa efetivamente implementa, passo fundamental para possibilitar e permitir a melhoria contínua e o fortalecimento das práticas ESG, conforme preconiza ABNT PR 2030 (2022).

Ademais, destacada que a integração dos ODS aos indicadores da empresa reflete um compromisso com a sustentabilidade, permitindo uma gestão estratégica e transparente. Ao alinhar suas métricas a esses objetivos, a empresa monitora seu impacto e reforça que o crescimento pode coexistir com o desenvolvimento sustentável. O Quadro 5, relaciona ODS, selecionados pelas lideranças da empresa, aos temas materiais, identificados por meio de pesquisa aplicada junto aos principais *stakeholders*, e suas respectivas métricas:

Quadro 5 - ODS e indicadores estabelecidos pela empresa

Dimensão	ODS prioritários	Tema Material	Indicadores
Ambiental	7-Energias renováveis acessíveis 12- Consumo e produção responsáveis	Produção sustentável para uma gestão ambiental eficiente	Consumo de água bruta
			Consumo de água tratada
			Consumo de energia
			Descarte de resíduos sólidos e líquidos
Social	3-Saúde de qualidade 8-Trabalho digno e crescimento econômico	Investindo em capital humano para um futuro seguro e diverso	Diversidade de Gênero - % de mulheres na categoria de operadores
			Diversidade de Gênero - % de mulheres na categoria de graduados
			Diversidade Geracional - % da geração com menos de 30 anos
			Diversidade Geracional - % da geração com mais de 50 anos
Governança	9-Indústria, inovação e infraestrutura	Governança adaptativa para conformidade e estratégia global	Conquistar o selo ESG

Fonte: elaborado pela autora (2025) com base no Relatório de Sustentabilidade indústria de transformação do setor automobilístico – 2023.

Os ODS prioritários, para meio ambiente, social e governança, foram definidos por meio de grupos focais, contando com a participação das principais lideranças, diretoria, assessorados por consultoria especializada, analisando as ações que são realizadas pela empresa, considerando temáticas críticas e/ou estratégicas. Em seguida, foram correlacionados com os macrotemas para constatar a coerência, conforme documentação interna da empresa e Relatório de Sustentabilidade (2023).

Atualmente, a empresa incorporou outros ODS aos prioritários, definidos em 2023: 4 (Educação de Qualidade), 5 (Igualdade de Gênero), 10 (Redução das Desigualdades), 13 (Ação

contra a Mudança Global do Clima), 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes), 17 (Parcerias e Meios de Implementação), mantendo a coerência com suas ações e importância do tema, conforme Relatório de Sustentabilidade (2025).

4.2 Caminho Escolhido para Implementar Práticas ESG

Com o objetivo de atender aos requisitos ESG exigidos pelas montadoras clientes, considerando também a importância do tema junto ao acionista majoritário, que possui um planejamento estratégico dedicado ao ESG, com objetivos e ações claras e estabelecidas para as unidades fabris pertencentes ao grupo, a empresa definiu, em seu planejamento estratégico para o ano de 2023, a meta de obter um selo ESG. Essa iniciativa visava manter a coerência com seu histórico de conformidade com normas, sistemas e certificações. A meta foi formalizada em um plano de ação, que estabelecia a obtenção do selo ESG-FIEC até dezembro de 2023. Para alcançar esse objetivo, foram previstas as seguintes ações/etapas, conforme documento interno disponibilizado pela empresa para esta pesquisa, no momento da análise das informações no estudo de caso (plano de ação da empresa):

- Levantar opções disponíveis no mercado de certificações e selos com acreditação ESG;
- Apresentar para diretoria opções de certificações e selos com acreditação ESG e escolher a proposta de trabalho mais adequada ao contexto da organização;
- Assinar proposta comercial;
- Formar Grupo de Trabalho;
- Realizar diagnóstico de maturidade da empresa em temas ESG;
- Apresentar cronograma de ações;
- Implementar melhorias identificadas no diagnóstico;
- Implementar ações para melhorar aderência aos requisitos da certificação e selo-FIEC com acreditação ESG;
- Realizar avaliação preliminar (pré-auditoria) pela equipe consultora, com emissão de relatório contendo recomendações de melhorias;
- Implementação das melhorias indicadas no relatório;

- Avaliação final (auditoria) conduzida pela equipe de auditores com acreditação.

Na realização do levantamento das opções disponíveis no mercado de certificações e selos com acreditação ESG, a empresa, estudo de caso, optou pelo Selo ESG FIEC. Com uma atuação coerente com sua missão institucional e com o seu compromisso para com o futuro da indústria e do estado, a FIEC desenvolveu um Núcleo de atuação na área ESG como parte de sua estrutura organizacional. Com o propósito de contribuir, suportar e disseminar uma cultura de sustentabilidade na indústria cearense e apoiar políticas voltadas para a redução dos impactos ambientais nos processos operacionais das indústrias, realizar ações que valorizem o capital humano e fortalecer as estruturas de governança corporativa dessas indústrias, desenvolveu o Programa de Certificação ESG-FIEC, fruto do esforço conjunto do Núcleo ESG-FIEC, do Serviço Social da Indústria (SESI), do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), do Instituto Euvaldo Lodi (IEL), do Centro Internacional de Negócios (CNI) e do Observatório da Indústria, todos engajados e alinhados quanto a importância do tema, voltado para dar acesso às indústrias cearenses às boas práticas da cultura ESG e com a intenção de proporcionar ganhos efetivos em inovação e competitividade (FIEC, 2022).

Ademais, ao escolherem esse caminho, por meio da participação no programa, as empresas se credenciam para receber o Selo ESG-FIEC, que simboliza o reconhecimento como uma indústria comprometida com o desenvolvimento sustentável em todas as suas relações econômicas, ecológicas e sociais, sendo composto por indicadores gerais e específicos. O objetivo do programa é a certificação dos processos gerenciais, produtivos e de apoio da indústria, alinhando com as melhores práticas ESG, em todos os níveis existentes e áreas na organização, necessitando ter pelo menos 12 meses contínuos de operação e natureza industrial (FIEC, 2024). Abaixo, é apresentada no Quadro 6, a relação dos indicadores ambientais, sociais e de governança setoriais (FIEC, 2022), aplicáveis ao ramo de atuação da empresa estudo de caso:

Quadro 6 - Indicadores Setoriais do Selo ESG-FIEC

Tópico	Indicador
Ambiental	
Impactos do produto em fase de uso	Eficiência energética do produto
	Emissões de gases de efeito estufa pelo produto
Impactos do produto após o seu uso	Impacto ambiental das embalagens

	Logística reversa do produto e da embalagem pós-consumo
Matérias-primas e insumos	Rastreamento das matérias-primas
	Operações de transporte e manejo de recursos e produtos protegidos
Social	
Segurança do consumidor	Histórico e práticas durante o uso
Atendimento ao consumidor	Suporte ao consumidor – dúvidas e reclamações
Governança	
Propriedade intelectual	Marcas e patentes

Fonte: elaborado pela autora (2025) com base no Caderno Setorial de Indicadores D (2022).

São também definidos indicadores gerais (FIEC, 2024), de aplicabilidade geral por parte das indústrias participantes do Selo, conforme Caderno Geral (FIEC, 2024), comentados, brevemente, no Quadro 7, abaixo:

Quadro 7 - Indicadores Gerais do Selo ESG-FIEC

Tópico	Indicador
Ambiental	
Compliance Ambiental	Licenciamento Ambiental
	Cadastro Técnico Federal (IBAMA) e Taxa de Controle e Fiscalização Ambiental
	Outorga de Uso da Água
	Histórico de responsabilizações administrativas, cíveis e criminais ambientais
Gestão Energética	Gestão Energética
	Energia Renovável
Uso de recursos naturais	Gestão hídrica
Gestão de resíduos	Efluentes Líquidos Industriais
	Efluentes Líquidos Sanitários
	Gestão de resíduos sólidos
	Armazenamento de resíduos sólidos
	Destinação de resíduos sólidos

Emissões de gases de efeito estufa	Inventário das emissões de gases de efeito estufa
	Gestão das emissões de gases de efeito estufa
Uso de matérias-primas sustentáveis	Uso de Matérias-primas Sustentáveis
	Redução da Intensidade de Carbono na Cadeia de Suprimentos
Social	
Conformidade Legal	Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas
	Certidão Negativa de Regularidade Fiscal
	Certificado de Conformidade – Corpo de Bombeiros
	Alvará Sanitário e de Funcionamento
	Acordo Coletivo de Trabalho
Saúde e Segurança ocupacional	Programa de Gerenciamento de Riscos
	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
	Equipamentos de Proteção Individual (EPIs)
	Saúde e Segurança Ocupacional
	Condição das Instalações
Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho	Registro de Funcionários
	Inexistência de trabalho infantil, forçado, escravo ou análogo ao escravo
	Trabalho estrangeiro
	Assédio e Abuso
	Diversidade
	Liderança Feminina
	Empregabilidade de pessoas com deficiência (PcD)
	Benefícios
	Remuneração
	Clima Organizacional
	Desenvolvimento profissional
Relacionamento com partes interessadas	Desenvolvimento Local
	Gestão da cadeia de valor
	Satisfação dos clientes
Governança	

Estrutura de governança	Estrutura de governança da sustentabilidade
	Estrutura de Governança
Estratégia de Governança	Política de sustentabilidade
	Desdobramento da Política de Sustentabilidade em metas e indicadores
	Planejamento estratégico
Ética, Transparência e Conformidade	Ética e Conduta
	Concorrência Leal
	Anticorrupção e Antissuborno
	Lei Geral de Proteção de Dados
	Prevenção à maquiagem verde (<i>greenwashing</i>)
Engajamento e Relacionamento com partes interessadas	Engajamento da cadeia de valor
	Identificação e seleção dos <i>stakeholders</i> (partes interessadas)
	Engajamento de <i>stakeholders</i> (partes interessadas)
	Divulgação das práticas ESG
Desenvolvimento Organizacional	Capacitação e desenvolvimento das lideranças
Inovação	Pesquisa e Desenvolvimento
	Inovação e ESG
Padrões e Reconhecimento	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
	Certificações e Reconhecimento

Fonte: elaborado pela autora (2025) com base no Caderno Geral de Indicadores (2024).

Desta forma, o Programa ESG-FIEC, em seus cadernos de orientações, específico e geral, estabelece indicadores que possibilitam avaliar ações implementadas pela empresa e estabelecer o grau de maturidade das indústrias em relação aos três pilares do ESG. A seguir, são explorados os critérios aplicáveis e práticas adotadas, parte do objeto de estudo desta dissertação, considerando a natureza do produto avaliado, os respectivos níveis de aderência aos indicadores propostos e os requisitos dos clientes montadoras.

4.3 Critérios e Práticas

Neste tópico, são apresentados os critérios estabelecidos pelo selo ESG, destacando as práticas implementadas pela empresa e o respectivo nível de maturidade observado. O selo propõe uma estrutura composta por indicadores gerais e indicadores específicos (adaptados às particularidades de cada setor) e uma avaliação por meio do nível de maturidade, conforme práticas evidenciadas na organização, sendo a pontuação composta por cinco estágios de maturidade, que demonstrando uma evolução e com uma abordagem cumulativa (FIEC, 2024), conforme Quadro 8 abaixo:

Quadro 8 - Pontuação Selo ESG-FIEC

Pontuação Selo ESG-FIEC	Critério
Não conforme – 0	Não sendo evidenciada prática de planejamento e execução. A empresa não atende às leis ou normas aplicáveis ou não realiza nenhuma boa prática em relação às questões tratadas no indicador.
Iniciante/ conforme – 4	A indústria possui práticas de planejamento e execução, muitas vezes para atender a legislação. A empresa executa ações relacionadas ao indicador de forma consistente, mas há pontos para melhoria.
Sensibilizada – 6	A indústria possui práticas de planejamento e execução com foco na melhoria contínua. A empresa já executa ações relacionadas ao indicador, havendo espaço para evolução.
Consciente - 8	Além de atender o nível anterior, incrementa sua prática para se diferenciar, integrando os temas à uma abordagem estratégica. A empresa alcançou ótimo nível de alinhamento com as melhores práticas no indicador.

Engajada - 10	Além de atender o nível anterior, incrementa sua prática para impactar e influenciar outras organizações. A empresa atua na vanguarda das práticas ESG no indicador.
---------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora (2025) com base no Caderno Geral de Indicadores (2024).

No caso da indústria automobilística, analisando os indicadores específicos do setor, o pilar ambiental abrange diferentes fases do ciclo de vida dos produtos, refletindo uma abordagem ampla e integrada. Durante a fase de uso, são avaliados aspectos como a eficiência energética dos veículos e a emissão de gases de efeito estufa. Já no pós-uso, o foco recai sobre o impacto ambiental das embalagens, a logística reversa dos produtos e das embalagens, promovendo a responsabilidade pelo ciclo completo dos materiais. Além disso, há uma atenção especial à origem e rastreabilidade das matérias-primas, bem como às operações de transporte e manejo de recursos considerados ambientalmente sensíveis (FIEC, 2024).

No pilar social, os indicadores voltam-se para a segurança do consumidor, considerando o histórico e as práticas adotadas durante o uso dos produtos, além do suporte oferecido para dúvidas e reclamações. Por fim, no eixo da governança, é avaliada a gestão da propriedade intelectual, com ênfase na proteção de marcas e patentes. Esses critérios, em conjunto, visam fomentar uma atuação empresarial mais ética, transparente e comprometida com a sustentabilidade em todas as suas dimensões (FIEC, 2024).

Já para a análise dos indicadores gerais, o pilar ambiental abrange temas como licenciamento, cadastro no IBAMA, outorga de uso da água, histórico de responsabilizações, gestão energética, gestão hídrica, uso de recursos naturais, gestão de resíduos, emissões de gases de efeito estufa e uso de matérias-primas sustentáveis. Já o pilar social considera questões relacionadas à conformidade trabalhista, saúde e segurança ocupacional, diversidade, bem-estar dos colaboradores, relacionamento com a comunidade e satisfação dos clientes. Por fim, o pilar de governança analisa a estrutura de gestão da sustentabilidade, políticas internas, ética, transparência, inovação e controle de riscos (FIEC, 2024).

Desta forma, o Programa ESG-FIEC, em seus Cadernos Setorial D (2022) e Geral de Indicadores (2024), estabelece uma metodologia mensurável do grau de maturidade das indústrias em relação aos três pilares do ESG, sendo alcançado, pela empresa estudada, uma

classificação AAA, demonstrando seu nível de maturidade com a maior pontuação na classificação do Selo, após avaliação final (auditoria), conduzida pela equipe de auditores com acreditação. Com o objetivo de alcançar a mais alta classificação no selo, essa meta foi definida em conjunto com a diretoria desde o início do projeto. Para isso, foi realizado um diagnóstico de maturidade da empresa em temas relacionados a ESG e previstos pelo Selo. A partir da avaliação preliminar (pré-auditoria) conduzida pela equipe consultora, foram identificados os pontos de melhoria, os quais foram detalhados em um relatório com recomendações específicas para o aprimoramento dos processos e práticas da organização, concluindo com a avaliação final (auditoria) conduzida pela equipe de auditores com acreditação (conforme observado em documento interno da empresa - plano de ação estratégico evidenciado no estudo de caso). Essa estrutura permitiu que a empresa identificasse seus pontos fortes e oportunidades de melhoria, promovendo uma atuação mais alinhada aos princípios da sustentabilidade e à geração de valor compartilhado.

Ademais, para melhorias futuras, visando aprimoramentos contínuos entre um ciclo de certificação e a próxima avaliação pelo órgão (recertificação), podem ser observados os níveis de pontuação de maturidade obtidos no processo de avaliação final. Como o selo identifica em seu critério qual seria a boa prática observada para aumentar a pontuação, é possível a empresa identificar melhorias e evidenciar sua evolução ao longo do intervalo de tempo entre as certificações, permitindo uma abordagem cumulativa e favorecendo o desenvolvimento progressivo das práticas ESG (FIEC, 2024).

A seguir, são explorados os critérios (baseados nos cadernos) aplicáveis e práticas adotadas, conforme documentação evidenciada na empresa, parte do objeto de estudo desta dissertação, considerando a natureza do produto avaliado, os respectivos níveis de aderência aos indicadores propostos e os requisitos específicos dos clientes montadoras.

4.4 Exigências das Montadoras e Práticas ESG Implementadas

Diante da crescente pressão por práticas sustentáveis no setor automotivo (Porter e Kramer, 2011; Honeyman, 2017), esta seção tem como objetivo identificar as estratégias e práticas adotadas pela indústria de transformação do setor para atender às exigências de suas clientes montadoras, considerando os pilares ambiental, social e de governança. Para isso, foi realizada uma análise de dados secundários, cedidos pela empresa, considerando requisitos específicos atualizados até 2025, o planejamento estratégico da empresa (2023), certificações

ambientais, relatórios de sustentabilidade (2023) e matriz de materialidade (2023), permitindo levantar, examinar e identificar tanto as exigências dos clientes quanto as ações ESG implementadas pela organização estudada, detalhadas nos tópicos abaixo.

4.4.1 Pilar Ambiental

Para cada exigência e recomendação ambiental solicitada pelas montadoras clientes em seus requisitos específicos, o fornecedor implementa uma providência e prática internamente, como meio de comprovar sua aderência aos pontos destacados, conforme Quadro 9 abaixo:

Quadro 9 - Matriz de Convergência - Eixo Ambiental

Exigência da Montadora Cliente	Providência do Fornecedor	Selo ESG
a) Licenciamento Ambiental	Possui Licença de Operação válida, emitida por órgão competente, monitoramentos realizados em conformidade com as condicionantes e o relatório da auditoria interna realizada para o monitoramento da conformidade dos requisitos legais aplicáveis.	Critério avaliado pelo Selo. Em processo de auditoria externa, realizada por órgão independente, avaliador do Selo, foi evidenciado que a empresa possui licença de operação válida, conforme parecer com avaliação da empresa na plataforma ESG.
b) Gestão Energética	Realizado o monitoramento do consumo de energia elétrica, bem como o consumo de combustíveis e possui metas estabelecidas para eficiência energética e indicadores de monitoramento.	Critério avaliado pelo Selo. Todas essas práticas foram comprovadas por meio de auditoria externa conduzida por avaliador do Selo e registradas na plataforma ESG.
c) Gestão hídrica	A empresa monitora o consumo de água e estabelece metas para sua redução. A unidade possui sistema de captação de água da chuva. Nas instalações sanitárias são utilizadas torneiras com temporizadores para reduzir o consumo.	Critério avaliado pelo Selo. Todas essas práticas foram comprovadas por meio de auditoria externa conduzida por avaliador do Selo e registradas na plataforma ESG.
d) Efluentes líquidos sanitários e industriais	A empresa realiza o controle do efluente sanitário, destinado para rede de esgoto, e realiza análise mensal de todos os requisitos estabelecidos (por mais que ela seja isenta de tal análise).	Critério avaliado pelo Selo. Todas essas práticas foram comprovadas por meio de auditoria externa conduzida por avaliador do Selo e registradas na plataforma ESG.
e) Gestão, Armazenamento e	A empresa elaborou e implementou Plano de Gerenciamento de	Critério avaliado pelo Selo. Todas essas práticas foram

Destinação de Resíduos Sólidos	Resíduos Sólidos, obedecendo periodicidade definida e com responsável técnico. Realiza monitoramento e acompanhamento dos resíduos gerados periodicamente, possuindo também projetos para reutilização e coprocessamento de seus resíduos. Realiza o armazenamento dos resíduos sólidos de forma adequada, mantendo os locais de armazenamento identificados, bem como com acesso restrito nos locais de armazenamento de resíduos perigosos.	comprovadas por meio de auditoria externa conduzida por avaliador do Selo e registradas na plataforma ESG.
f) Inventário e Gestão das emissões de gases de efeito estufa	A indústria elabora o Inventário de Emissões de gases do efeito estufa de todas as fontes de emissões presentes em suas operações nos escopos 1, 2 e 3. Foi evidenciado que a empresa possui metas de redução das emissões de gases do efeito estufa e neutraliza parte de suas emissões referentes ao ano de 2022 por meio da compra de IRECs.	Critério avaliado pelo Selo. Todas essas práticas foram comprovadas por meio de auditoria externa conduzida por avaliador do Selo e registradas na plataforma ESG.

Fonte: elaborado pela autora com base nos desdobramentos dos requisitos específicos dos clientes (2025), na plataforma utilizada pela empresa (2025), no Relatório de Sustentabilidade da indústria (2023) e na documentação observada na empresa fornecedora (2025).

Dada a importância da Agenda 2030 e dos ODS, como resposta global para enfrentar os principais desafios contemporâneos (Alves, 2023), as práticas apresentadas no Quadro 9 possuem relação com os ODS 6 (Água Potável e Saneamento), 7 (Energia Limpa e Acessível), 12 (Consumo e Produção Responsáveis) e 13 (Ação Contra a Mudança Global do Clima), conforme FIEC (2024). Na sequência, são comentadas, brevemente, exigências das montadoras e providências e soluções implementadas pelo fornecedor.

a) Licenciamento Ambiental

No Pilar Ambiental, os clientes montadoras solicitam a licença ambiental e a conformidade com os requisitos legais ambientais (requisito específico do cliente interpretado na documentação da empresa). Já o Caderno Geral do Selo (2024), tratando o tema *compliance* ambiental, estabelece que a empresa realize periodicamente a identificação dos requisitos legais ambientais aplicáveis a suas atividades, mantendo levantamento atualizado e com periodicidade predefinida. Os indicadores gerais avaliam questões legais, tais como licenciamento, Cadastro Técnico Federal e Certificado de Regularidade no IBAMA, outorga de uso da água (quando realiza a captação de água superficial ou subterrânea, indiferentemente da finalidade de uso), histórico de responsabilizações.

Comprovando o atendimento, a indústria deve ter licenças ambientais válidas e em vigor, emitidas pelos órgãos ambientais competentes, para todas as atividades sujeitas a licenciamento que esteja realizando, realizar auditorias internas anuais para verificação da conformidade em relação aos requisitos legais, bem como um método para monitorar prazos para cumprimento das condicionantes impostas pelas licenças, para entrega de relatórios e laudos de análise, e do próprio vencimento do documento licenciatório, conforme Caderno Geral de Indicadores (2024).

A empresa demonstrou um nível de maturidade engajada, dispondo das licenças válidas e em vigor, do Cadastro Técnico Federal válido, incluindo certidões negativas expedidas pela Superintendência Estadual do Meio Ambiente - SEMACE e IBAMA e Outorga de Uso da Água válida, expedida por órgão competente no Estado do Ceará (documentos internos cedidos pela empresa). Ademais, foi constatado o uso de plataforma para levantamento e monitoramento dos requisitos legais ambientais aplicáveis a suas atividades, conforme observado no Relatório de Sustentabilidade (2023) e na plataforma utilizada pela empresa.

Peixoto (2023) aborda a importância do Licenciamento ambiental como instrumento regulatório, analisando como o *compliance* pode ser incorporado como exigência formal no processo de licenciamento, especialmente para atividades potencialmente poluidoras. Aborda a importância do mapeamento e atualização de requisitos legais, bem como da necessidade de identificar e revisar periodicamente os requisitos legais ambientais pertinentes, mantendo um procedimento formal para revisar legislações (federais, estaduais e municipais), com registros documentados e responsáveis definidos, incluindo a realização de auditorias, corroborando com os achados requeridos pelo Caderno Geral do Selo (2024).

b) Gestão Energética

Na abordagem sobre energia, gestão e uso de fontes renováveis, os clientes montadoras enfatizam o consumo consciente (requisito específico de cliente interpretado na documentação da empresa), sendo também uma solicitação dos indicadores gerais previstos no Selo (2024), destacando essa gestão como um aspecto basilar para a sustentabilidade de uma indústria, refletindo nos custos de produção, bem como nos impactos ambientais causados, a depender da quantidade consumida e das fontes, visando o assunto reduzir o consumo e estimular o uso de fontes renováveis. Estabelece ainda a necessidade de manutenção de registros da quantidade consumida e a análise periódica dessas informações, definindo metas de redução de consumo por produção, faturamento ou indicador similar.

O nível de maturidade demonstrado pela empresa foi consciente, sendo evidenciado que a empresa monitora o consumo de energia elétrica e de combustíveis. Possui indicadores de desempenho com objetivo e meta estabelecidos para eficiência energética, realizando também a certificação da energia consumida por meio de Certificados de Energia Renovável (I-RECs), conforme documentação interna evidenciada pela pesquisa.

Na literatura, a adoção de fontes renováveis e a racionalização do consumo energético são medidas que integram o *compliance* ambiental, refletindo na reputação e competitividade da empresa, devendo a gestão energética ser orientada por metas, com base em indicadores que permitam acompanhar o desempenho e promover melhorias (Peixoto, 2023), confirmando a solicitação dos clientes montadoras (2025) e recomendações observadas no Selo (2024).

c) Gestão Hídrica

Clientes montadoras solicitam o controle e uso adequado da água, sendo observadas variações quanto ao nível de exigência no tema, conforme localização geográfica e criticidade da água para o processo (requisito específico de cliente interpretado na documentação da empresa). Já para Caderno Geral (2024) é necessária a comprovação, por parte da empresa, de registros e planilhas de acompanhamento do consumo de água utilizadas na empresa, bem como evidências das metas estabelecidas, com planos de ação internos que visem otimizar a utilização deste recurso, reduzindo desperdícios e relatórios de melhorias implementadas, valorizando práticas como reaproveitamento e reciclagem.

A empresa atingiu o nível de maturidade engajada, demonstrando evidências de monitoramento do consumo de água, indicadores de desempenho com objetivo e meta estabelecido e sistema de captação de água da chuva. Práticas podem ser observadas na documentação interna evidenciada pela pesquisa, no Relatório de Sustentabilidade (2023) e na plataforma utilizada pela empresa.

Nos últimos anos, segundo Schaefer *et al.* (2019), as empresas têm dedicado recursos para reduzir o uso de água, considerando o problema de medir e agir sobre o risco hídrico um fenômeno local, que precisa ser quantificado no nível da captação. Defendem que o impacto de um processo de produção não pode ser independente do local, propondo a análise dentro de seu contexto específico, destacando a importância do acompanhamento e da definição de metas por parte das empresas, corroborando com a preocupação das montadoras ao destacarem esse tema em seus requisitos.

d) Efluentes Líquidos Sanitários e Industriais

Clientes montadoras solicitam o controle e adequado tratamento de resíduos líquidos sanitários e industriais (requisito específico de cliente interpretado na documentação da empresa), sendo solicitado pelo Caderno Geral (2024) a comprovação, por parte da empresa, do tratamento regular e conforme, interno ou externo dos efluentes líquidos sanitários e industriais gerados, bem como o lançamento em consonância com a legislação ambiental aplicável.

Sobre a geração de efluentes, os indicadores gerais previstos do Caderno (FIEC, 2024) abordam a importância do controle de efluentes industriais e sanitários, comprovando o tratamento adequado, o lançamento conforme a legislação vigente, o monitoramento contínuo de parâmetros como vazão e qualidade, valorizando práticas como reaproveitamento, reciclagem e redução na geração de efluentes.

O nível de maturidade da empresa foi engajado, sendo observado o tratamento de efluentes indústrias em ciclo fechado, com reuso. Quanto à destinação do efluente sanitário gerado este é lançado na rede de esgoto, não estando estabelecidos padrões em sua licença para os lançamentos dos efluentes na rede pública, sendo realizada análise e controle dos efluentes gerados, existindo monitoramento contínuo. Já o efluente industrial gerado é coletado, armazenado e enviado para empresa especialista no tratamento e disposição final, conforme

observado no Relatório de Sustentabilidade (2023) e na plataforma utilizada pela empresa (2025).

Peixoto (2023) recomenda que os efluentes sanitários, muitas vezes considerados de menor impacto em comparação aos efluentes industriais, devem ser incluídos no escopo ambiental, principalmente, em empresas com grande número de colaboradores ou com alto consumo hídrico, devendo observar os padrões de lançamento definidos pelos órgãos ambientais competentes, sendo imprescindível o licenciamento e o monitoramento periódico, confirmando a preocupação observada pelos requisitos dos clientes montadoras (2025).

e) Gestão, Armazenamento e Destinação de Resíduos Sólidos

Clientes montadoras solicitam a Gestão de Resíduos Sólidos por meio da sua classificação, conforme preconiza ABNT NBR 10.004 (2024), abrangendo segregação, coleta, armazenamento temporário, especialmente de resíduos perigosos - classe I, conforme normas ABNT NBR 11.174 (1990) e ABNT NBR 12.235 (1992), mantendo áreas identificadas, organizadas, seguras e com acesso restrito, destinação final conforme prescrito na legislação (requisito específico de cliente interpretado na documentação da empresa).

Quanto a gestão de resíduos sólidos industriais deve atender às exigências legais estabelecidas pela Política Nacional de Resíduos Sólidos, instituída pela Lei Federal nº 12.305 (Brasil, 2010) e regulamentada pelo Decreto nº 7.404 (Brasil, 2010), bem como normas e diretrizes estaduais específicas que regulamentam a temática. Um dos principais instrumentos da Política Nacional de Resíduos Sólidos é o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos, orientando um conjunto de ações voltadas à gestão dos resíduos, abrangendo coleta, transporte, transbordo, tratamento e destinação final adequados, com o objetivo de prevenir impactos ambientais e estabelecer cuidados à saúde humana.

Foi constatado que a empresa apresenta um nível de maturidade considerado engajado, com Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos elaborado por profissional habilitado, metas definidas, e projetos em andamento e concluídos voltados à reutilização e reciclagem. Quanto à destinação final, a empresa adota um sistema de controle eficiente, com registros detalhados sobre a geração, classificação, acondicionamento e destinação dos resíduos. As empresas terceirizadas responsáveis pelo transporte e destinação final são devidamente licenciadas pelos

órgãos competentes, conforme observado no Relatório de Sustentabilidade (2023) e na plataforma utilizada pela empresa (2025).

Peixoto (2023) considera que a gestão adequada dos resíduos sólidos é obrigação legal e estratégica. Destaca a importância da identificação e classificação dos resíduos gerados, conforme a legislação vigente, especialmente a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Cita a manutenção do inventário atualizado dos resíduos gerados, com classificação por tipo, o correto controle documental e rastreabilidade para demonstrar conformidade, desde a geração, armazenamento temporário em áreas adequadas, garantindo a segregação por tipo e periculosidade, com identificação clara e controle de tempo e volume, até a destinação final, mantendo registros (transporte, armazenamento, tratamento e destinação). Por fim, cita o Manifesto de Transporte de Resíduos (MTR), estabelecido pela Portaria MMA nº 280 (Brasil, 2020), e contratos com empresas licenciadas, para uma destinação adequada, priorizando alternativas menos impactantes, com foco em redução de aterros sanitários (evitando o envio direto) sempre que possível e aumento da reciclagem.

f) Inventário e Gestão das Emissões de Gases de Efeito Estufa

O cliente montadora requer a identificação das fontes de emissões atmosféricas, os respectivos sistemas de tratamento e o monitoramento alinhado à legislação vigente sobre qualidade do ar. Além disso, solicita o controle e gerenciamento das emissões de Gases de Efeito Estufa, com base em inventário (requisito específico de cliente interpretado na documentação da empresa). Já o caderno geral (FIEC, 2024) reforça a importância da gestão dessas emissões, com a definição de metas de redução, compensação por meio da aquisição de Créditos de Carbono e plantio de árvores (metodologias reconhecidas internacionalmente para quantificação das remoções de gases do efeito estufa).

Conforme preconiza ABNT PR 2030 (2022), recomenda-se a elaboração de inventários com base na metodologia do Programa Brasileiro GHG *Protocol*, orientando a estruturação dos relatórios e a categorização das emissões, mediante os escopos definidos:

- Escopo 1: emissões diretas provenientes de fontes que pertencem ou são controladas pela empresa, como frota própria de veículos e equipamentos industriais;
- Escopo 2: emissões indiretas associadas à aquisição de energia elétrica consumida pela empresa;

- Escopo 3: demais emissões indiretas, oriundas de fontes não pertencentes nem controladas pela empresa, como transporte terceirizado, viagens corporativas e cadeia logística.

A empresa analisada demonstrou um nível de maturidade consciente nesse aspecto, apresentando um inventário de emissões atualizado, elaborado por equipe técnica especializada. Foram identificadas metas de redução de emissões e ações concretas, como a aquisição de energia elétrica proveniente de fontes renováveis (energia tipo CO₂), que atendeu parte da demanda energética no ano de 2022. Tais iniciativas evidenciam o comprometimento da organização com a transição para uma economia de baixo carbono e com a conformidade ambiental, conforme observado no Relatório de Sustentabilidade (2023) e na plataforma utilizada pela empresa (2025).

Tratando o tema como uma ferramenta estratégica de gestão e conformidade ambiental, Peixoto (2023) destaca que o inventário de gases do efeito estufa é essencial para empresas que desejam alcançar níveis elevados de maturidade ambiental, pois permite identificar, quantificar e monitorar as emissões dos escopos 1 (emissões diretas), 2 (energia adquirida) e 3 (cadeia de valor). Ressalta que o inventário deve ser integrado ao sistema de *compliance*, com registros auditáveis, metas de redução e verificação externa, funcionando como base para decisões sobre eficiência energética, aquisição de energia renovável e compensações de carbono. Enfatiza ainda que a elaboração e revisão periódica do inventário contribui para a transparência corporativa, o engajamento com *stakeholders* e o alinhamento com políticas climáticas nacionais e internacionais.

Assim, observa-se que a integração entre práticas empresariais implementadas pela empresa e os critérios ambientais requeridos, como os citados no Selo, fortalece o compromisso com a sustentabilidade, contribuindo para uma gestão mais alinhada. Dessa forma, foram apresentados os requisitos específicos dos clientes quanto ao pilar ambiental, práticas adotadas pela empresa e pontos em comum com o Selo observados em plataforma utilizada.

4.4.2 Pilar Social

Para cada exigência e recomendação social solicitada pelas montadoras clientes em seus requisitos específicos, o fornecedor implementa uma providência e prática internamente, como meio de comprovar sua aderência aos pontos destacados, conforme Quadro 10 abaixo:

Quadro 10 - Matriz de Convergência - Eixo Social

Exigência da Montadora Cliente	Providência do Fornecedor	Selo ESG
a) Compromisso com os Direitos Humanos: Trabalho Infantil e Trabalho Forçado, Escravo ou Análogo ao Escravo e Monitoramento Ético da Cadeia Produtiva	A empresa mantém o firme compromisso de combater e não adotar trabalho infantil e forçado, escravo ou análogo ao escravo, disseminando em políticas, código de conduta e ética, procedimentos internos, manuais de fornecedores e em treinamentos realizados aos colaboradores, terceiros e fornecedores. O grupo de empresas é signatário de iniciativas que visam ao combate do trabalho infantil e à preservação dos direitos humanos. Observadas fichas de registro de funcionários e folha de pagamento para verificação do atendimento da idade mínima e da carga horária de trabalho.	Critério avaliado pelo Selo. Todas essas práticas foram comprovadas por meio de auditoria externa conduzida por avaliador do Selo e registradas na plataforma ESG.
b) Promoção da Inclusão e Combate à Discriminação no Ambiente de Trabalho	Demonstra compromisso com a promoção de um ambiente de trabalho ético e respeitoso, livre de qualquer forma de assédio ou prática abusiva disciplinar. Realiza treinamentos preventivos com todos os colaboradores, terceiros e fornecedores. Possui canais de denúncia acessíveis e independentes, como o canal ético e a caixa de sugestões anônima, divulgados em seus códigos internos. Constatadas evidências das ações, como a ausência de relatos de assédio e o cumprimento integral da Lei de Cotas para pessoas com deficiência, com monitoramento contínuo. Além disso, a empresa mantém conformidade legal na contratação de colaboradores estrangeiros, conforme parecer registrado na plataforma ESG.	Critério avaliado pelo Selo. Todas essas práticas foram comprovadas por meio de auditoria externa conduzida por avaliador do Selo e registradas na plataforma ESG.
c) Diversidade	Adota práticas consistentes de promoção da diversidade e combate à discriminação, expressas em sua política e Código de Conduta, com	Critério avaliado pelo Selo. Todas essas práticas foram comprovadas por meio de auditoria externa conduzida

	<p>posicionamento firme contra qualquer forma de preconceito relacionado a etnia, gênero, orientação sexual, identidade de gênero e religião. Realiza treinamentos periódicos e sistematizados, além da implementação de metas específicas de representatividade em sua política de sustentabilidade. Monitora a equidade de gênero, estabelecendo metas para a presença de mulheres em cargos de liderança. Possui um programa estruturado para garantia da diversidade e inclusão de grupos minoritários.</p>	<p>por avaliador do Selo e registradas na plataforma ESG.</p>
<p>d) Remuneração, horário de trabalho e benefícios</p>	<p>Adota política salarial acima do piso estabelecido em acordo coletivo. Implementa programa estruturado de participação nos lucros e formalizar a gestão de cargos e salários. Além do cumprimento das obrigações legais trabalhistas, oferece benefícios adicionais como assistência médica e odontológica, auxílio à educação e licenças estendidas. Realiza pesquisas de clima organizacional reforça o compromisso com a escuta ativa e a melhoria contínua do ambiente de trabalho.</p>	<p>Critério avaliado pelo Selo. Todas essas práticas foram comprovadas por meio de auditoria externa conduzida por avaliador do Selo e registradas na plataforma ESG.</p>
<p>e) Liberdade de associação, negociação coletiva, respeito à liberdade individual</p>	<p>Assegura o direito à associação sindical e à negociação coletiva, compromisso formalizado em seu Código de Ética e Conduta, divulgado aos colaboradores, evidenciado por meio do cumprimento dos Acordos Coletivos de Trabalho vigentes, da não discriminação de representantes sindicais e da manutenção de canais de comunicação ativos com as entidades sindicais. Realiza treinamentos de conscientização, promove o diálogo contínuo com sindicatos e assegura que todos os colaboradores estejam amparados por acordo coletivo de trabalho. Protege a liberdade individual dos</p>	<p>Critério avaliado pelo Selo. Observados documentos internos e listas de treinamento. Ações confirmadas em auditoria externa, conduzida por avaliador do Selo, e registradas na plataforma ESG.</p>

	trabalhadores, vedando práticas abusivas como retenção de documentos ou encargos indevidos.	
f) Equipamentos de Proteção Individual - EPI	Proporciona um ambiente de trabalho seguro e saudável. Implementa sistemas eficazes de gestão em saúde e segurança ocupacional, com foco na prevenção de acidentes e doenças, liderados por representante da alta administração. Realiza treinamentos periódicos, mantém infraestrutura adequada, incluindo instalações sanitárias, água potável e áreas de alimentação. Fornece EPIs e EPCs compatíveis com os riscos das atividades, com registro formal da entrega e orientações sobre uso e conservação. Implementa e mantém certificação ISO 45001. Realiza integração obrigatória para fornecedores e prestadores de serviço.	Critério avaliado pelo Selo. Foram observados registros e listas de treinamentos. Práticas confirmadas por auditoria externa, conduzida por avaliador do Selo e registradas na plataforma ESG.
g) Uso de Forças de Segurança	Compromisso formal em sua documentação interna e reforçado por treinamentos de integração que orientam os colaboradores sobre a conduta ética, transparente e respeitosa esperada dos profissionais de segurança, com evidências como listas e materiais de treinamento. Diretrizes são disseminadas desde o ingresso dos colaboradores, contribuindo para um ambiente de trabalho seguro, inclusivo e pautado pela dignidade humana.	Selo não aborda especificamente o uso das forças de segurança.
h) Direitos das Minorias, Comunidades Locais e Povos Indígenas	Respeita e protege os direitos das comunidades locais, povos indígenas e grupos minoritários, especialmente no que diz respeito à preservação de seus territórios, recursos naturais e modos de vida. É expressamente proibido que fornecedores realizem desapropriações, despejos forçados ou apropriações ilegais de terras, florestas e recursos hídricos que sejam essenciais para a subsistência dessas populações, estabelecendo	Critério avaliado pelo Selo. Foram observados na empresa lista de treinamento e material de treinamento de integração disponível na rede de computadores da empresa, registros e código de conduta. Práticas confirmadas por auditoria externa, conduzida por avaliador do Selo e registradas na plataforma ESG.

	<p>também o direito dos povos indígenas e tribais à consulta prévia, livre e informada sobre qualquer projeto que possa afetar suas terras ou recursos. Reforça o direito à autodeterminação, à preservação cultural e à participação ativa na formulação de políticas que impactem suas comunidades. A empresa reconhece e dissemina para seus novos colaboradores, durante o treinamento de integração, essas diretrizes, reafirmando seu compromisso com práticas éticas, sustentáveis e socialmente responsáveis, assegurando que suas operações e cadeias de fornecimento respeitem os direitos fundamentais e promovam a justiça social.</p>	
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fonte: elaborado pela autora com base nos desdobramentos dos requisitos específicos dos clientes (2025), na plataforma utilizada pela empresa (2025), no Relatório de Sustentabilidade da indústria (2023) e na documentação observada na empresa fornecedora (2025).

Dada a importância da Agenda 2030 e dos ODS, como resposta global para enfrentar os principais desafios contemporâneos (Alves, 2023), as práticas apresentadas no Quadro 10 possuem relação com os ODS 1 (Erradicação da Pobreza), 3 (Saúde e Bem-Estar), 5 (Igualdade de Gênero), 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) e 10 (Redução das Desigualdades), conforme FIEC (2024). Na sequência, são comentadas, brevemente, exigências das montadoras e providências e soluções implementadas pelo fornecedor.

a) Compromisso com os Direitos Humanos: Trabalho Infantil e Trabalho Forçado, Escravo ou Análogo ao Escravo e Monitoramento Ético da Cadeia Produtiva

A proteção dos direitos das crianças e adolescentes é um princípio fundamental e norteador de todas as atividades empresariais, sendo responsabilidade do fornecedor garantir que nenhuma forma de trabalho infantil esteja presente em suas operações (requisito específico de cliente interpretado na documentação da empresa). Isso significa que menores de 15 anos

não devem ser empregados sob nenhuma circunstância, bem como, jovens entre 15 e 18 anos devem estar regularmente matriculados na escola, e sua rotina deve respeitar um limite máximo de 10 horas diárias, somando o tempo de trabalho e o período escolar. É ao mesmo tempo essencial assegurar que esses jovens não sejam expostos a ambientes perigosos, insalubres ou inseguros, resguardando sua integridade física e emocional, conforme Convenções nº 138 da OIT (1973) e nº 182 da OIT (1999).

No que diz respeito ao trabalho forçado, é imprescindível que o fornecedor adote medidas rigorosas para impedir qualquer prática que possa caracterizá-lo, incluindo a proibição absoluta da exigência de depósitos financeiros como condição para contratação, bem como a retenção de documentos pessoais dos trabalhadores (requisito específico de cliente interpretado na documentação da empresa). Além disso, o fornecedor deve monitorar, periodicamente, a chamada Lista Suja do Trabalho Escravo, com o objetivo de assegurar que nenhum parceiro comercial envolvido em práticas análogas à escravidão integre sua cadeia produtiva, medida essencial para garantir que os valores éticos e o respeito aos direitos humanos permaneçam presentes em todas as etapas do processo produtivo (requisito específico de cliente interpretado na documentação da empresa).

Sobre a Proibição do Trabalho Forçado e da Escravidão Moderna, o cliente estabelece que seus parceiros comerciais asseverem condições laborais condizentes com as Convenções nº 29 da OIT (1930) e nº 105 da OIT (1957), garantindo que nenhum trabalhador esteja sujeito a práticas de coerção, servidão ou trabalho forçado. Todos os trabalhadores devem ter a liberdade de rescindir a relação de trabalho mediante um período de aviso prévio, incluindo mão de obra terceirizada.

Todas as formas de trabalho forçado são estritamente proibidas, incluindo trabalho compulsório, servidão por dívida, tráfico de seres humanos e qualquer outra manifestação de escravidão moderna. Ademais, não tolera práticas de dominação ou opressão no ambiente de trabalho, como exploração econômica extrema, exploração sexual ou qualquer forma de humilhação (requisito específico de cliente interpretado na documentação da empresa).

A empresa demonstrou nível de maturidade engajada, formalizando o seu compromisso de combater e não adotar trabalho infantil e forçado, escravo ou análogo ao escravo, mantendo firme o compromisso disseminando em políticas, código de conduta e ética, procedimentos internos, manuais de fornecedores e em treinamentos realizados aos colaboradores e fornecedores. O grupo de empresas também é signatário de iniciativas que visam ao combate do

trabalho infantil e à preservação dos direitos humanos. Foram evidenciadas, em processo de auditoria externa, realizada por órgão independente avaliador do Selo, fichas de registro de funcionários e folha de pagamento para verificação do atendimento da idade mínima e da carga horária de trabalho, conforme evidências observadas na empresa e parecer com avaliação da empresa na plataforma.

Comprovado os requisitos demandados pelos clientes e as práticas implementadas pela empresa são observados aspectos abordados por Silva *et al.* (2025) como a proibição do trabalho infantil, confirmando que menores de 15 anos não devem ser empregados e que jovens entre 15 e 18 anos devem ter jornada compatível com a escolarização. Destacam a importância do acompanhamento das políticas públicas e mecanismos de controle para prevenir violações dos direitos humanos, reforçando que empresas possuem um compromisso institucional formalizando seu posicionamento contra práticas abusivas e promovendo ambientes seguros e justos.

b) Promoção da Inclusão e Combate à Discriminação no Ambiente de Trabalho

Um ambiente organizacional verdadeiramente saudável e ético deve ser construído respeitando inclusão e equidade. Nesse sentido, é fundamental que todas as formas de discriminação sejam firmemente rejeitadas e combatidas. Nenhum trabalhador deve ser tratado de maneira desigual em razão de sua raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, gênero, orientação sexual, filiação sindical, posicionamento político ou idade, conforme Convenções nº 111 da OIT (1958) e nº 100 da OIT (1951). Destaca também ser necessário promover ativamente uma cultura de valorização da diversidade, com acolhimento, respeito e oportunidades iguais de crescimento e desenvolvimento. Assim, a organização reafirma seu compromisso com a construção de um ambiente mais justo, seguro e inclusivo, onde cada indivíduo possa exercer seu potencial com liberdade e dignidade (requisito específico de cliente interpretado na documentação da empresa).

Para o tema assédio e abuso no ambiente de trabalho, a empresa tem a responsabilidade de garantir um ambiente de trabalho livre de qualquer forma de assédio, em todos os níveis hierárquicos. Além disso, é fundamental que sejam coibidas práticas disciplinares abusivas, assegurando o respeito à dignidade e aos direitos dos trabalhadores. Para isso, é imprescindível a existência de canais de comunicação e denúncia acessíveis e eficazes (requisito específico de cliente interpretado na documentação da empresa).

Com o nível engajada, a empresa demonstrou seu compromisso ao promover treinamentos preventivos sobre assédio e abuso com todos os colaboradores, incluindo fornecedores, com periodicidade mínima definida, sendo evidenciado ainda em processo de auditoria externa, realizada por órgão independente, avaliador do Selo, por meio de entrevistas realizadas e registros em relatório interno da empresa, ausência de relatos de assédio ou de práticas disciplinares abusivas. Constatou-se, ainda, que a empresa disponibiliza canais de comunicação e denúncia disseminados em códigos e procedimentos internos e realiza treinamentos com todos os funcionários. Além disso, promove ações adicionais, como a instalação de uma caixa de sugestões anônima e a disponibilização de um canal ético independente, gerido pelo grupo majoritário, acessível por meio do endereço eletrônico divulgado em Código de Ética e Conduta da empresa, conforme evidências observadas na empresa e parecer com avaliação da empresa na plataforma.

No tema inclusão, a empresa monitora a empregabilidade de pessoas com deficiência (PcD) no quadro de colaboradores. Conforme a Lei de Cotas nº 8.213 (Brasil, 1991) uma indústria com 100 ou mais funcionários deve ter uma parcela de seus cargos reservada para pessoas com deficiência, com porcentagem variável de 2% a 5% do quadro geral. Apresentado pela empresa nível de maturidade consciente, com atendimento integral da Lei de Cotas e monitoramento constante pela área responsável, conforme evidências observadas na empresa e constatadas em processo de auditoria externa, realizada por órgão independente, avaliador do Selo e parecer com avaliação da empresa na plataforma.

Silva *et al.* (2023) abordam a inclusão como princípio da organização, fazendo parte da cultura, com ações concretas para garantir igualdade de oportunidades. Quando aborda o combate à discriminação, aponta que atitudes capacitistas e preconceituosas ainda são comuns, exigindo políticas claras e canais de denúncia eficazes, conforme os implementados pela empresa para atender aos requisitos do cliente, e que as empresas possuem um papel de destaque na promoção de ambientes acessíveis e respeitosos, alinhando-se às diretrizes da OIT e da legislação brasileira.

c) Diversidade

A diversidade, inclusão e equidade devem ser valores declarados e práticas efetivas. Reconhecer e valorizar as diferenças é um passo essencial para construir ambientes mais inovadores e colaborativos, enriquecendo as equipes, ampliando perspectivas e fortalecendo a

cultura organizacional. A inclusão assegura que cada pessoa se sinta pertencente, respeitada e valorizada. Bem como, a equidade garante que todos tenham acesso às mesmas oportunidades, respeitando suas trajetórias e necessidades específicas. Ademais, é necessário garantir os direitos das mulheres, das minorias e dos povos indígenas, protegendo o acesso à terra, à floresta e à água, evitando qualquer forma de despejo forçado. Reconhecer e respeitar as diferenças, sejam elas de origem, identidade, cultura, gênero, orientação sexual, idade ou condição física, é essencial para construir ambientes de trabalho mais ricos, inovadores, justos e humanos (requisito específico de cliente interpretado na documentação da empresa).

A empresa evidenciou um nível de maturidade engajada, expressando em sua política e Código de Conduta um posicionamento firme contra qualquer forma de discriminação, incluindo etnia, gênero, orientação sexual, identidade de gênero e religião. Esse compromisso é reforçado por meio de treinamentos periódicos, com frequência de realização sistematizada, programada e controlada. Adicionalmente, a organização implementa um programa estruturado de monitoramento da diversidade e inclusão, com metas específicas em sua política de sustentabilidade voltadas à ampliação da representatividade de grupos minorizados, conforme evidências observadas na empresa, constatadas em processo de auditoria externa, realizada por órgão independente, avaliador do Selo e parecer com avaliação da empresa na plataforma.

Como uma prática positiva, indo além do solicitado pelo cliente em seu requisito no tema diversidade, a empresa estabelece e analisa, também, a promoção da igualdade de gênero no ambiente corporativo. O indicador considera a promoção de oportunidades equitativas para mulheres e homens em cargos de liderança, sendo avaliado o compromisso da empresa com a presença de mulheres em posições gerenciais (cálculo de percentual de mulheres em cargos gerenciais encontrado pelo número total de mulheres em cargos de liderança em relação ao total de cargos de liderança), sendo observada meta acompanhada pelo grupo majoritário controlador da empresa, e disseminado no relatório de sustentabilidade e em controles internos da empresa. Neste critério, mulheres em cargos de liderança, o resultado da empresa, atualmente, atende ao mínimo definido, sendo evidenciado que 22% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres atualmente. Segundo registros de 2023, esse número era de 19%, conforme evidências observadas na empresa e constatadas em processo de auditoria externa, realizada por órgão independente, avaliador do Selo e parecer com avaliação da empresa na plataforma.

Conforme destaca Motta (2024), a implementação de práticas de diversidade, equidade e inclusão nas empresas deve ir além de declarações institucionais e se consolidar como uma

estratégia organizacional concreta. Práticas de diversidade, equidade e inclusão, ao permitirem o reconhecimento e valorização das diferenças, ajudam na construção de ambientes melhores, inovadores, colaborativos e justos dentro das organizações, garantindo que todos tenham acesso às mesmas oportunidades, respeitando suas trajetórias e necessidades específicas, assegurando que cada pessoa se sinta pertencente e valorizada. Dessa forma, o compromisso com a diversidade fortalece a cultura organizacional, melhora a reputação da empresa e contribui para uma sociedade mais justa e sustentável. Assim, a adoção de práticas que promovem a equidade e o respeito à diversidade, não apenas cumprem com suas responsabilidades sociais, mas também posicionam as empresas de forma mais competitiva e ética no mercado, sendo percebidas positivamente pelos *stakeholders* externos, o que pode fortalecer a reputação da marca e a atratividade no mercado (Gomes *et al.*, 2019).

d) Remuneração, Horário de Trabalho e Benefícios

Em suas recomendações, o cliente estabelece que o fornecedor deve garantir uma remuneração justa e compatível com as normas estabelecidas em convenções coletivas e na legislação vigente. Além de atender a essas condições, a remuneração deve assegurar um padrão de vida digno para os trabalhadores e suas famílias, levando em consideração o custo de vida regional, os benefícios previdenciários locais e a remuneração prevista para jornadas integrais de trabalho, com pagamentos realizados de forma integral e regular, sem retenções indevidas. O cliente solicita que devem ser fornecidos aos funcionários informações detalhadas, claras e periódicas sobre a composição de sua remuneração, fortalecendo a confiança e a transparência nas relações laborais (requisito específico de cliente interpretado na documentação da empresa).

A jornada de trabalho também deve estar em conformidade com a legislação vigente e com os acordos coletivos aplicáveis, respeitando os limites legais ou, quando mais benéfica ao trabalhador, com os padrões da indústria. No mínimo, deve atender às Convenções nº 1 (1919) e nº 30 (1929) da OIT. As horas extras devem ser voluntárias e não devem comprometer a saúde ou bem-estar dos trabalhadores. Ademais, os funcionários têm direito a, pelo menos, um dia de descanso remunerado, após seis dias consecutivos de trabalho, sendo referencialmente concedido aos domingos. Essas práticas devem estar protegidas por uma política formal que aborde de maneira abrangente os direitos humanos e as condições de trabalho (requisito específico de cliente interpretado na documentação da empresa).

A empresa atingiu nível de maturidade engajada na avaliação realizada pelo Selo, adotando uma política salarial acima do piso estabelecido para as categorias profissionais, conforme previsto no Acordo Coletivo vigente. Possui um programa estruturado de participação nos lucros e um procedimento formalizado para a gestão de cargos e salários, demonstrando o compromisso com a valorização de seus profissionais e com a construção de uma cultura organizacional sólida e sustentável, conforme evidências observadas na empresa e constatadas em processo de auditoria externa, realizada por órgão independente avaliador do Selo e parecer com avaliação da empresa na plataforma.

Mocelin (2011) afirma que a qualidade do emprego está relacionada à remuneração compatível com o custo de vida e com os padrões do setor, afirmando a importância de salários que assegurem dignidade aos trabalhadores. Defende que a redução da jornada de trabalho pode contribuir significativamente para a saúde e o bem-estar dos colaboradores, alinhando-se às diretrizes das Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), protegendo os direitos laborais e aponta que políticas laborais devem considerar não apenas o valor salarial, mas também os benefícios oferecidos e o tempo disponível para a vida pessoal, reconhecendo que esses elementos são fundamentais para garantir condições de trabalho dignas e sustentáveis aos trabalhadores.

e) Liberdade de Associação, Negociação Coletiva e Respeito à Liberdade Individual: Pilares de um Ambiente de Trabalho Justo, Ético e Democrático

A promoção de um ambiente de trabalho ético e respeitoso passa, essencialmente, pelo reconhecimento e pela valorização das liberdades fundamentais dos trabalhadores. Entre essas liberdades, destaca-se o direito à associação sindical e à negociação coletiva, que devem ser garantidos sem qualquer tipo de restrição, discriminação ou represália (requisito específico de cliente interpretado na documentação da empresa).

Esse compromisso deve estar alinhado com os princípios estabelecidos pela Convenção nº 98 da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1949), que trata do direito à negociação coletiva e à proteção contra atos de discriminação relacionados à atividade sindical. Mesmo em países onde existem restrições legais à liberdade sindical, espera-se que os fornecedores busquem alternativas viáveis para garantir que esses princípios sejam respeitados (requisito específico de cliente interpretado na documentação da empresa).

A proteção à liberdade individual também deve ser garantida. Isso significa que os parceiros comerciais não podem, sob nenhuma circunstância, reter documentos de identidade dos trabalhadores ou adotar medidas que limitem sua liberdade de movimento sem consentimento. Da mesma forma, é proibida a imposição de encargos financeiros indevidos, como retenção ilegal de salários ou cobrança de taxas durante o processo de recrutamento (requisito específico de cliente interpretado na documentação da empresa).

Demonstrando nível de maturidade engajada, a indústria cumpre os requisitos, mantém canais de comunicação ativos e promove diálogos periódicos com as entidades sindicais, sendo constatado que todos os colaboradores da empresa estão amparados por Acordo Coletivo de Trabalho, formalizando, por meio do seu Código de Ética e Conduta, bem como a proteção e a não discriminação dos representantes sindicais. Tais diretrizes, amplamente divulgadas aos colaboradores, garantem a construção de um ambiente de trabalho regulado pelo diálogo e pela equidade, conforme evidências observadas na empresa e constatadas em processo de auditoria externa, realizada por órgão independente avaliador do Selo e parecer com avaliação da empresa na plataforma.

Machado (2022) confirma que a liberdade de associação e negociação coletiva são direitos fundamentais e instrumentos legítimos, devendo ser garantidos sem restrições ou represálias, sendo essenciais para a democracia no ambiente de trabalho. Aponta que o desrespeito à liberdade individual por meio de práticas como retenção de documentos ou coerção são incompatíveis com um ambiente de trabalho ético, condenando práticas que limitem a atuação sindical ou a liberdade dos trabalhadores, defendendo a valorização dos sindicatos e o diálogo contínuo entre empresa e trabalhadores, destacando ainda a importância do cumprimento de acordos coletivos, reforçando a negociação como ferramenta legítima para melhorar as condições de trabalho, em consonância com os requisitos e práticas observados na empresa.

f) Equipamentos de Proteção Individual - EPI

Garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável é um compromisso fundamental assumido pela empresa e exigido pelos parceiros, conforme diretrizes internacionais e requisitos específicos de clientes. A empresa reconhece que a proteção à saúde e à integridade física dos trabalhadores é um valor inegociável, alinhado à Convenção nº 155 da OIT (1981) e às legislações nacionais vigentes. Desta forma, o cliente estabelece que para atender a esse

compromisso, os fornecedores devem implementar sistemas eficazes de gestão em saúde e segurança ocupacional, com foco na prevenção de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho, sendo essencial a nomeação de um representante da alta administração para liderar essa área, assim como a realização de treinamentos periódicos e avaliações contínuas que garantam a eficácia das ações adotadas (requisito específico de cliente interpretado na documentação da empresa).

A infraestrutura oferecida aos trabalhadores também deve ser um ponto de atenção, mantida adequada e segura, incluindo acesso a instalações sanitárias limpas, água potável, áreas apropriadas para alimentação e, quando necessário, dormitórios seguros e bem equipados. Além disso, estabelece ser indispensável o fornecimento gratuito de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e Equipamentos de Proteção Coletiva (EPC) compatíveis com os riscos das atividades desenvolvidas, conforme estabelece a Norma Regulamentadora nº 6 (Brasil, 1978).

Sobre padrões internacionais e normas de certificação em saúde e segurança, o cliente cita que a certificação na norma ISO 45001 (2018) é recomendada, reforçando o compromisso com a melhoria contínua e a conformidade com padrões internacionais. Um dos clientes define ainda que todos os fornecedores e prestadores de serviço que atuam nas suas instalações devem passar por um processo de treinamento de integração, que visa garantir o conhecimento e o cumprimento das normas e procedimentos relacionados à Segurança e Saúde Ocupacional e ao Meio Ambiente (requisito específico de cliente interpretado na documentação da empresa).

Demonstrado pela empresa nível de maturidade engajada, onde a empresa registra a entrega dos EPI's e treina e orienta ativamente os colaboradores sobre o uso adequado, guarda e conservação dos EPIs. Evidenciado que possui o Certificado de Aprovação, expedido pelo órgão nacional competente em matéria de segurança e saúde no trabalho. Observado que possui certificação ISO 45001, com primeira avaliação realizada em 2020 e sendo devidamente mantida, conforme evidências observadas na empresa e constatadas em processo de auditoria externa, realizada por órgão independente, avaliador do Selo e parecer com avaliação da empresa na plataforma.

Santos e Siqueira (2024) confirmam que o fornecimento gratuito e adequado de EPIs é de extrema importância para segurança dos empregados nos locais de trabalho, considerando os riscos das atividades e a conformidade com a Norma Regulamentadora nº 6. Afirmam que os treinamentos devem ser realizados de forma contínua para garantir a conscientização do trabalhador e o uso correto dos equipamentos. Observam que a implementação de sistema

estruturado com base na norma ISO 45001:2018 gera a melhoria e evolução de desempenho em saúde e segurança no trabalho, promovendo resultados satisfatórios tanto para empregados como para os empregadores, alinhados ao compromisso com ambientes seguros e saudáveis.

g) Uso de Forças de Segurança

A ação de forças de segurança, patrimoniais próprias ou contratadas por meio de empresas especializadas, deve estar alinhada à legislação vigente e aos princípios internacionalmente reconhecidos, tais como os direitos humanos (ONU, 1948) e os Princípios Orientadores da ONU (2011). Assim, é imprescindível que os profissionais de segurança atuem com respeito à dignidade humana, garantindo que suas ações não resultem em tratamentos desumanos ou degradantes, nem em violação à integridade física ou à vida das pessoas. Tais recomendações estão previstas no requisito específico de cliente, interpretado e incorporado à documentação da empresa, que reforça o compromisso com práticas responsáveis e éticas.

A empresa reconhece e dissemina para seus novos colaboradores, durante o treinamento de integração, que a segurança deve ser exercida com responsabilidade, transparência e respeito aos direitos fundamentais, contribuindo para um ambiente de trabalho seguro, ético e inclusivo, conforme evidências observadas na empresa, lista de treinamento e material de treinamento de integração disponível na rede de computadores da empresa.

Estudo realizado Silva *et al.* (2021) confirma que a atuação de forças de segurança deve respeitar os direitos humanos, conforme a Declaração Universal da ONU (1948) e os Princípios Orientadores da ONU (2011), reforçando que ações de segurança, sejam públicas ou privadas, devem ser reguladas pela legalidade, proporcionalidade e respeito à dignidade humana, evitando qualquer forma de tratamento desumano, degradante ou violação à integridade física, confirmando a importância observada nos requisitos de clientes e nas práticas implementadas pela empresa e disseminadas nos treinamentos de integração.

h) Direitos das Minorias, Comunidades Locais e Povos Indígenas

O cliente demanda que a empresa reconheça a importância de respeitar e proteger os direitos das comunidades locais, povos indígenas e grupos minoritários, especialmente no que diz respeito à preservação de seus territórios, recursos naturais e modos de vida. Em conformidade com princípios internacionais de direitos humanos e requisitos específicos de

clientes, é expressamente proibido que fornecedores realizem desapropriações, despejos forçados ou apropriações ilegais de terras, florestas e recursos hídricos que sejam essenciais para a subsistência dessas populações (requisito específico de cliente interpretado na documentação da empresa), estando esse compromisso alinhado à Convenção nº 169 da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1989), que estabelece o direito dos povos indígenas e tribais à consulta prévia, livre e informada sobre qualquer projeto que possa afetar suas terras ou recursos. A convenção também reforça o direito à autodeterminação, à preservação cultural e à participação ativa na formulação de políticas que impactem suas comunidades.

A empresa reconhece e dissemina para seus novos colaboradores, durante o treinamento de integração, essas diretrizes, reafirmando seu compromisso com práticas éticas, sustentáveis e socialmente responsáveis, assegurando que suas operações e cadeias de fornecimento respeitem os direitos fundamentais e promovam a justiça social, conforme evidências ressaltadas na empresa, lista e material de treinamento de integração, disponível na rede de computadores da empresa.

O reconhecimento das minorias e dos seus direitos, bem como a importância do diálogo intercultural, são confirmados por Domingos (2021), que destaca a promoção da consulta como meio de reconhecimento das culturas tradicionais e o estabelecimento de um canal legítimo de diálogo entre as partes, Estado, empresas e comunidades, enaltecendo a política de respeito aos modos de vida e à preservação cultural.

Concluindo o pilar social, reforça-se que o compromisso com o tema, evidenciado pelas práticas da empresa e sua convergência com os critérios do Selo, comportamento essencial para promover uma atuação responsável. Dessa forma, foram apresentados os requisitos específicos dos clientes quanto ao pilar social, práticas adotadas pela empresa e pontos em comum com o Selo observados em plataforma utilizada.

4.4.3 Pilar Governança

Para cada exigência e recomendação de governança solicitada pelas montadoras clientes em seus requisitos específicos, o fornecedor implementa uma providência e prática internamente, como meio de comprovar sua aderência aos pontos destacados, conforme Quadro 11 abaixo:

Quadro 11 - Matriz de Convergência - Eixo Governança

Exigência da Montadora Cliente	Providência do Fornecedor	Selo ESG
a) Política de sustentabilidade	Estabelece o compromisso com a sustentabilidade por meio de uma política, devidamente disseminada com todos os colaboradores e fornecedores, realizando treinamentos periodicamente, incluindo a realização de <i>workshops</i> com os principais fornecedores para disseminação de conceitos e práticas importantes em consonância com a política de sustentabilidade. Realiza divulgação para o público externo por meio do seu endereço eletrônico.	Critério avaliado pelo Selo. Todas essas práticas foram comprovadas por meio de auditoria externa conduzida por avaliador do Selo e registradas na plataforma ESG.
b) Ética e Conduta	Possui um Código de Ética e Conduta instituído e aprovado pela alta direção e capacita seus colaboradores sobre o tema, além de realizar a divulgação para o público externo. Realiza workshop para sua cadeia de valor fomentando o tema. O código de conduta da empresa pode ser acessado em seu endereço eletrônico.	Critério avaliado pelo Selo. Todas essas práticas foram comprovadas por meio de auditoria externa conduzida por avaliador do Selo e registradas na plataforma ESG.
c) Concorrência leal	Possui uma política instituída, definindo o comportamento ético nos negócios e nas relações. Orienta seus fornecedores para o estabelecimento de ações e decisões garantindo que não prejudiquem as partes interessadas na longevidade da organização. Realiza disseminação da política da concorrência leal em treinamentos internos e em <i>workshop</i> para fornecedores.	Critério avaliado pelo Selo. Todas essas práticas foram comprovadas por meio de auditoria externa conduzida por avaliador do Selo e registradas na plataforma ESG.
d) Anticorrupção e Antissuborno	Possui uma Política Anticorrupção e Antissuborno instituída, capacitando os colaboradores que desempenham atividades correlacionadas e que ofereçam risco significativo à violação destas normas. Realiza a divulgação para a cadeia de valor. Disponibiliza sua	Critério avaliado pelo Selo. Todas essas práticas foram comprovadas por meio de auditoria externa conduzida por avaliador do Selo e registradas na plataforma ESG.

	Política Anticorrupção e Antissuborno no site do grupo CIE, aberto ao público externo, contemplando prevenção da corrupção e da fraude.	
e) Lei geral de proteção de dados	Possui política de privacidade e proteção de dados pessoais corporativa, sendo evidenciado que funcionários assinam um contrato de consentimento para uso dos dados pessoais, incluindo termo de confiabilidade. Evidenciados contratos de prestação de serviço contemplando cláusulas sobre a obrigatoriedade de cumprimento da LGPD com autodeclaração e monitoramento. Treinamentos sobre LGPD e segurança da informação são disponibilizados em plataforma adequada. A empresa também possui certificação TISAX garantindo a confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações.	Critério avaliado pelo Selo. Todas essas práticas foram comprovadas por meio de auditoria externa conduzida por avaliador do Selo e registradas na plataforma ESG.
f) Prevenção à maquiagem verde (<i>greenwashing</i>)	Possui política estabelecida em instrução de trabalho, realizando treinamentos com colaboradores e fornecedores.	Critério avaliado pelo Selo. Práticas foram comprovadas por meio de auditoria externa conduzida por avaliador do Selo e registradas na plataforma ESG.
g) Desdobramento da Política de Sustentabilidade em metas e indicadores	Adota objetivos e metas estabelecidos para os pilares ambiental, social e de governança incluindo indicadores de desempenho.	Critério avaliado pelo Selo. A indústria possui indicadores quantitativos nos três pilares do ESG e metas vinculadas comprovadas por meio de indicadores, evidenciados em auditoria externa conduzida por avaliador do Selo e registradas na plataforma ESG.
h) Capacitação e desenvolvimento das lideranças	Incentiva e custeia qualificação em instituições de ensino para os seus líderes e demais níveis, incluindo a realização de eventos de capacitação com especialistas e consultorias dentro da temática da sustentabilidade. Realiza <i>workshop</i> para fornecedores, contando com a	Critério avaliado pelo Selo. Todas essas práticas foram comprovadas por meio de auditoria externa conduzida por avaliador do Selo e registradas na plataforma ESG.

	participação de especialistas e consultorias dentro da temática da sustentabilidade.	
i) Certificações e Reconhecimento	A empresa implementou e mantém as certificações: IATF 16949, ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, TISAX, auditadas por órgão certificador.	Critério avaliado pelo Selo. Todas essas práticas foram comprovadas por meio de auditoria externa conduzida por avaliador do Selo e registradas na plataforma ESG.
j) Estrutura de Governança	Possui organograma definido em procedimento interno, constando a estrutura de gestão adotada e periodicidade de revisão, sendo de livre acesso aos seus colaboradores. O organograma é também citado no relatório de sustentabilidade da empresa, disponível em endereço eletrônico.	Critério avaliado pelo Selo. Todas essas práticas foram comprovadas por meio de auditoria externa conduzida por avaliador do Selo e registradas na plataforma ESG.

Fonte: elaborado pela autora com base nos desdobramentos dos requisitos específicos dos clientes (2025), na plataforma utilizada pela empresa (2025), no Relatório de Sustentabilidade da indústria (2023) e na documentação observada na empresa fornecedora (2025).

Dada a importância da Agenda 2030 e dos ODS, como resposta global para enfrentar os principais desafios contemporâneos (Alves, 2023), as práticas apresentadas no Quadro 11 possuem relação com os ODS 1 (Erradicação da Pobreza), 3 (Saúde e Bem-Estar), 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico), 10 (Redução das Desigualdades), 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura), conforme FIEC (2024). Na sequência, são comentadas, brevemente, exigências das montadoras e providências e soluções implementadas pelo fornecedor.

a) Política de Sustentabilidade

O cliente solicita ao fornecedor o estabelecimento e manutenção de procedimentos que façam com que seus empregados estejam conscientes de suas responsabilidades em atingir a conformidade com a política ambiental (requisito específico de cliente interpretado na documentação da empresa). O caderno geral (2024) estabelece que a Política de Sustentabilidade determina o posicionamento e o compromisso da indústria com o tema, estabelecendo diretrizes ambientais, sociais, econômicas e de governança, refletindo o posicionamento estratégico da empresa frente aos desafios e oportunidades relacionados à

sustentabilidade, orientando a conduta de todos os colaboradores, independentemente do nível hierárquico ocupado. Define que para ser efetiva, a política precisa estar formalizada por escrito e citar os objetivos estratégicos da organização relacionados à agenda ESG, sendo essencial sua ampla divulgação, garantindo que todos os colaboradores tenham acesso e compreendam seu conteúdo. A transparência também deve se estender aos demais públicos de interesse, como fornecedores, clientes e parceiros, reforçando o compromisso da empresa.

A divulgação da política pode ocorrer por diferentes meios, como:

- Fixação em murais, quadros de aviso e painéis informativos;
- Publicação em canais digitais, como site institucional, redes sociais adotadas e intranet;
- Inclusão em treinamentos diversos e capacitações internas;
- Realização de *workshops* e eventos com partes interessadas.

Aconselha que a elaboração da Política de Sustentabilidade ocorra após a definição dos ODS prioritários e do escopo de materialidade da empresa, já comentados nos tópicos 4 e 4.1, garantindo alinhamento com os temas mais relevantes para o negócio e para a sociedade e mantendo a coerência nas diretrizes ESG assumidas pela empresa. O conhecimento e assimilação da política por parte dos funcionários, em todos os níveis, é um indicativo de maturidade e engajamento da organização em relação à sustentabilidade, conforme ABNT PR 2030 (2022).

A empresa apresentou um nível de maturidade engajada, possuindo uma Política de Sustentabilidade formalizada e vigente, realizando treinamentos com seus colaboradores e cadeia de valor evidenciados por meio de registros comprobatórios, e divulgando o conteúdo ao público externo por meio de seu site institucional, incluindo a elaboração de materiais, conforme observado no Relatório de Sustentabilidade (2023) e na plataforma utilizada pela empresa.

Costa e Nogueira (2024) apontam em seus achados que as empresa brasileiras estão cada vez mais formalizando, divulgando amplamente e engajando seus trabalhadores (reforçando que essa prática é um indicativo de maturidade organizacional, por meio do conhecimento e assimilação), *stakeholders* e demais públicos de interesse (enfatizando que a transparência com fornecedores, clientes e parceiros é um dos pilares da governança ESG) com suas diretrizes estabelecidas por meio de uma política.

b) Ética e Conduta

O cliente reforça a importância e solicita a ética nos negócios, orientando os fornecedores a evitarem práticas ilegais que possam comprometer a sustentabilidade da organização e de seus *stakeholders* (requisito específico de cliente interpretado na documentação da empresa).

Quando o tema é *compliance* e ética, os indicadores gerais iniciais definidos são ética e conduta (FIEC, 2024). Para tanto, destaca a necessidade de a empresa estabelecer, manter atualizado e aprovado, pela alta direção, um Código de Ética e de Conduta, com princípios e valores que devem orientar o comportamento dos seus colaboradores e demais partes interessadas da organização, sendo um documento essencial e contribuindo para alinhar as atitudes dos profissionais à missão, à visão e aos objetivos estratégicos estabelecidos na empresa. Além disso, é importante que haja evidências de sua ampla divulgação (inclusive externamente), com registros de treinamentos, apresentações, vídeos institucionais, *links* em sites e intranets e relatórios de sustentabilidade publicados pela empresa.

Nesse critério, a empresa alcançou nível de maturidade engajada, demonstrando um forte compromisso com a ética organizacional e com um padrão de comportamento definido em seu Código de Ética e Conduta, formalizado e aprovado pela alta administração, capacitando seus colaboradores sobre o tema ética e conduta, promovendo ações de divulgação voltadas ao público interno e externo, sendo evidenciado ainda, como parte desse esforço, a realização de um *workshop* direcionado à sua cadeia de valor, reforçando a importância da conduta ética em todas as relações estabelecidas com a empresa, conforme observado no Relatório de Sustentabilidade (2023) e na plataforma utilizada pela empresa.

Em seu artigo, Santos e Serralvo (2024), abordam a importância do desenvolvimento e implementação de um Código de Conduta como um instrumento efetivo e estratégico (validado pela alta administração), garantindo legitimidade e comprometimento, delimitando comportamentos aos valores e objetivos da empresa. Para tanto, deve ser amplamente divulgado, incluindo a cadeia de valor, fortalecendo a ética organizacional. Ademais, contribui para evitar litígios, práticas ilegais e danos à imagem da empresa, alinhando-se à exigência do cliente.

c) Concorrência Leal

O cliente montadora solicita a concorrência justa e livre, protegida pelas leis atuais de defesa da concorrência, alertando que a observância dessas leis garante que não haja distorções de competição no mercado e garantindo o interesse dos seus participantes. Destaca que são proibidos acordos e comportamentos acertados entre concorrentes com a finalidade de impedir e restringir livre concorrência, não sendo aceito se prevalecer de uma posição dominante no mercado (requisito específico do cliente desdobrado na documentação da empresa).

A certificação enaltece em seu indicador os princípios de concorrência leal, o desenvolvimento de ações preventivas e de repressão à pirataria, cópia, sonegação, fraude, corrupção e concorrência desleal, demandando da empresa uma política de concorrência leal documentada, conforme Caderno Geral (FIEC, 2024).

A indústria alcançou o nível da maturidade engajada. Possui uma política de concorrência leal instituída, definindo o comportamento ético nos negócios e nas relações estabelecidas. Orienta seus fornecedores para o estabelecimento de ações e decisões garantindo que não prejudiquem as partes interessadas na longevidade da organização. Realiza programas de engajamento interno e externo (disseminação da concorrência leal em treinamentos internos e em *workshop* para fornecedores), conforme observado no Relatório de Sustentabilidade (2023), na plataforma utilizada pela empresa e em documentos internos cedidos ao estudo de caso.

A ABNT PR 2030:2022 traz em seus requisitos a importância da integridade em todo os seus processos, alinhando lideranças com uma cultura de integridade atenta para o ambiente legal, regulatório e amparada por valores centrais e práticas de governança éticas em todas as relações estabelecidas.

d) Anticorrupção e Antissuborno

Mais do que uma exigência legal, a prevenção à corrupção e ao suborno é uma questão de responsabilidade social, sendo recomendável que as organizações adotem políticas claras e eficazes sobre o tópico, que podem estar integradas ao Código de Ética e Conduta ou em documentos específicos adotados pela empresa. Partindo dessa exigência legal, os clientes montadoras requerem a definição de políticas claras de combate à corrupção, extorsão e

condutas antiéticas, promovendo canais de denúncia seguros para colaboradores e parceiros (requisito específico de cliente interpretado na documentação da empresa).

O tema é importante por gerar impactos negativos em diversas esferas da sociedade. Seus efeitos vão além da economia, afetando também o meio ambiente, os direitos humanos, a cultura e a qualidade de vida observada na população, estando o combate à corrupção regulamentado pela Lei nº 12.846, publicada em 1º de agosto de 2013, conhecida como Lei Anticorrupção, e pelo Decreto nº 8.420 (Brasil, 2015), que estabelece diretrizes para a implementação de programas de integridade, sendo observadas também normas internacionais que servem de referência, especialmente para empresas que atuam em mercados globais, estabelece o Caderno Geral (FIEC, 2024).

A empresa possui uma Política Anticorrupção e Antissuborno formalmente instituída, alinhada às diretrizes do grupo ao qual pertence, demonstrando compromisso sólido com a integridade corporativa, estando implementados mecanismos de controle interno, auditoria, canais de denúncia e ações educativas que promovem a integridade em todos os níveis hierárquicos da empresa. Essa política é aplicada especialmente aos colaboradores que atuam em áreas com maior risco de exposição a práticas ilícitas. Além disso, a empresa realiza ações de capacitação e conscientização, tanto internamente quanto com sua cadeia de valor, reforçando a importância da ética nos negócios, e fazendo parte de suas medidas visando a transparência, a divulgação da sua Política Anticorrupção e Antissuborno por meio do Código de Conduta, disponível no site institucional do grupo. Essa iniciativa fortalece a confiança dos *stakeholders* e contribui para um ambiente empresarial mais justo e responsável, comprovando seu nível de maturidade engajada no tema anticorrupção e antissuborno, conforme observado no Relatório de Sustentabilidade (2023), na plataforma utilizada pela empresa e em documentos internos cedidos ao estudo de caso.

A Lei Anticorrupção (Brasil, 2013) solicita que empresas tenham políticas estruturadas para prevenir e combater atos ilícitos, alinhadas a padrões internacionais, considerando os controles internos e auditorias essenciais e imprescindíveis, incluindo registros contábeis organizados e precisos. Enfatiza que áreas críticas como compras, contratos e relações com o setor público devem receber atenção especial, com medidas reforçadas de integridade e sobre o tema. Neste sentido, o Código de Conduta público e acessível é uma prática recomendada para fortalecer a confiança dos *stakeholders*, trazendo transparência e divulgação de práticas e valores esperados (Capanema, 2022).

e) Lei Geral de Proteção de Dados

Conforme requisitos dos clientes, como meio de garantir a confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações, a montadora solicita que o fornecedor tenha o compromisso com a proteção das informações compartilhadas contra acesso não autorizado, modificação, destruição ou perda, transmissão não autorizada, processamentos não autorizados e usos indevidos, mantendo medidas preventivas para evitar que seus sistemas e ativos criem ameaças à segurança que possam afetar a infraestrutura do cliente. Também solicita que o fornecedor notifique incidentes, sem qualquer atraso injustificado, identificando algumas situações, sem a pretensão de exaurir, como perda e uso indevido de dados, infecções por *malware*, vulnerabilidades e ameaças. Também alerta para os casos de circunstâncias que possam afetar a montadora, incluindo resolução sem atrasos indevidos e dando todo o suporte necessário, sem cobrança adicional por parte do fornecedor. Por fim, solicita que sejam informando os resultados obtidos conforme medidas adotadas ou a serem implementadas (requisito específico do cliente desdobrado na documentação da empresa).

Para o selo, há a necessidade da empresa certificada regulamentar as sistemáticas de tratamento de dados pessoais de pessoas naturais, garantindo proteção à liberdade, à privacidade, à inviolabilidade da intimidade e à transparência sobre a coleta e à utilização de dados dos cidadãos, devendo considerar os significativos riscos que o tratamento inadequado de dados pessoais oferece, revisando, sempre que necessário, seus processos internos e implementando medidas, evitando colocar em risco a longevidade do negócio e reputação da marca, conforme Caderno Geral (FIEC, 2024).

A empresa alcançou nível engajada com uma política de privacidade e proteção de dados pessoais corporativos, sendo evidenciado que funcionários assinam um contrato de consentimento para uso dos dados pessoais, incluindo termo de confiabilidade. Contratos de prestação de serviço já contemplam cláusulas sobre a obrigatoriedade de cumprimento da LGPD com autodeclaração e monitoramento. Treinamentos sobre LGPD e segurança da informação são disponibilizados em plataforma adequada. Ademais, para atendimento de algumas montadoras, a empresa também possui certificação TISAX garantindo a confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações, conforme observado no Relatório de Sustentabilidade (2023), na plataforma utilizada pela empresa e em documentos internos cedidos ao estudo de caso.

Na era digital, os avanços tecnológicos fizeram com que as informações coletadas pelas empresas e instituições (pública e privada) se tornassem ativos importantes para o aspecto econômico, exigindo cuidados e controles mais rigorosos demandados pelas partes interessadas. O momento vivenciado impetrou um novo posicionamento por parte das empresas fornecedoras (Almeida; Soares, 2022), garantindo a segurança da informação e sua proteção, ponto estratégico para a manutenção de vínculos com montadoras (requisito específico do cliente desdobrado na documentação da empresa).

f) Prevenção à Maquiagem Verde (*greenwashing*)

A montadora estabelece a importância de manter uma comunicação clara, honesta e aberta com os grupos de interesse, demandando essa prática de seus fornecedores. Seu objetivo é manter a confiança como valor e alertar para a atitude de disseminar informações verdadeiras (requisito específico do cliente desdobrado na documentação da empresa). Já para a certificação é imprescindível a interpretação correta dos conceitos, comunicando de forma precisa informações ambientais e de sustentabilidade, conforme Caderno Geral (FIEC, 2024).

A indústria alcançou o nível de maturidade engajada. Formaliza sua política de *greenwashing* em instrução de trabalho, realizando treinamentos com colaboradores e fornecedores, visando fomentar e disseminar seu repúdio ao *greenwashing*. A indústria está preparada, tecnicamente, para responder as acusações sobre *greenwashing* por meio do seu comitê de sustentabilidade e área jurídica, conforme observado no Relatório de Sustentabilidade (2023), na plataforma utilizada pela empresa e em documentos internos cedidos ao estudo de caso.

Costa *et al.* (2024) esclarecem que empresas com baixa performance ambiental podem comunicar de maneira positiva, parecendo que suas práticas e controles são mais relevantes do que realmente são. Alertam sobre os efeitos negativos causados na confiança dos consumidores e investidores, acarretando falta de credibilidade e danos causados na imagem e reputação. Por fim, destacam que empresas com desempenhos saudáveis e princípios éticos, quando alinhados às suas ações de marketing, demonstrados por meio de seus relatórios de sustentabilidade, evidenciam para o mercado e *stakeholders* características de veracidade, com indicação de ações, resultados e documentos que comprovam a efetividade das suas práticas.

g) Desdobramento da Política de Sustentabilidade em Metas e Indicadores

Os clientes montadoras solicitam indicadores de Saúde e Segurança Ocupacionais e ambientais, buscando a melhoria contínua (requisito específico de cliente interpretado na documentação da empresa). Caderno geral (FIEC, 2024) solicita que os objetivos estratégicos definidos na Política de Sustentabilidade devem ser desdobrados em metas e indicadores quantitativos, abordando a efetividade da implementação da Política de Sustentabilidade, destacando a prática além do discurso, observando as ações concretas realizadas pela empresa. Os indicadores devem ser periodicamente alimentados, sendo os dados obtidos de fontes seguras e precisas, dispondo de planos de ação e projetos de melhoria para o alcance das metas.

A empresa demonstrou um nível maturidade consciente, definindo metas, desenvolvendo e executando planos de ação e projetos de melhoria voltados ao alcance dessas metas de sustentabilidade. Além disso, definiu e acompanha regularmente indicadores e metas abrangendo os três pilares do ESG, divulgadas em seu relatório de sustentabilidade, permitindo avaliar os impactos e os avanços da empresa em relação à preservação ambiental, devidamente comprovado por meio de planilhas de controle, registros de análises, planos de ação e relatórios de melhorias implementadas, conforme observado no Relatório de Sustentabilidade (2023), na plataforma utilizada pela empresa e em documentos internos cedidos ao estudo de caso.

O desenvolvimento das metas deve ser realizado de forma integrada. Metas de sustentabilidade, qualidade, produtividade e de custos devem ser coerentes, entendidas e compartilhadas entre todos os envolvidos. Resultados de uma determinada área ou setor devem ter consonância com os demais, demonstrando a interdependência entre eles e seus indicadores (Silva *et al.*, 2020).

h) Capacitação e Desenvolvimento das Lideranças

A capacitação em gestão ambiental e saúde e segurança de forma contínua é diretriz comum entre os clientes montadoras, requerendo que as competências necessárias, baseadas em educação, treinamento ou experiência, sejam identificadas e definidas, permitindo o cumprimento dos requisitos legais e outros, bem como motivando e proporcionando as necessidades de treinamentos nos temas acima (requisito específico do cliente desdobrado na documentação da empresa). Corroborando com esse requisito, o Caderno Geral (FIEC, 2024) estabelece que a indústria forneça capacitações e treinamentos aos colaboradores em adição aos obrigatórios por lei, sendo imperativo capacitar e desenvolver as lideranças da empresa.

A empresa demonstrou nível maturidade engajada, evidenciando treinamentos realizados na capacitação de suas lideranças dentro da temática meio ambiente, saúde e segurança, sustentabilidade e demais assuntos pertinentes para o correto exercício das funções em diversos níveis, incluindo fornecedores, bem como investimentos realizados na promoção de eventos com especialistas, além de proporcionar aos líderes qualificação em instituições de ensino externas, conforme observado no Relatório de Sustentabilidade (2023), na plataforma utilizada pela empresa e em documentos internos cedidos ao estudo de caso.

A formação contínua em todos os níveis hierárquicos, especialmente das lideranças, é essencial para assegurar o cumprimento dos requisitos legais e ambientais, bem como para fomentar uma cultura organizacional voltada ao crescimento e à sustentabilidade. A liderança deve ser habilitada não apenas para cumprir normas, mas para atuar como agente de transformação, promovendo práticas sustentáveis e influenciando positivamente o comportamento organizacional, analisando competências requeridas com base em educação, treinamento ou experiência (Oliveira; Pinheiro, 2010).

i) Certificações e Reconhecimento

Os fornecedores da cadeia automotiva devem conquistar e manter certificações ambientais e de saúde e segurança no trabalho por meio de uma entidade certificadora credenciada, garantindo transparência e credibilidade ao processo, buscando a melhoria contínua, mantendo comprovações atualizadas das certificações que possui no sistema de informações do cliente (requisito específico do cliente desdobrado na documentação da empresa).

O Caderno Geral (FIEC, 2024), priorizando a transparência, destaca o tema certificações e reconhecimentos em ESG, colocando o reconhecimento externo como um importante indicativo do compromisso da empresa com práticas sustentáveis e responsáveis, mesmo certificações ou prêmios voltados a um único aspecto, já demonstram que a empresa está buscando um caminho consistente em direção à sustentabilidade. A conquista de certificações ou premiações reforça sua credibilidade e referência perante os *stakeholders*.

A empresa demonstrou nível de maturidade engajada, conquistando e mantendo diversas certificações relevantes, como a IATF 16949 (qualidade automotiva), ISO 9001 (gestão da qualidade), ISO 14001 (gestão ambiental), ISO 45001 (saúde e segurança

ocupacional) e TISAX (segurança da informação), todas auditadas por organismo certificador. Essas certificações atestam o comprometimento da empresa com padrões internacionais de excelência, fortalecendo sua imagem e relação com clientes, parceiros e a sociedade, conforme observado no Relatório de Sustentabilidade (2023), na plataforma utilizada pela empresa e em documentos internos cedidos ao estudo de caso.

Achados indicam que a implantação de um Sistema de Gestão Integrado, considerando a interação qualidade, meio ambiente e saúde e segurança do trabalho, possibilita maior crescimento da organização e melhores resultados concomitante aos objetivos estratégicos (Amorim; Silva, 2023), confirmando o destaque dado pelos requisitos dos clientes montadoras.

j) Estrutura de Governança

O cliente montadora define que a governança corporativa do fornecedor necessita estar baseada em princípios de responsabilidade social, transparência, ética, respeito aos direitos humanos e cumprimento das normativas legais (requisito específico de cliente interpretado na documentação da empresa). Outro aspecto importante no tema, mencionado pelos indicadores gerais, é a estrutura de governança refletindo o grau de amadurecimento da arquitetura organizacional. À medida que uma indústria cresce, sua complexidade também aumenta, ordenando uma gestão mais estruturada, transparente e eficiente. Nesse contexto, manter uma arquitetura organizacional bem desenhada, definida e constantemente revisada é essencial para proporcionar agilidade, com papéis e responsabilidades claramente definidos, promovendo a tomada de decisão rápida e eficaz, reduzir custos e eliminar processos e níveis hierárquicos que não agregam valor (FIEC, 2024).

A verificação da maturidade organizacional engajada foi observada por meio de documentos evidenciando a estrutura implementada, organograma da empresa, acessível aos colaboradores, apresentando os níveis hierárquicos e a distribuição das funções. Observados também procedimentos formais para a revisão periódica dessa estrutura, garantindo que a empresa acompanhe as mudanças estratégicas e operacionais da organização, incluindo essas informações em seu relatório de sustentabilidade, reforçando seu compromisso com a governança aberta e participativa e fortalecendo a cultura organizacional, conforme observado

no Relatório de Sustentabilidade (2023), na plataforma utilizada pela empresa e em documentos internos cedidos ao estudo de caso.

A maturidade organizacional está diretamente relacionada à estrutura de governança, à clareza de papéis e responsabilidades e à capacidade de adaptação às mudanças estratégicas, devendo a governança corporativa ser baseada em transparência, ética, responsabilidade social e respeito aos direitos humanos, refletindo na capacidade da empresa de manter uma estrutura clara, revisada e alinhada às estratégias e com a arquitetura organizacional contribuindo para eficiência, agilidade e tomada de decisão eficaz (Trentin e Marques, 2025).

Com isso, evidencia-se que o pilar governança, quando alinhado às expectativas das partes interessadas, mobilizando a teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 1984) e aos princípios do Selo, fortalece a maturidade organizacional, contribuindo para uma atuação mais ética, transparente e eficaz, refletindo na capacidade da empresa de evoluir mesmo frente aos desafios contemporâneos. Dessa forma, foram apresentados os requisitos específicos dos clientes quanto ao pilar governança, práticas adotadas pela empresa e pontos em comum com o Selo observados em plataforma utilizada.

4.5 Convergência entre ABNT PR 2030:2022, Modelo Adotado, Requisitos de Clientes e Práticas Implementadas pela Empresa

O presente trabalho também tem como objetivo específico propor uma ferramenta, matriz de convergência que identifique recomendações sugeridas pela norma ABNT PR 2030 (2022) e pelo SELO para os pilares ambientais, sociais e de governança, associando ainda aos requisitos das montadoras clientes, e práticas efetivamente implementadas pela empresa. Desta forma, visa alcançar sua contribuição empírica, ao oferecer evidências que contribuam para a tomada de decisão de gestores, apoiando a implementação e o fortalecimento de estratégias alinhadas às exigências contemporâneas de sustentabilidade e governança, oportunizando a autoavaliação e replicabilidade em outros setores, bem como demonstrando enquanto contribuição social uma indústria fornecedora do setor automotivo está respondendo às exigências ESG, sobretudo quando impulsionada por seus clientes montadoras. O Quadro 12 apresenta essa relação, mediante achados por meio de documentos internos da empresa cedidos à pesquisa, análise dos critérios previstos no selo e na prática recomendada e análise das evidências alimentadas na plataforma pela empresa.

Quadro 12 - Matriz Geral de Convergência

Critério do Selo ESG	Prática Recomendada - ABNT PR 2030:2022 (critério) - ODS	Exigência da Montadora Cliente	Evidências encontradas na empresa – CIE Durametal	Nível de maturidade apresentado pela empresa, conforme Selo - Nota
Ambiental - Setoriais				
Licenciamento Ambiental	Gestão ambiental – ODS 17	Sim	Licença de Operação válida junto ao Órgão Expedidor. Observados os monitoramentos realizados em conformidade com as condicionantes e o relatório da auditoria interna realizada para o monitoramento da conformidade dos requisitos legais aplicáveis.	ENGAJADA - 10
Cadastro Técnico Federal (IBAMA) e Taxa de Controle e Fiscalização Ambiental	ODS 16		Foi evidenciado o Cadastro Técnico Federal válido, juntamente com a certidão negativa expedida pelo IBAMA, válida. A unidade possui procedimento para homologação. Foi evidenciado que a novo procedimento de homologação prevê a avaliação da conformidade do CR.	ENGAJADA - 10
Outorga de Uso da Água	Uso da água – ODS 6		Outorga de Uso da Água válida, junto ao Órgão expedidor.	CONFORME - 4
Histórico de responsabilizações administrativas, cíveis e criminais ambientais	ODS 16		A indústria não foi condenada, com trânsito em julgado, em processo administrativo ou judicial, cível e criminal, em matéria ambiental, nos últimos 2 (dois) anos.	ENGAJADA - 10
Gestão Energética	Eficiência energética – ODS 07 e 13	Sim	Foi evidenciado que a empresa monitora o consumo de energia elétrica, bem como o consumo de combustíveis e possui metas estabelecidas para eficiência energética e indicadores de monitoramento.	CONSCIENTE - 8

Energia renovável	Adaptação (mudanças climáticas) – ODS 7		Energia consumida é adquirida por meio de contratos de compra de energia no Ambiente de Contratação Livre, possui Certificado de Energia Renovável (IRECs). Foi evidenciado que 51% a 75% da energia elétrica consumida pela empresa é oriunda de fontes renováveis no ano de 2022. Atualmente, 100%.	CONSCIENTE - 8
Gestão hídrica	Uso da água – ODS 6	Sim	Foi evidenciado que a empresa monitora o consumo de água e estabelece metas para redução do consumo. A indústria possui tecnologias implementadas para captação de água da chuva, nas instalações sanitárias foram instaladas torneiras com temporizadores para reduzir o consumo.	ENGAJADA - 10
Efluentes líquidos industriais	Gestão de efluentes – ODS 6	Sim	A indústria não gera efluentes do perfil industrial. Resíduos líquidos são coletados em caixas adequadas e enviados para tratamento externo com evidência de MTR.	NÃO APLICÁVEL
Efluentes líquidos sanitários	Gestão de efluentes – ODS 6	Sim	O efluente sanitário gerado é destinado para rede de esgoto da. A empresa realiza o controle do efluente sanitário e análise mensal de todos os requisitos estabelecidos. A empresa não possui padrões estabelecidos em sua licença para os lançamentos dos efluentes na rede pública, mas realiza a análise dos efluentes gerados.	ENGAJADA - 10

Gestão de Resíduos Sólidos	Gestão de resíduos – ODS 12	Sim	A empresa elaborou (com responsável técnico, conforme procedimento) e implementou seu Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos, detalhando inclusive a sua periodicidade (anualmente), comprovando o nível sensibilizado. Além da documentação apresentada, realiza o monitoramento e acompanhamento dos resíduos gerados periodicamente. Para comprovar os projetos de reutilização e coprocessamento, aproximadamente 70% dos resíduos são reaproveitados.	ENGAJADA - 10
Armazenamento de Resíduos Sólidos	Gestão de resíduos – ODS 12	Sim	A indústria armazena os resíduos sólidos gerados de forma adequada, mantendo locais de armazenamento de resíduos identificados, e resíduos perigosos fechados com acesso restrito em conformidade com as Normas ABNT NBR 11.174 e 12.235.	CONFORME - 4
Destinação de Resíduos Sólidos	Gestão de resíduos; Economia circular – ODS 12	Sim	Foi evidenciado que as empresas contratadas para transporte e destinação final dos resíduos estão licenciadas junto ao órgão competente. A indústria registra e monitora a destinação de resíduos sólidos industriais. Todo o trânsito de resíduos é coberto por MTR, e não há destinação para receptores sem o devido licenciamento ambiental.	SENSIBILIZADA - 6

Inventário das emissões de gases de efeito estufa	Gestão Ambiental; Mitigação de emissões de gases de efeito estufa – ODS 13 e 17	Sim	Foi evidenciado o Inventário de Emissões de gases do efeito estufa de todas as fontes de emissões presentes em suas operações nos escopos 1, 2 e 3.	CONSCIENTE - 8
Gestão das emissões de gases de efeito estufa	Mitigação de emissões de gases de efeito estufa; Adaptação (mudanças climáticas) – ODS 13	Sim	A empresa além de ter metas definidas de emissão, neutralizou parte de suas emissões referentes ao ano de 2022 por meio da compra de energia oriunda de fonte renovável.	CONSCIENTE - 8
Uso de matérias-primas sustentáveis	Conservação e uso sustentáveis da biodiversidade – ODS 12		A empresa realiza vistorias documentais periódicas e auditorias presenciais por amostragem, em até 20% dos fornecedores localizados no estado do Ceará e forma constante e sistemática.	ENGAJADA - 10
Redução da intensidade de carbono na cadeia de suprimentos	Mitigação de emissões de gases do efeito estufa – ODS 13		A empresa possui no seu próprio Inventário de Gases do Efeito estufa atualizado, declaração do Escopo 3, realiza verificações periódicas e apresenta relatórios anuais de progresso com metas claras de redução próprias, com metas de suas cadeias de valores envolvidas neste tema.	SENSIBILIZADA - 6
Social - Setoriais				
Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas	ODS 7		Foi evidenciado a Certidão Negativa de Débitos Trabalhista válida, atestando que a empresa não consta como inadimplente no Banco Nacional de Devedores Trabalhistas.	CONFORME - 4

Certidão negativa de regularidade fiscal	ODS 7		Certidão Positiva com Efeitos de Negativa de Débitos Relativos aos Tributos Federais e a Dívida Ativa da União válida.	CONFORME - 4
Registro de Funcionários	ODS 7		Assegura que a contratação e registro dos colaboradores está de acordo com a legislação vigente. Foi evidenciado durante tour e análise documental e entrevistas a ausência de trabalhadores sem registro em CTPS no local.	CONFORME - 4
Certificado de Conformidade Corpo de Bombeiros	ODS 8		Certificado de Conformidade válido.	CONFORME - 4
Programa de Gerenciamento de Riscos	Saúde e segurança ocupacional – ODS 8		Foi apresentado o Programa de Gerenciamento de Riscos elaborado válido, elaborado por Engenheiro de Segurança do Trabalho.	CONFORME - 4
Alvará Sanitário e de Funcionamento	ODS 8		Foram apresentados a Licença Sanitária válida, juntamente com o Alvará de Funcionamento válido por tempo indeterminado.	CONFORME - 4
Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional	Saúde e segurança ocupacional; Qualidade de vida – ODS 3		Foi evidenciado o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional elaborado. Responsável pela elaboração Médico do Trabalho.	CONFORME - 4
Inexistência de trabalho infantil, forçado, escravo ou análogo ao escravo	Respeito aos direitos Humanos; Combate ao trabalho forçado ou compulsório; Combate ao trabalho infantil – ODS 8	Sim	Foi evidenciado que a empresa se abstém de trabalho infantil e forçado, escravo ou análogo ao escravo, a indústria também firma este compromisso através da sua política de direitos humanos, de não compactuar com trabalho infantil, forçado, escravo ou análogo ao escravo e dissemina internamente, por meio de treinamento, com os colaboradores, conforme evidenciado nas entrevistas e lista de presença. O grupo de empresas é signatário de	ENGAJADA - 10

			iniciativas que visam ao combate do trabalho infantil e à preservação dos direitos humanos.	
Trabalho estrangeiro	ODS 8	Sim	Utiliza trabalho estrangeiro e todos os colaboradores estão registrados e contratados em conformidade com a Lei.	CONFORME - 4
Assédio e Abuso	Respeito aos direitos humanos; Desenvolvimento profissional – ODS 8	Sim	A empresa treina seus colaboradores de forma bienal, conta com caixa de sugestões para que os colaboradores de forma anônima possam entrar em contato com a empresa e ainda conta com um canal exclusivo que realiza tratativas de forma independente pelo endereço eletrônico.	ENGAJADA - 10
Acordo Coletivo de Trabalho	Liberdade de associação – ODS 1 e 8	Sim	A indústria possui todos os colaboradores amparados por Acordo Coletivo de Trabalho, garante formalmente, em seu Código de Ética, Conduta ou outro documento, a proteção e a não discriminação dos representantes dos trabalhadores perante os sindicatos. O documento é divulgado aos colaboradores. Possui canais de comunicação e estabelece diálogos periódicos com os sindicatos. Assegura o direito à associação sindical e à negociação coletiva, compromisso formalizado em seu Código de Ética e Conduta, divulgado aos colaboradores, evidenciado por meio do cumprimento dos Acordos Coletivos de Trabalho vigentes, da não discriminação de representantes sindicais e da manutenção de canais de comunicação ativos com as	ENGAJADA - 10

			entidades sindicais. Protege a liberdade individual dos trabalhadores, vedando práticas abusivas como retenção de documentos ou encargos indevidos.	
Equipamentos de Proteção Individual (EPIs)	ODS 3	Sim	A indústria registra e treina os colaboradores sobre o uso adequado, guarda e conservação dos EPIs. Além disso, oferece os EPIs adequados.	ENGAJADA - 10
Saúde e Segurança Ocupacional	Saúde e segurança ocupacional – ODS 3	Sim	Foi evidenciado que a empresa possui Comissão Interna de Prevenção de Acidentes constituída e empossada em conformidade com a NR 05. Foi apresentado os registros da última Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho realizada. A empresa realiza a conscientização dos colaboradores sobre prevenção com relação à saúde e a segurança no trabalho utilizando <i>folders</i> e <i>banners</i> .	CONSCIENTE - 8
Condição das Instalações	Saúde e segurança ocupacional – ODS 3	Sim	As instalações estão em boas condições de conservação, higiene e limpeza, além de dimensionadas adequadamente, não oferecendo riscos significativos aos colaboradores e estão em conformidade com a legislação, oferece espaços de descanso e lazer.	ENGAJADA - 10
Diversidade	Políticas e práticas de diversidade e equidade – ODS 5 e 10	Sim	A empresa além de contar com método de monitoramento de diversidade e inclusão em seu quadro, realiza treinamentos aos colaboradores e tem metas em sua política de sustentabilidade quanto a inclusão de grupos minoritários. Possui um programa estruturado para	ENGAJADA - 10

			garantia da diversidade e inclusão de grupos minoritários.	
Liderança Feminina	Políticas e práticas de diversidade e equidade – ODS 5 e 10	Sim	Foi evidenciado que dos cargos de liderança da unidade 22% são ocupados por mulheres. Base: De acordo com o requisito do programa ESG-FIEC.	SENSIBILIZADA - 6
Empregabilidade de pessoas com deficiência (PcD)	Cultura e promoção da inclusão – ODS 5 e 10	Sim	Atende integralmente a Lei de Cotas (art. 93 da Lei nº 8.213/91) no que diz respeito contratação de pessoas com deficiência.	CONSCIENTE - 8
Benefícios	Qualidade de vida Política de remuneração e benefícios – ODS 3 e 8	Sim	Oferece benefícios adicionais aos solicitados pela legislação vigente, tais como plano odontológico, auxílio à educação, consulta os funcionários quanto à sua satisfação em relação às políticas e às práticas de remuneração e de benefícios, por meio de pesquisas de clima, com regularidade bianual.	ENGAJADA - 10
Remuneração	Qualidade de vida; Política de remuneração e benefícios – ODS 3 e 8	Sim	Paga salários superiores ao piso salarial das categorias, possui um programa de participação nos lucros.	ENGAJADA - 10
Clima Organizacional	Diálogo e engajamento das partes interessadas (Social) – ODS 17		A indústria mede os índices de satisfação de seus colaboradores através de pesquisas de clima organizacional, com metas estabelecidas para o índice de satisfação e possui ações previstas, visando a elevação do índice de satisfação dos indicadores. A unidade possui o selo <i>Great Place to Work</i> .	ENGAJADA - 10

Desenvolvimento profissional	Desenvolvimento profissional – ODS 4 e 8	Sim	Possui um programa interno de capacitação, com cronograma pré-estabelecido, ao alcance das lideranças de todos os níveis da organização, oferece incentivos a bolsas de estudo e capacitações em instituições externas.	ENGAJADA - 10
Desenvolvimento Local	Investimento social privado; Impacto social; Diálogo e engajamento das partes interessadas (Social) – ODS 10		Possui ações destinadas à geração de valor e com impacto positivo à comunidade. Além disso, a empresa apadrinha bibliotecas de escolas onde está localizada sua planta.	CONSCIENTE - 8
Gestão da cadeia de valor	Relacionamento com fornecedores; Diálogo e engajamento das partes interessadas (Social) – ODS 17		A indústria homologa seus fornecedores considerados críticos nas esferas ambiental, social e econômica. A indústria possui um sistema de gestão da cadeia de valor, por meio do qual homologa e verifica periodicamente a conformidade a partir de análise documental.	INICIANTE - 4
Satisfação dos clientes	Relacionamento com consumidores e clientes; Diálogo e engajamento das partes interessadas (Social) – ODS 17		Sistemática prevista em instrução de trabalho, definindo medição e avaliação da satisfação dos clientes dos segmentos de reposição, exportação e montadoras.	ENGAJADA - 10

Participação em projetos de impacto social	Investimento social privado; Impacto social – ODS 17	Sim	Possui ações destinadas à geração de valor e com impacto positivo à comunidade, incentivando seus colaboradores para participação nas atividades. Por meio das Leis de Incentivo à cultura, ao esporte e à proteção da criança e do adolescente, a empresa investe em programas sociais como Territórios da Leitura, Festival Internacional de Teatro Infantil, Escolinha de Triathlon Formando Campeões de Maracanaú e Escolinha de Futebol Meninas.	SENSIBILIZADA - 6
Programas qualidade de vida e saúde mental	Qualidade de vida; Saúde e segurança ocupacional – ODS 3	Sim	A indústria possui iniciativas voltadas para a saúde mental e qualidade de vida do colaborador estendendo aos seus familiares, realizando em conjunto análises periódicas quanto à eficiência de suas realizações.	ENGAJADA - 10
Governança - Setoriais				
Estrutura de governança da sustentabilidade	Estrutura e composição da governança corporativa – ODS 8		Definido Comitê de Sustentabilidade multidisciplinar, composto por representantes das áreas administrativa-financeira, industrial, saúde e segurança e meio ambiente e recursos humanos, que se reúne com periodicidade, no mínimo, semestral, para deliberar sobre gestão ESG e da sustentabilidade.	CONSCIENTE - 8
Política de sustentabilidade	Propósito e estratégia em relação à sustentabilidade – ODS 17	Sim	Foi evidenciado que a empresa possui política de sustentabilidade, foi apresentado o registro de treinamento com seus funcionários e cadeia de valor sobre a política de sustentabilidade e faz a divulgação ao público externo por meio do seu <i>web site</i> . Em entrevistas foi evidenciado que os funcionários possuem	ENGAJADA - 10

			conhecimento sobre as políticas em vigor.	
Objetivos do Desenvolvimento Sustentável	Propósito e estratégia em relação à sustentabilidade – ODS 17		Estabelecidos os ODS prioritários e práticas adotadas para sua implementação e aprovados. ODS constam no conteúdo de instrução de trabalho, relatório de sustentabilidade, com lista de treinamento de disseminação do seu conteúdo para as lideranças.	ENGAJADA - 10
Engajamento da cadeia de valor	Engajamento das partes interessadas (cadeia de valor) – ODS 17		A empresa estabeleceu como meta a certificação de seus fornecedores através de sua política e ainda realizou <i>workshop</i> para o engajamento deles no tema.	INICIANTE - 4
Ética e Conduta	<i>Compliance</i> , programa de integridade e práticas anticorrupção – ODS 16	Sim	Possui um Código de Ética e Conduta instituído e aprovado pela alta direção e capacita seus colaboradores sobre o tema, além de realizar a divulgação para o público externo. Realizou <i>workshop</i> para sua cadeia de valor, fomentando o tema. O código de conduta da empresa pode ser acessado por meio do endereço eletrônico.	ENGAJADA - 10
Concorrência Leal	Práticas de combate à concorrência desleal (antitruste) – ODS 16	Sim	Foi evidenciado que a empresa possui Política de Concorrência Leal estabelecida em seu código de conduta e realizou treinamento com todos os colaboradores. A empresa atua no engajamento e disseminação da sua Política de Concorrência Leal junto a sua cadeia de	ENGAJADA - 10

			valor por meio de <i>Workshop</i> .	
Anticorrupção e Antissuborno	<i>Compliance</i> , programa de integridade e práticas anticorrupção; Responsabilização (prestação de contas) – ODS 16 e 17	Sim	Possui uma Política Anticorrupção e Antissuborno instituída, capacita os colaboradores que desempenham atividades correlacionadas que ofereçam risco significativo à violação destas normas, e realiza a divulgação para a cadeia de valor. Divulga publicamente sua Política Anticorrupção e Antissuborno, por meio do código de conduta, disponível no <i>site</i> do grupo, aberto ao público externo, prevenção da corrupção e da fraude, incluindo evidências da participação da cadeia de valor em <i>Workshop</i> .	ENGAJADA - 10
Lei Geral de Proteção de Dados	Gestão de segurança da informação; Privacidade de dados pessoais – ODS 7 e 16	Sim	Segue a política de privacidade e proteção de dados pessoais corporativos. Todos os funcionários recebem e assinam um contrato de consentimento para uso dos dados pessoais e um termo de confiabilidade. Os treinamentos sobre LGPD e segurança da informação são disponibilizados na plataforma. Os contratos de prestação de serviço já contemplam cláusulas sobre a obrigatoriedade de cumprimento da LGPD com autodeclaração e monitoramento.	ENGAJADA - 10

Identificação e seleção dos <i>stakeholders</i> (partes interessadas)	Engajamento das partes interessadas – ODS 17		Identifica suas principais partes interessadas (<i>stakeholders</i>), registrando de forma documentada e atualizando com periodicidade, no mínimo, anual.	ENGAJADA - 10
Engajamento de <i>stakeholders</i> (partes interessadas)	Engajamento das partes interessadas – ODS 17		Define métodos e/ou canais de comunicação para engajamento de seus <i>stakeholders</i> .	CONSCIENTE - 8
Definição do escopo de materialidade	Propósito e estratégia em relação à sustentabilidade – ODS 16		A determinação do escopo de materialidade foi realizada com a pesquisa junto aos <i>stakeholders</i> mais importantes e a partir desse resultado foram compilados os temas materiais. O processo compilado e o seu resultado estão no relatório de sustentabilidade.	ENGAJADA - 10
Desdobramento da Política de Sustentabilidade em metas e indicadores	Propósito e estratégia em relação à sustentabilidade – ODS 17	Sim	Possui indicadores quantitativos nos três pilares do ESG e metas vinculadas com os objetivos estratégicos da sua Política Ambiental.	CONSCIENTE - 8
Capacitação e desenvolvimento das lideranças	Engajamento das partes interessadas (lideranças) – ODS 17	Sim	Capacitou sua liderança, demais níveis e fornecedores dentro da temática da sustentabilidade e investem na realização de eventos de capacitação com especialistas e consultorias especializadas além de custear aos líderes qualificação necessária.	ENGAJADA - 10
Divulgação das práticas ESG	Relatórios ESG, de sustentabilidade e/ou relato integrado –		Elabora informativos de práticas ESG (materiais de <i>marketing</i> divulgando práticas ESG, por meio de postagens em redes sociais,	CONSCIENTE - 8

	ODS 17		materiais impressos e <i>websites</i>).	
Prevenção à maquiagem verde (<i>greenwashing</i>)	Responsabilização (prestação de contas); Relatórios ESG, de sustentabilidade e/ou relato integrado – ODS 17	Sim	Possui documento formalizado para prevenção ao <i>greenwashing</i> e promove treinamentos para os seus colaboradores acerca do tema. A indústria está preparada tecnicamente para responder às acusações sobre <i>greenwashing</i> por meio do seu comitê de sustentabilidade e área jurídica.	ENGAJADA - 10
Certificações e Reconhecimento	Propósito e estratégia em relação à sustentabilidade – ODS 17	Sim	Implementou e mantém as certificações: IATF 16949, ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001, auditadas por órgão certificador e TISAX.	ENGAJADA - 10
Planejamento estratégico	Propósito e estratégia em relação à sustentabilidade – ODS 17		A metodologia para definição da estratégia da empresa está definida em instrução de trabalho, onde, anualmente, são definidos os seus objetivos e metas. Ações para garantir o cumprimento dos objetivos e metas são estabelecidas em planos de ações, elaborados pelas áreas envolvidas e aprovados pela diretoria. Para acompanhar o andamento dos planos são realizados <i>workshops</i> de prestação de contas, onde as equipes envolvidas apresentam evidências das ações implementadas.	CONSCIENTE - 8
Estrutura de Governança	Estrutura e composição da governança – ODS 8	Sim	Organograma da empresa definido em procedimento interno, incluindo sistemática para revisão periódica da arquitetura organizacional. Este organograma é de livre acesso interno – colaboradores da companhia, estando disponível na rede interna. O organograma é reportado no relatório de	ENGAJADA - 10

			sustentabilidade da empresa. Relatório de Sustentabilidade.	
Pesquisa e Desenvolvimento	Gestão de Riscos do negócio – ODS 9		Investe recursos em pesquisa e desenvolvimento, por meio de programas e projetos internos e/ou envolvendo parceiros externos (Universidades, instituições científicas, cadeia de valor). A empresa conta com o setor de engenharia, responsável pela pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.	INICIANTE - 4
Inovação e ESG	Gestão de Riscos do negócio – ODS 9		Realizou vários projetos de inovação que dão suporte às questões ambientais e sociais.	INICIANTE - 4
Índice de transparência e governança corporativa	Controles internos; Auditorias interna e externa; Responsabilização (prestação de contas); Relatórios ESG, de sustentabilidade e/ou relato integrado – ODS 7 e 16		Divulga mensalmente informações do processo e financeiras aos seus <i>stakeholders</i> e passa periodicamente por auditorias interna e externa. Possui um código de Ética, com regras claras sobre comportamento esperado de colaboradores e gestores. Possui indicadores ESG monitorados periodicamente através da <i>Intranet</i> corporativa.	SENSIBILIZADA - 6
Eficiência do controle e mitigação dos riscos	Gestão de riscos do negócio – ODS 7		Possui o mapeamento de riscos ambientais e penais.	INICIANTE - 4
Ambientais - Específicos				

Eficiência energética do produto	Eficiência energética - ODS 7	Item considerado não aplicável pela empresa. Por se trata de componentes industriais com funções específicas, sendo o caso do produto da empresa pesquisada - tambor de freio, disco de freio e cubo de roda, itens essenciais e de segurança no sistema de frenagem veicular, cuja natureza técnica e funcional não envolve consumo direto de energia.	NÃO APLICÁVEL
Emissões de Gases de Efeito Estufa pelo produto	Mitigação de emissões de gases de efeito estufa; Conservação e uso sustentável da biodiversidade – ODS 13	Item considerado não aplicável pela empresa. Por se trata de componentes industriais com funções específicas, sendo o caso do produto da empresa pesquisada - tambor de freio, disco de freio e cubo de roda, itens essenciais e de segurança no sistema de frenagem veicular, cuja natureza técnica e funcional não envolve emissão de gases durante sua utilização. Seus produtos não geram emissões atmosféricas durante seu funcionamento, possuindo função puramente mecânica, atuando de forma passiva no sistema de frenagem, sem interferência direta nos parâmetros de eficiência energética do veículo como um todo.	NÃO APLICÁVEL
Impacto ambiental das embalagens	Conservação e uso sustentável da biodiversidade; Economia circular – ODS 15	Foi evidenciado que parte das embalagens utilizadas pela empresa possuem certificação.	SENSIBILIZADA - 6
Logística reversa do produto pós-consumo	Conservação e uso sustentável da biodiversidade; Economia circular – ODS 12	Realiza logística reversa no segmento de reposição por meio do parceiro, realizando a coleta do produto pós-consumo (tambor de freio e disco de freio) para reaproveitamento em seu ciclo produtivo como matéria prima (sucata), sendo esta destinação ambientalmente adequada.	ENGAJADA - 10

			Realiza campanhas de educação ambiental dirigidas aos seus consumidores.	
Logística reversa de embalagens pós-consumo	Conservação e uso sustentável da biodiversidade; Economia circular – ODS 12		Por meio de parceria firmada, cumpre integralmente as obrigações legais de Logística Reversa de Embalagens em todos os Estados da Federação.	CONSCIENTE - 8
Rastreamento das matérias-primas	ODS 15		Adota práticas mínimas de rastreio, com foco na legalidade da origem monitorando a legalidade da origem da sua matéria primas por meio de monitoramento das licenças e auditoria de monitoramento.	INICIANTE - 4
Operações de transporte e manejo de recursos e produtos especialmente protegidos	Conservação e uso sustentável da biodiversidade; Economia circular – ODS 12, 14 e 15		Não se aplica. A empresa não utiliza produtos químicos controlados em seus processos.	NÃO APLICÁVEL
Sociais - Específicos				

Histórico e práticas relacionadas à segurança durante o uso	Relacionamento com consumidores e clientes – ODS 17	Não tem histórico de condenação administrativa ou judicial, decorrente da não realização ou realização indevida de ensaios e testes para garantir a segurança do consumidor em relação aos produtos que coloca no mercado. Bem como realiza todos os ensaios e testes exigidos pela legislação para garantir a segurança do consumidor em relação aos produtos que coloca no mercado. Estabelece ainda políticas e/ou procedimentos documentados para agir e solucionar problemas e riscos detectados após o lançamento dos produtos no mercado. Estes procedimentos incluem mecanismos como <i>recall</i> ou devolução, pelo consumidor, do produto.	CONSCIENTE - 8
Atendimento e satisfação do consumidor	Relacionamento com consumidores e clientes – ODS 17	Possui canais de atendimento ao consumidor. As avaliações de satisfação de clientes são monitoradas conforme canais de satisfação do cliente ou sistemáticas internas definidas em instrução de trabalho. Recebeu premiações de destaque em atendimento ou satisfação do consumidor.	ENGAJADA - 10
Governança - Específicos			
Marcas e Patentes	Gestão de riscos do negócio – ODS 7	Item considerado não aplicável pela empresa. Produto fabricado pela empresa é de acordo com o projeto do cliente, não sendo aplicável patente.	NÃO APLICÁVEL

Fonte: elaborado pela autora com base em documentos internos da empresa cedidos à pesquisa (2025), nos desdobramentos dos requisitos específicos dos clientes (2025), na plataforma utilizada pela empresa (2025), no Relatório de Sustentabilidade da indústria (2023), nos cadernos gerais de indicadores (2024) e setoriais D do selo ESG – FIEC (2022) e na Prática Recomendada ABNT PR 2030 (2022).

Cabe destacar alguns pontos sobre a ferramenta proposta, matriz de convergência. O critério da ABNT PR 2023 (2022), identificado como Ambiente Legal e Regulatório, possui

similaridade com as trinta perguntas objetivas respondidas pela empresa sobre a conformidade com os principais requisitos legais básicos, no momento que manifesta interesse em participar do selo. O atendimento das perguntas é considerado pré-requisito para participar da certificação (FIEC, 2022).

Outro aspecto relevante é que os requisitos específicos dos clientes estão sempre passando por revisões. Esses dados consideram versões dos requisitos específicos realizadas até dezembro de 2024, com versões interpretadas e desdobradas pela empresa até janeiro de 2025.

De acordo com a classificação prevista nos manuais do Selo ESG-FIEC (2024), para que a empresa alcance nota A em cada pilar, é necessário obter pontuação superior a 80%, o que indica alto nível de aderência aos requisitos avaliados. Já o desempenho de 100% em determinado pilar somente é atingido quando a organização recebe a nota máxima em todos os indicadores que o compõem, demonstrando conformidade plena com os critérios estabelecidos pelo programa.

Por fim, os indicadores do Caderno Geral foram revisados, sendo acrescentados no pilar ambiental o uso de matérias-primas sustentáveis, redução da intensidade de carbono na cadeia de suprimentos. Já no pilar social, foram acrescentados participação em projetos de impacto social e programas de qualidade de vida e saúde mental, e na governança foram adicionados o índice de transparência e governança corporativa e eficiência do controle e mitigação dos riscos (FIEC, 2024), sendo observado que esses indicadores já foram avaliados pela empresa pesquisada em 2025, conforme documentação interna apresenta à pesquisa.

Algumas montadoras, além das recomendações de práticas realizadas por meio de requisitos, identificados no quadro acima, realizam avaliações das práticas implementadas. Nos documentos cedidos pela empresa, foram observados requisitos divulgados por meio de manuais e com avaliações realizadas em plataformas ou em questionário de Autoavaliação ESG, disponibilizado no portal de fornecedores, preenchido pelo próprio fornecedor para permitir a avaliação de sua aderência às práticas ESG, estabelecendo uma recomendação de desempenho mínimo. Caso a pontuação não seja atingida, o fornecedor será notificado sobre a não conformidade, e submetido aos procedimentos categorizados na Lista de Fornecedores Homologados. Essa avaliação possibilita ao cliente manter um controle mais eficaz sobre sua cadeia de suprimentos, incentivando boas práticas e promovendo um ambiente de fornecimento mais sólido, confiável e alinhado às estratégias corporativas (questionário interno respondido

pela empresa pesquisada). A prática descrita não é unânime dentro do setor automotivo, existindo montadoras que não estabelecem uma avaliação específica ou nota associada as práticas ESG (requisito específico desdobrado pela empresa).

A adoção dessas diretrizes pelos fornecedores reforça o compromisso com a sustentabilidade e a integridade nos processos produtivos, demonstrando o compromisso das empresas fornecedoras com práticas sustentáveis, sociais e de governança, garantindo conformidade regulatória e um ambiente de negócios mais responsável. Ao exigir esses requisitos de sua cadeia de suprimentos, o cliente fortalece sua posição no mercado, promovendo um modelo de gestão baseado na ética, transparência e inovação sustentável (ABNT PR 2030, 2022).

4.6 Processo de Certificação na Formulação e Execução da Estratégia Empresarial

Com a incorporação de análises de fatores ESG pelos investidores, agentes e instituições financeiras, seguradoras e agências de avaliação de riscos, as ações e estratégias ESG ganham importância na reputação e imagem organizacional e no ambiente de negócios, mostrando que as empresas precisam expandir visão e demonstrar resultados efetivos no tema, fortalecendo a busca por modelos de certificações avaliados e reconhecidos e que auxiliam na demonstração dos resultados atingidos (ABNT PR 2030, 2022). O planejamento estratégico abordando o tema se mostra essencial e indispensável, com a organização formulando estratégias difíceis de serem imitadas e integrando responsabilidade social com gestão de riscos e considerando as partes interessadas em suas decisões estratégicas (Porter, 1985).

Em documentos internos, cedidos pela empresa pesquisada e em registros do seu planejamento estratégico, observa-se que o tema ESG foi considerado importante, vindo a ser desdobrado em objetivo e meta a serem trabalhados pelas lideranças. A meta foi formalizada internamente em plano de ação estratégico, que estabelecia a obtenção do selo ESG até dezembro de 2023, conduzido por etapas, conforme documento interno disponibilizado pela empresa para a pesquisa no momento da análise das informações no estudo de caso, que solicitavam o levantamento das opções disponíveis no mercado de certificações e selos com acreditação ESG, escolha da proposta de trabalho mais adequada ao contexto e cultura organizacional, formação do comitê, diagnóstico do nível de maturidade da empresa em temas ESG, definição e implementação de melhorias, realização de avaliação preliminar (pré-auditoria) e avaliação final (auditoria) conduzida pela equipe de auditores com acreditação. O

caminho para conquistar o Selo segue etapas bem definidas em planos internos de trabalho da empresa e que ajudam no atendimento da estratégia.

Honeyman (2017) afirma que não existe um jeito único e correto de integrar boas práticas em seu negócio e se tornar uma boa empresa, sendo necessário embasar práticas conforme valores fundamentais da empresa, no interesse da equipe e em sintonia com a estratégia, destacando não ser importante onde você começa, apenas que você dê o primeiro passo. Já sobre práticas estratégicas e fatores críticos de sucesso, Silva *et al.* (2025) abordam que a integração dessas práticas ao planejamento estratégico, com métricas e incentivos vinculados a metas ESG são cruciais para a construção de vantagem competitiva sustentável, bem como facilitam a comunicação transparente dos resultados e o engajamento ativo com *stakeholders*, por meio de métricas alinhadas à materialidade setorial, consolidando reputação e legitimando iniciativas no tema sustentabilidade.

Atrair o tema ESG com a estratégia organizacional possibilita à organização uma definição e demonstração do seu propósito, incluindo também a coerência entre a missão, visão e valores organizacionais (ABNT PR 2030, 2022). A definição de um propósito inspira e direciona a organização, gerando mais significado e identidade para as pessoas que trabalham na empresa, fortalecendo o sentimento de pertencimento e os vínculos, sendo uma declaração da forma como a organização escolhe dar sua contribuição ao mundo (Honeyman, 2017).

4.7 Contribuição para a Empresa Estudo de Caso

Como contribuição para a empresa utilizada como estudo de caso, cabem destacar práticas que fomentariam a relação e o engajamento com os *stakeholders*, mobilizando a teoria de Freeman (1984), e que são identificadas pelo modelo de certificação escolhido ou pela ABNT PR 2030 (2022), priorizados pela autora, conforme interpretação dos itens materiais, enumerados na matriz de materialidade, constante no relatório de sustentabilidade da empresa, conforme Quadro 13 abaixo para o pilar ambiental:

Quadro 13 - Práticas recomendadas para melhoria do nível de maturidade

Critério	Prática	Nível de Maturidade
Destinação de Resíduos Sólidos	Reduzir disposição dos seus resíduos sólidos em	Consciente

	aterros, estabelecendo metas.	
Inventário das emissões de gases de efeito estufa	Realizar a publicação no Registro Público de Emissões, possuindo o selo Ouro do Programa Brasileiro GHG Protocol.	Engajada
Rastreamento das matérias-primas	A indústria vai além da legalidade e estimula e/ou dá preferência publicamente a fornecedores com ao menos 01 das seguintes boas práticas: produção orgânica, não resultante da ocupação de áreas de desmatamento ilegal, produtos livres de metais pesados e/ou manejo humanizado.	Sensibilizada

Fonte: elaborado pela autora com base na plataforma (2025), no Caderno Geral (2024) e Caderno Setorial de Indicadores D FIEC (2022) no Relatório de Sustentabilidade da indústria (2023) e na documentação observada na empresa fornecedora.

Outras contribuições para a empresa estudada, cabem destacar práticas, considerando o pilar social, que fomentariam a relação e o engajamento com os *stakeholders*, mobilizando a teoria de Freeman (1984), e que são identificadas pelo modelo de certificação escolhido ou pela ABNT PR 2030 (2022), priorizados pela autora, conforme interpretação dos itens materiais enumerados na matriz de materialidade, constante no relatório de sustentabilidade da empresa, conforme Quadro 14 abaixo:

Quadro 14 - Práticas recomendadas para melhoria do nível de maturidade

Critério	Prática	Nível de Maturidade
-----------------	----------------	----------------------------

Saúde e Segurança Ocupacional	Possuir programas de ginástica laboral, ergonomia, orientação alimentar ou similares.	Engajada
Empregabilidade de pessoas com deficiência (PcD)	Disponer de uma iniciativa específica para a contratação de pessoas com deficiência, tal como um programa para contratação de PcD, com iniciativas que vão além do cumprimento da obrigação legal.	Engajada
Desenvolvimento Local	Envolver seus colaboradores em projetos de voluntariado que beneficiem a comunidade local.	Sensibilizada

Fonte: elaborado pela autora com base na plataforma (2025), no Caderno Geral (2024) e Caderno Setorial de Indicadores D FIEC (2022) no Relatório de Sustentabilidade da indústria (2023) e na documentação observada na empresa fornecedora.

Ainda como contribuição para a empresa estudada, considerando o pilar governança, cabem destacar práticas que fomentariam a relação e o engajamento com os *stakeholders*, mobilizando a teoria de Freeman (1984), e que são identificadas pelo modelo de certificação escolhido ou pela ABNT PR 2030 (2022), aqui priorizados, conforme interpretação dos itens materiais enumerados na matriz de materialidade, constante no relatório de sustentabilidade da empresa, conforme Quadro 15 abaixo:

Quadro 15 - Práticas recomendadas para melhoria do nível de maturidade

Critério	Prática	Nível de Maturidade
Estrutura de governança da sustentabilidade	Ações de sustentabilidade dispendo de uma rubrica própria no orçamento anual	Engajada

	da indústria, e o órgão executivo mais elevado da companhia (Conselho de Administração, reuniões de sócios e/ou diretores) realizando análise crítica da sustentabilidade com periodicidade, no mínimo, anual.	
Desdobramento da Política de Sustentabilidade em metas e indicadores	O alcance das metas reflete positivamente no programa de participação de lucros e/ou resultados da companhia, no mínimo, para os cargos de Diretoria e/ou Gerência, sendo um dos critérios de avaliação.	Engajada
Planejamento estratégico	Possuir registros de análises críticas realizadas para acompanhamento dos resultados.	Engajada

Fonte: elaborado pela autora com base na plataforma (2025), no Caderno Geral (2024) e Caderno Setorial de Indicadores D FIEC (2022) no Relatório de Sustentabilidade da indústria – 2023 e na documentação observada na empresa fornecedora.

Essas foram as práticas destacadas pela autora que fomentariam a relação e o engajamento com os *stakeholders*, mobilizando a teoria de Freeman (1984) e o modelo de certificação escolhido ou pela ABNT PR 2030 (2022). Cabe concluir o tópico destacando que o engajamento dos *stakeholders* pode ser mantido de forma sistemática por parte da empresa, por meio da atualização da matriz de materialidade, com dados de entrada dos temas materiais alimentando os trabalhos de manutenção e práticas ESG por parte da empresa.

4.8 Convergência entre a Teoria e a Estratégia Observada no Estudo de Caso

Todo o trabalho realizado pela pesquisa de levantamento do referencial teórico, análise de documentos internos, cedidos pela empresa pesquisada, bem como das práticas implantadas pela organização, possibilitou a confecção de um *framework*, que não tem a pretensão de ser um único caminho, considerando que Honeyman (2017) afirma não existir um jeito único e correto de integrar boas práticas em seu negócio e se tornar uma boa empresa, mas de ser um ponto de partida para líderes que desejam iniciar um processo de implementação de práticas ESG de forma estruturada, organizada, com uma atuação sólida junto às partes interessadas, por meio de um processo nomeado de Trilha ESG, conforme Figura 5 abaixo:

Figura 5 - Trilha ESG



Fonte: elaborado pela autora (2025).

Explicando a figura, busca-se destacar que o engajamento dos *stakeholders* (Freeman, 1984) pode ser mantido de forma sistem\u00e1tica pela empresa, por meio de uma atua\u00e7\u00e3o planejada, utilizando ferramentas robustas, definido pela estrat\u00e9gia organizacional, considerando o ESG um dos vetores trabalhados, estruturado conforme um modelo escolhido. Para tanto, a estrat\u00e9gia deve ser desdobrada por meio de objetivos e atua\u00e7\u00e3o junto aos l\u00edderes e demais n\u00edveis organizacionais, contemplando todas as partes interessadas e seus temas priorit\u00e1rios, gerando engajamento e valor para todos os envolvidos (ABNT PR 2030, 2022; Honeyman, 2017).

Os temas priorit\u00e1rios s\u00e3o dados de entrada para macrotemas e a\u00e7\u00f5es internas, respaldadas pelas partes interessadas, que acompanham a desenvoltura da empresa no tema ESG por meio do relat\u00f3rio de sustentabilidade. Essa conduta \u00e9 essencial para transformar pr\u00e1ticas ESG em maturidade e valor organizacional duradouro (GRI, 2021).

Silva *et al.* (2025) abordam que a integra\u00e7\u00e3o dessas pr\u00e1ticas ao planejamento estrat\u00e9gico facilita a comunica\u00e7\u00e3o transparente dos resultados e o engajamento ativo com *stakeholders*, por meio de m\u00e9tricas alinhadas \u00e0 materialidade setorial, consolidando reputa\u00e7\u00e3o e legitimando iniciativas no tema sustentabilidade, possibilitando \u00e0 organiza\u00e7\u00e3o uma defini\u00e7\u00e3o e demonstra\u00e7\u00e3o do seu prop\u00f3sito (ABNT PR 2030, 2022). Cabe destacar que o engajamento, citado na Figura 5, \u00e9 resultado de um di\u00e1logo constante e fundamental com as partes

interessadas e múltiplos públicos por meio de um processo participativo desenvolvido pela empresa com a aplicação de pesquisa, possibilitando *insights* valiosos para identificar temas materiais e calibrar iniciativas transformadas em ações implementadas e divulgadas em relatórios de sustentabilidade. A comunicação transparente das práticas e dos resultados fortalece a confiança das partes interessadas gerando engajamento e motivação para lideranças, pois reconhecem uma cultura organizacional orientada por um propósito sustentável, e ajustam, alimentam, impulsionam e alinham novamente a estratégia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção apresenta os resultados obtidos, relacionando-os às teorias e às evidências documentais apresentadas no estudo de caso, contribuindo para identificar estratégias e práticas de sustentabilidade ambiental, social e de governança exigidas pela metodologia de certificação ESG, com base no modelo proposto pela FIEC e implantadas pela indústria de transformação do setor automotivo para atendimento às exigências das montadoras clientes. Visa ainda propor matriz de convergência entre o modelo de certificação escolhido e implementado na empresa e as práticas ambientais, sociais e de governança requeridas pelas montadoras clientes, sugeridas pela norma ABNT PR 2030:2022, ferramenta indicando generalizações analíticas para adoção em outras empresas e setores e direções para pesquisas futuras. Embora possam ser realizadas generalizações, baseados nos princípios metodológicos sólidos adotados, estas devem ser feitas com cautela, considerando que cada empresa apresenta um nível de maturidade quanto ao tema ESG e cada contexto organizacional possui suas singularidades e cultura, que devem ser consideradas na interpretação e implementação dos achados.

Os resultados apresentados oferecem recomendações práticas para gestores que buscam implementar, de forma padronizada e estruturada, ações nos três pilares, transformando sustentabilidade em vantagem competitiva, sustentando temas e demandas das partes interessadas e acarretando seu maior engajamento. Na interpretação dos achados, foram identificadas as estratégias e práticas de sustentabilidade ambiental exigidas pela metodologia de certificação ESG - FIEC e pelas montadoras clientes do setor automotivo, a seus fornecedores com destaque para Licenciamento Ambiental, Gestão Energética, Gestão Hídrica, Efluentes Líquidos Sanitários e Industriais, Gestão, Armazenamento e Destinação de Resíduos Sólidos, Inventário e Gestão das Emissões de Gases de Efeito Estufa nas demandas realizadas pelos clientes montadoras.

Sobre os achados sociais, foram identificadas as estratégias e práticas de sustentabilidade social exigidas pela metodologia de certificação ESG - FIEC e pelas montadoras clientes do setor automotivo, a seus fornecedores com destaque para Compromisso com os Direitos Humanos no que trata de Trabalho Infantil e Trabalho Forçado, Escravo ou Análogo ao Escravo e Monitoramento Ético da Cadeia Produtiva, Promoção da Inclusão e Combate à Discriminação no Ambiente de Trabalho, Diversidade, Remuneração, Horário de Trabalho e Benefícios, Liberdade de Associação, Negociação Coletiva, Respeito à Liberdade Individual, Equipamentos de Proteção Individual – EPI, Direitos das Minorias, Comunidades Locais e Povos Indígenas como demandas realizadas pelos clientes montadoras.

Já quando o tema é governança, os achados identificaram as estratégias e práticas de governança exigidas pela metodologia de certificação ESG - FIEC e pelas montadoras clientes do setor automotivo, a seus fornecedores com destaque para Política de Sustentabilidade, Ética e Conduta, Concorrência Leal, Anticorrupção e Antissuborno, Lei Geral de Proteção de Dados, Prevenção à Maquiagem Verde, Desdobramento da Política de Sustentabilidade em Metas e Indicadores, Capacitação e Desenvolvimento das Lideranças, Certificações e Reconhecimento, Estrutura de Governança. Conclui-se que a discussão e demonstração do atendimento dos objetivos específicos acima referendam diferentes teorias apresentadas no referencial do estudo.

Conforme observado na teoria dos *stakeholders*, proposta por Freeman, observa-se a importância do engajamento ativo das partes interessadas (investidores, comunidades, clientes, colaboradores, fornecedores, órgãos reguladores dentre outros), destacando que escuta dos múltiplos públicos são essenciais para definir temas importantes, identificar iniciativas e legitimar ações, observadas no estudo de caso no momento da aplicação da pesquisa de materialidade, escutando as partes, definindo a matriz de materialidade e os temas materiais. Essa definição, logo no início da implementação da estratégia organizacional, possibilitou o alinhamento da empresa com o que era importante para as partes interessadas, definição de metas e indicadores de acompanhamento, elaboração do relatório de sustentabilidade, fomentando a transparência na comunicação dos resultados atingidos e o engajamento das partes.

Conclui-se que todas as práticas identificadas pelas partes consultadas de forma equitativa na pesquisa de materialidade, e que foram implementadas, possibilitaram consolidar a reputação e legitimar as iniciativas ESG da empresa, confirmando o modelo proposto por Donaldson e Preston, onde uma empresa se relaciona com todas as partes ou grupos de interesse legítimos que participam dela da mesma forma e intensidade, não havendo prioridade de interesse de uns sobre outros, revelando que a capacidade de mapear a materialidade, identificando o que é relevante para cada contexto, por meio de pesquisas com *stakeholders*, é essencial para priorizar iniciativas que gerem valor real e evitem dispersão de esforços em práticas de baixo impacto.

O estudo mostra que práticas ESG bem estruturadas não apenas atendem às expectativas desses *stakeholders*, mas também geram legitimidade e licença social para operar, elementos fundamentais para a construção de vantagem competitiva. A sustentabilidade, nesse contexto, deixa de ser uma ação periférica e passa a integrar o núcleo estratégico das empresas, promovendo diálogo contínuo com os *stakeholders* por meio de canais participativos, relatórios transparentes e iniciativas de cocriação, fortalecendo a reputação institucional, o acesso a

capital, retenção de talentos e reduzindo riscos regulatórios e operacionais. Assim, a articulação entre a teoria dos *stakeholders* e a sustentabilidade empresarial evidencia que o engajamento ativo e responsável com os diversos públicos é essencial para transformar práticas ESG em valor organizacional duradouro.

Mobilizando a teoria dos *stakeholders* com a materialidade construída por meio de pesquisa junto às partes, práticas identificadas e requeridas pelos clientes e pelo modelo escolhido (conforme documentos internos da empresa) e a norma ABNT PR 2030 (2022), que reconhece no engajamento das partes interessadas um elemento essencial para a implementação eficaz das práticas ESG, observa-se a relação direta com os critérios gestão de impactos ambientais ao envolver comunidades locais e órgãos reguladores na identificação e mitigação de impactos, no uso sustentável de recursos naturais, ao considerar as expectativas de *stakeholders* sobre o uso responsável de água, energia e biodiversidade, amparadas pelas práticas consulta pública e diálogo com comunidades afetadas e transparência sobre riscos ambientais e planos de mitigação.

Já no pilar social, essa mobilização no engajamento das partes interessadas como um elemento essencial para a implementação eficaz das práticas ESG (conforme documentos internos da empresa) e a norma ABNT PR 2030:2022, demonstra a relação direta com os critérios diálogo social e desenvolvimento territorial, por meio do mapeamento e escuta ativa de *stakeholders*, investimento social privado, com parcerias com comunidades e ONGs para projetos de impacto social, direitos humanos e diversidade, com a inclusão de grupos minoritários e a promoção da equidade, ao considerar a criação de canais de comunicação com partes interessadas, a participação ativa em fóruns comunitários e conselhos locais e políticas de diversidade e inclusão com envolvimento dos colaboradores.

Para o pilar governança, essa mobilização no engajamento das partes interessadas como um elemento essencial para a implementação eficaz das práticas ESG (conforme documentos internos da empresa) e a norma ABNT PR 2030 (2022), demonstra a relação direta com os critérios responsabilização (prestação de contas), com relatórios que reflitam os temas materiais para os *stakeholders*, relatórios ESG e relato integrado que tragam uma comunicação transparente dos resultados e metas ESG, conduta ética e *compliance*, envolvimento dos *stakeholders* na definição de padrões éticos, ao considerar a divulgação pública de relatórios ESG com linguagem acessível, a inclusão de *stakeholders* na definição de temas materiais, e a governança participativa com conselhos consultivos externos.

O estudo demonstrou que o engajamento das partes interessadas deve ser estruturado, com processos padronizados bem definidos, contínuo, fazendo parte da cultura adotada pela empresa, e multidimensional, considerando e abrangendo todas as parte interessadas, tais como colaboradores, comunidades, clientes, fornecedores, investidores e órgãos reguladores, sendo fundamental para a empresa alcançar os níveis de maturidade mais avançados, especialmente o Estágio 5 – Transformador, onde a organização atua como agente de mudança e influência positiva em seu ecossistema.

O presente trabalho também tinha como objetivo específico propor uma ferramenta, matriz de convergência entre o modelo de certificação escolhido e implementado na empresa e as práticas ambientais, sociais e de governança requeridas pelas montadoras clientes, sugeridas pela norma ABNT PR 2030: 2022 permitindo demonstrar diretrizes além das solicitadas em requisitos das montadoras, e visando, assim, alcançar sua contribuição empírica, ao oferecer evidências que colaborem para a tomada de decisão de gestores, apoiando a implementação e o fortalecimento de estratégias alinhadas às exigências contemporâneas de sustentabilidade e governança, oportunizando a autoavaliação e replicabilidade em outros setores, bem como demonstrando enquanto contribuição social uma indústria fornecedora do setor automotivo está respondendo às exigências ESG, sobretudo quando impulsionada por seus clientes montadoras.

Os achados apresentando essa convergência, mediante documentos internos da empresa cedidos à pesquisa, análise dos critérios previstos no selo e na prática recomendada e análise das evidências alimentadas na plataforma pela empresa, demonstram a importância dos seguintes temas:

- Pilar ambiental: licenciamento ambiental; gestão energética; gestão hídrica; efluentes líquidos sanitários; gestão, armazenamento e destinação de resíduos sólidos; inventário das emissões de gases de efeito estufa; e gestão das emissões de gases de efeito estufa.

- Pilar social: inexistência de trabalho infantil, forçado, escravo ou análogo ao escravo; assédio e abuso; Acordo Coletivo de Trabalho; saúde e segurança ocupacional; condição das instalações; diversidade; liderança feminina; empregabilidade de pessoas com deficiência (PcD); benefícios; remuneração; desenvolvimento profissional; participação em projetos de impacto social; e programas qualidade de vida e saúde mental.

- Pilar Governança: política de sustentabilidade; ética e conduta; concorrência leal; anticorrupção e antissuborno; lei geral de proteção de dados; prevenção à maquiagem verde; desdobramento da Política de Sustentabilidade em metas e indicadores; capacitação e desenvolvimento das lideranças; certificações e reconhecimento; e estrutura de governança.

Foi possível identificar a estratégia adotada pela empresa estudada para atender às exigências da gestão ESG (Ambiental, Social e Governança) impostas por montadoras clientes, demonstrando as etapas de formulação e execução da estratégia empresarial para a obtenção da certificação. Em documentos internos, cedidos pela empresa pesquisada e em registros do seu planejamento estratégico, foi possível observar que o tema ESG foi considerado importante, vindo a ser desdobrado em objetivo e meta a ser trabalhados pelas lideranças, formalizada internamente em plano de ação estratégico, que estabelecia a obtenção do selo ESG até dezembro de 2023.

Em seu desdobramento, o plano de ação previa etapas, que solicitavam o levantamento das opções disponíveis no mercado de certificações e selos com acreditação ESG, escolha da proposta de trabalho mais adequada ao contexto e cultura organizacional, formação do comitê, diagnóstico do nível de maturidade da empresa em temas ESG, definição e implementação de melhorias, realização de avaliação preliminar (pré-auditoria) e avaliação final (auditoria) conduzida pela equipe de auditores com acreditação. As etapas foram bem definidas em planos internos de trabalho da empresa e ajudaram no atendimento da estratégia.

Na teoria levantada foi possível observar que não existe um jeito único e correto de integrar boas práticas em seu negócio e se tornar uma boa empresa, sendo necessário embasar práticas conforme valores fundamentais da empresa, no interesse da equipe e em sintonia com a estratégia, destacando não ser importante onde você começa, apenas que você dê o primeiro passo. Já sobre práticas estratégicas e fatores críticos de sucesso, foi possível observar que a integração dessas práticas ao planejamento estratégico, com métricas e incentivos vinculados a metas ESG são cruciais para a construção de vantagem competitiva sustentável, bem como facilitam a comunicação transparente dos resultados e o engajamento ativo com stakeholders, por meio de métricas alinhadas à materialidade setorial, consolidando reputação e legitimando iniciativas no tema sustentabilidade.

Conclui-se que atrelar o tema ESG com a estratégia organizacional possibilita à organização uma definição e demonstração do seu propósito, incluindo também a coerência entre a missão, visão e valores organizacionais, gerando mais significado e identidade para as pessoas que trabalham na empresa, fortalecendo o sentimento de pertencimento e os vínculos, sendo uma declaração da forma como a organização escolhe dar sua contribuição.

A pesquisa também demonstrou seu pleno alinhamento com os ODS, devidamente mapeados e sinalizados ao longo do texto percorrendo as práticas e sua relação ao tema, bem como identificados, especialmente, na documentação fornecida pela empresa, que possui objetivos prioritários, como 7 (energia limpa), 12 (produção e consumo responsáveis), 3 (saúde

e bem-estar), 8 (trabalho decente), 9 (inovação e infraestrutura), evidenciado também em seu relatório de sustentabilidade 2023, sendo a forma como a empresa contribui para o enfrentamento dos principais desafios contemporâneos, como pobreza, desigualdade e crise climática, integrando sustentabilidade ao seu modelo de negócio.

Conquanto possam ser realizadas generalizações analíticas, estas devem ser feitas com prudência, considerando limitações inerentes da pesquisa. Primeiro, a organização objeto de estudo já possuía um sistema de gestão integrado, baseado em normas e padrões internacionais de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança e segurança da informação, o que pode ter reduzido sua dificuldade com padrões e implementação de requisitos, tais como os solicitados pelo Selo, o que provavelmente acarretou numa maior maturidade de sua parte no atendimento de critérios do selo e no processo de certificação, bem como no atendimento dos requisitos dos clientes e demais partes. Pesquisas futuras podem explorar e evidenciar o caminho ESG trilhado por empresas sem histórico de certificações e de implementação de padrões internacionais. Segundo, poderia haver uma combinação dos achados com dados quantitativos, fortalecendo a confiabilidade dos resultados.

Embora tenham sido realizadas combinações de diferentes fontes de recomendações que fortalecem os achados e utilizados diversos documentos cedidos pela empresa, pesquisas futuras podem considerar e evidenciar outras empresas, de diferentes setores, que recebam demandas das partes interessadas por implementação de práticas sustentáveis, bem como demais empresas que passaram pela experiência de implementar um modelo de ESG, combinando achados de diferentes modelos, com critérios alternativos, para complementar com outras práticas, já que esse rol foi observado não exaustivo, conforme identificado na ABNT PR 2030:2022, citando diretrizes.

Ampliar o número de casos e estudos, com níveis de maturidade diferentes, permitirá fortalecer a compreensão, por meio de outros contextos, da aplicação dessas ou de outras práticas. Por fim, a possibilidade de avaliar a cadeia de suprimento de uma empresa que já possui um modelo implementado, pode ajudar no entendimento de como as práticas e seus desdobramentos solicitados pelos pilares sociais e de governança, reverberam e afetam o desempenho de parceiros, criando ondas de sustentabilidade.

Por meio deste trabalho, buscou-se contribuir, sem a pretensão de exaurir, demandas dos clientes montadoras, um rol de práticas implementadas, opções de etapas para estruturação do tema ESG de forma estratégica dentro da organização, servindo de modelo para implementação por gestores de empresa e outros setores.

Para concluir essa trilha de sustentabilidade, a pesquisadora agradecer toda a disponibilidade demonstrada pela empresa, evidenciada ao longo de todas as etapas do estudo de caso, enaltecendo a transferência do conhecimento e contribuição com a sua geração para as demais partes interessadas no tema.

REFERÊNCIAS

- ABNT. ABNT PR 2030:2022 - Diretrizes para aplicação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU no Brasil. Rio de Janeiro: ABNT, 2022.
- ABNT. ABNT PR 2030:2022 – Diretrizes para implementação de ESG. Rio de Janeiro: ABNT, 2022.
- ABNT. ABNT PR 2030:2022 – ESG – Diretrizes para aplicação dos princípios, ações e indicadores em organizações. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2022.
- ABNT. Recomendação Prática para Sustentabilidade – PR 2030:2022. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2022.
- ABNT PR 2030. Ambiental, Social e Governança (ESG) – Conceitos, diretrizes e modelos de avaliação e direcionamento para organizações. Primeira edição. Dezembro, 2022.
- ALMEIDA, Siderly do Carmo Dahle de; SOARES, Tania Aparecida. *Os impactos da Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD no cenário digital*. Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v. 27, n. 3, p. 01-20, jul./set. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/25905>. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/25905>. Acesso em: 25 nov. 2025.
- ALVES, R. A. **Sustentabilidade e ESG nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2023.
- ALVES, Ricardo Ribeiro. **ESG: O presente e o futuro das empresas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2023.
- AMEL-ZADEH, Amir; SERAFEIM, George. Why and How Investors Use ESG Information: Evidence from a Global Survey. **Financial Analysts Journal**, v. 74, n. 3, p. 87–103, 2020. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2925310>. Acesso em: 21 fev. 2025.
- AMORIM, Cintya Mércia Monteiro Penido; SILVA, Elenice Aparecida. Os benefícios e desafios da implantação de um sistema de gestão integrado da qualidade, meio ambiente e segurança do trabalho com base nas normas ISO 9001, 14001 e 45001. **Anais do Congresso Brasileiro de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – CONGEAS**, v. 2, p. 708–722, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/244709/VOLUME-2-708-722.pdf>. Acesso em: 10 out. 2025.
- AKAMATSU, J.; MESQUITA, L. *Teoria dos Stakeholders e Governança Corporativa: Uma Revisão Sistemática*. In: **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 22.**, 2022, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: FIECAFI, 2022. Disponível em:

<https://congressosp.fipecafi.org/anais/22uspinternational/ArtigosDownload/3991.pdf>. Acesso em: 29 set. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR 10004: Resíduos sólidos - Classificação. Rio de Janeiro, 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 26000: Diretrizes sobre responsabilidade social. Rio de Janeiro: ABNT, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR 11174:1990 - Armazenamento de resíduos sólidos não perigosos. Rio de Janeiro, 1990.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR 12235:1992 - Armazenamento de resíduos sólidos perigosos. Rio de Janeiro, 1992.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 45001:2018 - Sistemas de gestão de saúde e segurança ocupacional - Requisitos com orientação para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BAUMAN, Z. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2007.

BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 18 mar. 2015. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm>. Acesso em: 4 nov. 2025.

BRASIL. Decreto nº 7.404, de 23 de dezembro de 2010. *Regulamenta a Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 dez. 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7404.htm. Acesso em: 03 nov. 2025.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 25 jul. 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 07 set. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. *Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 3 ago. 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm. Acesso em: 03 nov. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2 ago. 2013. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm>. Acesso em: 4 nov. 2025.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 25 jul. 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm. Acesso em: 3 nov. 2025.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Portaria nº 280, de 29 de junho de 2020. *Institui o Manifesto de Transporte de Resíduos - MTR nacional, como ferramenta de gestão e documento declaratório de implantação e operacionalização do plano de gerenciamento de resíduos sólidos*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 jun. 2020. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=397699>. Acesso em: 03 nov. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Norma Regulamentadora nº 6 – Equipamento de Proteção Individual (EPI)*. Portaria nº 3.214, de 8 de junho de 1978. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego>. Acesso em: 24 ago. 2025.

CAPANEMA, Renato. **Compliance anticorrupção em empresas estatais**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/8923>. Acesso em: 09 out. 2025.

CAPUTTO, Chadia Ali; MANGABEIRA, Paloma Fahel; FERNANDES, Rafael Neiva; GABRIEL, Marcelo Luiz Dias da Silva. **ESG no mercado automotivo: uma análise dos relatórios de sustentabilidade de montadoras de carros de luxo**. In: SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 11., 2023, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: ESPM, 2023. Disponível em: <https://submissao.singep.org.br/11singep/proceedings/arquivos/278.pdf>. Acesso em: 22 out. 2025.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. **International Journal of Management Reviews**, 12(1), p. 85–105, 2010.

CLARKSON, M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92–117, 1995.

COSTA, Camila da; SCHREIBER, Dusan; FIGUEIRÓ, Paola Schmitt; VIANA, Luciane Pereira. Diferenciando marketing verde de greenwashing com base em dados do Banco do Brasil e Natura. *Comunicação e Sociedade*, Braga, v. 45, p. e024002, jun. 2024. Disponível

em: http://www.scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-35752024000102001.

Acesso em: 25 nov. 2025.

COSTA, Edwaldo; FERREZIN, Nataly Bueno. **ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a Comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas.** Revista ALTERJOR, Ano 11 – v. 2, n. 24, jul./dez. 2021.

COSTA, M. J.; FERREZIN, R. M. **Sustentabilidade nas empresas: desafios e oportunidades para o setor produtivo.** São Paulo: Atlas, 2021.

COSTA, Thiara Mourão Fernandes da; NOGUEIRA, Geísa Pereira Marcilio. **Os estudos da literatura sobre sustentabilidade empresarial com base nos critérios de ESG: os achados.** In: SEMINÁRIO DE INTEGRAÇÃO CIENTÍFICA DA UNIVERSIDADE CÂNDIDO MENDES, 2024, Campos dos Goytacazes. Anais [...]. Campos dos Goytacazes: UCAM, 2024. Disponível em: <https://seminariodeintegracao.ucam-campos.br/wp-content/uploads/2024/12/4-OS-ESTUDOS-DA-LITERATURA-SOBRE-SUSTENTABILIDADE-EMPRESARIAL-COM-BASE-NOS-CRITERIOS-DE-ESG.pdf>. Acesso em: 09 out. 2025.

DELOITTE. **Sustainability and consumer behavior: The shifting sustainability landscape.** Deloitte Insights, 2021.

DIAS, R. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DIAS. **Marketing ambiental: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios.** São Paulo: Atlas, 2014.

DOMINGOS, João Victor Martins. A Convenção nº 169 da OIT e o direito à consulta prévia, livre e informada: relação com o princípio da dignidade da pessoa humana. **Revista da Advocacia-Geral da União**, Brasília, v. 20, n. 1, p. 155–174, jan./jun. 2021. Disponível em: <https://revistaagu.agu.gov.br/index.php/AGU/article/download/3409/2577>. Acesso em: 24 ago. 2025.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65–91, 1995.

DUDA, Edivaldo do Nascimento; DA SILVA, Daniel José Cardoso; LAGIOIA, Umbelina Cravo Teixeira; SANTOS, Marco Aurélio. Cultura sustentável rima com bom desempenho? Um estudo das empresas listadas no índice de sustentabilidade empresarial (ise). **Revista de Gestão Social e Ambiental.** Miami, 2022.

DURAMETAL. *Durametal – Soluções em autopeças*. Disponível em: <<https://www.durametal.com.br>>. Acesso em: 06 out. 2025.

ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. **The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance**. *Management Science*, 60(11), p. 2835–2857, 2014.

ECCLES, R. G.; KLIMENKO, S. The Investor Revolution: Shareholders Are Getting Serious About Sustainability. **Harvard Business Review**, 2019.

ECCLES, R. G.; SERAFEIM, G. The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy. **Harvard Business Review**, 2013.

ECOVADIS. **Sustainability Ratings**, 2023.

ECOVADIS. EcoVadis: plataforma de avaliação de sustentabilidade. Disponível em: <https://ecovadis.com>. Acesso em: 24 nov. 2025.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone, 2001.

FARIAS, Alciléia. **O caminho para a sustentabilidade corporativa: casos, exemplos e lições de sucesso na agenda sustentável**. 1. ed. Fortaleza, CE: E2 Estratégias Empresariais, 2024.

FARIAS, Fábio. **ESG na prática: estratégias de sustentabilidade e valor de mercado**. São Paulo: Atlas, 2024.

FIEC. Selo ESG, 2024.

FIEC. Federação das Indústrias do Estado do Ceará. *Programa ESG-FIEC: Manual de Certificação*. Fortaleza: FIEC, 2022. Disponível em: <https://www1.sfipec.org.br/esg>. Acesso em: 18 out. 2025.

FORTE, Hyane Correia; CRISÓSTOMO, Vicente Lima; NETO, Leonardo Moura Peixoto. Práticas Ambientais, Sociais e de Governança e o Desempenho das Empresas Brasileiras. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, set/dez, 2023.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREEMAN, R. E. **The stakeholder approach revisited**. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu)*, v. 5, n. 3, p. 228–241, 2005.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. **Managing for stakeholders: survival, reputation, and success**. New Haven: Yale University Press, 2007.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FRIO, R. S.; BRASIL, V. S. **Comportamento de cocriação de valor do consumidor como antecedente da satisfação e lealdade**. REGE - Revista de Gestão, 2016.

GALINDO, Bruno R.; ZENKNER, Andressa C.; KIM, Daniel. **Capitalismo de stakeholders: uma nova lógica de governança corporativa**. Revista de Administração Contemporânea, v. 27, n. 1, p. 1–20, 2023.

GALINDO, Fábio; ZENKNER, Marcelo; KIM, Yoon Jung. **Fundamentos do ESG: geração de valor para os negócios e para o mundo**. Belo Horizonte: Fórum Conhecimento Jurídico, 2023.

GOMES, C. R.; *et al.* O impacto da diversidade na inovação organizacional: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 59, n. 6, p. 471–483, 2019

GRI – **Global Reporting Initiative**. Consolidated Standards. Amsterdã, 2021.

GRI. **Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards 2021**. Disponível em: <https://www.globalreporting.org>. Acesso em: 5 jan. 2025.

GRI. **GRI 3: Temas Materiais 2021**. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-portuguese-translations/>>. Acesso em: 06 nov. 2025.

HARRACA, Paula. **O poder transformador do ESG – Como alinhar lucro e propósito?** 1. ed. Planta Estratégia, 2022.

HONEYMANN, Ryan. **Que discute o papel de empresas com propósito e práticas sustentáveis**, 2017.

HONEYMANN, Ryan. **Manual da empresa B: a força das empresas que usam os negócios para o bem**. São Paulo: Editora Voo, 2017.

HONEYMANN, Ryan. **O manual da empresa B - como usar os negócios como força para o bem**. Curitiba: Voo Pro, 2017.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. A cadeia global de valor da indústria automobilística: dinâmica de produção e comércio exterior. Boletim de Economia e Política Internacional, n. 17, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br>. Acesso em: 24 abr. 2025.

KOTLER, Philip. **The process of strategic planning**. Journal of Marketing, v. 62, n. 1, 1998.

LIMA, Uallace Moreira. A dinâmica e o funcionamento da cadeia global de valor da indústria automobilística na economia mundial. In: LIMA, Uallace Moreira (org.). **Cadeias globais de valor, políticas públicas e desenvolvimento**. Brasília: Ipea, 2022. p. 155–164

MACHADO, Sidnei. Negociação coletiva no Brasil: entre desarticulação e reinstitucionalização. **Revista da Faculdade de Direito da UFRJ**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 1–25, 2022. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/rjur/article/download/e41804/24142>. Acesso em: 24 ago. 2025.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

MARTINS, C. H. **Meio ambiente e desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Saraiva, 2015.

MARTINS, José Pedro. **Limites do crescimento: o relatório que impulsionou o debate ambiental**. 2015. Disponível em: <https://www.agenciasocialdenoticias.org>. Acesso em: 5 jan. 2025.

MCKINSEY & COMPANY. **More than values: the value-based sustainability reporting**. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com>. Acesso em: 27 abr. 2024.

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

MOREIRA, Caritsa Scartaty; DE ARAÚJO, Jaqueline G. R.; DA SILVA, Gilson Rodrigues; LUCENA, Wenner Glaucio Lopes. Environmental, social and governance e o ciclo de vida das firmas: evidências no mercado brasileiro. **Revista de Contabilidade Financeira**. USP, São Paulo, v. 34, n. 92, e1729, 2023.

MOCELIN, Daniel Gustavo. Redução da jornada de trabalho e qualidade dos empregos: entre o discurso, a teoria e a realidade. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 19, n. 38, p. 57–74, fev. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/qvtnPdfnJ7kb9kt6Mq3X8zS/?format=html>. Acesso em: 24 ago. 2025.

MOTTA, O. J. R. Promovendo a diversidade, equidade e inclusão nas organizações: breve revisão sistemática sobre estratégias e desafios. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 26, n. 7, Ser. 8, p. 19–21, 2024. Disponível em: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol26-issue7/Ser-8/D2607081921.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2025.

NEVES, Gabriela C.; ARRUDA, J. M.; LIMA, M. X. V. F.; VITOY, R. **Tópicos emergentes sobre ESG e sua importância para a competitividade das organizações: uma análise literária**. Goiânia: Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Escola Politécnica e de Artes, 2023. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/8763/1/TCC2%20GABRIELA%20C%20NEVES.VFINAL.pdf>. Acesso em: 07 set. 2025.

OLIVEIRA, G.; DAMACENA, C.; BRAMBILLA, F. R. Cocriação como proposta para geração de valor: caso da empresa Dental América. **Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle**, 2014.

OLIVEIRA, Otávio José de; PINHEIRO, Camila Roberta Muniz Serra. Implantação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001: uma contribuição da área de gestão de pessoas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 51–61, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/95dxqvXqmwD3csMx9HmZXdw/?format=pdf>. Acesso em: 10 out. 2025

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Declaração Universal dos Direitos Humanos. Paris, 1948. Disponível em: <https://www.un.org/pt/universal-declaration-human-rights>. Acesso em: 24 ago. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Princípios orientadores sobre empresas e direitos humanos: implementação do marco de referência “proteger, respeitar e reparar” das Nações Unidas. Nova York e Genebra, 2011. Disponível em: <https://www.ohchr.org>. Acesso em: 24 ago. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Convenção nº 1 sobre a duração do trabalho (indústria). Washington, 1919. Disponível em: <https://www.ilo.org>. Acesso em: 24 ago. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Convenção nº 29 sobre o trabalho forçado ou obrigatório. Genebra, 1930. Disponível em: <https://www.ilo.org>. Acesso em: 24 ago. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Convenção nº 30 sobre a duração do trabalho nos escritórios. Genebra, 1929. Disponível em: <https://www.ilo.org>. Acesso em: 24 ago. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Convenção nº 98 sobre o direito de organização e de negociação coletiva. Genebra, 1949. Disponível em: <https://www.ilo.org>. Acesso em: 24 ago. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Convenção nº 100 sobre igualdade de remuneração entre homens e mulheres por trabalho de igual valor. Genebra, 1951. Disponível em: <https://www.ilo.org>. Acesso em: 24 ago. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Convenção nº 105 sobre a abolição do trabalho forçado. Genebra, 1957. Disponível em: <https://www.ilo.org>. Acesso em: 24 ago. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Convenção nº 111 sobre a discriminação em matéria de emprego e profissão. Genebra, 1958. Disponível em: <https://www.ilo.org>. Acesso em: 24 ago. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Convenção nº 138 sobre a idade mínima para admissão ao emprego. Genebra, 1973. Disponível em: <https://www.ilo.org>. Acesso em: 24 ago. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Convenção nº 155 sobre segurança e saúde dos trabalhadores e o meio ambiente de trabalho. Genebra, 1981. Disponível em: <https://www.ilo.org>. Acesso em: 24 ago. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Convenção nº 169 sobre povos indígenas e tribais. Genebra, 1989. Disponível em: <https://www.ilo.org>. Acesso em: 24 ago. 2025

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Convenção nº 182 sobre a proibição das piores formas de trabalho infantil e ação imediata para sua eliminação. Genebra, 1999. Disponível em: <https://www.ilo.org>. Acesso em: 24 ago. 2025.

ORSIOLLI, Thálita Anny Estefanuto; NOBRE, Farley Simon. Empreendedorismo sustentável e stakeholders fornecedores: criação de valores para o desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, art. 6, p. 502–523, jul./ago. 2016. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>. DOI: 10.1590/1982-7849rac2016150031. Acesso em: 30 set. 2025.

PEIXOTO, Bruno Teixeira. **Compliance ambiental: fundamentos jurídicos e aplicação prática**. Curitiba: Juruá, 2023.

PFEFFER, J. **Power in organizations**. Marshfield: Pitman, 1981.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

POZZEBON, Marlei; DE FREITAS, Henrique M. R. **Pela Aplicabilidade - com um maior rigor científico – dos estudos de caso em sistemas de informação**. RAC, v.2, maio/ago. 1998.

POZZEBON, Marlei; PETRINI, Maira de Cassia. Critérios para condução e avaliação de pesquisas qualitativas de natureza crítico-interpretativa. In: TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch (Org.). Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil. São Paulo: Atlas, 2013. p. 51-72. ISBN 978-85-224-7712-8

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, 2004.

PROGRAMA ESG- FIEC. Caderno Setorial de indicadores D. Versão 1.0. 04/2022.

PROGRAMA ESG – FIEC. Caderno Geral de Indicadores. Versão 1.2. 05/2024

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE. **CIE Durametal - Tambores de Freio, Discos de Freio e Cubos de Roda**, 2023. Disponível em: <https://www.durametal.com.br/relatorio-de-sustentabilidade>. Acesso em: 8 jan. 2025.

SCHAEFER, T.; UDENIO, M.; QUINN, S.; FRANSOO, J. C. **Avaliação de risco hídrico em cadeias de suprimentos**. *Journal of Cleaner Production*, v. 208, p. 636-648, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.262>.

SCHWAB, Klaus. **Capitalismo Stakeholder**: uma economia global que trabalha para o progresso, as pessoas e o planeta. Rio de Janeiro: Alta Cult Editora, 2023.

SCHWAB, Klaus; VANHAM, Peter. **Stakeholder capitalism: a manifesto for a more inclusive economy**. Genebra: World Economic Forum, 2020.

SEBRAE. Indústria de automóveis. Observatório Sebrae, 2025. Disponível em: <https://observatorio.sebrae.com.br/profile/industry/industria-de-automoveis>. Acesso em: 20 out. 2025.

SERAFIM, M. C.; ALPERSTEDT, G. D. Stakeholders: uma análise conceitual. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 1, p. 130–147, 2012.

SILVA, João; OLIVEIRA, Mariana; COSTA, Rafael. Desdobramento de metas de sustentabilidade em organizações orientadas por função à luz da teoria da agência. In: **ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE – ENGEMA**, 22., 2020, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: FEA-USP, 2020. Disponível em: <https://engemausp.submissao.com.br/22/arquivos/303.pdf>. Acesso em: 09 out. 2025.

SILVA, H. I. G.; PELLIZZONE, L. N.; VIANA, M. C. B.; BARRETO, L. K. S. Cocriação e colaboração: como funciona essa relação no segmento de hospedagem. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, 2021.

SILVA, Sérgio L.; QUELHAS, Osvaldo L. G. Gestão ambiental: estratégias e práticas organizacionais. **Revista Produção Online**, v. 6, n. 2, p. 1–24, 2006.

SILVA, Antonio Esmerahdson de Pinho da *et al.* Sustentabilidade empresarial como vantagem competitiva: práticas ESG na administração de negócios do século XXI. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 27, n. 6, p. 18–38, jun. 2025. DOI: 10.9790/487X-2706081838.

SIQUEIRA, Érica S.; DINIZ, Eduardo H.; POZZEBON, Marlei. Surveilled inclusion and the pitfalls of social fintech platforms. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 24, n. 5, p. 1292-1312, 2023. DOI: 10.17705/1jais.00815. Disponível em: <<https://aisel.aisnet.org/jais/vol24/iss5/6>>. Acesso em: 24 nov. 2025

SANTOS, Fernando de Almeida; SERRALVO, Francisco Antonio. Desenvolver e implantar Códigos de Conduta Empresariais: uma necessidade preventiva. **Revista Administração em Diálogo – RAD**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 1–15, maio–ago. 2024. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/70393>. Acesso em: 09 out. 2025.

SANTOS, Thiago Barbosa dos; SIQUEIRA, Ronaldo Alves de. Segurança do trabalho, equipamentos de proteção individual: estudo dos prejuízos causados pela não utilização dos EPIs. **Revista FT**, v. 29, n. 141, dez. 2024. Disponível em: <https://revistaft.com.br/seguranca-do-trabalho-equipamentos-de-protecao-individual-estudo-dos-prejuizos-causados-pela-nao-utilizacao-dos-equipamentos-de-protecao-individual-epi/>. Acesso em: 24 ago. 2025.

SILVA, A. C. M.; SANTOS, M. R. S.; OLIVEIRA, J. F. Pessoas com deficiência e ambiente de trabalho: uma revisão sistemática. **Revista Brasileira de Educação Especial**, Marília, v. 29, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbee/a/CPZzr47ZxmxtRC9yGvVKnYH/?format=html>. Acesso em: 24 ago. 2025.

SILVA, M. A.; OLIVEIRA, R. F.; COSTA, J. P. Trabalho infantil no Brasil: a importância das políticas públicas para sua erradicação. **Revista Educação**, Santa Maria, v. 48, n. 1, p. 1–20, 2025. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/83649>. Acesso em: 24 ago. 2025.

SILVA, M. A.; OLIVEIRA, R. F.; COSTA, J. P. **A liberdade sindical e a negociação coletiva na atual legislação trabalhista**. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-liberdade-sindical-e-a-negociacao-coletiva-na-atual-legislacao-trabalhista/1913545768>. Acesso em: 24 ago. 2025.

SILVA, Igor Talarico da; LOPES, Lílian dos Reis; OLIVEIRA, Diego Nascimento de. Direitos fundamentais e abordagens policiais: a legalidade das ações de segurança pública sob a ótica constitucional. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 23, n. 1, p. 45–53, jan. 2021. Disponível em: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol23-issue1/Series-1/F2301014553.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2025.

SILVEIRA, A. M.; YOSHINAGA, C. E.; BORBA, J. A. Responsabilidade social corporativa e o mercado: evidências empíricas sobre a relação entre o engajamento social das empresas e o valor de mercado das ações. **Revista de Administração da USP**, v. 40, n. 4, p. 369–379, 2005.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571–610, 1995.

TRENTIN, Luciano; MARQUES, Moacir. **Nível de maturidade das práticas de governança ESG: implicações no desempenho organizacional. Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 24, n. 2, p. 1–43, 2025. DOI: <https://doi.org/10.5585/2025.27483>

VAN HECK, Eric; SOUZA, Ana Clara; POZZEBON, Marlei; PETRINI, Maira. Mobilizing a pluralist theoretical approach to understand microlending digital platforms: the AfricaMC case. **RAUSP Management Journal**, v. 57, n. 1, p. 6-21, jan. /mar. 2022.

VIANA, Lilian Carolina; GAIO, Luiz Eduardo; BELLI, Márcio Marcelo; DA CUNHA, Christiano França. **Investimento em sustentabilidade e o impacto mercadológico: uma avaliação a partir do score ESG**. Desafio online. Campo Grande, v. 10, n. 1, Jan./Abr. 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, Robert K. **Case Study Research and Applications: Design and Methods**. 6. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2018.

ANEXOS

Declaração de autorização da empresa

**CIE Durametal**

Av. Parque Norte, II. Nº 170. Distrito Industrial
Maracanaú, CE – 61939-180
85.4008.0400

À

Raquel Lima Batista
Rua Caetano Cavalcante, 70. Complemento 502. Cocó
fortaleza, CE – 60192-205
quelzy1204@gmail.com

Assunto: Autorização para Realização de Pesquisa

Prezado(a) Raquel Lima Batista,

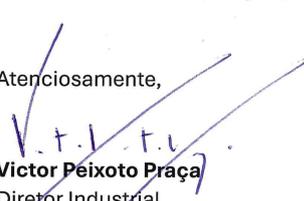
Por meio desta, autorizamos a realização da pesquisa intitulada "A RELEVÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS ESG PARA OS STAKEHOLDERS: UMA ANÁLISE NO SETOR AUTOMOTIVO", conduzida por você, Raquel Lima Batista, no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

O estudo será realizado na CIE Durametal, tendo como objetivo analisar a relevância das práticas ESG para os clientes como stakeholders no setor automotivo. A pesquisa envolverá análise de documentos internos e entrevistas, e será conduzida de acordo com os princípios éticos e normas institucionais, garantindo a confidencialidade das informações coletadas e a privacidade dos colaboradores envolvidos.

Esta autorização é concedida sob a condição de que os dados obtidos sejam utilizados para fins acadêmicos, podendo o trabalho ser publicado em revistas e apresentado em eventos, bem como que os resultados sejam compartilhados com a empresa. Além disso, qualquer menção ao nome da empresa no trabalho final deverá ser previamente autorizada.

Permanecemos à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais.

Atenciosamente,



Victor Peixoto Praça

Diretor Industrial
CIE Durametal

03 de Abril de 2025