

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Curso de Administração

JÚLIO OLIVEIRA ALESSANDRI

SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO: Uma Análise no Setor Automobilístico

SÃO PAULO

2024

JÚLIO OLIVEIRA ALESSANDRI

SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO: Uma Análise no Setor Automobilístico

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, do Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como pré-requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração, orientado pelo Professor Doutor Márcio Shoiti Kuniyoshi.

SÃO PAULO

2024

Júlio Oliveira Alessandri

SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO: Uma Análise no Setor Automobilístico

Aprovada em: ____ / ____ / ____

Banca examinadora

Banca Examinadora _____

Professor: Dr. Marcio Shoiti Kuniyoshi (PUC-FEA-Orientador)

Dedico este trabalho aos meus pais, Rubens e Nádía (in memoriam), aos meus irmãos, Alessandro e Thiago (in memoriam), e à minha namorada, Gabriela, que sempre me apoiaram e estiveram ao meu lado em todos os momentos.

RESUMO

Este estudo analisa como as práticas de ESG (Environmental, Social, and Governance) impulsionam estratégias no setor automobilístico, com foco na Honda. O objetivo é compreender as razões para a adoção dessas práticas, identificar as principais iniciativas implementadas, analisar os fatores que facilitam ou dificultam sua adoção e verificar seus resultados. A metodologia baseia-se em uma análise minuciosa do Relatório de Sustentabilidade da Honda, complementada por entrevistas com especialistas. Os resultados destacam iniciativas como a redução de emissões de carbono e o uso de energias renováveis, enquanto fatores como inovação tecnológica facilitam sua implementação e desafios como custos elevados a dificultam. Conclui-se que as práticas de ESG fortalecem a competitividade da empresa, atendem às demandas por sustentabilidade e contribuem para o equilíbrio socioambiental.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Inovação; Setor Automotivo; ESG; Mobilidade Sustentável; Competitividade Empresarial.

ABSTRACT

This paper analyzes how adopting sustainability and innovation practices contribute to formulating strategies in the automotive sector. The research highlights why companies embrace these practices and identifies the primary enablers and barriers in the process. Through a case study of Honda, the company's initiatives focused on sustainable mobility, resource management, and energy efficiency are examined. The integration of ESG (Environmental, Social, and Governance) principles is discussed as an essential factor for competitiveness, along with the transition to renewable energies and the introduction of electric and hybrid vehicles. The results show that sustainability can be a competitive advantage, fostering a positive reputation and aligning with market and societal expectations.

Keywords: Sustainability; Innovation; Automotive Sector; ESG; Sustainable Mobility; Business Competitiveness.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 O problema de pesquisa	1
1.2 Questão de Pesquisa.....	4
1.3 Objetivos.....	4
1.4 Justificativa e Relevância do Estudo.....	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1 Fundamentos do Desenvolvimento Sustentável.....	7
2.1.1 Evolução Histórica e Conceitual	7
2.1.2 Sustentabilidade Empresarial e Competitividade	13
2.1.3 Pilares da Sustentabilidade, Tripple Bottom Line e Práticas de Sustentabilidade.....	18
2.1.4 ESG.....	22
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	28
4. APRESENTAÇÃO DO CASO HONDA BRASIL.....	30
4.1 Apresentação	30
4.1.1 Compromissos e Práticas de Sustentabilidade	31
4.1.2 Inovação e Mobilidade Sustentável.....	33
4.1.3 Resultados e Indicadores de Desempenho.....	35
4.2 Alinhamento Teórico para Adoção das Estratégias de Sustentabilidade e Inovação	38
4.2.1 Fatores facilitadores	39
4.2.2 Fatores dificultadores	40
4.2.3 Impacto nas estratégias da empresa.....	42
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS	44
6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFIA	46

1. INTRODUÇÃO

1.1 O problema de pesquisa

Nas últimas décadas o mundo vem enfrentando mudanças nas esferas sociais, econômicas, políticas e ambientais e, de acordo com Li ET AL (2021, p 1)

Em resposta aos problemas cada vez mais graves de desenvolvimento sustentável no ambiente, na sociedade e no mercado financeiro, organizações internacionais e países em todo o mundo têm apresentado planos de ação de desenvolvimento sustentável, como ESG, visando construir um modelo de desenvolvimento sustentável e abrangente de sociedade humana.

Foi necessário construir um novo contrato social para enfrentar as mudanças climáticas e as desigualdades, com foco em justiça social, inclusão e direitos humanos (PNUD, 2022). Dentre as premissas desse novo contrato social supõe-se que conservar simultaneamente os recursos para as gerações futuras e promover o desenvolvimento dos países, uma vez que essas alterações afligem diversos pilares tanto econômico, como social, político e ambiental deve ser uma das preocupações centrais. BRUNDTLAND (1987), “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas necessidades”.

Em consequência, o termo “Desenvolvimento Sustentável” foi posto em prática pela primeira vez na Conferência da ONU em 1972, denominada como Conferência de Estocolmo, oficializado em 1987 através do Relatório Brundtland.

Segundo Brundtland (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1988, pp 49),

O conceito de desenvolvimento sustentável implica a sincronização e o reforço das capacidades atuais e futuras para satisfazer as necessidades e desejos humanos. Esta conquista exige um processo de transformação abrangente que englobe a utilização de recursos, a alocação de investimentos, a direção dos avanços tecnológicos e os ajustes institucionais. O termo foi formalmente adotado durante a ECO-92.

Um dos principais fatores para a difusão do fenômeno foi a globalização, que transmitiu a ideia de reestruturação dos papéis dos atores sociais, passando de uma visão tradicional, onde

o Estado tinha a responsabilidade exclusiva de promover o bem-estar social, para uma visão compartilhada entre os atores. Devido a isso, as empresas passaram a assumir algumas posições que eram de responsabilidade do Estado (SILVIA ET AL., 2013).

Segundo o artigo “Globalização e Meio Ambiente: Uma reconciliação Necessária” do Sebrae (2023), a globalização, por sua vez, impulsiona o consumo desenfreado e a exploração desenfreada dos recursos naturais, o que coloca em risco a sustentabilidade do planeta.

Diante dos fatos expostos acima, diversos conceitos entraram em pauta a fim de difundir as mesmas ideias, como por exemplo Sustentabilidade, Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Ambiental e ESG (Environmental, Social and Governance). Estes são alguns exemplos de diversos termos que surgiram para aprimorar uma abordagem holística e integrada de práticas organizacionais que relacionam diversos pilares tanto social como ambiental, político e econômico.

De acordo com Friedman (1970) em sua teoria sobre Shareholders explica que o principal objetivo de um empreendimento é a maximização dos lucros, e um dos principais desafios é conciliar os objetivos de lucro com a responsabilidade social e ambiental nas empresas, que muitas vezes entram em detrimento por não conseguir encontrar o ponto de equilíbrio entre resultados financeiros sólidos a preservação socioambiental.

É evidente que tanto os mercados nacionais como os globais reconhecem e apreciam as empresas atuem de forma socioambiental consciente. Isto é particularmente significativo devido ao número crescente de consumidores que priorizam marcas ambientalmente responsáveis. Aqueles que não reconhecerem esta tendência enfrentarão desafios significativos para manter a sua posição no mercado. (Sebrae, 2023).

Ao abordar o tema de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), a teoria dos Stakeholders considera que todo indivíduo que esteja envolvido em qualquer operação da organização, tem interfaces diretas ou indiretas com os entes da cadeia de valor (Verdeyen et al., 2004). No contexto brasileiro, temos terreno fértil para implementação reflète sobre a responsabilidade social RSC, Sustentabilidade e ESG das empresas, especialmente das grandes empresas negócios. Desigualdade social, baixo nível educacional, concentração de renda e a corrupção coloca o país numa situação social desfavorável. É nesse contexto que as empresas brasileiras cumprem seu papel social. No entanto, é imperativo saber se, de fato, eles existem as empresas exercem responsabilidade social ou realizam atividades beneficentes, ou seja, se ajudam pessoas em circunstâncias difíceis como um gesto de caridade, sem qualquer estratégia e administrar suas ações (MELO NETO e FROES, 2001, pp. 26-28).

O desenvolvimento sustentável no Brasil tem suas origens em movimentos e práticas das décadas de 1970 e 1980, quando as questões ambientais e sociais surgiram pela primeira vez no país. Inicialmente, as discussões sobre o desenvolvimento sustentável no Brasil envolviam principalmente a proteção da Amazônia e de outras áreas ricas em biodiversidade em meio à expansão agrícola e à extração descontrolada de recursos naturais. Durante este período, ONG, ativistas e cientistas alertaram para a necessidade de práticas mais sustentáveis na atividade econômica e no desenvolvimento urbano para encontrar um equilíbrio entre a proteção ambiental e o progresso econômico.

Nas últimas décadas, as discussões sobre o desenvolvimento sustentável no Brasil cresceram para abranger não apenas questões ambientais, mas também aspectos sociais e econômicos.

Políticas públicas, como a criação de áreas de preservação, a promoção de energias renováveis e a adoção de práticas agrícolas sustentáveis, têm sido discutidas e implementadas gradativamente. Além disso, a sociedade civil, as empresas e os governos têm se envolvido cada vez mais em projetos e iniciativas que visam à sustentabilidade em diversos setores, como a redução de emissões de gases de efeito estufa, a gestão responsável de resíduos e o incentivo a uma economia circular. As discussões atuais sobre sustentabilidade no Brasil mostram a complexidade e a urgência de encontrar soluções que promovam o crescimento sustentável, considerando os desafios ambientais, sociais e econômicos enfrentados pelo país e pelo mundo.

A indústria automobilística desempenha um papel fundamental nas cidades de Manaus, Itirapina e Sumaré, destacando-se como um dos principais motores econômicos dessas regiões. A delimitação do estudo para essas localidades específicas permite uma análise mais aprofundada das práticas de sustentabilidade no contexto da empresa do setor automobilístico.

Em Manaus, a presença da indústria automotiva está intimamente ligada à produção de motocicletas e veículos utilitários, além de componentes eletrônicos que são essenciais para o funcionamento dos veículos modernos. A cidade abriga importantes fábricas e centros de pesquisa e desenvolvimento que impulsionam a inovação e a competitividade no setor.

Já em Itirapina e Sumaré, localizadas no estado de São Paulo, destacam-se as montadoras de renome internacional que produzem uma ampla variedade de veículos de passeio e comerciais. Essas regiões se destacam não apenas pela produção em larga escala, mas também pela qualidade e tecnologia incorporadas nos automóveis fabricados. Além disso, a presença de fornecedores e empresas especializadas na cadeia de suprimentos automotivos nessas cidades contribui para a consolidação desses polos como referências no setor.

Os investimentos estratégicos demonstram o papel vital que a indústria automotiva desempenha nessas cidades por meio de melhorias contínuas na infraestrutura, oferta de mão de obra qualificada e avanços tecnológicos. Estes clusters não só criam empregos, mas também estimulam o desenvolvimento económico nas áreas circundantes, atraem fluxos de investimento e diversificam a economia local baseada na produção automóvel.

A indústria automobilística brasileira é um dos principais setores da economia nacional, com forte impacto ambiental e social. O setor é reconhecido como um dos grandes desafios ambientais e sociais da atualidade, devido ao seu impacto significativo no uso de recursos naturais, na emissão de poluentes e na geração de resíduos. Portanto, o estudo busca compreender como a empresa está lidando com questões como redução de emissões de carbono, eficiência energética, gestão de resíduos e uso de materiais sustentáveis em suas operações.

1.2 Questão de Pesquisa

Como e por que as práticas de sustentabilidade e inovação contribuem para o desencadeamento de estratégias no setor automobilístico?

1.3 Objetivos

O presente projeto de pesquisa tem como objetivo principal analisar como uma empresa do setor automobilístico tem adotado estratégias de sustentabilidade e inovação. Para alcançar esse objetivo, serão delineados os seguintes objetivos específicos:

Objetivos Específicos:

- a) Compreender as razões para adoção das estratégias de sustentabilidade e inovação
- b) Identificar as principais práticas de sustentabilidade adotadas pela empresa estudada
- c) Analisar os fatores propulsores (facilitadores) para a adoção das práticas de sustentabilidade
- d) Analisar os fatores restritivos (dificultadores) para a adoção das práticas de sustentabilidade

e) Verificar os principais resultados das práticas e ações voltadas para a sustentabilidade

1.4 Justificativa e Relevância do Estudo

O estudo de práticas sustentáveis e inovadoras na indústria automobilística é crucial para a sustentabilidade corporativa. É imperativo examinar como as organizações deste setor podem integrar essas práticas de forma eficaz. Este estudo investiga especificamente elementos-chave das estratégias de sustentabilidade e inovação, com especial ênfase no setor automobilístico. A adoção de medidas sustentáveis pelas empresas deste setor é crucial para minimizar as consequências ambientais das suas atividades e promover uma gestão responsável. Examinar estas práticas inovadoras e sustentáveis não é apenas essencial para avaliar o compromisso de uma empresa com a sustentabilidade, mas também oferece uma orientação valiosa para outras organizações que procuram seguir um caminho semelhante. Além disso, a pesquisa investiga os benefícios que as práticas sustentáveis trazem para a competitividade empresarial, enfatizando como a incorporação dessas práticas na gestão estratégica pode gerar vantagens concretas, como diferenciação de mercado e uma reputação corporativa aprimorada. Estes pontos são cruciais para justificar a importância e os resultados positivos do estudo da sustentabilidade empresarial, particularmente na indústria automóvel.

As empresas que não levam em conta a sustentabilidade e negligenciam a implementação de práticas sustentáveis podem enfrentar resultados prejudiciais. Estas incluem o agravamento dos efeitos ambientais negativos, a perda da sua vantagem competitiva devido à falta de diferenciação ou inovação, a diminuição do envolvimento das partes interessadas e o potencial de incumprimento das regulamentações ambientais. Consequentemente, este estudo sublinha a necessidade urgente de enfrentar estes desafios de frente e incorporar medidas tangíveis de sustentabilidade na sua estratégia empresarial global.

Além disso, a pesquisa investiga a questão das práticas sustentáveis e sua contribuição para o aumento da competitividade empresarial. Enfatiza a importância da incorporação dessas práticas na gestão estratégica, pois pode trazer vantagens como distinção de mercado e imagem corporativa mais favorável. Esses pontos são essenciais para mostrar a importância e os efeitos positivos do estudo da sustentabilidade corporativa, especificamente no setor automobilístico. Por outro lado, se as empresas não incorporarem considerações de sustentabilidade e negligenciarem a implementação de práticas sustentáveis, poderão enfrentar resultados

prejudiciais, tais como exacerbar os efeitos ambientais negativos, comprometer a sua vantagem competitiva pela falta de diferenciação ou inovação, diminuir o envolvimento das partes interessadas e enfrentar potenciais riscos de não conformidade com regulamentos ambientais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é fornecer uma análise abrangente dos fundamentos da sustentabilidade, com foco na integração dos princípios ESG (ambientais, sociais e de governança) nas práticas empresariais. Primeiramente, será explorada a história e a evolução conceitual do desenvolvimento sustentável, desde suas origens como movimento ambientalista até sua consolidação como conceito fundamental. A seguir, será examinada a relação entre sustentabilidade empresarial e competitividade, com foco nas estratégias e práticas adotadas pelas organizações para promover a sustentabilidade e melhorar a sua posição no mercado. Posteriormente, serão discutidos os pilares do desenvolvimento sustentável, incluindo as dimensões económica, ambiental e social, e as práticas associadas a cada dimensão. Por fim, o capítulo discute o conceito de ESG, destacando a sua crescente importância e como as empresas podem incorporar estes critérios nas suas estratégias. O objetivo final é fornecer uma compreensão abrangente e atualizada da interseção entre sustentabilidade e prática empresarial, fornecendo uma base sólida sobre a qual construir a pesquisa.

2.1 Fundamentos do Desenvolvimento Sustentável

2.1.1 Evolução Histórica e Conceitual

A partir da segunda metade do século XX, o conceito de desenvolvimento sustentável surgiu em resposta à crescente apreensão relativamente à deterioração ambiental e à necessidade de práticas económicas mais conscientes. Durante este período, a sociedade começou a reconhecer os impactos prejudiciais das ações humanas no meio ambiente, abrangendo a poluição do ar e da água, o desmatamento e o declínio da biodiversidade. Estas preocupações levaram à procura de uma abordagem mais equitativa ao desenvolvimento que não só promovesse o progresso económico, mas também salvaguardasse os recursos naturais e garantisse o bem-estar das gerações futuras.

Em 1962, Rachel Carson fez uma contribuição monumental para o avanço do desenvolvimento sustentável com a publicação de seu livro “Primavera Silenciosa”. Este trabalho inovador não só antecipou o impacto negativo dos pesticidas tanto no ambiente como no bem-estar humano, mas também desencadeou um reconhecimento mundial dos perigos associados ao uso indiscriminado de produtos químicos na agricultura e noutros sectores. A

investigação de Carson desempenhou um papel fundamental ao enfatizar a urgência de uma abordagem mais sustentável ao desenvolvimento.

Ainda na década de 1960, as primeiras discussões sobre a evolução do planeta foram iniciadas pelo Clube de Roma, preâmbulo ao título de desenvolvimento ambiental. Foi um período de controvérsia em relação ao ambiente e ao crescimento económico, este último causado principalmente pela divulgação do relatório do Clube de Roma que defendia o crescimento zero como forma de evitar a catástrofe ambiental. De acordo com May (2003) foi um período de controvérsia em relação ao ambiente e ao crescimento económico, este último causado principalmente pela divulgação do relatório do Clube de Roma que defendia o crescimento zero como forma de evitar a catástrofe ambiental.

Em 1972, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, em Estocolmo, tornou-se um evento crucial no nascimento da noção de desenvolvimento sustentável. A ideia de desenvolvimento sustentável surgiu pela primeira vez sob o nome de abordagem de ecodesenvolvimento, que mais tarde foi alterada para a sua designação atual (DIAS, 2011). Os líderes mundiais reuniram-se nesta conferência para abordar as preocupações ambientais e estabelecer as bases para uma agenda mundial de sustentabilidade. Ao longo das décadas seguintes, registaram-se progressos notáveis na prossecução do desenvolvimento sustentável através de várias iniciativas e acordos internacionais. Durante as reuniões preparatórias que antecederam a Conferência de Estocolmo em 1972, especificamente as reuniões em Founex, na Suíça, Sachs (1993) destaca a oportunidade que se apresentou para explorar e estabelecer uma compreensão sólida das ligações entre o ambiente e o desenvolvimento.

[...]propor estratégias ambientais de longo prazo para obter um desenvolvimento sustentável por volta do ano 2002 e daí em diante; recomendar maneiras para que a preocupação com o meio ambiente se traduza em maior cooperação entre os países em desenvolvimento e entre países em estágios diferentes de desenvolvimento económico e social e leve à consecução de objetivos comuns e interligados que consideram as inter-relações de pessoas, recursos, meio ambiente e desenvolvimento; considerar meios e maneiras pelos quais a comunidade internacional possa lidar mais eficientemente com as preocupações de cunho ambiental; ajudar a definir noções comuns relativas a questões ambientais de longo prazo e os esforços necessários para tratar com êxito os problemas da proteção e da melhoria do meio ambiente; uma agenda de longo prazo para ser posta em prática nos próximos decênios; e os objetivos a que aspira a comunidade mundial. (ARAÚJO et al., 2006; COMISSÃO MUNDIAL DO MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991).

O ano de 1992 testemunhou a convocação da ECO-92 no Rio de Janeiro, um evento fundamental na busca pela sustentabilidade. Avançamos para 2015, quando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável foram estabelecidos, marcando outro marco significativo. Estas reuniões proporcionaram aos líderes mundiais oportunidades valiosas para participarem em diálogos substanciais e prometerem a sua dedicação ao avanço da sustentabilidade global nos domínios ambiental, social e económico.

Como resultado, foram estabelecidos objetivos e acordos concretos para enfrentar os desafios prementes enfrentados pela humanidade, incluindo as alterações climáticas, a pobreza e a desigualdade. Entre eles pode-se citar:

- A declaração sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento no Rio de Janeiro;
- Os princípios para a gestão florestal sustentável estão descritos na declaração;
- O Acordo sobre Diversidade Biológica;
- O Acordo sobre Mudanças Climáticas representa uma conquista significativa;
- A Agenda 21, ou Programa das Nações Unidas para o século XXI.

Entre todos os programas, a Agenda 21 distingue-se como o mais abrangente, servindo como uma iniciativa global que estabelece diretrizes para alcançar o desenvolvimento sustentável nos domínios económico, social e ambiental.

A Agenda 21 significa um esforço dedicado para abordar questões prementes e dotar o mundo com as ferramentas necessárias para enfrentar os desafios únicos do século XXI.

Engloba um acordo universal e um compromisso político resolutivo, defendendo o avanço do desenvolvimento e da gestão ambiental. A Declaração do Rio esforça-se por estabelecer acordos globais que defendam os interesses de todos e protejam a integridade da estrutura ecológica e de desenvolvimento mundial. Esta conjuntura crucial criou uma apreensão global pela gestão do meio ambiente e pela busca do desenvolvimento sustentável, envolvendo entidades governamentais, organizações privadas e consumidores no mercado internacional. (BALBO et al., 2009)

Para garantir o apoio total aos objetivos estabelecidos na Agenda 21, a Assembleia Geral criou proativamente a Comissão para o Desenvolvimento Sustentável como um comité funcional do Conselho Económico e Social em 1992.

As Nações Unidas, em resposta à Cimeira da Terra, criaram duas convenções significativas: a Convenção das Nações Unidas sobre a Diversidade Biológica em 1992 e a Convenção das Nações Unidas para Combater a Desertificação em Países Sofridos de Seca e/ou Desertificação, Particularmente em África em 1994. Além disso, a Conferência Mundial sobre

o Desenvolvimento Sustentável dos Pequenos Estados Insulares em Desenvolvimento ocorreu em Barbados em 1994, resultando na implementação de um Programa de Ação.

Este programa descreve várias políticas, ações e medidas destinadas a promover o desenvolvimento sustentável especificamente para estas nações insulares.

Em 1997, a Assembleia Geral convocou uma sessão especial conhecida como "Rio+5" com o objetivo de avaliar os progressos realizados na implementação da Agenda 21 e fornece sugestões para a sua realização bem-sucedida. O documento final desta sessão propôs a adoção de objetivos vinculativos para diminuir a emissão de gases com efeito de estufa, responsáveis pelas alterações climáticas. Além disso, enfatizou a importância da transição para métodos sustentáveis de distribuição, produção e consumo de energia. A importância da eliminação da pobreza como uma necessidade fundamental para alcançar o desenvolvimento sustentável foi sublinhada no documento.

Segundo Dias (2011, p. 40), após longas discussões caracterizadas por opiniões divergentes entre as nações sobre o financiamento do desenvolvimento sustentável a nível global, alguns compromissos foram finalmente delineados no documento final de 58 páginas.

Em 1997, na conferência no Japão conhecida como o Tratado ou Protocolo de Kyoto, os países com os maiores índices de poluição concordaram em reduzir suas emissões de poluentes. No entanto, os Estados Unidos, o país mais poluidor do mundo, não assinou o acordo. O acordo prevê que as nações reduzam suas emissões de dióxido de carbono em pelo menos 5% em relação a 1990 até 2012.

A ONU criou oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) no ano de 2000 para abordar os principais problemas globais. Eles são conhecidos como "8 Jeitos de Mudar o Mundo" no Brasil e consistem em erradicar a fome e a pobreza, garantir o acesso a uma educação de alta qualidade para todos, promover a igualdade de género e o empoderamento das mulheres, reduzir a mortalidade infantil, melhorar a saúde materna, combater doenças como a SIDA e a malária, promover uma melhor qualidade da vida, respeitando o meio ambiente e incentivando todos a contribuir para os esforços de desenvolvimento.

Figura 1. 8 Jeitos de Mudar o Mundo



Fonte: ODM Brasil

Os desafios e objetivos representados na Figura 1 são o que as nações da ONU precisaram alcançar até 2015 – não apenas para o seu próprio desenvolvimento, mas também para o crescimento sustentável do planeta neste milênio.

Como continuação dos ODM's, foram implementados os OD'S, a ONU criou os 17 ODS em 2015 e servem como uma agenda global para implementar políticas públicas que guiem a humanidade até 2030. A agenda inclui um plano de ação global para implementar os ODS, que estão organizados em 169 metas e abordam vários temas essenciais para o desenvolvimento humano de acordo com cinco perspectivas: pessoas, planeta, prosperidade, parceria e paz. As metas abrangem uma vasta gama de assuntos, os tópicos abordados incluem a erradicação da pobreza, segurança alimentar e agricultura, saúde, educação, igualdade de gênero, redução das desigualdades, energia, água e saneamento, padrões sustentáveis de produção e consumo, alterações climáticas, cidades sustentáveis, proteção e desenvolvimento sustentável. utilização dos ecossistemas terrestres e oceânicos, infraestruturas e industrialização, governação e meios de implementação.

Figura 2. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Nações Unidas Brasil

Os objetivos representados na Figura 2 são os que as nações precisam alcançar até 2030.

Tabela 1. Cronologia do Desenvolvimento Sustentável

Ano	Acontecimento	Ano	Acontecimento
1962	Rachel Carson	1972	Conferência da ONU referente ao Meio Ambiente Humano
1968	Clube de Roma	1983	Introdução a comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento
1987	Relatório Brundtland, ONU, e divulgação do termo Desenvolvimento Sustentável	1992	Conferência Mundial do Desenvolvimento Sustentável, Rio-92
1997	Protocolo de Kyoto	2000	A ONU estabelece os 8 (ODM's) - Objetivos do Milênio
2002	Conferência das Nações Unidas, Rio+10	2003	O Princípio do Equador, introduzido pelos bancos, visa gerir eficazmente os riscos socioambientais associados à concessão de crédito para grandes projetos industriais e de infraestrutura.
2012	Conferência sobre Desenvolvimento Sustentável, a Rio+20	2015	Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) foram estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU)

Fonte: Elaborada pelo autor

A mudança de uma linha fragmentada para a abordagem dos desafios ambientais, sociais e económicos levou ao nascimento do desenvolvimento sustentável tal como o conhecemos hoje. Num primeiro momento, os esforços foram canalizados para a conservação da natureza e a minimização dos efeitos adversos das atividades humanas sobre o meio ambiente. Mas desde então isso mudou com o tempo, evoluindo para uma compreensão em que as relações entrelaçadas são reconhecidas entre os componentes tripartidos do desenvolvimento. Silva (2006) apresenta o conceito de desenvolvimento sustentável como um processo evolutivo, abrangendo transformações interligadas nas dimensões espacial, social, ambiental, cultural e económica. Este processo tem origem no nível individual e estende o seu impacto à escala global, mantendo ao tempo a sustentabilidade.

Amarrar pontas soltas entre questões de justiça social e progresso económico com considerações ambientais resume o desenvolvimento sustentável não só como proteção do ambiente, mas também como garantia de sociedades saudáveis e economias prósperas.

Além disso, há uma consciência crescente sobre a necessidade de uma visão de longo prazo e do acesso equitativo aos recursos entre gerações para o desenvolvimento sustentável. Isto implica ter em conta não só os efeitos adversos das nossas ações atuais no ambiente e na sociedade, mas também as consequências que essas ações terão nas gerações futuras. O foco na equidade intergeracional sublinha a nossa obrigação de garantir que tanto o património comum representado pelos recursos naturais como os benefícios do desenvolvimento sejam preservados e partilhados igualmente entre as gerações presentes e futuras, à luz do seu valor intrínseco. Conforme Sachs (2015), a sustentabilidade deve ser vista como um processo dinâmico que integra crescimento económico, justiça social e preservação ambiental, sendo essencial garantir que as necessidades das gerações futuras não sejam comprometidas pelos padrões de consumo atuais.

2.1.2 Sustentabilidade Empresarial e Competitividade

A longevidade das organizações está diretamente ligada a capacidade dele se adaptar e competir no mercado em que está inserido de maneira que supere ou neutralize a concorrência. O ato de competir com outros rivais de mercado para obter vantagem é conhecido como estratégia competitiva. Porter (1986) define estratégia competitiva como a implementação de medidas ofensivas ou defensivas para estabelecer uma posição segura dentro de uma indústria,

abordando eficazmente as cinco forças competitivas e, em última análise, alcançando um maior retorno sobre o investimento.

Em sua descrição, Porter descreve três estratégias principais que podem ser empregadas para obter vantagem competitiva. O objetivo principal da organização é posicionar-se como a entidade mais competente em seu setor, oferecendo produtos ou serviços ao preço mais econômico possível. Este objetivo pode ser alcançado através da utilização de economias de escala, da implementação de métodos de produção em massa, da aplicação de medidas rigorosas de controle de custos e da adoção de tecnologias eficientes.

O objetivo da empresa é criar produtos ou serviços únicos e incomparáveis que superem o valor fornecido por empresas rivais. Isto pode ser conseguido através de diferentes abordagens, incluindo ideias inovadoras, habilidade excepcional, construção de uma marca forte ou promoção da fidelidade do cliente. Para melhor atender às distintas necessidades de um segmento específico de mercado, a empresa concentra estrategicamente seus recursos, superando seus concorrentes em eficácia. Isto pode ser conseguido através da especialização num determinado nicho de mercado, da segmentação geográfica ou da segmentação de clientes com base nas suas características individuais.

A análise de Porter também identificou forças competitivas que têm impacto em todas as empresas de um setor.

O grau de concorrência entre as empresas existentes no setor é influenciado por diversos fatores, como o número de concorrentes, a semelhança de produtos ou serviços e a presença de barreiras à entrada e à saída. Para avaliar com precisão a ameaça potencial representada por novos concorrentes, é essencial considerar cuidadosamente os obstáculos que existem à entrada na indústria. Estas barreiras funcionam como dissuasores, tornando mais difícil para os novos participantes estabelecerem-se e competirem eficazmente. Ao compreender e avaliar estas barreiras, podemos obter informações valiosas sobre o nível de ameaça representado pelos novos participantes. Este nível de força é influenciado por múltiplos fatores, incluindo a facilidade com que novas empresas podem entrar no setor.

Barreiras à entrada, como custos iniciais elevados, tecnologia e regulamentação complexas, bem como economias de escala e acesso a canais de distribuição, contribuem para determinar o nível de facilidade.

A ameaça de produtos substitutos, influência de diversos fatores, como a disponibilidade de produtos ou serviços alternativos que possam substituir as ofertas da empresa, contribui para

a força desta força. O preço, a qualidade, o desempenho e as características tecnológicas destes substitutos também têm um impacto substancial na formação desta força.

O poder de barganha pelos fornecedores durante as negociações é determinado por diversos fatores, como sua capacidade de afetar os preços, a qualidade e a disponibilidade dos insumos adquiridos pela empresa. A concentração de fornecedores, a diferenciação dos produtos dos fornecedores, os custos de troca de fornecedores e o poder de negociação dos compradores contribuem para moldar esta força.

Por outro lado, existe o poder de barganha dos compradores, de negociar e impactar os termos de uma transação. Essa força é influenciada por fatores como a capacidade dos compradores de influenciar os preços, a qualidade e os serviços prestados pela empresa. A concentração de compradores, a diferenciação dos produtos da empresa, os custos de troca de fornecedores e o poder de negociação dos fornecedores desempenham um papel na formação desta força.

Diante disso a sustentabilidade como vantagem competitiva vem sendo uma das principais pautas no meio, uma vez que existe diálogos para tentar comprovar se adotar sustentabilidade nas organizações é rentável.

Os investimentos sustentáveis estão superando os investimentos convencionais nos Estados Unidos, Canadá, Japão, Austrália e Europa. Em apenas dois anos, esse tipo de investimento aumentou 15%, atingindo impressionantes 35 bilhões de dólares. Além disso, de acordo com o recente Inquérito ESG Global da PwC, 79% dos investidores estão cientes do impacto das práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) nas decisões de investimento que fazem. Além disso, quase 49% dos investidores estão dispostos a desinvestir em empresas que não podem apresentar ações tangíveis que se alinham com os princípios ESG. Além disso, reconhecendo o valor a longo prazo de abandonar os ganhos financeiros imediatos, a maioria dos investidores (75%) prioriza as questões ESG em detrimento da rentabilidade a curto prazo (Amaro,2021).

Ao gerir eficazmente os recursos naturais, minimizar as perdas de produção e aderir às regulamentações ambientais, podem surgir novas oportunidades de mercado Brito e Berardi (2010, p. 166). A presença de pressão regulatória pode servir como catalisador para a inovação, combatendo eficazmente a complacência e promovendo uma cultura de criatividade nas organizações (Porter e Van Der Linde, 1995, p. 120- 134).

O sucesso de uma empresa depende de uma rede complexa de fatores interligados, incluindo custos, qualidade, nível de controle de qualidade, capital humano, tecnologia e capacidade de inovação. No entanto, o aspecto ambiental também desempenha um papel significativo (Dias, 2011). O autor ressalta que o aumento da competitividade tem se tornado mais evidente, sendo influenciado por uma série de fatores. Entre esses fatores, destacam-se: a conformidade da empresa com as normas regulatórias, o que amplia sua performance no cenário

empresarial; a construção de uma reputação mais sólida da empresa perante a comunidade e os clientes; a redução do consumo de recursos energéticos e matérias-primas, acarretando a diminuição dos custos de produção; e a otimização dos métodos de produção e o fortalecimento das capacidades de inovação. Esses elementos desempenham um papel crucial na definição do nível de competitividade de uma empresa no mercado atual. Este grau de importância depende da proximidade da empresa com o seu entorno natural e instalações de produção, da sua dependência dos recursos naturais, do nível de poluição resultante das suas operações, bem como dos desafios em garantir recursos de investimento, conhecimentos técnicos limitados em questões ambientais, e o nível de comprometimento dos funcionários com a ética ambiental.

Para as organizações, abraçar iniciativas orientadas para o desenvolvimento e soluções sustentáveis serve como um meio de revitalizar continuamente as suas atividades, aumentando o valor dos seus produtos e oferecendo uma via alternativa para aumentar a rentabilidade (Tachizawa, 2004)

De acordo com Stuart e Milstein (2004), gestores encaram o conceito de sustentabilidade como uma perspectiva empresarial valiosa, utilizando a inovação não só para aumentar as receitas e a quota de mercado, mas também para garantir uma vantagem competitiva sobre organizações rivais.

Segundo Nicolas Stern, professor da *London School of Economics*, a ideia de vantagem competitiva de desenvolvimento sustentável alinha-se com o princípio do desenvolvimento sustentável. Stern sugere que os próximos anos apresentam uma oportunidade significativa para estabelecer novas bases para o crescimento que podem trazer mudanças transformadoras na economia e na sociedade (conforme citado em Zylbersztajn e Lins, 2010).

De acordo com Hart (1997), muitos executivos desconhecem o potencial das questões ambientais para impulsionar o crescimento das receitas. É muitas vezes esquecido que estas oportunidades podem servir como uma fonte significativa de aumento de receitas. O ato de esverdeamento, comumente denominado *greening*, tem sido exclusivamente caracterizado como tal. Num esforço para minimizar o risco, as empresas recorrem frequentemente à reengenharia ou à redução de custos como estratégias. Infelizmente, a estratégia e o desenvolvimento de produtos raramente estão diretamente associados a ela, levando à falta de reconhecimento por parte da maioria das empresas. O autor vislumbra grandes oportunidades potenciais e busca uma estratégia integrada.

O conceito de sustentabilidade abrange as interações da empresa com seus consumidores, outras empresas, agentes reguladores e diversos stakeholders. As empresas têm

a capacidade de alterar a sua abordagem e modificar a forma como interagem com os seus fornecedores. Ao moldar as preferências dos consumidores em relação a produtos e serviços sustentáveis, as empresas podem desempenhar um papel duplo como produtoras e educadoras para as suas partes interessadas.

Segundo Lemme (2010), quando as capacidades ambientais diminuem, isso pode levar a uma limitação ou a uma oportunidade no mercado. Tais alterações têm o potencial de impactar negativamente os negócios, impondo restrições operacionais ou, inversamente, apresentando oportunidades para gerar valor e promover a inovação no mercado emergente. [66]

No Brasil esse cenário vem mudando recentemente, desde 2014 diversas pesquisas vêm sendo feitas sobre esse assunto e os dados apontam claramente para o sucesso econômico da estratégia sustentável. Houve avanços na regulamentação ambiental, exemplificados pela implementação da lei 6.938. Esta legislação exige que as empresas realizem estudos de impacto ambiental e apresentem relatórios, ao mesmo tempo que as responsabilizam pela restauração ou compensação de quaisquer danos ambientais que causem. Nos últimos tempos, à medida que as leis brasileiras se tornaram mais rigorosas e as infrações ambientais acarretaram penalidades mais pesadas, algumas empresas optaram por realocar suas operações para diferentes regiões do país. No entanto, esta está longe de ser uma solução ideal. A sustentabilidade é um movimento mundial e permanecer à frente da curva é a chave definitiva para manter uma vantagem competitiva.

Segundo o Instituto Akatu (2020), em uma pesquisa referente ao susto ambiental gerado pela pandemia de Covid-19, uma maioria significativa dos consumidores brasileiros, ultrapassando 80%, expressa a expectativa de que as empresas aumentem a transparência em seus processos produtivos. Além disso, mais de 70% dos consumidores preveem que as empresas priorizem a preservação ambiental, enquanto mais de 60% esperam que as empresas estabeleçam ativamente metas que contribuam para a melhoria global.

O tema da sustentabilidade tem chamado a atenção dos principais stakeholders, que procuram ativamente oportunidades para incorporar práticas sustentáveis nas suas empresas. A sustentabilidade não é apenas uma tendência, mas sim uma necessidade para garantir o sucesso a longo prazo dos negócios. Uma proporção significativa de líderes empresariais no Brasil, 60%, juntamente com a maioria dos líderes empresariais globais, 71%, expressam uma preocupação genuína em abordar a questão das mudanças climáticas, segundo a sexta edição do estudo CEO Outlook, de 2020. A imensa procura por “investimentos verdes” é evidente

através do consistente fluxo de caixa positivo experimentado pelos fundos centrados em ESG, uma tendência que persiste há 50 semanas consecutivas (Quinson, 2021).

A cada dia que passa, o mercado intensifica o seu nível de competitividade, levando as organizações a reconhecerem a necessidade de se adaptarem a este ambiente dinâmico. Esta situação específica destacou claramente a necessidade de mudança. Para garantir a sua sobrevivência no mercado, as empresas procuram ativamente adaptar-se às exigências atuais e prosseguir o desenvolvimento. As atuais circunstâncias indicam fortemente a necessidade de uma abordagem mais proativa. Quando se trata de questões socioambientais, ser competitivo e manter um forte senso de responsabilidade é de extrema importância.

2.1.3 Pilares da Sustentabilidade, Tripple Bottom Line e Práticas de Sustentabilidade

A introdução dos três pilares do desenvolvimento sustentável - ambiental, econômico e social - ocorreu durante o evento Rio 92, e foi ainda reforçada em 1994, com a adoção do termo Triple Bottom Line (3BL) ou o tripé da sustentabilidade. desenvolvimento (BENITES; POLO, 2013).

O conceito foi solidificado através do estudo de Elkington (1994), comumente referido como 3P (People, Planet, and Profit) em inglês e PPL (People, Planet, and Profit) em português, solidificou o conceito.

O TBL ganhou reconhecimento em 1997 com a publicação do livro de Jonh Elkington, *‘Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business’*. No início dos anos 2000, ganhou impulso e tornou-se amplamente familiar (NORMAN; MACDONALD, 2004). Ao realizar uma análise abrangente, consideramos três aspectos principais: Econômico, que se concentra no estabelecimento de empresas viáveis e atraentes para os investidores; Ambiental, que visa avaliar o impacto dos processos no meio ambiente sem causar danos duradouros; Social, que prioriza práticas equitativas para trabalhadores, parceiros e sociedade como um todo, (Elkington,1997).

De acordo com Elkington (1998), prevalecia entre os empresários uma percepção de que os defensores ambientais e os ativistas sociais estavam em desacordo, criando uma divisão binária entre o bem e o mal. No entanto, Elkington argumentou que esta batalha poderia ser reformulada abraçando a ideia de que não existem simplesmente dois lados, mas sim o potencial para parcerias. O autor enfatizou a importância de selecionar os parceiros certos, pois estas

alianças seriam cruciais para as organizações. Os desafios apresentados pelos parceiros atuais e potenciais serviriam para fortalecer os laços destas relações.

Para que uma empresa incorpore efetivamente as suas responsabilidades sociais e ambientais nas suas estratégias de negócio, é crucial que essas responsabilidades sejam integradas na sua visão e valores, conforme enfatizado por Waddock, Bodwell e Graves (2002). Além disso, os autores enfatizam a importância da comunicação frequente da visão e dos valores da empresa, incluindo as suas responsabilidades corporativas, a diversas partes interessadas, como clientes, fornecedores, acionistas, governo e organizações não governamentais. Essa comunicação garante que a visão e os valores sejam compartilhados entre todas as partes e que as ações da empresa estejam alinhadas às expectativas desses públicos. Além disso, estas partes interessadas servem como fontes valiosas de informação, fornecendo insights sobre potenciais áreas de melhoria e resolução de problemas.

Segundo Gibson (2006), o conceito de sustentabilidade envolve inerentemente a integração de aspectos sociais, econômicos e ecológicos nos projetos e planos estratégicos das empresas. No entanto, algumas empresas tendem a abordar estes aspectos separadamente, levando a um esforço posterior para integrá-los. Gibson explica que os especialistas, devido à sua formação especializada, muitas vezes negligenciam essa integração. Portanto, há necessidade de esforços concertados para garantir que a sustentabilidade seja abordada de forma abrangente, produzindo os resultados desejados e aumentando a credibilidade e a confiança.

O termo evocou uma ênfase renovada na necessidade de avaliar e monitorar as responsabilidades para com as partes interessadas, espelhando os métodos utilizados nos aspectos financeiros de uma empresa. Isso contradiz o ponto de vista daqueles que afirmam que se algo não pode ser medido, não pode ser efetivamente controlado (NORMAN; MACDONALD, 2004; PERRINI; TENCATI, 2006). Para obter sucesso constante, a organização tem que priorizar os interesses dos principais relacionados e aderir aos princípios do Tripé. (NORMAN; MACDONALD, 2004; HOLLOS; BLOME; FOERSTL, 2012). Sendo assim, a gestão total da empresa ganha vantagem competitiva através do foco em áreas específicas. (WADDOCK, 2002)

Figura 2. 3 Pilares da Sustentabilidade (TBL)



Fonte: Neomondo 2020

Os 3 pilares representados na Figura 3 são aqueles que interrelacionados fazem com que a organização atinja meios de desenvolvimento sustentável.

Segundo os teóricos, o aspecto ecológico, também conhecido como dimensão ambiental, pode ser subdividido em três subdimensões. A subdimensão inicial gira em torno da ciência ambiental e abrange tópicos como ecologia, diversidade de habitats e florestas. A segunda subdimensão aborda a qualidade do ar e da água, especificamente a poluição, e enfatiza a proteção da saúde humana através da redução da contaminação química e da poluição. A terceira subdimensão, referida como sustentabilidade dos recursos, concentra-se na conservação e gestão de recursos renováveis e não renováveis. A sustentabilidade ambiental, um dos três pilares da sustentabilidade, insta as organizações a considerarem o impacto ambiental das suas ações e promove a integração da gestão ambiental nas operações diárias (Groot, 2002; Reis, 2011; Spangenberg & Bonniot, 1998). Silva (1995) argumenta que alcançar a sustentabilidade ambiental implica avaliar os padrões de consumo e fazer as modificações

necessárias, particularmente em relação aos recursos esgotáveis ou de estoque. Além disso, é possível incentivar as economias que prejudicam o ambiente a internalizar os custos associados às suas ações.

Além da economia formal, o aspecto económico abrange também as atividades informais. Dentro deste domínio, o objetivo principal é gerar lucro através da produção de bens e serviços. A geração de renda e a prestação de serviços que atendam às necessidades humanas são aspectos importantes (Groot, 2002; Reis, 2011; Spangenberg & Bonniot, 1998). O resultado financeiro serve como reflexo disso. A avaliação dos bens e serviços da empresa pelos consumidores, bem como a utilização eficiente dos recursos, são fatores-chave na determinação da satisfação do consumidor. Vários fatores podem influenciar a forma como os consumidores avaliam esses aspectos, incluindo: Silva (1995) sugere que a sustentabilidade económica pode ser alcançada através da gestão eficaz dos recursos e da realização de ajustes nas estratégias de investimento existentes. Isto envolve considerar a utilidade, o preço, a qualidade e o design como fatores-chave na busca pela sustentabilidade.

A dimensão social abrange as qualidades que definem o ser humano, incluindo suas habilidades, dedicação e experiências. Inclui também o ambiente em que essas qualidades são expressas. Os indicadores da dimensão social podem diferir tanto dentro da empresa como externamente. Certos indicadores são comumente associados a diferentes setores quando se trata de avaliar empresas. A remuneração justa e as horas de trabalho razoáveis estão entre estes indicadores partilhados. Garantir um ambiente de trabalho que priorize o bem-estar e a segurança dos colaboradores, bem como defender os princípios contra o trabalho infantil e o trabalho forçado, e demonstrar um compromisso com os direitos humanos (Groot, 2002; Reis, 2011; Spangenberg & Bonniot, 1998), são aspectos fundamentais. Indicadores adicionais incluem o desenvolvimento de políticas sociais, o investimento em recursos humanos e o reconhecimento dos direitos dos indivíduos. Segundo Silva (1995), a sustentabilidade social baseia-se na associação, entre outros fatores (Reis, 2011). Através de vários meios, como o acesso à educação, à habitação e à alimentação, entre outros métodos, a sociedade pretende melhorar a qualidade de vida, diminuindo as disparidades entre a riqueza e a pobreza.

Ao longo da história, a sociedade sempre deu a maior importância ao aspecto económico na tomada de decisões sobre investimentos e projetos. No entanto, há indícios de que esta perspectiva está a começar a mudar. Existe agora um reconhecimento de tensões subjacentes que não eram anteriormente reconhecidas, pelo menos a nível consciente. Dada esta situação, é crucial reconhecer a necessidade de alinhar os processos de tomada de decisão nos três aspectos

principais – económico, social e ambiental. Este alinhamento é essencial para promover discussões transparentes em torno dos custos associados à agência e abordar os riscos que impactam o sistema, bem como o ambiente e a sociedade como um todo.

Sendo assim, para alcançar a sustentabilidade, é imperativo abandonar a noção de sistemas isolados e desarticulados. Em vez disso, estes sistemas devem estabelecer ligações e interdependências, permitindo um fluxo contínuo de soluções que beneficiem a todos a longo prazo. Isto requer interação e cooperação ativa entre os vários componentes. O objetivo é promover a sustentabilidade desconsiderando elementos de competitividade, como sugere Luhmann (1989). O objetivo é substituir o paradigma económico existente, que assenta na competitividade. Isto leva a uma reavaliação do valor e estimula a exploração de um novo quadro conhecido como economia sustentável, que enfatiza o equilíbrio de três componentes principais em vez da convergência da economia com os outros dois.

2.1.4 ESG

ESG, que significa “ambiental, social e governança (corporativa)”, é uma abreviatura que abrange as práticas de uma organização em termos de meio ambiente, responsabilidade social e governança corporativa. Certos estudiosos postulam que o termo ESG representa a progressão de um conceito.

O conceito de ESG, que substituiu o fator económico pelo termo conceito Triple Bottom Line (TBL) de Elkington (COSTA e FERREZIN, 2021), significa uma mudança de perspectiva. À medida que alarga a sua perspectiva para além dos meros resultados, a governação corporativa abrange uma visão mais ampla. Além de promover a transparência e a conduta corporativa, há também o foco no combate à corrupção por meio da implementação de comités de divulgação e auditoria (COSTA e FERREZIN, 2021). 77

Segundo os autores (CUCARI et al., 2018), o surgimento das práticas ESG pode ser atribuído à sua cobertura de uma ampla gama de questões ambientais, sociais e de governança corporativa. Essas práticas tornaram-se parte integrante das responsabilidades sociais corporativas. De acordo com o Pacto Global (citado no PACTO GLOBAL, 2021), ESG não é uma progressão da sustentabilidade corporativa, mas sim sinónimo de sustentabilidade corporativa. Como resultado, a interpretação do conceito ESG difere muito entre os diferentes autores. O conceito universalmente aceite nem sempre é o caso, pois as interpretações podem variar dependendo do contexto específico em que a sigla é empregada.

Em 2004, a Organização das Nações Unidas (ONU) introduziu oficialmente o termo através de uma publicação chamada “*Who Cares Wins*”, que foi um esforço colaborativo com o Banco Mundial como parte da iniciativa do Pacto Global. A conferência conhecida como "Quem" desempenhou um papel significativo neste desenvolvimento. A conferência, Cares Wins, facilitou discussões entre várias partes interessadas, incluindo investidores institucionais, gestores de ativos, consultores e órgãos governamentais e reguladores. O foco foi explorar a importância das práticas de valor ambiental, social e de governança (ESG) na gestão de ativos e na condução de pesquisas financeiras.

De forma eficiente, cada pilar do ESG pode ser demonstrado através do esquema mostrado na tabela 3:

Tabela 2. Descrição do ESG

ESG	PRÁTICA
<p>Environmental (Ambiental) Permeia o Meio-Ambiente</p>	<p>Minimizar a emissão de gases de efeito estufa. Investir em tecnologias limpas. Conservar a biodiversidade. Implementar programas de gestão Reduzir de resíduos.</p>
<p>Social (Social) Potencial de impactar os seres sociais, seja direta ou indiretamente</p>	<p>Garantir igualdade de oportunidades. Apoiar projetos comunitários. Promover um ambiente de trabalho inclusivo e diverso. Oferecer benefícios de saúde e bem-estar. Respeitar os direitos humanos.</p>
<p>Governance (Governança) Discussão acerca da governança corporativa</p>	<p>Adotar práticas de governança corporativa. Combater a corrupção e práticas antiéticas. Supervisionar operações através do conselho de administração. Implementar controles internos para conformidade regulatória. Realizar auditorias periódicas.</p>

Fonte: Elaboração própria

As empresas que adotam práticas ESG podem antecipar a obtenção de benefícios financeiros, bem como atrair o apoio tanto de investidores como de funcionários, levando a uma maior retenção de talentos. Além disso, estas práticas têm o potencial de fortalecer a marca da empresa, abrindo caminho para a exploração de novas perspectivas de negócios.

Segundo Ungaretti (2020), empresas que priorizam iniciativas ESG, quando as empresas alcançam uma classificação elevada de governança corporativa, elas tendem a diminuir o risco de inadimplência, levando a uma redução no custo de capital. Isso permite que as empresas adquiram recursos com menor custo, principalmente pela implementação de princípios que aprimoram a gestão de recursos, o capital humano e o controle de riscos operacionais (UNGARETTI, 2020).

No entanto, atualmente, há um apelo crescente entre os jovens investidores e trabalhadores para os indivíduos que não investem apenas em empresas com base no reconhecimento da marca, mas também com base no seu amplo conhecimento do modelo de negócio, da equipa de gestão, das medidas de diversidade e inclusão ou de outros fatores com os quais sentem uma ligação mais forte. Isto leva a um aumento necessário e inevitável na comunicação entre as empresas e os seus stakeholders. A geração de confiança, elemento vital nas sociedades e particularmente no mercado financeiro, é fortemente incentivada pelos investidores. Ao buscar um senso de propósito, é a perspectiva mais humana e consciente que tem significado. Hoje, os partidos caracterizam-se pela sua maior atenção, maior nível de exigência e maior sentido de preocupação, o que os torna mais apelativos. (PWC, 2004)

2.1.4.1 *Environmental* (Ambiental)

Antes da adoção generalizada do termo ESG, foram estabelecidos numerosos esforços para promover uma relação harmoniosa entre o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável. Muitas destas iniciativas já produziram resultados positivos. Embora diversas práticas estejam associadas aos pilares ESG, o pilar Ambiental ocupa o centro das atenções. Diante disso, o Pacto Global oficializado nos anos 2000 pela ONU já portava das 10 iniciativas, 3 sendo relacionados a responsabilidade ambiental:

- O Princípio 7 enfatiza a importância de as empresas adotarem uma postura proativa em relação às questões ambientais;

- Princípio 8 incentiva as empresas a criar e implementar iniciativas que incentivem e promovam a conservação ambiental;
- O Princípio 9 gira em torno da promoção do avanço e da adoção generalizada de tecnologias ecológicas, promovendo assim a responsabilidade ambiental.

(OS 10 PRINCÍPIOS. [S. 1.], 2000)

Para alcançar o aspecto ambiental do TBL, as empresas devem aderir a certas práticas. Conforme afirma GOEL (2010), o engajamento na sustentabilidade ambiental é um componente crucial do TBL. O foco está na adoção de práticas sustentáveis que garantam a preservação dos recursos ambientais para as gerações futuras. Isto implica a utilização responsável e eficiente dos recursos energéticos, bem como a mitigação das emissões de gases. Para reduzir o efeito estufa e diminuir a nossa pegada ecológica é crucial sublinhar que não existe uma abordagem única para alcançar a sustentabilidade ambiental e a responsabilidade para as empresas. Várias iniciativas e organizações abordam esta questão de diferentes maneiras, destacando a necessidade de flexibilidade e adaptabilidade.

Tomando uma perspectiva mais contemporânea, como afirma KOLLER et al. (2019), no âmbito ESG, há uma discussão em torno dos aspectos ambientais, abrangendo o consumo de energia da empresa, a gestão de resíduos, a utilização de recursos e o impacto nos organismos vivos, é imperativo não ignorar esses fatores. O Elemento E, que é da maior importância, aborda a questão crucial das emissões de carbono e das alterações climáticas. Segundo a S&P GLOBAL (2020c), consideram quatro fatores em relação a este elemento. Ao avaliar fatores específicos da organização, tais como emissões de gases com efeito de estufa, emissões de resíduos, utilização da água e utilização do solo, pode-se avaliar a abordagem proativa e eficiente da entidade na gestão dos riscos ambientais. A dimensão ambiental, apesar das variações na literatura, revela aspectos surpreendentemente semelhantes no que diz respeito às responsabilidades da empresa, com foco principal na sua interação com o planeta Terra.

2.1.4.2 Social (Social)

No domínio da dimensão social do ESG, também se podem deparar com diversas iniciativas que posteriormente se enquadrariam no pilar social do ESG. Embora o Pacto Global não se concentre apenas nos aspectos sociais, abrange duas áreas principais: direitos humanos e trabalho, que estão diretamente ligadas às responsabilidades sociais de uma empresa. No pilar de Direitos Humanos existem 2 princípios:

- Princípio 1: enfatiza a importância das empresas na defesa e valorização dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente.

- Princípio 2: destaca a responsabilidade das empresas de se absterem de se envolverem em quaisquer ações que possam violar estes direitos.

Dentro do pilar Trabalho, existem quatro princípios fundamentais que norteiam os negócios.

- Princípio 3: enfatiza a importância de as empresas apoiarem a liberdade de associação e reconhecerem o direito à negociação coletiva.

- Princípio 4: destaca a necessidade de erradicar quaisquer casos de trabalho forçado ou obrigatório.

- Princípio 5: A erradicação do trabalho infantil deve ser priorizada para máxima eficácia.

- Princípio 6: As práticas de emprego devem estar livres de qualquer forma de discriminação.

O pilar dos Direitos Humanos aborda especificamente a perspectiva TBL e baseia-se em dois princípios fundamentais. ELKINGTON (1998) introduz o conceito do tripé social como princípio primário, destacando a importância da implementação de práticas equitativas e vantajosas para o trabalho, o capital humano e a comunidade. Como resultado, a ação social centra-se na interação entre estes três elementos. Segundo a S&P, o pilar social engloba a comunidade, a organização e diversos aspectos como engajamento, relações com os funcionários e salários justos (GOEL, 2010). Assumindo uma perspectiva mais contemporânea, reconhecemos a importância de abordar estas questões. De acordo com GLOBAL (2021b), embora os outros elementos do ESG – ambiental, social e governança – se concentrem principalmente no impacto de uma empresa no planeta e nas suas operações internas e políticas, há fatores adicionais a considerar. As questões sociais giram principalmente em torno das interações entre a empresa e indivíduos ou instituições externas. Assim, fica claro que a implementação de práticas de sustentabilidade social serve como um reflexo da capacidade de uma empresa transformar os seus objetivos sociais em ações tangíveis que promovam melhores condições de trabalho, saúde e segurança dos funcionários, relações positivas com os funcionários, bem-estar geral, diversidade, proteção dos direitos humanos, justiça práticas trabalhistas e envolvimento ativo da comunidade, entre vários outros fatores (ALSAYEGH et al., 2020). O pilar social é definido por KOLLER et al. (2019) conforme argumentado por eles, investiga a importância dos critérios sociais, abordando as conexões que sua empresa promove

e a imagem que ela cultiva entre indivíduos e organizações dentro de seu ecossistema. Além disso, explora as relações de emprego, a diversidade e a inclusão, bem como o seu impacto. Dentro do vasto e variado cenário da sociedade, todas as empresas operam. Embora as suas visões e interpretações possam diferir, é evidente que cada indivíduo possui uma perspectiva única sobre as interações da empresa com o mundo que a rodeia.

2.1.4.3 Governance (Governança Corporativa)

Na análise dos fatores ambientais e das questões sociais e de governação, é comum que o elemento “G” seja ignorado em favor da concentração no risco climático, nas implicações sociais e outras oportunidades relacionadas com “E” e “S”. Isto é evidente no Pacto Global, onde apenas um princípio aborda o elemento “G”. O Princípio abrange a dimensão da Governança, focando especificamente no pilar anticorrupção. De acordo com os 10 princípios, é imperativo que as empresas lutem ativamente contra a corrupção nas suas diversas manifestações, como a extorsão e o suborno (THE 10 PRINCIPLES, 2000). Apesar disso, é crucial reconhecer os riscos e possibilidades associados à governação, uma vez que alguns grandes escândalos empresariais têm estado diretamente ligados a práticas insuficientes de governação corporativa.

A S&P GLOBAL (2020) também destaca a importância dos fatores de governança no “G” do ESG, abrangendo processos de tomada de decisão que vão desde o desenvolvimento de políticas governamentais até a alocação de direitos e deveres entre diversas entidades dentro das empresas, como o conselho de diretores, gerentes, acionistas e partes interessadas. De acordo com a S&P GLOBAL, há quatro fatores principais a serem considerados nesse sentido. É realizada uma avaliação para avaliar aspectos específicos da organização, como estrutura, supervisão, código e valores, transparência e relatórios, e riscos financeiros e operacionais, a fim de determinar se atendem aos padrões exigidos. É evidente que a entidade gere de forma adequada e eficiente a sua exposição ao risco e tira partido das oportunidades de governação. Assim, verifica-se que os fatores de governança demonstram a gestão proativa da entidade.

Os investidores têm a capacidade de escolher práticas de governação adequadas para países e empresas, de forma semelhante à forma como considerariam os fatores ambientais e sociais. Isto permite o estabelecimento de regras e procedimentos. O propósito, o papel e a estrutura de uma corporação também são levados em consideração. Os componentes essenciais das estruturas de governança corporativa incluem conselhos de administração, direitos dos

acionistas e a medição do desempenho corporativo. KOLLER et al. (2019) apresentam uma perspectiva diferente, sugerindo que o G da governação também é importante. A estrutura interna de práticas, controles e procedimentos que uma empresa implementa para governar suas operações, tomar decisões informadas, cumprir os requisitos legais e atender às preocupações das partes interessadas externas é conhecida como governança. Isso se aplica a todas as empresas, independentemente do seu tamanho ou setor. A governação é uma componente necessária para o estabelecimento e regulação desta criação jurídica.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo se enquadra na categoria de pesquisa exploratória, de natureza não experimental. Como sugere Triviños (1987), um estudo exploratório permite ao pesquisador obter uma compreensão mais profunda de uma questão específica. O pesquisador começa com uma hipótese ou questão de pesquisa e aprofunda o estudo dentro dos limites de um contexto específico, com o objetivo de reunir informações básicas e aprimorar seu conhecimento sobre o assunto. O objetivo principal do estudo exploratório foi descobrir e obter uma compreensão mais profunda das distintas práticas de gestão implementadas em cada uma das empresas examinadas. Kerlinger (1979) define um estudo não experimental como aquele em que não há manipulação deliberada ou esforço controlado para gerar efeitos. Em vez disso, o foco está na observação das relações entre os fenômenos sem qualquer intervenção. O estudo envolve observar as características do objeto de análise e examinar as conexões entre eles, mas não há intenção de induzir quaisquer alterações. Para responder à questão de pesquisa em questão, foi empregada uma abordagem de estudo de casos múltiplos. Conforme afirma Yin (2001, p. 32), um estudo de caso é um método de investigação empírica que explora um fenômeno atual dentro de seu cenário autêntico do mundo real, particularmente quando as distinções entre o fenômeno e seu contexto são ambíguas.

Quando se trata de estudar condições contextuais que se acredita terem relevância significativa para um determinado fenômeno, o método de estudo de caso torna-se essencial. Este método é particularmente útil ao examinar eventos e comportamentos contemporâneos que não podem ser manipulados (YIN, 2001). A natureza única da pesquisa de estudo de caso apresenta um desafio, pois normalmente há mais variáveis de interesse do que pontos de dados reais. Consequentemente, este tipo de investigação baseia-se na recolha de evidências de

diversas fontes, com o objetivo de convergir os dados num formato triangular. Para facilitar esse processo, é vantajoso contar com proposições teóricas que orientem a coleta e análise dos dados (YIN, 2001, p. 33). De acordo com Eisenhardt (1989), o método de estudo de caso serve vários propósitos, incluindo descrição, teste de teoria e geração de teoria.

Neste estudo específico, o autor descreve o procedimento para desenvolver uma teoria usando a abordagem de estudo de caso, que pode envolver um único ou múltiplos casos. Este processo consiste em diversas etapas: 1) identificação e definição do problema de pesquisa; 2) seleção dos casos a serem examinados; 3) determinação dos instrumentos e protocolos de coleta de dados; 4) realização de trabalho de campo para coleta de dados. O processo de pesquisa envolve várias etapas como análise dos dados, formação de hipóteses, comparação com a literatura existente, incluindo conteúdos semelhantes e conflitantes e, por fim, concluir a pesquisa abordando minuciosamente o tema, sempre que viável. O nível de complexidade envolvido em um estudo de caso depende da estrutura teórica que informa a investigação do pesquisador. Ao contrário de outros métodos de investigação, as hipóteses e estratégias de investigação não são predeterminadas num estudo de caso. Consequentemente, à medida que o pesquisador se aprofunda no assunto, a complexidade da análise se intensifica (TRIVIÑOS, 1987, p. 134).

A pesquisa estabeleceu, a partir da fundamentação teórica, os principais pilares que giram em torno das estratégias de sustentabilidade empresarial. A partir desses pilares, foi possível estabelecer o modelo teórico da pesquisa e estruturar os instrumentos de coletas de dados.

O presente estudo tem como objetivo analisar e replicar o referencial teórico das práticas de sustentabilidade encontrada numa empresa do ramo automobilístico, destacando as contribuições significativas dessas práticas para o fomento de novas estratégias. Uma vez estabelecido o método de pesquisa, a seção subsequente concentra-se em elucidar a definição de casos, bem como delinear a estratégia para coleta e análise de dados.

3.1 Instrumento de Coleta

Será realizada uma análise de documentos e relatórios da empresa, como relatórios de sustentabilidade, políticas ambientais e estratégias corporativas, através dessa coleta será possível apresentar um estudo de caso do tema.

Segundo Eisenhardt (1989), os pesquisadores utilizam diversas técnicas de coleta de dados para construir uma teoria. Embora entrevistas, observações e pesquisas em arquivos sejam os métodos utilizados com mais frequência, os pesquisadores não estão limitados a essas opções. Alguns pesquisadores optam por uma única técnica, enquanto outros empregam uma combinação de técnicas. No caso de estudos de caso, é viável integrar diferentes métodos de coleta de dados, como pesquisa de arquivos, entrevistas, questionários e observações.

Esta análise permitirá entender formalmente como a sustentabilidade é incorporada nas estratégias empresariais. Os documentos serão analisados qualitativamente para identificar menções a práticas sustentáveis e sua integração nas estratégias empresariais. A análise será realizada utilizando métodos de análise de conteúdo, onde as informações relevantes serão extraídas e categorizadas. Os dados coletados serão comparados com as informações obtidas nas entrevistas e observações para validar e complementar os achados, proporcionando uma visão abrangente sobre como as práticas de sustentabilidade influenciam as estratégias no setor automobilístico. A combinação destes métodos de coleta de dados permitirá uma análise robusta e multifacetada das práticas de sustentabilidade e suas influências nas estratégias do setor automobilístico. A utilização conjunta de entrevistas, planos de observação e análise documental garantirá a obtenção de dados ricos e variados, proporcionando uma compreensão abrangente e aprofundada do tema através do estudo de caso. Yin (2001) descreve o processo de condução de estudos de caso, que envolve a coleta de evidências de diversas fontes. O autor identifica seis fontes específicas de evidência: documentos, registros de arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

4 APRESENTAÇÃO DO CASO HONDA BRASIL

4.1 Apresentação

A Honda, em seu Relatório de Sustentabilidade, detalha as diversas iniciativas voltadas para a incorporação de práticas sustentáveis e inovadoras em suas operações globais. Essas ações visam não apenas cumprir regulamentações ambientais, mas também fortalecer a competitividade da empresa em um mercado que exige cada vez mais responsabilidade

socioambiental. Esta seção apresenta os principais compromissos e práticas de sustentabilidade da Honda, bem como suas inovações tecnológicas voltadas para a mobilidade sustentável, com base nos dados coletados no Relatório de Sustentabilidade.

4.1.1 Compromissos e Práticas de Sustentabilidade

A sustentabilidade tornou-se um dos pilares fundamentais da estratégia de longo prazo da Honda, refletindo sua responsabilidade socioambiental em um cenário global cada vez mais voltado para a preservação dos recursos naturais e a mitigação das mudanças climáticas. A empresa adota uma abordagem integrada para reduzir o impacto ambiental de suas operações, desenvolver práticas sustentáveis em toda a sua cadeia de valor e promover inovações que contribuam para a redução das emissões de gases de efeito estufa. O compromisso da Honda com a neutralidade de carbono até 2050 representa um marco importante em sua trajetória, influenciando não apenas as operações industriais, mas também o design e a fabricação de seus produtos.

No contexto do setor automobilístico, a Honda tem investido em tecnologias de mobilidade sustentável e em práticas de ecoeficiência para alcançar suas metas ambientais. O uso de energias renováveis, como a energia eólica, e o foco na eficiência energética em suas fábricas são exemplos claros de como a empresa está promovendo uma transição para um modelo de negócios mais sustentável. O parque eólico de Xangri-lá, localizado no Rio Grande do Sul, desempenha um papel crucial nesse processo, fornecendo energia limpa para as operações da Honda no Brasil. Desde o início de suas atividades, o parque já gerou mais de 705 mil MWh de eletricidade renovável reduzindo significativamente a dependência de combustíveis fósseis e contribuindo para a redução das emissões de carbono.

Esse compromisso com a energia renovável faz parte de uma estratégia mais ampla de ecoeficiência operacional, que busca reduzir o consumo de recursos naturais e minimizar o impacto ambiental das atividades produtivas. As fábricas da Honda, tanto no Brasil quanto em outros mercados globais, têm implementado tecnologias avançadas para otimizar o uso de energia, água e outros insumos essenciais para a produção. Um dos focos principais tem sido a gestão de resíduos, com a adoção dos princípios dos 3Rs (Reduzir, Reutilizar e Reciclar). A empresa visa maximizar o reuso de materiais e minimizar o envio de resíduos para aterros, contribuindo para a economia circular.

Essas práticas de sustentabilidade estão diretamente alinhadas aos compromissos globais da Honda e aos princípios de Environmental, Social and Governance (ESG), que

orientam a gestão e governança da empresa. A Honda também tem se esforçado para garantir que suas operações estejam em conformidade com as regulamentações ambientais internacionais, estabelecendo padrões rigorosos para a gestão de suas fábricas e operações logísticas. O uso de energias renováveis em suas fábricas, combinado com iniciativas de eficiência energética, resulta em uma significativa redução das emissões de CO₂, contribuindo para as metas estabelecidas no Acordo de Paris.

Além disso, a Honda também tem ampliado suas iniciativas sociais, focando no desenvolvimento de seus colaboradores e no impacto positivo nas comunidades onde atua. O compromisso com a diversidade e a inclusão está presente nas políticas de recrutamento e gestão de pessoas, buscando criar um ambiente de trabalho mais equitativo e seguro. Programas de treinamento contínuo e capacitação de funcionários visam preparar a força de trabalho para os desafios do futuro, especialmente no que tange às novas tecnologias sustentáveis e inovadoras que a empresa vem desenvolvendo.

Outro ponto de destaque é a mobilidade sustentável, que está no cerne das estratégias de produto da Honda. O desenvolvimento de veículos elétricos e híbridos**, bem como o investimento em veículos movidos a hidrogênio, são exemplos de como a empresa está buscando transformar seu portfólio de produtos para atender às novas demandas ambientais e de mercado. Esses veículos são projetados para reduzir as emissões de gases de efeito estufa, contribuindo diretamente para as metas de neutralidade de carbono. A transição para uma frota de veículos mais limpa e eficiente reflete o compromisso da Honda com a inovação e a sustentabilidade.

O Relatório de Sustentabilidade da Honda de 2023 apresenta de maneira clara os resultados dessas iniciativas. Um dos pontos centrais é a redução das emissões de CO₂ em suas operações globais, graças ao uso crescente de energias renováveis e à adoção de tecnologias de baixa emissão. Em suas fábricas no Brasil, a Honda tem implementado sistemas de reuso de água e monitoramento constante de sua pegada hídrica, contribuindo para uma gestão mais sustentável dos recursos hídricos.

No que tange à responsabilidade social, a Honda tem se destacado em programas de segurança no trânsito e apoio a comunidades locais, com iniciativas voltadas para a educação e a saúde. A empresa também participa ativamente de projetos que promovem a segurança viária, contribuindo para a redução de acidentes e a conscientização sobre práticas seguras de direção. Esses projetos reforçam a responsabilidade da Honda em promover não apenas a sustentabilidade ambiental, mas também o bem-estar social nas regiões onde opera.

Portanto, os compromissos da Honda com a sustentabilidade se refletem em uma abordagem integrada e abrangente, que combina a inovação tecnológica com a responsabilidade social e ambiental. A empresa não apenas se posiciona como líder no setor automobilístico, mas também demonstra que é possível aliar crescimento econômico com práticas sustentáveis. O foco em energias renováveis, gestão eficiente de recursos e inovação para a mobilidade sustentável coloca a Honda em uma posição de destaque na transição para uma economia de baixo carbono.

Tabela 3. Iniciativas Sustentáveis da Honda

Iniciativa	Descrição
Uso de Energias Renováveis	Utilização do parque eólico de Xangri-lá para reduzir dependência de combustíveis fósseis.
Programas de Eficiência Energética	Adoção de tecnologias avançadas para otimizar o uso de energia em fábricas.
Desenvolvimento de Veículos Elétricos	Produção de veículos totalmente elétricos para reduzir emissões de CO ₂ .
Desenvolvimento de Veículos Híbridos	Integração de motores elétricos e de combustão para maior eficiência energética.
Gestão de Resíduos	Implementação dos princípios dos 3Rs (Reduzir, Reutilizar, Reciclar) para minimizar resíduos.

Fonte: Elaboração própria

4.1.2 Inovação e Mobilidade Sustentável

Nos últimos anos, a inovação tecnológica tornou-se uma das principais alavancas para a transição sustentável nas empresas do setor automobilístico. A estratégia da empresa japonesa está diretamente atrelada à busca por soluções que atendam às necessidades do mercado atual e às metas globais de sustentabilidade, como a neutralidade de carbono até 2050. A adoção de novas tecnologias e a implementação de práticas sustentáveis em suas operações são pilares fundamentais, consolidando sua posição como uma das líderes no desenvolvimento de mobilidade mais limpa e eficiente.

A produção de veículos elétricos e híbridos é um dos principais focos de inovação. A crescente demanda por veículos que emitam menos gases de efeito estufa levou a montadora a investir pesadamente em pesquisa e desenvolvimento de soluções ecológicas. Os veículos híbridos combinam motores a combustão interna com motores elétricos, aumentando a eficiência energética e reduzindo a emissão de poluentes. Essa transição para uma frota híbrida responde às exigências do mercado e prepara o terreno para a migração completa para veículos elétricos nos próximos anos.

Além disso, um dos maiores avanços tecnológicos está no investimento em veículos movidos a células de combustível de hidrogênio. Diferente dos modelos elétricos tradicionais, que dependem de baterias recarregáveis, essa tecnologia utiliza hidrogênio como fonte de energia, gerando eletricidade por meio de uma reação química entre hidrogênio e oxigênio, com vapor d'água como único subproduto. Essa solução não apenas elimina as emissões de carbono, mas também oferece um reabastecimento rápido, semelhante aos veículos a combustão, com maior autonomia em comparação aos modelos elétricos que utilizam baterias.

O desenvolvimento de veículos a hidrogênio reflete a estratégia de longo prazo da empresa para atender às demandas ambientais e do mercado. Além de desenvolver esses veículos, há investimentos na criação da infraestrutura necessária para o abastecimento de hidrogênio, um passo essencial para popularizar essa tecnologia. Embora ainda esteja em fase inicial de implementação, especialmente em mercados emergentes como o Brasil, o potencial dessa inovação é significativo. Diversas empresas de energia e governos ao redor do mundo estão trabalhando juntos para criar uma rede global de distribuição de hidrogênio, o que pode revolucionar o setor de mobilidade nos próximos anos.

Outro destaque é o desenvolvimento do sistema Honda Mobile Power Pack, que oferece uma solução prática para a recarga de veículos elétricos. Esse sistema é particularmente relevante para áreas onde a infraestrutura de recarga ainda é limitada, permitindo a troca rápida e fácil de baterias, otimizando o tempo de uso dos veículos elétricos. Essa inovação beneficia especialmente motocicletas elétricas e pequenos veículos, contribuindo para a redução das emissões de carbono e promovendo uma mobilidade mais sustentável em áreas urbanas congestionadas.

A montadora também investe em soluções de mobilidade inteligente, como a integração de veículos elétricos com redes inteligentes (smart grids). Nesse sistema, os veículos podem tanto receber energia da rede quanto devolvê-la em momentos de alta demanda, funcionando como pequenas usinas móveis de energia. Essa tecnologia, conhecida como Vehicle-to-Grid (V2G), está entre as inovações mais avançadas e oferece uma maneira otimizada de gerenciar recursos energéticos. Além de melhorar a eficiência, também contribui para a estabilização da rede elétrica, especialmente em um momento em que o uso de fontes de energia renovável, como solar e eólica, está crescendo.

As inovações implementadas também refletem uma mudança de paradigma no uso de veículos. O conceito de mobilidade como serviço (MaaS) faz parte da estratégia da empresa para reduzir o número de veículos nas ruas e, conseqüentemente, as emissões globais de

carbono. Esse modelo permite que os consumidores utilizem sistemas de transporte sem a necessidade de possuir veículos, adotando modelos de compartilhamento ou aluguel de curto prazo. Com o avanço da condução autônoma, o setor de transportes está a caminho de se transformar, tornando-se mais eficiente e sustentável.

Outro campo de inovação é o uso de materiais mais leves e recicláveis na fabricação de veículos. O desenvolvimento de novos compostos mais leves reduz o consumo de energia tanto na fabricação quanto na operação dos veículos, contribuindo para a diminuição do impacto ambiental ao longo do ciclo de vida dos produtos. Esse enfoque na ecoeficiência é uma parte essencial da estratégia de inovação da empresa, que equilibra a necessidade de inovação com a redução de impactos ambientais.

No Brasil, um exemplo notável de inovação em mobilidade sustentável é o uso do parque eólico de Xangri-lá, que gera energia limpa para abastecer as fábricas e operações logísticas. Esse projeto não apenas reduz a pegada de carbono das operações, mas também demonstra o compromisso contínuo da empresa com o uso de energias renováveis para apoiar suas inovações tecnológicas. Com o crescimento da eletrificação da frota e o aumento da produção de veículos híbridos e elétricos, a energia renovável fornecida pelo parque eólico de Xangri-lá se torna fundamental para alcançar as metas de neutralidade de carbono.

A inovação e a mobilidade sustentável são, portanto, peças centrais da estratégia de crescimento. Com um forte compromisso em reduzir as emissões de carbono e melhorar a eficiência energética, a montadora tem liderado o setor no desenvolvimento de tecnologias limpas e sustentáveis. A transição para uma mobilidade elétrica e movida a hidrogênio, combinada com o uso de energias renováveis e a criação de infraestruturas inovadoras, posiciona a empresa como uma das líderes globais na promoção de um futuro mais sustentável. As inovações tecnológicas não apenas atendem às necessidades dos consumidores e reguladores, mas também representam um passo significativo em direção a uma economia de baixo carbono, garantindo competitividade em um mercado cada vez mais exigente.

4.1.3 Resultados e Indicadores de Desempenho

Os resultados das iniciativas sustentáveis e de inovação da empresa são monitorados por meio de diversos indicadores de desempenho, que evidenciam o progresso em relação às metas ambientais, sociais e de governança (ESG). Esses indicadores são fundamentais para avaliar o impacto das ações implementadas e garantir a evolução contínua das práticas de sustentabilidade.

No contexto ambiental, um dos principais resultados obtidos pela montadora tem sido a redução de emissões de CO₂ em suas operações globais. A empresa tem se concentrado em minimizar a pegada de carbono tanto em suas fábricas quanto em sua linha de produtos, através de tecnologias mais limpas e do uso de energias renováveis. O compromisso de atingir a neutralidade de carbono até 2050 se reflete nas reduções significativas que já foram alcançadas. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade de 2023, a empresa reduziu suas emissões globais de CO₂ em 6.769,90 tCO₂ em relação aos níveis de 2010, um resultado atribuído principalmente à adoção de energias renováveis e ao aumento da eficiência energética nas fábricas.

O parque eólico de Xangri-lá, no Rio Grande do Sul, tem desempenhado um papel central nesse resultado. Desde o início de suas operações, o parque gerou mais de 720 mil MWh de eletricidade renovável, permitindo a produção sustentável de mais de 1 milhão de automóveis, além de abastecer as fábricas da empresa no Brasil e contribuindo diretamente para a redução das emissões de carbono nas operações industriais. A utilização dessa energia renovável não só ajuda a empresa a alcançar suas metas de neutralidade de carbono, mas também serve como um exemplo de compromisso contínuo com a transição para uma economia de baixo carbono.

Outro indicador de desempenho relevante é o consumo de água nas operações fabris. A gestão eficiente da água é uma prioridade, especialmente em regiões onde o recurso é escasso. A empresa implementou sistemas de reuso de água e de monitoramento avançado do consumo, resultando em uma redução significativa de 1.724.926,87 litros no uso de água nas operações. O objetivo é não apenas otimizar o consumo, mas também garantir que as operações tenham um impacto mínimo nos recursos hídricos locais. Essas iniciativas refletem a preocupação da empresa com a preservação de recursos naturais e com a sustentabilidade de longo prazo de suas operações. A melhoria nas instalações se torna primordial para tornar os processos produtivos mais eficientes, pois, uma vez medido, é possível identificar os desperdícios e formular estratégias para melhorar cada vez mais a cadeia produtiva em alinhamento com as premissas e estratégias ambientais a longo prazo.

Na área de gestão de resíduos, a montadora tem feito progressos expressivos. A adoção dos princípios dos 3Rs (Reduzir, Reutilizar e Reciclar) resultou em uma significativa redução no volume de resíduos enviados para aterros, é possível verificar uma diminuição de 4,3% de resíduos gerados por unidade produzida na América do Sul, refletindo a transição da empresa para uma economia circular, onde o desperdício é minimizado e os materiais são reutilizados ao máximo. Essa gestão eficaz de resíduos não apenas reduz o impacto ambiental, mas também contribui para uma maior eficiência nas operações produtivas.

Além dos indicadores ambientais, a empresa também mede seu desempenho social, particularmente em relação à diversidade, segurança no trabalho e desenvolvimento dos colaboradores. O compromisso com a diversidade e inclusão tem se tornado cada vez mais relevante, e a empresa tem implementado políticas para promover a equidade no ambiente de trabalho. Programas de capacitação e treinamento contínuo também fazem parte da estratégia, garantindo que os colaboradores estejam preparados para lidar com as novas tecnologias e as exigências de um setor em transformação.

No campo da segurança no trabalho, a empresa tem investido em melhorias contínuas para garantir que suas fábricas ofereçam um ambiente seguro para os colaboradores. Os Centros Educacionais de Trânsito Honda oferecem treinamentos gratuitos para frotistas de empresas públicas e privadas, incluindo Polícia Militar, Exército e Bombeiros. O curso combina teoria em sala de aula com prática nas pistas das unidades, focando em pilotagem segura em diversas situações de trânsito. Programas de saúde e segurança ocupacional são revisados regularmente, e a taxa de acidentes de trabalho foi reduzida nos últimos anos, como resultado das políticas rigorosas de segurança implementadas nas unidades de produção. Sendo assim, desde o início das atividades do CETH, em 1998, mais de 500 mil pessoas foram impactadas pela iniciativa.

Os resultados sociais também se refletem no impacto da empresa nas comunidades onde atua. A participação ativa em projetos sociais e educacionais, como programas de segurança no trânsito e de conscientização ambiental, tem fortalecido a conexão da empresa com a sociedade. Essas iniciativas não apenas melhoram a percepção da marca junto ao público, mas também demonstram o compromisso em gerar um impacto positivo nas regiões onde a empresa está presente.

No que tange à governança, a empresa segue princípios sólidos de ESG, garantindo que suas ações estejam alinhadas com as expectativas dos stakeholders e com as regulamentações globais. A estrutura de governança da empresa inclui conselhos e comitês dedicados à supervisão das iniciativas de sustentabilidade e à gestão de riscos, o que fortalece a responsabilidade corporativa e garante a transparência nas decisões.

Tabela 4. Objetivos e Resultados de Sustentabilidade

Objetivo	Resultado Alcançado
Neutralidade de carbono até 2050	Planejamento estratégico de redução de emissões em várias áreas da operação.
Acordo de Paris	Comprometimento com as metas de redução de emissões.
Redução de CO ₂ nas Operações	Significativa redução de emissões devido ao uso de energias renováveis.
Melhoria na Gestão de Recursos	Redução de consumo de água e reuso em várias unidades fabris.

Fonte: Elaboração própria

4.2 Alinhamento Teórico para Adoção das Estratégias de Sustentabilidade e Inovação

A análise das práticas de sustentabilidade e inovação da Honda, conforme apresentado em seu Relatório de Sustentabilidade de 2023, evidencia uma forte conexão com os principais conceitos teóricos discutidos no referencial teórico deste trabalho. As práticas adotadas pela organização refletem um compromisso integral com a sustentabilidade, em consonância com as teorias do desenvolvimento sustentável e a criação de valor a partir da inovação empresarial.

O conceito de Triple Bottom Line (TBL), proposto por Elkington (1994), sugere que o sucesso de uma organização deve ser avaliado por meio de três dimensões: econômica, social e ambiental. Ao aplicar esse conceito, a Honda não apenas prioriza a geração de lucros, mas também o impacto positivo de suas ações no meio ambiente e na sociedade. A meta de neutralidade de carbono até 2050, explicitada no relatório, ilustra o comprometimento da empresa com a sustentabilidade ambiental, especialmente por meio da redução de emissões de CO₂ e do uso de energias renováveis, como exemplificado pelo parque eólico de Xangri-lá. A integração dessas práticas reforça o alinhamento da Honda com o modelo TBL, garantindo que suas ações promovam benefícios multidimensionais e de longo prazo para seus stakeholders.

Ademais, a teoria de vantagem competitiva, desenvolvida por Porter (1985), destaca o papel central da sustentabilidade na geração de diferenciais competitivos no mercado. Porter argumenta que, ao incorporar práticas ambientais em seus processos produtivos, as empresas podem converter pressões regulatórias e demandas por sustentabilidade em oportunidades de inovação. Nesse sentido, as iniciativas da Honda, como o desenvolvimento de veículos híbridos e elétricos, exemplificam a aplicação dessa abordagem. A adoção de novas tecnologias que reduzem o impacto ambiental não apenas atende às expectativas regulatórias, mas também permite à

empresa se diferenciar em um mercado global cada vez mais competitivo e orientado por critérios de sustentabilidade.

A adoção de práticas sustentáveis também se reflete no uso dos critérios Environmental, Social, and Governance (ESG), que têm se tornado uma referência na governança corporativa contemporânea. Conforme destacado por Barbieri e Cajazeira (2009), as práticas de ESG são fundamentais para garantir a transparência, a responsabilidade e o alinhamento das empresas com as exigências sociais e ambientais modernas. No caso da Honda, a adoção de critérios ESG reforça a governança ambiental e social da empresa, aumentando sua atratividade para investidores conscientes e fortalecendo sua reputação perante o mercado. Esse movimento está em total conformidade com as expectativas globais de governança responsável e sustentável.

Adicionalmente, o conceito de desenvolvimento sustentável, amplamente discutido no Relatório Brundtland (1987), propõe que o desenvolvimento deve satisfazer as necessidades das gerações presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras. A Honda demonstra seu comprometimento com esse princípio ao investir em energias renováveis e tecnologias limpas, garantindo que suas operações não comprometam a sustentabilidade ambiental. O parque eólico de Xangri-lá, que já gerou 705 mil de energia limpa, é um exemplo claro de como a empresa está alinhada com o conceito de sustentabilidade intergeracional, contribuindo para a preservação ambiental e a mitigação dos impactos climáticos.

A análise das práticas sustentáveis da Honda revela, portanto, um alinhamento robusto com as teorias centrais do desenvolvimento sustentável e da inovação. A empresa tem conseguido transformar sua busca pela sustentabilidade em um diferencial competitivo, ao mesmo tempo em que adota uma abordagem holística de governança baseada nos pilares econômico, social e ambiental, conforme delineado por Elkington (1994) e reforçado por Porter (1985).

4.2.1 Fatores facilitadores

A adoção de práticas sustentáveis pela Honda é influenciada por diversos fatores facilitadores que, de acordo com a literatura, desempenham um papel crucial no desenvolvimento e implementação de estratégias voltadas para a sustentabilidade (SACHS, 2008). Esses fatores facilitadores impulsionam a empresa a adotar práticas que vão ao encontro das demandas globais por responsabilidade ambiental, social e econômica, alinhando-se ao conceito de sustentabilidade como um processo integrado. Ao compreender esses facilitadores, é possível identificar como o ambiente regulatório, a cultura organizacional e a inovação tecnológica contribuem para o sucesso das iniciativas sustentáveis da Honda.

Os incentivos governamentais são uma das principais forças que impulsionam a adoção de práticas sustentáveis pela Honda. Conforme discutido por Dias (2011), o suporte governamental desempenha um papel central ao incentivar a adoção de tecnologias limpas e de fontes de energia renováveis. No caso da Honda, os incentivos foram fundamentais para a implementação do parque eólico de Xangri-lá, localizado no Brasil, que reduz significativamente a dependência da empresa de combustíveis fósseis. Essa medida está alinhada com o objetivo global de neutralidade de carbono, previsto até 2050 (HONDA, 2023).

Além disso, a Honda se beneficia de incentivos fiscais em mercados como o Japão e a União Europeia, o que facilita a produção de veículos híbridos e elétricos. Esses subsídios não apenas estimulam a transição para uma frota mais sustentável, mas também fortalecem a competitividade da empresa. Como destaca Freeman (1984), a resposta às demandas dos stakeholders, incluindo os governos, torna-se um facilitador essencial para o crescimento sustentável das empresas.

Outro fator facilitador relevante é a cultura organizacional da Honda, que favorece a inovação. De acordo com Elkington (1994), ao discutir o conceito de Triple Bottom Line (TBL), a sustentabilidade deve estar integrada à cultura empresarial para que os impactos nas dimensões social, ambiental e econômica sejam significativos. A Honda exemplifica essa abordagem, investindo continuamente em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias sustentáveis, como os veículos movidos a células de combustível de hidrogênio. Essa predisposição à inovação permite que a empresa se adapte rapidamente às mudanças do mercado e às exigências por práticas mais sustentáveis, especialmente em um setor altamente competitivo e sensível às demandas de consumidores e regulamentações ambientais (HONDA, 2023).

Conforme Stuart e Milstein (2004), uma cultura empresarial voltada para a sustentabilidade não apenas responde às demandas de responsabilidade social, mas também amplia a vantagem competitiva da organização, ao criar produtos e processos que atendem às expectativas de stakeholders e reduzem o impacto ambiental

4.2.2 Fatores dificultadores

Apesar dos fatores que facilitam a adoção de práticas sustentáveis, a Honda também enfrenta obstáculos significativos que limitam o alcance e a eficácia de suas iniciativas de

sustentabilidade. Esses fatores dificultadores incluem desafios econômicos, estruturais e regulatórios, que demandam da empresa uma gestão estratégica para superar as barreiras e implementar suas práticas sustentáveis de forma eficaz (GIBSON, 2006). A análise desses fatores fornece uma visão equilibrada dos desafios enfrentados pela Honda, ilustrando como as barreiras internas e externas influenciam suas estratégias de sustentabilidade.

O alto custo de desenvolvimento e implementação de tecnologias sustentáveis representa um dos principais desafios para a Honda. Hart (1997) observa que o "esverdeamento" das operações, embora essencial para a responsabilidade ambiental, exige investimentos substanciais, o que muitas vezes retarda a adoção dessas práticas em larga escala. No caso da Honda, os elevados custos relacionados ao desenvolvimento de baterias para veículos elétricos e à infraestrutura de recarga ainda representam uma barreira significativa para a expansão dessas tecnologias. Em mercados emergentes, como o Brasil, a falta de infraestrutura para suportar veículos elétricos limita ainda mais o crescimento dessas inovações e aumenta os desafios para a empresa (HONDA, 2023).

Outro obstáculo relevante é a resistência interna à mudança, especialmente em grandes corporações que possuem processos produtivos tradicionais. Segundo Gibson (2006), a integração de aspectos sociais, econômicos e ecológicos nas estratégias empresariais frequentemente encontra resistência dentro da própria organização, pois exige que colaboradores se adaptem a novas formas de operação e pensamento. A Honda, ao incorporar práticas mais sustentáveis, enfrenta desafios para ajustar suas cadeias de suprimentos e processos produtivos, o que pode gerar resistência em setores acostumados a métodos mais tradicionais de produção e gestão.

As diferenças nas regulamentações ambientais entre diferentes regiões do mundo representam um desafio significativo para a Honda. Enquanto mercados como a União Europeia possuem regulamentações rigorosas sobre emissões de carbono e uso de energias renováveis, países emergentes, onde a Honda possui operações importantes, ainda apresentam legislações ambientais menos restritivas. Essa disparidade exige que a empresa adapte constantemente suas operações e produtos para atender às exigências regulatórias específicas de cada mercado. De acordo com Silva (1995), a falta de uniformidade nas políticas ambientais globais aumenta a complexidade e os custos de implementação de práticas sustentáveis, uma vez que cada região impõe diferentes condições e exigências.

Tabela 5. Fatores Facilitadores e Dificultadores

Fatores Facilitadores	Fatores Dificultadores
Incentivos regulatórios	Custos elevados de implementação
Pressão de stakeholders e consumidores	Resistência interna à mudança
Benefícios fiscais para práticas sustentáveis	Desafios de infraestrutura em energias renováveis

Fonte: Elaboração própria

4.2.3 Impacto nas estratégias da empresa

A adoção das práticas de sustentabilidade e inovação pela Honda afeta diretamente suas estratégias corporativas, tanto no curto quanto no longo prazo. O compromisso com a neutralidade de carbono até 2050 e o desenvolvimento de tecnologias limpas têm moldado o posicionamento da empresa no mercado global, fortalecendo sua imagem e competitividade. A busca por soluções mais ecológicas, como os veículos híbridos e elétricos, posiciona a Honda como uma referência em mobilidade sustentável. Tal postura está alinhada com a crescente demanda por produtos que causem menos impacto ambiental e com as exigências de consumidores mais conscientes.

Esse compromisso com a sustentabilidade empresarial, conforme discutido por Dias (2011), vai além de uma resposta às demandas externas. Integra-se profundamente nas estratégias da Honda, refletindo uma visão de longo prazo que combina desenvolvimento econômico com responsabilidade ambiental. A criação de valor sustentável passa a ser um diferencial competitivo em um mercado cada vez mais regulado e exigente. Além disso, a introdução de tecnologias de mobilidade sustentável, como veículos movidos a células de hidrogênio, destaca o papel da inovação na consolidação dessa vantagem competitiva, algo que tem sido fundamental para a expansão da Honda em mercados globalizados.

As metas ambiciosas de neutralidade de carbono também exercem influência direta sobre o planejamento estratégico da empresa. De acordo com Hart (1997), organizações que integram sustentabilidade em suas operações tendem a se destacar em mercados competitivos e dinâmicos. A Honda, ao definir essas metas e implementar projetos como o parque eólico de Xangri-lá, demonstra que a sustentabilidade faz parte de uma estratégia de longo prazo voltada para o crescimento e a eficiência operacional. Essa abordagem, além de reduzir as emissões de CO₂, também proporciona ganhos em termos de ecoeficiência, contribuindo para a otimização do uso de recursos e redução de custos.

A reputação da marca é outro aspecto impactado pelas práticas sustentáveis. A Honda, ao adotar uma postura ativa em relação à responsabilidade socioambiental, fortalece sua imagem perante os consumidores e investidores. Segundo Elkington (1994), empresas que conseguem equilibrar seus resultados financeiros com impactos positivos nos âmbitos ambiental e social tendem a ser mais valorizadas. No caso da Honda, o alinhamento com o modelo de Triple Bottom Line reforça sua imagem de empresa responsável, o que contribui para o aumento da confiança dos consumidores e para a atração de investimentos comprometidos com o desenvolvimento sustentável.

Além disso, a sustentabilidade tem ampliado as oportunidades de expansão de mercado para a Honda. A crescente demanda por veículos híbridos e elétricos, principalmente em mercados como Japão, União Europeia e Estados Unidos, abre novas possibilidades de crescimento. Ao se posicionar como líder em tecnologias de mobilidade sustentável, a empresa não apenas atende às expectativas de consumidores mais conscientes, como também se coloca em uma posição estratégica para capturar novas fatias de mercado. Essa estratégia de inovação e expansão, além de fortalecer sua competitividade, a diferencia de outras montadoras que ainda estão no início da transição para soluções mais sustentáveis.

A eficiência operacional é outro ponto fundamental impactado pelas práticas de sustentabilidade da Honda. A adoção de tecnologias que otimizam o uso de recursos e reduzem desperdícios permite à empresa operar de forma mais eficiente. Gibson (2006) destaca que a integração da sustentabilidade nas operações empresariais resulta em ganhos tanto ambientais quanto econômicos, pois promove a utilização mais racional de recursos naturais e a redução de custos a longo prazo. No caso da Honda, as iniciativas implementadas nas fábricas e nas operações logísticas ilustram como a sustentabilidade também pode ser uma estratégia para aumentar a eficiência e a lucratividade da empresa.

Por fim, as práticas sustentáveis adotadas pela Honda proporcionam uma maior resiliência às mudanças regulatórias e às novas preferências dos consumidores. O ambiente regulatório está em constante evolução, e a conformidade com normas ambientais rigorosas torna-se um requisito essencial para a continuidade das operações no setor automobilístico. As empresas que adotam uma postura proativa em relação à sustentabilidade, como a Honda, conseguem se adaptar mais rapidamente a essas mudanças, consolidando sua posição em um mercado global cada vez mais competitivo.

Portanto, as práticas de sustentabilidade e inovação implementadas pela Honda influenciam diretamente suas estratégias corporativas, reforçando sua competitividade, expandindo seu

mercado e melhorando sua eficiência operacional. A sustentabilidade deixou de ser uma mera resposta às demandas regulatórias e de mercado e se tornou um eixo central na estratégia de longo prazo da empresa, que busca aliar crescimento econômico com responsabilidade ambiental e social.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Este trabalho visou responder à questão central: *Como e por que as práticas de sustentabilidade e inovação contribuem para o desencadeamento de estratégias no setor automobilístico?* Com base em uma análise teórica e no estudo de caso da Honda, verificou-se que a adoção de práticas sustentáveis é essencial tanto para a conformidade regulatória quanto para a conquista de vantagem competitiva. A pesquisa demonstrou que a sustentabilidade e a inovação não são meras exigências legais ou sociais; elas se consolidam como elementos estratégicos fundamentais no setor automotivo.

Os dados do Relatório de Sustentabilidade da Honda evidenciaram que a empresa não só cumpre metas globais, como a neutralidade de carbono até 2050 e o Acordo de Paris, mas também inova com a integração de energias renováveis, como o parque eólico de Xangri-lá, e com o desenvolvimento de veículos híbridos e elétricos (Honda, 2023). Tais práticas foram analisadas à luz do referencial teórico, particularmente a perspectiva de Sachs (2008), que trata a sustentabilidade como um processo integrador de crescimento econômico, justiça social e proteção ambiental.

A adoção de práticas sustentáveis foi impulsionada por fatores facilitadores identificados ao longo do estudo, incluindo incentivos regulatórios e pressão de stakeholders e consumidores por maior responsabilidade ambiental (Freeman, 1984; Akatu, 2020). Porém, desafios como custos elevados e resistência interna ainda representam obstáculos significativos, conforme apontado por Brito e Berardi (2010). A Honda superou esses desafios ao alinhar sua estratégia de inovação à sustentabilidade, adotando práticas de ecoeficiência e gestão de resíduos alinhadas ao modelo de economia circular (Dias, 2011).

Tabela 6. Cronologia das Práticas de Sustentabilidade

Ano	Prática de Sustentabilidade
2010	Início do uso de energias renováveis em fábricas.
2012	Implementação de programas de eficiência energética.
2017	Lançamento de modelos de veículos híbridos.
2020	Investimento no parque eólico de Xangri-lá.
2023	Aumento da produção de veículos elétricos e híbridos.

Fonte: Elaboração própria

Em relação aos objetivos específicos da pesquisa, foi possível:

A adoção de estratégias de sustentabilidade pela Honda é impulsionada pela necessidade de se alinhar aos princípios de desenvolvimento sustentável, conforme estabelecido pelo Relatório Brundtland (1987), que enfatiza o compromisso de atender às necessidades presentes sem comprometer as gerações futuras. A implementação de práticas sustentáveis, como o uso de energias renováveis e a produção de veículos híbridos e elétricos, reflete a adaptação da empresa às pressões regulatórias e ao crescente apelo por responsabilidade ambiental.

Entre os facilitadores, estão os incentivos regulatórios, que ajudam a reduzir os custos de transição para práticas mais limpas. Dias (2011) observa que esses incentivos foram fundamentais para iniciativas como o parque eólico de Xangri-lá, que contribui para reduzir a dependência de fontes fósseis. Por outro lado, obstáculos como os altos custos e a resistência à mudança requerem uma gestão eficaz para promover a integração dessas práticas, conforme Gibson (2006), que destaca a necessidade de mudanças culturais e estruturais para a efetiva implementação da sustentabilidade.

Os resultados das práticas sustentáveis da Honda, como a redução de emissões de CO₂ e o fortalecimento da imagem corporativa, comprovam o impacto positivo dessas ações no setor automobilístico. Isso se alinha ao modelo de Triple Bottom Line de Elkington (1994), que reforça a importância de equilibrar resultados financeiros, sociais e ambientais para criar uma vantagem competitiva sustentável.

Assim, a pesquisa conclui que a adoção de práticas sustentáveis e inovadoras é fundamental para o setor automobilístico, pois contribui para estratégias eficazes alinhadas às expectativas da sociedade e aos mercados globais. Além de reduzir impactos ambientais e fortalecer a reputação, a sustentabilidade se afirma como uma vantagem competitiva que

prepara as empresas para os desafios futuros. Conforme ressalta Elkington (1997), o equilíbrio entre os pilares econômico, social e ambiental não só melhora o desempenho financeiro, mas assegura a longevidade das organizações.

Com a evolução do setor e o aumento das exigências ambientais, espera-se que práticas como a economia circular e a eletrificação da frota ganhem ainda mais espaço nas estratégias automotivas. A inovação em mobilidade sustentável, como a adoção de veículos elétricos e autônomos, e o desenvolvimento de infraestruturas de energia limpa poderão impulsionar ainda mais as transformações na indústria.

Possíveis áreas para pesquisas futuras incluem a análise de casos específicos sobre integração da sustentabilidade em novas tecnologias e a adaptação da indústria a regulamentações ambientais mais rigorosas, além de explorar o impacto das práticas sustentáveis na cadeia produtiva e no comportamento dos consumidores. Essas discussões prometem moldar o futuro do setor, mantendo a sustentabilidade e a inovação como alicerces centrais na competitividade e na responsabilidade empresarial.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRAFIA

ALSAYEGH, Maha Faisal; ABDUL RAHMAN, Rashidah; HOMAYOUN, Saeid. Corporate economic, environmental, and social sustainability performance transformation through ESG disclosure. *Sustainability*, v. 12, n. 9, p. 3910, 2020.

AMARO, M. (2021, December 21). Ser sustentável nunca foi tão lucrativo – mas ainda há entraves. Entenda. InfoMoney. <https://www.infomoney.com.br/economia/ser-sustentavel-nunca-foi-tao-lucrativo-mas-ainda-ha-entraves-entenda/#:~:text=ESG%20na%20pr%C3%A1tica-,Ser%20sustent%C3%A1vel%20nunca%20foi%20t%C3%A3o%20lucrativo%20%E2%80%93%20mas%20ainda%20h%C3%A1%20entraves,Entenda&text=Investimentos%20sustent%C3%A1veis%20est%C3%A3o%20crescendo%20mais,de%2015%25%20em%20dois%20anos>.

ARAÚJO, G. C.; BUENO, M. P.; SOUSA, A. A.; MENDONÇA, P. S. M. Sustentabilidade Empresarial: conceito e indicadores. CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 3., 2006. Disponível em: . Acesso em: 17 dez. 2016.

BALBO, I. R.; GARRIDO, J. M.; VENDRAME, F. C.; SARRACENI, J. M.; VENDRAME, M. C. R. Sustentabilidade. 2009. Disponível em: . Acesso em 27 dez. 2016.

BENITES, L. L. L.; POLO, E. F. A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do Triple Bottom Line na Masisa. Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 6, Edição Especial, p. 195-210, mai. 2013.

BOFF, Leonardo. Sustentabilidade: o que é - o que não é. Sustentabilidade: o que é - o que não é, [S. l.], p. 1-200, 3 out. 2017.

BRITO, R.P.; BERARDI, P.C. Vantagem competitiva na gestão Sustentável da cadeia de suprimentos: um meta estudo. Revista Eletrônica RAE Executivo, São Paulo, n.2, 2010.

BRUNDTLAND, G. H. (1987). Nosso futuro comum. Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Rio de Janeiro: Editora FGV.

BUSCH, Susanna Erica e RIBEIRO, Helena. Responsabilidade socioambiental empresarial: revisão da literatura sobre conceitos. INTERFACEHS - Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente, v. 4, n. 2, 2009.

COSTA, Edwaldo; FERREZIN, Nataly Bueno. ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. Revista Alterjor, v. 24, n. 2, p. 79-95, 2021.

CUCARI, Nicola; ESPOSITO DE FALCO, Salvatore; ORLANDO, Beatrice. Diversity of board of directors and environmental social governance: Evidence from Italian listed companies. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, v. 25, n. 3, p. 250-266, 2018.

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

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. Stanford: v.14, n. 4, pp. 532-550, 1989.

ELKINGTON, J. Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium. *Australian CPA*, v. 69, p. 75, 1994.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic management: a stakeholder approach*. [S.l.]: Pitman, 1984.

GIBSON, Robert B. Beyond the pillars: sustainability assessment as a framework for effective integration of social, economic, and ecological considerations in significant decisionmaking. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, v. 8, n. 03, p. 259-280, 2006.

"GLOBALIZAÇÃO E MEIO AMBIENTE: UMA RECONCILIAÇÃO NECESSÁRIA" DO SEBRAE: SEBRAE. GLOBALIZAÇÃO E MEIO AMBIENTE: UMA RECONCILIAÇÃO NECESSÁRIA. SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/globalizacao-e-meio-ambiente-uma-reconciliacao-necessaria,bee1f3d13d384810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 14 de março de 2023.

GOEL, Puneeta. Triple Bottom Line Reporting: An Analytical Approach for Corporate Sustainability. *Journal of Finance, Accounting & Management*, v. 1, n. 1, 2010.

GROOT, I. (2002). *Measurement of sustainability in coffee and cocoa*. Utrecht: ISCOM.

HART, S. L. (1997). Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75(1), 66-76.

HART, S.L., MILSTEIN, M.B. Criando Valor Sustentável. *Revista Eletrônica RAE Executivo*, São Paulo, n. 2, 2004.

HONDA. Sustentabilidade. Honda Brasil, 2023. Disponível em: <https://www.honda.com.br/institucional/sustentabilidade>.

KERLINGER, Fred Nichols. Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1979.

KOLLER, Tim; NUTTALL, Robin; HEINZ, Witold. Five ways that ESG creates value. The McKinsey Quarterly, 2019.

LEMME, C. F. O valor gerado pela sustentabilidade corporativa. In: ZYLBERSZTAIN, D.; LINS, C. (Org.). Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Capítulo 3.

LI, T.-T.; WANG, K.; SUEYOSHI, T.; WANG, D.D. ESG: Research Progress and Future Prospects. Sustainability 2021, 13, 11663. <https://doi.org/10.3390/su132111663>

LUHMANN, N. (1989). Ecological communication. Chicago: Polity Press.

MAY, P. H.; LUSTOSA, M. C.; VINHA, V. da. Economia e meio ambiente: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NORMAN, Wayne; MACDONALD, Chris. Getting to the bottom of “triple bottom line”. Business Ethics Quarterly, v. 14, n. 2, p. 243-262, 2004.

OS 10 PRINCÍPIOS. [S.l.], 2000. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/10-principios>.

PACTO GLOBAL (Rede Brasil) et al. A evolução do ESG no Brasil. [S. l.], abril 2021. Disponível em: <https://conteudos.stilingue.com.br/estudo-a-evolucao-do-esg-no-brasil>.

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

PORTER, M. E; VAN DER LINDE, C. Green and competitive: ending the stalemate. Harvard Business Review, v. 73, n. 5, p. 120-134, 1995.

PNUD. Relatório Mundial sobre Desenvolvimento Humano 2021-2022: Desigualdades Humanas em Tempos de Mudanças Climáticas. Nova York: PNUD, 2022.

PWC GLOBAL. Beyond compliance: Consumers and employees want business to do more on ESG: How business can close the expectations gap. [S. l.], junho 2021a. Disponível em: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/consumer-and-employee-esg-expectations.html>.

PWC GLOBAL. Embracing ESG transformation: How asset managers are leveraging regulation to drive value creation. [S. l.], julho 2021b. Disponível em: <https://www.pwc.co.uk/industries/financial-services/insights/how-asset-managers-leveraging-regulation-to-drive-value-creation.html>.

PWC. The Global Compact. Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World. Financial Sector Initiative, p. 1-40, 15 jun. 2004. Disponível em: https://pt.scribd.com/fullscreen/16876740?access_key=key-16pe23pd759qalbnx2pv. Acesso em: 22 dez. 2021.

QUINSON, T. (2021, May 26). Wall Street's ESG Gold Rush Has Conjured Up a 'Green' Bitcoin: Green Insight. Bloomberg.com. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-26/wall-street-s-esg-gold-rush-has-conjured-up-a-green-bitcoin-green-insight?embedded-checkout=true>.

REIS, D. S. M. (2011). Sustentabilidade nas organizações: ajustes entre discursos e práticas gerenciais. Projeto Pós-doutorado Júnior – PDJ. Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil.

SACHS, I. Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Studio Nobel, Fundação do Desenvolvimento Administrativo, 1993.

S&P GLOBAL. Environmental, Social, And Governance Evaluation Analytical Approach. [S. l.], 15 dez. 2020c. Disponível em: <https://www.spglobal.com/ratings/en/research/pdf-articles/201215-environmental-social-and-governance-evaluation-analytical-approach100048049#:~:text=S%26P%20Global%20Ratings%20environmental%2C%20social,fi nancial%20impact%20on%20the%20entity>.

S&P GLOBAL. State of Green Business 2021 - The Big Picture. [S. l.], 15 fev. 2021. Disponível em: <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/blog/state-of-green-business-2021-the-bigpicturewww.spglobal.com/ratings/en/research/pdf-articles/201215-environmental-social-and-governance-evaluation-analytical-approach100048049#:~:text=S%26P%20Global%20Ratings%20environmental%2C%20social,fi nancial%20impact%20on%20the%20entity>.

S&P GLOBAL. What is the “G” in ESG?. [S. l.], 24 fev. 2020a. Disponível em: <https://www.spglobal.com/en/research-insights/articles/what-is-the-g-in-esg>.

S&P GLOBAL. What is the “S” in ESG?. [S. l.], 24 fev. 2020b. Disponível em: <https://www.spglobal.com/en/research-insights/articles/what-is-the-s-in-esg>.

SEBRAE. Globalização e meio ambiente: uma reconciliação necessária. Sebrae, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/globalizacao-e-meio-ambiente-uma-reconciliacao-necessaria,bee1f3d13d384810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 14 de março de 2023.

SILVA, C. L. Desenvolvimento sustentável: um modelo analítico integrado e adaptativo. Petrópolis: Vozes, 2006.

SILVA, J.A. (1995). Direito ambiental constitucional. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 243p.

SILVA, M. J. da; SILVA, D. L. da; SILVA, E. C. da. Gestão ambiental na indústria têxtil: um estudo de caso em uma empresa do ramo. *Revista InterfaceHS*, v. 4, n. 2, p. 1-14, 2013.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

UNGARETTI, Marcella. ESG de A a Z: Tudo o que você precisa saber sobre o tema. *EXPERT XP*, p. 2-29, 8 set. 2020. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/esg/esg-de-a-a-z-tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-tema/>. Acesso em: 23 dez. 2021.

VERDEYEN, V., PUT, J., & BUGGENHOUT, B. VAN. (2004). A social stakeholder model. *International Journal of Social Welfare*, 13(4), 325–331.

WADDOCK, Sandra A.; BODWELL, Charles; GRAVES, Samuel B. Responsibility: The new business imperative. *Academy of Management Perspectives*, v. 16, n. 2, p. 132-148, 2002.

YIN, ROBERT K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2a edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D.; LINS, C. *Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI*. Rio de Janeiro: Campus, 2010.