



Para ser relevante.

www.fdc.org.br



Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

PROJETO APLICATIVO

EASY ESG: uma plataforma para implantação e gestão da Agenda ESG no transporte rodoviário de passageiros.

Professor Marcos Eugenio Vale Leão

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

PROJETO APLICATIVO

EASY ESG: uma plataforma para implantação e gestão da Agenda ESG no transporte rodoviário de passageiros.

Componentes:

Audraliano Alvim Vasconcellos
Edna Lucia de Oliveira Pádua
Eliete Santos de Mendonça
Patricia Rodrigues Arantes Prado
Regina Rocha de Souza Pinto
Renan Brito da Cunha

Audraliano Alvim Vasconcellos
Edna Lucia de Oliveira Pádua
Eliete Santos de Mendonça
Patricia Rodrigues Arantes Prado
Regina Rocha de Souza Pinto
Renan Brito da Cunha

PROJETO APLICATIVO

EASY ESG: uma plataforma para implantação e gestão da Agenda ESG no transporte rodoviário de passageiros.

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios.

Professor Orientador: Marcos Eugenio Vale Leão.

DEDICAMOS ESTE PROJETO

A todas as pessoas que estiveram conosco ao longo desta jornada acadêmica e contribuíram para o seu desenvolvimento.

Aos nossos familiares e amigos, que nos apoiaram incondicionalmente.

Aos nossos professores e orientador, que nos guiaram com paciência e sabedoria. As expertises e as orientações foram fundamentais para o sucesso deste trabalho.

Aos colegas de turma, que compartilharam conosco conhecimentos, ideias e experiências.

A todos os membros do grupo de pesquisa, cuja colaboração e comprometimento foram indispensáveis. Cada um de nós contribuiu com nossas habilidades e nossos esforços para alcançarmos os objetivos pretendidos.

Que este trabalho seja um legado do nosso empenho conjunto, um reflexo do nosso compromisso com a excelência acadêmica e um passo adiante no avanço do conhecimento na área em que atuamos.

A todos que fizeram parte desta trajetória, nossos sinceros agradecimentos por fazerem deste projeto uma realização coletiva.

AGRADECIMENTOS

A todas as pessoas que contribuíram de forma significativa para a realização deste TCC.

Ao nosso orientador, Marco Eugênio Vale Leão, pela orientação dedicada, pelos valiosos insights e pela paciência ao nos guiar ao longo deste projeto. Seu apoio e orientação foram fundamentais para o nosso crescimento acadêmico e profissional.

Aos professores do curso Gestão de Negócios da Fundação Dom Cabral, agradecemos por compartilharem seus conhecimentos, experiências e pela qualidade do ensino proporcionado ao longo de nossa jornada. Suas aulas e feedbacks nos permitiram adquirir as habilidades necessárias para a conclusão deste trabalho.

Aos profissionais e especialistas que gentilmente compartilharam seus respectivos tempos e conhecimentos conosco. Suas entrevistas, insights e contribuições foram inestimáveis para a obtenção de informações relevantes e atualizadas para a realização deste projeto.

Aos nossos colegas de classe, pela colaboração, pelo trabalho em equipe e pelas discussões estimulantes. Suas diferentes perspectivas, experiências e habilidades foram fundamentais para o enriquecimento do projeto e para o nosso crescimento individual e coletivo.

Aos nossos familiares e amigos pelo apoio incondicional, pelo encorajamento constante e pela compreensão durante nossa jornada.

Às empresas e organizações que nos forneceram suporte e recursos, permitindo-nos realizar pesquisas de campo, e acessar dados e informações relevantes. Essas colaborações foram essenciais para a construção de um trabalho robusto e fundamentado.

Ao Instituto de Transporte e Logística (ITL) — a parceria foi de extrema importância para o desenvolvimento de nossas habilidades acadêmicas e

profissionais. Agradecemos ao Instituto por ter acreditado em nosso trabalho e por ter nos proporcionado contribuições para o avanço do conhecimento na área de transporte e logística.

Por fim, a todos aqueles que acreditaram em nós, que nos apoiaram e que nos deram a oportunidade de crescer e aprender.

Este trabalho em grupo é dedicado a cada um de vocês, pois sem o apoio e a confiança oferecidos não teríamos alcançado este marco significativo.

Que possamos levar adiante o conhecimento adquirido, aplicando-o em nossas carreiras e contribuindo positivamente para a sociedade.

RESUMO

A cada dia a implementação da agenda ESG nas empresas é alvo de maior cobrança pela sociedade, clientes, acionistas e setor financeiro, deixando de ser apenas um diferencial competitivo para se tornar essencial para a longevidade do negócio. O transporte rodoviário é uma atividade complexa e de elevado risco, visto como um grande vilão ambiental pelas emissões de seus veículos. Dessa forma, é necessário mitigar os riscos, aumentar a longevidade e melhorar a imagem do setor. A ampla adoção da agenda ESG contribuirá nesse sentido. O objetivo do presente trabalho é identificar o grau de maturidade das empresas de transporte rodoviário de passageiros, em relação ao ESG e suas principais dificuldades, e analisar práticas de outros setores mais avançados no tema. Será utilizada a pesquisa descritiva, através de aplicação de questionário de pesquisa para avaliar o nível de conhecimento e maturidade das empresas sobre o tema. Serão feitos estudos de campo, documental e bibliográfico para contribuir na busca das melhores ferramentas para atingir o objetivo geral, ou seja, desenvolver um modelo que oriente e estimule a adoção da agenda ESG no segmento brasileiro de transporte rodoviário de passageiros, de forma a permitir a implementação sistemática e potencializar o intercâmbio das boas práticas ligadas ao tema entre as empresas do setor.

Palavras-Chave: sustentabilidade; plataforma; ESG; desenvolvimento social; compliance; ambiental; agenda ESG; transporte rodoviário; transporte rodoviário de passageiros; boas práticas.

ABSTRACT

Every day the implementation of the ESG agenda in companies is the target of greater demand by society, customers, shareholders and the financial sector, ceasing to be just a competitive differential to become essential for the longevity of the business. Road transportation is a complex and high-risk activity, seen as a major environmental villain due to the emissions of its vehicles. Therefore, it is necessary to mitigate risks, increase longevity and improve the image of the sector. The wide adoption of the ESG agenda will contribute to this. The objective of this study is to identify the degree of maturity of road passenger transport companies in relation to ESG and their main difficulties, and to analyze practices of other more advanced sectors on the subject. Descriptive research will be used, through the application of a research questionnaire to assess the level of knowledge and maturity of companies on the subject. Field, documentary and bibliographic studies will be carried out to contribute to the search for the best tools to achieve the general objective, that is, to develop a model that guides and stimulates the adoption of the ESG agenda in the Brazilian road passenger transport segment, in order to allow systematic implementation and enhance the exchange of good practices related to the theme among companies in the sector.

Keywords: sustainability; platform; ESG; social development; compliance; environmental; ESG agenda; road transport; road passenger transport; good practices.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) – agenda 2030 ONU	28
Figura 2 – Perfil das empresas de fretamento	36
Figura 3 – Corredor Metropolitano São Mateus – Jabaquara.....	61
Figura 4 – Materialidade ESG Águia Branca	63
Figura 5 – Mapa da malha e terminais	72
Figura 6 – Prêmios e reconhecimentos.....	72
Figura 7 – <i>Framework</i> do Modelo	81
Figura 8 – Relatório ANTT – Tipo de serviço Base 2022.....	88
Figura 9 – Cálculo da TIR e TMA	92
Figura 10 – Cronograma de Execução do Projeto	98

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Conhecimento das empresas sobre o que é ESG	51
Gráfico 2 – Divulgação sobre as práticas ESG	51
Gráfico 3 – Coleta e destinação de resíduos	52
Gráfico 4 – Captação de água	52
Gráfico 5 – Sistema de reuso de água	53
Gráfico 6 – Reuso de materiais	53
Gráfico 7 – Programa de redução de impactos ambientais	54
Gráfico 8 – Certificação ISSO 14001	54
Gráfico 9 – Ações Sociais	55
Gráfico 10 – Desenvolvimento dos colaboradores	55
Gráfico 11 – Jovens Aprendizizes e PCD	56
Gráfico 12 – Equidade de gênero	56
Gráfico 13 – Inclusão e diversidade	57
Gráfico 14 – Organizações agregam valores na prática de ESG	57
Gráfico 15 – Necessidade de os gestores conhecerem mais sobre a agenda ESG para agregação de valor na empresa.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparando a perspectiva ESG básica e a Agenda 2030, quanto à avaliação da sustentabilidade empresarial	30
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faturamento estimado ano 1 ao 5º	89
Tabela 2 – Demonstrativo de Investimento Inicial – CAPEX	90
Tabela 3 – Demonstrativo de Custos Operacionais – OPEX.....	91
Tabela 4 – DRE EASY ESG – Demonstrativo de Resultado do Exercício – DRE	92

SUMÁRIO

1	RESUMO EXECUTIVO	14
2	BASES CONCEITUAIS	17
2.1	ESG – Tendências e Impactos Globais	17
2.2	Indicadores ESG e seus impactos nos negócios: uma análise crítica	22
2.3	A agenda ESG no setor de transporte	31
2.4	Estudo de viabilidade para novos negócios: principais análises e indicadores de atratividade	36
2.4.1	Análise de viabilidade operacional	37
2.4.2	Análise de viabilidade técnica	38
2.4.3	Análise de viabilidade estratégica	39
2.4.4	Análise de viabilidade político-legal	39
2.4.5	Análise de viabilidade econômico-financeira	40
2.4.5.1	Taxa mínima de atratividade – TMA	41
2.4.5.2	Valor presente líquido – VPL	42
2.4.5.3	Taxa interna de retorno – TIR	43
2.4.5.4	Período de recuperação do investimento – Payback	44
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	46
3.1	Estratégia da Pesquisa: Pesquisa Qualitativa	47
3.2	Método de Pesquisa: Estudo de Campo	47
4	LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	50
4.1	Análise do setor	50
4.1.1	O segmento de transportes brasileiros e os movimentos de ESG	50
4.2	Benchmarking / Realidades Organizacionais	59
4.2.1	Práticas de sucesso quanto à adoção da agenda ESG no setor de transportes	60
4.2.1.1	Movimentos no setor de transporte em direção à agenda ESG	60
4.2.1.2	Benchmarking sobre a agenda ESG	65
4.2.1.3	Melhores Práticas Observadas	74
4.3	Percepção dos principais <i>stakeholders</i> sobre a ideia conceito	75
4.3.1	CNT – Confederação Nacional do Transporte	76
4.3.2	ITL – Instituto de Transporte e Logística	77
4.3.3	Sindicato das Empresas de Transporte Coletivo de Fortaleza — Sindionibus	78

4.3.4 Associação Nacional dos Transportadores de Turismo e Fretamento	78
4.3.5 Zanca Transportes	78
4.3.6 AS Transportes	79
5 DESENVOLVIMENTO E PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....	80
5.1 O modelo para a adoção da agenda ESG no segmento brasileiro de transporte rodoviário de passageiros, de forma a potencializar a adoção da Agenda 2030	80
5.1.1 Serviços e benefícios da Plataforma para as empresas de transporte rodoviário de passageiros	81
5.1.2 Serviços e benefícios da Plataforma para seu operador	82
5.1.3 Serviços e benefícios da Plataforma para a Sociedade (<i>Stakeholders</i>)	84
5.2 Análises de viabilidade para o Modelo	85
5.2.1 Viabilidade técnica	85
5.2.1.1 Escopo Técnico.....	85
5.2.1.2 Conclusão da análise técnica.....	86
5.2.2 Viabilidade Financeira	87
5.2.2.1 Projeção de Receita.....	87
5.2.2.2 Custos.....	90
5.2.2.3 Resultados Operacionais	92
5.2.2.4 Considerações sobre os investimentos no Modelo de adoção da agenda ESG nas empresas de transportes.....	93
5.2.3 Viabilidade político legal	94
5.2.4 Viabilidade Estratégica	95
5.2.5 Viabilidade Operacional.....	96
5.3 Plano de implementação do projeto	98
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	100
7 REFERÊNCIAS	104
8 APÊNDICE.....	110
8.1 Benchmarking – Roteiro da Entrevista	110
8.2 Ideia Conceito de modelo que oriente a adoção da agenda ESG no segmento brasileiro de transporte rodoviário de passageiros	112
8.3 Questionário Empresas	115

1 RESUMO EXECUTIVO

Muito se discute sobre as mudanças climáticas e sobre as desigualdades sociais, além de como o segundo setor (empresas do setor privado) pode contribuir para reduzir esses impactos e suas consequências, já que deve se envolver cada vez mais, independente de cumprimento à legislação, com essas questões.

Para as empresas de transporte rodoviário de passageiros não é diferente, pois estas possuem um papel relevante na economia, seja através do índice de empregabilidade ou pela importância que a mobilidade tem em um país de extensão continental. Ressalte-se a isso o fato de a rodovia ser a principal via de escoamento e deslocamento do Brasil.

Há uma equivocada opinião de que os veículos de grande porte são os principais poluidores. Por essa razão, é que se faz necessário cada vez mais evidenciar os pontos positivos das empresas, através de política de redução de danos e ações sociais. O mesmo ocorre no aspecto social: são milhões de empregos gerados e um número significativo de ações sociais que impactam positivamente a vida de milhões de pessoas.

Estimular e adicionar políticas estruturadas voltadas à sustentabilidade, nesse importante segmento, é a garantia do aumento de mercado, do financiamento a custos mais módicos, do maior respeito ao setor e da maior rentabilidade econômica, financeira e institucional, pois empresas que possuem governança corporativa são muito mais conceituadas perante o mercado e as instituições.

Com esse novo cenário surgem novas necessidades. Dessa forma, pensando exatamente em como auxiliar as empresas do setor de transporte, no tocante à implantação de uma política estruturada de ESG, é que nasceu o projeto, cujo objetivo principal é justamente estimular a adoção da agenda ESG para o maior número possível de empresas de transporte rodoviário de passageiros, através de um modelo que automatize, facilite, acompanhe resultados e permita intercâmbio de práticas e rotinas.

. Para isso, um extenso estudo foi realizado para entender por que muitas empresas, que já possuem boas práticas ambientais e sociais, estão tão distantes desse importante tema (ESG) e da sua importância para os seus respectivos negócios. Talvez por imaginar ser complexo demais e exigir investimentos vultuosos.

Alguns dos objetivos específicos do presente projeto são:

- Avaliar tendências da agenda ESG e seus impactos no setor de transporte rodoviário de passageiros;
- Analisar a aderência das iniciativas das empresas do segmento de transporte rodoviário de passageiros;
- Identificar práticas de sucesso quanto à implementação da agenda ESG e permitir o compartilhamento delas no segmento;
- Desenvolver um modelo que oriente e estimule as empresas quanto à adoção da agenda ESG;
- Analisar a viabilidade do modelo;
- Definir plano de implementação para o modelo;
- Gerar dados sobre as práticas em ESG do transporte rodoviário de passageiros que permitam decisões estratégicas do setor e orientação para políticas públicas;
- Aprimorar a qualificação do setor.

Neste sentido, foram realizadas pesquisas com dezenas de empresas do setor, o que demonstrou o desconhecimento delas sobre o tema e o interesse em melhor conhecê-lo. À vista disso, as empresas temem os altos custos e acham que não possuem competências, recursos nem necessidade para dispensar a devida atenção ao ESG. A pesquisa revelou ainda que muitas delas já praticam várias ações positivas e a plataforma do projeto tem como uma das premissas zelar para que a implantação não impacte em suas rotinas nem em seu fluxo de caixa, permitindo que se beneficiem dos resultados alcançados nos fatores internos e externos.

O projeto está dividido em quatro grandes partes. No capítulo 2 será possível obter significativo conhecimento sobre o tema *Environmental, Social and Governance* (ESG), inclusive com análises de viabilidades. No capítulo 3, elaborase sobre a

metodologia utilizada para a fase de diagnóstico. O levantamento de todos os dados e informações obtidos nas pesquisas bibliográficas e de campo estão no capítulo 4, cujo conteúdo conta, inclusive, com *benchmarking* junto a outras organizações. Por fim, será apresentado um modelo para adoção do projeto com todos os benefícios de sua implantação no capítulo 5.

A solução para alguns desafios, muitas vezes, está ao alcance de todos os perfis de empresas e pode se apresentar de forma muito mais simples do que se imagina. Os benefícios da implantação de programas de governança, sociais e ambientais podem, entre outras vertentes, determinar o futuro de uma organização de forma módica, viável e objetiva. Para isso é necessário que alguns paradigmas sejam superados, principalmente os que estão ligados à mudança de cultura organizacional.

2 BASES CONCEITUAIS

2.1 ESG – Tendências e Impactos Globais

A *Environmental, Social and Governance* (ESG) tem integrado valor econômico às questões sociais e ambientais. Desde que o termo foi cunhado em 2004, em uma publicação do Pacto Global em parceria com o Banco Mundial, chamada de “Who Cares Wins”, o mundo tem se atentado aos benefícios que a incorporação desta agenda pode trazer para seus respectivos negócios, para o meio ambiente e para a sociedade

Os avanços têm sido medidos e divulgados em vários artigos, como no caso da Chefes Executivos de Razão Corporativa — CECF (em inglês, *Chief Executives for Corporate Purpose*), fundada em 1999 pelo filantrópico Paul Newman e outros líderes de negócios. A edição de 2021 do artigo “Global Impact Scale” reúne grandes conselheiros com a intenção de criar uma relação com valores sustentáveis e trazer suas histórias para impactar e informar. Trabalham com CEOs e líderes de corporações em relação à responsabilidade, à sustentabilidade, às fundações, às relações de investimentos, às finanças, às legalidades e à comunicação. Com base no Intercâmbio Global — GX (em inglês, *Global Exchange*) — une parceiros em 18 países para oferecer ajuda por meio da construção de um corpo acadêmico, compartilhando informações e pesquisas. Países, como os E.U.A., Turquia, Japão, Israel e Alemanha, reúnem evidências em proporções consideráveis, de que este movimento é crescente e perene. Entre 10 resultados de ações ESG em 2020, vale informar pelo menos dois positivos: 69% das empresas dizem que os documentos da ESG estão ajudando no momento de contrato de uma nova geração de trabalhadores e 74% das empresas consideraram a perspectiva dos investidores, quando se trata dos aspectos sociais da documentação do ESG, em suas discussões. No top 10 de *Highlights* em Investimento Social e Voluntariedade, destacam-se mais dois indicadores de avanços na agenda: 40% das empresas aumentaram seus gastos dedicados aos direitos humanos e 70% das empresas dizem que seus gastos com diversidade, igualdade e inclusão estão aumentando.

A CECP analisou as documentações da Bloomberg, um conjunto das 3000 maiores empresas globais e mostrou que, em 2020, 26% das empresas estabeleceram uma meta quantitativa para alcançar pelo menos um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), promovido pelas Nações Unidas. Observou-se assim um aumento quando se compara o percentual das metas atingidas em 2019 (19%) e em 2018 (14%). Evidentemente, a estrutura dos ODS ressoou em todos os setores de negócios e na comunidade dos investidores, levando em conta que os objetivos foram lançados em 2015 pela Assembleia Geral das Nações Unidas (AGNU).

Empresas, como a alemã Deutsche Post DHL Group com o programa “*Gotrade*”, fornece acesso aos mercados para pequenas e médias empresas nos países em desenvolvimento, de maneira a ajudá-las a começarem as suas respectivas atividades e para que elas tenham acesso a ferramentas para alcançarem o mercado global CECP - 2021.

No caso do Brasil, tem-se um quadro regulamentar com múltiplas diretrizes que vem do Banco Central, da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e da Comissão de Valores Mobiliários. Esta comissão exige que empresas emissoras de ações e valores mobiliários comuniquem seu grau de exposição ao risco socioambiental além da comunicação obrigatória de informação sobre impactos no ambiente e governança.

Estas informações são publicadas de acordo com o Código Brasileiro de Governança Empresarial (2021).

Na parte social, segundo artigo publicado pela Chief Executives for Corporate Purpose (CECP, 2021), o conceito de Direitos Humanos é agora entendido como um aspecto integral da responsabilidade social das empresas. Os "Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos" servem como um quadro jurídico não vinculativo, encorajando as empresas a compreender como as suas operações e cadeias de fornecimento têm impacto nos Direitos Humanos das pessoas a nível global. As regras de apresentação de relatórios introduzidas pela “Diretiva da Comissão Europeia sobre Relatórios Não Financeiros” estabeleceram o

conceito de "dupla materialidade", o que significa que as empresas devem apresentar relatórios sobre as formas materiais como as questões de sustentabilidade afetam os seus negócios e sobre como os acordos realizados têm impacto nas pessoas e no ambiente.

No Brasil, Carlos Takahashi, presidente e membro do comitê executivo regional da Black Rock Brasil, entende que o país ainda está no início da caminhada para as práticas ambientais, sociais e de governança, mas que, ao mesmo tempo, é um caminho sem volta. O executivo informa na matéria de 27/05/2021 de Fernanda Bompan e Álvaro Campos - Valor - São Paulo” que os investidores locais estão cada vez mais interessados nesses temas e em aportar em empresas que tenham esses fatores incorporados.

De modo geral, temos US\$ 45 bilhões investidos em empresas brasileiras e atuamos para que essas implementem boas práticas de ESG. Perguntamos como elas planejam a redução ou mesmo zerar a emissão de carbono, por exemplo. E temos incluído o tema diversidade para avaliar o que tem corrido nos conselhos das empresas (Carlos Takahashi Pereira, 2021).

Além de ver grandes oportunidades, com um ambiente macro favorável, o entrevistado observou que a questão regulatória está evoluindo significativamente.

Carlo Linkevicius Pereira, diretor executivo da Rede Brasil do Pacto Global da ONU, enfatiza oportunidades de negócios e a geração de empregos. O Comitê (Cores) da Fiesp e o Núcleo de Responsabilidade Social (NRS) do CIESP têm realizado uma série de lives sobre ESG. Em foco, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas (ONU), a Agenda 2030, e as metas que podem se conectar aos princípios ESG e impactar ações e políticas públicas ou corporativas a fim de potencializar esforços e impulsionar resultados (BOMPAN; CAMPOS, 2021).

A dimensão ambiental vem se consolidando há mais tempo, impulsionada, também, por questões regulatórias, mas o social é um conceito mais novo e a impressão que se tinha era que este era um problema do Estado ou da sociedade civil. As empresas estiveram atentas a questões sociais e podem fazer ainda mais e demonstrar suas ações efetivas aos investidores e seu público de interesse (BORGES, 2021).

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) implicam em um pensamento sistêmico, abrangente e incentiva a pensar de maneira integrada, pontuou Fragalá, antes de apresentar Carlo Linkevieius Pereira, diretor executivo da Rede Brasil do Pacto Global das Nações Unidas (ONU), com mais de vinte anos de atividade no setor produtivo e em organizações internacionais (BORGES, 2021).

Pereira (2021) abriu sua participação tratando dos avanços mundiais consideráveis nos últimos trinta quanto aos quesitos guerra, morte por doenças e epidemias, mas, também à existência de estados autocráticos, armas nucleares e pobreza extrema. Há, hoje, a crise climática e o que se chama a “grande aceleração” devido ao consumo excessivo, o que provoca esgotamento dos recursos do planeta Terra e, leva a crises e eventos cada vez mais frequentes e extremos. Ele citou, por exemplo, os furacões nível 5 que surgiam a cada 10 ou 12 anos e que agora são anuais, além da crise hídrica no Brasil, o tornado-bomba no Sul do país, e tempestades de terra, que agora aparecem na previsão do tempo, com tom de normalização de um fenômeno que não ocorria antes. Pereira (2021) aponta, também, a tendência de maiores riscos ambientais, relacionados especialmente à mudança climática, sobrepujando os econômicos (BORGES, 2021).

Em sua apresentação, o representante da Rede Brasil do Pacto Global da ONU afirmou que a desigualdade aumentou, no Brasil, depois da regressão registrada até 2015, mas este é um movimento com repercussão mundial. Nos Estados Unidos, por exemplo, o Produto Interno Bruto (PIB) aumentou 80% desde 1980, mas, para os mais pobres, apenas 20%, para a classe média 50%, e para os super-ricos, 420% (BORGES, 2021).

Especificamente sobre o Brasil, o autor apontou que há 116,8 milhões de pessoas sofrendo com insegurança alimentar, um número expressivo, e 19,1 milhões que passam fome no território nacional. Para ele, o cenário se torna ainda mais complexo ao se constatar que hoje há mais óbitos em decorrência da obesidade e das doenças decorrentes do que de fome. Outro ponto que destacou são as insurgências que ocorrem em diversos países pela falta de confiança em seus governantes e a dificuldade de acesso ao que é básico e essencial (BORGES, 2021).

O representante da Rede Brasil do Pacto Global da ONU afirma que a desigualdade vem aumentando no mundo todo e, no Brasil, milhões convivem com a insegurança (BORGES,2021).

Uma possibilidade guarda relação com a geração millennials (nascidos entre 1981 e 1996) e os nascidos depois desse período e que confiam que o investimento que fazem pode ajudar a combater a mudança climática e a pobreza, entre outros problemas que assolam a Humanidade. Eles contam com outro conjunto de valores e princípios, conforme analisou o expositor, otimista. Nesse contexto, Pereira também retratou o mundo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo) no qual vivemos, em que a alta velocidade e a intensidade das forças promovem as mudanças, além da alta instabilidade, e múltiplos fatores envolvidos, inclusive de pontos de vista na análise de fatos (BORGES, 2021).

Visto que os interesses na pauta ESG estão cada vez mais evoluindo para ações de orientação e responsabilidade, muitas empresas já estão praticando estas ações por atos regulatórios como controles de emissões e contratação de cotas PCDS (BORGES, 2021).

Pensando nesses avanços, as empresas têm investido em lideranças com perfil em sustentabilidade para que se incluam neste movimento visando que cada vez mais as parcerias e relações comerciais estarão neste perfil. Partindo do conceito de “Campeões da Responsabilidade socioambiental”, (VISSER, 2008) definiu em seu livro, *Making a Difference*, quatro categorias para identificar os profissionais que atuam em sustentabilidade nas empresas: especialistas, facilitadores, catalizadores e ativistas.

No Brasil, empresas como a Natura, Promon, Tetra Pak e Unilever já atuam com os conceitos ESG em suas políticas e estratégias (VOLTOLINI, 2011).

2.2 Indicadores ESG e seus impactos nos negócios: uma análise crítica

O termo *Environmental, Social and Governance* (ESG), como já mencionado, se refere à avaliação da sustentabilidade ambiental, social e de governança das empresas (GLOBAL COMPACT, 2005).

Conforme declarado no relatório da Pacto Global em 2004, o secretário-geral da ONU, Ban Ki-moon, fez provocações aos CEOs de instituições financeiras, de maneira que estes integrassem esses fatores ao mercado de capitais. Desde então, o ESG tem sido adotado como uma medida importante para avaliar a gestão responsável e ética das empresas.

O ESG representa a sustentabilidade sob a ótica do mercado financeiro, e é visto como uma jornada contínua para as empresas.

As empresas são incentivadas a adotar práticas ambientais, sociais e de governança responsáveis, a fim de melhorar sua reputação e sua performance financeira.

Incorporar o ESG é uma questão importante para garantir a saúde financeira e a confiança dos investidores. Além disso, trata-se de uma forma de garantir a sustentabilidade a longo prazo, tanto para as empresas quanto para a sociedade como um todo.

O ESG é uma ferramenta valiosa para a gestão ética e responsável das empresas — elas são convidadas a fazer parte desta jornada para a sustentabilidade, melhorando suas práticas ambientais, sociais e de governança, além de garantir um futuro financeiro saudável (KRUGLIANSKAS, 2022).

A importância do ESG nas empresas foi desdobrada devido ao crescimento da conscientização referente aos problemas ambientais e sociais, por exemplo: câmbio climático, desigualdade e falta de diversidade, além da exigência de garantir a governança corporativa com transparência.

Com o passar dos anos, o ESG ganhou uma gigante proporção e vem se tornando cada vez mais interessante aos investidores que buscam empresas com práticas de negócios sólidas e responsáveis (KRUGLIANSKAS, 2022).

Com o intuito de avaliar a responsabilidade social, ambiental e de governança, foram criados indicadores relevantes para as decisões dos investidores.

Conforme relata Naja Picard, em pesquisa realizada pela empresa PWC (2021):

Os investidores deixaram claro que esperam que o ESG seja parte integrante da estratégia corporativa. Eles também entendem que há um custo para tratar de questões ESG e acham que as empresas devem fazer esse investimento, mesmo que isso signifique um impacto nos lucros de curto prazo. Isso torna vital que as empresas contem sua história ESG de forma transparente e equilibrada.

Segundo o relatório *Who Cares Wins* (2004), a sigla ESG reúne os três pilares para uma empresa ter uma operação mais sustentável:

- Ambiental (E): Medidas relacionadas à pegada ecológica da empresa, como emissões de carbono, uso de energia renovável e gerenciamento de resíduos;
- Social (S): Medidas relacionadas às práticas de negócios, ética e responsabilidade social, incluindo diversidade e equidade, relações com funcionários, fornecedores e comunidades locais;
- Governança (G): Medidas relacionadas à transparência, responsabilidade e integridade do governo corporativo, incluindo estrutura de governança, práticas de remuneração e conformidade regulatória.

Os impactos positivos para as empresas que possuem as boas práticas do ESG:

- I. Melhoria da imagem da marca;
- II. Melhoria do desempenho financeiro;
- III. Redução de risco regulatórios e reputacionais;
- IV. Acesso a novos mercados de investimento

- V. Novas oportunidades de negócios;
- VI. Maior confiança dos investidores.

Porém é certo dizer que quando utilizado de forma não estratégica, seus indicadores podem sofrer algumas críticas (BELINKY, 2021):

- a)** A falta de normas universais, pois entende-se que ainda não há um consenso sobre quais medidas devem ser incluídas nos indicadores, e as metodologia de medição podem variar amplamente entre diferentes empresas, e com isso gerando confusão e falta de confiança nas informações;
- b)** Foco excessivo em dados financeiros: algumas metodologias de avaliação podem se concentrar excessivamente em métricas financeiras, como rendimento por ação, ao invés de avaliar de forma ampla o desempenho ambiental e social.
- c)** Transvio de responsabilidade: muitas vezes as empresas acabam se concentrando em medidas quantitativa e se distanciam das questões subjetivas, como a condição de trabalho e a diversidade.

É importante observar que a inclusão de indicadores de ESG nos critérios da empresa e investimento não dão garantia de uma performance sustentável. É importante avaliar, também, a estratégia da instituição de forma a ter uma visão clara dos objetivos futuros e de suas metas e, com isso, ter uma visão completa do seu desempenho.

Ainda existem alguns pontos relevantes a serem abordados quando estamos falando de indicadores de ESG, como:

- a)** Materialidade: é de extrema importância identificar quais questões são materiais para empresa e seus stakeholders; quais deles têm maior impacto no desempenho e expectativas — porém isso pode variar de empresa e setor;
- b)** Escopo: é determinante considerar se os indicadores ESG estão sendo medidos e avaliados de forma adequada, incluindo todas as operações relevantes e as cadeias de fornecimento;

- c) **Responsabilidade:** é relevante considerar a responsabilidade das empresas em relação a suas ações e impactos, e não apenas seus dados e números. Isso inclui a capacidade da empresa de responder e mitigar os impactos negativos;
- d) **Transparência:** é indispensável que as empresas forneçam informações precisas e transparentes sobre suas práticas ESG para permitir uma avaliação acurada e que os stakeholders tomem decisões informadas;
- e) **Longo prazo:** é essencial considerar a perspectiva de longo prazo e de como as ações e práticas atuais afetarão o desempenho futuro da empresa, além do seu respectivo impacto no meio ambiente e na sociedade.

É importante notar, então, que, embora os indicadores ESG sejam uma ferramenta valiosa, eles também têm limitações. Além disso, a avaliação de outros aspectos e estratégias das empresas, como os objetivos futuros e metas, é significativa, pois se objetiva ter uma visão completa e precisa de seus próprios desempenhos.

Segundo o artigo do Pacto Global, ESG não é uma evolução da sustentabilidade empresarial, mas sim a própria sustentabilidade empresarial. Assim, o ESG engloba as dimensões ambiental, social e de governança. As empresas precisam adotar uma abordagem integrada, considerando essas dimensões, para promover uma gestão responsável e sustentável (PEREIRA, 2021).

No setor transporte rodoviário de passageiros, os impactos podem ser significativos no desempenho ESG de uma empresa, como:

- a) **Ambiental:** o transporte rodoviário de passageiros pode ajudar a reduzir as emissões de gases de efeito estufa, aumentando a eficiência energética e diminuindo a poluição do ar. Ele também pode contribuir para a redução da pegada de carbono e ajudar a atingir os objetivos de mudanças climáticas. Além disso, o setor pode oferecer uma alternativa para o uso de carros individuais, o que pode levar a menos congestionamento e poluição no trânsito.

- b)** Social: o transporte rodoviário de passageiros pode ajudar a melhorar a acessibilidade e a mobilidade para pessoas que vivem longe das cidades e áreas urbanas, que podem não ter fácil acesso ao transporte público urbano. Ele também pode contribuir para a redução do tráfego, o que pode melhorar a qualidade do ar e diminuir o estresse.
- c)** Governança: o transporte rodoviário de passageiros pode ajudar a melhorar a conformidade com regulamentos e leis relacionadas ao meio ambiente e questões sociais. Ele também pode contribuir para a garantia de que as empresas estejam agindo de forma ética e responsável, tomando medidas para garantir a segurança dos passageiros e dos trabalhadores, e promovendo práticas de diversidade e equidade no local de trabalho. Além disso, a implementação de tecnologias avançadas como a condução autônoma, veículos elétricos e sistemas de gerenciamento de tráfego inteligentes podem ser utilizados para melhorar a eficiência e a segurança no transporte rodoviário de passageiros.

De acordo o relatório da PWC (2021), 57% dos ativos de fundos mútuos na Europa, até 2025, considerarão os critérios ESG, o que representa US\$ 8,9 trilhões, em relação a 15,1% no fim do ano de 2020. Do mesmo modo, 77% dos investidores planejam deixar de comprar produtos não-ESG nos próximos dois anos. Isso destaca a importância dos indicadores ESG para as empresas. (PEREIRA, 2020).

Especificamente para as empresas de transporte rodoviário de passageiros, destacam-se os principais indicadores com maior atratividade:

- a)** Emissões de carbono: medida de emissões de gases de efeito estufa, incluindo dióxido de carbono (CO₂) e outros gases, emitidos pelo transporte rodoviário;
- b)** Eficiência energética: indicador que mede o rendimento energético dos veículos utilizados pelas empresas de transporte rodoviário de passageiros;
- c)** Segurança no trânsito: indicador que mede o número de acidentes envolvendo veículos de transporte rodoviário, bem como a segurança dos passageiros e dos trabalhadores;

- d) Diversidade e equidade: indicadores que medem a diversidade e equidade dos funcionários e ações para promover a inclusão e a igualdade de oportunidades;
- e) Práticas de governança: indicadores que medem a transparência e a responsabilidade das empresas de transporte rodoviário de passageiros, incluindo suas práticas de ética e conformidade com regulamentos e leis;
- f) Indicadores de sustentabilidade: indicadores de sustentabilidade específicos para o setor de transporte rodoviário, como o uso de veículos elétricos ou autônomos, ou a implementação de sistemas de gerenciamento de tráfego inteligentes.

A incorporação de práticas ESG responsáveis e éticas pode ser vista como uma vantagem competitiva para as empresas, pois, além de melhorar as suas respectivas reputações, também possibilita a atração de investidores e garante uma gestão financeira saudável a longo prazo.

Segundo Voltolini (2021), 2020 será o ano da sustentabilidade, onde, até o momento o ano mais superlativo em 20 anos, com uma expansão de mais de 34% de aumento nos investimentos sustentáveis em dois anos.

Para o autor, ainda, quando o assunto é sustentabilidade, nós, enquanto sociedade, estamos no início de uma curva com tendência de alta linear.

Um estudo feito pela Accenture com o Pacto Global (2019) entrevistou mais de mil CEOs de 22 setores. Como resultado: 71% acreditam que em cinco anos a sustentabilidade resultará em valorização da marca; 57% não têm dúvidas do crescimento dobrado da receita; 52% enxergam maior impacto na mitigação de risco e 51% esperam redução de custos de operação.

Para Cruz (2022), a geração dos Millennials preocupa-se profundamente com os impactos ambientais e sociais, e tem feito com que as empresas olhem mais para os interesses das pessoas, ou seja, o foco não está mais nas distribuições de lucros e, sim, no que pode ser feito para um mundo melhor, sem deixar de ganhar dinheiro.

O ESG e os ODS estão interligados, pois ambos praticam o desenvolvimento sustentável.

A Organização das Nações Unidas (ONU) tem promovido várias iniciativas para ajudar as empresas a melhorar seus respectivos desempenhos em áreas ambientais, sociais e de governança. Essas definições visam ajudar as empresas a seguirem práticas éticas e responsáveis, contribuindo, assim, para o desenvolvimento sustentável global (OLIVEIRA, 2020).

Em 2015 a ONU estabeleceu 17 objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que constituem um plano de ação global para enfrentar os desafios socioambientais, erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir a proteção de todos. São eles:

Figura 1 – 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) – agenda 2030 ONU



Fonte: Nações Unidas Brasil (2023)

Segundo Candido (2021), os objetivos e metas estimularão a ação até 2030 em áreas de importância crucial para a humanidade e para o planeta.

Os cinco pilares de desenvolvimento sustentáveis são:

Pessoas: Destaca-se a força em erradicar completamente a pobreza e a fome, em todas as suas formas e dimensões, garantindo que todos possam

alcançar o seu potencial em um ambiente seguro e igualitário, por meio de uma educação de qualidade e em um ambiente saudável;

Prosperidade: Garantindo uma vida próspera e realizações pessoais para todos, é fundamental que o desenvolvimento econômico, social e tecnológico ocorra em harmonia com a natureza;

Planeta: É necessário proteger o planeta contra a sua degradação. Isso inclui a adoção de padrões de produção e consumo, a gestão responsável dos recursos naturais e a implementação de medidas urgentes para combater as mudanças climáticas, sempre atentas às necessidades das gerações presentes e futuras.

Paz: Destaca-se a importância de promover sociedades tranquilas, justas e inclusivas, onde as pessoas podem viver livres de medo e violência. É essencial lembrar que o desenvolvimento sustentável depende da paz, assim como a paz depende do desenvolvimento sustentável;

Parcerias: É crucial mobilizar e revitalizar os recursos necessários para implementar a Agenda 2030 por meio de uma Parceria Global para o Desenvolvimento Sustentável. Essa parceria deve fortalecer o espírito de solidariedade global, com ênfase nas pessoas mais pobres e independentes, e contar com a participação de todos os países, partes interessadas e individuais, garantindo que ninguém seja deixado para trás.

Belinky (2021) acredita que a ampla disseminação da perspectiva ESG esgota aquelas que, sem renunciar ao *business case*, aproximam-se da agenda 2030 e, assim, contribuem de modo mais relevante para desenvolvimento sustentável.

Belinky (2021) acredita, ainda, que embora as perspectivas ESG e a Agenda 2030 compartilhem de um escopo semelhante e abordem temas relacionados ao desenvolvimento sustentável, há, ainda, diferenças entre elas.

O quadro abaixo compara as duas perspectivas:

Quadro 1 – Comparando a perspectiva ESG básica e a Agenda 2030, quanto à avaliação da sustentabilidade empresarial

ESG "BÁSICO"	AGENDA 2030	CONTRASTE
Inspiradas pela visão do desenvolvimento sustentável.		Inspiração coincidente.
Relacionadas a um mesmo conjunto de temas econômicos, sociais e ambientais.		Temática coincidente.
Abordagem <i>triple-bottom line</i> : pessoas, planeta e resultados financeiros.	Abordagem 5P: pessoas, planeta, prosperidade, paz e parcerias.	Agenda 2030 é mais ampla: incorpora o bem comum e o contexto institucional.
Voltada à competitividade e perpetuidade das empresas e à sua capacidade de gerar valor apropriável por acionistas e investidores: "Se dar bem, fazendo o bem".	Voltada ao bem comum: "Criar uma sociedade próspera e sustentável para todos, não deixando ninguém para trás".	ESG tem como centro os interesses dos acionistas e investidores: a inclusão social surge como um benefício colateral, mas não parte essencial da perspectiva.
Prioriza temas com base na materialidade para a empresa.	Tem por princípio a integração e interdependência entre temas.	Temas importantes, mas que não se encaixem no <i>business case</i> da sustentabilidade, podem ficar fora da perspectiva ESG.
Enfoca a governança corporativa pela perspectiva dos acionistas e de outros <i>stakeholders</i> .	Enfoca a governança corporativa pela perspectiva social ampla, mirando o interesse público.	A Agenda 2030 amplia as expectativas sobre a governança corporativa, demandando atenção também aos interesses da sociedade como um todo, representados pelos ODS.
Metas e métricas estabelecidas com base no entendimento de atores do mercado quanto às implicações que as demandas por sustentabilidade terão sobre os interesses das empresas e de seus investidores.	Metas estabelecidas por meio de negociações multilaterais em nível global, para serem atingidas em nível de país.	A Agenda 2030 e os ODS dizem respeito a mudanças de grande alcance, em nível de país, enquanto a perspectiva ESG considera o nível da empresa.
Preocupação com a magnitude das externalidades (impactos positivos e negativos gerados pela atividade da empresa) depende das expectativas de acionistas e <i>stakeholders</i> e da capacidade da empresa.	A magnitude das metas é definida pela escala dos desafios globais a serem superados.	A ambição da perspectiva ESG tende a ficar aquém do necessário para enfrentar os desafios globais, tanto em termos de escala (magnitude) quanto de tempo (ritmo).
Ritmo definido pela paciência/expectativas dos acionistas e <i>stakeholders</i> .	Ritmo definido pela urgência de superar desafios globais.	

Fonte: Belinky (2021)

O setor do transporte coletivo rodoviário desempenha um papel fundamental na promoção da mobilidade sustentável e na redução dos impactos ambientais. Podemos, a partir disso, apresentar alguns exemplos de objetivos que seriam relevantes para iniciativa de metas (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2023):

ODS 5 (Igualdade de gênero) visa alcançar a igualdade de gênero e empoderamento de todas as mulheres e meninas. É importante garantir que as mulheres tenham acesso igualitário ao transporte coletivo e que se sintam seguras durante as viagens, isso pode incluir medidas para melhorar a iluminação nos pontos de ônibus e estações, bem como a adoção de práticas de segurança e prevenção de assédio sexual nos veículos;

ODS 6 (Água potável e saneamento) visa garantir a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos, melhorar a qualidade da água, reduzindo a poluição, eliminando despejo e minimizando a liberação de produtos químicos e materiais perigosos, reduzindo à metade a proporção de águas residuais não tratadas e aumentando substancialmente a reciclagem e reutilização segura.

ODS 8 (Trabalho decente e crescimento econômico) visa promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos. Para o setor de transporte coletivo

rodoviário, esse objetivo é especialmente relevante, pois esse setor pode ter um impacto significativo no emprego e no desenvolvimento econômico local;

ODS 10 (Redução das desigualdades) é essencial para promover a redução das desigualdades sociais e territoriais e promover a inclusão social e econômica. No setor de transporte rodoviário coletivo, isso pode incluir medidas para garantir a acessibilidade aos serviços, promover a igualdade de oportunidades e garantir a diversidade de seus trabalhadores e usuários.

Segundo o Pacto Global da ONU (2019 apud Voltolini, 2020, p. 21) existem quatro desafios-chaves:

O primeiro consiste em reestruturar a forma de educar os executivos, a fim de ajustar as demandas desses novos tempos; o segundo, mais abrangente, diz respeito a pensar e agir em um contexto mais global; o terceiro, mais filosófico, consiste em colocar a ética no coração da gestão de negócios e o quarto desafio um conceito de sustentabilidade, que é entender o propósito das empresas para além do econômico-financeiro.

2.3 A agenda ESG no setor de transporte

Sustentabilidade é um tema envolvente e complexo. Muitos, ainda, enxergam esse princípio de forma simples, isto é, como plantar árvores, apagar a luz, economizar água etc. Entretanto, a sustentabilidade vai além dessas ações e engloba tantas outras que permitam contribuir para que uma organização tenha longevidade (BARBOSA; LOPES, 2018).

A mudança climática decorrente da emissão dos gases de efeito estufa (GEE) é um tema precursor de acordos internacionais e medidas legais cujo objetivo é garantir a longevidade do planeta e, por consequência, dos seres humanos. A questão evoluiu e hoje há uma mudança de foco na forma de conduzir os negócios – a sustentabilidade da empresa deve ser conjugada simultaneamente com aspectos ambientais, sociais e financeiros (KRUGLIANSKAS, 2018).

Preocupados com a imagem que causam numa sociedade de consumidores cada vez mais exigentes, governos e empresas buscam rever seus meios de produção de bens e serviços de forma a melhorar a sustentabilidade, principalmente em relação ao meio ambiente. Instituições passaram a compreender que mitigar os riscos da atividade pode representar um incremento no valor do negócio,

especialmente das ações nas bolsas de valores, embora isso não seja um comportamento geral (BRITO, 2005).

Várias medidas e iniciativas foram criadas nessas últimas décadas com o objetivo de implementar uma política de sustentabilidade, como o Pacto Global da Organização das Nações Unidas, cujo objetivo é mobilizar a comunidade empresarial internacional para promoção de valores essenciais ligados aos direitos humanos, trabalho e meio ambiente (VOLTOLINI, 2011).

A Agenda 21 Brasileira, de 1997, foi uma importante precursora das questões ambientais, de forma a mitigar os efeitos ambientais nocivos da atividade de transporte e sua infraestrutura, entre outras medidas. As tratativas locais, desdobradas em diversas agendas locais, formaram uma importante ferramenta de conhecimento, compartilhamento e comprometimento com os itens relativos à preservação ambiental, ampliando o escopo dos critérios exigíveis para exploração de diversas atividades econômicas, como a atividade de transporte coletivo.

Criado em 2005, o Índice de Sustentabilidade Empresarial é um indicador de desempenho médio de empresas comprometidas com a sustentabilidade empresarial e que desejam ter seus papéis mais bem alocados na Bolsa de Valores. Em 2022, 73 empresas que comercializam suas ações na bolsa disputaram o ranqueamento e 48 delas ingressaram na carteira com índice de Sustentabilidade Empresarial, representando 27 setores diferentes da economia brasileira (ISE B3, 2022).

A crescente implementação de tecnologia e o avanço dos equipamentos permitiram, em muitos casos, baratear o custo de implantação de medidas de preservação ambiental, além de criar e tratar indicadores que valorizam a iniciativa. Linhas de crédito subsidiadas facilitaram a obtenção de recursos para grandes projetos. Nesse sentido, pode-se destacar as exigências de cumprimento de requisitos ambientais por parte do Banco Mundial (BIRD) e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), grandes agentes financiadores do transporte coletivo público (BARBOSA, 2018).

Ao longo da jornada de implementação de medidas de preservação ambiental, as empresas foram detectando ganhos tanto pela redução de custos quanto pelos ganhos de imagem, além dos reflexos de engajamento das equipes internas e da valorização das medidas e seus resultados. Prêmios e certificações foram criados para estimular as boas práticas. No Brasil, a adoção da ISO 14001 vem aumentando continuamente nos últimos anos, o que indica um aprimoramento dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) em busca de uma gestão sustentável (OLIVEIRA; SERRA, 2010).

Desestimular os transportes individuais (motorizados), promover redes integradas e eficientes de transporte coletivo público, estimular o uso de bicicletas e o simples caminhar são ações essenciais para reduzir as emissões do setor de transporte que são responsáveis por 25% das emissões globais de CO₂ – gás carbônico. Os ônibus e micro-ônibus representam 5% dessas emissões, segundo o relatório “Situação Global do Transporte e Mudança Climática Global” (tradução livre para o Português), apresentado na COP24 – 24ª Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (BAZANI, 2018).

O setor de transporte rodoviário sempre esteve sujeito a critérios de viabilidade econômica, técnica e social. Antes mesmo de se falar em ESG, as mais antigas regulamentações da atividade, seja ela pública ou privada, apresentavam esses critérios como requisito de ingresso, alguns mais amplos, outros menos, a critério da administração pública, respeitando as legislações aplicáveis à atividade.

O conhecimento dos assuntos voltados às questões ambientais exigiu a formação de equipes multidisciplinares nas empresas e, de forma transversal, ampliou o leque de normas e exigências de vários setores, introduzindo outros agentes públicos com suas autorizações e licenças, além daqueles estritamente ligados à atividade fim da empresa.

É o caso, por exemplo, do setor de transporte rodoviário de passageiros que, além das autorizações e licenças dos órgãos relacionados à atividade de transporte de pessoas, passou a ter que obter registros e autorizações de órgãos ambientais,

garantindo, assim, o cumprimento da regulamentação ambiental para mitigar os efeitos potencialmente nocivos da atividade.

A relevância do assunto foi determinante para a CNT – Confederação Nacional do Transporte, em parceria com o SEST SENAT, criar o Programa Ambiental do Transporte - o Despoluir, em atividade há mais de 13 anos. De acordo com o portal da CNT (2021), o programa “já promoveu 3,2 milhões de avaliações veiculares ambientais, atendendo mais de 55 mil transportadores, engajando-os em ações de responsabilidade ambiental e contribuindo para a melhoria da qualidade do ar”.

Apesar de vista como uma exigência legal com elevado custo de implantação, é certo que as exigências contribuíram para mitigar os efeitos nocivos da atividade ao meio ambiente, à qualidade do ar, à contaminação do solo, entre outros fatores.

Aos poucos, as equipes foram identificando ações que aliavam preservação ambiental e redução de custos. Esse foi um grande facilitador para a implantação das políticas de preservação ambiental nas empresas de transporte.

Portanto, a questão ambiental, um dos pilares do ESG, já vinha sendo desenvolvido em diversos setores da economia brasileira, ainda que fosse vista como uma exigência legal, na maioria dos casos.

Barbosa e Lopes (2018) discorrem sobre as possíveis estruturas de sustentabilidade que as empresas podem adotar: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS, *Global Report Initiative* - GRI, Relatório Integrado - IR, Sistema B, Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE, *Dow Jones Sustainability Index* – DJSI. Dessa forma, propõe-se um Modelo de Gestão Estratégica de Sustentabilidade (GES) que, resumidamente, é um conjunto de boas práticas para auxiliar qualquer organização à maturidade em sustentabilidade. Todos os modelos apresentam desafios e características que podem estar ou não ligadas aos objetivos da empresa. De maneira geral, não há um modelo único ou obrigatório, podendo cada instituição desenvolver seu próprio modelo, desde que todos os resultados sejam regularmente tratados e forneçam indicadores críveis.

Se a questão ambiental ganhou holofotes especiais, mesmo por conta da pandemia e de consumidores mais exigentes com as práticas adotadas pelas empresas, a governança já era algo mais palpável no mundo dos investidores e bolsas de valor do mundo todo. Nenhum investidor quer arriscar seu investimento em ações de uma empresa sem governança. Investir em fundos ESG vem exibindo excepcional lucratividade (FALLEIROS, 2021).

Segundo pesquisa realizada no site da Junta Comercial do Estado de São Paulo (2023), JUCESP, existem 47.233 empresas que possuem no rol de atividades o transporte rodoviário de passageiros, das quais 42.710 são microempresas e 2.597 empresas de pequeno porte.

Grandes empresas possuem recursos, equipes qualificadas e até departamentos dedicados ao processo de ESG, mas o mesmo não ocorre com as empresas de menor porte que, necessariamente, precisarão de mais ajuda para alavancar as práticas de ESG (FALLEIROS, 2021).

No estado de São Paulo, que tem o maior Produto Interno Bruto (PIB) da nossa economia (IBGE, 2022), o transporte metropolitano é controlado pela Empresa Metropolitana de Transporte Urbano (EMTU). O Estado conta com 5 regiões metropolitanas organizadas, a saber: São Paulo, Campinas, Baixada Santista, Vale do Paraíba e Sorocaba, locais onde sabidamente é mais intensa a atividade econômica e conseqüentemente de transporte rodoviário de passageiros. Através dos dados disponibilizados pela EMTU (2022), conforme figura abaixo, foi possível identificar a seguinte realidade: 1680 empresas estão autorizadas a operar o serviço de fretamento (transporte coletivo rodoviário privado), das quais 1412 possuem até 10 veículos em sua frota, e 124 empresas de 11 a 20 veículos em operação, ou seja, temos 91,4 % do sistema de fretamento composto por pequenas empresas - até 20 veículos em operação.

Figura 2 – Perfil das empresas de fretamento

REGIÃO		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
SÃO PAULO	EMPRESAS	678	631	638	632	676	714	725	751	791	773	653
	FROTA	9.548	9.143	9.426	9.025	8.793	8.687	8.583	8.556	8.304	7.929	7.116
	ID. MÉDIA	6,17	5,72	5,78	5,94	6,1	6,25	6,48	6,52	7,00	7,43	7,46
CAMPINAS	EMPRESAS	412	404	417	408	419	418	416	405	407	399	386
	FROTA	4.866	4.949	5.251	4.971	4.937	4.942	4.870	4.953	4.896	4.891	4.855
	ID. MÉDIA	5,36	4,96	5,17	5,32	5,83	6,09	6,39	6,49	6,84	7,28	7,42
BAIXADA SANTISTA	EMPRESAS	111	98	164	175	105	102	102	96	93	91	112
	FROTA	700	1.281	1.433	1.357	1.162	1.086	1.077	1.035	926	876	1.068
	ID. MÉDIA	4,65	4,28	4,52	4,75	4,85	5,06	5,11	4,78	5,10	5,38	5,43
VALE DO PARAIBA	EMPRESAS	4	107	214	259	287	297	307	320	327	295	281
	FROTA	71	1.177	1.716	1.858	1.870	1.902	1.922	1.980	1.995	1.968	1.741
	ID. MÉDIA	4,24	4,42	4,94	5,45	5,91	6,26	6,71	6,90	7,19	7,73	7,34
SOROCABA	EMPRESAS					109	197	224	235	249	240	248
	FROTA					746	1.430	1.654	1.711	1.694	1.596	1.580
	ID. MÉDIA					5	5,79	6,54	6,75	7,36	7,86	7,92
TOTAL	EMPRESAS	1.205	1.240	1.433	1.474	1.596	1.728	1.774	1.807	1.867	1.798	1.680
	FROTA	15.185	16.550	17.826	17.211	17.508	18.047	18.106	18.235	17.815	17.260	16.360
	ID. MÉDIA	5,83	5,29	5,42	5,61	5,87	6,10	6,40	6,48	6,91	7,36	7,35

FROTA	PORTE	TOTAL
até 10	MICRO	1.412
de 11 a 20	PEQUENA	124
de 21 a 50	MÉDIA	80
de 51 a 100	M. GRANDE	38
acima de 100	GRANDE	26
TOTAL DE EMPRESAS		1.680

Fonte: GESTEC – EMTU/SP (2022)

É esse universo expressivo de empresas que não possuem conhecimento sobre o ESG, ou mesmo mão de obra qualificada para implementar seus pilares, que constitui o público-alvo de aplicação do modelo proposto neste estudo. Para essas empresas, seria necessário avaliar por onde começar a abordar o ESG, qual dos pilares (social, ambiental ou governança) mereceria maior atenção e a metodologia que facilitaria a implementação e a comunicação das ações para todos os públicos.

2.4 Estudo de viabilidade para novos negócios: principais análises e indicadores de atratividade

O objetivo da análise de viabilidade para um novo negócio é dar mais segurança de quais resultados poderão ser obtidos — positivos ou negativos —, a partir da implantação de um novo projeto, produto ou negócio. Além disso, ela deixa evidente se investir no projeto será benéfico ou não para o empreendedor.

O empreendedor precisa avaliar e estudar o investimento que irá realizar e obter, previamente, informações úteis se o projeto pretendido possui indícios positivos de retorno. Para este fim, a análise de viabilidade econômica e financeira é útil, pois busca verificar a consistência e a rentabilidade de projetos de investimentos (ZAGO; WEISE; HORNBURG, 2009 apud BORBA SEVERO, 2017, p.12).

Já Limmer (1997) contextualiza que o empreendimento pode ser separado em quatro importantes estágios: concepção, planejamento, execução e conclusão. Cada uma dessas etapas possui funções que sustentarão um projeto. Qualquer entrave nessas fases pode comprometer a sustentabilidade do negócio. Dessa forma, na etapa da concepção é observado e identificado a necessidade de implantação do negócio, seguindo com um plano preliminar de implantação que analisa a viabilidade do que se está pretendendo. O planejamento direciona, com um plano de projeto, a realização da ideia. A execução e a conclusão compreendem o estágio operacional do empreendimento, momento em que as ações são realizadas.

O estudo de viabilidade pode ser aplicado em diversos aspectos dependendo do tipo de projeto. Contudo, nos próximos tópicos, serão explanados de forma objetiva os conceitos das análises de viabilidade operacional, técnica, estratégica, político-legal e financeira.

2.4.1 Análise de viabilidade operacional

A análise de viabilidade operacional compreende o entendimento da demanda dos recursos necessários para a operacionalização do novo produto ou negócio. É quando ocorre a identificação e medição de todos os fatores operacionais que poderão ter interface com o novo produto ou negócio, além de prever seus possíveis efeitos colaterais na cadeia. Alguns dos principais recursos analisados no estudo de viabilidade operacional são: mão de obra especializada, equipamentos, insumos, matéria-prima, cadeia de suprimentos etc.

Segundo Clemente (2017), o estudo da viabilidade operacional deverá, também, apontar a equipe operacional necessária para tocar o projeto e os custos envolvidos. Essa análise vai avaliar se a formação dos funcionários (caso a empresa

já exista, o estudo de viabilidade indicará se a equipe já é suficiente ou se haverá a necessidade de contratação e de qual tipo de profissional); a carga de trabalho (ao definir o tamanho da equipe, sempre é preciso considerar uma carga de trabalho que não acarrete problemas para o funcionário e que esteja de acordo com a legislação trabalhista); e a infraestrutura. Com esses dados serão providenciados os ajustes necessários para os desvios identificados e a adequação da estrutura de trabalho caso seja necessário.

Após a conclusão do estudo de viabilidade operacional, será possível saber se a organização tem ou não recursos, habilidades e competências para executar este trabalho.

2.4.2 Análise de viabilidade técnica

O estudo de viabilidade técnica analisa os recursos técnicos disponíveis para o projeto. O objetivo é identificar se há equipamentos adequados e suficientes, além do conhecimento técnico para cumprir (Oliveira *et al.*, 2022). Para a concepção deste estudo, as variáveis do projeto, os riscos, os fatores de estruturas, instalações, informações legais e ambientais, por exemplo, serão considerados em cada etapa.

Segundo Woiler e Mathias (1985 apud Izidoro, 2005, p. 35), “os aspectos técnicos envolvem as considerações referentes à seleção entre os diversos processos de produção, à engenharia do projeto, ao arranjo físico dos equipamentos na fábrica etc.”. Os autores também ressaltam que os projetos devem se apresentar em alternativas claramente definidas e com tecnologias maduras, isto é, sem que haja previsão de grandes mudanças tecnológicas a médio prazo.

Já Finnerty (1999) afirma que um projeto bem elaborado preverá expansão futura; muitas vezes, a expansão para além da capacidade. Neste sentido, a análise de viabilidade da técnica deverá ocupar-se também das inovações tecnológicas aumento da necessidade produtiva.

2.4.3 Análise de viabilidade estratégica

A análise de viabilidade estratégica é o estudo do projeto a partir de uma perspectiva astuciosa do negócio, de forma que se avalie a convergência do programa com os objetivos e plano estratégico da organização.

Referente ao conceito de planejamento estratégico, Kotler (1975) afirma que é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização. Portanto, a eficiência da estratégia está diretamente ligada às metas e aos objetivos traçados, que devem ser acompanhados para assegurar a sua respectiva viabilidade.

Ainda para reforçar o conceito acima, Baier, Hartmann e Moser (2008) afirmam que, para alcançar os objetivos de desempenho financeiro e não financeiro, será necessário alinhar estrategicamente as prioridades competitivas da organização.

No geral, o planejamento estratégico traçará os objetivos e a seleção do curso das ações a serem seguidas para sua concepção, considerando, ainda, as condições externas e internas à organização e sua evolução esperada (MARQUES, 2009).

2.4.4 Análise de viabilidade político-legal

O estudo de viabilidade político-legal permite que o empreendimento conheça sua capacidade de honrar com os compromissos assumidos interno e externamente com os diversos agentes envolvidos.

Legalmente, o estudo de viabilidade analisa se a iniciativa está dentro das normas e leis do país em que o projeto será implantado e se este é condizente com as normas da própria organização. Neste aspecto, o estudo de viabilidade deverá ser conduzido por uma equipe técnica especializada em políticas e legislação, como a área regulatória e a advocacia (CASTRO, 2022).

2.4.5 Análise de viabilidade econômico-financeira

Para obter informações sobre a rentabilidade de um novo projeto, ou seja, sua viabilidade financeira, é preciso ir além da percepção superficial sobre os elementos e o contexto no qual o negócio será concebido. É importante conhecer o nicho de mercado, a demanda de recursos, os riscos, as oportunidades e o potencial, contudo, aplicar uma ferramenta científica para essa análise é o caminho mais assertivo para obter informações sobre a viabilidade financeira do projeto e suportar a tomada de decisão sobre tirar o projeto do papel. O princípio básico de um investimento é a capacidade do novo projeto rentabilizar o capital investido ao longo da vida ativa do empreendimento.

Segundo Groppelli e Nikbakht (2010, p. 168),

investimento é o montante líquido a ser aplicado no projeto, já considerados os diversos ajustes necessários para contemplar os financiamentos gerados por recursos não onerosos, tais como: fornecedores, salários a pagar ou tributos a pagar, ativos que serão utilizados mediante operações de arrendamento mercantil e recursos obtidos com a possível venda de equipamentos a serem substituídos.

De forma mais objetiva, Souza (2003) traz que o investimento constitui a troca de algo certo (recursos econômicos detido) por algo incerto (fluxo de caixa a ser gerado pelo investimento futuro).

Para Woiler e Mathias (2008 apud SILVA; COSTA; FREITAS; OLIVEIRA; PRATES, 2013, p. 19), “quando surge a ideia ou a oportunidade de investir, inicia-se o processo de coleta e processamento de informações que, devidamente analisadas, permitirão testar a sua viabilidade”. Porém, observa-se que quando uma empresa resolve realizar um determinado investimento raramente faz a verificação de sua viabilidade de modo formal, completo.

Nos próximos tópicos serão explanados os conceitos e os principais indicadores que suportam as etapas da análise de viabilidade financeira de um novo projeto, na qual serão apresentados os indicadores: Taxa Mínima de Atratividade (TMA); Valor Presente Líquido (VPL); Taxa Interna de Retorno (TIR); e Payback.

2.4.5.1 Taxa mínima de atratividade – TMA

Segundo Quintella (2018), a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) é considerada uma taxa de referência quando se trata de investimentos de viabilidade financeira. Pode ser entendida como a taxa mínima que um determinado investidor pretende receber em um investimento. Em termos gerais, a TMA é uma taxa que deve ser composta por uma taxa de juros básica (livre de risco) e uma taxa de juros que representa a compensação pelo risco que o investidor deseja correr para investir seu capital.

Já para Wernke (2000), a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) seria a taxa mínima de retorno que o investidor pretende conseguir ao realizar determinado investimento, ou seja, a rentabilidade que tal investimento trará futuramente, levando em consideração o Capex empregado no projeto.

Souza & Clemente (2004) afirmam que o conceito de TMA é a melhor alternativa de investimento com baixo grau de risco disponível para aplicação. Para se alcançar a TMA mais atrativa, o investidor deve levar em consideração suas bases, ou seja, as taxas de juros praticadas no mercado. Essas diversas taxas presentes no mercado, que balizam a TMA, ocasionam impactos nela, pois suas constantes oscilações acabam dificultando o valor exato da taxa. Os autores explicam que:

O entrelaçamento das diversas taxas de captação e de aplicação existente no mercado confirma a dificuldade de estabelecer um valor exato para a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) a ser usada na descapitalização do fluxo esperado de benefícios de um projeto de investimento. A razão dessa dificuldade é a oscilação, ao longo do tempo, das taxas que servem de piso e de teto para a TMA (SOUZA; CLEMENTE, 2004, p. 74).

Ainda sobre o conceito de TMA, Kassai *et al.* (2000) entendem ser a taxa mínima a ser alcançada em determinado projeto, caso contrário, este deve ser rejeitado.

Em resumo, o novo projeto será vantajoso se o retorno financeiro previsto superar a TMA, devendo a TMA ser flexível e podendo ser ajustada conforme critérios

adotados pela empresa levando em consideração a política da empresa e o comportamento do mercado.

2.4.5.2 Valor presente líquido – VPL

O Valor Presente Líquido (VPL) está entre as técnicas mais conhecidas e utilizadas pelos investidores. Como seu próprio nome indica, o Valor Presente Líquido nada mais é do que a soma de todos os valores de um fluxo de caixa na data zero, ou seja, na data inicial do investimento (SOUZA & CLEMENTE, 2004). No que diz respeito, ainda, ao VPL, a data a ser adotada como inicial do investimento ou de referência não deve, necessariamente, ser o tempo atual, isto é, pode ser uma data futura pré-estabelecida no cálculo.

Para Wernke (2000), o VPL, também conhecido por alguns autores como apenas Valor Presente (*Present Value*), é um conceito matemático que indica o valor atual de capitais futuros, descontados a uma determinada taxa de juros compostos, no seu respectivo prazo. Motta & Calôba (2002, p.116) corroboram com este conceito, definindo o VPL como “a soma algébrica de fluxos de caixa descontados para o instante presente, a uma taxa de juros denominada i ”.

Segundo Gitman (2002), se o VPL for maior que zero a empresa obterá um retorno maior do que o custo de seu capital, aumentando o valor de mercado da empresa investidora. Basicamente, o VPL possui a premissa de que se este se apresentar maior que 0 (zero), indicará um bom investimento. Porém é importante ressaltar que a análise do VPL pode apresentar possibilidades diferentes de estudo.

Para KASSAI *et al.* (2000), o valor presente líquido reflete a riqueza em valores monetários do investimento, medida pela diferença entre o valor presente das entradas de caixa e o valor presente das saídas de caixa, a uma determinada taxa de desconto e pode ser obtido por meio da seguinte fórmula:

$$VPL = \sum_{j=0}^n \frac{FC_j}{(1+i)^j}$$

FC_0 : Investimento inicial

FC_j : Fluxos de caixas futuros

i : Taxa mínima de atratividade

n : Período (anos ou meses)

Gitman (2002) explica que o valor presente líquido (VPL) considera explicitamente o valor do dinheiro no tempo. Consiste em uma ferramenta bastante eficaz por trazer os fluxos de caixa futuros para o valor presente. Essa taxa consiste no retorno mínimo que um projeto precisa proporcionar para manter inalterado o valor de mercado da empresa (taxa mínima de atratividade). Em outras palavras, o VPL positivo torna o projeto economicamente viável.

2.4.5.3 Taxa interna de retorno – TIR

A taxa interna de retorno (TIR) é a taxa de juros que equaliza o valor presente dos benefícios/receitas dos custos/despesas de um projeto de investimento. Em outras palavras, avalia a rentabilidade de um projeto de investimento. A TIR pode ser obtida com a seguinte fórmula:

$$\sum_{j=1}^n \frac{FC_j}{(1+TIR)^j} - FC_0 = 0$$

Em que: FC = Fluxos de Caixa esperados (positivos ou negativos).

Para Costa *et al.* (2011), é muito importante que essa análise traga assertividade de segurança para que os investidores se sintam confortáveis e confiantes no novo negócio, produto ou serviço. Esse indicador é bastante utilizado em análises econômico-financeiras, pois define qual é o lucro esperado de um negócio (resultado da operação) baseado nos custos e despesas.

Já Quintella (2018), conclui que um projeto de investimento será considerado viável se sua TIR for igual ou maior ao custo de oportunidade dos recursos para sua implantação. Assim, quanto maior a TIR do projeto, maior será sua atratividade.

Pode-se considerar como critério para aceitação ou não de um projeto de investimento, no que se refere à TIR, que a taxa seja igual ou superior à Taxa Mínima de Atratividade (TMA), o que indicará um retorno do investimento. Já se a TIR for menor do que a TMA o projeto deverá ser rejeitado, pois não haverá expectativa de retorno no projeto (REBELATTO, 2004).

2.4.5.4 Período de recuperação do investimento – Payback

Payback é um indicador de risco que representa o período de recuperação do investimento, ou seja, o número de períodos necessários para a empresa reembolsar sua aplicação inicial. A análise de Payback combinado com o de outros indicadores e índices poderá demonstrar mais precisamente a relação de valor e do tempo de retorno dos investimentos.

Segundo Santos (2009), é uma ferramenta simples e bastante utilizada nas decisões de investimento de longo prazo, principalmente como uma medida de risco. Uma vez que se define um período máximo para retorno de um projeto, procura-se reduzir o risco e valorizar a liquidez. Um problema do método do Payback simples, que o faz ser considerado deficiente, é o fato de ele não considerar o valor do dinheiro no tempo.

Contudo, Souza & Clemente (2004) alertam que a tendência do mercado é de mudanças contínuas e por vezes acentuadas na economia. Com isso, não se pode aguardar por muitos períodos, de forma que se recupere o capital investido. Destacam, ainda que, “o risco do projeto aumenta à medida que o Payback se aproxima do final do horizonte de planejamento” (SOUZA & CLEMENTE, 2004, p.93).

Cabe ressaltar que existem duas formas diferentes de se calcular o Payback. Existe o Payback simples, que calcula o tempo de retorno do investimento sem considerar nenhuma taxa de desconto, sendo este de fácil aplicação e interpretação,

mas que não calcula o valor do dinheiro no tempo, como o VPL; existe, também, o Payback descontado, que utiliza em seu cálculo uma taxa de desconto para os fluxos de caixa de cada período, trazendo seus valores futuros a valores presentes, que considera o custo do dinheiro no tempo a aplicação de uma taxa de TMA (FAMÁ; BRUNI, 2003).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Bruyne (1991) define a metodologia como a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento, além de não se reduzir a uma “metrologia” ou tecnologia da medida dos fatos científicos. Além disso, segundo o autor:

A metodologia deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, pois suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes da fecundidade na produção dos resultados. (BRUYNE, 1991 p. 29)

Neste sentido, o presente projeto utilizará da pesquisa descritiva para orientar um modelo de agenda ESG para empresas do segmento do transporte rodoviário de passageiros, de forma a potencializar o intercâmbio da agenda ESG entre as instituições deste setor.

Malhotra (2011) define a pesquisa descritiva como o objetivo de descrever algo, geralmente de forma a demonstrar as características ou funções de mercado de um determinado produto ou serviço.

De acordo com Gil (1991 apud KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, p. 27):

A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.

Portanto, a pesquisa descritiva que norteará este projeto permitirá uma avaliação das tendências da agenda ESG e seus impactos no setor de transporte rodoviário de passageiros, analisando, através da aplicação de questionário de pesquisa, o nível de conhecimento das empresas de transporte sobre o tema ESG e suas práticas. Também possibilitará compreender o estágio de maturidade das ações e iniciativas de ESG já existentes nas organizações analisadas neste projeto.

Direcionada por essa metodologia, esta pesquisa será explorada com a finalidade de obter dados suficientes por intermédio de questionários, visitas a *benchmarking* e pesquisas de campo em empresas do setor de transporte rodoviário de passageiros, para propor um modelo de agenda ESG de forma sustentável e perene.

3.1 Estratégia da Pesquisa: Pesquisa Qualitativa

Denzin e Lincoln (2006) apontam que a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa e naturalista de seu objeto de estudo. Isso significa que pesquisadores qualitativos estudam coisas em seu cenário natural, buscando compreender e interpretar o fenômeno em termos de quais são os significados que as pessoas atribuem a ele.

Segundo Vieira (1996 apud Zanella, 2013, p. 35),

a pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade.

Seguindo a estratégia proposta, após aplicar a pesquisa qualitativa, este projeto poderá fazer uso da técnica da pesquisa de caráter quantitativo para analisar alguns dados coletados a fim de encontrar resultados que nortearão o modelo de agenda ESG que será proposto para as empresas analisadas.

3.2 Método de Pesquisa: Estudo de Campo

Gil (2002, p. 53) define o estudo de campo como “método que procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis”. O autor frisa, ainda, que este método.

[...] focaliza uma comunidade que não é necessariamente geográfica. [...] A pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações sobre o que ocorre no grupo (GIL, 2002, p. 53).

Para a realização do estudo de campo, os instrumentos de coletas selecionados e aplicados serão *benchmarking*, levantamentos documentais e bibliográficos.

- a) *Benchmarking*: Spendolini (1994, p. 10) afirma que “o *benchmarking* é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional”. Este projeto, dessa forma, buscará no setor de transporte rodoviário de passageiros, uma empresa que seja referência nas práticas de ESG. Também serão selecionadas empresas referência em ESG em outros setores. Neste processo de *benchmarking* buscar-se-á conhecer os caminhos percorridos desde a fase embrionária da implantação do ESG até o estágio de referência em ESG atual. Além disso, pretende-se relacionar as dificuldades encontradas no caminho, isto é, o que deu certo ou errado, o que funcionou e não funcionou, como foi estruturado, planejado e executado etc. Entende-se, portanto, *benchmarking* como uma ferramenta de utilização contínua de comparação dos seus processos, produtos e serviços com a atividade semelhante mais conhecida, de modo que as metas mais atingíveis sejam estabelecidas e um curso de ação real implementado, com o objetivo de se manter eficiente, e o melhor dos melhores, num prazo razoável (BALM, 1995).
- b) Levantamento documental: inclui as publicações gerais, tais como jornais e revistas especializadas ou não; as governamentais, como documentos publicados pelos governos federal, estadual e municipal e as institucionais relativas às instituições de pesquisa, universidades e organizações não-governamentais, dentre outras (MATTAR, 1999).
- c) Levantamento bibliográfico: segundo Gil (2008, p. 44), “é a pesquisa desenvolvida com base no material já elaborado, constituídos principalmente de livros e artigos científicos”, além da consulta a publicações, como periódicos científicos, teses, dissertações vinculadas a instituições de renome e livros denominados como referência no segmento pesquisado.

Para Castro (2003), a pesquisa bibliográfica pode ser desenvolvida a partir de material já elaborado, com base essencialmente em livros e artigos científicos. Por se tratar de produções com referências e análises de terceiros, autores e estudiosos, cabe aos pesquisadores organizar essas análises, por meio dos dados bibliográficos, para obter uma melhor compreensão do segmento estudado que agregue conhecimento para responder à pergunta-problema da pesquisa. O objetivo desta pesquisa/entrevista, então, é a busca por informações mais detalhadas, que consigam responder às perguntas e contribuam para o desenvolvimento de uma proposta de agenda ESG para o segmento de transporte rodoviário de passageiros.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

Neste capítulo será feita a análise do grau de maturidade e aderência do transporte rodoviário de passageiros às práticas de ESG; com o propósito de criar um modelo de negócio mais adequado para introduzir e ampliar a aplicação dos ODS, além de criar metas, dados e gerar relatórios de sustentabilidade.

Através de pesquisas e *benchmarking*, foi possível identificar e analisar os problemas para a implantação dos ODS permitindo elaborar um modelo mais adequado e amigável para a evolução do setor nesse quesito.

4.1 Análise do setor

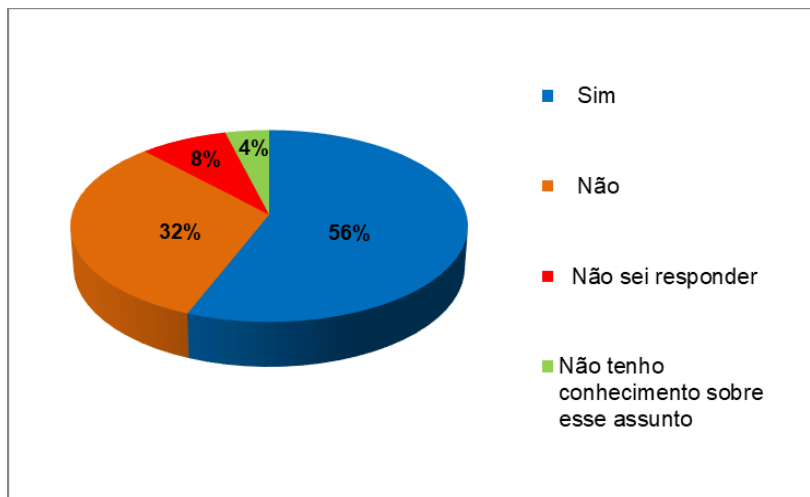
Foi realizado um questionário de pesquisa para as empresas de transporte e tomamos o cuidado de escolher para benchmarking 2 empresas de outros setores, com práticas robustas em ESG, até com Diretoria ou Departamento dedicado a essa finalidade e uma empresa de transporte rodoviário justamente para estabelecer as diferenças e identificar como trilhar o caminho para atingir a adesão das empresas para algo que não é uma imposição legal.

4.1.1 O segmento de transportes brasileiros e os movimentos de ESG

Para avaliar o nível de conhecimento e de aplicação de ESG nas organizações, foi aplicada uma pesquisa quantitativa no período de 13/02/2023 a 23/02/2023, via questionário on-line, sendo composta por 22 perguntas, com o objetivo de coletar informações sobre o perfil das empresas, de como aplicam o ESG na organização, além de quais são as práticas ambientais, sociais e de governança dessas instituições. A amostra capturou 63% de colaboradores que ocupam cargo de gestão em 50 empresas. Assim, no que diz respeito às organizações participantes, presentes em diversas regiões do país, 46% são do segmento de transporte municipal, 32% do rodoviário estadual e intermunicipal de passageiros, e 18% transportes de cargas. São empresas de médio a grande porte, sendo que dessas organizações, 58% possuem frota acima de 100 veículos, 24% de 51 a 100 veículos, 8% de 21 a 50 veículos, 4% de 11 a 20 veículos e 6% de até 10 veículos. Quando se diz respeito a quadro de

colaboradores ativo sem sua operação, 58% possuem quadro acima de 200 colaboradores, 20% de 100 a 200 colaboradores, 10% de 26 a 50 colaboradores, 6% de 51 a 100 colaboradores e 6% até 25 colaboradores.

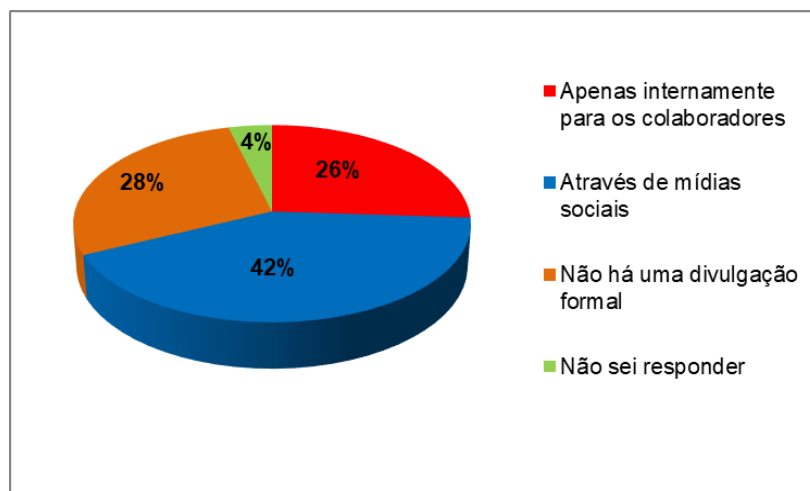
Gráfico 1 – Conhecimento das empresas sobre o que é ESG



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

No Gráfico 1, o levantamento indica que, das empresas participantes, 56% delas têm conhecimento ou já ouviram falar sobre ESG; o que falta é profissionalizarem a abordagem e os processos para darem consistência ao tema e às ações.

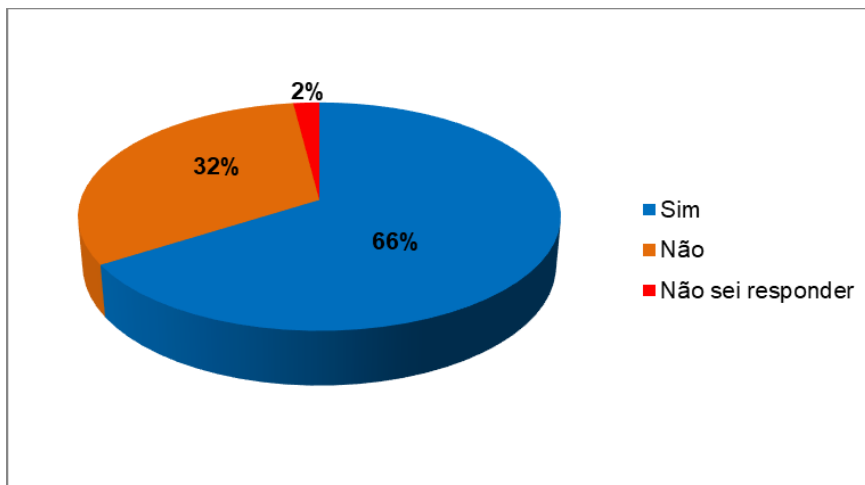
Gráfico 2 – Divulgação sobre as práticas ESG



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

O Gráfico 2 demonstra que 42% das empresas divulgam as práticas ESG por intermédio de mídias sociais; 28% relatam que não há uma divulgação formal; 26% divulgam apenas internamente para os colaboradores; e 4% não souberam responder.

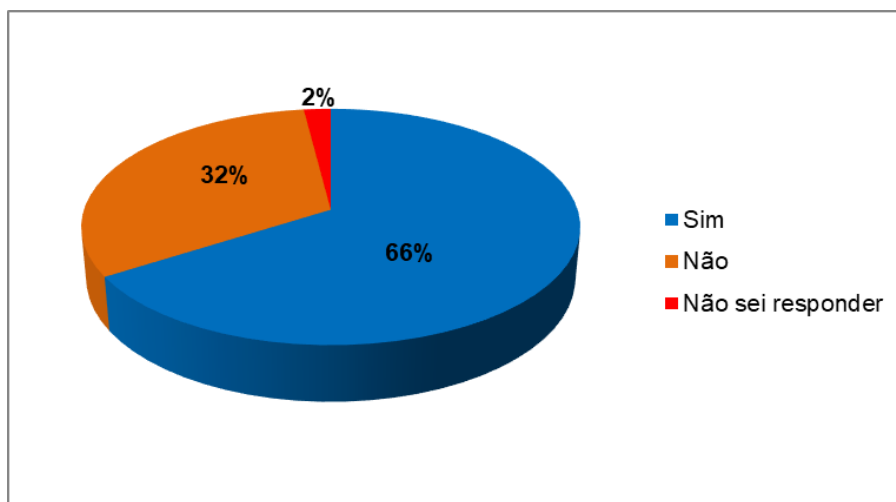
Gráfico 3 – Coleta e destinação de resíduos



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

O Gráfico 3 apresenta que a agenda de sustentabilidade já está presente em grande parte dessas organizações, sendo que 66% delas realizam coleta seletiva de lixo e destinam corretamente os resíduos líquidos e sólidos.

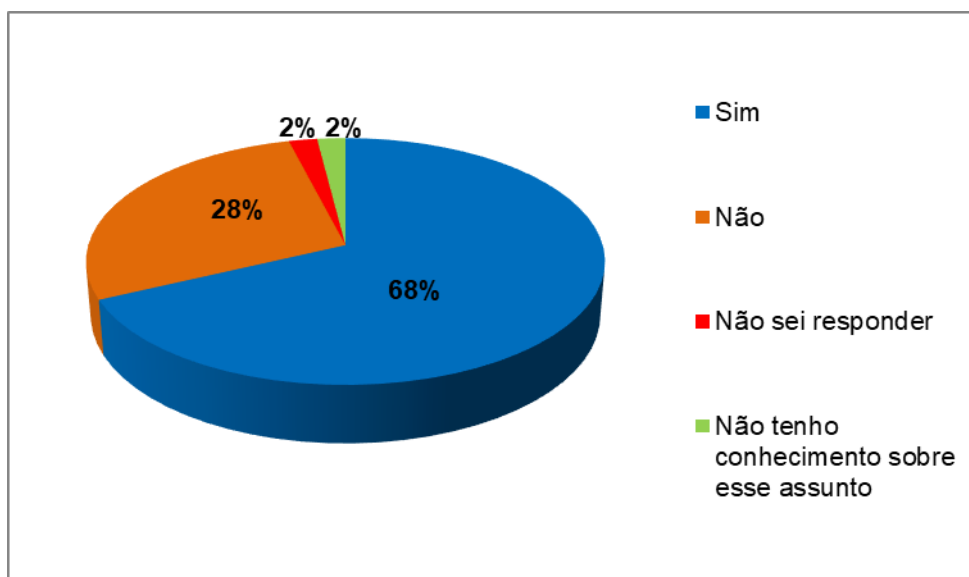
Gráfico 4 – Captação de água



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

No Gráfico 4, 66% das empresas possuem captação de água da chuva, 32% não realizam a captação e 2% não souberam responder.

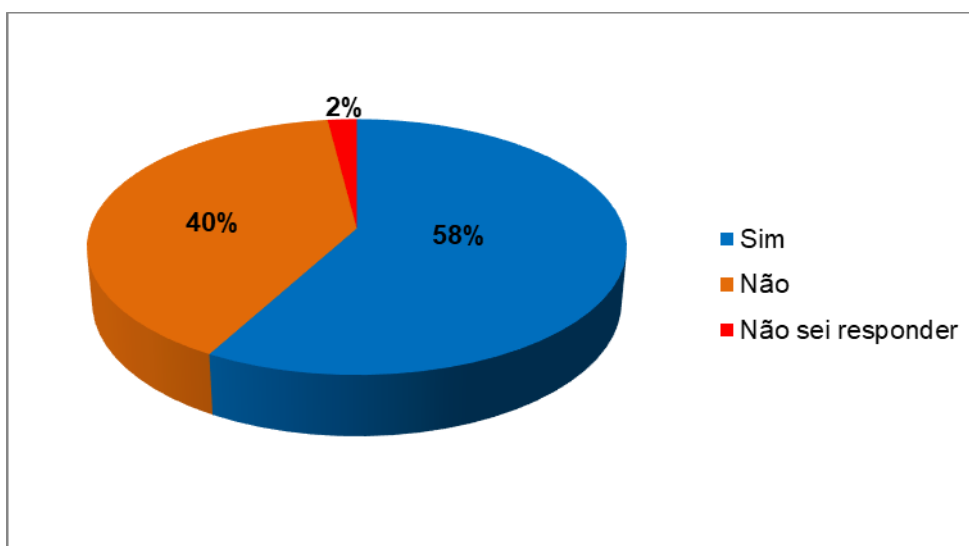
Gráfico 5 – Sistema de reuso de água



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

No Gráfico 5, 68% das organizações possuem captação de água da chuva, 28% não realizam a captação, 2% não souberam responder.

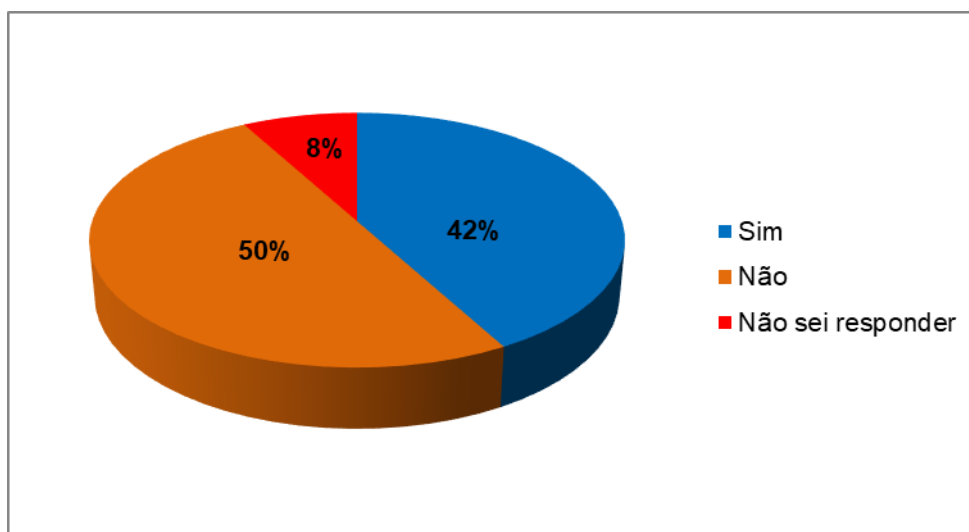
Gráfico 6 – Reuso de materiais



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

No Gráfico 6, é possível observar que 58% utilizam o reuso de materiais, prolongando, assim, sua vida útil (reciclagem e economia circular).

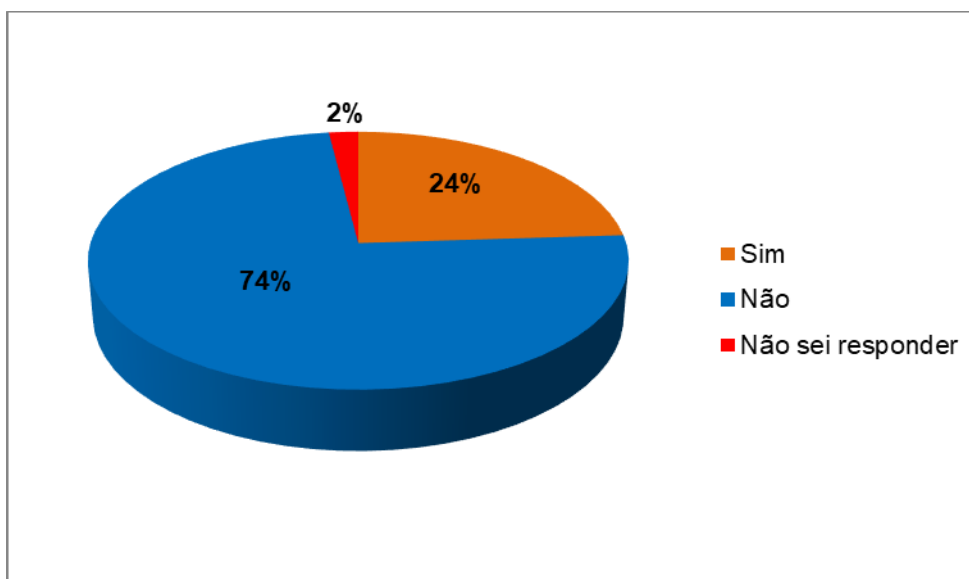
Gráfico 7 – Programa de redução de impactos ambientais



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

No Gráfico 7, 50% das empresas não têm programa de redução de impactos ambientais e/ou compensação danos. Desta forma, compreende-se que nesse aspecto as empresas participantes têm muito a evoluir.

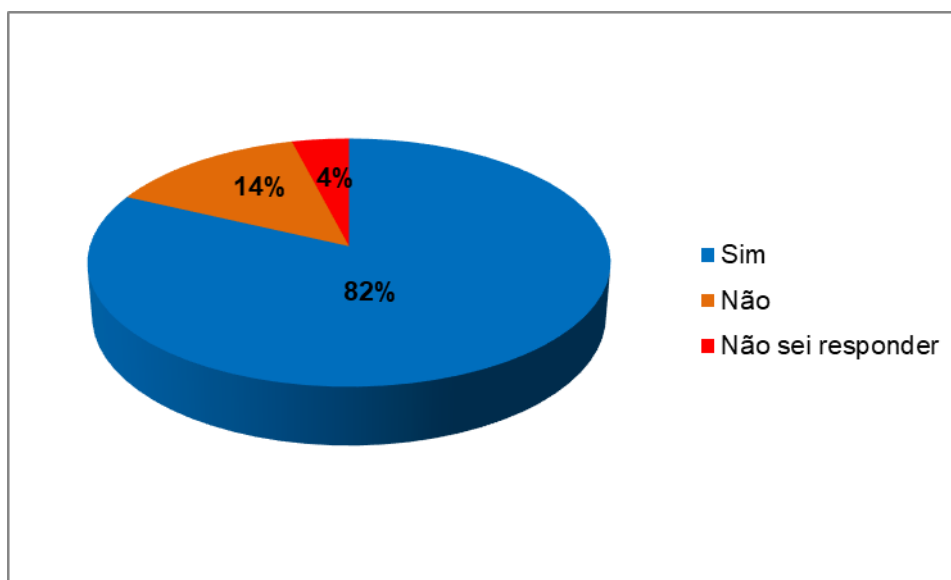
Gráfico 8 – Certificação ISSO 14001



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

No Gráfico 8, 74% não possuem Certificação ISO 14001.

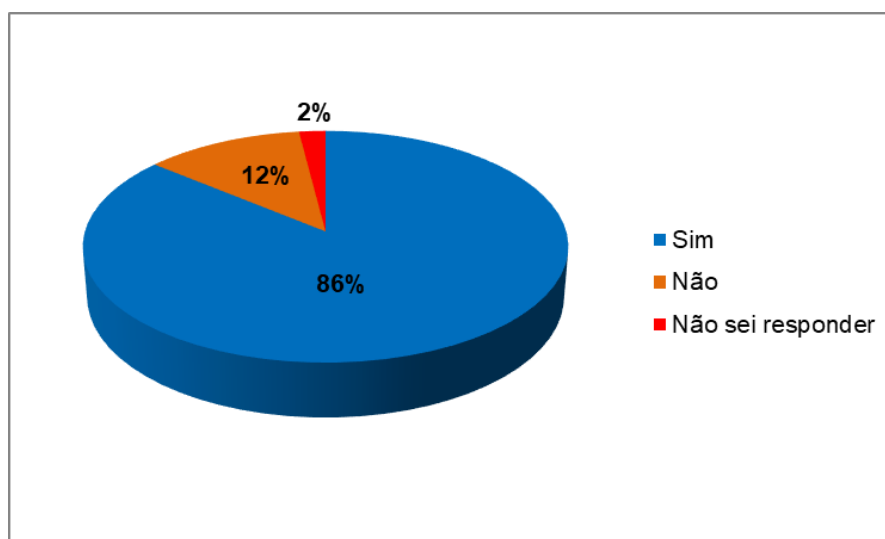
Gráfico 9 – Ações Sociais



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

No Gráfico 9, 82% realizam ações sociais, tais como viagens gratuitas para velórios, passeios, esportes, entre outros, que qualificam os vínculos da organização com seus parceiros comerciais: clientes externos e comunidade local.

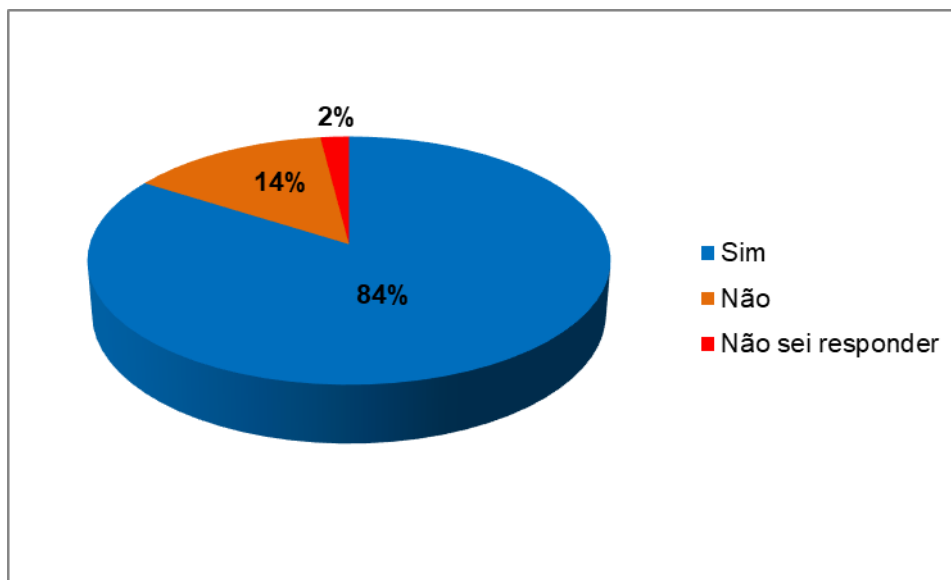
Gráfico 10 – Desenvolvimento dos colaboradores



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

No Gráfico 10, no que diz respeito ao relacionamento com os seus colaboradores, 86% afirmam auxiliar no desenvolvimento intelectual dos sujeitos que ajudam a empresa a alcançar os seus respectivos objetivos.

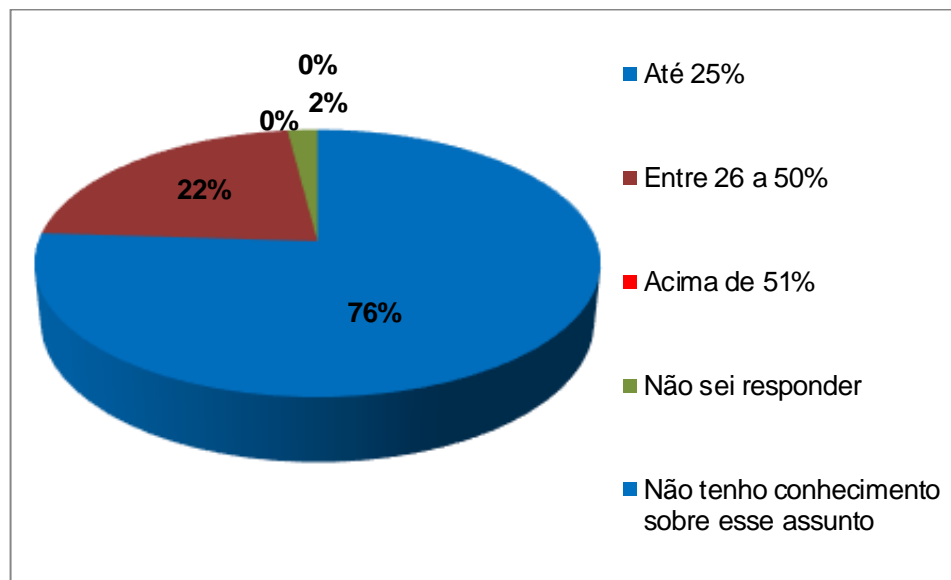
Gráfico 11 – Jovens Aprendizizes e PCD



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

No gráfico 11, a grande maioria das organizações (84%) possui, no quadro funcional, Jovens Aprendizizes e colaboradores com deficiência – PCD.

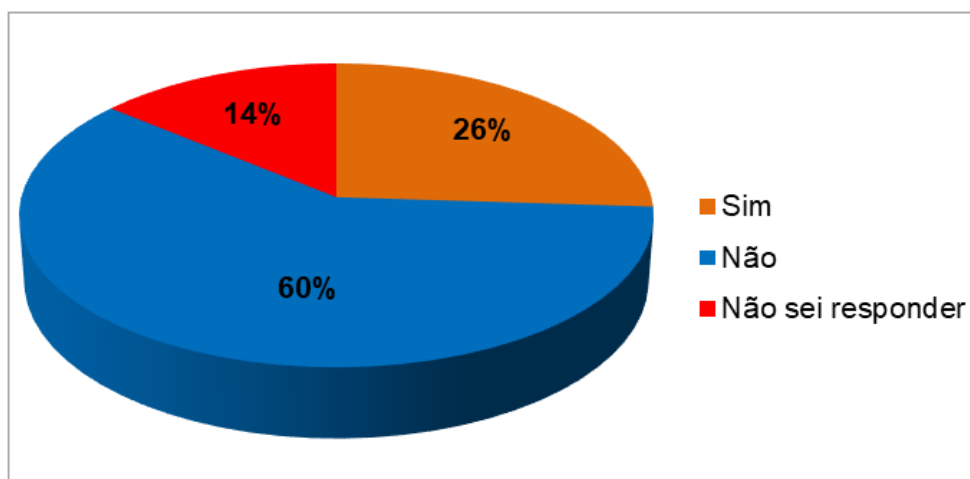
Gráfico 12 – Equidade de gênero



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

No gráfico 12, o processo de equidade de gênero no segmento de transportes continua a passos lentos: o percentual de mulheres no quadro funcional representa 25% em 76% das organizações.

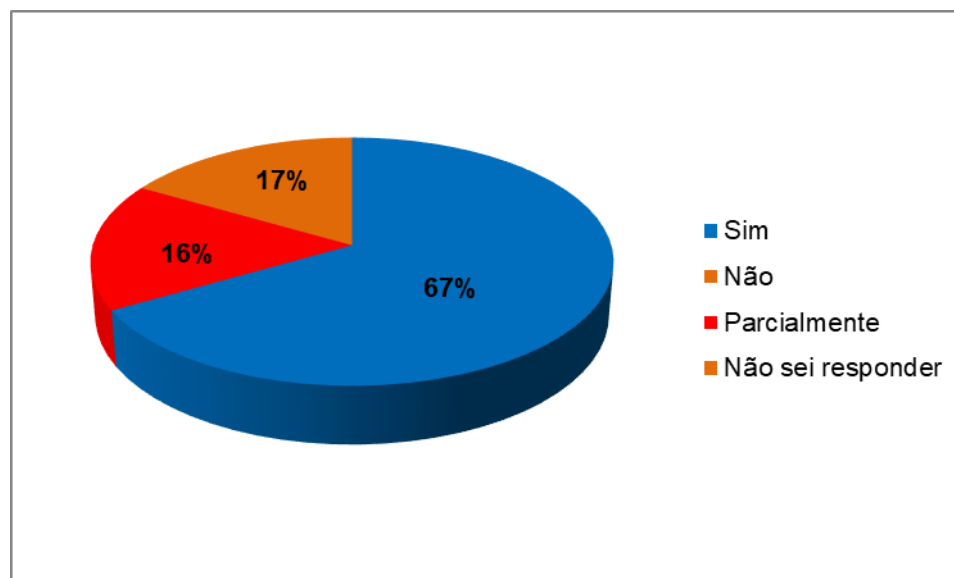
Gráfico 13 – Inclusão e diversidade



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

No gráfico 13, 60% das empresas não possuem política de inclusão e diversidade.

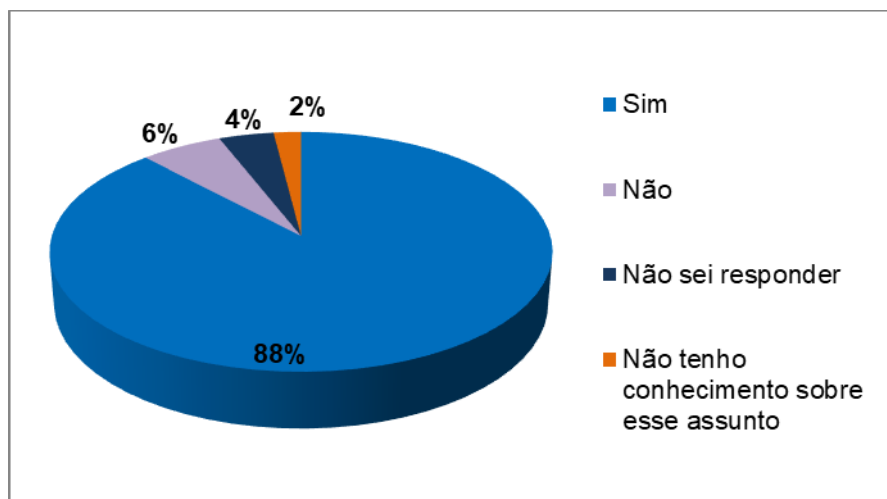
Gráfico 14 – Organizações agregam valores na prática de ESG



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

No Gráfico 14, 67% das empresas acreditam que o ESG pode agregar valor ao serviço prestado e prover ganhos financeiros e institucionais para a sua empresa.

Gráfico 15 – Necessidade de os gestores conhecerem mais sobre a agenda ESG para agregação de valor na empresa.



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

No Gráfico 15, 88% recomendariam ao seu gestor conhecer um pouco mais sobre o assunto ESG, fato que poderia contribuir na adoção de boas práticas administrativas e políticas de transparência dentro da organização.

Mediante a análise de dados, observa-se que o ESG, em sua grande maioria das empresas participantes da pesquisa, ainda não é uma realidade — apenas 56% conhecem ou já ouviram falar do assunto. A falta de conhecimento sobre o tema é um dos principais entraves para a implementação da agenda ESG, por completo, nas empresas. Entretanto, algumas delas já praticam algumas ações: 66% possuem captação de água da chuva; 86% possuem coleta seletiva de lixo e destinação correta de resíduos líquidos e sólidos; 58% possuem sistema de reuso de água; 68% responderam que há reuso de materiais, prolongando sua vida útil (reciclagem e economia circular); no âmbito social, 82% promovem ações sociais, valor ao serviço, na governança; 88% recomendariam ao seu gestor conhecer um pouco mais sobre o assunto ESG, fator importante para o maior desenvolvimento das pessoas sobre o tema e conseqüentemente na aplicação da agenda dentro das organizações.

A agenda ESG vem ganhando relevância no segmento de transporte de passageiros e tem despertado interesse nas organizações e sendo percebido de forma mais positiva e atraente pela opinião pública e pelos *stakeholders*. Dessa forma,

as empresas terão a necessidade de evoluir no tema para se tornarem competitivas no mercado.

4.2 Benchmarking / Realidades Organizacionais

Os avanços da tecnologia permitiram identificar alguns riscos que envolvem o planeta Terra. Povos de todas as partes do mundo se reuniram em diversas conferências para debater as práticas que deveriam ser adotadas para enfrentar a grave ameaça e formularam pactos e agendas para tal finalidade. A agenda ESG e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS) nasceram desse movimento e engajaram, mais recentemente, o setor financeiro nessa cruzada (PACTO GLOBAL e STILINGUE, 2021).

Empresas de grande porte perceberam que dependem integralmente da adoção dessas práticas para serem perenes, ainda que o caminho seja desafiador e sem volta. Não há tempo nem espaço para erros ou procrastinação. A mesma tecnologia que ajuda também denuncia, na mesma velocidade, aqueles que não se engajaram ou apenas fingiram adotar as práticas recomendadas, o famoso *greenwashing*, termo inglês que indica “lavagem verde”, discurso ambientalista em desacordo com as práticas efetivas da empresa (CARGNIN, 2021).

É fato que o uso crescente da tecnologia nas empresas de transporte está permitindo não só uma redução nas emissões de CO₂ — com a condução mais adequada dos veículos, busca dos melhores itinerários e escalas de profissionais —, mas exigiu, também, a qualificação da mão de obra para trabalhar com sistemas mais avançados de gestão. A incansável busca pela redução de custos gerou uma série de outras economias e desenvolvimentos atrelados aos ODS e permitiu um grande intercâmbio de práticas e informações, tornando o mercado ainda mais competitivo.

Segundo a ONG *Carbon Disclosure Project* - CDP (2023 apud ESFERA BRASIL, 2023), organização internacional sem fins lucrativos que ajuda empresas e cidades a divulgarem seu impacto ambiental, a Klabin — produtora e exportadora de papéis para embalagens — é a única empresa brasileira com nota máxima no ranking de empresas sustentáveis de 2022, considerando os critérios: mudança climática,

segurança hídrica e floresta. As pontuações da CDP são usadas por 650 instituições financeiras que, juntas, detêm US\$ 130 milhões em ativos para investimento. Segundo estudo feito pela Morningstar a pedido da Capital Reset, no Brasil, fundos ESG captaram R\$ 2,5 bilhões em 2020, sendo que mais da metade da captação veio de fundos criados nos últimos 12 meses (PACTO GLOBAL, 2021).

O setor financeiro tem um papel fundamental como indutor da agenda ESG e toma ações nesse sentido. Os investidores não querem mais investir em empresas que visam o lucro a qualquer custo, isto é, preferem organizações que buscam a perenidade e a prosperidade por meio de uma postura socioambiental coerente.

4.2.1 Práticas de sucesso quanto à adoção da agenda ESG no setor de transportes

Neste capítulo serão abordadas algumas práticas envolvendo organizações com atuação no setor de transportes, bem como o *benchmarking* realizado com VLI, Rumo Logística e VB Transportes Coletivos.

4.2.1.1 Movimentos no setor de transporte em direção à agenda ESG

Embora as empresas de transporte coletivo brasileiras ainda não marquem presença nesses rankings, é possível destacar as práticas de ESG da Metra, uma empresa da Viação ABC que opera o Corredor Metropolitano São Mateus - Jabaquara, na grande São Paulo, com cerca de 275 veículos de transporte coletivo (METRA, 2022).

Dentre as várias ações da empresa nos pilares social, ambiental e de governança, merece destaque a implantação do Corredor Verde. São mais de 30 Km com cerca de 11000 mudas plantadas no ano de 2019, cuja finalidade vai além do sequestro de gás carbônico (CO₂), minimizando os efeitos do aquecimento global, para abranger outras importantes ações, como: bem-estar psicológico dos usuários do corredor; amortização do efeito das chuvas; atenuação de enchentes;

favorecimento de infiltração de água no solo para alimentação do lençol freático; aumento da umidade local; redução das ilhas de calor e revitalização da paisagem.

Figura 3 – Corredor Metropolitano São Mateus – Jabaquara



Fonte: Metra (2022)

A Metra também adotou em 2008 um sistema de tratamento e recirculação de águas residuárias provenientes dos processos de lavagem dos ônibus. Cada veículo consome, em média, 300 litros de água por lavagem e a adoção da medida permitiu o reaproveitamento de 85% desse recurso. (METRA, 2022).

O reuso da água já é uma realidade necessária para o transporte coletivo. Esse insumo caro e escasso é extremamente consumido nas garagens que, minimamente, já captam água das chuvas.

Analisando as práticas da Metra, é possível ver que várias delas já são adotadas pelas empresas de transporte rodoviário de passageiros, até por imposição legal. No entanto, poucas são aquelas que adotam uma metodologia para acompanhamento do desempenho dessas práticas e a comunicação delas para seus *stakeholders*. As ações da Metra ganham destaque através de uma comunicação

abrangente e de fácil acesso sobre suas boas práticas, reconhecidas e recomendadas por gestores de transportes.

Outro fator relevante para sustentabilidade é o uso de combustíveis alternativos. O diesel é o principal combustível na matriz energética da América Latina e isso precisa mudar para que possamos atingir as metas estipuladas nos acordos firmados pelo Brasil.

Muitas cidades europeias, animadas com os resultados do uso do hidrogênio em veículos de transporte coletivo público, experimentam a adoção da medida, como é o caso em Hamburgo, na Alemanha, da operadora municipal do transporte coletivo *Hamburger Hochbah*, que encomendou cinco ônibus equipados com células do combustível para a fabricante polonesa Solaris Bus & Coach, referência europeia no assunto (AUTOBUS, 2023). O uso de hidrogênio também vem crescendo no mercado americano.

Na Espanha, de acordo com a Autobus (2023), “a operadora do transporte coletivo urbano de Barcelona, TMB, colocará em circulação um ônibus movido a biometano obtido do lodo tratado e de águas residuais”. Além disso, “o CO₂ emitido da queima do biometano não é de origem fóssil, portanto não produz efeito estufa” (AUTOBUS, 2023). Os testes visam avaliar os efeitos do biometano no motor do veículo e ajustar seu uso em larga escala.

A eletromobilidade é outra tendência forte no mercado, especialmente aqui no Brasil, onde já circulam vários veículos de transporte coletivo urbano movidos a eletricidade. No entanto, a falta de infraestrutura de abastecimento, o tempo de recarga e o alto investimento são os fatores mais citados como impeditivos do avanço dessa tecnologia por empresários brasileiros de transporte (PEREIRA *et al.*, 2019).

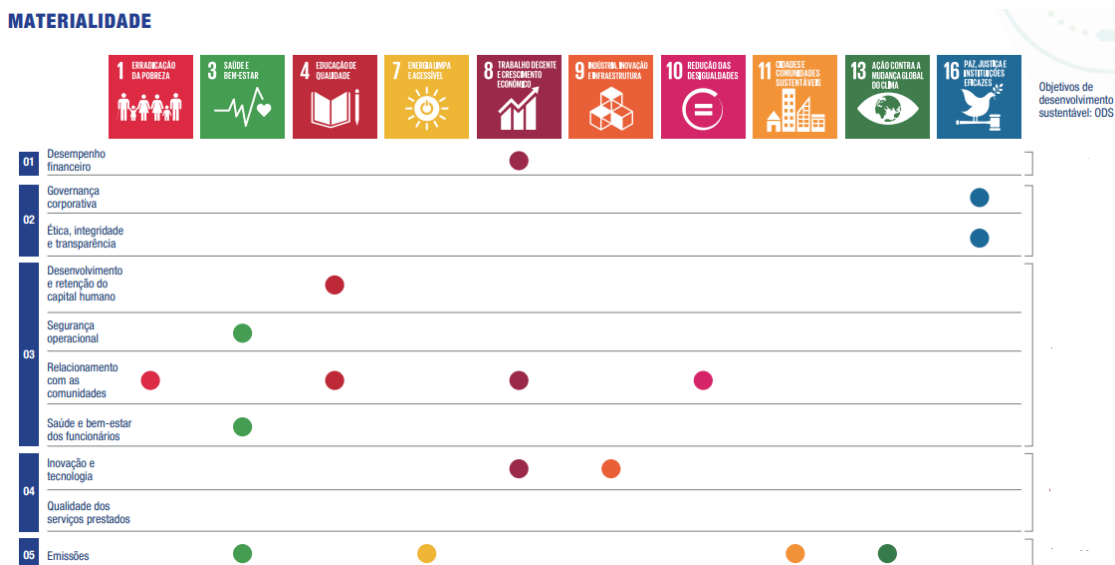
No entanto, algumas grandes empresas já avançam, também, na área de governança, como é o caso do Grupo Ouro e Prata, composto pelas empresas de transporte rodoviário de passageiros Viação Ouro e Prata, UneSul e TTL Transporte e Turismo, entre outras. O grupo já conta com Plano de Sucessão, Proteção de

Dados (LGPD), Conselho Consultivo, Conselho de Família, Conselho de Sócios e Política de Fornecedores já consolidados — ações que, além de garantirem a profissionalização da gestão, asseguram transparência e comprometimento com o propósito da empresa e com as metas dos ODS 2030, permitindo, assim, maior visibilidade pelos *stakeholders* (ESG GRUPO OURO E PRATA, 2022).

Destaque também para o tradicional Grupo Águia Branca, com sede em Vitória (ES), uma *holding* (Águia Branca Participações S.A – 1987) que reúne diversas empresas, tanto de transporte como de outras atividades, hoje um dos maiores conglomerados de transporte e logística do País que emprega mais de 15 mil pessoas, atuando em 300 cidades em todo o Brasil e América do Sul. O Grupo detém a Viação Águia Branca, fundada em 1946.

Através de uma pesquisa com os principais *stakeholders* (GRUPO ÁGUIA BRANCA, 2021), o grupo elencou os temas mais citados e compôs a sua matriz de materialidade, já conectada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU).

Figura 4 – Materialidade ESG Águia Branca



Fonte: Relatório de Compromissos - Grupo Águia Branca (2021)

A própria criação da holding em 1987 já foi um passo para fortalecer a governança, o compliance e a ética, resultando em uma gestão robusta, íntegra e em constante aperfeiçoamento (GRUPO ÁGUIA BRANCA, 2021).

A estrutura organizacional foi redesenhada em 1993. Desde então, o Grupo conta com Conselho de Administração e as Divisões de Negócios para reunir sob uma única diretoria todas as empresas que desenvolviam atividades afins. A Diretoria passou a contar com o auxílio de consultores independentes, foram criados comitês executivos e definido o limite de idade de 65 anos para cargos de gestão e de 70 anos para o Conselho de Administração. O modelo de governança prevê, ainda, um ciclo máximo de quatro anos para a Presidência (GRUPO ÁGUIA BRANCA, 2021).

Visando a preparação de herdeiros, a empresa criou, em 1990, o Programa de Trainee para Sucessão Familiar cujo objetivo é proporcionar conhecimentos aprofundados sobre o negócio para os descendentes (GRUPO ÁGUIA BRANCA, 2021).

No aspecto social, a empresa é pioneira no desenvolvimento do Programa Medicina do Sono. Um trabalho extenso que envolve os motoristas e suas famílias para identificar aqueles com problemas do sono que possam atrapalhar as atividades da vida diária e orientar, em visitas às suas residências, sobre como criar um ambiente adequado para que o sono seja restaurador, reduzindo assim o risco de acidentes e aumentando a segurança do transporte (GRUPO ÁGUIA BRANCA, 2021).

Tratando da responsabilidade ambiental, desde 2007, a empresa preserva 2.225 hectares de área remanescente de Mata Atlântica no Espírito Santo, convertidos em uma RPPN (Reserva Particular do Patrimônio Natural), homologada em 2017, dentre tantas outras ações na área de energias renováveis e veículos elétricos (GRUPO ÁGUIA BRANCA, 2021).

As práticas de maior evidência do setor de transporte rodoviário de passageiros estão mais ligadas à questão ambiental. A pesquisa sobre o tema confirmou que os aspectos sociais e de governança estão mais presentes em empresas de maior porte. No entanto, poucas instituições adotam a divulgação de relatórios de sustentabilidade,

dificultando a coleta mais detalhada de informações e mesmo a divulgação das práticas para os *stakeholders*, representando um desafio a ser superado pelo setor.

4.2.1.2 Benchmarking sobre a agenda ESG

No intuito de aprofundar as análises sobre a aplicação da ESG foram analisadas as práticas de três empresas: VLI, Rumo e VB.

1- VLI Logística

Criada em 2010, e assumindo a atual razão social em 2011, a VLI reúne ativos portuários e ferroviários de transporte de cargas gerais para oferecer aos clientes dos principais segmentos produtivos brasileiros serviços de logística integrada eficientes que conecta portos, ferrovias e terminais a outros modais para atender às principais regiões brasileiras produtoras de bens industrializados, siderúrgicos, minerais e do agronegócio.

Desde a sua criação, de acordo com o portal da VLI (2023), “a VLI busca trabalhar Sustentabilidade com Valor Compartilhado por acreditar no papel das empresas para a construção de uma sociedade melhor e está comprometida em deixar um legado para as gerações que estão por vir”. Neste sentido, ao longo dos anos têm realizado mudanças e buscado soluções para transformar a logística do Brasil de forma cada vez mais diversa, inclusiva, ética e sustentável.

A empresa já trabalhava pautada em princípios e diretrizes de sustentabilidade, responsabilidade social com todas as suas partes interessadas e alinhado ao negócio. Quando o movimento ESG se fortaleceu no mercado brasileiro, a VLI já tinha uma jornada estabelecida que viabilizou o anúncio de compromissos públicos. Em 2021, para elaboração e implantação do *roadmap* ESG, a VLI contou com uma consultoria especializada no tema. Depois disso, a gestão passou a ser feita pela área de Sustentabilidade da companhia.

Considerando que nenhuma empresa consegue ou precisa adotar de uma única vez todos os ODS em sua estratégia de sustentabilidade, é imprescindível adotar uma estratégia para eleger os ODS que serão priorizados. A VLI, por meio do diagnóstico interno, definiu os ODS para atuar, seja por já ter ações alinhadas às metas ou potencial para implantar ações que possam contribuir com algum deles. O ponto de partida para essa definição foi realizar um levantamento de informações internas sobre a gestão social e ambiental da empresa.

Para cumprir seu propósito, a VLI possui seis compromissos dentro da agenda ESG, que agrega os aspectos Ambiental (*Environmental*), Social e de Governança (*Governance*). São eles (VLI, 2023):

Social

Segurança para as operações, saúde e bem-estar dos empregados: Ampliar condições de saúde e segurança do nosso time, alcançando taxa de acidentes com afastamento (TFCA) 0,5 e taxa de Frequência de Acidentes com/sem Afastamento inferior a 2,0.

Ambiental

Legado para o planeta - mudanças climáticas: Contribuir para a mitigação das mudanças climáticas, reduzindo em 15% a emissão de gases de efeito estufa, por tonelada transportada. Reduzir em 20% o consumo de água nova nas operações, considerando a base de 2020.

Governança

Valor para as relações: Desenvolvimento local: alcançar e manter índice de 60% de contratação de fornecedores locais. Ética: sensibilizar 100% de clientes e fornecedores críticos em temas de Ética e políticas de inclusão da VLI. Diversidade e inclusão: alcançar 30% de mulheres em cargos de alta liderança, a partir de gerência, até 2025.

Na VLI, a caminhada de implantação e manutenção da Agenda ESG, se deparou em algum momento com obstáculos que precisaram ser vencidos para que o grande objetivo fosse a diante. São eles:

- Governança do processo é um desafio, já que são muitas áreas técnicas envolvidas;
- São desafiadoras as discussões sobre emissões, carbono e temas correlacionados, uma vez que no Brasil ainda não há regulação sobre esses assuntos;
- Definição de métricas para gestão, base histórica etc.;
- Comunicação e engajamento dos stakeholders no tema ESG.

No caso da VLI, o ESG está no seu mapa estratégico, alinhado aos desafios do negócio, sendo um dos indicadores de sucesso da empresa, com comportamentos-chave definidos na cultura VLI. Além disso, a VLI investiu e continua investindo na capacitação das lideranças e demais empregados sobre temas relacionados à Agenda ESG, pois entende que são as pessoas que implantam as ações que sustentam as metas e os desafios ESG no dia a dia.

2- Rumo Logística

A Rumo Logística é a maior empresa de logística ferroviária independente do Brasil, responsável por operar e administrar a malha ferroviária que abrange diversas regiões do país. A empresa foi fundada em 2007 e atualmente é controlada pela Cosan, um dos maiores grupos empresariais do país (RUMO, 2023).

A Rumo possui uma extensa rede de linhas férreas que se estendem por quase 14 mil quilômetros, ligando as principais regiões agrícolas do país, além de contar com conexões diretas com os portos de Santos, Paranaguá, São Francisco do Sul e Rio Grande. Com essa infraestrutura, a empresa é responsável por transportar 28% do volume dos grãos e outras cargas que são exportadas e importadas pelo Brasil (RUMO, 2023).

Entre os produtos transportados estão: commodities agrícolas como grãos (cana-de-açúcar, soja, farelo de soja e milho), fertilizantes, produtos industriais (combustíveis e biocombustíveis) e celulose.

Além do transporte ferroviário, a Rumo oferece também serviços de armazenagem e movimentação de cargas em terminais intermodais, garantindo maior eficiência na logística de seus clientes. A empresa emprega mais de 8 mil colaboradores e está presente em 09 estados brasileiros (RUMO, 2023).

A Rumo é uma empresa que valoriza a inovação e a tecnologia em seus processos, sempre buscando melhorias em seus serviços e em sua infraestrutura. A empresa também tem um compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social, adotando práticas que visam minimizar o impacto de suas operações no meio

ambiente e contribuir para o desenvolvimento das comunidades em que está presente.

Com o objetivo de colaborar com o crescimento do Brasil, a Rumo vem investindo em ESG, assumindo o papel de protagonista e oferecendo uma matriz de transporte sustentável para o setor. Para o benchmarking entrevistamos a Gerente de ESG da Rumo Logística, Daniely Andrade.

Para ela o setor ferroviário, principalmente quando se fala em impactos ambientais devido à regulamentação, tem diversas licenças e autorizações pesadas para cumprir. Com isso, a ferrovia é um modelo de negócio sustentável.

A Rumo entendeu que o mínimo ela já tinha, e começou a ter uma visão mais estratégica — o que amadureceu o seu olhar com o que ela já estava atendendo a contento do legal, e que podia ir além, podendo se posicionar no mercado como uma empresa pioneira nas ações de ESG.

Em 2018, a Rumo estabeleceu uma área de sustentabilidade e contratou uma consultoria para realizar uma avaliação a fim de identificar o estágio atual da empresa nesse aspecto. Com base nos resultados, foi desenvolvido um plano de ação para aprimorar a performance em sustentabilidade e abordar temas de forma mais eficiente.

Atualmente, no ano de 2023, foi contratada a mesma empresa para reavaliar e entender se a Rumo avançou ou estagnou (o novo diagnóstico ainda está sendo realizado).

Em 2020 foi dado o primeiro passo para o desenvolvimento “verde” da companhia, em que foram divulgados os 9 (nove) compromissos. A empresa seguiu, ainda, fazendo a atualização da matriz da materialidade e identificou mais 2 (dois) compromissos que também estão relacionados com os ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável). Todas as diretrizes estão em consonância com os Valores e Metas, as quais, quando implementadas, poderão promover o progresso em direção a uma sociedade mais justa e ética.

Os 11 compromissos com o desenvolvimento sustentável da Rumo são:

- 1) Zelar pela segurança dos times. Processos e operações. Com reflexo em nosso índice LTIF, cuja média deve ser 0,15, no período até 2025;
- 2) Promover e estimular a eficiência energética, buscando mitigar os impactos nas mudanças climáticas. (Reduzir em 15% as emissões por TKU até 2023);
- 3) Promover a diversidade de gênero nos processos seletivos e mapa de sucessão, além de desenvolver as pessoas continuamente. Neste aspecto, nos comprometemos em elevar o índice de satisfação do colaborador de 78% em 2019, para 82%, até 2025;
- 4) Difundir valores éticos entre todos do time e na cadeia de valor;
- 5) Buscar formas de financiamento atreladas a critérios de sustentabilidade (*Green/Social/Transition/ESG-related*);
- 6) Contribuir para o desenvolvimento sustentável do Brasil, protegendo os recursos naturais, com atitudes que buscam a perenidade dos negócios e geração de impacto positivo nas comunidades do entorno das operações;
- 7) Promover a transparência em relação a gestão dos negócios e em alinhamento a aspectos de sustentabilidade;
- 8) Incentivar a inovação no negócio e nas partes interessadas;
- 9) Impulsionar a cadeia de fornecedores e realizar a promoção da Sustentabilidade;
- 10) Promover ações de sustentabilidade em conjunto com os clientes.

Durante a entrevista, Andrade explica que para a Rumo, a implantação da agenda ESG tem sido desafiadora, especialmente no que se refere ao acultramento e à conscientização das pessoas sobre o valor gerado pela adoção de práticas sustentáveis. Além desses desafios, a empresa também precisa lidar com questões tecnológicas, diversidade, impacto na biodiversidade e segurança da comunidade ao redor da ferrovia.

A fim de trabalhar a sustentabilidade de forma efetiva, a empresa precisa superar esses obstáculos e adotar uma visão diferenciada sobre o negócio. No entanto, manter a adesão à agenda ESG é um desafio constante. O profissional de

sustentabilidade precisa entender as interdependências entre as áreas da empresa e engajar as pessoas a trabalharem juntas por uma causa comum.

Com isso, é fundamental contar com o envolvimento e o comprometimento da alta liderança. É necessário identificar o perfil e o comportamento ideal para formar um time engajado com a agenda ESG. Sem o apoio da liderança, o caminho pode se tornar tortuoso, gerar traumas e não evoluir de forma consistente.

A Rumo adota algumas estratégias para comunicar suas práticas sustentáveis:

são realizadas agendas mensais com os clientes e fornecedores para discutir questões relacionadas à sustentabilidade. Além disso, os fornecedores são convidados a preencher um questionário auto declaratório para avaliar o nível de sustentabilidade de suas operações. O objetivo é identificar oportunidades de melhoria e promover a adoção de práticas mais sustentáveis.

Já com os acionistas e *stakeholders*, a empresa utiliza o relatório de sustentabilidade como uma ferramenta formal de comunicação. O relatório é uma prestação de contas que apresenta os resultados das ações e iniciativas voltadas para a sustentabilidade. Com essa estratégia, busca-se promover a transparência e estabelecer um canal de diálogo aberto e direto com os diversos públicos interessados nas práticas de sustentabilidade da empresa.

A comunicação é o pilar para manter a cultura da sustentabilidade e faz parte do dever da Rumo educar por meio da transmissão de informações.

A Rumo tem diversas ações nos âmbitos ambiental, social e governamental. A partir disso, é importante pontuar que a empresa vem buscando garantir a geração de valor trabalhando os três pilares.

a) Ambiental:

A empresa adota as melhores práticas em sua gestão ambiental para reduzir os impactos das atividades e preservar os recursos naturais que fazem parte das

áreas de atuação. O objetivo é contribuir para um desenvolvimento saudável da população.

Para alcançar essa meta, a empresa se orienta por legislações, normas e requisitos aplicáveis, garantindo a conformidade em todas as operações, desde a execução de programas ambientais até investimentos em modernização de ativos e revitalização da via permanente, sempre buscando atender às necessidades ambientais de forma responsável e sustentável.

b) Social:

A Rumo conta com uma área de Responsabilidade Social altamente estruturada e engajada em ações sociais, em que o objetivo é promover um futuro melhor através de uma convivência harmônica entre a empresa e as comunidades em que atuam.

Para isso, foi estabelecido uma relação ética, transparente e respeitosa com as comunidades, buscando desenvolvimento social, educacional, cultural, ambiental e esportivo. Através dessas iniciativas, eles buscam gerar impactos positivos, contribuindo para um futuro sustentável e próspero para todos.

c) Governança:

A Rumo mantém um diálogo aberto e constante com outras empresas e organizações que têm o compromisso de adotar práticas sólidas de governança corporativa, visando a promoção de um ambiente de negócios ético e transparente.

Para garantir uma gestão responsável, a empresa conta com um Conselho de Administração e Diretoria compostos por membros que se comprometem a seguir as diretrizes estabelecidas no Estatuto Social da Companhia. Desse modo, a organização busca assegurar que todas as suas ações estejam alinhadas com seus valores e objetivos de longo prazo, promovendo a transparência, a ética e a confiança entre todos os *stakeholders* envolvidos.

Figura 5 – Mapa da malha e terminais



Fonte: Rumo (2022)

Figura 6 – Prêmios e reconhecimentos



Fonte: Rumo (2022)

3- VB Transportes Coletivos Ltda. (VB1)

A VB Transportes Coletivos Ltda., popularmente conhecida por VB1, é uma das empresas do Grupo Belarmino, de transportes urbanos de passageiros com forte atuação na cidade de Campinas – SP. Atualmente detém 25% do *Market Share* em passageiros, transportando aproximadamente 3 milhões de pessoas, percorrendo 2 milhões de km, mensalmente. Para isso, conta com uma frota de 236 veículos, sendo quase metade composta por veículos articulados, cujo consumo de combustível é significativamente maior, pois a média de quilômetro por litro é de aproximadamente 1,5, ou seja, para cada litro consumido o veículo percorre apenas 1.500 metros. Há também, nessa mesma frota, os veículos “superarticulados” que consomem um litro por quilômetro percorrido.

Tais curiosidades servem para ilustrar a complexidade de uma operação de transporte urbano por ônibus, bem como seu alto consumo de combustível e emissão de partículas, mas que, se comparada à quantidade de emissão dos automóveis, esse número é significativamente menor considerando a quantidade de pessoas que transporta e devido à importância que o modal tem na mobilidade urbana de uma cidade.

Outro dado interessante que merece destaque é que a frota é higienizada diariamente, pois, dada a severidade de uma operação urbana, que inclui o atendimento em leito carroçável não pavimentado, os veículos precisam ser lavados com periodicidade menor quando comparada a uma operação rodoviária de longa distância, por exemplo. Tais recursos precisam ser muito bem administrados visando custos, no que concerne às questões econômicas, mas principalmente para mitigar os impactos ambientais. À vista disso, a VB1 se destaca nesse quesito pelas medidas que já são adotadas em seus processos. São dezenas de procedimentos que visam prolongar a vida útil de equipamentos e componentes numa espécie de economia circular, bem como campanhas de conscientização sobre uso correto dos recursos naturais. A saber: captação de água da chuva, adoção de veículos menos poluentes, tratamento e destinação ambientalmente correta, de resíduos líquidos e sólidos, medição constante de opacidade, coletas seletivas, logística reversa de peças e pneus, controle no consumo de energia elétrica, água e combustíveis são algumas

das ações que exemplificam a preocupação da empresa com relação às questões ambientais.

Mas existem também vários processos voltados às questões sociais que vão desde a cessão de viagens gratuitas para passeios, desfiles, velórios, esportes etc., até a criação e/ou participação de campanhas de larga escala para doação de roupas, alimentos e utensílios. Além disso, tem forte ligação com a região que opera sendo uma importante geradora de emprego e renda, contribuindo ainda para o desenvolvimento econômico e intelectual, uma vez que vários jovens são formados para o mercado de trabalho através do programa jovem aprendiz, amplamente valorizado pela empresa. Ademais, vários jovens já fazem parte do quadro funcional atuando em diversas áreas da empresa e do Grupo.

Há também diversos outros serviços que são prestados pelos profissionais da empresa aos demais colaboradores e familiares.

Os valores e princípios, que revelam a política da empresa, refletem bem a governança corporativa e o foco na ética, no desenvolvimento dos colaboradores e no que há de mais moderno em tecnologia, visando manter-se na vanguarda nas áreas em que atua.

Mesmo com todas as dificuldades que ameaçam o setor, pois o que se vê são investimentos em transportes individuais em detrimento ao coletivo, é possível evidenciar que a VB1 já possui em sua gestão várias práticas de ESG, mas necessita de diretrizes para estruturar esse importante compromisso que pode agregar valor aos serviços já oferecidos.

4.2.1.3 Melhores Práticas Observadas

Este projeto elegeu 3 empresas do setor logístico para a prática do *benchmarking*, sendo que 2 empresas são do modal ferroviário e multimodal e 1 empresa do modal rodoviário. Tanto a Rumo quanto a VLI possuem uma agenda ESG bem estruturada, com compromissos e metas firmados. Já a VB, apesar de possuir

diversas ações e práticas que coincidem com os objetivos do ESG, ainda não possui uma agenda ESG definida.

Ainda que estejam em estágios de maturidade diferentes, as 3 empresas apresentaram propósitos semelhantes: a busca pelo crescimento sustentável, preocupando-se com as próximas gerações e com o planeta.

As principais práticas relacionadas ao ESG, identificadas nas empresas apresentadas foram:

- Promoção de ações de incentivo à educação e ao desenvolvimento social das comunidades próximas;
- Implantação de programas de gestão e redução da geração de resíduos;
- Implantação de programas internos que promovam a Diversidade;
- Redução de emissões de gases de efeito estufa;
- Ações que promovam a segurança e bem-estar dos empregados;
- Redução do consumo de água nova;
- Ações que impulsionam e desenvolvem a cadeia de fornecedores locais;
- Sensibilização de clientes e fornecedores no tema ética e prevenção a corrupção.

4.3 Percepção dos principais *stakeholders* sobre a ideia conceito

No intuito de avaliar a aderência da ideia conceito, foi realizada uma pesquisa em profundidade com os principais *stakeholders* do projeto. As entrevistas ocorreram por meio digital, no período de 15 a 19/05/23. Como principais *stakeholders*, foram mapeados os representantes das seguintes entidades: CNT, ITL, Associação Nacional dos Transportadores de Turismo e Fretamento (ANTTUR), Sindicato das Empresas de Transporte Coletivo de Fortaleza (SINDIONIBUS), Federação das Empresas de Transportes de Passageiros por Fretamento do Estado de São Paulo (FRESP) e AS Transportes Ltda. Os entrevistados, com exceção do Diretor do ITL, são empresários do setor de transporte.

4.3.1 CNT – Confederação Nacional do Transporte

Na CNT a pesquisa foi respondida pelo Diretor Institucional da entidade – Dr. Valter Souza.

Evidenciou-se a importância do tema ESG e como ele vem tomando cada vez mais força, gerando a necessidade das empresas transportadoras se prepararem para as mudanças em seus processos e modelos de operação, de forma a estarem adequadas às melhores práticas ambientais, sociais e de governança. De acordo com Souza, a plataforma proposta vai ao encontro dessa necessidade e auxiliará justamente as empresas de pequeno e médio porte que, por diversos fatores, têm mais dificuldades para realizarem os diagnósticos recomendados e a contratação de consultorias para adequação.

Destacando a importância do tema, o entrevistado informou, ainda, que o Sistema Transporte – composto pela CNT, SEST SENAT e ITL – tem desenvolvido diversas ações voltadas para essa temática. Em abril de 2023, Souza realizou uma missão internacional do transporte para a Suíça, onde os empresários participantes puderam conhecer um ambiente de inovação em ESG e transporte. O diretor salientou que a área técnica da CNT desenvolve diversas publicações voltadas para a temática da sustentabilidade ambiental e que podem ser acessadas no site oficial da confederação.

Dr. Valter afirmou que a perspectiva de governança também vem sendo tratada. Desde 2021, o Sistema Transporte implementa as ações do Programa Nacional LGPD no Transporte, em que sensibiliza e capacita as empresas do setor para o tema da proteção de dados. Em 2022, o ITL lançou o curso executivo *Governança, Compliance e Gestão de Riscos com Ênfase no Transporte e Infraestrutura*, voltado a profissionais que precisam adquirir conhecimentos para a criação de um ambiente corporativo confiável, com identificação de ameaças e boas práticas de governança que colaborem com processos de compliance, frente à complexidade envolvida nos processos de execução do setor de transporte.

O entrevistado citou o *Programa Ambiental do Transporte – Despoluir*, que completou 15 anos e tem como objetivo a promoção da melhoria da qualidade de vida dos transportadores, engajando-os em ações de responsabilidade socioambiental.

A área social, de acordo com Souza, recebe atenção especial do SEST SENAT na promoção de diversas ações para melhoria da qualidade de vida dos colaboradores do transporte e seus familiares. Existem ações voltadas, também, ao empoderamento feminino, ao trabalho infantil e ao combate à exploração sexual de crianças e adolescentes. Dr. Valter lembrou que, durante a pandemia, o setor transportador, através do SEST SENAT e empresas diversas, se mobilizou para o transporte de vacinas e pontos de atendimentos nas estradas brasileiras.

Todas as ações mencionadas acima demonstram a sintonia e a valorização do Sistema de Transporte com as práticas do ESG.

Por fim, o entrevistado concluiu que a plataforma proposta pelo grupo poderá atender não somente o modal rodoviário de passageiros, mas também outros modais do ecossistema do transporte, permitindo, inclusive, a construção de soluções colaborativas, em que empresas de todo o Brasil poderão compartilhar seus anseios e boas práticas.

4.3.2 ITL – Instituto de Transporte e Logística

Entrevistou-se o Diretor Executivo do ITL – Instituto de Transporte e Logística, Dr. João Victor Mendes Gomes e Mendonça, que, assim, se manifestou sobre o tema do projeto: “A agenda ESG é um avanço para as empresas, instituições e sociedade; portanto, faz todo sentido ter uma plataforma que possa contribuir com esse processo. Inclusive, já trabalhamos o tema nos cursos que são ofertados às empresas do setor.”

Na sequência, foram questionadas lideranças empresariais do setor ligadas à CNT e às entidades sindicais representativas da atividade de Transporte Rodoviário de Passageiros, cujos depoimentos estão abaixo transcritos:

4.3.3 Sindicato das Empresas de Transporte Coletivo de Fortaleza — Sindionibus

Na região nordeste, foi entrevistado o empresário Dimas Barreira, presidente do Sindicato das Empresas de Transporte Coletivo de Fortaleza (Sindionibus), membro da Seção de Transporte Coletivo da CNT e Sócio diretor da Auto Viação São José Ltda.

Barreira expressou a sua respectiva opinião sobre a plataforma proposta neste trabalho:

A plataforma é muito bem-vinda, porque auxiliará na estruturação de uma política de gestão em ESG para o setor de transportes que, em seu DNA, já está atrelado a sustentabilidade, mas que ainda depende de mais mobilização, a fim de que as pessoas entendam que o uso coletivo de recursos é uma maneira inteligente de pensar em um mundo mais sustentável e que o transporte coletivo é uma dessas possibilidades.

4.3.4 Associação Nacional dos Transportadores de Turismo e Fretamento

O empresário Émerson Imbronizio, Vice-presidente da Associação Nacional dos Transportadores de Turismo e Fretamento (ANTTUR), é diretor do Sindicato das Empresas de Transporte de Passageiros por Fretamento de Curitiba e Região (SINFRETIBA) e Sócio diretor da Rimatur Transportes Ltda. Imbronizio, com vasto conhecimento do serviço de fretamento e das peculiaridades das empresas de várias regiões do país, a partir de sua respectiva avaliação da ideia conceito, afirmou:

Acredito que a plataforma seria de grande valia, principalmente para médias e grandes empresas do setor, que já contam com um corpo técnico que pode trabalhar em conjunto para implementação das práticas em ESG, afinal, sabemos que os clientes estão atentos e cobrando as nossas iniciativas em relação ao tema.

4.3.5 Zanca Transportes

Em São Paulo, estado que concentra atividade pungente de transporte de passageiros, entrevistou-se Milton Zanca, Sócio diretor da Zanca Transportes Ltda e Presidente da Federação das Empresas de Transportes de Passageiros por Fretamento do Estado de São Paulo (FRESP), entidade com mais de 29 anos de representação do setor de fretamento. Avaliada a ideia conceito e esclarecidas as dúvidas, ele declarou:

O tema ESG é muito pertinente. O modelo apresentado ajudaria as empresas, principalmente as pequenas e médias. Elas não possuem recursos para contratação de consultoria para a adoção da Agenda 2030. Teremos um grande ganho de imagem, qualificação e qualidade dos nossos serviços. Será um diferencial ter um relatório de sustentabilidade.

4.3.6 AS Transportes

Marco Antônio Rocha da Silva, Diretor Financeiro da AS Transportes Ltda., uma empresa tradicional da cidade de São Paulo, foi mais um dos escolhidos para responder a entrevista e, avaliando a ideia conceito, entendeu que ela pode ser base para uma futura certificação de cumprimento das práticas de ESG, criando um diferencial competitivo e de imagem para aquelas empresas que realmente se dedicarem ao cumprimento dos ODS. Lembrou que o selo do Programa Despoluir, uma iniciativa da CNT, confere credibilidade à frota no quesito emissões dentro do padrão e que essa plataforma ora sugerida, poderia seguir a mesma linha. Por fim, finalizou: “Parabenizo a iniciativa e penso que, além de auxiliar na implantação das práticas ESG, a plataforma poderá ser mais uma referência de empresas que estão preocupadas na implantação de políticas que resultem em uma boa gestão, refletindo na qualidade dos serviços ofertados.”

A partir da análise dos depoimentos, é possível concluir que o escopo do trabalho é de interesse do setor e a proposta da plataforma é pertinente e de utilidade expressiva para as empresas, merecendo apoio e interesse tanto da CNT quanto de outras entidades e organizações. Trata-se de uma oportunidade para a disseminação ágil e prática dos princípios de ESG, permitindo a integração e a valorização de diversas entidades na proposta.

5 DESENVOLVIMENTO E PROPOSTA DE SOLUÇÃO

5.1 O modelo para a adoção da agenda ESG no segmento brasileiro de transporte rodoviário de passageiros, de forma a potencializar a adoção da Agenda 2030

Neste capítulo será apresentado o modelo proposto para que as empresas de transporte rodoviário de passageiros possam implementar a Agenda 2030 da ONU de forma orientada e rápida, promovendo um engajamento do setor com os ODS.

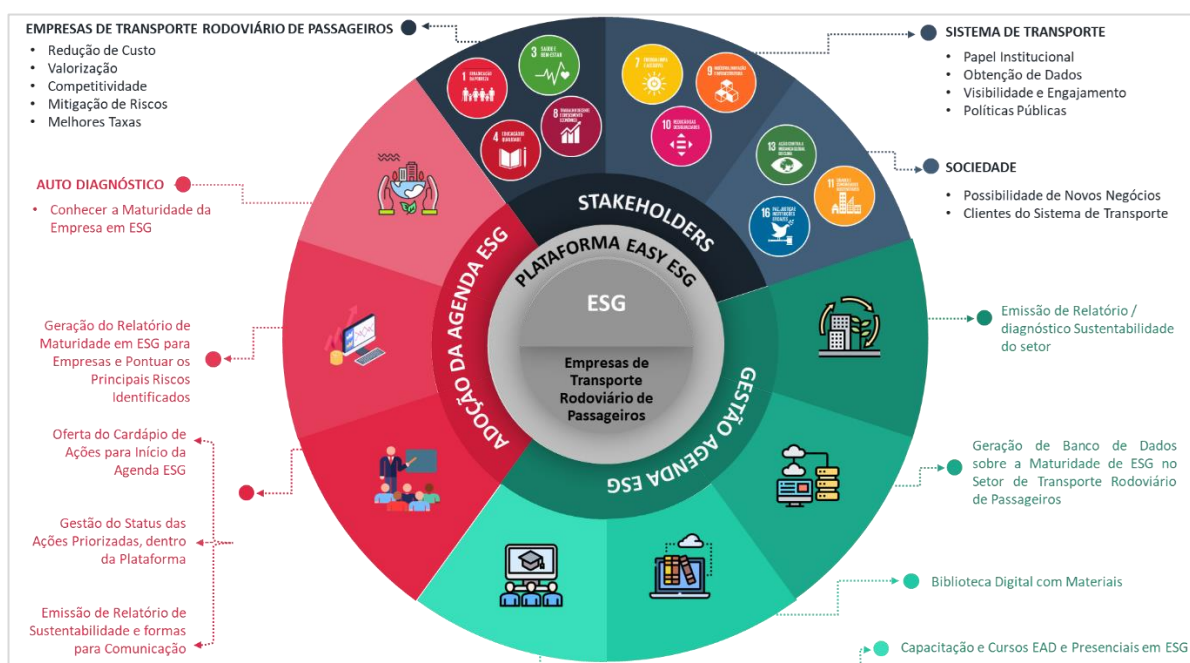
A figura 8 demonstra o *framework* do modelo, com o intuito de apresentar de forma objetiva suas ações estratégicas.

No centro do *framework* há o principal tema a ser abordado: ESG e as empresas de transporte rodoviário de passageiros. Dessa forma, as organizações participantes estarão envolvidas pela proposta da plataforma, inicialmente denominada *EASY ESG* — uma clara alusão à facilidade que se deseja entregar para as empresas.

Na sequência, há as três partes que contemplam o serviço: a entrega feita pela plataforma para as empresas de transporte, nomeada como Adoção da Agenda ESG (vermelha); as atividades e os benefícios daqueles que hospedarem a plataforma, denominada Gestão da Agenda ESG (verde); e uma última parte (preta) denominada *Stakeholders*, que contempla os principais ODS que poderão ser atendidos numa etapa de maturação da plataforma e os benefícios para as partes envolvidas.

Ao redor do *framework*, há um texto explicativo que identifica cada uma das ações ou benefícios das três partes destacadas do projeto.

Figura 7 – Framework do Modelo



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

5.1.1 Serviços e benefícios da Plataforma para as empresas de transporte rodoviário de passageiros

Ao acessar à plataforma *EASY ESG*, a empresa preencherá um cadastro, receberá um login e senha, mantendo preservados seus dados e informações. Na sequência preencherá um questionário elaborado pela plataforma, denominado autodiagnóstico, com a finalidade de identificar seu grau de maturidade/aderência às práticas de ESG.

Concluído o preenchimento, a empresa receberá um relatório de maturidade (diagnóstico) contendo indicação dos pontos de risco, uma recomendação de possíveis pontos de melhoria e as ações recomendadas para eles. A partir disso, será apresentado um cardápio de ações para início ou melhorias da implementação da Agenda ESG. Esse cardápio conterá cursos, presenciais ou virtuais, disponibilizados pelo SEST SENAT e ITL (hospedados na plataforma das próprias entidades). Será indicada a bibliografia disponível na Biblioteca do ITL sobre os temas mais recomendados, tudo de acordo com o diagnóstico. Inclusive, notícias e práticas pré-selecionadas sobre o tema poderão ser encaminhadas com frequência à empresa, mantendo, assim, seu engajamento.

A empresa definirá os temas que trabalhará e suas metas. Assim, feita a definição, a plataforma fará a gestão do status das ações priorizadas pela empresa (agenda), enviando automaticamente alertas sobre o calendário para atingir a meta, bem como recomendará, frequentemente, capacitações, material de leitura e outras orientações pertinentes aos temas escolhidos para a equipe envolvida no trabalho, com intuito de manter seu engajamento. A empresa, por sua vez, alimentará o sistema com os passos dados em direção à meta, às capacitações e a todas as atividades desenvolvidas, de maneira que se atinja o objetivo.

Ao final de 12 meses, o sistema fechará um ciclo e emitirá um relatório com todas as práticas de ESG que a empresa adotou, além dos progressos e das eventuais dificuldades identificadas no cumprimento das metas estabelecidas. Haverá, também, um relatório de sustentabilidade para as empresas apresentarem aos clientes, internos e externos, instituições financeiras para a obtenção de taxas especiais e orientações sobre como pode ser feita sua divulgação, dando visibilidade para as práticas adotadas.

A partir desse processo, inicia-se automaticamente um novo ciclo, demandando da empresa a escolha das metas para ciclo. Assim, a plataforma facilitará e agilizará a implantação ou o avanço da Agenda ESG; permitirá mitigar riscos; orientará para o cumprimento de eventuais normas ligadas às práticas escolhidas; direcionará a capacitação de equipes; e permitirá melhoria da imagem da empresa. A emissão do relatório de sustentabilidade, um grande ganho para as empresas, permitirá negociar melhores taxas em empréstimos e financiamentos bancários.

Dessa forma, a proposta representa grande incentivo à adoção da Agenda 2030, gerando ganhos para o setor e toda sociedade.

5.1.2 Serviços e benefícios da Plataforma para seu operador

A proposta é que a plataforma seja criada, hospedada e operada por qualquer uma das entidades que compõem o Sistema de Transporte – CNT, ITL, SEST e SENAT – como mais uma prestação de serviço para as empresas do setor.

Os recursos para criação e manutenção da plataforma viriam das verbas legais destinadas mensalmente a essas entidades (Contribuições para o Sistema S), sem prejuízo de serem captados patrocínios de terceiros interessados em fornecer consultoria em ESG ou mesmo ganhos de imagem por conta dos produtos e serviços comercializados com as empresas de transporte. Portanto, é possível trabalhar com duas fontes de custeio da plataforma, de forma conjunta ou isoladamente, caso o Sistema de Transporte entenda que essa seria a melhor solução.

O Sistema de Transporte teria ganhos expressivos, com um enorme banco de dados que permitirá uma radiografia do ESG no setor de transporte rodoviário de passageiros, além de propiciar um trabalho institucional de valorização do setor e de suas práticas, bem como planejar proposição de políticas públicas que favoreçam as ações do setor.

No que diz respeito à capacitação e à qualificação haveria um grande aumento na demanda por temas importantes ligados ao ESG criando um ambiente favorável para melhoria da qualidade do transporte, inovações, network e crescimento profissional dos colaboradores das empresas. Vale destacar que a capacitação e a qualificação representam as atividades principais do SEST SENAT, entidades integrantes do Sistema de Transporte e que poderão desenvolver, com sua expertise e estrutura, todo o conteúdo necessário para a evolução do tema.

Evoluir nos ODS trará ganhos para toda sociedade e não só para a empresa ou para o Sistema de Transporte.

No entanto, é possível que o modelo proposto seja desenvolvido e explorado por qualquer outra empresa privada, obtendo receitas daqueles que utilizarão os serviços (mensalidades), com publicidade, parcerias de negócios, eventos, treinamentos e uma infinidade de outras ações que garantirão o retorno do investimento, como demonstra a viabilidade financeira. Tal possibilidade comprometeria os benefícios para o Sistema de Transporte, tendo em vista que, nesse formato, ele não teria acesso às informações do desempenho e das dificuldades do setor em relação às práticas de ESG, impedindo, assim, que obtenha uma radiografia

do setor em ESG e dados que possam nortear a propositura de políticas públicas que possam alavancar os resultados do setor.

Outra possibilidade seria uma parceria do Sistema de Transporte com uma empresa privada para o desenvolvimento e gestão da plataforma *EASY ESG*, em que cada parte poderia ter suas próprias contrapartidas uma vez que as receitas adicionais são bastante atrativas para investidores externos; e a estrutura, a capilaridade e a plataforma de educação da CNT reduziriam os investimentos na plataforma e alcançariam um expressivo número de empresas de transporte por todo Brasil.

Assim, o modelo proposto pode ser desenvolvido e explorado por qualquer entidade ou empresa.

5.1.3 Serviços e benefícios da Plataforma para a Sociedade (*Stakeholders*)

O setor de transporte rodoviário de passageiros é uma das atividades essenciais e um direito dos cidadãos, portanto, presente em todos os médios e grandes centros do país. Milhares de pessoas são diariamente transportadas para o trabalho, estudo, lazer, saúde, turismo, isto é, a uma infinidade de atividades humanas que demandam deslocamentos. À vista disso, estimular a adoção dos ODS permitirá uma sociedade mais sustentável.

Mitigar os riscos da atividade é essencial e trabalhar os ODS nas empresas de transporte permitirá o cumprimento dos desafios de forma ampla, profissional e transparente. Assim, a ação gerará novas demandas de negócios para outros setores, trará elementos que poderão nortear políticas públicas voltadas à sustentabilidade das relações de consumo e, principalmente, informações claras para todos os clientes do setor sobre as práticas adotadas, seus desafios e ganhos. A sociedade, dessa forma terá informações para fazer suas escolhas de meios de transporte ou empresas mais sustentáveis — a proposta, então, apresenta ganhos reais para todos os envolvidos.

5.2 Análises de viabilidade para o Modelo

Neste capítulo será apresentada uma análise, abrangente e detalhada, que permitirá a avaliação da viabilidade do modelo em questão, de modo a abordar aspectos técnicos, funcionais e o potencial de inovação da tecnologia.

Ao considerar todos esses elementos de maneira minuciosa, será avaliada as aptidões da solução proposta a partir da mensuração precisa dos dados, a fim de se tomar uma decisão fundamentada sobre sua exequibilidade.

Essa abordagem cuidadosa e completa nos permitirá determinar se o modelo atende a todos os requisitos necessários para se avançar à etapa de implementação.

5.2.1 Viabilidade técnica

A análise em questão tem como objetivo avaliar se o modelo e suas ferramentas atendem a todos os padrões necessários para ser implementado em empresas de grande e médio porte. Um dos elementos centrais do modelo é a tecnologia representada pelo software. É crucial que o sistema tenha um nível adequado de segurança, uma vez que conterá informações sigilosas.

Além disso, é fundamental garantir uma sustentação efetiva e um atendimento contínuo ao sistema após a finalização do projeto. É esperado que se promova melhorias contínuas em linha com a evolução dos processos e da tecnologia.

Ao considerar todos esses aspectos, será possível tomar uma decisão embasada sobre a viabilidade e a capacidade da solução proposta, a fim de atender às necessidades das empresas-alvo.

5.2.1.1 Escopo Técnico

Será realizado o desenvolvimento de uma plataforma de gerenciamento de dados — ela será hospedada em um ambiente de nuvem. Essa plataforma, como

propósito, fornecerá a todos os departamentos das empresas uma visão unificada e compartilhada dos dados.

Além disso, a plataforma oferecerá a possibilidade de integração com clientes externos das empresas, permitindo que eles acessem as informações por meio de integrações via API ou diretamente na plataforma, por intermédio de acessos personalizados.

Para controlar o desenvolvimento dessa plataforma, será necessária a contratação de uma equipe composta por desenvolvedores, analistas e um gerente de projeto. Esses profissionais serão responsáveis por garantir o sucesso do projeto e a entrega de soluções eficientes, que serão oferecidas à vista das necessidades das empresas envolvidas.

Dessa forma, ao considerar o escopo técnico completo, os responsáveis pelo projeto devem estar preparados para desenvolver uma plataforma robusta, que atenda às demandas de gerenciamento de dados, promova a colaboração entre os departamentos e permita a integração com clientes externos de forma segura e personalizada.

5.2.1.2 Conclusão da análise técnica

Com base na análise realizada, conclui-se que a plataforma proposta é viável tecnicamente. A tecnologia utilizada é segura, moderna e oferece a flexibilidade necessária para atender às demandas das empresas de grande e médio porte.

A plataforma permite uma visão unificada e compartilhada dos dados, facilitando a colaboração entre os departamentos. Além disso, oferece a possibilidade de integração com clientes externos, proporcionando fácil acesso e personalização dos dados.

Portanto, os requisitos técnicos, a expertise necessária e os recursos para o desenvolvimento e manutenção da plataforma estão disponíveis. Com isso, a

continuidade do projeto pode ser considerada, oferecendo uma solução eficaz e inovadora para a gestão de dados nas empresas-alvo.

5.2.2 Viabilidade Financeira

Muitas empresas brasileiras sequer chegam à fase adulta, ou seja, simplesmente “quebram” antes mesmo de se desenvolverem. Uma das principais causas é a falta de planejamento; e dentro de um projeto, a análise de viabilidades, entre elas, talvez a mais importante que é a viabilidade financeira. Não há como investir nem convencer os investidores sem que se tenha uma análise criteriosa, segura, consistente e capaz de mitigar os riscos no que concerne ao retorno sobre o investimento, seja em capital ou em tempo.

Diante disso, o projeto da plataforma busca, através de 03 (três) grandes vertentes, que são receitas, custos operacionais e margem de contribuição, determinar a viabilidade financeira com base nos principais indicadores: Taxa Mínima e Atratividade – TMA; Taxa Interna de Retorno – TIR; e Retorno Sobre o Investimento – ROI.

Vale lembrar que o custo para as concessionárias do Sistema “S” SEST/SENAT será diluído nas contribuições das próprias empresas o que, certamente, não acarretará gastos adicionais, uma vez que a ideia é que o projeto seja absorvido, desenvolvido e disponibilizado pela Confederação Nacional dos Transportes – CNT. Entretanto, é necessário mensurar os custos com investimentos e operacionalização para se chegar às respostas dos indicadores financeiros citados acima.

5.2.2.1 Projeção de Receita

Considerando a premissa do projeto, que é facilitar as implementações do ESG em empresas de transportes rodoviários de pequeno e médio portes — e à vista de que os baixos custos serão um ponto significativo de interesse —, a receita será oriunda de parcelas que serão cobradas a partir do momento da adesão ao serviço, sem custo inicial de implantação e com prazo igual/superior a cinco anos, em regime de contrato de prestação de serviços.

Conforme pode ser visto na figura 1, do anuário da ANTT (2022), há milhares de empresas em todo o território nacional. Levando em conta que a plataforma contará com o apoio da CNT e que as despesas serão custeadas pelos Sistemas de Transportes (SEST/SENAT), estimamos iniciar o serviço com uma carteira de 2,2% das empresas, cerca de 180 unidades/CNPJs, já no final do primeiro ano de implantação. Estima-se, também, um crescimento de 30% no segundo ano, 40% no terceiro ano, 50% no quarto ano e 60% no 5º ano — espera-se que, no 5º ano, a plataforma atenda a cerca de 9% das empresas brasileiras.

Ressalte-se que a quantidade de empresas que formam o fretamento é significativa; à vista disso, esse diferencial competitivo agregará valor à companhia, garantirá perenidade aos negócios junto aos seus clientes e permitirá compartilhar suas boas práticas nesse mesmo site onde obteve toda expertise necessária para a implantação do ESG.

Na figura 8 é possível entender o desmembramento do serviço rodoviário de passageiro, bem como sua nomenclatura e conceitos:

Figura 8 – Relatório ANTT – Tipo de serviço Base 2022



Fonte: ANTT (2022)

Em um país de característica rodoviarista e dimensões continentais, há de se pensar em prover condições para que as empresas, principalmente aquelas que já

praticam ações de governança sustentável, divulguem seus feitos, a fim de que sejam exemplos para toda a América Latina.

Considerando ainda o benefício comparado ao custo e a cobrança de um valor simbólico, pois o objetivo é de que as empresas tenham valor agregado ao seu serviço, o preço da prestação mensal será orçado em R\$500,00 (quinhentos reais), independentemente do tamanho da organização; e o valor de publicidade, que será uma outra fonte de receita, será fixado em R\$2.000,00 (dois mil reais) por empresa.

A fim de não poluir o site, o número de propaganda será limitado a 10 (dez) inserções publicitárias de empresas que prestam serviços ligados ao ESG, tais como escritórios de advocacias e consultorias ambientais. Dessa forma, o faturamento estimado entre receita de serviços somada a de publicidade, com reajuste de apenas 2% para os próximos cinco anos, ficará assim distribuído, conforme tabela 01:

Tabela 1 – Faturamento estimado ano 1 ao 5º

Receita de Serviços - Plataforma ESG EASY

Ano	Quant	Descrição	Valor mensal R\$	Valor Total R\$
1	180		R\$ 500,00	R\$ 90.000,00
2	234		R\$ 510,00	R\$ 119.340,00
3	328	Empresas na plataforma	R\$ 520,20	R\$ 170.417,52
4	491		R\$ 530,60	R\$ 260.738,81
5	786		R\$ 541,22	R\$ 425.525,73
Total				R\$ 1.066.022,06

Receita de Publicidade - Plataforma ESG EASY

Ano	Quant	Descrição	Valor mensal R\$	Valor Total R\$
1	10		R\$ 2.000,00	R\$ 20.000,00
2	10		R\$ 2.040,00	R\$ 20.400,00
3	10	Empresas na plataforma	R\$ 2.080,80	R\$ 20.808,00
4	10		R\$ 2.122,42	R\$ 21.224,16
5	10		R\$ 2.164,86	R\$ 21.648,64
Total				R\$ 104.080,80

Receita Total - Plataforma ESG EASY

Ano	Valor Total R\$
1	R\$ 110.000,00
2	R\$ 139.740,00
3	R\$ 191.225,52
4	R\$ 281.962,97
5	R\$ 447.174,37
Total	R\$ 1.170.102,86

Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

5.2.2.2 Custos

Custos de criação e desenvolvimento

Os custos iniciais de investimentos, conforme tabela 02, estão baseados no desenvolvimento de software, criação de uma plataforma robusta de inserção de dados, armazenamento e compartilhamento de informações de diversos tipos de arquivo com possibilidade de download e Upload e consiste em:

- Início do *Kick-off* pelo gerente de projeto até o tombamento total aceito pelo cliente;
- Elaboração de testes integrados e unitários, planejamento para o *go live* do projeto e definição de suporte necessário para o sistema operar como maior assertividade possível;
- Para essa etapa serão investidos o valor de R\$285.822,00;
- Esse valor será dividido em 12 parcelas iguais e sucessivas.

Tabela 2 – Demonstrativo de Investimento Inicial – CAPEX

Item	Descrição	Horas	Valor Total R\$
1	Kick-Off	120h	R\$ 41.600,00
2	Gerente de Projetos	180h	R\$ 64.324,00
3	Desenvolvimento RPA	240h	R\$ 52.500,00
4	Analista Funcional	20h	R\$ 18.456,00
5	Testes Integrados	94h	R\$ 48.243,00
6	Cutover	75h	R\$ 32.162,00
7	Go Live	12h	R\$ 12.456,00
8	Suporte	80h	R\$ 16.081,00
Total			R\$ 285.822,00

Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

a) Custos Operacionais

Os custos com folha de pagamento se referem aos colaboradores que darão suporte às empresas no que concerne aos cadastros, esclarecimentos, funcionamento da plataforma e seus benefícios e, principalmente, serão membros

facilitadores na implantação do EGS, através da plataforma e podem atuar na comercialização da publicidade.

Para manter a plataforma e os canais de atendimento, entende-se necessário um sistema de sustentação/suporte que mantenha todos os dados armazenados em servidor em nuvem, seguro e de breve recuperação.

Nos custos fixos gerais estão toda a parte de telefonia, domínio, internet, pacotes de serviços de informática, dentre outros necessários ao bom funcionamento do negócio. O mesmo ocorre com infraestrutura, pois, apesar de todo o domínio tecnológico, faz-se necessário um espaço físico, enxuto, mas com aparência e design inovador, para ser visitado, consultado e, até mesmo, utilizado pelos associados.

No tocante às assessorias, vale destacar que é fundamental que o sistema esteja preparado para informar os benefícios de uma empresa ESG e os riscos iminentes para aquelas que não se adequem às exigências mínimas de sustentabilidade.

As despesas gerais administrativas, que incluem viagens, hospedagens e participação em seminários, por exemplo, têm como objetivo divulgar às partes interessadas os serviços disponíveis no projeto.

Por fim, os custos operacionais apresentados na Tabela 03.

Tabela 3 – Demonstrativo de Custos Operacionais – OPEX

Item	Descrição	Valor Total R\$
1	Folha de pagamento	R\$ 16.400,00
2	Serviços de sustentação do software	R\$ 34.234,00
3	Custos fixos gerais	R\$ 26.257,00
4	Custos com infraestrutura	R\$ 12.960,00
5	Assessoria contábil, jurídica, comercial	R\$ 12.000,00
6	Despesas gerais administrativas	R\$ 15.000,00
Total		R\$ 116.851,00

Fonte: Elaborado pelos Autores (2023)

5.2.2.3 Resultados Operacionais

Após a estimativa de receita e custos, a margem de contribuição se apresenta no Demonstrativo de Resultado do Exercício, conforme Tabela 04. É possível identificar que todos os meses apresentam números positivos, com exceção do primeiro ano, o que garante credibilidade ao projeto dado o resultado superavitário.

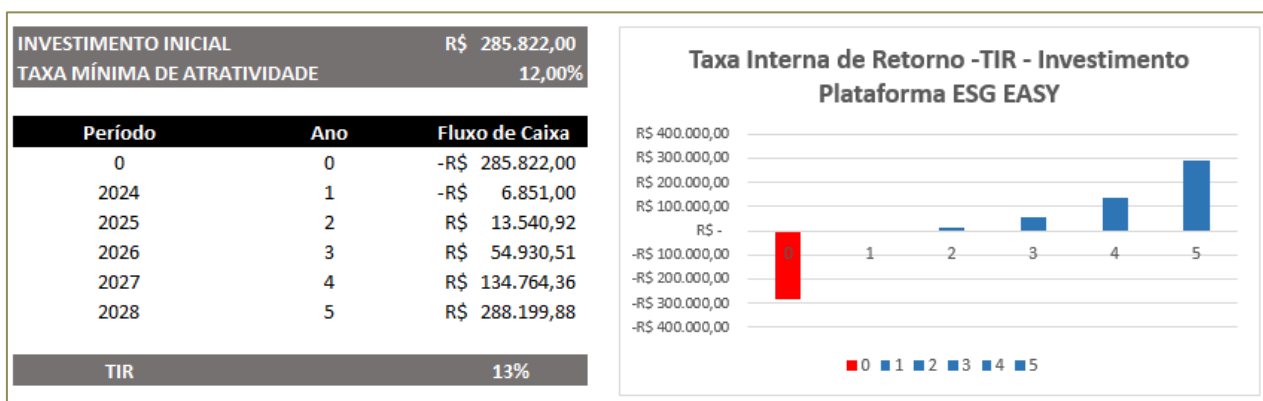
Tabela 4 – DRE EASY ESG – Demonstrativo de Resultado do Exercício – DRE

Período	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Bruta	R\$ 110.000,00	R\$ 139.740,00	R\$ 191.225,52	R\$ 281.962,97	R\$ 447.174,37
Custos e Despesas	-R\$ 116.851,00	-R\$ 126.199,08	-R\$ 136.295,01	-R\$ 147.198,61	-R\$ 158.974,50
Margem de Contribuição Operacional	-R\$ 6.851,00	R\$ 13.540,92	R\$ 54.930,51	R\$ 134.764,36	R\$ 288.199,88
Investimentos	-R\$ 285.822,00	0	0	0	0
Resultado do exercício	-R\$ 292.673,00	R\$ 13.540,92	R\$ 54.930,51	R\$ 134.764,36	R\$ 288.199,88

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

É possível evidenciar, ainda, que o custo de implantação, no montante de R\$285.822,00 que será pago no primeiro ano, será absorvido já no segundo ano de funcionamento da plataforma, conforme o próprio DRE demonstra. Assim, somente no primeiro ano é que o resultado final se apresenta negativo.

Figura 9 – Cálculo da TIR e TMA



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

A TIR, demonstrada na figura 03, revela a viabilidade financeira do projeto ao apresentar um retorno de 13%, quando a Taxa da Atratividade Mínima esperada pelos investidores é de 12%.

Isso resulta em um *payback* de 4,5 anos, o que caracteriza que o projeto é viável tanto financeira quanto economicamente, porém a longo prazo.

5.2.2.4 Considerações sobre os investimentos no Modelo de adoção da agenda ESG nas empresas de transportes

Um dos maiores equívocos de muitas empresas é mensurar apenas os custos e enxergar determinados investimentos como aumento de despesas. Este, talvez, seja um dos principais desafios dos gestores: quebrar o paradigma de que toda transformação gera despesas, quando, na verdade, a mudança — tanto de produtos, serviços ou de comportamento — serve exatamente para se adequar às novas tendências. As modificações, muitas vezes, ocorrem naturalmente e nem sequer são percebidas, devido à tamanha necessidade de adaptação aos novos e voláteis cenários.

Pensando nisso, há quem resista em fazer determinados investimentos, principalmente quando o retorno não é imediatamente financeiro. Qualquer serviço, que mitigue a sensação de que os custos estão aumentando em épocas difíceis, será muito bem-vindo.

Destacar um departamento inteiro para adoção da agenda ESG exige, de fato, investimentos significativos: equipe especializada, equipamentos, estratégias de marketing, treinamentos específicos, tecnologias, contratação de consultorias, entre outros, são alguns dos recursos necessários à implantação de novos programas. Ter disponível a maior parte de todos esses meios em uma plataforma com vasto material, inclusive *benchmarking*, e ao custo mensal significativamente baixo, relativo aos investimentos que seriam necessários e aos benefícios que proporcionarão, é que tornarão o projeto altamente atrativo para os investidores, clientes e parceiros em geral.

Essa é uma das razões pelas quais vale a pena adquirir o serviço, pois não será preciso estruturar todo um setor para implantar o ESG, já que a plataforma fornecerá todos os passos, andamento e providências que precisarão ser adotadas para se atingir o objetivo de se tornar uma empresa social e ambientalmente correta.

Um único colaborador, que não precisa ser contratado nem tampouco estar dedicado ao ESG, de modo a continuar desempenhando suas funções dentro da empresa, pode coordenar todo o projeto.

Outra importante vantagem, dessa vez no aspecto institucional, é poder dividir experiências, compartilhar competências e tecnologias, deixar o quadro funcional mais preparado para as exigências que estão por vir, ao ter à disposição uma plataforma competente e com cases de sucesso, cujo custo de implantação foi aquém do esperado.

Em suma, é possível perceber que pelo preço oferecido pelo serviço e pelos auxílios que serão disponibilizados, não há razão para que qualquer empresa encontre dificuldades para divulgar suas boas práticas de gestão corporativa, social e ambiental, e garantir, a curto prazo, um relatório de sustentabilidade que viabilize seus resultados financeiros, econômicos, sociais, ambientais e, principalmente, institucionais.

5.2.3 Viabilidade político legal

Incentivar a adoção dos ODS da ONU é uma missão que conta com o envolvimento de diversos países e atende interesses globais do capital e da sociedade. Justamente pela amplitude, relevância e metas, a aplicação dos ODS da ONU é de interesse concomitante da sociedade e do governo.

O tema ganhou mais evidência a partir do momento em que os grandes fundos investidores passaram a exigir o comprometimento e a execução das metas de sustentabilidade para aqueles que desejavam capitanear seus recursos, como um claro reconhecimento de sua vital importância para a perenidade dos negócios e o retorno aos investidores — há uma pressão do capital nesse sentido.

Embora não haja nenhuma lei que obrigue a adoção dos ODS, há um evidente e genuíno interesse no cumprimento das metas para 2030. Propor mecanismos para facilitar e estimular a adoção dos objetivos é papel das lideranças institucionais de

todos os setores da economia. O ambiente político, social e econômico é favorável a iniciativa.

As avaliações e os estudos que alimentaram o presente trabalho apontaram para a dificuldade do setor de transporte rodoviário de passageiros a ordenar e a ampliar suas práticas de sustentabilidade, a gerar relatórios, a definir metas e implementá-las, além de relatar seus resultados para as partes envolvidas. Buscando meios de facilitar esses processos, entendemos que uma plataforma que automatize e simplifique o processo será valiosa, especialmente para as empresas de pequeno e médio porte — não há impedimentos legais para criação deste serviço.

A atividade de desenvolvimento de software é regulamentada e tributada por lei, não havendo nenhum impedimento legal para o desenvolvimento do *EASY ESG*. Até mesmo startups podem se interessar por desenvolver a plataforma, inclusive para outras atividades econômicas, ampliando, assim, o leque de clientes e diluindo o custo de desenvolvimento.

Quanto maior o número de empresas participantes, maior será a contribuição para um Brasil mais sustentável, diverso e com maior qualidade de vida.

Diante do exposto, não há nenhuma vedação político-legal para a implantação do modelo proposto.

5.2.4 Viabilidade Estratégica

O transporte coletivo vem, há algumas décadas, sendo preterido em razão de diversas variáveis: concorrências desleais; incentivo aos automóveis; alto custo operacional, que impacta na tarifa; leito carroçável necessitando de investimentos significativos; entre outros aspectos que fazem as empresas do setor se movimentarem continuamente para garantir aos seus clientes e parceiros um diferencial na prestação de seus serviços. Além disso, há ainda quem prefira viajar em outros modais, em função da insegurança pública, pois os assaltos em estradas são registrados com frequência.

Diante do exposto acima e da própria necessidade de readaptação do setor, é necessário evidenciar as boas práticas das empresas no que diz respeito aos aspectos ambientais, sociais e de governança. Tais ações constituem um portfólio relevante na agregação de valor ao serviço e no fortalecimento institucional. Pensando exatamente em como fortificar a imagem do setor, bem como reverter o declínio da demanda, e captar e reter talentos para o quadro funcional, entre outros objetivos, surgiu a ideia de avaliar como as empresas se encontram no tocante ao *Environmental Social and Governante* (ESG). Toda a viabilidade estratégica está alicerçada no compartilhamento de informações, que estarão disponíveis em uma plataforma, local em que todas as empresas de transportes rodoviários de passageiros terão acesso às etapas para a implantação do ESG. Facilitar o conceito, o entendimento, o desenvolvimento e as etapas de implementação estão entre as premissas básicas do projeto, pois, após pesquisa realizada no setor, evidenciou-se que boa parte das operadoras já realizam diversos procedimentos que convergem com a política de ESG. Entretanto, no tocante ao conhecimento do tema, percebe-se que várias empresas — que adotam políticas corretas nos âmbitos sociais, ambientais e governamentais — desconhecem o significado e a importância desse programa, e os benefícios que podem contribuir para seus respectivos negócios e para a perenidade das atividades realizadas. Por essa razão, a nossa proposta visa fomentar, por meio da facilitação, a implantação do ESG.

Foi por intermédio dessa pesquisa que se identificou uma oportunidade de negócio, que pode auxiliar de forma significativa as empresas concessionárias, os órgãos competentes e detentores dos contratos, os clientes, a população em geral, e outras partes interessadas (*stakeholders*), pois quando o assunto é agir com ética, transparência e com responsabilidade social e ambiental as vantagens são inquestionáveis, tanto econômica quanto institucionais.

5.2.5 Viabilidade Operacional

De forma a verificar a viabilidade operacional do projeto, que consiste na implementação segura e viável do ESG nas empresas de transporte rodoviário de passageiros, para permitir a adoção ou potencialização da agenda no segmento, fez-

se necessário compreender os recursos essenciais para a operacionalização do projeto.

Recursos necessários para “Disponibilização da plataforma” e “Manutenção dos sistemas”:

- Empresa de software para desenvolver a plataforma *EASY ESG* conforme especificações, bem como prestar manutenção;
- Equipe de Marketing CNT para impulsionar a divulgação da plataforma.

Recursos necessários para “Qualificação da implantação do ESG nas organizações”:

- Contratação de consultores especializados;
- Treinamento consultivo com a alta gestão da organização para propagar os princípios ESG na organização;
- Criação de um comitê de implantação e acompanhamento da agenda ESG na organização.

Recursos necessários para “Atendimento às empresas” e “Suporte operacional”:

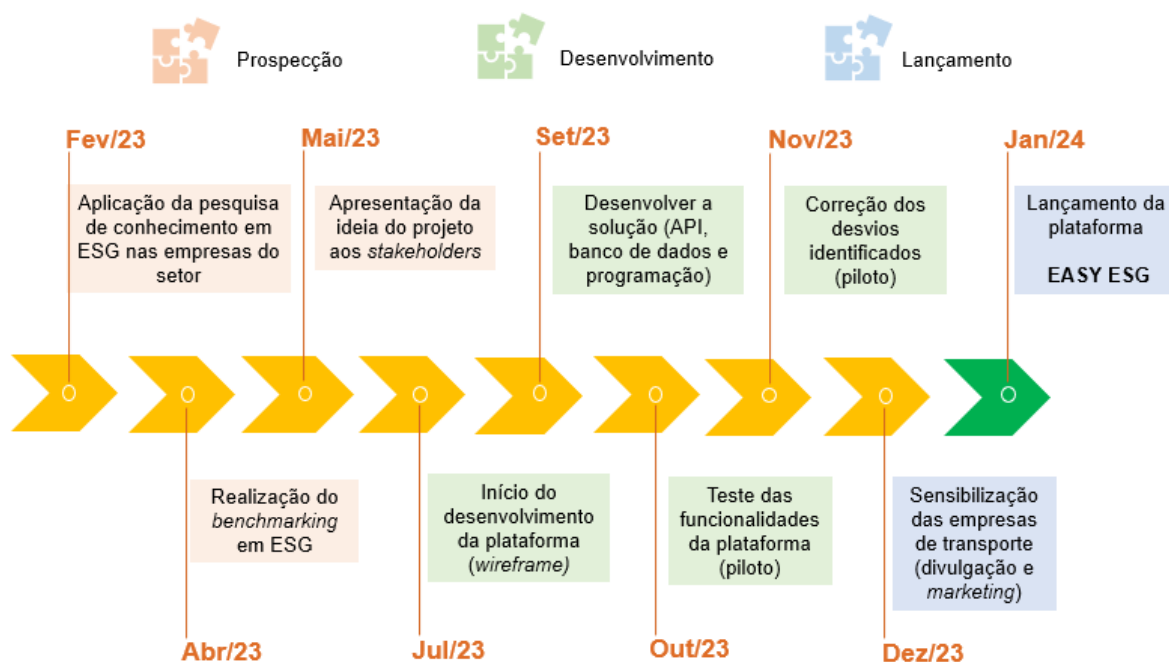
- Empresa de software administradora do aplicativo *EASY ESG* fornecendo o suporte on-line por meio da customização do projeto conforme as necessidades das organizações, apontadas por meio do resultado do preenchimento de um formulário disponibilizado na plataforma.
- Agendamentos via plataforma para atendimento do consultor especializado on-line ou presencial

Considerando a apresentação da viabilidade operacional acima, é possível visualizar que o processo operacional foi estruturado e os recursos necessários foram definidos para potencializar as empresas que já adotam algumas práticas, bem como implantar a agenda ESG em empresas que não tem nenhuma ação já existente.

5.3 Plano de implementação do projeto

Após a conclusão das análises de viabilidades financeira, estratégica, operacional e político-legal, foi elaborado o plano para a implementação do projeto. De forma macro, o período total estipulado para a implementação do projeto será de 12 meses, cadenciado em um cronograma que contempla 3 fases estratégicas: prospecção, desenvolvimento e lançamento do serviço. Na figura abaixo, é possível identificar o detalhamento do cronograma de implementação da plataforma *EASY ESG* para as empresas de transporte rodoviário de passageiros.

Figura 10 – Cronograma de Execução do Projeto



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Na primeira fase, foram executadas as etapas de prospecção, isto é, foi aplicada uma pesquisa de reconhecimento no setor de transporte rodoviário de passageiros, em empresas de pequeno e médio porte. O objetivo foi conhecer o estágio de maturidade ou conhecimento dessas empresas em relação ao tema ESG. Com o diagnóstico em mãos, os autores iniciaram os *benchmarkings* em ESG, em 3 empresas do setor de transporte. Após concluir a etapa, foi estruturada a ideia conceito da solução e apresentada aos *stakeholders* com o objetivo de captar o interesse deles na solução idealizada.

A segunda etapa contempla as fases de desenvolvimento e alinhamento da solução. Uma vez que a plataforma ficará hospedada no website da CNT, será contratada uma empresa especializada para o desenvolvimento da plataforma web. Após desenvolvimento do *wireframe*, validações, desenvolvimento da plataforma e testes-piloto, serão realizadas as correções e as melhorias necessárias para garantir a oferta de uma plataforma web funcional, prática e completa para seus usuários.

Para a terceira e última etapa do cronograma, estão previstas as ações de sensibilização das empresas de transporte. Através de divulgação e marketing, geridos pelo Setor de Transportes e afins, objetiva-se fomentar o interesse dessas empresas pelo tema ESG. A estratégia de sensibilização focará nos benefícios e nas viabilidades que a Agenda ESG poderá proporcionar para essas empresas. A ação de sensibilização ocorrerá até a data de lançamento da Plataforma *EASY ESG*, podendo continuar até que a plataforma atinja um número satisfatório de usuários.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao longo do curso de pós-graduação, os trabalhos com os temas ESG e ODS foram frequentes. Das discussões e atividades propostas, identificou-se que as empresas de transporte pouco conhecem sobre o tema; e que formas dinâmicas, simples e amigável poderiam ser importantes ferramentas para a disseminação das práticas de ESG do setor.

A pesquisa aplicada em mais de cinquenta empresas de transporte rodoviário de passageiros demonstrou claramente o desconhecimento sobre o tema. Dessa forma, evidenciou-se neste estudo que elas têm interesse e necessidade de receberem informações e orientações sobre estas questões.

A investigação constatou, ainda, que o setor já adota várias práticas de sustentabilidade ligadas — a maior parte delas — às exigências legais e, em especial, às questões ambientais. Na esfera social, o setor tem muito a crescer, especialmente na equidade, diversidade e planos de carreira para o crescimento profissional, por exemplo.

É na esfera da governança que se concentram elevados riscos para a perenidade das empresas, pois boa parte delas são geridas de maneira familiar, o que agrava a estrutura profissional de gestão, isto é, dificultando a objetividade e, muitas vezes, a seriedade dos trabalhos desenvolvidos. É certo que o capital disponível para investimentos exige transparência e uma gestão profissional. O setor de transporte rodoviário de passageiros depende de elevados investimentos e precisa aprimorar a administração de suas empresas, criando mecanismos de compliance, profissionalizando-a, inclusive, com consultorias técnicas independentes.

A busca por relatórios formais de sustentabilidade, métricas e acompanhamento de resultados no setor é difícil, por causa do número escasso de documentos, o que indica a falta de engajamento no cumprimento dos ODS.

Todos esses fatores indicam a necessidade de uma orientação e encaminhamento sobre o tema ESG de forma mais customizada para as empresas de transporte rodoviário de passageiros de todo Brasil.

A tecnologia é um conjunto de ferramentas que permitirá um alcance expressivo do conteúdo que se pretende transmitir e incorporar à gestão das empresas, resultando na proposta da plataforma *EASY ESG*.

Utilizar a estrutura do Sistema de Transporte para desenvolver e gerenciar a plataforma, além de dar capilaridade às ações, permitirá um incremento da exploração da gama de capacitações do SEST SENAT e do ITL que, há algum tempo, começaram a discutir e a capacitar em temas do ESG.

Assim, o projeto tem como objetivo a criação de uma estrutura de negócio para a implantação do ESG nas empresas de transporte rodoviário de passageiros, por intermédio dos ODS da Agenda 2030 da ONU, capacitando os operadores para as melhores e mais abrangentes práticas voltadas à sustentabilidade.

Em linhas gerais, a ideia é fragmentar o processo de adoção dos ODS de forma a torná-lo acessível para as empresas — prioritariamente, as pequenas e as médias. Com conhecimento da rotina do setor e do ESG, uma plataforma automatizaria as rotinas para cumprimento dos ODS. Ela, então, permitirá uma rica troca de informações entre empresas — benchmarking — o acompanhamento do desempenho para atingir as metas propostas e gerará dados importantes sobre o setor para que as instituições que compõem o Sistema de Transporte possam identificar gargalos políticos, legais e educacionais que necessitem ser trabalhados. Ao longo do tempo, a plataforma pode apresentar uma radiografia do setor no quesito ESG.

As entrevistas aplicadas aos *stakeholders* do projeto sinalizaram a falta de conhecimento sobre o tema de estudo, mas também o interesse em saber mais e obter resultados com a implantação das práticas. Além de entenderem que os serviços ofertados pelo modelo proposto seriam de grande utilidade para as empresas, até sugeriram que esse poderia ser um primeiro passo para uma futura certificação em ESG, o que traria um diferencial competitivo no mercado.

A análise de viabilidade do projeto demonstrou enorme potencial, com avaliação técnica, operacional, financeira, político-legal e estratégica — todos os envolvidos terão ganhos expressivos, ainda que alguns deles intangíveis.

Outra característica bastante atrativa para o formato proposto do projeto é a possibilidade de retorno de dados da aplicação do ESG nas empresas. Eles permitirão um arcabouço de ações por parte do Sistema de Transporte, fortalecendo suas ações estratégicas perante a sociedade, governo e as empresas dos vários seguimentos de transporte que o integram. Apesar de intangível, esse é um retorno muito expressivo e, caso seja bem trabalhado, pode render desdobramentos em várias áreas de atuação do grupo de entidades que compõem o Sistema de Transporte (CNT, SEST SENAT e ITL).

Esse motivo, aliado à capilaridade, à confiança e à competência em capacitação atribuída ao Sistema de Transporte, engajará inúmeras empresas do setor de transporte rodoviário de passageiros, o que justifica a proposta de que a plataforma seja desenvolvida por elas. Futuramente, a mesma estrutura da plataforma poderá ser aprimorada e customizada para outros setores do transporte — ferroviário, marítimo e de cargas — também representados pelo Sistema de Transporte.

A amostragem da pesquisa aplicada às empresas de transporte foi pequena se comparada ao universo de empresas existentes — resultado da resistência recorrente do setor em responder pesquisas e até mesmo pelo desconhecimento do tema, fato que pode ter desmotivado a participação de muitas que receberam o formulário. O intuito foi atingir uma amostra mais diversificada, com empresas de todas as regiões do país, uma vez que o modelo proposto vai se aplicar a todo território nacional. À vista disso, buscou-se vencer essa dificuldade com a coleta da opinião de *stakeholders* de várias regiões do Brasil, que, em linhas gerais, confirmaram a importância e utilidade do modelo proposto.

Por fim, o presente trabalho permitiu aos participantes do grupo um aprofundamento expressivo no tema estudado; o desenvolvimento de uma visão voltada exclusivamente às práticas de ESG em todas as rotinas das empresas onde atuam; vencer o desafio de uma construção e composição de ideias coletivas; e

colocar em prática os ensinamentos que receberam no curso. O tema, então, foi desafiador, porém possibilitou ricos aprendizados e relacionamentos interpessoais.

7 REFERÊNCIAS

- BAIER, C.; HARTMANN, E.; MOSER, R. **Strategical alignment and purchasing efficacy: an exploratory analysis of their impact on financial performance**. Journal of Supply Chain Management, v. 44, n. 4, 2008.
- BALM, G. J. **Benchmarking: um guia para o profissional tornar-se - e continuar sendo - o melhor dos melhores**. 2ª ed., Rio de Janeiro, RJ, Ed. Quality Mark, 1995. 211 p.
- BARBOSA, C.; LOPES, S. **Sustentabilidade: gestão estratégica na prática**. São Paulo: BRASPORT, 2018.
- BAZANI, A. **Transportes são responsáveis por 25% das emissões globais e veículos leves são os grandes vilões da poluição, diz estudo de 40 organizações internacionais**. Diário do Transporte, 2018. Disponível em: <https://diariodotransporte.com.br/2018/12/11/transportes-sao-responsaveis-por-25-das-emissoes-globais-e-veiculos-leves-sao-os-grandes-viloes-diz-estudo-de-40-organizacoes-internacionais>. Acesso em: 10 fev. 2023.
- BELINKY, A. **Seu ESG é Sustentável?** GV Executivo, São Paulo, v. 20, n. 4, 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/85080>. Acesso em: 14 mai. 2023.
- BOMPAN, F.; CAMPOS, A. C. **Brasil ainda está no início do ESG, mas é caminho sem volta, diz Takahashi, da BlackRock**. Valor Investe, Globo, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/objetivo/hora-de-investir/noticia/2021/05/27/brasil-ainda-esta-no-inicio-mas-esg-e-caminho-sem-volta-diz-takahashi-da-blackrock.ghtml>. Acesso em: 14 mai. 2023.
- BORBA SEVERO, Alexandre. **Análise de viabilidade econômico-financeira de um empreendimento no setor alimentício**. 2017. 64 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2017.
- BORGES, S. S. **ESG e a Agenda 2030 aponta para retomada mais sustentável, inclusiva e justa**. Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. São Paulo, 2021. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/noticias/esg-e-a-agenda-2030-aponta-para-retomada-mais-sustentavel-inclusiva-e-justa/>. Acesso em: 14 mai. 2023.
- BRITO, B. M. B. **A reação do mercado acionário a eventos ambientais**. Dissertação (Mestrado em Administração). Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

BRUYNE, P. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: Os polos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991

CANDIDO, N. **ODS Estratégia metodológica para a sustentabilidade**. Chiado Editorial. 1ª ed. Portugal, 2021.

CARGININ, O. **Qual a relação do ESG e as finanças corporativas?** In: OLIVEIRA, C. A. A.; SARDENBERG, D. P.; BARCELLOS, E. P.; SPITZECK, H. H.; GUIMARÃES, S.; BRAGA, C. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2022 Inovação p. 93-98. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/livro-eletronico-e-book-35399>. Acesso em: 03 jun. 2023.

CASTRO, B. **Qual o Papel da TI na Análise de Viabilidade de Projetos**. Blog Zeev, it, 2022. Disponível em: <https://blog.zeev.it/qual-o-papel-da-ti-na-analise-de-viabilidade-de-projetos/> Acesso em: 26 jan 2023.

CASTRO, J. M. **Métodos e técnicas de pesquisa: uma introdução**, PUCMINAS. Belo Horizonte, 2003.

CHIEF EXECUTIVES FOR CORPORATE PURPOSE. **Global Impact at Scale**. Sinapse Biblioteca Virtual do Investimento Social. Estados Unidos da América, 2021. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/global-impact-scale-2021>. Acesso em: 14 mai. 2023.

CLEMENTE, L. **Como é realizado o estudo de viabilidade e qual sua finalidade**. Blog Inepad Consulting. 2017. Disponível em: inepadconsulting.com.br. Acesso em 28 jan. 2023.

COSTA, L.; LIMEIRA, A.; GONÇALVES, H.; CARVALHO, U. **Análise econômico-financeira de empresas**. 3. ed. Rio de Janeiro, FVG Editora, 2011.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

ESFERA BRASIL. **Saiba qual empresa brasileira tem nota máxima em ranking de práticas ESG**. Exame, 2023. Disponível em: <https://exame.com/esferabrasil/saiba-qual-empresa-brasileira-tem-nota-maxima-em-ranking-de-praticas-esg/>. Acesso em: 03 jun. 2023.

FALLEIROS, G. T. **A Trilogia da Responsabilidade**. Confederação Nacional do Transporte. Brasília. 2021. Disponível em: <https://www.cnt.org.br/guias-rapidos>. Acesso em 10 jan. 2023.

FAMÁ, R.; BRUNI, A. L. **As Decisões de Investimentos: com Aplicações na HP12 e Excel**. São Paulo: Atlas, 2003, v. 2.

FINNERTY, J. D. **Project Finance: Engenharia Financeira Baseada em Ativos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

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

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 8ªed. São Paulo: Harbra, 2002.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GRUPO ÁGUIA BRANCA. **Relatório de Compromissos**. Grupo Águia Branca. Espírito Santo, 2021.

INDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL (ISB-3). **Índice de Sustentabilidade Empresarial**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.b3.com.br/data/files/36/65/97/55/50ED0810C493CD08AC094EA8/ISE%20B3%202022%20-%20Site.pdf>. Acesso em 25 mar 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **O que é o PIB?** Brasil, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>. Acesso em: 17 mar. 2023.

IZIDORO, K. S. **Análise da Viabilidade para a implantação de um novo setor para fabricação, instalação e manutenção de abrigos para passageiros de ônibus, na empresa Novus Catarinense Empreendimentos e Participações LTDA**. Trabalho de Conclusão de Estágio. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm294925.PDF>. Acesso em: 15 mai. 2023.

JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Serviços online: pesquisar empresas**. JUCESP. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.jucesponline.sp.gov.br/>. Acesso em: 05 jun. 2023.

KASSAI, J. R.; CASANOVA, S. P. C.; SANTOS, A.; NETO, A. A. **Retorno de Investimento**. Editora Atlas S.A. 2007.

KASSAI, J. R. *et al.* **Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.

KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum. Bahia, 2010.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

KRUGLIANSKAS, I. **ESG: Um importante Auxiliar dos investidores**. Progesa. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://progesa.fia.com.br/esg-um-importante-auxiliar-dos-investidores/>. Acesso em: 14 mai. 2023.

KRUGLIANSKAS, I.; PINSKY, V. C. **Gestão Estratégica da Sustentabilidade: Experiências Brasileiras**. Rio de Janeiro: ALTA BOOKS, 2018.

LIMMER, C. V. **Planejamento Orçamentação e Controle Projetos. Livros Técnicos e Científicos**. Editora S/A, 1997.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Foco na decisão**. 3 ed. São Paulo: PEARSON, 2011.

MARQUES, W.L. **Marketing**. Cianorte: Gráfica Vera Cruz, 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=97dJayY32Y0C&pg=PA3&dq=MARQUES.+Marketing&hl=ptBR&sa=X&ved=0ahUKEwjYilXD8p7QAhXDE5AKHTUPAvMQ6AEIKTAB#v=onepage&q=MARQUES.Marketing&f=false>. Acesso em: 10 fev. 2023.

MATHIAS, W. F.; WOILER, S. **Projetos**. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

METRA. **Metra: transporte público de qualidade**. São Paulo, 2022. Disponível em <http://www.metro.com.br/#sustentabilidade>. Acesso em 30 mar. 2023.

MOTTA, R.; CALÔBA, G. **Análise de Investimentos: Tomada de Decisão em Projetos Industriais**. São Paulo: Atlas, 2002.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Nações Unidas Brasil. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 14 mai. 2023.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Os objetivos de desenvolvimento sustentável no Brasil**. Nações Unidas Brasil. Brasília, 2023. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 03 jun. 2023.

OLIVEIRA, B. C. *et. al.* **Plataforma Digital: Desenvolvimento de tecnologia que viabilize o compartilhamento de estruturas e serviços entre empresas do transporte rodoviário de passageiros e cargas**. Projeto Aplicativo Pós-graduação em Gestão de Negócios - Fundação Dom Cabral. São Paulo, p.120. 2022.

OLIVEIRA, O. J.; SERRA, J. R. **Benefícios e dificuldades da gestão ambiental com base na ISO 14001 em empresas industriais de São Paulo**. Revista Produção, v. 20, n. 3, p. 429-438, 2010.

PACTO GLOBAL REDE BRASIL. **ESG**. Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg>. Acesso em: 14 mai. 2023.

PACTO GLOBAL REDE BRASIL. **Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS)**. Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/ods>. Acesso em: 14 mai. 2023.

PACTO GLOBAL REDE BRASIL. **Stilingue e Rede Brasil do Pacto Global lançam estudo sobre a evolução do ESG no Brasil**. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em <https://www.pactoglobal.org.br/noticia/520/stilingue-e-rede-brasil-do-pacto-global-lancam-estudo-sobre-a-evolucao-do-esg-no-brasil>. Acesso em: 15 mai. 2023.

PEREIRA, C. A.; MENDES, F.; RICHTER, J. K.; GARCIA, L. F.; SCHMITZ, M. **Marketing e Sustentabilidade: Um Estudo de Viabilidade para a Utilização de Fontes Alternativas de Energia para o Transporte Rodoviário de Passageiros**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão do Negócio) - Fundação Dom Cabral; Instituto de Transporte e Logística, Curitiba, 2019. Disponível em: <https://repositorio.itl.org.br/jspui/handle/123456789/429>. Acesso em: 01 fev. 2023

PRICEWATERHOUSECOOPERS - PWC. **Pesquisa Global com Investidores: 2021**. PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/financeiro/2022/pesquisa-global-com-investidores-2021.html>. Acesso em: 14 mai. 2023.

REBELATTO, D. **Projeto de Investimento**. 1. ed. Barueri, SP: Manole, 2004

REVISTA AUTOBUS. **Do lodo para o tanque**. São Paulo, 2023. Disponível em <https://revistaautobus.com.br/do-lodo-para-o-tanque/>. Acesso em: 15 mai. 2023.

REVISTA AUTOBUS. **Na Alemanha, os ônibus a hidrogênio, passo a passo**. São Paulo, 2023 Disponível em: <https://revistaautobus.com.br/na-alemanha-os-onibus-a-hidrogenio-passo-a-passo/>. Acesso em: 15 mai. 2023.

RUMO. **Nossos negócios**. Rumo. Curitiba, 2023. Disponível em: <https://rumolog.com/nossos-negocios/>. Acesso em: 19 jun. 2023.

RUMO. **Relatório de sustentabilidade 2022**. Rumo. Curitiba, 2022. Disponível em: https://rumolog.com/wp-content/uploads/2023/03/230331_Rumo_RS22-PT_VF3.pdf. Acesso em: 03 jun. 2023.

RUMO. **Relatório Green Bond Rumo 2022**. Rumo. Curitiba, 2022. Disponível em: <https://rumolog.com/wp-content/uploads/2023/01/Relatorio-de-Uso-de-Recursos-Green-Bond-Report.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2023.

SANTOS, J. A. **Apostila do Curso de Análise de Investimento, Avaliação Econômica de Projetos**. Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustíveis – IBP: Rio de Janeiro, 2009.

SILVA, E.; MENEZES, E. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2001.

SILVA, M. C.; COSTA, E. P.; FREITAS, T. M.; OLIVEIRA, A. F. L.; PRATES, N. A. **Projeto de expansão de uma empresa de produtos sob encomendas**. XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, 2013. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STP_177_010_22996.pdf. Acesso em: 15 mai. 2023.

SOUZA, A. B. **Projetos de Investimentos de Capital: Elaboração, Análise Tomada de Decisão**. São Paulo: Atlas 2003.

SOUZA, A. B.; CLEMENTE, A. **Decisões Financeiras e Análise de Investimentos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1994.

VOLTOLINI, R. **Vamos falar de ESG**. Provocações de um pioneiro em Sustentabilidade Empresarial. Editora Voo, 1ª ed. Curitiba, 2021.

VOLTOLINI, R. **Conversas com líderes sustentáveis: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade**. São Paulo: SENAC, 2019.

WERNKE, R. **Aplicações do conceito de valor presente na contabilidade gerencial**. *Revista Brasileira de Contabilidade*. Conselho Federal de Contabilidade, n. 126. Brasília: 2000.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013. Disponível em: https://faculdefastech.com.br/fotos_upload/2022-02-16_10-05-41.pdf. Acesso em: 03 jun. 2023.

8 APÊNDICE

8.1 Benchmarking – Roteiro da Entrevista

- 1) Quais foram os principais argumentos/situações que convenceram a empresa a ingressar na jornada ESG?
- 2) Aproximadamente quanto tempo demorou o processo de amadurecimento da ideia até o início da criação da agenda?
- 3) Como foi o envolvimento da alta liderança e qual a importância dele para esse processo de adoção da agenda?
- 4) Como trouxeram as práticas do ESG para a cultura da empresa? Como envolveram os membros de todas as equipes?
- 5) Todas as práticas de ESG são listadas e de amplo conhecimento de todos os colaboradores? Como é feita essa rotina na empresa?
- 6) Foi criado um departamento específico para cuidar do ESG? Caso não tenha sido, como os pilares da agenda foram distribuídos na estrutura da empresa?
- 7) Como comunicam as práticas para os clientes, sociedade e acionistas?
- 8) A partir da comunicação das práticas é possível perceber com clareza um ganho de imagem?
- 9) Há ganhos na adoção da Agenda para captação e retenção de mão de obra?
- 10) Foi contratada uma consultoria para desenvolvimento e implantação de um programa customizado para a empresa?
- 11) Há uma verba específica no orçamento da empresa para as práticas de ESG?
- 12) Não é possível ou pertinente adotar todas os ODS 2030 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Baseado em quais critérios a empresa escolheu quais ações seriam implementadas? É possível mensurar os resultados nesses critérios específicos?
- 13) Entre social, ambiental e governança, em qual pilar a empresa adota mais práticas?

- 14) Houve alguma prática que, no desenrolar do processo, foi deixada de lado por ser inviável ou de difícil execução pela empresa? Como lidaram com isso para não prejudicar a agenda?
- 15) Quais as maiores dificuldades de implantar e manter uma agenda de ESG dentro da empresa?
- 16) Já houve situações em que ter um programa de ESG trouxe uma vantagem competitiva para a empresa? Quais?
- 17) Você acredita que uma empresa de pequeno porte, com poucos ou até sem recursos, ainda assim possa ter uma agenda ESG?

8.2 Ideia Conceito de modelo que oriente a adoção da agenda ESG no segmento brasileiro de transporte rodoviário de passageiros

O presente projeto tem como objetivo a criação de uma estrutura de negócio para a implantação do ESG nas empresas de transporte rodoviário de passageiros, através dos ODS da Agenda 2030 da ONU, capacitando os operadores para as melhores e mais abrangentes práticas voltadas a sustentabilidade.

A proposta visa contemplar especialmente as pequenas e médias empresas que, geralmente, não possuem recursos para criação de um Departamento de Sustentabilidade ou mesmo a contratação de uma consultoria especializada.

A ideia é fragmentar o processo de adoção dos ODS de forma a torná-lo acessível para as empresas. Com conhecimento da rotina do setor e sobre ESG, uma plataforma automatizaria as rotinas para cumprimento dos ODS aderentes à atividade, permitindo um autodiagnóstico para avaliar sua maturidade. A própria plataforma emitirá uma nota indicando a aderência e, na sequência, disponibilizará acesso da empresa a um cardápio de ações predefinidas desenvolvidas especialmente para permitir a implantação, organização ou evolução dos objetivos.

A empresa elegerá as ações que serão implementadas ou aperfeiçoadas ao longo dos próximos 12 meses e suas metas. A plataforma também ofertará acesso ilimitado a biblioteca, cursos, palestras, compartilhamento de boas práticas, entre outros benefícios. Além disso, será ofertado de forma periódica, cursos EAD (ensino a distância) e presenciais (estrutura do SEST SENAT) de ESG para as empresas. Mensalmente as empresas alimentarão o sistema com as ações realizadas, gerando automaticamente um banco de dados também para o Sistema de Transporte e serão alertadas dos prazos e metas não cumpridos. No final do décimo segundo mês, o sistema gerará o relatório de sustentabilidade da empresa e orientará a forma adequada da sua comunicação para as partes envolvidas. No ano subsequente a empresa acessará a plataforma, elegerá novas ações e metas e dará continuidade na sua Agenda ESG. Alteração em normas ou procedimentos serão rapidamente incorporadas na plataforma e o sistema atualizado.

A ação seria capitaneada pelo Sistema de Transporte que reúne a Confederação Nacional do Transporte (CNT), Instituto de Transporte e Logística (ITL), Serviço Social do Transporte (SEST) e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT), com capilaridade conferida pelo engajamento das Federações e Sindicatos estaduais de transporte, cujo papel institucional, entre outros, é a prestação de serviços para a qualificação, conformidade, preservação e desenvolvimento do setor. No entanto, nada impede que outras entidades, empresas ou instituições financeiras possam se interessar em patrocinar a iniciativa.

Todo o sistema poderá ficar hospedado na *home page* da CNT, criando uma maior interação do público-alvo com a instituição e gerando dados importantes para os trabalhos do Sistema de Transporte no âmbito da ESG e na orientação de políticas públicas que atendam às necessidades do setor.

Os recursos para o conjunto de medidas propostos e detalhados no *framework* do projeto, seriam provenientes do orçamento legal já instituído para o Sistema de Transporte, cumprindo, assim, seu papel institucional em tema de extrema relevância não só para o setor, mas para toda sociedade e investidores. Outra fonte de receita possível seria captar recursos com patrocínio de empresas de consultoria na área de ESG cujo objetivo seja a aproximação de possíveis clientes ou outros parceiros com interesses diretos ou transversais no sucesso da proposta. Fabricantes de veículos e demais insumos também são partes interessadas na destinação de seus produtos e serviços e podem querer contribuir, ganhando com a valorização da sua imagem de forma transversal.

As empresas de transporte rodoviário de passageiros, adotando o modelo, ainda que gradativamente, experimentarão ganhos de imagem, competitividade, redução de custos, mitigação de riscos, maior transparência e profissionalização da gestão, melhores taxas de juros em empréstimos e financiamentos, melhoria do clima organizacional, qualidade de vida e formação dos colaboradores, comunicação mais assertiva com os stakeholders, entre outros. Muitas empresas familiares compõem o setor de transporte e trabalhar a governança é um item fundamental não só para a profissionalização da gestão para melhores resultados, adaptabilidade às novas realidades, captação de melhores recursos, mas também para garantir a perenidade

da empresa para as próximas gerações da família. Ações internas permitirão reduzir a geração de resíduos, captação e aproveitamento de água, entre outros.

O trabalho fortalecerá a imagem e atuação do Sistema de Transporte junto aos seus clientes (empresas de transporte).

Com o tempo, a adoção das práticas de ESG pode permitir a criação de um selo de conformidade, a exemplo do que ocorre hoje com o DESPOLUIR, um projeto de sucesso da CNT ou até um prêmio para as empresas mais engajadas nas práticas, valorizando e estimulando as iniciativas que garantem as práticas de ESG e a sua mensuração (KPI).

A alavancagem da adoção do ESG nas empresas de transporte rodoviário de passageiros é um movimento que estimulará os Órgãos Públicos e Agências que regulamentam a atividade à adoção do modelo como uma forma de estimular o engajamento nas metas, qualificar o transporte rodoviário por elas regulamentado e fiscalizado, garantindo aos usuários um serviço de melhor qualidade, mais sustentável e rentável.

O estímulo à adesão do modelo proposto trará ganhos para todos os envolvidos, ainda que muitos deles sejam intangíveis.

Como liderança do setor ou profissional ligado à gestão de organização do setor (Sindicato, Federação ou Confederação) sua opinião sobre nosso projeto é muito importante para validá-lo. Gostaríamos que você avaliasse os questionamentos abaixo e formulasse sua opinião.

- Você acredita que o assunto ESG é relevante para o setor?
- Conhecendo o setor, você entende que o modelo proposto seria útil para estimular a adoção da agenda ESG nas empresas de transporte rodoviário de passageiros?
- O formato – plataforma e ensino a distância – são atrativos e contribuiriam para a participação das empresas?
- Como empresário, você teria interesse em ter mais informações sobre o projeto?

8.3 Questionário Empresas

Pesquisa ESG - Pós-graduandos da Fundação Dom Cabral

A pesquisa levará aproximadamente 4 minutos para ser concluída. Formamos um grupo de profissionais do setor de transportes rodoviário e estamos concluindo uma especialização de Gestão de Negócios da Fundação Dom Cabral, em parceria com o Instituto de Transporte e Logística - ITL.

As questões ambientais, sociais e de governança (ESG) passaram a ser consideradas essenciais nas análises de riscos, nas decisões de investimentos e na contratação de fornecedores. Toda a cadeia produtiva procura se engajar nos objetivos do movimento para se manter no mercado.

Nosso trabalho de conclusão do curso versará sobre formas de facilitar a aplicação do ESG nas empresas de transporte coletivo rodoviário de pequeno e médio porte, colocando o setor em sintonia com as exigências dos clientes, poder público, bancos e da sociedade em geral.

Para traçar o perfil do setor elaboramos essa pequena pesquisa que nos ajudará a identificar problemas e propor soluções que possam ajudar nesse processo. Sua participação é muito importante para atingirmos nosso objetivo e para ajudarmos sua empresa!

1.Qual o nome da sua empresa?

2.Qual o seu nome?

3.Qual o seu cargo?

4.Qual o segmento da sua empresa?

- Urbano
- Rodoviário
- Cargas
- Outros

5.Qual a quantidade de veículos?

- Até 10
- De 11 a 20
- De 21 a 50
- De 51 a 100
- Acima de 100

6.Qual a quantidade de colaboradores?

- Até 25
- De 26 a 50
- De 51 a 100
- De 100 a 200
- Acima de 200

7.Sua empresa conhece ou já ouviu falar em ESG (Environmental, Social and Governance)?

- Sim
- Não
- Não sei responder
- Não tenho conhecimento sobre esse assunto

8. Como sua empresa divulga as boas ações que pratica no aspecto ambiental e social?

- Apenas internamente para os colaboradores
- Através de mídias sociais
- Não há uma divulgação formal
- Não sei responder
- Não tenho conhecimento sobre esse assunto

9. Sua empresa possui coleta seletiva de lixo e destinação correta de resíduos líquidos e sólidos?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Não sei responder
- Não tenho conhecimento sobre esse assunto

10. Sua empresa possui captação de água da chuva?

- Sim
- Não
- Não sei responder
- Não tenho conhecimento sobre esse assunto

11. Sua empresa possui sistema de reuso de água?

- Sim
- Não
- Não sei responder
- Não tenho conhecimento sobre esse assunto

12.Sua empresa há reuso de materiais, prolongando sua vida útil (reciclagem e economia circular)?

- Sim
- Não
- Não sei responder
- Não tenho conhecimento sobre esse assunto

13.Há algum programa de redução de impactos ambientais e/ou compensação de danos?

- Sim
- Não
- Não sei responder
- Não tenho conhecimento sobre esse assunto

14.Sua empresa realiza ações sociais tais como viagens gratuitas para velórios, passeios, esportes, entre outros?

- Sim
- Não
- Não sei responder
- Não tenho conhecimento sobre esse assunto

15.Sua empresa auxilia no desenvolvimento intelectual dos colaboradores?

- Sim
- Não
- Não sei responder
- Não tenho conhecimento sobre esse assunto

16.Sua empresa possui no quadro funcional Jovens Aprendizizes e pessoas com deficiência - PDC?

- Sim
- Não
- Não sei responder
- Não tenho conhecimento sobre esse assunto

17.Qual o percentual de mulheres no quadro funcional?

- Até 25%
- Entre 26 a 50%
- Acima de 51%
- Não sei responder
- Não tenho conhecimento sobre esse assunto

18.Sua empresa possui alguma política de inclusão e diversidade?

- Sim
- Não
- Não sei responder
- Não tenho conhecimento sobre esse assunto

19.Possui Certificação ISO 14001?

- Sim
- Não
- Não sei responder
- Não tenho conhecimento sobre esse assunto

20.Na sua opinião o ESG pode agregar valor ao serviço prestado e prover ganhos financeiros e institucionais para a sua empresa?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Não sei responder
- Não tenho conhecimento sobre esse assunto

21.Você recomendaria ao seu gestor conhecer um pouco mais sobre o assunto ESG?

- Sim
- Não
- Não sei responder
- Não tenho conhecimento sobre esse assunto

22.Muito obrigado! Deixamos esse espaço livre, caso queira contribuir com algum outro comentário.

Enviar