

2026

ESTUDO DE
MATERIALIDADE
DO SETOR DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO

CNT / SEST SENAT / ITL
— Sistema Transporte —

FICHA TÉCNICA

Presidente do Sistema Transporte
Vander Francisco Costa

Vice-Presidentes da CNT

Transporte Rodoviário de Passageiros
Eudo Laranjeiras Costa

Transporte Rodoviário de Cargas
Flávio Benatti

Transporte Aquaviário de Cargas e de Passageiros
Raimundo Holanda Cavalcante Filho

Transporte Ferroviário de Cargas e de Passageiros
Benony Schmitz Filho

Transporte Aéreo de Cargas e de Passageiros
Geraldo Amadeo Bertolotti Strambi

Infraestrutura de Transporte e Logística
Paulo Gaba Júnior

Diretora Executiva da CNT
Fernanda Rezende

Diretor de Relações Institucionais da CNT
Valter Souza

Diretora Executiva Nacional do SEST SENAT
Nicole Goulart

Diretor Adjunto Nacional do SEST SENAT
Vinicius Ladeira

Equipe Técnica da CNT

Gerência Executiva Ambiental
Érica Marcos
Raflem Santos

Gerência Executiva de Gestão e Projetos
Jader Vaz

Gerência Executiva Governamental
Danielle Silva Bernardes

Gerência Executiva de Governança e Estratégia
João Guilherme Abrahao

Gerência Executiva de Relações Trabalhistas
Frederico Toledo Melo
Márcia Almeida
Brunno Contarato

Equipe Técnica do SEST SENAT

Gerência Executiva de Sustentabilidade
Gabriela Rizza
Gustavo Willy
Larissa Machado
Vitória Albuquerque

Revisão: Anna Guedes
Projeto Gráfico: Marcelo Miranda
Atendimento: Raul Nunes
Estratégia de Divulgação: Gerência Executiva de Comunicação

Instituto Ethos
Ana Lúcia de Melo
Alessandra Alves
Luís Nascimento
Alexandre Carrasco
Ricardo Cruz

Mensagem **INSTITUCIONAL**



Uma referência comum para transformar prioridades em ação

O transporte rodoviário sustenta a circulação de pessoas, mercadorias e serviços essenciais em um país de dimensões continentais. Ao mesmo tempo, enfrenta transformações que exigem novas respostas: transição energética, segurança, qualificação de profissionais, mudanças regulatórias e pressão por eficiência, integridade e transparência.

Foi nesse contexto que o Sistema Transporte promoveu a construção deste **Estudo de Materialidade do Setor de Transporte Rodoviário**. O objetivo foi identificar os temas ambientais, sociais e de governança que hoje concentram maior relevância para o setor, combinando a visão de quem opera o transporte com as expectativas de públicos que o influenciam ou são impactados por ele.

Este estudo propõe uma leitura orientada à aplicação. A materialidade setorial não cria uma agenda única nem substitui o diagnóstico de cada empresa. Ela oferece um ponto de partida comum para que empresas de diferentes portes e segmentos possam reconhecer prioridades, estruturar indicadores, orientar decisões e evoluir de forma consistente.

Nicole Goulart

Diretora Executiva Nacional do SEST SENAT

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz de materialidade do setor de transporte rodoviário.....	35
Figura 2 – Orientação para leitura dos temas.....	39
Figura 3 – Decisões.....	98
Figura 4 – Planejamento	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese dos agentes considerados	15
Quadro 2 – Etapas do Projeto	18
Quadro 3 – Lista longa de temas – Dimensão Ambiental.....	21
Quadro 4 – Lista longa de temas – Dimensão Social	23
Quadro 5 – Lista longa de temas – Dimensão Governança	24
Quadro 6 – Padrões ESG.....	28
Quadro 7 – Ambiente Normativo	30
Quadro 8 – Publicações utilizadas na identificação de tendências	31
Quadro 9 – Partes interessadas consultadas.....	33
Quadro 10 – Temas priorizados por ordem de importância	35
Quadro 11 – Temas por dimensão	37
Quadro 12 – Estrutura dos temas	38
Quadro 13 – Leitura rápida dos temas	40
Quadro 14 – Leitura dos casos práticos	42
Quadro 15 – Aplicação prática.....	42
Quadro 16 – Tema A1 na prática.....	45
Quadro 17 – Sinais de presença na gestão (A1)	46
Quadro 18 – A1 – Emissões e descarbonização	46
Quadro 19 – Lições centrais.....	48
Quadro 20 – Tema A3 na prática.....	49
Quadro 21 – Sinais de presença na gestão (A3)	49
Quadro 22 – A3 – Eficiência energética e uso de combustíveis.....	50
Quadro 23 – Lições centrais.....	51
Quadro 24 – Temas ambientais lado a lado	52
Quadro 25 – Aplicação na prática	52
Quadro 26 – Tema S3 na prática.....	54
Quadro 27 – Sinais de presença na gestão (S3)	55
Quadro 28 – S3 – Condições de trabalho dignas em toda a cadeia produtiva.....	55
Quadro 29 – Lições centrais.....	57
Quadro 30 – Tema S7 na prática.....	58
Quadro 31 – Sinais de presença na gestão (S7)	58
Quadro 32 – S7 – Saúde, segurança e qualidade de vida dos trabalhadores do transporte	59
Quadro 33 – Lições centrais.....	61
Quadro 34 – Tema S8 na prática.....	62
Quadro 35 – Sinais de presença na gestão (S8)	62
Quadro 36 – S8 – Qualidade e segurança no atendimento	63
Quadro 37 – Lições centrais.....	64
Quadro 38 – Tema S11 na prática	65
Quadro 39 – Sinais de presença na gestão (S11).....	66
Quadro 40 – S11 – Formação, desenvolvimento e retenção dos trabalhadores	66
Quadro 41 – Lições centrais.....	68
Quadro 42 – Temas sociais lado a lado.....	68
Quadro 43 – Aplicação social.....	70
Quadro 44 – Tema G1 na prática	71

Quadro 45 – Sinais de presença na gestão (G1)	72
Quadro 46 – G1 – Ética, integridade e compliance.....	72
Quadro 47 – Lições centrais.....	74
Quadro 48 – Tema G2 na prática	75
Quadro 49 – Sinais de presença na gestão (G2).....	76
Quadro 50 – G2 – Governança corporativa.....	76
Quadro 51 – Lições centrais.....	78
Quadro 52 – Tema G4 na prática	79
Quadro 53 – Sinais de presença na gestão (G4).....	79
Quadro 54 – G4 – Relações governamentais, regulamentação e políticas públicas	80
Quadro 55 – Lições centrais.....	82
Quadro 56 – Tema G8 na prática	83
Quadro 57 – Sinais de presença na gestão (G8).....	83
Quadro 58 – G8 – Gestão integrada	84
Quadro 59 – Lições centrais.....	85
Quadro 60 – Governança lado a lado	86
Quadro 61 – Aplicação governança.....	87
Quadro 62 – Leitura prática da priorização	88
Quadro 63 – Estrutura essencial	89
Quadro 64 – Exemplo de indicadores iniciais	90
Quadro 65 – Conexão entre temas e públicos.....	90
Quadro 66 – Como lidar com o tema	91
Quadro 67 – Ciclo inicial de aplicação.....	92
Quadro 68 – Evidências de atuação da liderança	93
Quadro 69 – Áreas e operação	94
Quadro 70 – Componentes da decisão.....	94
Quadro 71 – Integração dos temas	95
Quadro 72 – Evolução da gestão.....	95
Quadro 73 – Sequência de implementação	96
Quadro 74 – Setor x Empresa	97
Quadro 75 – Diferenças entre empresas	98
Quadro 76 – Sequência de construção	99
Quadro 77 – Erros recorrentes.....	100
Quadro 79 – Sequência de uso	104
Quadro 78 – Relação entre temas prioritários, GRI, Pacto Global e ODS.....	105
Quadro 80 – Transporte de cargas	108
Quadro 81 – Transporte de passageiros.....	109
Quadro 82 – Operações reguladas.....	109
Quadro 83 – Serviços de apoio	110
Quadro 84 – Sequência inicial.....	110
Quadro 85 – Comparação entre perfis	111
Quadro 86 – Principais aprendizados.....	112
Quadro 87 – Ciclo de aplicação	113
Quadro 88 – Perguntas-chave.....	113

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. A materialidade como leitura necessária para o setor	10
1.2. Objetivos do trabalho	11
1.3. Escopo do estudo	11
1.4. Limites do estudo	12
2. A AGENDA ESG NO SETOR DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO.....	13
2.1. Um setor que movimenta o país	13
2.2. A diversidade no setor	13
2.3. Os agentes envolvidos.....	14
3. METODOLOGIA.....	17
3.1. Abordagem metodológica	17
3.2. Etapas do projeto.....	18
3.3. Tratamento analítico.....	18
3.4. Integração das informações e validação do material	20
4. O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA MATERIALIDADE	21
4.1. Elaboração da lista longa de temas	21
4.2. Visão interna.....	25
4.2.1 Contexto setorial	26
4.2.2 Benchmarking	26
4.2.3 Estratégias ESG	27
4.2.4 Consulta às lideranças.....	27
4.3. Visão externa	27
4.3.1 Padrões ESG	28
4.3.2 Regulamentação	29
4.3.3 Tendências	30
4.3.4 Consultas às partes interessadas	32
4.4. Determinação da materialidade.....	34
4.5. Priorização e validação.....	36
4.6. Síntese do percurso metodológico	36
5. RECOMENDAÇÕES DE USO	37
5.1. Como ler	37
5.2. Leitura rápida.....	38
5.3. Síntese prática.....	39
5.4. Casos práticos	42
5.5. Do tema à ação	42

6. DIMENSÕES DA MATERIALIDADE	44
6.1. Ambiental.....	44
6.1.1 A1 – Emissões e descarbonização	45
6.1.2 A3 – Eficiência energética e uso de combustíveis	48
6.1.3 Aplicação prática – Temas ambientais integrados.....	51
6.2. Social.....	53
6.2.1 S3 – Condições de trabalho dignas em toda a cadeia produtiva.....	54
6.2.2 S7 – Saúde, segurança e qualidade de vida dos trabalhadores do transporte	57
6.2.3 S8 – Qualidade e segurança no atendimento aos usuários e tomadores de serviços	61
6.2.4 S11 – Formação, desenvolvimento e retenção dos trabalhadores do setor ...	64
6.2.5 Aplicação prática – Temas sociais integrados	68
6.3. Governança.....	71
6.3.1 G1 – Ética, integridade e compliance.....	71
6.3.2 G2 – Governança corporativa.....	74
6.3.3 G4 – Relações governamentais, regulamentação e políticas públicas	78
6.3.4 G8 – Gestão integrada	82
6.3.5 Aplicação prática – Temas governança integrados	85
7. COMO USAR OS TEMAS NA GESTÃO.....	88
7.1. Da materialidade para a estratégia	88
7.2. Da prioridade à execução	89
7.3. A importância do acompanhamento	89
7.4. Materialidade como base do relacionamento	90
7.5. Temas do setor e realidade da empresa.....	91
7.6. Integração com a gestão	91
7.7. Como começar	91
8. MATERIALIDADE E GOVERNANÇA CORPORATIVA	93
8.1. O papel da liderança	93
8.2. Desdobramento na operação.....	93
8.3. Estrutura de decisão	94
8.4. Integração dos temas	95
8.5. Materialidade como eixo da gestão.....	95
8.6. Implementação	96
9. MATERIALIDADE PRÓPRIA	97
9.1. Ponto de partida	97
9.2. Diferenças entre empresas.....	97
9.3. Construção interna	98
9.4. Riscos da abordagem genérica	99
9.5. Evolução contínua.....	100

10. CORRELAÇÃO COM GRI, PACTO GLOBAL E ODS	101
10.1. Como interpretar as correlações	101
10.2. Papel das referências	101
10.3. Como usar as correlações	104
11. APLICAÇÃO POR PERFIL.....	108
11.1. Transporte de cargas	108
11.2. Transporte de passageiros	108
11.3. Operações reguladas	109
11.4. Serviços de apoio.....	110
11.5. Pequenas e médias empresas (PMEs)	110
11.6. Leitura integrada.....	111
12. CONCLUSÃO	112
12.1. Leitura do setor	112
12.2. Do entendimento à ação	112
12.3. Aplicação inicial	113
12.4. Verificação prática	113
13. REFERÊNCIAS	115

1. INTRODUÇÃO

1.1. A materialidade como leitura necessária para o setor

Conforme a lógica da *Global Reporting Initiative*¹ (GRI), temas materiais são aqueles que refletem os impactos mais significativos de uma organização ou setor sobre a economia, o meio ambiente e as pessoas (Global Sustainability Standards Board, 2021b), inclusive no que se refere aos direitos humanos. Dessa forma, materialidade não deve ser entendida como uma simples lista de assuntos relevantes, mas como um processo de análise e discernimento que busca identificar aquilo que realmente precisa receber maior atenção.

Sob essa perspectiva, o estudo de materialidade cumpre uma função estruturante. Ele permite organizar prioridades, qualificar a tomada de decisão e orientar o direcionamento de recursos para os temas que concentram maior potencial de impacto, risco, oportunidade e geração de valor. Mais do que apoiar a construção de relatórios, a materialidade contribui para dar foco à estratégia de sustentabilidade, fortalecer a coerência entre discurso e prática e ampliar a capacidade de resposta das organizações diante de contextos cada vez mais complexos e exigentes.

No caso do setor de transporte rodoviário, essa abordagem assume importância particular. Trata-se de um setor que ocupa posição estratégica na dinâmica econômica e social do país, com forte capilaridade territorial, ampla interação com cadeias de valor e interface direta com desafios relevantes relacionados à segurança, às condições de trabalho, à eficiência operacional, à transição energética, à inovação, à governança e à qualidade dos serviços prestados, fazendo com que o tema sustentabilidade, em um contexto como esse, não possa ser compreendido como um elemento acessório, mas como parte integrante da capacidade do setor de responder a seus desafios estruturais e de construir trajetórias mais consistentes de desenvolvimento.

Por isso, um processo de materialidade não pode se limitar à percepção interna do setor nem ser conduzido como um exercício de gabinete. Ele exige a combinação entre análise de contexto, compreensão dos impactos, leitura dos riscos e oportunidades, referências normativas, boas práticas, tendências externas e escuta de diferentes partes interessadas (Global Sustainability Standards Board, 2021b).

Neste estudo, a materialidade cumpre esta função: transformar uma agenda ampla e potencialmente dispersa em uma base mais clara para análise, diálogo e priorização.

1 GRI (Global Reporting Initiative) é uma organização internacional que desenvolveu padrões amplamente utilizados para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, orientando empresas e instituições na divulgação transparente de seus impactos econômicos, ambientais e sociais. Veja mais em globalreporting.org

1.2. Objetivos do trabalho

Este estudo tem como objetivo principal mapear e priorizar os temas ESG² mais relevantes para o setor de transporte rodoviário no Brasil, considerando tanto a perspectiva interna do setor quanto as expectativas de partes interessadas externas.

De forma específica, o estudo busca:

- Identificar os principais temas ambientais, sociais e de governança associados ao setor de transporte rodoviário.
- Analisar esses temas a partir das visões do setor e das partes interessadas a partir de documentos, evidências e consultas diretas.
- Priorizar os temas materiais com maior relevância para a agenda ESG do setor.
- Oferecer ao setor de transporte rodoviário exemplos práticos para orientar decisões, programas, indicadores e futuras iniciativas de desenvolvimento setorial.
- Subsidiar a construção de critérios, indicadores e instrumentos de acompanhamento que possam apoiar a evolução da agenda ESG no transporte rodoviário.

1.3. Escopo do estudo

Este estudo analisa o setor de transporte rodoviário brasileiro de forma ampla, considerando sua diversidade de segmentos, agentes e realidades operacionais. A análise contempla o transporte rodoviário de cargas, o transporte rodoviário de passageiros, o transporte de valores, a locação de veículos, os trabalhadores autônomos e a cadeia de valor relacionada a essas atividades.

O estudo considera o setor como um sistema, de modo a reconhecer que a agenda ESG do transporte rodoviário envolve empresas, trabalhadores, sindicatos, entidades representativas, clientes, fornecedores, órgãos reguladores, instituições financeiras, governo, academia, sociedade civil e outros públicos que influenciam ou são impactados pelas atividades do setor.

As dimensões ambiental, social e de governança foram analisadas de maneira integrada, pois temas como descarbonização, segurança, qualificação profissional, condições de trabalho, inovação, integridade e regulação se conectam entre si e exigem uma leitura conjunta.

O estudo não tem como finalidade avaliar o desempenho ESG de empresas específicas nem substituir estudos próprios de materialidade, mas construir uma leitura setorial, capaz de identificar prioridades comuns, apoiar o desenvolvimento de instrumentos de gestão, fortalecer a atuação institucional do Sistema Transporte e contribuir para que empresas do setor possam estruturar estratégias ESG mais consistentes e alinhadas aos seus desafios reais.

² Do inglês *Environmental, Social, and Governance*, o termo ESG (ASG, em português) se refere às dimensões Ambiental, Social e Governança.

1.4. Limites do estudo

Uma limitação importante do estudo diz respeito à disponibilidade e à uniformidade das informações analisadas. Como o setor de transporte rodoviário reúne organizações de diferentes portes, segmentos, níveis de maturidade e formas de divulgação, nem todas as fontes apresentam o mesmo grau de detalhamento, padronização ou comparabilidade. Em alguns casos, há maior disponibilidade de dados, relatórios e evidências públicas. Em outros, as informações são mais restritas, fragmentadas ou pouco sistematizadas.

Essa diferença não invalida a análise, mas exige cuidado na interpretação dos resultados. A maior ou menor presença de determinado tema nas fontes consultadas pode refletir tanto sua relevância para o setor quanto o nível de maturidade, transparência ou capacidade de reporte dos diferentes agentes analisados. Por essa razão, os resultados devem ser compreendidos como uma leitura setorial estruturada, baseada nas evidências disponíveis no período de realização do estudo, e não como uma avaliação exaustiva ou definitiva de todos os segmentos e organizações do transporte rodoviário.

2. A AGENDA ESG NO SETOR DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO

2.1. Um setor que movimenta o país

O transporte rodoviário está presente em praticamente todas as dimensões da vida econômica e social brasileira. É por ele que circulam mercadorias, trabalhadores, passageiros, insumos, alimentos, medicamentos, equipamentos e serviços essenciais. Em um país de dimensões continentais, com forte dependência da circulação rodoviária, o setor tem papel decisivo na integração entre regiões, no funcionamento das cadeias produtivas e no acesso da população a bens e serviços.

Essa presença cotidiana faz com que o transporte rodoviário seja, ao mesmo tempo, um setor econômico, social e territorial. Econômico, porque sustenta parte relevante da atividade produtiva. Social, porque depende diretamente do trabalho de milhares de profissionais e afeta a segurança e a qualidade de vida de passageiros, clientes e comunidades. Territorial, porque conecta lugares muito diferentes entre si, com realidades, infraestruturas e condições operacionais diversas.

Por isso, compreender a agenda ESG do transporte rodoviário exige olhar para além das empresas individualmente consideradas. É necessário observar o setor como um conjunto amplo de relações, formado por organizações de diferentes portes, trabalhadores, autônomos, contratantes, sindicatos, entidades representativas, fornecedores, órgãos reguladores, instituições financeiras, poder público e sociedade.

2.2. A diversidade no setor

O setor de transporte rodoviário não é homogêneo. Ele reúne atividades distintas, como o transporte rodoviário de cargas, o transporte de passageiros, o transporte de valores, a locação de veículos, a operação de frotas, a prestação de serviços logísticos e o trabalho autônomo. Cada uma dessas realidades possui características próprias, diferentes níveis de formalização, distintas pressões regulatórias e capacidades variadas de investimento e gestão.

Essa diversidade precisa ser considerada em qualquer leitura sobre sustentabilidade. Uma grande empresa com estrutura de governança, indicadores e relatório de sustentabilidade não enfrenta os mesmos desafios de uma pequena transportadora ou de um trabalhador autônomo. Da mesma forma, uma operação de transporte urbano de passageiros possui questões diferentes de uma operação de longa distância, de transporte de cargas perigosas ou de logística dedicada a grandes embarcadores.

Essa diferença entre segmentos não reduz a importância de uma agenda setorial. Ao contrário, reforça a necessidade de construir referências comuns que possam orientar o setor, respeitando

os diferentes pontos de partida. A agenda ESG precisa ser suficientemente ampla para reconhecer a diversidade do transporte rodoviário, mas também suficientemente objetiva para ajudar na definição de prioridades compartilhadas.

2.3. Os agentes envolvidos

A agenda ESG do transporte rodoviário envolve um conjunto amplo de agentes. Alguns fazem parte diretamente da estrutura do setor, como empresas, entidades de representação patronal e organizações do Sistema Transporte. Outros se relacionam com o setor a partir da cadeia de valor, da regulação, da produção de conhecimento, da representação social ou do financiamento. Essa diversidade de públicos é importante porque os temas materiais não surgem apenas da operação das empresas, mas também das expectativas, exigências, percepções e pressões exercidas por diferentes partes interessadas.

No núcleo setorial, estão as empresas, as entidades de representação patronal e o Sistema Transporte. As empresas são responsáveis pela gestão direta das operações, das frotas, dos trabalhadores, dos fornecedores, dos clientes e dos riscos associados à atividade. As entidades de representação patronal contribuem para a representação institucional e para a articulação de agendas comuns entre empresas e segmentos. O Sistema Transporte, por sua vez, ocupa o grau máximo de representação institucional do setor de transporte no país. Além de sua função representativa, tem papel relevante na formação profissional, na promoção da saúde, na produção de conhecimento, no apoio ao desenvolvimento do setor e na construção de referências institucionais para sua agenda ESG.

Além desse núcleo, a cadeia de valor reúne usuários e contratantes e prestadores de serviços. Usuários, passageiros, embarcadores e contratantes influenciam o setor por meio de suas demandas por qualidade, segurança, preço, regularidade, eficiência, transparência e responsabilidade socioambiental. Prestadores de serviços e fornecedores, por sua vez, participam das condições concretas de funcionamento da atividade, especialmente em temas como manutenção, tecnologia, logística, segurança, gestão ambiental e relações de trabalho ao longo da cadeia.

Na dimensão de governança e regulação setorial, destaca-se o Poder Executivo, o Poder Legislativo e as agências reguladoras, autarquias e órgãos independentes. Esses atores definem políticas públicas, normas, incentivos, regras de operação, fiscalização, concessões, marcos regulatórios e diretrizes que afetam diretamente a sustentabilidade, a segurança, a competitividade e a conformidade do setor.

A agenda ESG também é influenciada por atores ligados ao conhecimento, à comunicação e à influência técnica, como academia, centros de pesquisa, influenciadores e formadores de opinião. Esses públicos contribuem para a produção de evidências, a análise de tendências, o desenvolvimento de tecnologias, a qualificação do debate público e a difusão de novas práticas.

No campo da representação social e da sociedade civil organizada, estão os sistemas sindicais de representação dos trabalhadores, as ONGs e os movimentos sociais. Esses agentes ajudam

a explicitar demandas relacionadas a condições de trabalho, direitos, saúde, segurança, inclusão, impactos sociais, impactos ambientais e responsabilidade das organizações perante a sociedade.

Por fim, os agentes financeiros compõem a dimensão de financiamento e governança global. Bancos, seguradoras, fundos, financiadores de frota e investidores passam a considerar, cada vez mais, critérios ambientais, sociais e de governança em suas decisões. Essa influência tende a afetar o acesso a crédito, o custo de capital, as exigências de transparência e a capacidade de investimento das organizações do setor.

Essa composição de agentes reforça que a agenda ESG do transporte rodoviário não pode ser compreendida apenas a partir de uma perspectiva interna. Ela é resultado da interação entre operação, cadeia de valor, regulação, conhecimento, representação social e financiamento. Por isso, a materialidade setorial precisa considerar diferentes pontos de vista, reconhecendo tanto as prioridades do próprio setor quanto as expectativas dos públicos que o influenciam ou são impactados por ele.

Quadro 1 – Síntese dos agentes considerados

	Agentes considerados	Contribuição para a agenda ESG
Núcleo Setorial	Empresas	Gestão das operações, frotas, trabalhadores, fornecedores, clientes, riscos e práticas ESG
	Entidades de representação patronal	Representação institucional, articulação setorial e construção de agendas comuns
	Sistema Transporte	Representação setorial, formação profissional, saúde, conhecimento, apoio institucional e desenvolvimento setorial
Cadeia de Valor	Usuários e contratantes	Demandas por qualidade, segurança, eficiência, transparência e responsabilidade socioambiental
	Prestadores de serviços	Apoio operacional e influência sobre práticas ambientais, sociais e de governança na cadeia
Governança e regulação setorial	Poder Executivo	Políticas públicas, programas, incentivos, fiscalização e diretrizes institucionais
	Poder Legislativo	Marcos legais, regulação, normas e debates públicos que afetam o setor
	Agências reguladoras, demais autarquias e órgãos independentes	Regulação técnica, fiscalização, padrões operacionais e exigências de conformidade

	Agentes considerados	Contribuição para a agenda ESG
Conhecimento, comunicação e influência técnica	Academia e centros de pesquisa	Produção de evidências, estudos, inovação, análise de tendências e qualificação técnica
	Influenciadores e formadores de opinião	Difusão de temas, percepção pública, reputação e mobilização do debate setorial
Representação social e sociedade civil organizada	Sistemas sindicais de representação de trabalhadores	Defesa de direitos, condições de trabalho, saúde, segurança e negociação coletiva
	ONGs e movimentos sociais	Monitoramento social, defesa de direitos, impactos ambientais e demandas da sociedade
Financiamento e governança global	Agentes financeiros	Crédito, investimento, seguros, custo de capital, critérios ESG e exigências de transparência

Fonte: Autoria própria (2026).

A agenda ESG ganha relevância no transporte rodoviário porque muitos dos temas que hoje definem a sustentabilidade estão diretamente ligados à rotina do setor. Emissões atmosféricas, uso de combustíveis, eficiência energética, segurança nas operações, condições de trabalho, qualificação profissional, qualidade dos serviços, integridade, regulação e governança não são assuntos externos ao transporte. Eles fazem parte da forma como o setor opera, relaciona-se com seus públicos e responde às transformações do ambiente econômico, social e institucional.

Nos últimos anos, a sustentabilidade deixou de ser percebida apenas como uma pauta reputacional ou voluntária. Em um contexto de maior exigência de transparência, mudanças regulatórias, pressões sociais, novas expectativas de clientes e mercados e crescente atenção aos impactos das atividades econômicas, a agenda ESG passou a ocupar lugar mais central na estratégia, na gestão e na legitimidade das organizações, pois contribui tanto para compreender o desempenho das empresas e instituições quanto para avaliar os impactos que suas atividades geram sobre a economia, o meio ambiente e as pessoas (Global Sustainability Standards Board, 2021a).

No transporte rodoviário, essa discussão assume contornos muito concretos. A sustentabilidade aparece nas decisões sobre renovação de frota, redução do consumo de combustível, prevenção de acidentes, formação e retenção de trabalhadores, saúde e qualidade de vida, regularidade das relações de trabalho, relacionamento com clientes e contratantes, gestão de fornecedores, conformidade regulatória e fortalecimento de práticas de governança.

Por isso, ESG não deve ser tratado apenas como linguagem de reporte ou como obrigação de comunicação institucional. No setor de transporte rodoviário, essa agenda se conecta diretamente à continuidade das operações, à capacidade de adaptação, à segurança, à eficiência, à qualidade dos serviços prestados e à confiança construída com trabalhadores, clientes, reguladores, financiadores e sociedade.

3. METODOLOGIA

O Estudo de Materialidade do Setor de Transporte Rodoviário foi desenvolvido a partir de uma abordagem estruturada, com o objetivo de identificar, analisar e priorizar os temas mais relevantes para a agenda ESG do setor. Para isso, o projeto combinou levantamento técnico, análise documental, escuta de partes interessadas e consolidação analítica de múltiplas fontes.

A metodologia foi organizada de forma sequencial. O trabalho partiu da construção de uma lista longa de temas potencialmente relevantes, que serviu como base comum para as etapas posteriores. Em seguida, esses temas foram examinados a partir de duas lentes complementares: a visão interna e a visão externa. Depois disso, as informações foram uniformizadas, cruzadas e consolidadas, permitindo chegar à priorização final e à validação institucional dos temas materiais.

3.1. Abordagem metodológica

A lógica adotada no estudo partiu do entendimento de que a materialidade não deve ser definida apenas pela frequência com que um tema aparece em documentos nem apenas pela percepção isolada de públicos específicos. Foi necessário construir um universo inicial de temas relevantes para o setor e, somente depois, analisar esse conjunto à luz de evidências internas e externas.

Por essa razão, a metodologia começou com a elaboração de uma lista longa de temas, construída a partir de referências técnicas, tendências ESG, documentos setoriais, marcos normativos e materiais de apoio ao estudo. Essa lista inicial representou o conjunto de assuntos potencialmente materiais para o transporte rodoviário e funcionou como ponto de partida para as etapas seguintes.

A partir dela, o projeto avançou para a classificação e valoração dos temas por meio de análises complementares. A visão interna permitiu examinar como o próprio setor reconhece, organiza e prioriza esses assuntos. Já a visão externa trouxe as expectativas, pressões e tendências que incidem sobre o setor a partir de *stakeholders*, do ambiente regulatório e de referenciais mais amplos. Na sequência, os resultados foram normalizados, analisados de forma integrada e convertidos em uma síntese priorizada.

3.2. Etapas do projeto

O projeto foi organizado em seis etapas sequenciais e complementares, conforme apresentado a seguir:

Quadro 2 – Etapas do Projeto

Etapa	Objetivos	Atividades
1. Elaboração da lista longa de temas	Construção da base inicial de temas potencialmente materiais para o setor	Levantamento de marcos normativos, referenciais ESG, estudos setoriais, tendências, relatórios e documentos técnicos
2. visão interna	Análise dos temas da lista longa a partir da perspectiva do próprio setor	Análise documental, benchmarking, entrevistas com lideranças, representantes empresariais e sindicais
3. Visão externa	Análise dos temas da lista longa a partir das expectativas e pressões externas	Consulta a partes interessadas, análise de tendências regulatórias, padrões ESG e sinais do ambiente externo
4. Normalização e consolidação	Uniformização das evidências geradas nas etapas anteriores	Eliminação de redundâncias, padronização de critérios, organização da base analítica
5. Análise Integrada	Cruzamento entre os resultados das visões interna e externa	Identificação de convergências, divergências e padrões de relevância, consolidação da matriz analítica
6. Priorização e validação	Definição dos temas materiais e validação institucional dos resultados	Seleção dos temas prioritários, consolidação da matriz de materialidade, apresentação e validação com lideranças

Fonte: Autoria própria (2026).

3.3. Tratamento analítico

Após a elaboração da lista longa de temas e a realização das análises sob as perspectivas interna e externa, o estudo avançou para a etapa de tratamento analítico dos resultados. O objetivo, nesse momento, foi transformar um conjunto amplo e heterogêneo de evidências em uma base comparável, coerente e suficientemente robusta para sustentar a priorização final dos temas materiais.

Como o estudo reuniu informações provenientes de fontes distintas, com formatos, amplitudes e níveis de detalhamento variados, foi necessário adotar procedimentos específicos de

compilação, normalização e consolidação dos dados. A partir da lista longa de temas, passou-se a registrar, em cada frente de análise, a ocorrência e a recorrência dos temas nas diferentes bases consultadas, como documentos institucionais, relatórios empresariais, referenciais ESG, marcos regulatórios, publicações de tendências, entrevistas e consultas.

Esse procedimento permitiu construir uma base quantitativa inicial, fundada na frequência com que cada tema aparecia ao longo do estudo. No entanto, como as diferentes frentes operavam com universos muito distintos entre si, a comparação direta dos valores absolutos poderia distorcer os resultados, atribuindo peso excessivo às bases mais extensas. Para evitar esse problema, os dados foram normalizados em uma escala comum de 0 a 1, por meio do método Min Max Scaling (Patro; Sahu, 2015), segundo a fórmula:

$$X_{\text{normalizado}} = \frac{(X - X_{\text{mínimo}})}{(X_{\text{máximo}} - X_{\text{mínimo}})}$$

Em que:

- **X** representa a frequência observada de determinado tema em uma frente de análise
- **X_{mínimo}** corresponde ao menor valor observado naquele conjunto
- **X_{máximo}** corresponde ao maior valor observado naquele conjunto

Com essa transformação, o menor valor observado em cada conjunto passou a corresponder a 0 e o maior a 1, preservando a posição relativa dos demais valores. Isso permitiu comparar, em uma mesma base analítica, resultados oriundos de formas de coleta muito diferentes, deslocando o foco do volume bruto de menções para a intensidade relativa com que cada tema se destacava em cada frente observada.

Paralelamente à normalização numérica, foi realizado um trabalho de consolidação qualitativa da base temática, com revisão de agrupamentos, eliminação de redundâncias e padronização de critérios de leitura. Esse cuidado foi importante para evitar sobreposições entre temas conceitualmente próximos e reduzir diferenças artificiais de nomenclatura entre fontes distintas.

Em conjunto, esses procedimentos permitiram organizar os dados de maneira mais objetiva, consistente e comparável, criando as condições analíticas necessárias para o cruzamento entre as visões interna e externa e para a posterior definição dos temas materiais do setor de transporte rodoviário.

3.4. Integração das informações e validação do material

Concluído o tratamento analítico das evidências, o estudo avançou para a etapa de integração das informações e validação do material produzido. O objetivo, nesse momento, foi reunir de forma coerente os resultados provenientes das diferentes frentes de análise, transformar esses insumos em uma leitura sintética da materialidade e assegurar que a interpretação construída mantivesse aderência ao contexto do setor e aos objetivos do projeto.

Essa integração foi realizada a partir do cruzamento entre os resultados da visão interna e da visão externa, já previamente compilados e normalizados. Com isso, tornou-se possível observar cada tema da lista longa de forma transversal, comparando seu comportamento nas diferentes bases analisadas e identificando padrões de convergência, tensões, assimetrias e complementaridades. Esse procedimento permitiu não apenas verificar a recorrência dos temas, mas também compreender sua densidade analítica, sua pertinência setorial e sua capacidade de refletir riscos, oportunidades e expectativas relevantes para o transporte rodoviário.

A integração das informações não se limitou à justaposição de resultados parciais. O processo envolveu uma leitura articulada entre evidências quantitativas e qualitativas, combinando a frequência relativa dos temas nas diferentes frentes com a interpretação de seu significado à luz do contexto setorial. Dessa forma, temas recorrentes puderam ser analisados não apenas por sua presença estatística, mas também por sua centralidade estratégica, por sua transversalidade entre fontes e por sua aderência às transformações em curso no setor.

Ao longo desse percurso, os resultados intermediários e os materiais produzidos foram compartilhados com a equipe do projeto, em momentos sucessivos de alinhamento e validação. Esse processo teve como finalidade assegurar consistência metodológica, coerência interpretativa e aderência do estudo às premissas definidas para o trabalho. A validação ocorreu de forma contínua, acompanhando o desenvolvimento das análises e permitindo o refinamento progressivo da leitura construída.

O diálogo com a equipe do projeto foi especialmente importante para verificar a consistência dos agrupamentos temáticos, a clareza da síntese analítica, a pertinência dos critérios de priorização e a adequação da interpretação final à realidade do setor de transporte rodoviário. Com isso, buscou-se garantir que a consolidação da materialidade não fosse apenas tecnicamente robusta, mas também institucionalmente reconhecida.

Como resultado, a integração das informações e a validação com a equipe do projeto permitiram transformar um conjunto amplo de evidências em uma síntese analítica clara, estruturada e legitimada, apta a sustentar a matriz de materialidade e os desdobramentos posteriores do estudo.

4. O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA MATERIALIDADE

4.1. Elaboração da lista longa de temas

A primeira etapa do estudo consistiu na elaboração de uma lista longa de temas, entendida como a base inicial de assuntos potencialmente relevantes para a materialidade do setor de transporte rodoviário. Seu objetivo foi reunir, de forma ampla e estruturada, os temas que posteriormente seriam analisados, classificados e valorados ao longo do processo.

Essa etapa não teve caráter conclusivo nem buscou, desde o início, definir prioridades. Seu papel foi construir um universo inicial de referência, suficientemente abrangente para contemplar os principais tópicos associados à agenda ESG do setor. Para isso, foram considerados marcos normativos, referências nacionais e internacionais em sustentabilidade, estudos setoriais, documentos técnicos, tendências relevantes e materiais institucionais relacionados ao transporte rodoviário. A lista longa contemplou 30 temas distribuídos nos três pilares ESG, sendo 9 temas Ambientais, 11 temas Sociais e 10 temas de Governança, conforme detalhado a seguir:

Quadro 3 – Lista longa de temas – Dimensão Ambiental

Código	Tema	Descrição
A1	Emissões e descarbonização	Refere-se à medição, gestão e redução das emissões de gases do efeito estufa geradas pelas operações da organização, com foco na transição para uma economia de baixo carbono. Inclui metas de neutralidade climática, inventários de emissões e adoção de tecnologias mais limpas
A2	Qualidade do ar	Trata do monitoramento e controle de poluentes atmosféricos lançados pelas atividades da organização, como material particulado, óxidos de nitrogênio e compostos orgânicos voláteis, que afetam a saúde humana e os ecossistemas
A3	Eficiência energética e uso de combustíveis	Abrange a gestão do consumo de energia nas operações, com foco na redução do desperdício, na otimização de processos e na substituição gradual de combustíveis fósseis por fontes renováveis ou alternativas de menor impacto ambiental
A4	Resíduos e economia circular	Engloba a gestão responsável dos resíduos gerados pelas operações – desde a redução na fonte até o descarte adequado – promovendo práticas de reutilização, reciclagem e reaproveitamento alinhadas aos princípios da economia circular

Código	Tema	Descrição
A5	Biodiversidade e ecossistemas	Refere-se à identificação, avaliação e mitigação dos impactos das atividades da organização sobre habitats naturais, espécies e ecossistemas, incluindo iniciativas de conservação, restauração e uso responsável dos recursos naturais
A6	Recursos hídricos e efluentes	Trata da gestão eficiente do consumo de água, do tratamento e descarte adequado de efluentes e da prevenção de contaminação de corpos hídricos, considerando a disponibilidade hídrica local e os impactos sobre comunidades e ecossistemas
A7	Mudanças climáticas	Abrange a identificação e o gerenciamento dos riscos físicos e de transição associados às alterações do clima global, incluindo estratégias de adaptação e resiliência organizacional frente a eventos climáticos extremos e mudanças regulatórias
A8	Educação para sustentabilidade	Refere-se ao desenvolvimento de programas de sensibilização, formação e engajamento de colaboradores, parceiros e comunidades em torno de práticas e valores sustentáveis, promovendo mudança cultural e comportamental de longo prazo
A9	Uso do solo	Trata do planejamento e da gestão responsável da ocupação e uso de terrenos pelas operações da organização, considerando impactos sobre o solo, a vegetação, a permeabilidade hídrica e os direitos de comunidades locais

Fonte: Autoria própria (2026).

Quadro 4 – Lista longa de temas – Dimensão Social

Código	Tema	Descrição
S1	Cumprimento da legislação trabalhista	Refere-se à conformidade com as normas legais que regem as relações de trabalho – incluindo jornada, remuneração, benefícios, segurança e direitos sindicais – assegurando que todos os trabalhadores tenham seus direitos respeitados
S2	Acordos coletivos	Engloba o respeito e o fortalecimento das negociações coletivas entre empregadores, sindicatos e trabalhadores, garantindo condições de trabalho equilibradas, transparência nos processos e participação ativa de todos os envolvidos
S3	Condições de trabalho dignas em toda a cadeia produtiva	Abrange a garantia de condições laborais adequadas não apenas para os trabalhadores diretos, mas ao longo de toda a cadeia de valor – incluindo fornecedores, prestadores de serviço e trabalhadores autônomos –, com atenção especial à remuneração justa e à salubridade
S4	Promoção da liberdade de associação	Trata do direito dos trabalhadores de se organizar em sindicatos e participar de negociações coletivas sem restrições, retaliações ou interferências indevidas por parte das organizações
S5	Direitos Humanos no setor de transporte	Refere-se à adoção de políticas e práticas que assegurem o respeito à dignidade, à liberdade e à segurança de todas as pessoas impactadas pelas operações, prevenindo violações como trabalho forçado, exploração e discriminação
S6	Diversidade, equidade e inclusão	Engloba iniciativas para promover a representatividade e o pertencimento de grupos historicamente sub-representados – como mulheres, pessoas negras, LGBTQIA+, pessoas com deficiência e profissionais com mais de 50 anos – em todos os níveis da organização
S7	Saúde, segurança e qualidade de vida dos trabalhadores	Abrange políticas e programas voltados à prevenção de acidentes, à promoção da saúde física e mental, à redução da fadiga e do estresse ocupacional e à melhoria das condições gerais de bem-estar dos trabalhadores
S8	Qualidade e segurança no atendimento aos usuários e tomadores de serviços	Trata da garantia de serviços seguros, confiáveis e de qualidade para clientes, passageiros e contratantes, incluindo padrões de manutenção, comunicação transparente e monitoramento da satisfação

Código	Tema	Descrição
S9	Relacionamento com comunidades e impacto social	Refere-se à gestão das relações com as comunidades do entorno das operações, incluindo o engajamento contínuo, a mitigação de impactos negativos e o desenvolvimento de iniciativas de investimento social privado que gerem valor local
S10	Transição justa e inclusão	Abrange o planejamento das transformações tecnológicas, econômicas e ambientais do setor de forma que trabalhadores e comunidades vulneráveis não sejam excluídos do processo, garantindo requalificação, recolocação e equidade na transição
S11	Formação, desenvolvimento e retenção dos trabalhadores do setor	Trata do investimento em capacitação técnica e desenvolvimento profissional contínuo dos trabalhadores, com foco na atração de novos talentos, na valorização de carreiras e na redução da rotatividade no setor

Fonte: Autoria própria (2026).

Quadro 5 – Lista longa de temas – Dimensão Governança

Código	Tema	Descrição
G1	Ética, integridade e compliance	Refere-se à construção e manutenção de uma cultura organizacional baseada em valores éticos, com mecanismos robustos de prevenção e detecção de irregularidades como códigos de conduta, canais de denúncia e auditorias e conformidade com leis e regulamentos
G2	Governança corporativa	Engloba as estruturas, processos e práticas que asseguram a gestão responsável, transparente e accountable da organização, incluindo a definição clara de papéis, a prestação de contas e o relacionamento equilibrado com acionistas e demais partes interessadas
G3	Cadeia de suprimentos e logística responsável	Abrange a incorporação de critérios ESG na seleção e gestão de fornecedores e parceiros logísticos, assegurando que as práticas socioambientais sejam exigidas e monitoradas ao longo de toda a cadeia de valor
G4	Relações governamentais, regulamentação e políticas públicas	Trata do engajamento transparente e ético com órgãos reguladores, legisladores e instâncias governamentais, com foco na conformidade legal, na participação construtiva na formulação de políticas públicas e na defesa de um ambiente regulatório favorável à sustentabilidade

Código	Tema	Descrição
G5	Privacidade e segurança de dados	Refere-se à proteção de informações pessoais e corporativas, à conformidade com legislações de proteção de dados (como a LGPD) e à implementação de protocolos de cibersegurança que garantam a integridade e a confidencialidade das informações
G6	Proposta de valor e cultura de sustentabilidade	Abrange a integração dos princípios ESG ao propósito, à identidade e ao modelo de negócio da organização, promovendo uma cultura interna que valorize a sustentabilidade como vantagem competitiva e diferencial de mercado
G7	Inovação sustentável	Trata do desenvolvimento e adoção de soluções inovadoras — tecnológicas, de processo ou de modelo de negócio — que gerem valor econômico simultaneamente à redução de impactos socioambientais e ao fortalecimento da competitividade
G8	Gestão integrada	Refere-se à capacidade de incorporar dimensões ESG à gestão estratégica e operacional da organização de forma sistêmica, com indicadores, metas, responsáveis definidos e processos de monitoramento e melhoria contínua integrados ao planejamento institucional
G9	Finanças sustentáveis	Engloba o acesso e o uso de instrumentos financeiros vinculados a critérios ESG como green bonds , crédito verde e fundos de impacto — com transparência na alocação de recursos e prestação de contas sobre os resultados socioambientais alcançados
G10	Gestão de acidentes e sinistros	Abrange as políticas, protocolos e estruturas de resposta para prevenir, gerenciar e mitigar os impactos de acidentes, incidentes e sinistros nas operações, incluindo comunicação de crise, suporte às vítimas e aprendizagem organizacional a partir dos eventos

Fonte: Autoria própria (2026).

4.2. Visão interna

A segunda etapa concentrou-se na análise da lista longa a partir da visão interna do setor. Nessa fase, os temas previamente identificados foram examinados à luz de documentos estratégicos, políticas, programas, estudos técnicos e demais materiais institucionais relacionados ao setor e a entidades vinculadas.

O trabalho foi complementado por benchmarking e por entrevistas com lideranças, representantes empresariais e entidades sindicais. Isso permitiu avaliar como o próprio setor percebe os temas incluídos na lista longa, quais deles já aparecem com maior centralidade em sua agenda e quais se conectam de maneira mais direta a seus riscos, responsabilidades, compromissos e prioridades.

Essa etapa teve como função qualificar a leitura dos temas a partir da experiência e da formulação interna do setor, contribuindo posteriormente para sua classificação e valoração. Esses temas foram examinados em quatro frentes complementares: contexto setorial, benchmarking, estratégias ESG e consulta à liderança.

4.2.1 Contexto setorial

A leitura do contexto setorial teve como objetivo identificar como o próprio setor formula seus desafios, prioridades e propostas de atuação. Nessa etapa, foram consultados documentos que pudessem direcionar as estratégias do setor³ e foi ouvida a equipe de trabalho do projeto, incluindo lideranças do Sistema Transporte (CNT, SEST SENAT e ITL).

Tais materiais permitiram verificar em quais temas da lista longa já existe formulação setorial mais consolidada, bem como identificar assuntos associados a riscos, clima, além de prioridades institucionais.

Trata-se, portanto, de uma frente voltada à leitura dos temas a partir de referências já produzidas pelo próprio campo institucional do Sistema Transporte.

4.2.2 Benchmarking

O benchmarking com empresas do setor teve como propósito observar quais temas ESG vêm sendo reconhecidos, priorizados e tratados por organizações empresariais de diferentes perfis.

Para tanto, buscou-se relatórios de sustentabilidade, relatos integrados e documentos públicos de empresas relacionadas ao transporte rodoviário e à sua cadeia de valor. Nessa seleção, adotamos materiais elaborados com base em metodologias reconhecidas de reporte e gestão da sustentabilidade, como GRI ou Pacto Global⁴ e que apresentavam um estudo de materialidade, matriz de temas relevantes ou processo estruturado de identificação de prioridades ESG em sua concepção.

Obtivemos documentação de 9 empresas, distribuídas em diferentes segmentos empresariais, incluindo transporte de cargas, transporte de passageiros, transporte de valores, locação de veículos, logística e distribuição de combustíveis. Essa diversidade permitiu observar como os temas da lista longa aparecem em contextos corporativos distintos, com diferentes níveis de maturidade, exposição regulatória, relacionamento com clientes e complexidade operacional.

3 Entre os documentos considerados destaca-se o Relatório *Coalizão dos Transportes* (CNT, 2025).

4 Os 10 Princípios do Pacto Global da ONU orientam empresas em direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. A lista completa está disponível no site oficial do UN Global Compact, na seção *The Ten Principles of the UN Global Compact*.

4.2.3 Estratégias ESG

O levantamento das estratégias ESG voltadas ao setor permitiu avaliar tanto a presença dos temas no discurso institucional quanto seu grau de materialização em instrumentos, programas e práticas já existentes no setor.

Nessa etapa, identificamos 69 iniciativas, programas, práticas, ferramentas, publicações e políticas, e pudemos verificar em que medida os temas da lista longa já encontram correspondência em ações concretas de desenvolvimento ESG.

Entre os itens analisados, há iniciativas relacionadas à formação profissional, saúde e segurança, inovação, integridade, acessibilidade, sustentabilidade ambiental, inclusão e gestão institucional.

4.2.4 Consulta às lideranças

A consulta qualitativa com atores diretamente vinculados ao setor de transporte rodoviário teve o objetivo de compreender a percepção de lideranças e especialistas sobre a relevância, a atualidade e a centralidade dos temas analisados.

Foram consultadas 22 pessoas divididas em três grupos diretamente vinculados ao setor de transporte rodoviário, compondo o núcleo interno do estudo. O primeiro grupo foi formado por empresas (12), representadas por organizações empresariais atuantes nos diferentes segmentos do transporte rodoviário. O segundo grupo reuniu sindicatos patronais (2), contemplando representantes institucionais e lideranças ligadas à representação empresarial do setor. O terceiro grupo correspondeu ao Sistema Transporte (8), envolvendo representantes de entidades que atuam na formação profissional, na promoção da saúde, na representação institucional, na produção de conhecimento e no desenvolvimento setorial.

Juntos, esses públicos permitiram incorporar ao estudo uma visão interna qualificada sobre os principais desafios, prioridades e temas ESG relevantes para o setor.

4.3. Visão externa

Na terceira etapa, os temas da lista longa foram analisados a partir de uma perspectiva externa ao setor, considerando a ótica das partes interessadas.

As contribuições de partes interessadas foram captadas por meio de entrevistas, referenciais externos relevantes, sinais regulatórios e padrões nacionais e internacionais relacionados à sustentabilidade, permitindo identificar quais temas tendem a ganhar maior relevância, seja por pressão institucional, por transformação do ambiente de negócios ou por mudanças nas demandas da sociedade.

Dessa forma, a visão externa permitiu ampliar o campo de análise, reduzindo o risco de uma materialidade baseada apenas na autopercepção setorial e possibilitou ao estudo influenciar a agenda ESG do transporte rodoviário.

4.3.1 Padrões ESG

Foram analisados padrões ESG utilizados em processos de avaliação, reporte, análise de desempenho, comparação setorial e definição de prioridades em sustentabilidade. O objetivo foi verificar em que medida os temas da lista longa estavam presentes em estruturas externas reconhecidas e relevantes para o setor de transporte rodoviário.

A seleção dos padrões considerou sua capacidade de oferecer diferentes perspectivas sobre a agenda ESG do setor. Foram incluídos referenciais nacionais e internacionais, padrões voltados ao reporte corporativo, metodologias utilizadas por investidores e avaliadores de mercado, além de uma taxonomia pública brasileira voltada à classificação de atividades econômicas sustentáveis. Dessa forma, a análise buscou combinar a visão de sustentabilidade empresarial, a leitura financeira de riscos e oportunidades, a avaliação setorial e o alinhamento com políticas públicas de transição para uma economia de baixo carbono.

Foram considerados oito recortes referenciais, provenientes de cinco instituições, com aplicação direta ou indireta ao transporte rodoviário e à sua cadeia de valor.

Quadro 6 – Padrões ESG

Código	Descrição
Instituto Ethos	Indicadores Ethos ESG
SASB ⁵	Road Transportation Car Rental & Leasing
S&P ⁶	Transportation Sector
MSCI ⁷	Cargo Ground Transportation Passenger Ground Transportation

5 SASB é a sigla para **Sustainability Accounting Standards Board**, organização que desenvolveu padrões setoriais para divulgação de informações de sustentabilidade financeiramente relevantes, hoje incorporados à estrutura da IFRS Foundation e governados pelo ISSB.

6 S&P refere-se originalmente a **Standard & Poor's**, atualmente S&P Global, grupo internacional de ratings, índices, dados e inteligência de mercado.

7 MSCI significa **Morgan Stanley Capital International**, empresa global de índices, dados e análises para investidores, incluindo metodologias de avaliação ESG voltadas à exposição das empresas a riscos ambientais, sociais e de governança.

Código	Descrição
Governo Federal – Taxonomia Sustentável Brasileira, CITSB ⁸	Transporte, Armazenamento e Correio, CNAE H, categorias: H2 Transporte rodoviário de passageiros H4 Transporte rodoviário de cargas

Fonte: Autoria própria (2026).

4.3.2 Regulamentação

Na frente regulamentação, o objetivo foi identificar quais temas da lista longa encontram respaldo, exigência ou relação direta com marcos normativos aplicáveis ao setor de transporte rodoviário e à agenda ESG. Obtidos a partir de uma pesquisa inicial e complementados pela equipe técnica do SEST SENAT e da CNT, foram analisados 30 referenciais, organizados em quatro grupos principais:

- **Leis federais**, consideradas por estabelecerem as bases legais mais amplas para a atuação das organizações. Elas ajudaram a identificar temas que já fazem parte de obrigações consolidadas no país e que, portanto, não dependem apenas da decisão voluntária das empresas ou entidades do setor.
- **Resoluções**, consideradas por aproximarem essas diretrizes gerais da realidade prática do setor. Elas ajudaram a observar como certos temas aparecem em exigências mais específicas de operação, controle, fiscalização, licenciamento, emissões, qualidade do ar, transporte de cargas e conformidade setorial.
- **Normas regulamentadoras**, consideradas por tratarem diretamente das condições de trabalho, da saúde, da segurança, da ergonomia e da gestão de riscos ocupacionais. Elas foram importantes para identificar temas ligados à proteção dos trabalhadores, à prevenção de acidentes, à segurança operacional e à qualidade das relações de trabalho.
- **Normas e referenciais de gestão**, considerados por oferecerem caminhos para organizar processos, responsabilidades, controles, indicadores e práticas de melhoria contínua. Eles ajudaram a identificar como temas de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança, responsabilidade social, segurança viária e gestão de fornecedores podem ser incorporados à gestão das organizações.

O **Quadro 7**, a seguir, apresenta os instrumentos considerados em cada grupo, permitindo visualizar a base normativa e técnica utilizada para apoiar essa etapa da análise.

⁸ A TSB-Taxonomia Sustentável Brasileira é o sistema brasileiro de classificação de atividades, ativos e projetos alinhados a objetivos ambientais, climáticos, econômicos e sociais. Sua governança é conduzida pelo Comitê Interinstitucional da Taxonomia Sustentável Brasileira, CITSB.

Quadro 7 – Ambiente Normativo

Código	Descrição ⁹
Leis federais	Lei nº 6.938/1981; Lei nº 8.987/1995; Lei nº 9.503/1997; Lei nº 11.442/2007; Lei nº 12.187/2009; Lei nº 12.305/2010; Lei nº 12.587/2012; Lei nº 12.846/2013; Lei nº 13.103/2015; Lei nº 13.709/2018; Lei nº 14.133/2021
Resoluções	Resolução Conama nº 18/1986; Resolução Conama nº 01/1990; Resolução Conama nº 237/1997; Resolução Conama nº 382/2006; Resolução Conama nº 491/2018; Resolução ANTT nº 5.232/2016; Resolução ANTT nº 5.862/2019; Resolução ANTT nº 5.947/2021; Resolução ANTT nº 5.982/2022
Normas regulamentadoras	NR-1; NR-7; NR-11; NR-17
Normas e referenciais de gestão	SASSMAQ; ISO 9001:2015; ISO 14001; ISO 45001; SA 8000:2026; ISO 39001:2012

Fonte: Autoria própria (2026).

Esse olhar sobre o ambiente normativo identificou parte relevante da agenda ESG do transporte rodoviário que não decorre apenas de escolhas voluntárias das organizações, destacando temas cuja relevância está associada à conformidade, à gestão de riscos, à segurança operacional, à responsabilidade socioambiental, à proteção de direitos, à integridade e à capacidade das organizações de responderem a um ambiente regulatório cada vez mais exigente.

4.3.3 Tendências

Nesta fase identificamos tendências capazes de influenciar a agenda ESG do setor de transporte rodoviário nos próximos anos. O objetivo foi identificar sinais de transformação associados aos temas identificados na lista longa de temas.

Para isso, foram examinadas publicações de instituições nacionais e internacionais reconhecidas por sua atuação empresarial, institucional e setorial nas agendas de transporte e/ou sustentabilidade, permitindo combinar uma leitura técnica e global com perspectivas mais próximas da realidade operacional e estratégica do transporte rodoviário.

⁹ A descrição completa dos documentos citados encontra-se na seção “Referências”.

O **Quadro 8**, a seguir, apresenta as publicações consideradas nessa etapa da análise.

Quadro 8 – Publicações utilizadas na identificação de tendências

Instituição	Publicação
IEA (<i>International Energy Agency</i>)	<i>The Role of E-fuels in Decarbonizing Transport</i>
IEEP (<i>Institute for European Environmental Policy</i>)	<i>Net-zero circular transition in road transport 2022</i>
IPCC (<i>Intergovernmental Panel on Climate Change</i>)	<i>AR6 WGIII Full Report</i>
McKinsey & Company	<i>Pathways to faster adoption of zero emission trucks 2021</i>
WBCSD (<i>World Business Council for Sustainable Development</i>)	<i>Transport Decarbonization Toolbox</i>
AMCHAMTT (<i>American Chamber of Commerce of Trinidad and Tobago</i>)	<i>ESG Full Guide and Toolkit</i>
ONU (<i>Organização das Nações Unidas</i>)	<i>Transportation Report 2021 Full Report Digital</i>
WEF (<i>World Economic Forum</i>)	<i>Black Carbon Reduction 2024</i>
	<i>Clean Air Actions in Cities 2024</i>
	<i>Financing Nature Positive CEO Briefing 2024</i>
	<i>IBC Measuring Stakeholder Capitalism Report 2020</i>
	<i>Net Zero Industry Tracker 2024</i>
	<i>Net Zero Tracker 2023</i>
	<i>Transforming Urban Logistics 2024</i>
NTU (<i>Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos</i>)	<i>Construindo hoje o amanhã 2019: propostas para o transporte público e a mobilidade urbana sustentável no Brasil</i>
	<i>Modernização tecnológica da frota do transporte coletivo urbano 2024</i>

Instituição	Publicação
CNT (<i>Confederação Nacional do Transporte</i>)	<i>Agenda Institucional Transporte e Logística 2025</i>
ICCT (<i>International Council on Clean Transportation</i>)	<i>Powering Brazil's Transition to Zero Emission Trucking</i>
WBG (<i>World Bank Group</i>)	<i>Transformative Technologies in Transport</i>
ITF (<i>International Transport Forum</i>)	<i>Transport Outlook 2023</i>
SLOCAT (<i>Sustainable Low Carbon Transport Partnership</i>)	<i>Transport, Climate and Sustainability Global Status Report, 4th edition</i>

Fonte: Autoria própria (2026).

Essa frente permitiu captar temas emergentes, vetores de transformação e agendas em consolidação no debate técnico e institucional, ampliando a capacidade do estudo de reconhecer não apenas o que já é central, mas também o que tende a ganhar relevância no futuro próximo.

4.3.4 Consultas às partes interessadas

Nesta última frente, foi realizada consulta com atores externos relevantes ao setor, com o objetivo de captar como diferentes públicos percebem a relevância dos temas ESG associados ao transporte rodoviário. Essa etapa permitiu incorporar visões situadas fora da estrutura interna do setor, ampliando a análise para atores que influenciam, acompanham, contratam, regulam, financiam ou são impactados direta ou indiretamente pelas atividades de transporte.

A consulta foi organizada a partir de 10 perfis de partes interessadas, agrupados em cinco grupos:

Quadro 9 – Partes interessadas consultadas

Instituição	Grupo de <i>stakeholders</i>	Descrição
Cadeia de valor	Usuários e contratantes (2)	Embarcadores, clientes de transporte, tomadores de serviços logísticos e demais contratantes de serviços do setor
	Prestadores de serviços (1)	Prestadores de serviços e empresas com atuação na cadeia de transporte rodoviário, incluindo transporte de cargas, passageiros, valores, locação de veículos e demais operadores do setor
Governança e regulação setorial	Poder Executivo (2)	Ministérios, secretarias estaduais, órgãos de governo e estruturas públicas ligadas ao transporte, à mobilidade, à infraestrutura e à sustentabilidade
	Poder Legislativo (1)	Parlamentares, comissões, assessorias técnicas e frentes legislativas com atuação em transportes, infraestrutura, trabalho e sustentabilidade
	Agências reguladoras, demais autarquias ou órgãos independentes (1)	ANTT, Senatran, agências reguladoras estaduais, autarquias e demais órgãos independentes com influência normativa, fiscalizatória ou técnica sobre o setor
Conhecimento, comunicação e influência técnica	Academia e centros de pesquisa (1)	Pesquisadores, professores, universidades, centros de excelência e instituições de pesquisa em logística, transporte, mobilidade, sustentabilidade e temas correlatos
	Influenciadores e formadores de opinião (1)	Especialistas em ESG, jornalistas especializados, consultores de referência, lideranças técnicas e produtores de conteúdo com influência sobre o debate setorial
Representação social e sociedade civil organizada	Sindicatos de trabalhadores (0)	Sindicatos de motoristas, trabalhadores do transporte, categorias correlatas e entidades representativas do mundo do trabalho
	ONGs e movimentos sociais (3)	Organizações de defesa de trabalhadores, meio ambiente, comunidades, segurança viária, direitos sociais e justiça climática

Instituição	Grupo de stakeholders	Descrição
Financiamento e governança global	Agentes financeiros (4)	Bancos, fundos de investimento, seguradoras, financiadoras de frota, organismos multilaterais e demais agentes com critérios financeiros, ambientais, sociais ou de governança aplicáveis ao setor

Fonte: Autoria própria (2026).

Essa frente foi especialmente relevante para captar expectativas ampliadas sobre o transporte rodoviário, identificar temas emergentes e compreender como diferentes públicos externos atribuem importância aos assuntos analisados. Também contribuiu para revelar possíveis assimetrias entre a forma como o setor percebe sua agenda ESG e as demandas formuladas por atores externos.

4.4. Determinação da materialidade

A partir dessa base consolidada, cada tema recebeu uma pontuação na visão interna e uma pontuação na visão externa. O cruzamento dessas duas pontuações deu origem à matriz de materialidade. Nela, cada tema é posicionado de acordo com sua relevância interna e externa, permitindo identificar os assuntos que apresentam maior convergência, os que são mais fortes na leitura do setor, os que ganham destaque pela pressão externa e aqueles que devem ser acompanhados ao longo do tempo.

É importante destacar que a escala de 0 a 1 foi utilizada na etapa de normalização individual de cada frente de análise. Para a construção da matriz, essas pontuações normalizadas foram posteriormente agregadas dentro de cada eixo, formando as pontuações consolidadas da visão interna e da visão externa. Por esse motivo, a matriz apresenta escala de 0 a 4, uma vez que cada eixo resulta da soma de até quatro frentes normalizadas. Assim, o valor 4 representa a pontuação máxima possível, alcançada quando determinado tema obtém pontuação máxima em todas as frentes consideradas.

Dessa forma, a matriz de materialidade constitui o principal resultado desta etapa. Ela organiza visualmente os temas analisados e serve de base para a definição dos temas materiais do setor de transporte rodoviário.

Figura 1 – Matriz de materialidade do setor de transporte rodoviário



Fonte: Autoria própria (2026).

Quadro 10 – Temas priorizados por ordem de importância

Prioridade	Tema	Dimensão
 1	S7 - Saúde, segurança e qualidade de vida dos trabalhadores do transporte 	Social
 2	A1 - Emissões e descarbonização 	Ambiental
 3	S11 - Formação, desenvolvimento e retenção dos trabalhadores do setor 	Social
 4	A3 - Eficiência energética e uso de combustíveis 	Ambiental
 5	G8 - Gestão integrada 	Governança
 6	S8 - Qualidade e segurança no atendimento aos usuários e tomadores de serviços 	Social
 7	G2 - Governança corporativa 	Governança
 8	S3 - Condições de trabalho dignas em toda a cadeia produtiva 	Social
 9	G4 - Relações governamentais, regulamentação e políticas públicas 	Governança
 10	G1 - Ética, integridade e compliance 	Governança

Fonte: Autoria própria (2026).

4.5. Priorização e validação

O processo de priorização combinou os resultados quantitativos da consulta aos *stakeholders* com uma etapa de análise técnica e validação institucional. Foram consideradas tanto a pontuação obtida por cada tema quanto a recorrência com que ele foi indicado como prioritário pelos diferentes públicos consultados.

Esses resultados serviram como referência para a definição dos temas materiais, mas não constituíram um ordenamento automático, uma vez que a seleção final dos 10 temas também foi objeto de análise qualitativa das tendências estratégicas para o setor de transporte rodoviário.

Por essa razão, a relação final de temas priorizados pode apresentar diferenças em relação à sua disposição visual na matriz. A matriz representa os resultados da consulta e funciona como instrumento de apoio à tomada de decisão, enquanto a lista final expressa a consolidação entre evidências quantitativas, recorrência temática, leitura estratégica e validação institucional.

4.6. Síntese do percurso metodológico

Em síntese, a metodologia adotada estruturou a construção da materialidade em um percurso progressivo. O estudo começou pela definição de uma lista longa de temas potencialmente relevantes e, a partir dela, avançou para etapas sucessivas de análise, classificação, valoração, consolidação e priorização.

Essa lógica foi importante porque permitiu separar com clareza dois momentos distintos do processo. O primeiro foi o da identificação ampla dos temas a serem considerados. O segundo foi o da análise desses temas à luz de evidências internas e externas. Com isso, o estudo ganhou maior transparência metodológica e produziu uma base mais consistente para a definição dos temas materiais do setor de transporte rodoviário.

5. RECOMENDAÇÕES DE USO

Este capítulo organiza a forma de leitura dos temas prioritários e prepara o terreno para a aplicação prática ao longo deste documento. A proposta não é aprofundar tecnicamente cada tema, mas oferecer um caminho claro para entendê-los, compará-los e, principalmente, utilizá-los na gestão das empresas para o aumento da competitividade. Ao padronizar a estrutura de apresentação – definição, contexto, prática e ação – a identificação de onde cada tema aparece na operação e como pode orientar as decisões foi facilitada. Essa questão reduz a complexidade e permite que organizações com diferentes níveis de maturidade avancem de forma consistente, partindo do entendimento para a aplicação.

5.1. Como ler

Os próximos segmentos dessa publicação apresentam os 10 temas prioritários identificados pelo estudo setorial. Eles foram definidos a partir do cruzamento entre a visão do próprio setor e a visão das partes interessadas, em um processo que combinou a análise documental, entrevistas, normalização das informações, análise integrada e, por último, a priorização dos temas. Como resultado, temos um conjunto enxuto de temas que pode orientar as decisões sobre sustentabilidade, inovação, segurança e competitividade no transporte rodoviário.

A intenção deste documento é ajudar as empresas do setor a entender três coisas fundamentais: o que o tema significa; por que ele importa para o setor e, conseqüentemente, para o seu negócio; e como ele pode ser tratado de forma prática na gestão e na estratégia corporativas.

O **Quadro 11**, a seguir, mostra os temas distribuídos por dimensão (Ambiental, Social e de Governança) e os principais temas do estudo.

Quadro 11 – Temas por dimensão

Dimensão	Temas
Ambiental	A1 – Emissões e descarbonização
	A3 – Eficiência energética e uso de combustíveis

Dimensão	Temas
Social	S3 – Condições de trabalho dignas em toda a cadeia produtiva
	S7 – Saúde, segurança e qualidade de vida dos trabalhadores do transporte
	S8 – Qualidade e segurança no atendimento aos usuários e tomadores de serviços
	S11 – Formação, desenvolvimento e retenção dos trabalhadores do setor
Governança	G1 – Ética, integridade e compliance ¹⁰
	G2 – Governança corporativa
	G4 – Relações governamentais, regulamentação e políticas públicas
	G8 – Gestão integrada

Fonte: Autoria própria (2026).

O setor atua em uma agenda ampla e estratégica, que envolve eficiência operacional, proteção das pessoas, qualidade do serviço e aprimoramento da gestão. Esses tópicos prioritários estão integrados à rotina das empresas e são essenciais para suas atividades.

5.2. Leitura rápida

Para facilitar a leitura, todos os temas priorizados serão apresentados com a seguinte estrutura:

Quadro 12 – Estrutura dos temas

Bloco da leitura	O que você vai encontrar?	Por que isso ajuda?
O tema	Uma explicação curta e direta	Ajuda a entender o tema sem linguagem técnica
Importância para o setor	A ligação do tema com a realidade do transporte rodoviário brasileiro	Mostra que o tema é real para o setor e as empresas
Na prática	Situações do dia a dia da operação e da gestão	Facilita a identificação dentro das empresas

¹⁰ Conjunto de práticas que garante atuação ética e em conformidade com leis e normas.

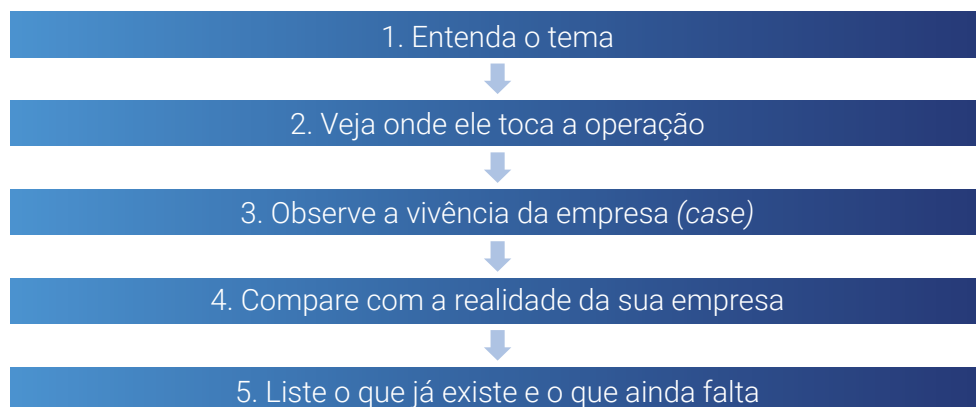
Bloco da leitura	O que você vai encontrar?	Por que isso ajuda?
O que observar	Os pontos de atenção iniciais	Ajuda a enxergar os riscos e as oportunidades
Casos Práticos (case)	Um exemplo real do setor	Mostra como as outras empresas já estão tratando o tema
Aplicação prática	Pista para a adaptação ao contexto de sua empresa	Evita que o conteúdo fique só na teoria e se transforme em ação

Fonte: Autoria própria (2026).

Essa estrutura foi pensada para que o leitor consiga, de maneira simples, entender o tema, reconhecer onde ele aparece, observar um exemplo prático e refletir sobre os caminhos possíveis de aplicação na empresa em que atua, sempre considerando a realidade operacional da organização, sua capacidade de implementação, a viabilidade técnica e operacional e a infraestrutura disponível.

O documento não deve ser encarado como uma fórmula única, mas como uma referência inicial para apoiar a tomada de decisão em organizações muito diferentes entre si.

Figura 2 – Orientação para leitura dos temas



Fonte: Autoria própria (2026).

O valor da materialidade está justamente em ajudar qualquer empresa a sair do genérico e olhar para o que realmente merece atenção na estratégia e nas práticas corporativas.

5.3. Síntese prática

Para facilitar a consulta rápida e apoiar decisões com mais clareza, mantendo o foco no que é mais relevante para a gestão, apresentamos uma “síntese prática”, organizada a partir das definições do estudo setorial e dos casos práticos das empresas citadas para cada um dos 10 temas prioritários.

Quadro 13 – Leitura rápida dos temas

Dimensão	Tema	O que observar	Sinais de presença na gestão
Ambiental	A1 – Emissões e descarbonização	Frota, rotas, consumo, tecnologias e metas de redução	A empresa mensura emissões e toma decisões para reduzi-las
	A3 – Eficiência energética e uso de combustíveis	Consumo por km, desperdícios, matriz energética e custo operacional	Há controle do consumo e avaliação de alternativas de combustível
Social	S3 – Condições de trabalho dignas em toda a cadeia produtiva	Fornecedores, terceiros, agregados, autônomos e critérios de contratação	A empresa olha para além do empregado direto
	S7 – Saúde, segurança e qualidade de vida dos trabalhadores do transporte	Fadiga, acidentes, jornadas, descanso, apoio à saúde física e mental	O cuidado com o trabalhador é tratado de forma preventiva e contínua
	S8 – Qualidade e segurança no atendimento aos usuários e tomadores de serviços	Reclamações, pontualidade, comunicação, conforto, confiança e satisfação	A voz do usuário ou cliente entra nas decisões da operação
	S11 – Formação, desenvolvimento e retenção dos trabalhadores do setor	Capacitação, clima, liderança, atração e permanência de pessoas	A empresa investe em desenvolvimento e acompanha retenção

Dimensão	Tema	O que observar	Sinais de presença na gestão
Governança	G1 – Ética, integridade e compliance	Código de conduta, denúncias, <i>due diligence</i> ¹¹ , conflitos de interesse e prevenção de práticas ilícitas	Há mecanismos formais para prevenir e tratar desvios e ilícitos
	G2 – Governança corporativa	Papéis, responsabilidades, controles, prestação de contas e supervisão	A liderança acompanha o tema com clareza e regularidade
	G4 – Relações governamentais, regulamentação e políticas públicas	Regras do setor, diálogo institucional, participação em entidades e conformidade	A empresa monitora mudanças regulatórias e se posiciona com transparência
	G8 – Gestão integrada	Indicadores, metas, comitês, integração entre áreas e decisão baseada em dados	ESG deixa de ser prática isolada e passa a orientar a gestão

Fonte: Autoria própria (2026).

11 Processo de análise detalhada para verificar informações e identificar riscos antes de decisões estratégicas.

5.4. Casos práticos

Os casos práticos, aqui entendidos como exemplos reais do setor (**cases**), não devem ser lidos como modelos prontos a serem copiados. Eles devem ser encarados como exemplos de caminhos possíveis.

Quadro 14 – Leitura dos casos práticos

Ao ler o case, pergunte	O que isso revela
Qual problema a empresa estava enfrentando?	Mostra o ponto de partida
Que resposta ela construiu?	Mostra a lógica da solução
Que tipo de indicador ou resultado apareceu?	Mostra como o tema saiu do discurso
O que disso cabe na minha empresa?	Ajuda a adaptar, e não imitar

Fonte: Autoria própria (2026).

O ponto mais importante: **empresas diferentes podem tratar o mesmo tema de maneiras diferentes**. O que permanece é a necessidade de tratar o tema de forma consciente, organizada e coerente com a realidade da sua organização.

5.5. Do tema à ação

Após a leitura dos temas, o próximo passo é trazê-los para a gestão por meio de um exercício prático de aplicação:

Quadro 15 – Aplicação prática

Pergunta		Resultado esperado
1	O tema afeta diretamente a nossa operação?	Identificação da aderência
2	Onde ele já aparece hoje?	Levantamento das práticas existentes
3	O que ainda está fraco, informal ou inexistente?	Mapa inicial das lacunas
4	Quem precisa participar desse assunto?	Definição das áreas e lideranças envolvidas
5	O que podemos começar a medir ou acompanhar?	Indicadores iniciais e plano de acompanhamento

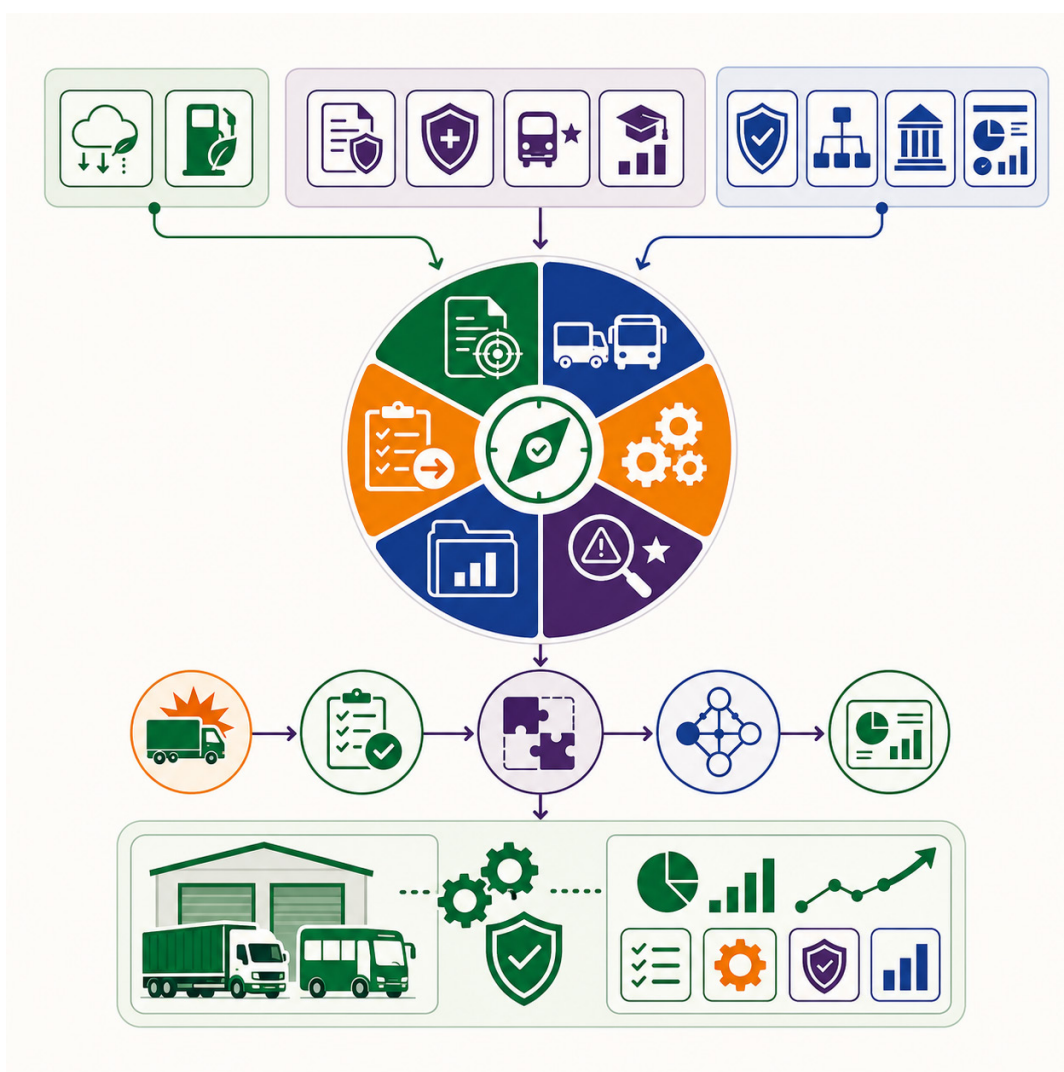
Fonte: Autoria própria (2026).

Esses questionamentos vão ajudar a transformar a materialidade em algo útil para a sua organização. Em vez de uma lista de assuntos importantes, ela passa a ser uma base para priorizar decisões, organizar responsabilidades e melhorar a gestão.

Importante

Os próximos capítulos devem ser lidos com uma ideia simples em mente: **tema material é tema que precisa entrar na rotina da empresa**. Não vale somente reconhecer que ele é importante. É preciso entender onde ele aparece, quem responde por ele, como ele pode ser acompanhado e quais decisões ele pede.

É com esse olhar que os 10 temas priorizados serão apresentados: de forma objetiva, aplicada e sempre conectada ao que acontece, de fato, no setor de transporte rodoviário.



6. DIMENSÕES DA MATERIALIDADE

Para organizar a leitura e facilitar a aplicação prática, os **temas foram estruturados em três dimensões: Ambiental, Social e de Governança**. Essa divisão segue uma lógica de gestão:

- a dimensão **Ambiental** reúne os temas ligados ao **uso de recursos, emissões e eficiência da operação**.
- a dimensão **Social** concentra os **aspectos relacionados às pessoas, às condições de trabalho e à qualidade do serviço**.
- a dimensão **Governança** trata da forma **como a empresa decide, organiza responsabilidades e garante controle e integridade**.

Essa organização não tem como objetivo separar os temas, mas tornar a leitura mais clara. Na prática, as três dimensões se conectam e se influenciam. Ao estruturar os temas dessa forma, o documento permite que cada empresa identifique com mais facilidade onde cada assunto entra na sua gestão e, a partir disso, priorize as ações de forma mais consistente.

6.1. Ambiental

Na dimensão ambiental, o estudo setorial destacou dois temas como prioritários para o transporte rodoviário brasileiro: **A1 – Emissões e descarbonização** e **A3 – Eficiência energética e uso de combustíveis**.

Os dois temas caminham juntos. Enquanto o primeiro trata da redução de emissões e da transição para uma operação menos intensiva em carbono, o segundo aborda como a empresa consome energia e combustíveis no dia a dia, com foco em eficiência, tecnologia e controle.

Mais do que uma agenda ambiental, esse bloco se consolida como uma agenda de competitividade. No resultado do estudo, Emissões e descarbonização aparece entre os temas mais relevantes de toda a matriz, e Eficiência energética e uso de combustíveis integra o conjunto final de temas prioritários. Isso reforça um aspecto essencial: no transporte rodoviário, melhorar o desempenho ambiental está diretamente ligado à modernização da frota, à eficiência operacional e à qualidade da gestão.

6.1.1 A1 – Emissões e descarbonização

O que é?

O tema trata da redução dos gases do efeito estufa¹² (GEE) gerados pela operação. No transporte rodoviário, isso envolve, por exemplo, renovação de frota, adoção de tecnologias menos poluentes, uso de combustíveis alternativos e planejamento para cumprir metas climáticas, reduzindo a dependência de combustíveis fósseis.

De acordo com o nível de maturidade da empresa, essa análise pode considerar os diferentes escopos de emissões: **Escopo 1**, reúne as emissões diretas da operação, como o consumo de combustível da frota; **Escopo 2**, relaciona-se às emissões indiretas provenientes da energia adquirida e consumida; e **Escopo 3**, abrange as emissões da cadeia de valor, incluindo fornecedores, prestadores de serviço e outras atividades indiretas. Essa visão ampliada permite identificar com mais precisão onde estão os principais impactos e orientar decisões mais consistentes.

Por que é importante?

No transporte rodoviário, as emissões não são um assunto distante. Elas estão ligadas ao tipo de veículo, à idade da frota, ao modo de condução, ao desenho das rotas, à taxa de ocupação dos veículos e ao tipo de combustível usado. Por isso, a descarbonização não depende apenas de trocar tecnologia, mas de melhorar a operação.

Na prática

No dia a dia da operação, onde esse tema aparece na prática?

Quadro 16 – Tema A1 na prática

Onde olhar	O que observar
Frota	Idade média dos veículos, padrão tecnológico, renovação e manutenção
Rotas	Viagens vazias, roteirização e ocupação da capacidade
Condução	Direção econômica, telemetria e comportamento do motorista

¹² Gases do efeito estufa (GEE) são substâncias que absorvem e retêm calor na atmosfera, intensificando o efeito estufa. Entre os principais GEE estão vapor d'água (H₂O), dióxido de carbono (CO₂), metano (CH₄), óxido nitroso (N₂O), ozônio (O₃) e gases fluorados – compostos sintéticos de alto potencial de aquecimento global, como hidrofluorcarbonetos (HFCs), perfluorcarbonetos (PFCs), hexafluoreto de enxofre (SF₆) e trifluoreto de nitrogênio (NF₃).

Onde olhar	O que observar
Combustíveis	Diesel, GNV, biometano, eletrificação e alternativos ¹³
Gestão	Medição de emissões, metas e acompanhamento periódico

Fonte: Autoria própria (2026).

Para avaliar a presença desse tema na gestão, é importante observar:

- A empresa conhece o consumo da sua frota?
- Mede as emissões de forma periódica?
- Sabe quais rotas geram mais desperdício?
- Tem metas ou ao menos tendência histórica de melhoria?
- Está avaliando as alternativas tecnológicas ou de combustível?
- Há cronograma, orçamento ou plano de investimento para reduzir consumo e emissões?

Quadro 17 – Sinais de presença na gestão (A1)

Sinal	O que isso mostra
A empresa mede emissões regularmente	O tema saiu da intuição e entrou no controle
Há metas de redução ou de intensidade	Existe direção clara
A operação usa dados para corrigir desperdícios	A descarbonização está conectada à eficiência
Novos projetos já consideram os GEE	O tema começou a influenciar decisões

Fonte: Autoria própria (2026).

Caso prático

Quadro 18 – A1 – Emissões e descarbonização

Empresa	JSL
Atuação	Logística e transporte rodoviário de cargas
Cobertura	Nacional e internacional (Brasil e mais seis países)

¹³ Diesel verde, hidrogênio renovável e combustíveis sintéticos são exemplos de combustíveis alternativos que podem contribuir para a redução das emissões no transporte.

Empresa	JSL
Perfil	Maior operadora logística rodoviária do Brasil, com atuação em todos os estados e em cerca de 20 setores da economia. Receita líquida de R\$ 9,1 bilhões e EBITDA de R\$ 1,7 bilhão em 2024.
Operação	Frota própria com idade média de 3,5 anos, composta por veículos a diesel, GNV, elétricos e de grande porte (hexatrem). Operação de escala nacional.
Case	A JSL estruturou sua estratégia de descarbonização a partir de três frentes principais: gestão ativa da frota, aumento da capacidade transportada por viagem e diversificação da matriz energética. A empresa opera com frota própria de idade média de 3,5 anos, bem abaixo da média de mercado, e usa a telemetria para monitorar freadas, acelerações e padrões de condução que elevam o consumo. Com base nesses dados, realiza treinamentos de direção econômica e bonifica motoristas que atingem metas de consumo. Outro ponto relevante é a lógica operacional de “transportar mais com menos viagens”. A adoção do hexatrem, no transporte de madeira, gerou economia de quase 8 mil toneladas de CO₂ e por ano apenas pela redução do número de veículos em circulação. A JSL também ampliou o uso de veículos a GNV, elétricos e biometano, além de incorporar veículos com tecnologia Euro 6 e passar a monitorar mensalmente as emissões por tipo de veículo, cliente e contrato. Os resultados dão escala ao tema: em 2024, a intensidade de emissões da JSL caiu 6,2% em relação a 2023 e acumulou redução de 24,5% em quatro anos. A controladora da empresa, o Grupo SIMPAR estabeleceu a meta de reduzir em 15% a intensidade das emissões até 2030, com compromisso vinculado a instrumento financeiro. O caso mostra um ponto importante para o setor: descarbonização fica mais forte quando é tratada como tema de gestão, e não apenas como discurso ambiental.

Fonte: Autoria própria (2026).



A experiência da JSL demonstra que **a descarbonização no transporte rodoviário pode começar pela eficiência operacional, antes mesmo da adoção ampla de tecnologias de baixo carbono**. O caso também indica que resultados mais consistentes dependem de medição periódica, metas, governança e capacidade de investimento.

Aprendizados

Quadro 19 – Lições centrais

O que a JSL fez	O que outras empresas podem aprender
Renovou e modernizou a frota	Frota é variável ambiental e operacional ao mesmo tempo
Usou telemetria e direção econômica	Dado operacional também reduz emissões
Aumentou a carga por viagem	Eficiência logística pode cortar emissões sem esperar tecnologia futura
Diversificou combustíveis e tecnologias	Transição pode começar por rotas e usos mais viáveis
Passou a medir e comparar resultados	Sem indicador, não há gestão consistente

Fonte: Autoria própria (2026).

6.1.2 A3 – Eficiência energética e uso de combustíveis

O que é?

Eficiência energética e uso de combustíveis representa controlar e otimizar o consumo de energia nas atividades de transporte e nos processos corporativos. Isso inclui programas de eficiência, uso de fontes alternativas, inovação em motores e soluções que melhorem o desempenho da operação.

Por que é importante?

Por ter impacto direto em custo, produtividade e competitividade de qualquer empresa do setor. O transporte rodoviário é uma atividade intensiva em combustível e qualquer ganho de eficiência pode reduzir despesas operacionais e, ao mesmo tempo, melhorar o desempenho ambiental. Por isso, o tema Eficiência energética e uso de combustíveis costuma ser uma porta de entrada muito concreta para a agenda de sustentabilidade: ele conversa com o caixa, com a operação e com a gestão de risco.

Na prática

No dia a dia da operação, onde esse tema aparece na prática?

Quadro 20 – Tema A3 na prática

Onde olhar	O que observar
Abastecimento	Consumo por km, por viagem, por rota e por tipo de veículo
Planejamento operacional	Ociosidade, desvios, rotas mal dimensionadas e carga transportada
Tecnologia	Motores, telemetria, softwares e soluções embarcadas
Matriz energética	Diesel, gás, eletrificação, biometano e outras fontes
Gestão econômica	Custo por operação e comparação entre alternativas

Fonte: Autoria própria (2026).

Para avaliar a presença desse tema na gestão é importante observar:

- A empresa sabe quanto consome por quilômetro ou por operação?
- Compara desempenho entre veículos ou combustíveis?
- Consegue identificar onde há desperdício?
- Testa soluções novas de forma controlada?
- Trata combustível apenas como custo ou também como tema estratégico?
- Eficiência energética e uso de combustíveis apresentam um cronograma de investimento?

Quadro 21 – Sinais de presença na gestão (A3)

Sinal	O que isso mostra
A empresa acompanha os indicadores de consumo	Há base mínima de controle
O desempenho é comparado entre as rotas e veículos	A gestão sai do médio geral e vai para o detalhe
Existem testes ou projetos pilotos com combustíveis alternativos	A empresa está aprendendo antes de escalar
Eficiência é ligada a risco regulatório e competitividade	O tema ganhou peso estratégico

Fonte: Autoria própria (2026).

Caso prático

Quadro 22 – A3 – Eficiência energética e uso de combustíveis

Empresa	Bravo Logística
Atuação	Logística e transporte rodoviário de cargas
Cobertura	Nacional (aproximadamente 99% do território agrícola)
Perfil	Transporte rodoviário de longa distância, com foco na distribuição de insumos agrícolas e produtos relacionados ao agronegócio.
Operação	Possui frota de aproximadamente 1.000 caminhões próprios, cerca de 2 milhões de toneladas transportadas por ano, aproximadamente 370 mil operações anuais e emissões estimadas em 60 mil tCO ₂ /ano.
Case	A Bravo Logística destinou R\$ 28 milhões à transição parcial de sua operação para o uso de biometano como combustível. A iniciativa envolveu a aquisição de veículos a gás e a implantação de infraestrutura própria de abastecimento, permitindo a operação de rotas específicas com menor intensidade de carbono. A escolha do biometano considera seu potencial de reduzir emissões em relação ao diesel fóssil – estimado em até 95% em determinados contextos – além de aproveitar o carbono de origem biogênica. A operação foi estruturada com base em rotas definidas e passou a ser acompanhada por indicadores como consumo por quilômetro, custo operacional e desempenho por tipo de combustível, permitindo comparar alternativas e apoiar decisões futuras. A implementação ocorreu em um ambiente ainda pouco consolidado do ponto de vista regulatório e tecnológico, o que exigiu ajustes operacionais e gestão de desafios relacionados a licenciamento, segurança e padronização. A ausência de referências amplamente difundidas levou ao desenvolvimento de soluções próprias, gerando aprendizados relevantes, mas também indicando que a replicação do modelo depende de condições específicas de infraestrutura, escala e contexto regulatório. Com base nessa experiência inicial, a empresa passou a avaliar a integração da operação à rede de GNV, buscando ampliar a viabilidade econômica. O atributo ambiental do biometano pode ser mantido por meio da aquisição de Certificado de Garantia de Origem do Biometano¹⁴ (CJOB), o que contribui para rastreabilidade e potencial escalabilidade.

Fonte: Autoria própria (2026).

¹⁴ Documento emitido por agentes credenciados pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) – autarquia federal brasileira, vinculada ao Ministério de Minas e Energia (MME) – que comprova, com rastreabilidade, que o biometano foi produzido a partir de fontes renováveis, como resíduos orgânicos. Criado pela Lei nº 14.993/2024, o CJOB separa o atributo ambiental da molécula física do gás, permitindo que empresas comprovem metas de descarbonização mesmo sem receber fisicamente o biometano.



A iniciativa da Bravo Logística se conecta diretamente ao tema **A3 – Eficiência energética e uso de combustíveis** ao combinar a substituição de combustível, o monitoramento de desempenho e a avaliação econômica da operação. Ao estruturar indicadores como consumo por quilômetro e custo por rota, a empresa transforma eficiência em variável de gestão. Na prática, esse tipo de abordagem pode gerar redução de custos, maior previsibilidade operacional, melhoria no uso de recursos e preparação para exigências regulatórias, ainda que sua adoção dependa de condições como escala, infraestrutura disponível e maturidade do mercado.

Aprendizados

Quadro 23 – Lições centrais

O que a Bravo Logística fez	O que outras empresas podem aprender
Tratou consumo e combustível como tema estratégico	Eficiência energética não deve ficar restrita à área operacional
Criou piloto com tecnologia e infraestrutura próprias	Testar em escala controlada reduz erro futuro
Monitorou indicadores comparáveis	Decisão boa depende de comparação consistente
Ligou o tema ao risco regulatório	A agenda ambiental também é agenda de conformidade e mercado
Buscou escalabilidade econômica	Sustentabilidade precisa dialogar com viabilidade

Fonte: Autoria própria (2026).

6.1.3 Aplicação prática – Temas ambientais integrados

Os temas **A1 – Emissões e descarbonização** e **A3 – Eficiência energética e uso de combustíveis** são distintos na definição, mas operam de forma integrada na prática. Enquanto o primeiro responde ao **quanto a empresa emite**, o outro ajuda a entender **por que ela emite e em que pode melhorar**.

Essa relação é direta: **decisões sobre frota, rotas, manutenção, tecnologia e escolha de combustíveis influenciam simultaneamente o consumo de energia e o volume de emissões.** Por isso, tratar esses temas de forma isolada tende a limitar resultados.

Quadro 24 – Temas ambientais lado a lado

Comparação	A1 – Emissões e descarbonização	A3 – Eficiência energética e uso de combustíveis
Pergunta principal	Como reduzir emissões?	Como consumir melhor energia e combustível?
Olhar dominante	Clima e transição da operação	Eficiência e desempenho operacional
Indicadores típicos	Emissões totais, intensidade, metas	Consumo por km, custo por operação, desempenho por combustível
Ganhos esperados	Menor impacto climático e preparo para exigências futuras	Redução de custo, produtividade e menor desperdício
Conexão	Operação mais eficiente tende a emitir menos	Operação mais limpa depende de eficiência e melhor escolha energética

Fonte: Autoria própria (2026).

A leitura integrada mostra que a redução de emissões não depende apenas de novas tecnologias. Em muitos casos, começa com melhorias na gestão da operação: medir consumo, identificar desperdícios, ajustar rotas e acompanhar o desempenho da frota.

Nem toda empresa iniciará com soluções como eletrificação ou uso de biometano. No entanto, todas podem começar com um passo mais básico e estruturante: conhecer melhor seu consumo, suas emissões e seus principais pontos de ineficiência.

Quadro 25 – Aplicação na prática

Etapa	Pergunta prática	Entrega mínima
Medir	Quanto consumimos e quanto emitimos hoje?	Base simples de consumo e emissões
Identificar	Onde estão os principais desperdícios?	Mapa de pontos críticos
Priorizar	O que pode ser melhorado mais rápido?	Lista de ações prioritárias
Testar	O que vale pilotar antes de ampliar?	Projeto-piloto com indicador
Acompanhar	Houve melhora?	Comparação periódica de resultados

Fonte: Autoria própria (2026).

Esse processo permite que a empresa avance de forma gradual, com base em dados e evidências, reduzindo riscos e aumentando a efetividade das decisões.

Atenção!

Na dimensão ambiental, o estudo setorial indica que emissões e energia devem ser tratadas como temas estratégicos. Isso começa por medir melhor, entender a operação e tomar decisões mais consistentes sobre frota, rotas, combustíveis e tecnologias. Quando A1 e A3 são geridos de forma integrada, sustentabilidade deixa de ser um tema paralelo e passa a impactar diretamente custo, produtividade, risco e competitividade.

6.2. Social

Na dimensão social, o estudo setorial destacou quatro temas prioritários para o transporte rodoviário brasileiro: **S3 – Condições de trabalho dignas em toda cadeia a produtiva, S7 – Saúde, segurança e qualidade de vida dos trabalhadores do transporte, S8 – Qualidade e segurança no atendimento aos usuários e tomadores de serviços e S11 – Formação, desenvolvimento e retenção dos trabalhadores do setor.** Em conjunto, esses temas mostram que, no transporte, a sustentabilidade e as práticas ESG estão diretamente ligadas à forma como as pessoas trabalham, permanecem no setor e entregam o serviço.

Os temas também revelam riscos de negócio relevantes. A operação depende de trabalhadores expostos a jornadas intensas, fadiga, pressão por desempenho e, cada vez mais, à escassez de mão de obra qualificada. Ao mesmo tempo, desafios relacionados à segurança, retenção de profissionais e qualidade do serviço impactam diretamente a continuidade da operação, o custo e a reputação das empresas. Por isso, a gestão desses temas deixa de ser apenas uma questão social e passa a ser uma variável crítica de desempenho operacional e financeiro.

Na prática, os temas priorizados conectam dois lados da mesma equação: de um lado, as condições de trabalho e a capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas; de outro, a qualidade, a segurança e a confiabilidade do serviço prestado. Quando esses elementos são tratados de forma integrada, a empresa reduz riscos operacionais, melhora a experiência do usuário e fortalece sua posição no mercado.

6.2.1 S3 – Condições de trabalho dignas em toda a cadeia produtiva

O que é?

Esse tema trata da garantia de condições dignas de trabalho em toda a cadeia produtiva, incluindo fornecedores, prestadores de serviço e trabalhadores autônomos. Envolve políticas de remuneração compatível, atenção a condições de trabalho e critérios formais para contratação e manutenção de parceiros.

Por que é importante?

No transporte rodoviário, uma parte relevante da operação pode depender de terceiros, agregados, autônomos e fornecedores diversos. Por isso, olhar apenas para o empregado direto é insuficiente. Quando a empresa não observa as condições de trabalho na cadeia, aumenta os riscos operacionais, legais e reputacionais. Quando as observa, fortalece a sustentabilidade da própria operação.

Na prática

No dia a dia da operação, onde esse tema aparece na prática?

Quadro 26 – Tema S3 na prática

Onde olhar	O que observar
Homologação de fornecedores	Critérios trabalhistas e legais antes da contratação
Contratos e códigos	Diretrizes formais para parceiros e terceiros
Monitoramento	<i>Due diligence</i> , análises documentais e acompanhamento
Prestadores e agregados	Benefícios, capacitação e sustentabilidade econômica da atividade
Escala da cadeia	Quantidade de pessoas impactadas além do quadro próprio

Fonte: Autoria própria (2026).

Para avaliar a presença desse tema na gestão, é importante observar:

- Existem **critérios formais** para homologação e contratação de fornecedores, terceiros e parceiros?

- A empresa **verifica a regularidade trabalhista e padrões mínimos** antes de contratar?
- Há o **monitoramento contínuo** ou o controle termina na assinatura do contrato?
- A empresa **acompanha a evolução dos riscos, não conformidades ou melhorias nas condições de trabalho** da cadeia?
- A operação **depende fortemente de agregados, autônomos, terceirizados ou prestadores**?
- A empresa oferece **orientação, apoio ou desenvolvimento para os parceiros** que sustentam a operação?

Quadro 27 – Sinais de presença na gestão (S3)

Sinal	O que isso mostra
A empresa avalia terceiros antes de contratar	O tema entrou no início da relação
Existem padrões mínimos formalizados	A expectativa deixou de ser informal
A cadeia é monitorada de forma contínua	O controle não termina na assinatura do contrato
A empresa reconhece o peso dos parceiros na operação	A gestão ampliou seu campo de responsabilidade

Fonte: Autoria própria (2026).

Caso prático

Quadro 28 – S3 – Condições de trabalho dignas em toda a cadeia produtiva

Empresa	JSL
Atuação	Logística e transporte rodoviário de cargas
Cobertura	Nacional e internacional (Brasil e mais seis países)
Perfil	Maior operadora logística rodoviária do Brasil, com atuação em todos os estados e em cerca de 20 setores da economia. Receita líquida de R\$ 9,1 bilhões e mais de 36 mil colaboradores em 2024
Operação	Modelo híbrido com frota própria e ampla participação de motoristas autônomos, agregados e prestadores de serviço.

Empresa	JSL
Case	A JSL opera com um modelo híbrido, combinando frota própria com participação relevante de motoristas autônomos, agregados e prestadores de serviço. Em 2024, contava com 7.551 motoristas próprios, mais de 6 mil prestadores diretos e impacto sobre mais de 500 mil pessoas entre empregos diretos, indiretos e parceiros ao longo da cadeia. Esse contexto amplia a relevância do tema para a empresa. A resposta estruturada começa no processo de homologação de fornecedores, que avalia regularidade trabalhista, cumprimento de direitos humanos e aderência a critérios legais e operacionais antes da contratação. O Código de Conduta de Terceiros formaliza as diretrizes esperadas dos parceiros. Para os motoristas próprios, os agregados e os terceiros, a empresa também mantém um acompanhamento com foco em melhoria das condições de trabalho, retenção e desenvolvimento, com acesso a serviços financeiros, benefícios e capacitação. Em 2024, foram realizadas mais de 200 mil horas de treinamento e 16.160 colaboradores passaram por capacitação pela Universidade JSL. A abordagem indica que, em operações com alta dependência de parceiros externos, as condições de trabalho na cadeia deixam de ser um tema periférico e passam a influenciar diretamente a continuidade da operação, a qualidade do serviço e a gestão de riscos. Ao mesmo tempo, a replicação desse modelo pode depender de fatores como escala, capacidade de investimento e nível de estruturação da cadeia de fornecedores.

Fonte: Autoria própria (2026).



A experiência se conecta ao tema S3 – Condições de trabalho dignas em toda a cadeia produtiva ao estruturar critérios formais de homologação, estabelecer diretrizes claras para terceiros e manter algum nível de acompanhamento das condições de trabalho ao longo da cadeia. Em operações com forte presença de agregados e prestadores, esse tipo de abordagem tende a contribuir para redução de riscos legais, maior estabilidade operacional e melhoria na qualidade do serviço, ainda que sua implementação dependa do grau de maturidade e controle da empresa sobre sua rede de parceiros.

Aprendizados

Quadro 29 – Lições centrais

O que a JSL fez	O que outras empresas podem aprender
Colocou critérios trabalhistas na homologação	Trabalho digno começa na seleção do parceiro.
Formalizou padrões em código de conduta	Parceiros e terceiros precisam saber quais padrões devem cumprir.
Manteve apoio e capacitação para motoristas	Sustentabilidade da cadeia depende de suporte real.
Acompanhou uma cadeia de grande escala	Quanto maior a dependência de terceiros, maior a responsabilidade.

Fonte: Autoria própria (2026).

6.2.2 S7 – Saúde, segurança e qualidade de vida dos trabalhadores do transporte

O que é?

Esse tema trata da proteção de quem trabalha no setor. Inclui a prevenção de acidentes, o uso de equipamentos adequados, as boas condições da frota, o acompanhamento médico e psicológico, as ações de bem-estar, a redução de estresse, a prevenção do uso de substâncias e a oferta de infraestrutura de apoio. O objetivo é melhorar a segurança, reduzir os afastamentos e dar mais qualidade de vida aos trabalhadores.

Por que é importante?

No transporte rodoviário, saúde e segurança não são apenas uma obrigação legal. São parte da própria continuidade da operação. Fadiga, jornadas prolongadas, sono inadequado, pressão e desgaste físico podem aumentar os riscos, os acidentes, o absenteísmo e a rotatividade. Quando esse tema entra de forma estruturada na gestão, a empresa protege pessoas e melhora a estabilidade operacional.

Na prática

No dia a dia da operação, onde esse tema aparece na prática?

Quadro 30 – Tema S7 na prática

Onde olhar	O que observar
Jornada e descanso	Tempo de direção, pausas, qualidade do repouso
Saúde ocupacional	Exames, acompanhamento clínico, saúde mental
Segurança da operação	Fadiga, incidentes, comportamento de risco
Infraestrutura de apoio	Dormitórios, apoio em rota, ergonomia
Cultura preventiva	Campanhas, orientação e acompanhamento contínuo

Fonte: Autoria própria (2026).

Para avaliar a presença desse tema na gestão, é importante observar:

- A empresa monitora de forma consistente jornadas, pausas e descanso dos trabalhadores?
- Existem sinais recorrentes de fadiga, adoecimento, afastamento ou acidentes?
- As condições de repouso e apoio ao trabalhador são adequadas à realidade da operação?
- Saúde física, saúde mental e segurança são tratadas de forma integrada ou separada?
- A empresa atua apenas depois do problema ou também trabalha de forma preventiva?
- **Saúde, segurança e qualidade de vida dos trabalhadores** apresentam um cronograma de investimento?

Quadro 31 – Sinais de presença na gestão (S7)

Sinal	O que isso mostra
Há rotina de prevenção, não só reação a acidentes	A empresa saiu do imprevisto
Sono, fadiga e bem-estar físico e mental são tratados como risco operacional	A gestão entendeu a realidade do setor
Há indicadores formais de acompanhamento	O cuidado passou a ser mensurável

[CONTINUAÇÃO]

Sinal	O que isso mostra
O alcance vai além do exame periódico	O tema ganhou visão mais completa

Fonte: Autoria própria (2026).

Caso prático

Quadro 32 – S7 – Saúde, segurança e qualidade de vida dos trabalhadores do transporte

Empresa	Grupo Águia Branca
Atuação	Transporte rodoviário de passageiros e logística de cargas
Cobertura	Nacional
Perfil	Grupo com mais de 50 anos de atuação no transporte rodoviário, com operações distribuídas em diferentes regiões do país, atuando em transporte de passageiros, logística de cargas e concessões.
Operação	Atuação intensiva em transporte de média e longa distância, com exposição crítica a riscos associados à condução contínua, jornadas prolongadas e fadiga de motoristas.

Empresa	Grupo Águia Branca
Case	O Grupo Águia Branca mantém o Programa Medicina do Sono, há mais de duas décadas, com foco na redução de riscos associados à fadiga e aos distúrbios do sono de motoristas. A iniciativa está integrada às principais normas aplicáveis à atividade, como NR-7 (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional), a NR-17 (Ergonomia¹⁵) e a NR-1 (gerenciamento de riscos operacionais), conectando saúde ocupacional, segurança operacional e gestão de riscos. Um ponto relevante é a ampliação do olhar sobre a Ergonomia. Além do posto de trabalho, a empresa passou a considerar também as condições de descanso, incluindo avaliação e padronização de dormitórios utilizados durante as jornadas. Essa abordagem parte do entendimento de que o risco associado à fadiga não se limita ao momento da condução. O programa inclui rotinas estruturadas de triagem, diagnóstico e acompanhamento de distúrbios do sono, com uso de exames específicos, como polissonografia e Teste de Manutenção de Vigília. Há também parcerias para viabilizar o acesso ao tratamento, incluindo modelos de financiamento para dispositivos como CPAP¹⁶, quando necessário. Em paralelo, ações de conscientização e educação em saúde são conduzidas de forma contínua, alcançando não apenas os motoristas, mas também seu entorno direto. O acompanhamento dos resultados ocorre por meio de indicadores de segurança operacional, permitindo avaliar a evolução das ocorrências ao longo do tempo. A experiência sugere que a gestão da fadiga, quando tratada de forma estruturada, pode contribuir para a prevenção de acidentes e para a estabilidade da operação.

Fonte: Autoria própria (2026).



A experiência se conecta ao tema **S7 – Saúde, segurança e qualidade de vida dos trabalhadores do transporte** ao atuar de forma estruturada sobre um dos principais fatores de risco da operação rodoviária: a fadiga. A abordagem combina diagnóstico, acompanhamento, ações preventivas e educação continuada, com uso de indicadores para monitoramento. Iniciativas desse tipo tendem a contribuir para redução de riscos operacionais e melhoria das condições de trabalho, ainda que sua implementação dependa do nível de maturidade e dos recursos disponíveis na empresa.

¹⁵ Disciplina que adapta tarefas, equipamentos e ambientes às capacidades humanas, promovendo conforto, segurança e eficiência no trabalho.

¹⁶ CPAP (Continuous Positive Airway Pressure) é um aparelho que fornece ar sob pressão contínua para manter as vias aéreas abertas durante o sono, sendo usado no tratamento da apneia do sono.

Aprendizados

Quadro 33 – Lições centrais

O que o Grupo Águia Branca fez	O que outras empresas podem aprender
Transformou sono e fadiga em tema estruturado de gestão	Risco crítico precisa ser tratado de forma específica
Incluiu diagnóstico, tratamento e educação	Prevenção depende de cuidado completo
Olhou também para o ambiente de descanso	Segurança não termina no volante
Monitorou o programa por indicadores	Saúde ocupacional precisa de acompanhamento real

Fonte: Autoria própria (2026).

6.2.3 S8 – Qualidade e segurança no atendimento aos usuários e tomadores de serviços

O que é?

Qualidade e segurança no atendimento aos usuários e tomadores de serviços é um tema que trata da integridade de passageiros, cargas e valores transportados, da manutenção da frota, da comunicação transparente sobre rotas, horários, tarifas ou custos de frete, do combate à superlotação e do acompanhamento da satisfação de quem usa ou contrata o serviço. Em resumo, trata da confiança gerada pela prestação do serviço.

Por que é importante?

No transporte, a qualidade do atendimento e a segurança do serviço são inseparáveis. Atrasos, falhas de comunicação, atendimento ruim, desconforto, baixa confiabilidade ou falhas na jornada do usuário se transformam rapidamente em reclamação, perda de cliente, dano reputacional e custo. Por isso, esse tema não é apenas “atendimento”. É gestão da experiência e da confiabilidade do serviço.

Na prática

No dia a dia da operação, onde esse tema aparece na prática?

Quadro 34 – Tema S8 na prática

Onde olhar	O que observar
Jornada do usuário ou cliente	Compra, embarque, viagem, entrega, pós-atendimento
Comunicação	Clareza de informação, canais e rapidez de resposta
Qualidade operacional	Pontualidade, limpeza, manutenção, conforto, confiabilidade
Escuta	Reclamações, pesquisas, avaliações e retorno do cliente
Governança	Fóruns de acompanhamento e planos de melhoria

Fonte: Autoria própria (2026).

Para avaliar a presença desse tema na gestão, é importante observar:

- A empresa escuta usuários, clientes ou tomadores de serviço de forma estruturada?
- A empresa sabe quais são as principais reclamações, falhas recorrentes e pontos de atrito na jornada?
- A empresa acompanha pontualidade, comunicação, limpeza, conforto, segurança e tempo de resposta?
- Existe um tratamento organizado das reclamações ou cada área resolve de forma isolada?
- A percepção do cliente influencia as decisões operacionais e de gestão?

Quadro 35 – Sinais de presença na gestão (S8)

Sinal	O que isso mostra
A voz do cliente é coletada de forma sistemática	O serviço passou a ser lido por quem o recebe
Há fóruns e rituais de acompanhamento	O tema entrou na rotina de gestão
Reclamações geram ação corretiva	A escuta virou melhoria
A empresa acompanha indicadores de experiência	Qualidade começou a ser medida

Fonte: Autoria própria (2026).

Caso prático

Quadro 36 – S8 – Qualidade e segurança no atendimento

Empresa	Grupo JCA
Atuação	Transporte rodoviário de passageiros, turismo e logística
Cobertura	Regiões Sul e Sudeste do Brasil
Perfil	Holding com mais de 90 anos de atuação e sede em Niterói (RJ), no controle de empresas líderes como Cometa, Autoviação 1001, Catarinense, Expresso do Sul, Rápido Ribeirão, Rápido Macaense, Opção Fretamento e Turismo e Buslog.
Operação	Frota de mais de 2.500 ônibus operando linhas regulares interestaduais e intermunicipais, com milhões de passageiros transportados anualmente em rotas de média e longa distância.
Case	No transporte rodoviário de passageiros, a qualidade do atendimento ao usuário influencia diretamente a operação e os resultados. Reclamações recorrentes, falhas na pontualidade e problemas no atendimento tendem a se refletir em perda de passageiros, impacto reputacional e aumento de custos. O Grupo JCA estruturou uma área dedicada de Experiência do Cliente (CX) e um modelo de governança voltado a incorporar a percepção do passageiro no processo decisório. A estrutura funciona em três níveis. No nível estratégico, um comitê com participação da alta liderança acompanha indicadores consolidados e define diretrizes. No nível tático, um fórum periódico analisa resultados e iniciativas em andamento. No nível operacional, equipes organizadas por temas revisam comentários de usuários, identificam causas de insatisfação e definem ações corretivas. A captura da percepção do cliente ocorre por diferentes canais, incluindo indicadores como NPS, CSAT e CES, além de registros em canais de atendimento e plataformas públicas. Essas informações alimentam um ciclo contínuo de revisão que envolve etapas da jornada como compra, embarque, viagem e pós-venda. A integração de dados permite acompanhar ocorrências e apoiar ajustes operacionais. Os resultados mensuráveis validam a consistência: crescimento de 19 pontos percentuais de NPS nos últimos anos, redução de 25 pontos percentuais no volume de reclamações e aumento de 31% na digitalização das vendas. O reconhecimento externo reforça o avanço: tetracampeonato no Prêmio Reclame Aqui na categoria Transporte Rodoviário, certificação “O Cliente Recomenda”, Prêmio NPS Experience Awards de melhor NPS do Brasil no segmento de mobilidade rodoviária e Prêmio CX Clientes SA de maturidade em CX no segmento de viagens.

Fonte: Autoria própria (2026).



A experiência se conecta ao tema **S8 – Qualidade e segurança no atendimento aos usuários e tomadores de serviços** ao estruturar mecanismos formais de escuta, análise e resposta à percepção do cliente. O uso de indicadores, fóruns de decisão e acompanhamento contínuo tende a reduzir falhas, melhorar a confiabilidade do serviço e apoiar decisões mais alinhadas à experiência do usuário. Ao mesmo tempo, a adoção de modelos semelhantes depende do nível de maturidade da empresa na gestão de dados, processos e relacionamento com o cliente.

Aprendizados

Quadro 37 – Lições centrais

O que O Grupo JCA fez	O que outras empresas podem aprender
Criou governança específica para a experiência do cliente	O tema precisa de dono e rotina
Usou múltiplos canais de escuta	O usuário fala de várias formas, não por um único canal
Transformou reclamação em plano de ação	Escutar só faz sentido se gerar resposta
Mediu melhora com indicadores	Qualidade de serviço precisa ser acompanhada

Fonte: Autoria própria (2026).

6.2.4 S11 – Formação, desenvolvimento e retenção dos trabalhadores do setor

O que é?

Formação, desenvolvimento e retenção dos trabalhadores é um tema que trata da criação de políticas e práticas para formar, desenvolver e manter os trabalhadores no setor. Envolve a capacitação técnica e comportamental, parcerias com instituições de ensino e centros de treinamento, valorização de carreiras e a construção de condições para que o transporte rodoviário se torne mais atrativo no longo prazo.

Por que é importante?

O setor depende de pessoas preparadas para operar com segurança, atender bem, lidar com tecnologia e sustentar a qualidade do serviço. Quando falta formação, desenvolvimento e perspectiva de permanência, aumenta a rotatividade, a dificuldade de recrutamento e há perda de produtividade. Em um ambiente já pressionado por escassez de mão de obra, esse tema deixa de ser assunto de RH e vira tema de negócio.

Na prática

No dia a dia da operação, onde esse tema aparece na prática?

Quadro 38 – Tema S11 na prática

Onde olhar	O que observar
Capacitação	Trilhas técnicas e comportamentais, horas de treinamento
Atração e retenção	Rotatividade, clima e permanência
Liderança e carreira	Progressão, reconhecimento e oportunidades
Inclusão	Barreiras culturais e acesso a oportunidades
Parcerias	Relação com centros de formação e entidades de apoio

Fonte: Autoria própria (2026).

Para avaliar a presença desse tema na gestão, é importante observar:

- Há dificuldade para preencher vagas ou manter profissionais por mais tempo?
- A empresa oferece capacitação de forma contínua ou apenas quando surge necessidade imediata?
- Existem trilhas de desenvolvimento, perspectivas de crescimento e preparo de lideranças?
- Os índices de rotatividade são acompanhados e analisados?
- O ambiente de trabalho favorece permanência, pertencimento e valorização das pessoas?
- **Formação, desenvolvimento e retenção dos trabalhadores** apresentam um cronograma de investimento?

Quadro 39 – Sinais de presença na gestão (S11)

Sinal	O que isso mostra
A empresa investe em formação de forma contínua	Desenvolvimento virou prática regular
Retenção é acompanhada por indicadores	O tema deixou de ser apenas percepção
Processos seletivos e carreira foram revistos	A empresa começou a agir sobre causas
Ações consideram públicos sub-representados	O setor começa a ampliar sua base de talentos

Fonte: Autoria própria (2026).

Caso prático

Quadro 40 – S11 – Formação, desenvolvimento e retenção dos trabalhadores

Empresa	JNR Logística
Atuação	Logística e transporte rodoviário de cargas
Cobertura	Nacional
Perfil	Empresa especializada no transporte rodoviário de cargas (completa e fracionada), armazenagem e distribuição, com mais de 18 anos de atuação e presença em 19 estados. Sede em Poços de Caldas (MG).
Operação	Opera com frota equipada com câmeras, sensores de fadiga, telemetria e rastreamento, voltada ao transporte de cargas de média e longa distância.

Empresa	JNR Logística
Case	A JNR Logística implementou o Projeto BEEDAISSY com o objetivo de ampliar a inclusão, o desenvolvimento e a permanência de mulheres em um ambiente historicamente masculino. A iniciativa partiu de um diagnóstico interno que identificou fatores que influenciavam a rotatividade feminina, como dificuldades de integração, resistência à liderança feminina e ausência de redes de apoio. A resposta foi estruturada em diferentes frentes. Na capacitação, foram promovidas ações de desenvolvimento técnico e comportamental, incluindo treinamentos realizados em parceria com instituições como SEST SENAT, SEBRAE e ITL. As trilhas abordaram temas como liderança, comunicação e desenvolvimento pessoal, com alcance sobre a equipe feminina da empresa. Paralelamente, processos seletivos foram ajustados para ampliar a inclusão e diretrizes relacionadas à equidade salarial passaram a ser formalizadas. Para enfrentar a rotatividade, a empresa estruturou mecanismos de acompanhamento e apoio, incluindo espaços de escuta, ações de integração e iniciativas voltadas à melhoria do ambiente organizacional. Parcerias com movimentos do setor contribuíram para ampliar o alcance dessas ações e reforçar a pauta de diversidade. Os resultados mostram a evolução em indicadores: a representação feminina saltou de 15 para 35 colaboradoras (aumento de 133%, ante meta de 100%). O <i>turnover</i> feminino reduziu 10% (meta: 8%), gerando economia estimada em R\$ 201 mil contra um investimento de R\$ 7.250,00 – relação custo-benefício de aproximadamente 1:28. As denúncias de assédio caíram 98%, o clima organizacional melhorou 65% e a promoção hierárquica de mulheres cresceu 5,3%. O projeto gerou impacto direto em 720 pessoas.

Fonte: Autoria própria (2026).



A experiência se conecta ao tema **S11 – Formação, desenvolvimento e retenção dos trabalhadores do setor**, ao estruturar ações de capacitação, revisão de processos e iniciativas voltadas à permanência de colaboradores. A combinação de desenvolvimento técnico, ajustes culturais e acompanhamento contínuo tende a contribuir para redução da rotatividade e fortalecimento da equipe, embora sua implementação dependa do contexto e das condições de cada organização

Aprendizados

Quadro 41 – Lições centrais

O que a JNR Logística fez	O que outras empresas podem aprender
Partiu de diagnóstico organizacional	O problema precisa ser entendido antes de ser atacado
Combinou formação técnica e comportamental	Desenvolvimento não é só conteúdo operacional
Criou rede de apoio e escuta	Retenção depende de ambiente e vínculo
Mediu resultados concretos	O tema pode e deve ser acompanhado por indicadores

Fonte: Autoria própria (2026).

6.2.5 Aplicação prática – Temas sociais integrados

Os quatro temas – **S3, S7, S8 e S11** – conectam-se. Um setor que cuida melhor da saúde e da segurança tende a reter mais a mão de obra. Um setor que desenvolve melhor os recursos humanos tende a prestar um serviço com mais qualidade. E um setor que amplia sua atenção para terceiros e parceiros reduz as fragilidades na cadeia. Em outras palavras, os temas sociais se reforçam mutuamente.

Quadro 42 – Temas sociais lado a lado

Comparação	Temas			
	S3 – Condições de trabalho dignas em toda a cadeia produtiva	S7 – Saúde, segurança e qualidade de vida dos trabalhadores do transporte	S8 – Qualidade e segurança no atendimento aos usuários e tomadores de serviços	S11 – Formação, desenvolvimento e retenção dos trabalhadores do setor
Pergunta principal	Como garantir padrões dignos também para terceiros e parceiros?	Como proteger melhor quem sustenta a operação?	Como prestar um serviço mais seguro, confiável e bem avaliado?	Como atrair, desenvolver e reter pessoas no setor?

Comparação	Temas			
	S3 – Condições de trabalho dignas em toda a cadeia produtiva	S7 – Saúde, segurança e qualidade de vida dos trabalhadores do transporte	S8 – Qualidade e segurança no atendimento aos usuários e tomadores de serviços	S11 – Formação, desenvolvimento e retenção dos trabalhadores do setor
Olhar dominante	Critérios de contratação, monitoramento e responsabilidade ao longo da cadeia	Prevenção, cuidado contínuo e redução de riscos ocupacionais	Experiência do usuário ou cliente, confiabilidade e qualidade do serviço	Capacitação, carreira, clima e permanência
Indicadores típicos	Número de terceiros avaliados, homologação com critérios sociais, treinamentos na cadeia, não conformidades trabalhistas	Acidentes, afastamentos, indicadores de saúde ocupacional, fadiga, adesão a programas preventivos	Reclamações, satisfação, NPS, tempo de resposta, falhas na jornada, recorrência de problemas	Horas de treinamento, participação em capacitações, <i>turnover</i> , promoções, retenção
Ganhos esperados	Redução de riscos legais e reputacionais, maior estabilidade da cadeia e mais coerência na gestão social	Menos acidentes, menos afastamentos, mais segurança operacional e melhor qualidade de vida	Melhor reputação, mais confiança, menos reclamações, fidelização e melhoria da operação	Redução de rotatividade, maior qualificação, fortalecimento da liderança e maior atratividade do setor
Conexão	Os quatro temas reforçam que pessoas protegidas, qualificadas e inseridas em relações de trabalho mais consistentes sustentam a operação e o serviço.			

Fonte: Autoria própria (2026).

A leitura integrada mostra que a qualidade do serviço não depende apenas do atendimento ao cliente. Ela começa na forma como as pessoas trabalham, desenvolvem-se e permanecem no setor e se estende à forma como a empresa se relaciona com a sua cadeia.

Nem toda empresa terá estruturas complexas de gestão de pessoas ou programas avançados. No entanto, todas podem começar com um passo básico: entender onde estão os principais riscos relacionados a pessoas, serviço e cadeia.

Quadro 43 – Aplicação social

Etapa		Pergunta prática	Entrega mínima
1	Ver	Onde estão hoje os principais riscos para pessoas, serviço e cadeia?	Lista de pontos críticos
2	Medir	O que já acompanhamos e o que ainda não acompanhamos?	Quadro básico de indicadores
3	Priorizar	O que precisa de resposta mais urgente?	Ordem inicial de ação
4	Envolver	Quem precisa participar?	Áreas e lideranças responsáveis
5	Acompanhar	O que mudou após as ações?	Revisão periódica com evidências

Fonte: Autoria própria (2026).

Esse processo permite que a empresa avance de forma gradual, com foco em riscos reais e melhoria contínua da operação.

Atenção!

Na dimensão social, o estudo setorial indica que sustentabilidade no transporte está diretamente ligada a trabalho digno, segurança, desenvolvimento profissional e qualidade do serviço. O setor depende de pessoas preparadas, protegidas e capazes de sustentar a operação e de relações confiáveis com clientes, usuários e parceiros. Quando S3, S7, S8 e S11 são tratados de forma integrada, a agenda social deixa de ser um tema isolado e passa a impactar diretamente a estabilidade operacional, a qualidade do serviço e a competitividade.

6.3. Governança

Se os capítulos anteriores trataram sobre o que fazer (ambiental) e com quem fazer (social), este trata de como organizar tudo isso dentro da empresa. Governança, aqui, não é burocracia. É o que garante que as decisões sejam tomadas com clareza, responsabilidade e continuidade.

O estudo setorial destacou quatro temas prioritários nessa dimensão: **G1 – Ética, integridade e compliance**; **G2 – Governança corporativa**; **G4 – Relações governamentais, regulamentação e políticas públicas**; e **G8 – Gestão integrada**. Na prática, eles funcionam como a base que sustenta os demais temas – sem governança, dificilmente os avanços ambiental e social se mantêm ao longo do tempo.

6.3.1 G1 – Ética, integridade e compliance

O que é?

Esse tema trata da prevenção de práticas ilícitas e do fortalecimento da cultura ética. Inclui códigos de conduta, canais de denúncia, controles internos e treinamento.

Por que é importante?

O setor de transporte rodoviário envolve contratos, fornecedores, regulação, interação com o poder público e operações distribuídas em diferentes territórios. Essa complexidade amplia os riscos de fraude, corrupção, conflitos de interesse e descumprimento de normas, tornando Ética, integridade e compliance temas essenciais para a sustentabilidade e a confiança no setor.

Na prática

No dia a dia da operação, onde esse tema aparece na prática?

Quadro 44 – Tema G1 na prática

Onde olhar	O que observar
Políticas	Código de conduta e regras claras
Canais de denúncia	Acesso e funcionamento
Treinamento	Capacitação contínua

Onde olhar	O que observar
Due diligence	Avaliação de terceiros
Monitoramento	Auditorias e controles

Fonte: Autoria própria (2026).

Para avaliar a presença desse tema na gestão, é importante observar:

- Existe código de conduta claro e aplicado?
- Há canal de denúncia confiável e utilizado?
- Colaboradores recebem treinamento periódico?
- Fornecedores passam por avaliação de risco?
- Há acompanhamento e revisão dos controles?

Quadro 45 – Sinais de presença na gestão (G1)

Sinal	O que isso mostra
Canal de denúncia ativo	Confiança no sistema
Treinamento periódico e recorrente	Cultura em desenvolvimento
Due diligence estruturada	Prevenção de riscos
Auditorias periódicas	Controle contínuo

Fonte: Autoria própria (2026).

Caso prático

Quadro 46 – G1 – Ética, integridade e compliance

Empresa	Unidas
Atuação	Locação de veículos e gestão de frotas
Cobertura	Nacional

Empresa	Unidas
Perfil	Empresa com atuação em locação de veículos para consumidores e gestão de frotas corporativas, incluindo veículos leves e pesados.
Operação	Atuação com grande diversidade de fornecedores, parceiros e clientes, envolvendo riscos operacionais, reputacionais e legais relacionados à cadeia e à relação com terceiros.
Case	A Unidas estruturou um conjunto de práticas de integridade voltadas à mitigação de riscos associados à sua operação, com foco especial na gestão de fornecedores, parceiros e atividades distribuídas geograficamente. No contexto do negócio, que envolve ampla rede de prestadores de serviços, contratos corporativos e interação com agentes públicos, a empresa implementou um processo estruturado de devida diligência de fornecedores. Esse processo considera aspectos como regularidade trabalhista, histórico de conformidade, capacidade de execução, exposição a riscos regulatórios, potenciais violações de direitos humanos e vínculos com Pessoas Expostas Politicamente. A partir dessa análise, os parceiros são classificados por nível de risco e as medidas de controle são aplicadas de forma proporcional. Essa abordagem ganha relevância ao considerar riscos de negócio cada vez mais presentes no setor, como fragilidade na cadeia de fornecedores, impactos na qualidade do serviço, exposição a falhas de segurança e dificuldades de retenção de mão de obra qualificada. A ausência de controles estruturados pode comprometer a continuidade da operação, elevar custos e afetar a reputação. O modelo também inclui mecanismos formais para prevenção de conflitos de interesse, com declaração obrigatória por parte dos colaboradores e atualização periódica. Os canais de denúncia, acessíveis a públicos interno e externo, são operados por terceiros independentes e permitem o registro de situações relacionadas a conduta inadequada, assédio e desvios éticos, com garantia de anonimato e não retaliação. As informações são tratadas por meio de processos estruturados de apuração e reporte à liderança. A capacitação em ética e compliance ocorre de forma contínua, com treinamentos baseados em riscos identificados e iniciativas de sensibilização interna. O conjunto de práticas é apoiado por políticas formais e rotinas de monitoramento, incluindo auditorias periódicas voltadas à avaliação da efetividade dos controles. Os resultados indicam um nível estruturado de gestão de riscos éticos e de integridade. Ainda assim, a implementação de modelos com esse grau de formalização pode depender de fatores como escala da operação, complexidade da cadeia e capacidade de investimento em governança.

Fonte: Autoria própria (2026).



A experiência se conecta ao tema G1 – Ética, integridade e compliance ao estruturar mecanismos formais de prevenção, detecção e tratamento de riscos, com destaque para a devida diligência de fornecedores, gestão de conflitos de interesse e canais de denúncia. Em operações com cadeias extensas e dependência de terceiros, esse tipo de abordagem tende a reduzir riscos operacionais, preservar a qualidade do serviço e fortalecer a confiabilidade das relações, ainda que sua adoção dependa do nível de maturidade e estrutura de cada empresa.

Aprendizados

Quadro 47 – Lições centrais

O que a Unidas fez	O que outras empresas podem aprender
Estruturou ações de <i>due diligence</i> de fornecedores antes da contratação	Risco começa na entrada da cadeia
Classificou parceiros por nível de risco	Nem todos os fornecedores exigem o mesmo nível de controle
Implantou canal de denúncia independente	Confiança depende de imparcialidade
Realizou treinamentos recorrentes de compliance	Integridade precisa ser reforçada continuamente
Manteve auditorias e revisões periódicas	Controle só funciona quando é testado e atualizado

Fonte: Autoria própria (2026).

6.3.2 G2 – Governança corporativa

O que é?

Governança corporativa trata da organização da empresa: definição de papéis, responsabilidades, controles e prestação de contas.

Por que é importante?

As empresas do setor operam com riscos operacionais, legais e reputacionais relevantes. Sem uma estrutura clara, as decisões ficam concentradas, os controles e os processos de decisão se enfraquecem e a previsibilidade diminui.

Na prática

No dia a dia da operação, onde esse tema aparece na prática?

Quadro 48 – Tema G2 na prática

Onde olhar	O que observar
Estrutura organizacional	Papéis definidos e responsabilidades claras
Políticas Corporativas	Normas formais e atualizadas
Supervisão	Conselhos, comitês e instâncias de decisão
Prestação de contas	Relatórios e transparência
Cadeia de valor	Extensão das regras para parceiros

Fonte: Autoria própria (2026).

Para avaliar a presença desse tema na gestão, é importante observar:

- As responsabilidades da operação e de decisão estão claramente definidas?
- Existem políticas formais ou a gestão é baseada em prática informal?
- A alta liderança acompanha os riscos e as decisões críticas?
- Há processos definidos e estruturados de prestação de contas?
- Fornecedores e parceiros seguem os mesmos padrões?
- Os colaboradores participam de algum processo decisório?

Quadro 49 – Sinais de presença na gestão (G2)

Sinal	O que isso mostra
Estrutura formalizada de governança	A empresa organizou suas decisões e processos
Políticas atualizadas e aplicadas	Há consistência na gestão
Liderança envolvida	O tema ganhou prioridade
Controles e revisões periódicas	A gestão se tornou mais confiável

Fonte: Autoria própria (2026).

Caso prático

Quadro 50 – G2 – Governança corporativa

Empresa	Grupo Protege
Atuação	Segurança privada, transporte de valores e serviços auxiliares de transporte aéreo
Cobertura	Nacional
Perfil	Conglomerado fundado em 1971, em São Paulo, com atuação em vigilância e segurança privada, transporte de valores, processamento de numerário, segurança eletrônica e serviços aeroportuários, por meio das empresas Protege, Protege Serviços, Provig e Proair.
Operação	Operação de alta complexidade regulatória e exposição permanente a riscos legais e reputacionais, com prestação de serviços a clientes corporativos e ao poder público em todo o país.

Empresa	Grupo Protege
Case	O Grupo Protege estruturou um modelo de governança corporativa baseado em políticas formalizadas, instâncias de supervisão e mecanismos de controle voltados à gestão de riscos operacionais, legais e reputacionais. O eixo central desse modelo é o Programa de Compliance, conduzido por área dedicada e vinculada à Presidência, com foco na prevenção, detecção e tratamento de desvios de conduta. O Código de Conduta, atualizado ao longo do tempo e aprovado pela Diretoria, consolida princípios e responsabilidades aplicáveis a colaboradores e terceiros. Esse instrumento é complementado por políticas específicas, como anticorrupção, relacionamento com o poder público e proteção de dados, que orientam práticas e decisões no dia a dia. A estrutura inclui também um Comitê de Ética responsável pela análise de ocorrências e aplicação de medidas, além de um canal de denúncias operado de forma independente, com garantia de anonimato e não retaliação. O volume de registros ao longo do período indica uso ativo do canal e reforça sua função como instrumento de monitoramento e ajuste de controles internos. Para apoiar a disseminação dessas diretrizes, a empresa mantém iniciativas de capacitação contínua em temas de governança, integridade e responsabilidade, além de estender requisitos a fornecedores e parceiros por meio de cláusulas contratuais e critérios de relacionamento. O conjunto dessas práticas sugere um nível estruturado de organização da governança, com conexão entre definição de regras, acompanhamento e revisão periódica. Ainda assim, a adoção de modelos com esse grau de formalização pode depender de fatores como porte da empresa, complexidade da operação e capacidade de manutenção de estruturas dedicadas.

Fonte: Autoria própria (2026).

Destaque estratégico

Os casos práticos estão alinhados ao tema **G2 – Governança corporativa**, ao estruturar papéis, políticas e mecanismos de controle que apoiam a tomada de decisão e a gestão de riscos. A combinação de regras formais, instâncias de supervisão e canais de monitoramento tende a aumentar a previsibilidade e a consistência da gestão, ainda que sua implementação dependa do nível de maturidade organizacional e dos recursos disponíveis.

Aprendizados

Quadro 51 – Lições centrais

O que o Grupo Protege fez	O que outras empresas podem aprender
Vinculou o compliance diretamente à Presidência	Governança forte começa pelo topo da organização
Atualizou e estruturou o Código de Conduta ao longo do tempo	Toda prática e processo de governança precisa evoluir, não ser estática
Manteve o Canal de Denúncia ativo e confiável	Confiança interna depende de mecanismos seguros
Tratou as denúncias com um processo estruturado	Integridade exige resposta consistente, não apenas registro
Criou um programa contínuo de formação (Escola ESG)	Cultura organizacional se constrói com repetição e prática

Fonte: Autoria própria (2026).

6.3.3 G4 – Relações governamentais, regulamentação e políticas públicas

O que é?

Esse tema trata da relação com órgãos reguladores, cumprimento de leis e participação na construção de políticas públicas.

Por que é importante?

O transporte rodoviário é fortemente regulado. Quaisquer mudanças nas normas, exigências e políticas públicas ou setoriais impactam diretamente a operação, custos e viabilidade do negócio.

Na prática

No dia a dia da operação, onde esse tema aparece na prática?

Quadro 52 – Tema G4 na prática

Onde olhar	O que observar
Regulação	Cumprimento de leis e normas
Relacionamento institucional	Diálogo com entidades e órgãos públicos
Certificações	Conformidade verificada externamente
Participação setorial	Atuação em associações
Risco regulatório	Monitoramento de mudanças

Fonte: Autoria própria (2026).

Para avaliar a presença desse tema na gestão, é importante observar:

- A empresa acompanha as mudanças regulatórias?
- A empresa participa de entidades ou atua de forma isolada?
- A organização cumpre as normas apenas reativamente ou de forma estruturada?
- A organização possui certificações ou validações externas?
- Existe diálogo transparente com o poder público e órgãos reguladores?
- Existe orçamento e previsão de investimentos em processos de certificação e treinamento em normas e processos?

Quadro 53 – Sinais de presença na gestão (G4)

Sinal	O que isso mostra
Monitoramento contínuo da regulação	A empresa se antecipa a mudanças
Participação em entidades	Atua de forma coletiva
Certificações válidas	Há reconhecimento externo
Histórico de conformidade	Redução de riscos legais

Fonte: Autoria própria (2026).

Caso prático

Quadro 54 – G4 – Relações governamentais, regulamentação e políticas públicas

Empresa	TQUIM Transportes
Atuação	Transporte e armazenagem de produtos químicos e petroquímicos perigosos e não perigosos
Cobertura	Nacional, com matriz em Diadema (SP) e filiais em São José dos Pinhais (PR), Camaçari (BA), Joinville (SC) e Rio de Janeiro (RJ)
Perfil	Empresa com 45 anos de atuação no transporte de produtos químicos perigosos e não perigosos, operando nos segmentos de graneis líquidos e cargas embaladas. Em 2024, realizou mais de 30 mil viagens e transportou cerca de 377 mil toneladas de produtos.
Operação	Frota própria com monitoramento contínuo, estrutura própria de gerenciamento de risco e atendimento a emergências em qualquer ponto do país e infraestrutura dedicada de limpeza e tratamento de resíduos das operações com produtos químicos.

Empresa	TQUIM Transportes
Case	O transporte rodoviário de cargas, especialmente no segmento de produtos perigosos, opera em um ambiente regulatório rigoroso e com alta fragmentação de mercado. A atuação das empresas é condicionada por normas da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), padrões técnicos da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e exigências de certificações específicas, o que aumenta a necessidade de coordenação e interlocução estruturada com reguladores. A TQUIM se insere nesse contexto por meio de adesão a iniciativas setoriais e atendimento a requisitos regulatórios. A empresa participa do Programa Atuação Responsável da Associação Brasileira da Indústria Química (ABIQUIM), desde 2004, e do Programa Olho Vivo na Estrada, desde 2002, ambos voltados à segurança, saúde e meio ambiente no transporte de produtos químicos. Esses programas estabelecem critérios e parâmetros para prevenção de acidentes e acompanhamento da operação. A conformidade é acompanhada por certificações e avaliações externas – como o Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade (SASSMAQ) da Associação Brasileira da Indústria Química (ABIQUIM) – que cobram diferentes escopos da operação, além de registros junto a órgãos reguladores e certificações de qualidade. Esse conjunto de instrumentos contribui para estruturar controles e padronizar práticas operacionais. Além da adesão a programas, a empresa participa de entidades representativas do setor, como a ABIQUIM e a Associação Brasileira de Transporte e Logística de Produtos Perigosos (ABTLP), que concentram a interlocução com reguladores e contribuem para a construção de normas técnicas. Essa atuação reflete uma característica do setor: em um mercado pulverizado, a relação com o ambiente regulatório tende a ocorrer de forma coletiva, por meio de associações. A combinação de conformidade regulatória, participação institucional e adoção de padrões técnicos pode contribuir para maior previsibilidade operacional e redução de riscos. Ao mesmo tempo, a replicação desse modelo pode depender de fatores como porte da empresa, nível de especialização da operação e capacidade de engajamento em entidades setoriais.

Fonte: Autoria própria (2026).



O caso prático está alinhado ao tema G4 – Relações governamentais, regulamentação e políticas públicas, ao combinar atendimento a requisitos regulatórios, adesão a padrões técnicos setoriais e participação em entidades que atuam na interlocução com reguladores. Em segmentos com alta exigência normativa, esse tipo de abordagem tende a reduzir riscos legais, melhorar a consistência operacional e ampliar a capacidade de influência sobre o ambiente regulatório, ainda que sua adoção dependa do nível de organização e recursos disponíveis em cada empresa.

Aprendizados

Quadro 55 – Lições centrais

O que TQUIM Transportes fez	O que outras empresas podem aprender
Atuou de forma ativa em entidades setoriais	Em setores pulverizados, a força está na atuação coletiva
Manteve certificações e validações externas	Conformidade ganha credibilidade quando é verificada
Monitorou continuamente exigências regulatórias	A antecipação reduz os riscos e o custo de adaptação
Alcançou histórico de zero não conformidade	A gestão estruturada reduz exposição ao risco legal
Participou da construção de regras do setor	Quem participa da regulação entende melhor o ambiente em que opera

Fonte: Autoria própria (2026).

6.3.4 G8 – Gestão integrada

O que é?

Gestão integrada significa conectar a sustentabilidade e as práticas ESG à estratégia, aos indicadores e às decisões do dia a dia da operação. Não se trata de criar uma área isolada, mas de incorporar o tema à gestão e que se espalhe para toda a empresa.

Por que é importante?

Sem integração, iniciativas ambientais e sociais ficam dispersas, perdem prioridade e não influenciam decisões reais. Quando a gestão é integrada, os temas passam a orientar os investimentos, a operação e o planejamento.

Na prática

No dia a dia da operação, onde esse tema aparece na prática?

Quadro 56 – Tema G8 na prática

Onde olhar	O que observar
Planejamento	As metas e as prioridades conectadas ao negócio
Indicadores	KPIs acompanhados regularmente
Decisão	Uso de dados e evidências para orientar os investimentos
Governança interna	Regulamentos, políticas corporativas, comitês de assessoramento, fóruns internos e responsabilidades definidas
Relato e transparência	Comunicação estruturada e periódica dos resultados

Fonte: Autoria própria (2026).

Para avaliar a presença desse tema na gestão, é importante observar:

- Os temas e as questões relativas à sustentabilidade e às práticas ESG estão conectados às metas do negócio ou são paralelos?
- Existe o acompanhamento regular de indicadores ou apenas ações isoladas?
- As decisões estratégicas consideram os impactos sociais, ambientais e econômicos?
- As diferentes áreas da empresa trabalham de forma integrada ou fragmentada?
- Há alguma clareza sobre quem responde por cada tema?

Quadro 57 – Sinais de presença na gestão (G8)

Sinal	O que isso mostra
ESG aparece no planejamento estratégico	O tema ganhou relevância institucional
Indicadores são acompanhados pela liderança	O assunto entrou na rotina operacional
Decisões usam dados e metas	A gestão deixou de ser reativa
Há integração entre áreas	O tema deixou de ser isolado

Fonte: Autoria própria (2026).

Caso prático

Quadro 58 – G8 – Gestão integrada

Empresa	Patrus Transportes
Atuação	Logística e transporte rodoviário de cargas
Cobertura	Atuação concentrada nas regiões Sul e Sudeste, com presença também na Bahia, em Sergipe e no Ceará
Perfil	Empresa de logística com foco em transporte de cargas fracionadas, com integração entre eficiência operacional, inovação e práticas estruturadas de sustentabilidade.
Operação	Transporte rodoviário de cargas nos modelos B2B e B2C, da coleta ao rastreamento e à entrega final. Conta com 95 unidades operacionais, atendendo a indústrias, e-commerce, marketplaces e distribuidores nacionais e internacionais.
Case	A Patrus Transportes estruturou um modelo de gestão que busca integrar práticas ambientais, sociais e de governança às decisões estratégicas e operacionais. Um dos instrumentos utilizados é o B Impact Assessment (BIA), aplicado não apenas como referência para certificação, mas como base para organização de indicadores e identificação de prioridades em diferentes dimensões, como governança, trabalhadores, meio ambiente, comunidade e clientes. A partir dessa base, a empresa desenvolve planos internos que conectam metas, indicadores e iniciativas ao longo do tempo, com participação da liderança. Esse processo é apoiado por instâncias de governança e mecanismos de acompanhamento que permitem monitorar a evolução das ações e ajustar decisões conforme necessário. Na operação, a integração se reflete também na relação com clientes e parceiros, especialmente em contextos que exigem alinhamento a critérios socioambientais. Iniciativas voltadas à melhoria de processos e eficiência operacional são conduzidas em paralelo às metas relacionadas à sustentabilidade, o que contribui para incorporar esses temas na rotina da gestão. A participação em redes e iniciativas externas amplia o acesso a práticas e referências, contribuindo para a evolução do modelo. Indicadores e reconhecimentos externos sugerem um nível estruturado de organização dessas práticas. Ainda assim, a adoção de ferramentas como o BIA e a implementação de modelos integrados podem depender de fatores como porte da empresa, maturidade da gestão e disponibilidade de recursos.

Fonte: Autoria própria (2026).

Destaque estratégico

O caso prático está alinhado ao tema G8 – Gestão integrada, ao utilizar instrumentos de acompanhamento que relacionam práticas socioambientais à estratégia e à operação, além de estruturar metas e indicadores que orientam decisões ao longo do tempo. Esse tipo de abordagem tende a reduzir a fragmentação das iniciativas e aumentar a consistência da gestão, ainda que sua implementação dependa do nível de maturidade e estrutura de cada organização.

Aprendizados

Quadro 59 – Lições centrais

O que a Patrus Transportes fez	O que outras empresas podem aprender
Usou o B Impact Assessment ¹⁷ (BIA) como ferramenta de gestão, não só de certificação	Ferramentas ganham valor quando orientam decisão, não apenas reconhecimento
Conectou as práticas ESG a metas, indicadores e planejamento	Sustentabilidade e boas práticas precisam estar integradas ao negócio
Criou <i>roadmaps</i> com acompanhamento contínuo	Planejamento sem monitoramento não sustenta evolução
Estruturou comitês e governança interna	Integração depende de instâncias formais de decisão
Manteve transparência com relatórios periódicos	Gestão integrada exige prestação de contas consistente

Fonte: Autoria própria (2026).

6.3.5 Aplicação prática – Temas governança integrados

Os quatro temas de governança – **G1, G2, G4 e G8** – não funcionam de forma isolada. Eles se complementam e, juntos, definem a qualidade da gestão da empresa. Enquanto alguns tratam de **estrutura e organização interna**, outros lidam com **regras externas, riscos e integridade**. O ponto comum entre todos é: garantir que decisões sejam tomadas com clareza, baseadas

¹⁷ Avaliação abrangente que analisa como a empresa impacta funcionários, comunidade, meio ambiente, clientes e sua governança, oferecendo um diagnóstico estruturado para orientar melhorias socioambientais e apoiar decisões estratégicas.

em critérios, e sustentadas ao longo do tempo. O **Quadro 60**, a seguir, permite enxergar essas conexões de forma direta, mostrando como cada tema contribui para uma gestão mais consistente, previsível e confiável.

Quadro 60 – Governança lado a lado

Comparação	Temas			
	G1 – Ética, integridade e compliance	G2 – Governança corporativa	G4 – Relações governamentais, regulamentação e políticas públicas	G8 – Gestão integrada
Pergunta principal	Como prevenir e tratar desvios?	Como organizar decisões e responsabilidades?	Como lidar com exigências regulatórias e relações institucionais?	Como integrar ESG à gestão e ao desempenho?
Olhar dominante	Integridade, conduta e prevenção	Estrutura, papéis e controles	Conformidade regulatória e atuação institucional	Integração de temas, indicadores e estratégia
Indicadores típicos	Número de denúncias tratadas (GRI 2-26), treinamentos em ética (GRI 205-2), <i>due diligence</i> de terceiros (GRI 2-6), casos de não conformidade	Composição e independência do conselho (GRI 2-9), frequência de reuniões, existência de comitês, políticas aprovadas e revisadas	Número de não conformidades regulatórias (GRI 307-1), certificações válidas, auditorias externas, participação em consultas públicas	KPIs ESG integrados ao planejamento, metas monitoradas (GRI 3-3), indicadores consolidados em relatórios e dashboards
Ganhos esperados	Redução de riscos legais e reputacionais	Maior previsibilidade e qualidade da decisão	Redução de riscos regulatórios e maior estabilidade operacional	Maior consistência na gestão e alinhamento estratégico
Conexão	Estrutura de governança consistente depende de integridade, organização, conformidade e integração entre áreas			

Fonte: Autoria própria (2026).

A leitura integrada mostra que governança não se resume à existência de políticas ou estruturas formais. Ela depende da forma como esses elementos são aplicados, monitorados e ajustados ao longo do tempo.

Nem toda empresa terá estruturas completas de governança ou sistemas avançados de monitoramento. No entanto, todas podem começar organizando regras básicas, definindo responsabilidades e acompanhando seus principais riscos.

Quadro 61 – Aplicação governança

Etapa		Pergunta prática	Entrega mínima
1	Mapear	Como as decisões são tomadas hoje? Há regras claras ou depende de pessoas?	Visão real do modelo atual de gestão
2	Identificar riscos	Onde estão os maiores riscos: operação, regulação, fornecedores ou conduta?	Lista dos pontos mais críticos
3	Organizar regras	O que já existe em termos de políticas, códigos e controles?	Base mínima estruturada
4	Definir responsáveis	Quem responde por cada tema e acompanha os resultados?	Clareza de papéis
5	Acompanhar e revisar	O que está funcionando e o que precisa melhorar?	Evolução contínua da governança

Fonte: Autoria própria (2026).

A melhor forma de trazer os temas de governança para a rotina não é começar criando estruturas complexas, mas entender o que já existe e organizar melhor o que a empresa já faz.

Atenção!

Na dimensão governança, o estudo setorial indica que não basta agir – é necessário organizar a forma de agir. Empresas que estruturam bem sua governança conseguem integrar temas ambientais, sociais e econômicos, tomar decisões mais consistentes e reduzir riscos ao longo do tempo. Quando G1, G2, G4 e G8 são tratados de forma integrada, a governança deixa de ser um conjunto de regras formais e passa a sustentar a previsibilidade, a confiabilidade e a evolução da gestão.

7. COMO USAR OS TEMAS NA GESTÃO

Até aqui, o estudo apresentou os temas prioritários do setor e a lógica que sustenta essa priorização. A questão central agora deixa de ser **“quais são os temas”** e passa a ser **“como esses temas entram, de fato, na gestão das empresas”**.

A materialidade não é um exercício descritivo. Seu valor está em orientar decisões, dar foco à estratégia e organizar a forma como a empresa se posiciona, opera e se relaciona. Quando bem utilizada, ela funciona como um filtro: ajuda a distinguir o que é relevante do que é secundário, reduz dispersão e aumenta a consistência das escolhas ao longo do tempo.

7.1. Da materialidade para a estratégia

A principal contribuição da materialidade para a estratégia é torná-la mais precisa. Nem todo tema identificado precisa se transformar em prioridade estratégica. O papel da materialidade é justamente permitir que a empresa selecione, entre vários temas relevantes, aqueles que têm maior impacto sobre o negócio, a operação e os riscos. Esse movimento exige uma leitura crítica. Os temas do estudo setorial funcionam como referência, mas a decisão final depende da realidade de cada empresa – seu porte, sua operação, sua exposição a riscos e o contexto em que atua. É nesse ponto que a materialidade deixa de ser um retrato do setor e passa a ser um instrumento de gestão.

Quando essa transição acontece, os temas passam a orientar diretrizes estratégicas e influenciam prioridades, alocação de recursos e critérios de decisão, aproximando a agenda socioambiental da lógica do negócio.

Quadro 62 – Leitura prática da priorização

Pergunta-chave	O que ajuda a decidir
Isso impacta o resultado?	Avalia relevância econômica
Isso representa risco?	Avalia exposição operacional ou reputacional
Isso afeta pessoas ou serviço?	Avalia impacto direto na operação

Fonte: Autoria própria (2026).

7.2. Da prioridade à execução

O desafio seguinte à priorização é transformar essas escolhas em ação. Na prática, isso significa traduzir temas em objetivos claros, iniciativas concretas e responsabilidades definidas.

Sem esse desdobramento, a materialidade tende a permanecer no nível da intenção. Por outro lado, quando os temas são incorporados aos planos da empresa – com metas, prazos e responsáveis – eles passam a influenciar a rotina e a operação. Na prática, isso significa estruturar um plano mínimo que conecte intenção e execução.

Quadro 63 – Estrutura essencial

Elemento	Função na gestão
Tema	Define o foco
Objetivo	Indica o resultado esperado
Ação	Traduz em prática
Responsável	Garante execução
Prazo	Define ritmo
Indicador	Permite acompanhamento

Fonte: Autoria própria (2026).

Esse processo pode começar com estruturas simples. Poucos temas bem definidos e acompanhados costumam gerar mais resultado do que planos extensos e pouco executáveis. O que faz diferença é a capacidade de transformar prioridade em prática.

7.3. A importância do acompanhamento

A consistência da gestão depende da capacidade de acompanhar resultados. Temas priorizados precisam ser monitorados por meio de indicadores, ainda que iniciais e simplificados. Esse acompanhamento cumpre duas funções. A primeira é dar visibilidade: permite entender se as ações estão produzindo efeito. A segunda é orientar ajustes: indica onde é necessário corrigir rota ou aprofundar iniciativas.

Nesse contexto, referências como o GRI podem apoiar a estruturação de indicadores, especialmente para temas mais consolidados, como emissões, segurança do trabalho ou conformidade, mas não são pré-requisito para começar.

Quadro 64 – Exemplo de indicadores iniciais

Tema	Indicadores diretos
Emissões e energia	Consumo de combustível, intensidade de emissão
Saúde e segurança	Acidentes, afastamentos, fadiga
Pessoas	Rotatividade, horas de treinamento
Atendimento	Reclamações, satisfação
Governança	Denúncias tratadas (GRI 2-26), não conformidades legais (GRI 307-1)

Fonte: Autoria própria (2026).

É importante destacar que o ponto de partida não precisa ser sofisticado. O essencial é que exista regularidade na medição e uso efetivo das informações para tomada de decisão.

7.4. Materialidade como base do relacionamento

Além de orientar a estratégia e a operação, os temas materiais também organizam a forma como a empresa se relaciona com seus públicos. Cada grupo de interesse — trabalhadores, clientes, fornecedores, comunidades e reguladores, para citar os mais comuns — tem expectativas específicas. Os temas materiais ajudam a estruturar esse diálogo, tornando a comunicação mais objetiva e alinhada com a realidade da operação.

Quando essa conexão não existe, a comunicação tende a ser genérica. Quando existe, a empresa consegue alinhar discurso e prática, fortalecendo a confiança e reduzindo ruídos na relação com seus públicos.

Quadro 65 – Conexão entre temas e públicos

Público	Expectativa principal
Trabalhadores	Segurança, condições de trabalho e desenvolvimento
Clientes/usuários	Qualidade, confiabilidade e atendimento
Comunidades	Redução de impactos e diálogo
Reguladores	Conformidade e transparência
Fornecedores	Critérios claros e relação responsável

Fonte: Autoria própria (2026).

Quando os temas orientam o relacionamento, a comunicação ganha precisão e credibilidade.

7.5. Temas do setor e realidade da empresa

Um ponto central do estudo é que **os temas priorizados para o setor não constituem uma lista obrigatória para todas as empresas**. Eles funcionam como um ponto de partida comum, mas não substituem a análise individual. Cada organização pode enfrentar riscos e desafios específicos que não aparecem com a mesma intensidade no conjunto do setor. Da mesma forma, alguns temas podem ter menor relevância, dependendo do tipo de operação, da região ou do modelo de negócio.

Quadro 66 – Como lidar com o tema

Situação	Direção recomendada
Tema crítico para a empresa	Priorizar imediatamente
Tema relevante, mas não urgente	Monitorar
Tema pouco relevante	Acompanhar sem priorizar

Fonte: Autoria própria (2026).

A materialidade é mais eficaz quando essa adaptação é feita de forma consciente. Empresas que ajustam os temas à sua realidade tendem a tomar decisões mais precisas e a direcionar melhor seus esforços.

7.6. Integração com a gestão

O uso consistente da materialidade depende da sua integração aos processos de gestão. Isso ocorre, principalmente, em **três frentes: planejamento, operação e acompanhamento**. No planejamento, os temas orientam a definição de metas e prioridades. Na operação, influenciam processos, rotinas e decisões do dia a dia. No acompanhamento, aparecem na forma de indicadores e revisões periódicas.

Essa integração evita um dos problemas mais comuns na agenda de sustentabilidade: o tratamento dos temas como algo separado da gestão principal. Quando isso acontece, as iniciativas tendem a perder força. Quando não acontece, os temas passam a fazer parte da lógica do negócio.

7.7. Como começar

Na maioria dos casos, o avanço ocorre a partir de movimentos simples e bem estruturados. O caminho mais eficaz costuma seguir uma lógica direta: escolher poucos temas, entender a situação atual, implementar melhorias e acompanhar os resultados.

Quadro 67 – Ciclo inicial de aplicação

Etapa	Resultado esperado
Escolher temas	Definição de foco
Entender situação	Diagnóstico básico
Executar ação	Primeiro avanço
Medir	Geração de aprendizado
Ajustar	Evolução contínua

Fonte: Autoria própria (2026).

Empresas que começam de forma simples tendem a evoluir com mais consistência



Importante

A materialidade não adiciona complexidade à gestão. Ela organiza.

Ao conectar temas relevantes à estratégia, à operação, aos indicadores e ao relacionamento com públicos, a empresa ganha clareza sobre o que realmente importa. Isso permite:

- reduzir riscos
- melhorar as decisões
- aumentar a eficiência da gestão

No fim, o valor da materialidade está em transformar informação em ação – de forma consistente e contínua.

8. MATERIALIDADE E GOVERNANÇA CORPORATIVA

A materialidade define o que importa. A governança garante que isso permaneça relevante ao longo do tempo. Esse é o ponto de inflexão entre diagnóstico e gestão. Enquanto a materialidade organiza prioridades, a governança transforma essas prioridades em decisões consistentes, responsabilidades claras e acompanhamento contínuo. Sem esse vínculo, os temas tendem a perder força, ficar restritos a áreas específicas ou oscilar conforme mudanças de contexto. Quando integrada à governança, a materialidade deixa de ser um retrato e passa a ser um mecanismo de direção.

8.1. O papel da liderança

A sustentação dos temas materiais depende diretamente da atuação da alta liderança. É nesse nível que prioridades são validadas, conflitos de interesse são resolvidos e decisões estruturais são tomadas. A liderança não atua apenas como patrocinadora da agenda. Ela define o grau de prioridade que os temas terão na prática – seja por meio da alocação de recursos, da incorporação nos fóruns decisórios ou da forma como comunica e cobra resultados. Sem esse envolvimento, os temas tendem a se diluir. Com ele, passam a orientar escolhas reais.

Quadro 68 – Evidências de atuação da liderança

Evidência	Implicação na gestão
Temas presentes em reuniões estratégicas	Inserção no processo decisório
Revisões periódicas de desempenho	Acompanhamento estruturado
Decisões baseadas em riscos e impactos	Integração à estratégia
Comunicação recorrente	Alinhamento organizacional

Fonte: Autoria própria (2026).

A consistência desses sinais indica maturidade na incorporação da materialidade.

8.2. Desdobramento na operação

A efetividade da governança depende da sua capacidade de chegar à operação. É nesse nível que os temas deixam de ser direcionamento e passam a influenciar rotinas, processos e decisões do dia a dia. Esse desdobramento exige clareza. Cada área precisa entender como contribui para os temas priorizados e quais decisões estão sob sua responsabilidade. Na prática, a materialidade se manifesta de forma distinta em cada função.

Quadro 69 – Áreas e operação

Área	Como o tema material aparece
Operação	Ajustes em rotas, processos e segurança
Recursos humanos	Capacitação, saúde e retenção
Suprimentos	Critérios para fornecedores
Financeiro	Avaliação de custos, riscos e investimentos
Jurídico/Compliance	Conformidade e controle

Fonte: Autoria própria (2026).

Quando há alinhamento entre áreas, o tema ganha escala. Quando não há, surgem esforços isolados, perda de eficiência e a estratégia não se converte em prática.

8.3. Estrutura de decisão

Um dos principais ganhos da materialidade é trazer clareza ao processo decisório. Isso inclui definir quem decide com base em quais critérios e como essas decisões são registradas e acompanhadas. A ausência dessa estrutura gera dispersão, dependência de pessoas específicas e dificuldade de continuidade. Por outro lado, quando o processo é estruturado, a empresa ganha previsibilidade e consistência.

Quadro 70 – Componentes da decisão

Elemento	Papel na governança
Responsável	Clareza de quem responde
Critério	Base para a decisão
Registro	Garante a rastreabilidade
Acompanhamento	Permite a continuidade e ajustes

Fonte: Autoria própria (2026).

Quando esses elementos estão presentes, a gestão cria um padrão que reduz o improviso e aumenta a qualidade das decisões.

8.4. Integração dos temas

Os temas materiais não operam de forma isolada. Eles se conectam e, muitas vezes, influenciam-se diretamente. A governança precisa considerar essas interdependências. Decisões tomadas de forma isolada podem resolver um problema específico e gerar impacto negativo em outro.

Quadro 71 – Integração dos temas

Tema	Conexão com outros
Emissões e energia	Afetam custo, eficiência e regulação
Saúde e segurança	Impactam produtividade e retenção
Atendimento	Influencia reputação e receita
Governança	Sustenta todos os demais temas

Fonte: Autoria própria (2026).

A leitura integrada permite decisões mais completas e reduz riscos não intencionais.

8.5. Materialidade como eixo da gestão

Com o amadurecimento da governança, a materialidade passa a estruturar a forma como a empresa se organiza. Isso se reflete em maior foco, melhor uso de recursos e maior consistência nas decisões. A diferença entre uma gestão pouco estruturada e uma orientada por materialidade é perceptível.

Quadro 72 – Evolução da gestão

Antes	Depois
Muitas iniciativas sem foco	Prioridades claras
Decisões baseadas em percepção	Decisões baseadas em critérios
Baixa integração entre áreas	Integração organizacional
Dificuldade de acompanhar resultados (monitoramento limitado)	Acompanhamento contínuo

Fonte: Autoria própria (2026).

Essa evolução não depende de complexidade, mas de disciplina na aplicação.

8.6. Implementação

A implementação da materialidade na governança não exige ruptura. Na maioria das empresas, os elementos já existem – ainda que de forma fragmentada. O avanço ocorre ao organizar esses elementos e dar clareza ao processo.

Quadro 73 – Sequência de implementação

Etapa		Pergunta prática	Resultado esperado
1	Levantamento	O que já existe em termos de governança?	Entender as práticas existentes
2	Organização	Quem responde por cada tema material?	Definir papéis e responsabilidades
3	Estruturação	Quais decisões precisam de rotina?	Criar rotinas de decisão
4	Acompanhamento	Estamos olhando isso regularmente?	Acompanhar os resultados
5	Ajustes	O que precisa melhorar?	Evoluir continuamente

Fonte: Autoria própria (2026).

Esse processo permite evolução gradual e sustentável.



Importante

A materialidade ganha força quando integrada à governança. É essa integração que permite transformar: temas em prioridades; prioridades em decisões; decisões em prática; e prática em resultado.

No fim, o principal ganho não é estrutural – é decisório. Empresas que utilizam a materialidade como base da governança **passam a operar com mais clareza, reduzem riscos e conseguem sustentar sua estratégia ao longo do tempo.**

9. MATERIALIDADE PRÓPRIA

O estudo setorial organiza o que é relevante para o transporte rodoviário como um todo. Ele oferece direção, reduz incerteza inicial e acelera o entendimento dos principais temas. Ainda assim, não substitui a análise de cada empresa.

Materialidade só se torna útil quando incorpora a realidade do negócio — sua operação, seus riscos e o contexto em que está inserido. É nesse ponto que o olhar setorial deixa de ser suficiente e a análise própria passa a ser necessária.

9.1. Ponto de partida

O estudo setorial funciona como referência inicial. Ele mostra tendências, riscos amplos e expectativas do mercado, permitindo que as empresas não partam do zero. Esse papel é relevante porque reduz tempo de análise e evita lacunas básicas. No entanto, a definição de prioridades não pode se limitar a esse recorte.

A combinação entre visão setorial e realidade da empresa é o que dá consistência à materialidade. Algumas diferenças entre o olhar do setor e o olhar da empresa ajudam a entender esse papel.

Quadro 74 – Setor x Empresa

Nível	Base de análise
Setorial	Tendências gerais, riscos amplos e expectativas do mercado
Empresa	Operação específica, contexto local e modelo de negócio

Fonte: Autoria própria (2026).

Quando os dois níveis são combinados, a empresa ganha clareza sobre o que é relevante no setor e o que é crítico na sua operação.

9.2. Diferenças entre empresas

Dentro de um mesmo setor, as empresas operam em condições distintas. Essas diferenças afetam diretamente a priorização dos temas.

Dois negócios podem compartilhar o mesmo ambiente regulatório e ainda assim enfrentar riscos diferentes, dependendo de sua estrutura e modelo de operação.

Figura 3 – Decisões



Fonte: Autoria própria (2026).

Alguns fatores ajudam a explicar essas variações.

Quadro 75 – Diferenças entre empresas

Fator	Influência
Porte da empresa	Estrutura, capacidade de investimento
Tipo de serviço	Passageiros, cargas, logística especializada
Região de atuação	Exigências locais e contexto operacional
Cadeia de valor	Dependência de terceiros e parceiros
Modelo de negócio	Complexidade e riscos envolvidos

Fonte: Autoria própria (2026).

Essa variação explica por que a materialidade não deve ser padronizada. Ela precisa ser construída a partir da realidade da empresa.

9.3. Construção interna

Desenvolver um estudo próprio não exige, necessariamente, estrutura complexa. O processo pode começar de forma simples, desde que siga uma lógica consistente. O objetivo é

transformar percepção em decisão estruturada, combinando escuta de públicos e análise de riscos e oportunidades.

Quadro 76 – Sequência de construção

Etapa	O que fazer
Levantar os temas	Usar o estudo setorial como base
Ouvir os públicos	Trabalhadores, clientes, parceiros
Analisar os impactos	Riscos e oportunidades
Priorizar	Definir foco
Validar	Revisar internamente

Fonte: Autoria própria (2026).

Esse processo cria uma base própria de decisão e fortalece a gestão dos temas ao longo do tempo.

9.4. Riscos da abordagem genérica

Um dos principais riscos na aplicação da materialidade é a adoção de prioridades sem adaptação. Isso tende a gerar desalinhamento entre o que é tratado como relevante e o que efetivamente impacta a operação. A consequência é perda de foco e redução da efetividade das ações. Outro ponto crítico é a condução do processo sem escuta adequada ou sem priorização clara, o que leva a uma agenda extensa, mas pouco executável.

Figura 4 – Planejamento



Fonte: Autoria própria (2026).

Evitar esses erros torna o processo mais útil, menos burocrático e aumenta a utilidade do processo reduzindo retrabalho. Os principais pontos de atenção incluem:

Quadro 77 – Erros recorrentes

Erro	Consequência
Copiar temas sem adaptação	Desalinhamento com a realidade
Ouvir poucos públicos	Visão incompleta
Não priorizar	Falta de foco
Não transformar em ação	Baixo impacto
Não revisar	Desatualização

Fonte: Autoria própria (2026).

9.5. Evolução contínua

A materialidade não é um exercício pontual. Ela precisa ser revisada à medida que o contexto da empresa muda. Novos riscos surgem, operações se transformam e expectativas externas evoluem. A atualização periódica permite manter a relevância das decisões.

Empresas mais maduras tendem a incorporar essa revisão como parte do ciclo de gestão, integrando a materialidade aos seus processos de planejamento e acompanhamento.



Importante

O estudo setorial oferece direção. O estudo próprio, da empresa, oferece precisão. Quando os dois são combinados, a organização consegue priorizar melhor, reduzir riscos e tomar decisões mais alinhadas com sua realidade. No fim, esse é o objetivo da materialidade: **ajudar a empresa a focar no que realmente importa – para o negócio e para as pessoas ao seu redor.**

10. CORRELAÇÃO COM GRI, PACTO GLOBAL E ODS

Os temas prioritários do setor de transporte rodoviário dialogam diretamente com referências amplamente utilizadas por empresas no Brasil e no mundo. Este capítulo mostra como esses 10 temas se conectam às **Normas GRI**, aos **Princípios do Pacto Global da ONU** e aos **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)** — facilitando o uso prático dessas referências na gestão e na comunicação.

10.1. Como interpretar as correlações

A correlação entre temas e referências deve ser lida como um instrumento de apoio à gestão. Ela indica quais normas, princípios e agendas globais podem dialogar com cada tema prioritário, ajudando a empresa a organizar sua atuação sem criar estruturas paralelas ou duplicar esforços.

Na prática, essa leitura permite que a empresa utilize uma mesma base para:

- organizar a gestão;
- estruturar indicadores;
- orientar práticas internas;
- alinhar compromissos institucionais;
- comunicar resultados a partir de padrões reconhecidos.

O objetivo não deve ser aplicar todos os referenciais ao mesmo tempo, mas identificar quais deles são mais úteis para cada tema, considerando o estágio de maturidade da empresa, seus compromissos assumidos e suas necessidades de reporte, gestão ou comunicação.

10.2. Papel das referências

Cada referência cumpre uma função distinta:

As Normas GRI ajudam a medir, organizar e relatar informações de sustentabilidade.



GRI: medir e mostrar resultados

As Normas do Global Reporting Initiative (GRI) são um conjunto de referências internacionais para o relato da sustentabilidade auxiliando as empresas a organizar, medir e divulgar seus impactos, ambientais, sociais e econômicos, que funcionam como um guia para transformar ações em indicadores claros e comparáveis, facilitando tanto a gestão interna quanto a comunicação com diferentes públicos. Conheça o GRI em globalreporting.org.

O Pacto Global orienta a conduta empresarial a partir de princípios reconhecidos internacionalmente.



Pacto Global: princípios que orientam a empresa

O Pacto Global é uma iniciativa da ONU que reúne princípios para orientar a atuação responsável das empresas voltados a direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Ele orienta a forma como a empresa conduz suas atividades, ajudando a alinhar práticas internas com compromissos reconhecidos globalmente e reforçando a coerência entre discurso e ação. Conheça o Pacto Global em pactoglobal.org.br.

Os ODS conectam a atuação da empresa a desafios globais de desenvolvimento.



ODS: conectar a empresa aos desafios do mundo

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) formam uma agenda global da ONU composta por 17 objetivos que abordam temas como clima, educação, trabalho e desigualdade, desdobrados em 169 metas que detalham, de forma prática, o que precisa ser alcançado até 2030. Para as empresas, servem como referência para entender como suas atividades se conectam a esses desafios e para orientar ações com impacto positivo no longo prazo. Conheça os ODS em brasil.un.org/pt-br/sdgs.

Quando utilizadas em conjunto, essas referências ampliam a consistência das decisões e a clareza da comunicação. Elas ajudam a transformar temas materiais em ações gerenciais, indicadores acompanháveis, compromissos públicos e mensagens compreensíveis para diferentes públicos.

O **Quadro 78**, a seguir, apresenta a correlação entre os temas prioritários do setor de transporte rodoviário e os três referenciais. Essa relação deve ser entendida como um guia de aproximação, não como equivalência rígida, obrigatória ou exaustiva. As correlações indicadas não esgotam todas as possibilidades de conexão entre os temas materiais e outros padrões, normas ou agendas de sustentabilidade, podendo ser complementadas conforme a natureza da operação, os compromissos assumidos e as necessidades de gestão, relato e comunicação de cada empresa. Seu objetivo é apoiar empresas que desejam estruturar a gestão, o relato e a comunicação da sustentabilidade a partir de padrões reconhecidos.

Quadro 78 – Relação entre temas prioritários, GRI, Pacto Global e ODS

Dimensão	Tema prioritário	Normas GRI relacionadas	Pacto Global	ODS relacionados
Ambiental	A1: Emissões e descarbonização	GRI 305, Emissões	Princípios 7, 8 e 9, Meio ambiente	ODS 13 – Ação climática 
	A3: Eficiência energética e uso de combustíveis	GRI 302, Energia	Princípios 7, 8 e 9, Meio ambiente	ODS 7 – Energia limpa 
Social	S3: Condições de trabalho dignas em toda a cadeia produtiva	GRI 414, Avaliação social de fornecedores	Princípios 1 e 2, Direitos humanos; Princípios 3, 4, 5 e 6, Trabalho	ODS 8 – Trabalho decente 
	S7: Saúde, segurança e qualidade de vida dos trabalhadores	GRI 403, Saúde e segurança	Princípios 1 e 2, Direitos humanos; Princípios 3, 4, 5 e 6, Trabalho	ODS 3 – Saúde e bem-estar 
	S8: Qualidade e segurança no atendimento aos usuários e tomadores de serviços	GRI 416, Saúde e segurança do cliente	Princípios 1 e 2, Direitos humanos	ODS 9 – Infraestrutura e inovação 
	S11: Formação, desenvolvimento e retenção dos trabalhadores do setor	GRI 404, Treinamento e educação	Princípios 1 e 2, Direitos humanos; Princípios 3, 4, 5 e 6, Trabalho	ODS 4 – Educação de qualidade 

Dimensão	Tema prioritário	Normas GRI relacionadas	Pacto Global	ODS relacionados
Governança	G1: Ética, integridade e compliance	GRI 205 e GRI 206, Anticorrupção e concorrência	Princípio 10, Anticorrupção	ODS 16 – Paz, justiça e instituições eficazes 
	G2: Governança corporativa	GRI 2, Governança	Conexão transversal com governança, ética e responsabilidade empresarial	ODS 16 – Paz, justiça e instituições eficazes 
	G4: Relações governamentais, regulamentação e políticas públicas	GRI 415, Políticas públicas	Conexão transversal com governança, ética e responsabilidade empresarial	ODS 16 – Paz, justiça e instituições eficazes 
	G8: Gestão integrada	GRI 2, Governança; GRI 3, Temas materiais	Conexão transversal com governança, ética e responsabilidade empresarial	ODS 12 – Consumo e produção responsáveis 

Fonte: Autoria própria (2026).

10.3. Como usar as correlações

O uso das correlações deve simplificar a gestão, e não criar obrigações sem conexão com a realidade da empresa. A aplicação pode começar de forma direta, a partir dos temas que já foram priorizados no estudo setorial.

Quadro 79 – Sequência de uso

Etapa	Aplicação prática
Escolher o tema prioritário	Definir qual tema será trabalhado pela empresa
Identificar a referência aplicável	Identificar as normas GRI, os princípios do Pacto Global e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) pertinentes ao tema
Avaliar a situação atual	Levantar práticas, dados, políticas, riscos e evidências existentes
Definir ações de gestão	Ajustar processos, responsabilidades, metas ou compromissos
Criar ou revisar indicadores	Acompanhar evolução e gerar dados comparáveis
Comunicar resultados	Relatar avanços de forma clara e alinhada a padrões reconhecidos

Fonte: Autoria própria (2026).

Esse processo permite que a empresa avance sem precisar estruturar todos os frameworks ao mesmo tempo. Ser eficiente, nesse caso, não é utilizá-los como uma lista de verificação, mas como orientadores das melhorias a serem implementadas.

Importante

As referências não substituem a gestão. Elas organizam. Quando conectadas aos temas materiais, permitem:

- estruturar indicadores
- alinhar práticas a padrões reconhecidos
- comunicar resultados com mais clareza

O ganho está na integração. Usadas de forma seletiva e consistente, essas referências deixam de ser exigência externa e passam a apoiar decisões internas.



11. APLICAÇÃO POR PERFIL

O setor de transporte rodoviário reúne empresas com características operacionais bastante distintas. Diferenças de porte, tipo de serviço, exposição ao risco e modelo de negócio influenciam diretamente a forma como os temas materiais devem ser aplicados.

Por isso, a materialidade não deve ser implementada de forma uniforme. O ganho está na adaptação a partir de perfis típicos do setor, destacando onde concentrar esforços iniciais e quais resultados tendem a aparecer com mais rapidez.

11.1. Transporte de cargas

Empresas de transporte de cargas operam com alta intensidade de ativos — frota, combustível, rotas — e forte dependência de eficiência operacional. Nesse contexto, temas ambientais e de governança tendem a ser o ponto de partida.

A gestão do consumo, a otimização de rotas e o controle da cadeia impactam diretamente custo e risco. Ao mesmo tempo, questões sociais como segurança e condições de trabalho aparecem como fatores críticos de estabilidade.

Quadro 80 – Transporte de cargas

Tema-chave	Onde focar primeiro	Resultado esperado
Emissões e energia	Consumo de combustível, rotas e frota	Redução de custo e impacto
Saúde e segurança	Fadiga, acidentes e jornada	Menos riscos operacionais
Cadeia produtiva	Agregados e fornecedores	Mais estabilidade na operação
Gestão integrada	Indicadores e metas	Decisões mais consistentes

Fonte: Autoria própria (2026).

Nesse perfil, ganhos operacionais e ambientais tendem a ocorrer de forma simultânea.

11.2. Transporte de passageiros

No transporte de passageiros, a percepção do serviço é central. Segurança, atendimento e confiabilidade influenciam diretamente a reputação e a demanda.

Os temas sociais ganham maior relevância, especialmente aqueles ligados à experiência do usuário e ao bem-estar dos trabalhadores.

Quadro 81 – Transporte de passageiros

Tema-chave	Onde focar primeiro	Resultado esperado
Atendimento	Reclamações e satisfação	Melhor experiência
Segurança	Operação e prevenção	Redução de incidentes
Saúde do trabalhador	Fadiga e bem-estar	Mais estabilidade operacional
Governança	Monitoramento e resposta	Mais confiança do público

Fonte: Autoria própria (2026).

Nesse contexto, consistência na execução costuma ser o principal diferencial competitivo.

11.3. Operações reguladas

Operações como transporte de passageiros, produtos perigosos ou valores estão inseridas em ambientes regulatórios mais rigorosos. No caso do transporte de valores, essa exigência se soma a fatores de segurança física, como custódia de ativos e transporte armado. A conformidade e o controle são fatores estruturais da operação. A governança tende a assumir papel central, conectando requisitos legais à execução.

Quadro 82 – Operações reguladas

Tema-chave	Onde focar primeiro	Resultado esperado
Regulação	Cumprimento de normas	Redução de risco legal
Governança	Estrutura e controle	Decisão mais segura
Integridade	Processos e conduta	Proteção reputacional
Segurança	Procedimentos críticos	Operação mais confiável

Fonte: Autoria própria (2026).

Nesse perfil, o desafio não é estruturar, mas manter consistência e disciplina ao longo do tempo, especialmente onde a exposição ao risco físico é constante, como no transporte de valores.

11.4. Serviços de apoio

Empresas de locação, gestão de frotas e serviços auxiliares atuam como facilitadoras da operação de terceiros. Seu impacto ocorre de forma indireta, mas relevante para o desempenho do setor. A eficiência da frota e o suporte ao cliente são os principais vetores de valor.

Quadro 83 – Serviços de apoio

Tema-chave	Onde focar primeiro	Resultado esperado
Frota	Renovação e manutenção	Melhor desempenho
Energia	Consumo e eficiência	Redução de custo
Atendimento	Suporte ao cliente	Retenção e fidelização
Governança	Indicadores e controle	Mais previsibilidade

Fonte: Autoria própria (2026).

Essas empresas atuam como multiplicadoras de práticas ao longo da cadeia.

11.5. Pequenas e médias empresas (PMEs)

Empresas de menor porte enfrentam limitações de estrutura e recursos, mas isso não impede a aplicação da materialidade. O avanço costuma ser mais eficaz quando ocorre de forma gradual. A priorização e a simplicidade são fatores críticos.

Quadro 84 – Sequência inicial

Etapa		Ação prática	Resultado esperado
1	Escolher	2 ou 3 temas prioritários	Foco
2	Entender	Diagnóstico básico	Clareza inicial
3	Agir	Ações simples (Implementar melhorias básicas)	Primeiro avanço
4	Medir	Indicadores básicos	Aprendizado
5	Ajustar	Revisão contínua	Evolução

Fonte: Autoria própria (2026).

A tentativa de estruturar tudo ao mesmo tempo tende a travar o processo.

11.6. Leitura integrada

Apesar das diferenças entre perfis, a lógica de aplicação é semelhante. O que muda é o ponto de entrada e a intensidade de cada tema.

Quadro 85 – Comparação entre perfis

PERFIL	EIXO DOMINANTE	PRINCIPAL GANHO
 CARGAS	 EFICIÊNCIA OPERACIONAL	 REDUÇÃO DE CUSTO E RISCO
 PASSAGEIROS	 EXPERIÊNCIA E SEGURANÇA	 REPUTAÇÃO E CONFIANÇA
 REGULADOS	 CONFORMIDADE	 ESTABILIDADE
 SERVIÇOS	 EFICIÊNCIA INDIRETA	 GANHO NA CADEIA
 PMES	 FOCO E SIMPLICIDADE	 VIABILIDADE DE EXECUÇÃO

Fonte: Autoria própria (2026).



Importante

A aplicação dos temas materiais depende menos do porte da empresa e mais da forma como ela organiza as suas prioridades. Cada perfil tem seus desafios, mas o caminho é semelhante:

- escolher
- adaptar
- agir
- acompanhar

Empresas que seguem esse movimento tendem a transformar a materialidade em prática de gestão, e não apenas em referência conceitual.

12. CONCLUSÃO

Ao longo deste documento, os temas materiais do transporte rodoviário foram organizados a partir de uma lógica prática: conectar o que é relevante no setor com o que precisa ser gerido pelas empresas.

O principal ganho da materialidade está na capacidade de dar foco. Ela reduz dispersão, organiza prioridades e melhora a qualidade das decisões. Mais do que um diagnóstico, trata-se de uma ferramenta de gestão.

12.1. Leitura do setor

O estudo setorial consolida uma visão comum sobre os principais desafios do transporte rodoviário. Essa leitura não é abstrata — reflete a operação, os riscos e as exigências do dia a dia das empresas.

O setor já apresenta sinais claros de evolução: há convergência sobre prioridades, maior reconhecimento da importância da governança e avanço na integração entre sustentabilidade e operação.

Quadro 86 – Principais aprendizados

Aprendizado	O que isso mostra
Convergência de temas	Há direção comum no setor
Foco na operação	Sustentabilidade é parte do negócio
Relevância da governança	Estrutura organizada e com papéis definidos melhora as decisões
Necessidade de adaptação	Cada empresa exige abordagem própria

Fonte: Autoria própria (2026).

Essa base reduz a incerteza e orienta os próximos passos.

12.2. Do entendimento à ação

Conhecer os temas é apenas o ponto de partida. O valor da materialidade aparece quando ela orienta decisões e ações concretas. Esse movimento não exige estruturas complexas. O avanço costuma ocorrer de forma progressiva, a partir de escolhas simples e consistentes.

Quadro 87 – Ciclo de aplicação

Etapa		Direção
1	Escolher	Definir os temas prioritários
2	Entender	Avaliar situação atual
3	Agir	Implementar melhorias
4	Medir	Acompanhar resultados
5	Ajustar	Evoluir continuamente

Fonte: Autoria própria (2026).

Esse ciclo permite transformar prioridade em prática.

12.3. Aplicação inicial

O início da aplicação depende mais de organização do que da estrutura. Mesmo empresas com recursos limitados podem avançar ao estruturar um primeiro movimento. A definição de poucos temas prioritários, associada a ações simples e acompanhamento básico, já é suficiente para iniciar a evolução. Esse processo tende a gerar aprendizado rápido e orientar decisões futuras com mais consistência.

12.4. Verificação prática

A aplicação pode ser apoiada por uma verificação simples, voltada a identificar o estágio atual da empresa.

Quadro 88 – Perguntas-chave

Pergunta	Objetivo
Sabemos quais são nossos temas prioritários?	Definir foco
Entendemos nossa situação atual?	Criar base
Já existe alguma ação em andamento?	Identificar o ponto de partida
Temos responsáveis definidos?	Garantir execução
Estamos acompanhando resultados?	Avaliar evolução

Fonte: Autoria própria (2026).

Responder a essas perguntas já indica o nível de maturidade da gestão.

Evolução contínua

A materialidade não é um exercício pontual. Ela precisa ser mantida, revisada e ajustada ao longo do tempo. Mudanças no ambiente regulatório, na operação e nas expectativas dos públicos exigem atualização constante das prioridades. Empresas que incorporam essa revisão ao seu ciclo de gestão tendem a evoluir com mais consistência.



Importante

A materialidade organiza decisões. Quando aplicada de forma consistente, permite:

- definir prioridades com clareza
- alinhar estratégia e operação
- reduzir riscos
- melhorar a qualidade da gestão

O avanço não depende de complexidade inicial. Depende de foco, disciplina e continuidade. Empresas que utilizam a materialidade dessa forma deixam de tratar sustentabilidade como um tema isolado e passam a incorporá-la como parte da gestão do negócio.

13. REFERÊNCIAS

Leis federais

BRASIL. **Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981.** Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1981.

BRASIL. **Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995.** Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1995.

BRASIL. **Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997.** Institui o Código de Trânsito Brasileiro. Brasília, DF: Presidência da República, 1997.

BRASIL. **Lei nº 11.442, de 5 de janeiro de 2007.** Dispõe sobre o transporte rodoviário de cargas por conta de terceiros e mediante remuneração. Brasília, DF: Presidência da República, 2007.

BRASIL. **Lei nº 12.187, de 29 de dezembro de 2009.** Institui a Política Nacional sobre Mudança do Clima e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2009.

BRASIL. **Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010.** Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos, altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2010.

BRASIL. **Lei nº 12.587, de 3 de janeiro de 2012.** Institui as diretrizes da Política Nacional de Mobilidade Urbana. Brasília, DF: Presidência da República, 2012.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013.** Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Brasília, DF: Presidência da República, 2013.

BRASIL. **Lei nº 13.103, de 2 de março de 2015.** Dispõe sobre o exercício da profissão de motorista e disciplina a jornada de trabalho e o tempo de direção do motorista profissional. Brasília, DF: Presidência da República, 2015.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.** Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Brasília, DF: Presidência da República, 2018.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021.

Resoluções Conama

BRASIL. Conselho Nacional do Meio Ambiente. **Resolução Conama nº 18, de 6 de maio de 1986**. Dispõe sobre a criação do Programa de Controle da Poluição do Ar por Veículos Automotores, PROCONVE. Brasília, DF: Conama, 1986.

BRASIL. Conselho Nacional do Meio Ambiente. **Resolução Conama nº 1, de 8 de março de 1990**. Dispõe sobre critérios e padrões de emissão de ruídos decorrentes de quaisquer atividades industriais, comerciais, sociais ou recreativas. Brasília, DF: Conama, 1990.

BRASIL. Conselho Nacional do Meio Ambiente. **Resolução Conama nº 237, de 19 de dezembro de 1997**. Dispõe sobre licenciamento ambiental. Brasília, DF: Conama, 1997.

BRASIL. Conselho Nacional do Meio Ambiente. **Resolução Conama nº 382, de 26 de dezembro de 2006**. Estabelece limites máximos de emissão de poluentes atmosféricos para fontes fixas. Brasília, DF: Conama, 2006.

BRASIL. Conselho Nacional do Meio Ambiente. **Resolução Conama nº 491, de 19 de novembro de 2018**. Dispõe sobre padrões de qualidade do ar. Brasília, DF: Conama, 2018.

BRASIL. Conselho Nacional do Meio Ambiente. **Resolução Conama nº 506, de 5 de julho de 2024**. Estabelece padrões nacionais de qualidade do ar e fornece diretrizes para sua aplicação. Brasília, DF: Conama, 2024.

Resoluções ANTT

BRASIL. Agência Nacional de Transportes Terrestres. **Resolução ANTT nº 5.232, de 14 de dezembro de 2016**. Aprova as Instruções Complementares ao Regulamento Terrestre do Transporte de Produtos Perigosos. Brasília, DF: ANTT, 2016.

BRASIL. Agência Nacional de Transportes Terrestres. **Resolução ANTT nº 5.862, de 17 de dezembro de 2019**. Regulamenta o cadastro da Operação de Transporte necessário para geração do Código Identificador da Operação de Transporte, CIOT. Brasília, DF: ANTT, 2019.

BRASIL. Agência Nacional de Transportes Terrestres. **Resolução ANTT nº 5.947, de 1º de junho de 2021**. Atualiza o Regulamento para o Transporte Rodoviário de Produtos Perigosos e aprova suas Instruções Complementares. Brasília, DF: ANTT, 2021.

BRASIL. Agência Nacional de Transportes Terrestres. **Resolução ANTT nº 5.982, de 23 de junho de 2022**. Regulamenta os procedimentos para inscrição e manutenção no Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas, RNTRC. Brasília, DF: ANTT, 2022.

BRASIL. Agência Nacional de Transportes Terrestres. Resolução **ANTT nº 5.998, de 3 de novembro de 2022**. Atualiza o Regulamento para o Transporte Rodoviário de Produtos Perigosos e aprova suas Instruções Complementares. Brasília, DF: ANTT, 2022.

Normas Regulamentadoras

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 1, NR-1**: Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Brasília, DF: MTE, [s. d.].

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 7, NR-7**: Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, PCMSO. Brasília, DF: MTE, [s. d.].

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 11, NR-11**: Transporte, Movimentação, Armazenagem e Manuseio de Materiais. Brasília, DF: MTE, [s. d.].

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 17, NR-17**: Ergonomia. Brasília, DF: MTE, [s. d.].

Normas e referenciais de gestão

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA QUÍMICA. SASSMAQ: **Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade**. São Paulo: ABIQUIM, [s. d.].

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 14001:2015: Environmental management systems: requirements with guidance for use**. Geneva: ISO, 2015.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 39001:2012: Road traffic safety management systems: requirements with guidance for use**. Geneva: ISO, 2012.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 45001:2018: Occupational health and safety management systems: requirements with guidance for use**. Geneva: ISO, 2018.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 9001:2015: Quality management systems: requirements**. Geneva: ISO, 2015.

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. **SA8000:2026: Standard for Decent Work**. New York: SAI, 2026.

Referenciais ASG, materialidade, reporte e padrões setoriais

ACCOUNTABILITY. **AA1000 AccountAbility Principles**. London: AccountAbility, 2018.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Taxonomia Sustentável Brasileira: Transporte, Armazenamento e Correio**, CNAE H. Brasília, DF: Ministério da Fazenda, 2025.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Taxonomia Sustentável Brasileira: Transporte rodoviário de passageiros**, categoria H2. Brasília, DF: Ministério da Fazenda, 2025.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Taxonomia Sustentável Brasileira: Transporte rodoviário de cargas, categoria H4**. Brasília, DF: Ministério da Fazenda, 2025.

EUROPEAN FINANCIAL REPORTING ADVISORY GROUP. **IG 1: Materiality Assessment Implementation Guidance**. Brussels: EFRAG, 2023.

GLOBAL SUSTAINABILITY STANDARDS BOARD. **GRI 1: Fundamentos** 2021. Amsterdam: Global Reporting Initiative, 2021a.

GLOBAL SUSTAINABILITY STANDARDS BOARD. **GRI 3: Temas Materiais** 2021. Amsterdam: Global Reporting Initiative, 2021b.

HALES, Jeffrey. Sustainability Accounting Standards Board (SASB). *In*: World Scientific Encyclopedia of Climate Change: Case Studies of Climate Risk, Action, and Opportunity. Singapore: **World Scientific**, 2021. v. 3, p. 37-41.

IFRS FOUNDATION. **SASB Standards: Road Transportation**. London: IFRS Foundation, [s. d.].

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos ASG**. São Paulo: Instituto Ethos, documento vigente, circulação restrita.

INSTITUTO ETHOS. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. São Paulo: Instituto Ethos, 2022.

INTERNATIONAL SUSTAINABILITY STANDARDS BOARD. **IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability related Financial Information**. London: IFRS Foundation, 2023.

MSCI. **ESG Industry Materiality Map: Cargo Ground Transportation**. New York: MSCI, [s. d.].

MSCI. **ESG Industry Materiality Map: Passenger Ground Transportation**. New York: MSCI, [s. d.].

PATRO, S. Gopal Krishna; SAHU, Kishore Kumar. Normalization: A Preprocessing Stage. **IARJSET**, p. 20-22, 20 mar. 2015.

S&P GLOBAL. CSA Methodology Handbook 2026: **TRA Transportation and Transportation Infrastructure**. Zurich: S&P Global Switzerland SA, 2026.

S&P GLOBAL. **Sustainability** Yearbook 2024. New York: S&P Global, 2024.

SUSTAINABILITY ACCOUNTING STANDARDS BOARD. **SASB Standards: Car Rental & Leasing**. San Francisco: SASB, 2021.

Publicações técnicas e estudos

AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE OF TRINIDAD AND TOBAGO. **ESG Full Guide and Toolkit**. Port of Spain: AMCHAMTT, [s. d.].

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Relatório Coalizão dos Transportes: Como tornar o setor de transporte um contribuidor ativo para a redução das emissões brasileiras**. Brasília, DF: CNT, 2025.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Análise de grandes riscos do setor de transporte**. Brasília, DF: CNT, 2023.

INSTITUTE FOR EUROPEAN ENVIRONMENTAL POLICY. **Net zero circular transition in road transport**. Brussels: IEEP, 2022.

INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE. **Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change: Working Group III Contribution to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change**. Geneva: IPCC, 2022.

INTERNATIONAL ENERGY AGENCY. **The Role of E fuels in Decarbonizing Transport**. Paris: IEA, 2023.

UNITED NATIONS. Sustainable Transport, Sustainable Development: **Interagency Report for the Second Global Sustainable Transport Conference**. New York: United Nations, 2021.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. **Transport Decarbonization** Toolbox. Geneva: WBCSD, 2018.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Black Carbon Reduction: A Rapid Action Plan**. Geneva: World Economic Forum, 2024.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Clean Air Actions in Cities**. Geneva: World Economic Forum, 2024.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Financing the Nature Positive Transition**: CEO Briefing. Geneva: World Economic Forum, 2024.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Global Risks Report 2024**. Geneva: WEF, 2024.

WORLD ECONOMIC FORUM; INTERNATIONAL BUSINESS COUNCIL. **Measuring Stakeholder Capitalism**: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation. Geneva: World Economic Forum, 2020.

WORLD ECONOMIC FORUM; MCKINSEY & COMPANY. **Road Freight Zero**: Pathways to Faster Adoption of Zero Emission Trucks. Geneva: World Economic Forum, 2021.

Tendências

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE TRANSPORTES URBANOS. **Construindo hoje o amanhã 2019**: propostas para o transporte público e a mobilidade urbana sustentável no Brasil. Brasília, DF: NTU, 2019.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE TRANSPORTES URBANOS. **Modernização tecnológica da frota do transporte coletivo urbano**. Brasília, DF: NTU, 2024.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Agenda Institucional Transporte e Logística 2025**. Brasília, DF: CNT, 2025.

INTERNATIONAL COUNCIL ON CLEAN TRANSPORTATION. **Powering Brazil's Transition to Zero Emission** Trucking. Washington, DC: ICCT, 2023.

INTERNATIONAL TRANSPORT FORUM. **ITF Transport Outlook 2023**. Paris: OECD Publishing, 2023.

QIAO, Wenxin; BRICENO GARMENDIA, Cecilia. **Transformative Technologies in Transportation**. Washington, DC: World Bank, 2024.

SLOCAT PARTNERSHIP ON SUSTAINABLE, LOW CARBON TRANSPORT. **Transport, Climate and Sustainability Global Status Report**: 4th edition. [S. l.]: SLOCAT, 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Net Zero Industry Tracker 2024**. Geneva: World Economic Forum, 2024.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Net Zero Industry Tracker: 2023 Edition**. Geneva: World Economic Forum, 2023.

WORLD ECONOMIC FORUM; ACCENTURE. **Transforming Urban Logistics: Sustainable and Efficient Last Mile Delivery in Cities**. Geneva: World Economic Forum, 2024.

Relatórios de Sustentabilidade

BRINK'S. **Brink's ESG Report 2023: Creating a Sustainable Present**. [S. l.]: Brink's, 2023.

COOPERCARGA LOGÍSTICA. **Relatório de ESG 2023**. [S. l.]: Coopercarga Logística, 2023.

EXPRESSO NEPOMUCENO. **Relatório de Sustentabilidade 2023: ambiental, social e governança**. [S. l.]: Expresso Nepomuceno, 2023.

FLIXBUS. **Driving Sustainable and Affordable Travel: ESG Report 2023**. [S. l.]: Flixbus, 2023.

GRUPO CESARI. **Relatório de Sustentabilidade 2023**. [S. l.]: Grupo Cesari, 2023.

JSL. **Relatório Anual Integrado 2023**. [S. l.]: JSL, 2023.

LOCALIZA&CO. **Relatório de Sustentabilidade 2023**. [S. l.]: Localiza&Co, 2023.

LOG-IN LOGÍSTICA INTERMODAL. **Relatório de Sustentabilidade Log-In 2022: ESG Log-In, o nosso jeito é ser sustentável**. [S. l.]: Log-In Logística Intermodal, 2022.

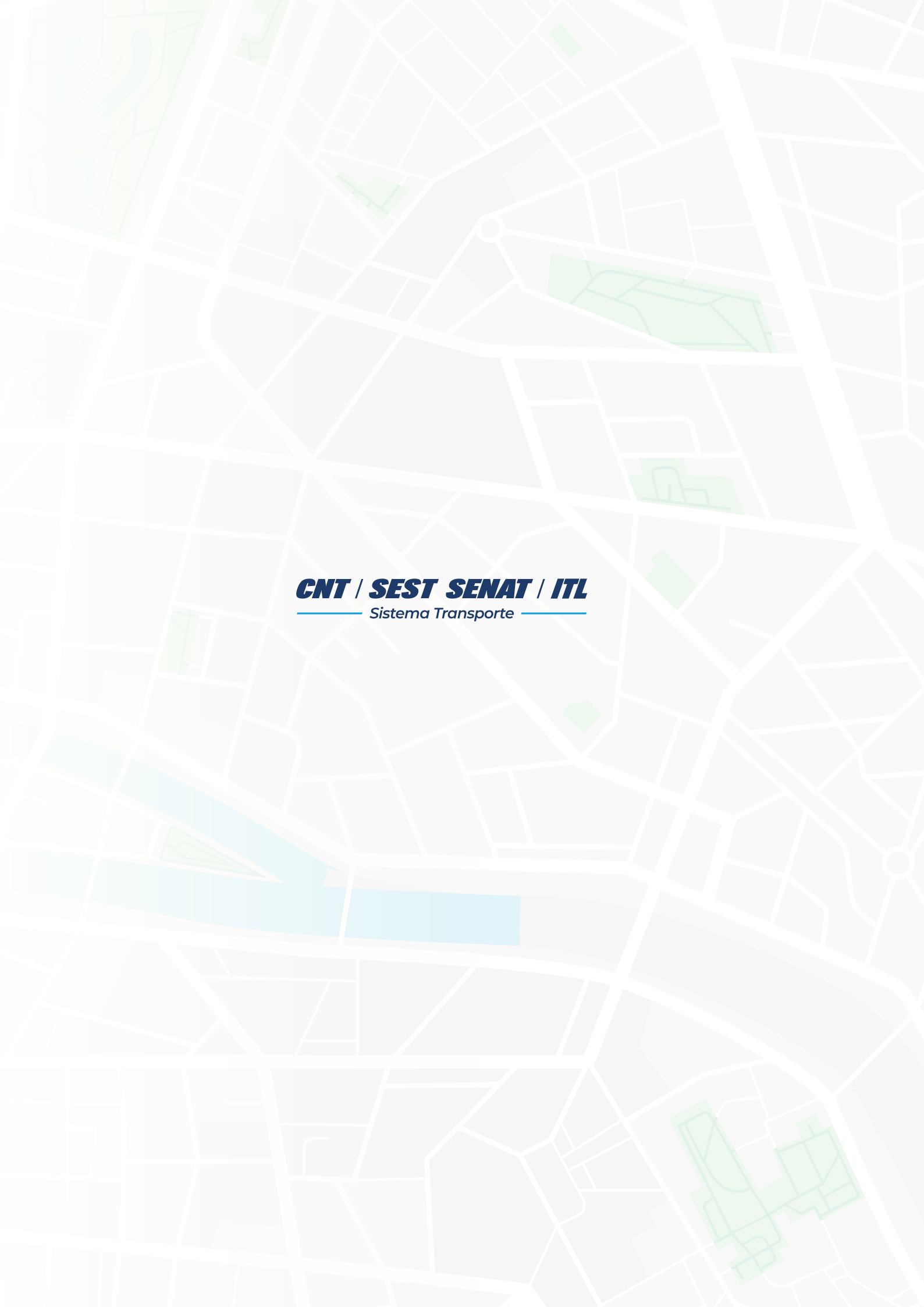
MULTILOG. **Relatório de Sustentabilidade 2023**. [S. l.]: Multilog, 2023.

TEGMA GESTÃO LOGÍSTICA. **Relatório Integrado 2023**. [S. l.]: Tegma Gestão Logística, 2023.

UNIDAS. **Relatório de Sustentabilidade 2023**. [S. l.]: Unidas, 2023.

VAMOS. **Relatório Anual Integrado 2023**. [S. l.]: Vamos Locação de Caminhões, Máquinas e Equipamentos S.A., 2023.

VELOCE LOGÍSTICA. **Relatório de Sustentabilidade**. [S. l.]: Veloce Logística, 2023.



CNT / SEST SENAT / ITL
— Sistema Transporte —