



B1

ISSN: 2595-1661

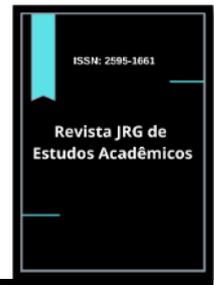
ARTIGO

Listas de conteúdos disponíveis em [Portal de Periódicos CAPES](https://portaldeperiodicos.capes.gov.br)

Revista JRG de Estudos Acadêmicos

Página da revista:

<https://revistajrg.com/index.php/jrg>



Dual business na Toyota: além da venda de carros no Brasil

Dual business in Toyota: beyond car sale in Brazil

DOI: 10.55892/jrg.v8i18.2250

ARK: 57118/JRG.v8i18.2250

Recebido: 16/03/2025 | Aceito: 05/06/2025 | Publicado on-line: 12/06/2025

João Carlos Gonçalves¹

<https://orcid.org/0000-0001-5167-8135>

<https://lattes.cnpq.br/9535681858709853>

UniProcessus – Centro Universitário Processus, DF, Brasil

E-mail: joao.goncalves@uniprocessus.edu.br

Marcelle Alves de Santana²

<https://orcid.org/0000-0002-8883-1815>

<http://lattes.cnpq.br/7999148716151334>

UniProcessus – Centro Universitário Processus, DF, Brasil

E-mail: marcelle403@yahoo.com.br

Anderson Alves de Oliveira³

<https://orcid.org/0000-0002-4874-5066>

<http://lattes.cnpq.br/7999148716151334>

UniProcessus – Centro Universitário Processus, DF, Brasil

E-mail: marcelle403@yahoo.com.br

Aurimar Andrade Dias⁴

<https://orcid.org/0000-0003-0968-1861>

<http://lattes.cnpq.br/2909170652420177>

Universidade de Brasília, UnB, Brasil

E-mail: dias.aurimar@gmail.com



RESUMO

Este caso foi idealizado no intuito de provocar o entendimento dos alunos de cursos de pós-graduação em Ciências Contábeis e outras ciências afins que se relacionem com o desenvolvimento de estratégias voltadas à sobrevivência das organizações, tendo em vista o interesse e o poder das diversas partes interessadas em determinado nicho mercadológico. A proposta desta pesquisa pautou-se na estratégia da Toyota voltada a sua diversificação no mercado por meio de sua entrada na área de serviços de locação de veículos (*carsharing*). Esta estratégia foi analisada considerando dois marcos temporais, o pré *dual business*, onde o principal negócio era produção e venda de autos e o pós *dual business*, em que se mixou atividades industriais genuínas da produção de bens automotivos e *carsharing*, à luz da Teoria dos *Stakeholders*. Nesse contexto, o principal dilema é sua manutenção neste novo nicho. Este caso pretende

¹ Doutorando em Ciências Contábeis (2023) pela Universidade de Brasília UnB. Mestre em Ciências Contábeis pela UnB (2023). Possui graduação em CIÊNCIAS CONTÁBEIS pela UNISANTOS -FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E COMERCIAIS DE SANTOS (1985).

² Mestre em Impactos da Contabilidade no Setor Público, nas Organizações e na Sociedade pela Universidade de Brasília (2023). Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2013).

³ Mestre em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília-PPGCont/UnB. Pós-Graduado em Perícia Judicial e Práticas Atuariais com Docência em Ensino Superior. Graduado em Ciências Contábeis.

⁴ Doutorado em andamento em Ciências Contábeis pela UnB. Mestrado em Ciências Contábeis pela Universidade de Brasília, UnB, Brasil.

que os alunos sejam capazes de vislumbrar a capacidade adaptativa das empresas, face a novos desafios e realidades, considerando o poder e as necessidades da pluralidade das partes interessadas.

Palavras-chave: Caso de Ensino; Locação de Veículos; *Carsharing*; Toyota; Teoria dos *Stakeholders*.

ABSTRACT

This case was conceived in order to provoke the understanding of students of postgraduate courses in accounting and other related sciences that relate to the development of strategies aimed at the survival of organizations, in view of the interest and power of the different interested parties in a specific market niche. The proposal of this research was based on Toyota's strategy aimed at its diversification in the market through its entry into the area of car rental services (carsharing). This strategy was analyzed considering two time frames, the pre dual business, where the main business was production and sale of cars and post dual business, in which genuine industrial activities of the production of automotive goods and carsharing were mixed, in the light of the Stakeholders Theory. In this context, the main dilemma is its maintenance in this new niche. This case intends that students are able to glimpse the adaptive capacity of companies, in the face of new challenges and realities, considering the power and the needs of the plurality of stakeholders.

Keywords: *Teaching Case; Car Rental; Carsharing; Toyota; Stakeholders Theory.*

ENTENDENDO O CASO DA TOYOTA NO SETOR DE CARSHARING

Toyota no Mercado Automotivo Nacional e Internacional

O mercado automotivo está inserido em um ambiente historicamente competitivo. Desde a criação do automóvel, a inovação, a criatividade e a superação marcam presença no setor. Assim, diversas marcas se estabeleceram no mercado mundial, bem como no mercado brasileiro. O presente Caso de Ensino trata do ingresso da Toyota, montadora tradicional e conhecida no mercado mundial de automóveis, no setor de serviços de mobilidade ou aluguel de veículos (*carsharing*) no Brasil. Para melhor entendimento do contexto, far-se-á um apanhado histórico da Toyota, suas práticas gerenciais, a entrada no mercado de aluguel de veículos e as implicações atuais e futuras.

A Toyota foi escolhida neste estudo de caso por ser umas das principais líderes do mercado nacional na venda de veículos e estar em contínua busca por diferencial em suas práticas de negócio. Uma delas é a estratégia de diversificação em sua linha de atuação, inserindo a área de serviços de mobilidade por meio da locação de automóveis.

Ainda dentro desse nicho de locação, a Toyota se diferencia no Brasil posto que muitas montadoras que adotaram essa ideia locam apenas para seus próprios empregados ou apenas para outras organizações, desconsiderando o cliente individual e “comum”.

Cabe destacar que o setor de *carsharing*, atualmente, chama a atenção de outras montadoras no Brasil, portanto, a Toyota tem como dilema a sua manutenção nesse novo nicho. Posto isso, questiona-se: O que a Toyota deve fazer para se firmar no mercado de *carsharing*? Qual diferencial a organização deve buscar, através de suas estratégias, pensando no futuro? A Toyota precisa ouvir as partes interessadas,

especialmente os consumidores, para manter sua perenidade no novo nicho?

Histórico da Toyota

O surgimento da montadora de veículos Toyota é emblemático. Com o objetivo de facilitar a vida de sua mãe e de milhares de trabalhadores, em 1892, o jovem Sakichi Toyoda apresentou, com apenas 24 anos, o primeiro tear automático do Japão. Sempre em busca de novas tecnologias e maneiras de desenvolver a indústria japonesa, Sakichi conheceu nos Estados Unidos a invenção que iria colocar o seu nome na história: o automóvel. Investindo o lucro de suas invenções em seu sonho e desafiando as ideias de todos, Sakichi incumbiu seu filho Kichiro de construir o primeiro veículo motorizado do Japão.

Foi assim que, em 1935, Kichiro apresentou ao mundo o protótipo A1 e, em 1937, inaugurou a Toyota Motor Company. Foi o início de uma história que iria atravessar décadas e apresentar ao mundo uma nova forma de fabricar produtos, com uma filosofia de melhoria contínua para oferecer mais satisfação aos consumidores. Hoje, a Toyota é a maior montadora do planeta, com atuação em 160 países, 5 sedes mundiais, 15 centros de *design* e Pesquisa e Desenvolvimento, 69 fábricas de produção mundial, 340.000 colaboradores e conhecida pela sua qualidade, inovação e respeito às pessoas e ao meio ambiente. A marca Toyota é sinônimo de qualidade, confiança e segurança.

A chegada da Toyota no Brasil é um dos capítulos mais importantes na história da montadora em sua expansão global. Aqui, foi instalada a primeira operação da empresa fora do Japão, com a produção do modelo Landcruiser na pioneira fábrica de São Paulo em 1958. A partir de 1962, a linha de produção foi transferida para a nova planta de São Bernardo do Campo e ali iniciou a fabricação do veículo que iria entrar para a história do mercado automobilístico brasileiro: o Bandeirante.

A década de 90 trouxe o início das importações de outros modelos e um novo momento na história da Toyota do Brasil. Nesse período, foi formada a rede nacional de concessionárias e inaugurada a segunda fábrica no país, na cidade de Indaiatuba. Em 1998, a Toyota estabeleceu outro marco da indústria automobilística nacional: o início da produção do lendário Corolla no Brasil.

Os anos seguintes foram de crescimento constante no país e integração com a América Latina, consolidada em 2005 com a inauguração do centro de distribuição de Guaíba, no Rio Grande do Sul, que serviu de porta de entrada para as picapes Hilux e SW4 produzidas na fábrica argentina de Zarate. Levando adiante sua política de sustentabilidade, em 2012, a Toyota inaugurou, em Sorocaba, a primeira *ecofactory* do país, projetada para reduzir ao máximo o impacto da produção no meio ambiente, onde são fabricados os modelos Etios.

A Toyota possui outras áreas de atuação, quais sejam, produção e venda de barcos, produção de empilhadores e outros equipamentos industriais, setor imobiliário (construção e arrendamento), biotecnologia e agricultura, além do compromisso da marca para iniciativas de proteção e preservação ambientais, buscando um negócio sustentável.

Setor de *Carsharing* no contexto internacional e no Brasil

O conceito de compartilhamento de veículos apresenta, em seu bojo, a ideia de praticidade aos clientes, bem como auxilia na redução da frota de veículos nas ruas. Essa modalidade diferencia-se do aluguel convencional de veículos, a exemplo: é mais flexível, posto que o tempo de compartilhamento pode ser em minutos, algumas horas ou alguns dias; e flexibilidade na contratação, o aluguel pode incluir ou não

gasolina no tanque entre outros aspectos.

O *carsharing* representa um modelo de uso de carros por meio de aluguel de veículos em que todas as vezes que um indivíduo/cliente necessita de um veículo, ele está disponível. Dessa maneira, o usuário consegue contratar o pretendido serviço com facilidade, visto que geralmente basta apenas acessar um aplicativo no celular, e assim, o indivíduo usa o veículo pelo tempo contratado e, posteriormente, realiza a devolução. O usuário opta por contratar o serviço, ao invés de adquirir um veículo e arcar com alguns custos rotineiros como custos de investimento e manutenção.

O serviço está se popularizando no contexto nacional e internacional, e com isso estimou-se, em 2018, que em torno de 5 milhões de pessoas faziam uso do serviço. A exemplo, em Vancouver, no Canadá (uma das cidades com maior quantidade de veículos compartilhados *per capita* no mundo), observa-se que 95% dos usuários apontam a conveniência como principal motivo para utilizar esse modelo. Em seguida, vêm os aspectos financeiros, como guardar dinheiro (62%) e a preocupação com o meio ambiente (58%). Os benefícios do serviço não perpassam apenas aos usuários diretos, pois é notória a diminuição na frota de veículos rodando nas vias, auxiliando na redução do fluxo de veículos em circulação e, por consequência, o trânsito. Soma-se ainda, a redução da ocupação do espaço público, devido a menor necessidade de locais para estacionamento entre outros aspectos.

Estima-se que um carro compartilhado retira de nove a treze veículos de circulação, assim como, em torno de 25% dos clientes de *carsharing* vendem seu veículo e outros 25% adiam a aquisição de um novo.

No Brasil, no ano de 2017, existiam, aproximadamente, 100 mil usuários do serviço, o dobro existente no ano de 2016. A organização pioneira no cenário brasileiro foi a empresa Zazcar, iniciando suas operações em São Paulo no ano de 2010. Outras empresas nesse segmento no Brasil são a Turbi e a Moobie. Contudo, ao longo do tempo, as organizações instaladas no Brasil, cuja principal finalidade era a venda de veículos (montadoras), também se inseriram nesse novo *locus* de locação de veículos.

Montadoras e o Carsharing

A atuação das montadoras nesse *locus* representa uma reação, devido a aspectos como o carro estar perdendo, ao longo dos anos, a preferência como sonho de consumo, especialmente entre os jovens, no sentido de deixar de ser um produto e se transformar em um serviço de transporte. O automóvel tem perdido, assim, a condição de *status* e de relevância social. As montadoras estão monitorando essa mudança de comportamento, estimando que a venda de carros será diluída ao longo dos anos. Por conseguinte, entre as montadoras que estão atuando nesse nicho em âmbito brasileiro, destacam-se além da Toyota, a Ford, a Mercedes-Benz e a Volvo.

Os modelos de negócios que se concentram em fornecer acesso a ativos, em vez de transferir propriedade de bens se tornaram uma tendência importante do setor automobilístico, representando um desafio para as empresas estabelecidas, mas também uma oportunidade de ajustar seus próprios modelos de negócios. A tendência se reflete no que tem sido chamado de economia compartilhada.

Relatórios recentes indicam que os cinco setores-chave para a economia do compartilhamento (viagem, compartilhamento de produtos, finanças, pessoal, *streaming* de música e vídeo) têm o potencial de aumentar suas receitas globais de \$15 bi em 2015 para \$335 bi em 2025 e que 72% dos americanos se envolveram em uma transação por meio de economia compartilhada ou sob demanda de empresas de serviços. Da mesma forma, pesquisas dizem que 81% dos consumidores consideram mais barato compartilhar bens do que possuí-los individualmente,

enquanto 43% concordam que possuir, hoje, parece um fardo, refletindo a relevância dessa tendência do consumidor.

A proliferação de empresas de economia compartilhada pode representar um desafio para as empresas tradicionais. É sensato postular que as empresas tradicionais devem se adaptar para competir neste novo cenário.

As *Original Equipment Manufacture* (OEMs) ou fabricantes de equipamentos originais, também exploram uma estratégia diferente de oferta de aluguel direto aos consumidores. Na indústria automobilística, a BMW oferece aluguel direto por meio da ReachNow; e a GM oferece aluguel direto por meio de seus programas de mobilidade Maven. Além das montadoras, a Home Depot é um exemplo de varejista que oferece vendas e aluguel de uma ampla variedade de ferramentas. Estes casos ilustram que as empresas estabelecidas têm reagido ativamente à nova tendência de consumo.

Toyota no setor de Carsharing

A Toyota é uma das montadoras mais preocupadas com a mobilidade em todos os mercados em que está presente, inclusive no Brasil e com essa filosofia, ingressou no mercado de aluguel de veículos. A Kinto Share, é uma continuação do trabalho da Toyota Mobility Services, projeto inicial de locação de veículos da Toyota.

A Kinto Share, empresa de *carsharing*, foi inaugurada em setembro de 2019, com presença em 29 países, com operações no Brasil desde julho de 2020. Esse serviço de *carsharing* (compartilhamento de carros) permite alugar qualquer modelo da Toyota.

Nessa empresa, o usuário precisa baixar o aplicativo e fornecer alguns dados para cadastro. A partir daí, basta colocar o período de locação e um mapa indicará onde estão os veículos e quais modelos estão disponíveis para aluguel. Os carros podem ser alugados atualmente pela média de R\$116,00/dia ou por R\$18,00/hora no caso do Etios X Plus 1.5 com câmbio automático.

Os pontos de retirada e devolução ficam em concessionárias Toyota e Lexus; e a Kinto, atualmente, possui 36 pontos espalhados pelas principais capitais do país e em algumas cidades do interior. Cada ponto possui pelo menos três veículos da Kinto Share: um Etios, um Yaris e um Corolla. Dado o exposto, a Toyota está se transformando e atendendo as necessidades do consumidor.

A Kinto é parte fundamental de sua estratégia para transformar seu negócio, onde a dualidade será sua marca, ou seja, manufatura de veículos e prestação de serviços de mobilidade ou aluguel de carros.

A Kinto Share, é um programa de compartilhamento de veículos (*carsharing*) que permite locar autos da Toyota por horas, dias, meses (contratos de curto prazo ou longo prazo), ao passo que as locadoras não atuam com aluguéis de autos por hora, destacando então a Toyota neste nicho.

Desafios futuros à Toyota

O mercado de veículos vem mudando em ritmo cada vez mais acelerado. O conceito de “ter” um veículo está mudando para o conceito de “usar” um veículo. Sendo assim, o perfil do consumidor está modificando. Com a mudança do perfil dos consumidores em alguns países, entre eles o Brasil, algumas montadoras e empresas de tecnologia, por exemplo a Amazon, estão despertando/despertaram para esse serviço de mobilidade (locação de carros), além da produção e venda tradicionais.

Complementa-se, ainda, que os anseios e necessidades das partes interessadas evoluem ao longo do tempo e um exemplo seria o aumento da consciência ambiental de algumas partes interessadas. Com isso, tem-se que a

participação da organização em determinado nicho não é estática e a mesma deve estar em constante preocupação quanto à análise e atualização de suas estratégias e decisões gerenciais de forma a ser manter em determinado negócio.

Diante disso, como já exposto, além da Toyota, outras montadoras já atuam no Brasil nesse tipo de serviço, e assim sendo, pergunta-se: O que a Toyota deve fazer para se firmar no mercado de *carsharing*? Qual diferencial a organização deve buscar, através de suas estratégias, pensando-se no futuro? A Toyota precisa ouvir as partes interessadas, especialmente os consumidores, de forma a manter sua perenidade no novo nicho?

NOTAS DE ENSINO

Objetivos educacionais e indicação do público-alvo

Este caso de ensino foi desenvolvido para incentivar o debate sobre uma situação administrativa estruturada e detalhada, representando a complexidade organizacional de uma empresa montadora de veículos. O presente caso busca imitar ou simular uma situação real, bem como operar em cenário atual brasileiro vivenciado pela organização durante a pandemia de COVID-19.

Recomenda-se a utilização deste Caso de Ensino nas disciplinas de Metodologia Aplicada à Pesquisa Contábil, Ensino e Pesquisa em Contabilidade, Avaliação de Empresas, Economia em Empresas e Tópicos Contemporâneos em Contabilidade. Também pode ser apresentado em outras disciplinas correlatas que o professor pretenda enquadrar, conjuntamente, a teoria e a prática; e compreenda que o presente estudo contribui no processo de ensino-aprendizagem dos alunos.

O caso pretende fomentar o aprendizado dos alunos por meio de:

- a. Construção de habilidades - raciocínio crítico, comunicação, criatividade, formulação de estratégias e resolução de problemas;
- b. Expansão do conhecimento - compreender e analisar, por meio da Teoria dos *Stakeholders*, como uma organização pode atender e gerenciar, na medida do possível, as diferentes partes interessadas por meio de suas estratégias, seus custos envolvidos e interesses contrários;
- c. Desenvolvimento de práticas de trabalho no ambiente organizacional - desenvolver e aplicar novos modelos de trabalho por meio do diálogo e propostas de solução dos desafios enfrentados na empresa, respeitando as opiniões alheias.

O caso é recomendado para cursos de pós-graduação *stricto sensu e lato sensu* em Ciências Contábeis, uma vez que se aborda uma visão sobre a utilização dos pressupostos da Teoria dos *Stakeholders* para explicar as decisões tomadas pela Toyota. Nessa circunstância, casos de ensino não demandam leituras prévias. Entretanto, se o docente preferir, o caso pode ser acompanhado de leituras prévias deste Caso de Ensino; de notícias de meios de comunicação impressos ou eletrônicos sobre a Toyota no tocante à estratégia adotada de locação de veículos, bem como de informações constantes no sítio eletrônico da organização; e da Teoria dos *Stakeholders*.

Complementa-se que notícias sobre outras montadoras que, também, estão adotando a estratégia de locação podem ser lidas de forma a fomentar o debate, tornando-o mais rico e potencializando a expansão do conhecimento.

Fontes dos dados

As informações constantes neste caso de ensino são baseadas em situações reais, bem como em situações criadas que envolvem(ram) a Toyota, com vistas às decisões relacionadas ao mercado de venda e aluguel de veículos automotores. Ou seja, a “reinvenção” da empresa para se adaptar à realidade atual e às necessidades dos consumidores e demais partes interessadas, quando for o caso.

As informações que compõem este caso de ensino foram obtidas por meio de notícias disponíveis em jornais e revistas de renome nacionais com acesso *online* sobre a Toyota no tocante a reinvenção (serviço de aluguel de automóveis, além da venda). Consideraram-se, também, informações constantes na página eletrônica da Toyota em Outubro de 2020. Complementa-se que o levantamento por meio de jornais e revistas *online* sobre o *carsharing* da Toyota foi do ano de 2019 ao mês de Outubro de 2020.

As informações obtidas possibilitaram o acompanhamento dos fatos ocorridos, os quais serviram de base para o desenvolvimento do presente Caso de Ensino.

Aspectos do processo de aprendizagem

Para o desenvolvimento deste Caso de Ensino, o professor necessitará de aproximadamente 4 horas-aula. Desse modo, propõe-se ao docente que acolha os seguintes procedimentos:

a) Nos trinta minutos iniciais, o professor fará um resumo sobre a Teoria dos *Stakeholders*, abordando as principais ideias relacionadas à Teoria e seus pressupostos, citará notórios estudos acadêmicos englobando essa teoria, bem como apresentará exemplos práticos e/ou contemporâneos sobre as possibilidades de utilização dessa teoria como lupa para análise de fenômenos.

b) Posteriormente, o professor solicitará que os alunos formem grupos de maneira a ler, analisar, discutir e responder as quatro questões deste Caso de Ensino em um período de uma hora e meia;

c) Findo o período proposto, cada grupo apresentará suas respostas e eventuais dúvidas sobre cada questão no tempo médio de uma hora e meia. Sendo assim, cada questão será discutida organizadamente por todos os grupos no prazo médio de 22 minutos. Cada grupo elegerá um ou dois alunos como representante(s), podendo o professor realizar questionamento a qualquer outro membro desse grupo;

d) Por fim, nos trinta minutos finais, o professor fará uma análise crítica atribuindo notas de 0 a 10 a cada um dos grupos, considerando o desempenho médio das respostas apresentadas e das reflexões adicionais realizadas durante o debate. Caso o professor entenda ser necessário, poderá indicar leituras complementares como artigos acadêmicos e notícias sobre a Toyota ou sobre outras organizações do mesmo nicho de forma a clarificar eventuais dúvidas ou preencher lacunas de entendimento sobre a Teoria e o caso prático deste Caso de Ensino.

A proposta realizada anteriormente é meramente ilustrativa e facultativa, cabendo o julgamento do docente quanto à utilização dos procedimentos de ensino-aprendizagem anteriormente expostos, considerando, ainda, aspectos como quantidade de alunos e maturidade para compreensão e discussão. Para isso, também, há de se considerar o envolvimento da turma para atividades que exijam as ações descritas acima. Sugere-se, ainda, a disponibilização de cinco questões adicionais de múltipla escolha em plataforma digital da Instituição Superior de Ensino, visando a massificar o conhecimento e, na medida possível, uniformizá-lo entre os

alunos.

EXPOSIÇÃO TEÓRICA PARA O CASO DE ENSINO

Nesta seção será abordada uma breve revisão da literatura sobre a Teoria dos *Stakeholders*, expondo as principais perspectivas teóricas que fundamentaram o caso e que irão subsidiar a análise e direcionar caminhos de ação na discussão e na resolução das questões dos alunos.

Nessa perspectiva, este caso focou nas ideias de Freeman expostas em algumas de suas obras. Sendo assim, o autor trata sobre as partes interessadas de uma organização representadas por grupos como: acionistas, empregados, sociedade, governo, fornecedores, consumidores, entre outros.

Desse modo, a organização do ponto de vista de Clarkson (1995) é definida como um sistema de interesses competitivos e cooperativos, que devem ser geridos de forma a sustentar a sobrevivência, bem como, segundo Post, Preston e Sachs (2002) permitir a criação de riqueza.

Prosseguindo sobre Clarkson (1995), o autor classificou as partes interessadas em duas categorias: partes interessadas primárias e secundárias. As principais partes interessadas recebem prioridade, pois seu apoio é considerado vital para a organização sobreviver. Essas partes compreendem acionistas, clientes, funcionários, fornecedores, credores, bem como governo e comunidades. As partes interessadas secundárias não são ligadas à organização em uma base transacional e não são consideradas críticas para a sobrevivência da organização. Incluídos neste grupo estão os ambientalistas, a mídia e os defensores dos consumidores.

Além disso, as organizações são instituições sociais e dessa forma podem afetar a sociedade de várias maneiras (SCOTT, 2013; MASON; SIMMONS, 2014). Assim sendo, soma-se que as organizações afetam as partes interessadas desde a geração de empregos e movimentação da economia do país em que se inserem até externalidades negativas como poluição, geradas pela operação do negócio.

Ainda sobre questões sociais e ambientais, surgem os relatórios *Triple Bottom Line* (TBL), que se destacaram nos últimos anos por monitorar e reportar o desempenho social, econômico e ambiental das atividades organizacionais (DEEGAN, 1999; TAN; EGAN, 2017).

Os aspectos ambientais dos relatórios de TBL medem os efeitos ambientais das atividades empresariais. Os efeitos ambientais no ar, na água, nos recursos naturais e na saúde humana são medidos e relatados. O lado social dos relatórios do TBL lida com efeitos sociais como igualdade, tratamento de minorias, questões de saúde e segurança dos funcionários, contribuição e custos sociais e preocupações do público. A maioria dessas informações pode ser fornecida em termos financeiros ou em declarações narrativas para satisfazer diferentes partes interessadas no lado social da operação comercial. O componente financeiro divulga o desempenho financeiro por meio de relatórios convencionais, como uma demonstração das mudanças na posição financeira no balanço patrimonial. Também reconhece a legitimidade do "direito de saber" das partes interessadas e, portanto, cria uma plataforma para um diálogo em que diferentes partes interessadas podem estar envolvidas nos negócios (ALAM, 2018).

Nesse caso, insere-se, ainda, o papel da contabilidade. A contabilidade, da perspectiva das partes interessadas, está orientada com uma concepção mais holística de desempenho e relatórios organizacionais, além do *shareholder*, sendo assim, para um grande número de partes interessadas que compõem a sociedade. Essa perspectiva promove a divulgação de informações financeiras, sociais e

ambientais para que diferentes partes interessadas possam ser informadas sobre os efeitos da operação organizacional (FERNANDO e LAWRENCE, 2014).

Além disso, neste Casos de Ensino, discutiu-se a Teoria e seu papel em um cenário contemporâneo de crescimento da consciência ambiental de indivíduos e instituições, relacionando com o TBL; bem como foi realizada uma conexão entre a Teoria e o atual momento de pandemia.

Teoria dos *Stakeholders* na perspectiva de Freeman

Segundo Freeman (1984), *stakeholder* refere-se a qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da empresa. O conceito de *stakeholder* teve sua primeira aparição com Adam Smith em 1759, seguido de Berle e Means em 1932 e Barnard em 1938. Seguindo a ideia, o conceito de *stakeholder* apareceu na literatura de administração no *Stanford Research Institute* (SRI) em 1963; e isso desencadeou o planejamento corporativo, a teoria de sistemas, responsabilidade social corporativa e a teoria da organização, seguidos da gestão estratégica (FREEMAN, 1984).

Nessa literatura de 1963, o autor menciona que se definia os *stakeholders* como “aqueles grupos, sem os quais, a organização deixaria de existir”. Por conseguinte, o termo referencia indivíduos ou grupos de indivíduos que carregam uma demanda legítima sobre a empresa.

Em resumo, a perspectiva dos *stakeholders* sugere que, além de acionistas, existem outros grupos que são afetados pelas atividades das empresas, e como tal, têm de ser considerados nas decisões dos gestores.

A fim de mostrar a importância dos *stakeholders*, Freeman (1984) cita a impossibilidade de maximizar o valor da empresa no longo prazo sem que esta tenha uma boa relação com os *stakeholders*. Assim, a empresa leva em consideração todos os grupos e indivíduos que podem afetar, ou são afetados pelo cumprimento do objetivo organizacional, pois, cada grupo tem uma importância ímpar no sucesso da empresa no ambiente atual. Dessa maneira geral, a visão das organizações vai além do *shareholder* (acionista), visto que há outros grupos que são afetados pelas atividades das empresas e, com isso, devem ser considerados nas decisões dos gestores (FREEMAN, 2001).

Freeman (1984) afirma, ainda, que se a organização explorar suas oportunidades com os *stakeholders* poderão ter sucesso no ambiente de negócios atual e futuro, significando que este é o caminho a ser percorrido para entender e gerenciar as dificuldades.

Evan e Freeman (1993) mencionam que a administração tem o dever de salvaguardar o bem-estar da entidade abstrata que é uma empresa. Logo, a empresa teria que balancear as reivindicações dos múltiplos *stakeholders* para alcançar esse objetivo.

Por fim, a Teoria dos *Stakeholders* se diferencia da Teoria da Legitimidade porque esta atribui grande importância à sociedade, ao passo que aquela é baseada no pensamento que as organizações têm vários interessados (Freeman, 2001). Portanto, a teoria das partes interessadas foca mais na visão dessas partes da organização, todavia, mesmo que essa teoria seja sustentada pelas teorias de contrato social, legitimidade, ética e institucional, o debate na Teoria dos *Stakeholders* baseia-se em quem é parte interessada, quais são as apostas que elas perseguem e como a gerência pode adotar estratégias para priorizar esses atores.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Questão 01: A partir do ingresso da Toyota no mercado de aluguel de carros, é possível estabelecer uma relação entre essa estratégia, o Sistema Toyota de Produção (TPS) e a Teoria dos *Stakeholders*?

Proposta de solução: Inicialmente, especificamente para essa questão, o professor pode realizar uma breve explanação sobre o que seria o TPS caso os alunos não conheçam esse aspecto, visto que o método do Caso de Ensino não demanda leituras prévias.

Posteriormente, busca-se que o aluno relacione com lógica a estratégia da Toyota em adentrar em um novo nicho de negócios com o TPS, respaldado na teoria. Considera-se que a implantação do novo nicho de aluguel de veículos pode ter sucesso na Toyota, mas ainda não é possível prever o quanto o TPS impactará nesse novo modelo de negócios. Para fins didáticos, essa incerteza não será considerada nessa questão, para não se desvirtuar do pretendido como resposta dos alunos. Diferentes níveis de respostas podem ser aceitas, mas espera-se uma sequência lógica das ideias quando os alunos se posicionam como gestores ao definirem o porquê dessa estratégia e de decisões gerenciais. O aluno pode usar a sua criatividade na resposta, desde que consiga relacionar a prática e os diversos *stakeholders*. A resposta da questão apresentada em seguida é exemplificativa quanto às possibilidades.

Sistema Toyota de Produção e Stakeholders

A incorporação da filosofia do TPS traz diferencial competitivo, pois a Toyota se preocupa com melhoria contínua, eliminação de desperdícios, redução de custos, trabalho em equipe e formação interna de altos executivos. Esses pressupostos estão enraizados na cultura da empresa, o que a auxiliou a tornar-se uma das maiores montadoras do mundo. A Toyota busca uma reinvenção contínua e dentro desse perfil estão as estratégias e decisões gerenciais que a levaram a atuar em um mercado diferenciado, vislumbrando que teria que ir além da venda de carros para se manter em diferentes países como no Brasil. Nota-se, porém, que a utilização do TPS no mercado de aluguel de veículos é uma adaptação da Toyota ao novo nicho, mas com a mesma filosofia que levou a empresa aos primeiros lugares na produção e comercialização de automóveis.

Sabe-se que as montadoras precisam se reinventar, ou seja, diversificar seu portfólio de negócios, sobretudo quando a quantidade de unidades comercializadas no globo vem reduzindo, ano a ano, por conta da ideia de ênfase ao uso e não à propriedade. Assim, por meio da Teoria dos *Stakeholders*, compreende-se como as estruturas organizacionais afetam e são afetadas pelas partes interessadas, corroborando a afirmação de Freeman (1984), pois com a análise do mercado e de suas mudanças, a organização explora as oportunidades que surgem, relacionando-as com os seus *stakeholders*, gerenciando as dificuldades, tentando obter sucesso atual e garantir seu futuro.

Destaca-se que, por vezes, a organização não consegue atender todas as partes interessadas, por motivos diversos como estrutura de custos e até mesmo interesses incompatíveis, porém dentro da ideia de grupo/parte interessada que possui mais poder em determinado momento, a organização vai alinhar suas ações por meio das estratégias organizacionais para atender a essas partes.

Consoante essa ideia, é possível concatenar com os acionistas, visto que

estagnar apenas na venda de carros pode ser prejudicial para os interesses dessas partes, visto que ao longo do tempo, pessoas estão comprando menos carros, devido à mudança de comportamento. Dessa forma, atuar em um novo mercado com potencial de crescimento pode ser entendido como uma maneira de garantir os interesses dos acionistas por meio da manutenção ou até mesmo elevação dos dividendos. O capital pertence aos acionistas e estes esperam um retorno de seus investimentos.

Quanto aos consumidores finais, atende-se às novas necessidades desses indivíduos, mais preocupados em alugar do que comprar.

Do ponto de vista dos fornecedores, ao atuar em um novo nicho, presume-se que haverá garantia de continuidade de fluxos de pagamentos esperados. O mesmo poderia ser esperado pelos bancos sobre possíveis empréstimos contraídos pela Toyota. Esperar a venda de automóveis em níveis históricos pode ser prejudicial à montadora, tendo em vista a mudança de comportamento de compra dos clientes, reverberando quanto a honrar seus compromissos junto a fornecedores e aos bancos. Soma-se que uma fama de má pagadora pode ser prejudicial a continuidade da montadora, visto que pode haver dificuldades de aquisição de matérias primas junto a fornecedores atuais e os disponíveis no mercado, afetando as atividades operacionais da Toyota, inclusive a continuidade da mesma no Brasil por falta desses recursos. Entendimento similar pode ser empregado junto aos bancos. Em determinado momento, ser má pagadora pode dificultar a aquisição de recursos monetários à continuidade de suas operações.

Questão 02: Ao longo do tempo, em nível nacional e internacional, a consciência ambiental de muitos indivíduos e instituições está evoluindo, refletindo-se no seu discurso e em suas práticas. Considerando a estratégia de locação da Toyota, é possível relacionar esse modelo de negócio com o aumento da consciência ambiental no Brasil, a Teoria dos *Stakeholders* e a contabilidade? Relacione com pelo menos uma parte interessada. Em caso afirmativo, proponha, também, um desafio futuro para a Toyota no tocante à locação no cenário brasileiro, considerando que, hipoteticamente, a consciência ambiental continuará a aumentar ao longo dos anos.

Proposta de solução: A questão propõe reflexão do aluno no sentido de perceber como a estratégia e decisões gerenciais adotadas pela Toyota podem refletir no meio ambiente. Pretende-se, ainda, desenvolver um raciocínio crítico e analítico dos alunos por meio de debates ao buscar uma ligação entre a crescente consciência ambiental do brasileiro, a Teoria dos *Stakeholders* e a estratégia de locação de veículos.

Sobre a contabilidade, busca-se que o aluno perceba, por exemplo, que a organização demonstra sua contribuição e preocupação com o meio ambiente às partes interessadas, por meio dos relatórios. Busca-se, ainda, que o aluno se insira dentro do cenário do caso por meio das discussões e reflexões, assim como, espera-se que os mesmos estejam habilitados a discutir os desafios que uma organização pode ter considerando o aumento da consciência ambiental. Sobre esses desafios, propõe-se, como exemplo, discussão sobre a relação entre automóveis elétricos e aqueles automóveis movidos por combustível fóssil.

Consciência ambiental e *carsharing*

O meio-ambiente percebe o impacto desse ingresso das montadoras no mercado de aluguel quando a produção de veículos diminui, pois os veículos poluem o ar e assim considera-se níveis mais reduzidos de detritos liberados pelos automóveis.

Outra forma de se verificar é com relação ao funcionamento das indústrias e utilização de materiais extraídos da natureza. Entende-se que o nível de produção e de extração de matérias primas da natureza que podem significar degradação ambiental, poderia ser minimizado visto que menos indivíduos estariam comprando carro, mas sim compartilhando o mesmo carro ao longo do dia com outros indivíduos. De forma prática, menos brasileiros teriam carros em suas garagens, utilizando carros por meio da locação. Esse aspecto pode ser visualizado além da questão econômica, posto que muitos brasileiros estão mais inseridos na preservação ambiental, o que pode ser exemplificado pela tendência de se utilizar carro apenas quando necessário ou utilizar mais transporte público. Com isso, a locação pode ter relação estreita com o novo perfil de cliente mais preocupado com o meio ambiente.

Outro exemplo de *stakeholder* seriam as ONGs que clamam pela preservação ambiental, e como isso a minimização de gases poluentes advindas das atividades desenvolvidas pela Toyota.

Tanto para as ONGs como para aqueles clientes que possuem uma consciência ambiental, a Toyota pode demonstrar por meio do *reporting* sua cooperação com o meio ambiente. Os relatórios monitoraram e reportam o desempenho social, econômico e ambiental das atividades organizacionais (DEEGAN, 1999; TAN; EGAN, 2017). Por meio desse relatório a Toyota pode comunicar informações sociais, ambientais e financeiras além dos domínios do desempenho financeiro. Por meio do TBL, as partes interessadas, possivelmente, observam as fraquezas e lacunas nas práticas sociais e ambientais visando as melhorias futuras. Portanto, a nobreza desse relatório está, por exemplo, na apresentação da corporação, envolvendo três aspectos, quais sejam, resultado econômico-financeiro, pessoas e meio ambiente. Ele tem se mostrado muito eficaz e bem visto pelos diversos *players*, uma vez que a empresa mostra que, não somente, busca riqueza a seus acionistas, mas também respeita a comunidade onde está inserida e os recursos humanos.

A presença da contabilidade é observada nesse íterim quando, por meio do TBL, promove o *disclosure* de informações financeiras, sociais e ambientais às diferentes partes interessadas às quais possam informar-se sobre os efeitos da operação organizacional (FERNANDO; LAWRENCE, 2014). Por conseguinte, a contabilidade atua como ferramenta de legitimação por contribuir com a ampliação do escopo da prestação de contas atendendo um grande número de partes interessadas.

Por fim, exemplificando, as partes interessadas observam que por meio da locação de automóveis, a organização conseguiu economizar na extração de minérios da natureza e auxiliou na redução de veículos em circulação nas grandes cidades.

Proposta de Desafio Futuro

A maior utilização de carros elétricos é uma realidade em alguns países, todavia, ainda é uma realidade tímida no Brasil, principalmente, devido ao alto custo de aquisição. Soma-se que os carros elétricos aumentam ainda mais essa percepção de redução de prejuízos ao meio-ambiente, pela não utilização de combustíveis fósseis.

Nesse contexto, realizando-se um recorte no Brasil e imaginando-se que a

consciência ambiental dos brasileiros aumentará ao longo do tempo, a tendência é que aumente a procura por aluguel/uso de meios de locomoção não poluentes. Posto isso, pensando-se no objetivo deste estudo de caso, clientes estarão preocupados em alugar carros elétricos em detrimento de veículos que utilizem combustíveis fósseis. Assim, visando a atender as necessidades dos clientes, é conveniente que a Toyota trace uma estratégia de modo a gradativamente inserir mais veículos elétricos na sua frota brasileira de alugueis, bem como em um longo prazo pensar em toda a frota nessas condições.

Cabe destacar que se considera que a preocupação com o meio ambiente é uma tendência atual e estará presente nos pensamentos de muitas partes interessadas, porém ressalta-se que nem todas as partes possuem as mesmas necessidades e anseios. Obviamente, por exemplo, clientes podem ter preocupação/consciência ambiental ao passo que fornecedores podem não estar no mesmo nível de pensamento. Cabe então à organização equilibrar interesses. A presente questão considera um cenário hipotético que todos os *stakeholders* terão essa consciência.

Outra parte interessada, a título de exemplo, é o governo brasileiro que, em uma situação hipotética, a longo prazo, pode formular leis estabelecendo determinado quantitativo de carros elétricos nesse nicho de locação por montadoras ou exija toda a frota nessas condições. A Toyota mais uma vez terá que adotar estratégias para atender o que o governo determina.

Portanto, além de buscar um objetivo de maximização do lucro, as organizações precisam ser responsáveis por suas atividades na sociedade. Do ponto de vista do contrato social e da legitimidade, o papel da administração precisa ser ampliado para satisfazer obrigações especiais com outras partes interessadas, além do simples objetivo de maximizar a riqueza dos acionistas (ALAM, 2018).

Entende-se que ao longo dos anos, com o crescimento hipotético da consciência ambiental, organizações passarão a diferenciar sua postura, voltada à adoção de uma política ambiental a julgar pelas pressões dos clientes, movimentos ambientalistas e a existência de leis mais rígidas. Com isso, por meio da utilização da teoria é possível entender como as estruturas organizacionais afetam e são afetadas pela sociedade. A teoria permite prescrever que as decisões gerenciais e estratégicas são, então, tomadas de modo a equilibrar e satisfazer os interesses daqueles que afetam e podem ser afetados pelas atividades organizacionais.

Questão 03: Considerando o atual momento de pandemia da COVID-19, é possível relacionar a estratégia adotada pela Toyota quanto aos serviços de mobilidade ou locação de autos com a Teoria dos *Stakeholders*? Se afirmativo, em sua resposta, relacione duas partes interessadas.

Proposta de solução: O docente pode aceitar diferentes respostas, visto que a escolha das partes interessadas ficou em aberto, todavia espera-se que o aluno entenda que é possível relacionar estratégia e teoria no contexto de pandemia. Contudo, planeja-se fomentar uma análise crítica entre os alunos de forma a refletir sobre como a estratégia de *carsharing* adotada pela Toyota se relaciona com o atual contexto de pandemia e as diferentes partes relacionadas de acordo com a Teoria dos *Stakeholders*. Como proposta de solução, apresentam-se os atores: clientes e fornecedores, porém outros *players* serão aceitos desde que o aluno consiga refletir e argumentar dentro do esperado.

Carsharing da Toyota e a pandemia de COVID-19

Estigarribia (2020), repórter da revista Exame, menciona que a Toyota carrega um peso extra na indústria automobilística por ser líder de vendas no mercado global há muitos anos e uma das grandes apostas dessa gigante é o compartilhamento de veículos e o futuro dessa mobilidade passa pela expansão do serviço de aluguel de carros por dia, mês ou ano. A notícia eletrônica pontua, ainda, que a estratégia organizacional, diante da pandemia de COVID-19, faz a Toyota acreditar que muitos consumidores devem evitar o transporte público e, por isso, a Kinto chega em um momento estratégico. A operação é feita por aplicativo e o cliente tem à disposição todo o portfólio da Toyota.

Clientes

No Brasil, muitas pessoas aderiram ao isolamento social por conta da pandemia, porém, algumas necessidades de deslocamento como ir ao mercado e ir aos seus locais de trabalho, mesmo que pontualmente, permaneceram essenciais, entretanto cuidados extras foram exigidos, como evitar a utilização de transportes públicos. Dessa forma, os consumidores aplaudem essa iniciativa por parte da Toyota, uma vez que essa alternativa de mobilidade é mais segura e higiênica em tempos de crise sanitária, além de estar alinhada com a ideia de economia compartilhada e onde o uso tem mais busca do que a propriedade. Assim, a Toyota tem um novo perfil de cliente que prefere alugar um carro a usar o transporte público e/ou comprar um veículo.

Soma-se que o indivíduo pode solicitar o serviço por meio de plataforma digital, o que garante comodidade, rapidez e evita contatos com demais indivíduos. Dessarte, a Toyota atende aos novos anseios de seus clientes, parte interessada neste novo contexto.

Fornecedores

Muitas organizações fecharam suas portas devido às externalidades provocadas pela pandemia, entretanto a Toyota, segundo Estigarribia (2020), além das medidas para evitar a propagação da COVID-19 entre os funcionários de suas quatro fábricas no Brasil, a montadora trabalhou na saúde financeira de seu entorno por meio da garantia do fluxo de caixa à empresa e aos parceiros. Assim, a montadora adiantou alguns pagamentos para dar fôlego aos fornecedores.

Nesse contexto, obviamente, pode se considerar os fluxos de caixa da montadora, e assim, se insere mais uma vez o *carsharing* da montadora. A atividade da venda de carros foi paralisada por alguns meses, entretanto, o *carsharing* manteve a continuidade de suas atividades assim com os respectivos fluxos de caixa, provendo recursos para pagamentos e adiantamentos de fornecedores. Estendendo-se o pensamento, pode-se refletir que o aluguel de carros pode ter relação também com os funcionários da montadora no Brasil, visto que a continuidade de entradas de caixa auxilia na manutenção da folha de pagamento, minimizando os índices e riscos de desemprego entre os funcionários. Assim, mais uma parte interessada seria visualizada e preservada nesse contexto de pandemia.

Questão 04: Em um cenário brasileiro de posse ou uso dos automóveis, onde as montadoras vendem ou alugam seus carros, é possível estabelecer um racional, sob a lente do consumidor, envolvendo variáveis quantitativas e qualitativas em sua decisão? Em caso afirmativo, faça um *link* com a Teoria dos *Stakeholders*, de acordo com a visão de Clarkson (1995), com uma parte interessada

Proposta de solução: O professor pode aceitar diferentes níveis de resposta dos alunos, desde que consigam apresentar um pensamento lógico entre os aspectos qualitativos e quantitativos que perpassam pelo consumidor quando da tomada de decisão e o relacionamento desses aspectos com partes interessadas da organização. Quanto à visão de Clarkson (1995), espera-se que o aluno saiba distinguir partes interessadas primárias e secundárias no contexto das variáveis quantitativas e qualitativas que interferem na decisão do cliente.

A Teoria das partes interessadas da empresa define o propósito e estratégia da organização, ou seja, o próprio objetivo da empresa serve como veículo para coordenar os interesses das partes interessadas (EVAN e FREEMAN, 1993). O *dual business concept* no setor automotivo permite ao consumidor, então, comprar o veículo produzido pelas montadoras ou contratar o serviço de aluguel. O consumidor brasileiro pondera em seu raciocínio decisivo ingredientes matemáticos (quantitativos) e não matemáticos (qualitativos). Exemplificando, quando se tem recursos financeiros para a compra do veículo à vista, com a mecânica de cálculo favorável ou mesmo com empate técnico, a opção de locação acaba sendo menos penosa do que a decisão por compra do bem. Isso se deve ao fato da não preocupação com aspectos como seguro do bem, manutenções obrigatórias, IPVA, pneus e depreciação do veículo. Complementa-se que se o cliente não dispuser de recursos próprios e precisar tomar empréstimos, o peso dos juros pagos acaba enviesando a decisão para a locação.

Variáveis outras, não matemáticas, acabam sendo consideradas como, por exemplo, nessa era do acesso e apelo ambiental, o uso vale mais do que a propriedade e assim, a economia colaborativa e compartilhada acaba ditando as regras de consumo. A decisão, tendo em vista a lente do ecocidadão, preferirá a alternativa do *pay per use*, ou aluguel pelo uso, onde buscar-se-à a redução de autos nas ruas e com isso menor nível de poluição ambiental.

Nesse último aspecto, é possível aproximar-se de Clarkson (1995). O autor classificou as partes interessadas em duas categorias: partes interessadas primárias e secundárias. Logo, tem-se uma parte interessada primária, o cliente, que pode ser influenciada por uma parte interessada secundária, os ambientalistas. As partes secundárias não são ligadas à organização em uma base transacional e não são consideradas críticas para a sobrevivência da organização, todavia podem interferir na organização visto que podem influenciar o pensamento do cliente, por exemplo.

O mesmo pode ser observado no caso da mídia na formação do pensamento do cliente. Esse aspecto no Brasil é latente, visto que o brasileiro, de maneira geral, forma seu pensamento em cima do que é exposto na mídia. Culturalmente, não há o hábito de se aprofundar em outros tipos de informação fora da mídia a fim de investigar se o que é noticiado é verdadeiro ou não. Dessa forma, a mídia pode estimular ou não que clientes comprem/aluguem de determinada organização. Desse modo, tem-se outra suposição de parte interessada secundária, na visão de Clarkson (1995), que poderia ser considerada na estratégia da Toyota.

REFERÊNCIAS

ABHISHEK, V.; ZHANG, Z. **Business Models in the Sharing Economy: Manufacturing Durable Goods in the Presence of Peer-To-Peer Rental Markets.** SSRN Electronic Journal, 2016. Doi:10.2139/ssrn.2891908.

ALAM, M. Stakeholder theory in accounting research. In Z. Hoque (Coord.), **Methodological issues in accounting research: Theories and methods.** 2. ed., p. 266-278. London: Spiramus Press, 2018.

ALMEIDA, R. G.; NEUMANN, M.; SANCHES, S. L. T.; BRESSAN, V. L. Análise da Evidenciação dos Riscos Socioambientais da Confederação Interestadual das Cooperativas ligadas ao Sicredi enquanto prática de Responsabilidade Social Corporativa, à luz da Teoria dos Stakeholders. **Anais do Congresso USP International Conference in Accounting**, São Paulo, SP, Brasil, 2018. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/18UspInternational/ArtigosDownload/959.pdf>. Acesso em: 08 out. 2020.

BARDHI, F.; ECKHARDT, G. M. Access-based consumption: The case of product sharing. **Journal of 29 Consumer Research**, v. 39, n. 4, p. 881-98, 2012. Doi: <https://doi.org/10.1086/666376>.

CARVALHO, I. **Montadoras tentam se reinventar para um futuro sem carro próprio**, 2017. [Quatro Rodas – Site]. Disponível em: <https://quatorodas.abril.com.br/noticias/montadoras-tentam-se-reinventar-para-um-futuro-sem-carro-proprio/>. Acesso em: 22 out. 2020.

CLARKSON, M. A. Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995. Doi: 10.2307/258888.

CORTESE, A. **New Wrinkle in the Gig Economy: Workers Get Most of the Money**, 2016. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2016/07/21/business/smallbusiness/a-new-wrinkle-in-the-gig-economy-workers-get-most-of-the-money.html>. Acesso em: 02 nov. 2020.

CUSUMANO, M. A. How Traditional Firms Must Compete in the Sharing Economy, 2016. **Communications of the ACM**, 58, 32-34. Doi: 10.1145/2688487.

DEEGAN, C. **Triple bottom line reporting: a new reporting approach for the sustainable organisation**, CA Charter, v. 70, n. 3, p. 38-40, 1999.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of management Review**, v. 20, p. 65-91, 1995. Doi: 10.2307/258887.

Em Movimento. **O que é carsharing e como essa tendência ajuda a melhorar o trânsito nas cidades**, 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/especial-publicitario/em-movimento/noticia/2018/08/13/o-que-e-carsharing-e-como-essa->

tendencia-ajuda-a-melhorar-o-transito-nas-cidades.ghhtml. Acesso em: 05 nov. 2020.

ESTIGARRIBIA, J. **Aluguel de carro e cidades inteligentes**: o plano da Toyota no pós-pandemia, 2020. Disponível em: <https://exame.com/negocios/aluguel-de-carro-e-cidades-inteligentes-o-plano-da-toyota-no-pos-pandemia/>. Acesso em: 18 out. 2020.

EVAN, W.; FREEMAN, E. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. L. Beauchamp, & N. E., Bowie, N. (Eds.), **Ethical theory and business**. 5. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

EXAME. **Além de vender, montadoras investem no serviço de locação de carros**, 2019. Disponível em: <https://exame.com/negocios/alem-de-vender-montadoras-investem-no-servico-de-locacao-de-carros>. Acesso em: 25 out. 2020.

FERNANDO, S.; LAWRENCE, S. A theoretical framework for CSR practices: integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory. **Journal of Theoretical Accounting Research**, v. 10, n. 1, p. 149-178, 2014.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A Stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

. A stakeholder theory of the modern Corporation. **Perspectives in Business Ethics** Sie, n. 3, p. 144, 2001.

MARZOCHI, R.; DRSKA, M. **A reinvenção das montadoras**, 2016. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20160909/reinvencao-das-montadoras/411956>. Acesso em: 18 out. 2020.

MASON, C.; SIMMONS, J. Embedding corporate social responsibility in corporate governance: A stakeholder systems approach. **Journal of Business Ethics**, n. 119, p. 77-86, 2014. Doi: 10.1007/s10551-012-1615-9.

MATSUBARA, V. **Kinto**: empresa da Toyota investe em aluguel de carros e gestão de frotas, 2020. Disponível em: <https://www.bol.uol.com.br/noticias/2020/08/20/kinto-empresa-da-toyota-investe-em-aluguel-de-carros-e-gestao-de-frotas.htm>. Acesso em: 21 nov. 2020.

MILES, S. Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions. **Journal of Business Ethics**, v. 142, n. 3, p. 437-459, 2017. Doi: 10.1007/s10551-015-2741-y.

OLIVEIRA, M. C.; PONTES JUNIOR, J.; OLIVEIRA, O. V.; SENA, A. M. C. Análise comparativa da divulgação social de empresas francesas e brasileiras segundo a Teoria dos Stakeholders. BASE. **Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 11, n. 4, p. 304-317, 2014. Doi:10.4013/base.2014.114.03.

POST, J.; PRESTON, L.; SACHS, S. Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. **California Management Review**, n. 45, p. 6-28, 2002. Doi: 10.2307/41166151.

PWC (PricewaterhouseCoopers). **The sharing economy** - Consumer intelligence series, 2015. Disponível em: https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2015/05/pwc_etude_sharing_economy.pdf. Acesso em: 28 nov. 2020.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities**. California: Sage, 2013.

SUNDARARAJAN, A. **The Sharing Economy**. Cambridge: The MIT Press, 2016.

TAN, L.; EGAN, M. The Public Accountability Value of a Triple Bottom Line Approach to Performance Reporting in the Water Sector: Public Accountability and Water Reporting. **Australian Accounting Review**, v. 28, n. 2, 2017. Doi: 10.1111/auar.12173.

TOYOTA. **Origem da marca**, 2020. Disponível em: <https://www.toyota.pt/world-of-toyota/toyota-no-mundo/toyota-in-the-world.json>. Acesso em: 26 nov. 2020.

TOYOTA. **Uma história de inovação e qualidade**, 2020. Disponível em: <https://www.toyota.com.br/mundo-toyota/sobre-a-toyota>. Acesso em: 27 nov. 2020.