

LEANDRO COLOVINI

*Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC,
Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.*

SAMUEL PRIEBE BERTRAM

*Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC,
Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.*

MARLA FERREIRA BAIERLE

*Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC,
Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.*

FLÁVIO RÉGIO BRAMBILLA

*Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC,
Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.*

*Recebido em abril de 2022.
Aprovado em junho de 2022.*

PROBLEMAS MODERNOS REQUEREM SOLUÇÕES MODERNAS: CASO DE ENSINO DE COMO UMA EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO DRIBLOU A LEGISLAÇÃO E TEVE DE PAGAR POR ISSO

RESUMO

O presente caso de ensino tem por objetivo a apresentação de uma situação gerencial complexa, que envolve questões como sustentabilidade, imagem organizacional e responsabilidade ambiental. Trata-se de uma situação empresarial hipotética, entretanto, baseada em eventos reais de caráter mundial ocorridos na indústria automotiva. A abordagem do caso é no sentido de narração realística, onde uma situação é aplicada sem os elementos lúdicos, mas sim factuais. Espera-se como resultado a aplicação deste caso de ensino que sejam discutidas questões como sustentabilidade, imagem organizacional, imagem da marca e outros critérios complexos como é o caso do impacto social e a ética empresarial. O caso de ensino apresenta suas contribuições no sentido do desenvolvimento de discussões em sala de aula nos contextos de ética, operações, marketing e sustentabilidade, sendo aplicável predominantemente para cursos da área de gestão em cursos de graduação e de pós-graduação, incluindo especializações, mas cabível de utilização também em cursos de mestrado, em especial na modalidade profissional. O desenvolvimento do caso também permitirá aos professores que obtenham a construção teórica e elaboração de respostas dos alunos, contemplando tanto a dimensão teórica quanto prática nas respostas.

Palavras-Chave: indústria automotiva; imagem organizacional; reputação; caso de ensino.

MODERN PROBLEMS REQUIRE MODERN SOLUTIONS: TEACHING CASE OF HOW AN AUTOMOTIVE COMPANY DODGED THE LEGISLATION AND HAD TO PAY FOR IT

ABSTRACT

The present teaching case aims to present a complex managerial situation, which involves issues such as sustainability, organizational image and environmental responsibility. It is a hypothetical business situation, however, based on real world events that have taken place in the automotive industry. The case approach is in the sense of realistic narration, where a situation is applied without the playful elements, but rather factual. As a result, the application of this teaching case is expected to discuss issues such as sustainability, organizational image, brand image and other complex criteria such as the social impact and business ethics. The teaching case presents its contributions towards the development of classroom discussions in the contexts of ethics, operations, marketing and sustainability, being predominantly applicable to management courses in undergraduate and graduate courses, including specializations, but also suitable for use in master's courses, especially in the professional MBA modality. The development of the case will also allow professors to obtain the theoretical construction and elaboration of the students' responses, contemplating both the theoretical and practical dimensions in the responses.

Keywords: automotive industry; organizational image; reputation; teaching case.

INTRODUÇÃO: DESENVOLVIMENTO DO CASO

A empresa Autofreiheit foi fundada no ano de 1937, na cidade de Wolfsburg, cidade esta que viria a se tornar o epicentro da produção automotiva da Alemanha. Fundada com o propósito de oferecer a liberdade de ir e vir associada aos automóveis com um preço popular, a empresa detém o recorde até os dias atuais de carro mais vendido de toda a história - com seu desenho aerodinâmico feito em túneis de vento, é até hoje considerado um dos automóveis mais simpáticos do mundo.

Seu modelo popular, sendo fabricado em massa através dos anos 50, 60 e 70, se tornou um importante elemento da regeneração da Alemanha Ocidental, tendo sido vendido em toda a Europa e tendo expandido suas vendas para continentes como a América (onde foi fabricado até o ano de 1992). O enorme sucesso propeliu a criação de novos modelos baseados na mesma plataforma - sendo o modelo 2 uma van para trabalhos ou transporte de massa, o modelo 3 um carro 'esportivo' e o modelo 4 uma 'perua' (todos com o mesmo chassi e motor traseiro boxer de 2 cilindros arrefecido à ar). Com o sucesso (especialmente dos tipos 1 e 2), a empresa não se viu tentada a fazer drásticas alterações em seu design ou engenharia, o que levou a uma grande perda de vendas ao começo dos anos 1970.

Porém, a empresa estava em sérios problemas em 1973 com o declínio das vendas de seus modelos 3 e 4 seguido do declínio das vendas de seu modelo 1 (seu produto preferido, o modelo mais vendido da marca). Tendo adquirido a uma-vez-proeminente marca Idua durante os anos 60, decidiu utilizar o seu amplo conhecimento adquirido sobre motores dianteiros e arrefecimento à base de água para desenvolver uma linha de modelos completamente diferente. O primeiro lançamento foi o modelo Lufthandel, inspirado no seu tipo 4 com a nova mecânica, em 1973. Em 1974, lançaram o modelo Pferdesport com desenho italiano e construído sobre a plataforma do tipo 3 e, logo após, lançaram o Tennis - seu substituto para o Tipo 1, com linhas inspiradas por modelos populares como o Mini (do Reino Unido).

Todos os modelos (assim como a linha estabelecida anteriormente) compartilhavam muitas peças e possibilitavam a manufatura com custos reduzidos. O modelo Tennis viria a se tornar um modelo muito popular e receber, nos anos 80, pacotes que adicionavam esportividade - e que tornariam o modelo um cult classic entre os autoentusiastas. Ao longo dos anos 70, a Autofreiheit enfrentou altos e baixos, e pela metade dos anos 80, as vendas da marca no mercado norte-americano caíram em 60%. Historicamente conhecida por não renovar a sua linha por longos períodos de tempo, a marca se encontrava em um impasse.

A resposta foi simples: as instalações de produto continuaram a se expandir em torno do mundo e a Autofreiheit jurou nunca mais deixar para trás as preferências do consumidor em prol das mudanças de projeto e simplicidade de produção. O projeto e o desempenho do produto assumiram a dianteira da estratégia da empresa e todos os modelos passaram a ser atualizados em intervalos regulares.

No início dos anos 1990, os modelos da marca eram altamente respeitados e um sucesso de vendas. Porém, o seu custo estava acima de seus rivais (especialmente os modelos japoneses). Mesmo sendo a maior fabricante de automóveis da Europa, as perspectivas para a Autofreiheit pareciam ruins: as suas estruturas de gerenciamento eram altamente burocráticas e os custos de mão-de-obra nos países onde se instalava eram relativamente altos. Estimava-se que a empresa precisava de 95% da sua capacidade de operação apenas para cobrir os seus custos de operação e o corte de custos se tornou filosofia na empresa.

No final dos anos 1990, a empresa mudou a sua base de suprimentos e os custos por peça reduziram drasticamente ao mesmo tempo em que a empresa continuava a lançar novos (e atraentes) modelos no mercado. Os modelos continuavam a compartilhar a mesma plataforma básica e, neste momento, a empresa se questionou se este modelo estaria

datado - vindo a investir em uma linha de produção modular poucos anos depois, modelo que viria a se tornar o novo padrão da indústria automotiva. Em resposta aos custos, a Autofreiheit se mudou em ritmo acelerado para locais mais baratos de produção como o Leste Europeu e a China, adotando processos de produção menos custosos como o modelo Lean.

Detentora de várias marcas de prestígio (high-end), a marca continuou a expandir as suas vendas e produzir modelos mais específicos, com amplas listas de opcionais e mecânicas mais avançadas. A imagem que a empresa agora possuía era a de um supergrupo, focada em diversos segmentos e comprometida com preceitos contemporâneos de marketing e compliance.

Na década de 2010, no entanto, ocorreria uma manobra que viria a ser conhecida como dieselgate. Foi este o nome dado pela imprensa internacional para o escândalo de falsificação de testes de emissões de poluentes envolvendo diversas fabricantes pelo mundo, mas sendo a montadora Autofreiheit a protagonista central.

O caso explodiu com a descoberta da fraude em veículos vendidos nos Estados Unidos da América (EUA), mas não demorou até que investigações encontrassem desdobramentos em outros países (inclusive no Brasil). Ela foi descoberta em setembro de 2015: a Agência de Proteção Ambiental (EPA) dos Estados Unidos identifica um software instalado nos veículos da Autofreiheit que altera os números de emissões de poluentes por reduzir a injeção de combustível quando detecta (e somente quando) que os carros estão sendo submetidos a testes. A confirmação veio a partir de uma análise do Conselho Internacional de Transporte Limpo (ICCT) em parceria com a Universidade de West Virginia - ele revelou uma grande diferença entre os números de emissão de óxido de nitrogênio quando comparado o estudo aos testes oficiais.

A Autofreiheit assume publicamente que 11 milhões de carros a diesel da marca no mundo estão equipados com esse software que fraudava seu verdadeiro nível de emissões e que a adulteração foi feita na tentativa de driblar testes de emissão de gases poluentes realizados pela EPA.

Logo após a descoberta, o presidente global do grupo Autofreiheit renúncia ao cargo após se desculpar publicamente pelo ocorrido. "Como CEO aceito a responsabilidade pelas irregularidades que foram encontradas nos motores a diesel e como aceitou o conselho do grupo, estou encerrando as minhas funções como presidente. Estou fazendo isso pelo bem da empresa, embora eu não tenha conhecimento de nenhuma atitude errada da minha parte", afirmou ele.

Em setembro do mesmo ano, a Autofreiheit anuncia que vai reparar todos os carros atingidos pela fraude: em todo o mundo, sabe-se que há cinco milhões de carros da Autofreiheit e um total de onze milhões de veículos das demais marcas do grupo, sendo todos eles equipados com o motor a diesel AE 981 5EU. Todas as marcas envolvidas assumem o dever de configurar os seus websites para atualizar os clientes sobre a evolução do caso. A Idua, outra marca mundial do grupo, anuncia que 2,1 milhões de unidades tiveram emissões manipuladas; enquanto a divisão de baixo custo Dakos revela 1,2 milhão de carros envolvidos.

Investigações descobriram que todos os resultados de testes eram centralizados na matriz da Autofreiheit em Wolfsburg. Antes da divulgação dos mesmos para as agências reguladoras, quando os resultados não alcançavam as metas de emissões estabelecidas, engenheiros da Autofreiheit ou da Idua eram enviados para ajustar o veículo às especificidades do mercado em questão. Um desses ajustes foi o software anteriormente citado neste texto.

A fraude se espalhou por unidades da Autofreiheit ao redor de todo o globo e pode chegar a R\$ 28 bilhões de prejuízos. O novo CEO da Autofreiheit diz estimar que o escândalo de fraudes de emissões dos motores a diesel da marca custe à montadora mais de 6,5 bilhões de Euros. Num pior cenário, o banco Crédito Romano estima um ônus de 78 bilhões de Euros ao grupo empresarial.

Segundo o jornal New Times, apesar da Autofreiheit ter apenas admitido a fraude de emissões nos motores a diesel no fim de 2015, o caso já era de conhecimento de vários executivos desde o começo de 2014. Arquivos em e-mail e memorandos comprovam que os executivos sabiam bem antes que os veículos alterados não conseguiam cumprir as normas ambientais de emissões, mas levaram as autoridades a acreditarem no oposto.

A Autofreiheit irá reparar mais de 1,1 milhão de carros com motor a diesel que têm o software que altera as emissões de poluentes. O recall também já foi iniciado pelas outras marcas do grupo que estavam equipando o mesmo motor e software de adulteração.

No Brasil, a Autofreiheit afirma que 17.057 unidades da picape Wulf equipadas com motor 2.0 turbodiesel possuem o mesmo software que fraudou os testes de emissões nos Estados Unidos e Europa. A picape atualmente feita na Argentina é o único modelo no mercado brasileiro que possui o motor AE 981, que é produzido na Alemanha – e, sendo assim, contém o dispositivo usado para as fraudes nos níveis de emissão de poluentes.

Tanto o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), quanto o Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON) já multaram a montadora com valores elevados, e principalmente com a exigência que seja feito um recall para retirar o dispositivo e para ajustar o motor aos padrões permitidos de emissão dos gases. Ainda existem várias ações individuais e coletivas de consumidores buscando reparos na justiça por se acharem lesados pela fraude cometida pela montadora multinacional.

A Autofreiheit terá um longo caminho a percorrer, primeiramente no âmbito das penalizações governamentais e nas reparações dos consumidores. Contudo, o seu maior prejuízo e desafio a ser trabalhado é a recuperação de sua marca e imagem organizacional, diante da sociedade e dos consumidores que, até então, tinham a visão de um automóvel robusto e bem desenvolvido, por uma organização de princípios fortes e cumpridora de seus deveres e obrigações, o que o caso colocou em questão, diante da gravidade da fraude que fora praticada nas especificações de seus produtos.

Questões para discussão

- 1) Qual o real motivo do vício? Rentabilidade? Economia? Vantagem competitiva?
- 2) Quem foi o verdadeiro lesado? O meio ambiente? O consumidor? A sociedade? Os governos?
- 3) Apenas o recall afasta a necessidade de indenização?
- 4) O que motiva a indenização do consumidor se ela é intangível para o meio ambiente e para a sociedade?
- 5) Quais foram as estratégias trabalhadas para minimizar os impactos causados pelo abalo de sua imagem em virtude da situação ocorrida?
- 6) Quais ações são necessárias para reformular a imagem organizacional e a imagem da marca?

Notas de Ensino

Sinopse

O presente caso de ensino se refere a uma montadora de veículos de âmbito global, que buscou através de práticas fraudulentas burlar a real emissão de gases

poluentes em seus veículos equipados com motores a diesel. Entretanto, a fraude foi descoberta e divulgada.

Seu objetivo era de ganhar mercado com economia no desenvolvimento de novas tecnologias, com baixos custos, usando tecnologias já desenvolvidas e de fácil controle. Os sistemas agiam de maneira autônoma e poderiam ser controlados diretamente pela central através de comunicação eletrônica no momento que seriam realizados os testes de emissão dos gases pelos órgãos fiscalizadores competentes.

A descoberta desta prática gerou vários danos a montadora, entre eles o econômico vindo das pesadas multas, mas de fato o que mais onerou e de maior complexidade de se trabalhar e buscar reparo é o da sua imagem perante seus consumidores e a sociedade. Assim como a imagem da organização, suas marcas também sofreram deste abalo de credibilidade.

Por este motivo principal de recuperação de sua imagem, e as medidas estratégicas que a montadora tomou para recuperar a sua credibilidade no mercado, trabalhamos algumas questões como o que motivou tal prática? Quem foram os verdadeiros lesados? Como indenizar a sociedade e o meio ambiente? E quais as medidas tomadas para minimizar o impacto e recuperar a imagem. Abaixo, as respostas alternativas de orientação para o caso de ensino.

Solução das questões

Resposta da questão de discussão 1:

O real motivo para o vício são os ganhos de escala: a empresa tentou dispersar seus custos de desenvolvimento e operação através da produção em massa de um modelo considerado 'pronto' mesmo que apresentando falhas no desenvolvimento. O aproveitamento de peças e tecnologias já desenvolvidas (e, por vezes, defasadas) é uma antiga característica da Autofreiheit e permite menores custos e tempo de desenvolvimento, bem como ser de fácil monitoramento e controle. Os sistemas agiam de maneira autônoma e poderiam ser controlados diretamente pela central através de comunicação eletrônica.

Mesmo frente à responsabilidade social empresarial (RSE) e a ética nos negócios, existe uma forte pressão institucional (stakeholders) e do mercado por resultados mais rentáveis nas organizações. As transformações e excessos do modelo produtivo deram origem a esse tipo de questionamento ético. Na medida em que as empresas privadas foram transformadas em gigantescos conglomerados e multinacionais, começaram a dar amostras de um poder sem precedentes (Andrioff & McIntosh, 2001; Carroll & Buchholtz, 2000; Korten, 1995).

Apesar da ética ser um bom negócio, as organizações, representadas por seus executivos, são pressionadas por bons resultados, valor de mercado, desenvolvimento e, às vezes, até pela sua necessidade de subsistência. Seguindo as pressões, elas acabam ferindo a responsabilidade social corporativa que tanto presam e que lhe deram nome e marca no mercado.

Resposta da questão de discussão 2:

A sociedade sempre é o polo mais afetado por tais posturas pois danos ao meio ambiente lhe afetam diretamente. Os consumidores (compradores) não foram afetados diretamente quanto ao seu uso normal do produto (o veículo), no entanto foram lesados na confiabilidade de estar adquirindo um produto com características adequadas às normativas. Quanto aos governos, é uma oportunidade de penalização e positiva promoção de sua posição e imagem no cenário mundial quanto à preservação e cuidado do meio ambiente.

Wood (1991) diz que a ideia básica por trás da RSE é que empresas e sociedades são sistemas interdependentes, não entidades distintas. Portanto, natural que a

sociedade possua expectativas em relação ao que sejam comportamentos e resultados corporativos adequados. Baseado nessa afirmação, é possível assumir que a sociedade como um todo foi lesada direta ou indiretamente mesmo que de forma intangível como no caso do meio ambiente.

Resposta da questão de discussão 3:

Para utilização do produto, sim. Porém, como citado no item 2, a sociedade como um todo é sempre afetada negativamente por medidas que afetam o meio ambiente no qual se inserem - representando esse, possivelmente, o maior custo de reparação para a empresa.

Para Kotler e Keller (2006), o futuro apresenta muitas oportunidades para as empresas. Os avanços tecnológicos em energia solar, redes online, televisão a cabo ou por satélite, biotecnologia e telecomunicações prometem mudar o mundo como conhecemos. Ao mesmo tempo, porém, as forças dos ambientes socioeconômicos, cultural e natural irão impor novos limites às práticas de marketing e negócios. As empresas capazes de inovar em soluções e valores de maneira socialmente responsável são as que têm maior probabilidade de sucesso. A responsabilidade social do Marketing emerge diante destas perspectivas.

Resposta da questão de discussão 4:

No caso brasileiro, pode se configurar nas modalidades dos crimes contra a honra e contra o consumidor. O cidadão pode ser mal visto ou julgado por dirigir um veículo ligado ao problema e se sentir enganado enquanto consumidor. Também existe vício de informação acerca do produto, o que pode ser configurado como propaganda enganosa por não poder ser previamente conhecido pelos clientes.

O Código de Defesa do Consumidor (CDC) estabelece os direitos básicos do consumidor, como, entre outros, a proteção da vida, da saúde e da segurança contra os riscos decorrentes de produtos e serviços considerados perigosos ou nocivos. Todo fornecedor de produtos ou serviços é responsável pela reparação dos danos eventualmente causados aos consumidores por defeitos decorrentes de projeto, fabricação, construção, montagem, manipulação, ou apresentação dos produtos.

O CDC brasileiro é um dos mais avançados do mundo no que diz respeito à proteção e defesa dos direitos do consumidor. Essa característica pressiona os fornecedores a constantemente buscar altos níveis de qualidade e segurança nos produtos que desenvolvem e comercializam. Sendo assim, é dever de todo fornecedor buscar a qualidade total em seus processos produtivos, de modo a evitar a ocorrência de não-conformidades em todos os níveis da cadeia produtiva, oferecendo ao mercado produtos tanto atraentes quanto seguros.

Resposta da questão de discussão 5:

A empresa escolheu adotar uma nova postura de comprometimento com a COP21: eliminar todos modelos à combustão até 2050 e se retirar de qualquer forma de esporte motorizado como forma de pagar pelos danos causados - essa última decisão de possível impacto sócio-cultural negativo, mas amigável devido à redução da poluição, do uso de recursos naturais e quanto à preservação meio ambiente.

Segundo Kotler e Keller (2006), o poder de uma marca está na mente dos clientes e esses a definem baseado naquilo que leem, veem ou escutam sobre ela. Brand Equity baseado no cliente pode ser definido como o efeito que a marca exerce na escolha por um determinado produto e, quando a imagem da empresa é negativa, as atividades de marketing da empresa podem ser enfraquecidas e até mesmo estimular ao não-consumo. O Brand Equity

pode ser definido em três ingredientes-chave, que são: diferença na resposta (se a marca influencia ou não a decisão); conhecimento da marca (associação aos sentimentos, experiências ou crenças); resposta diferenciada (percepções, preferências e comportamentos relacionados aos aspectos de marketing de uma marca).

Sendo a Autofreiheit conhecida por ser alemã (nacionalidade associada à boa engenharia, robustez, segurança e compliance) e de menor custo, esse episódio pode levantar uma descrença dentro do seu mercado quanto ao desempenho real dos produtos, causando danos à fidelidade da marca (podendo os clientes procurarem por marcas alternativas com desempenho similar) e às comunicações (deixando a empresa vulnerável a campanhas de marketing das rivais).

Resposta da questão de discussão 6:

A empresa deve buscar a reparação imediata (e gratuita) de todos os veículos, bem como uma comunicação eficaz e ampla do ocorrido para manter a sua imagem de seriedade e prevenir que os seus atuais clientes deixem de consumir a sua marca - bem como reduzir ao máximo os impactos ambientais. Em acréscimo, a empresa pode considerar o oferecimento de compensações como forma de melhoramento de imagem - como, por exemplo, um incentivo financeiro para a troca do modelo à combustão em um modelo novo e elétrico.

Carvalho et al. (2019), em um estudo bibliométrico sobre falhas nos serviços, identificam que a interação com os clientes nos momentos após a falha é essencial para o sucesso das medidas de recuperação, podendo oferecer uma segunda chance para a empresa bem como promover comunicação boca-a-boca positiva (fator esse que contribuiria positivamente com o acima-citado Brand Equity). A sinceridade e empatia tendem a mitigar os problemas gerados pela falha e o oferecimento de compensações (definidas como reparações tangíveis) promove desempenho mais estável para a empresa pós-ocorrido - especialmente se essas são proporcionais ao valor inicial investido.

Metodologia do caso

Para a pesquisa do aluno, sugerem-se leituras baseadas nas referências indicadas no trabalho e pesquisas em websites com informações atualizadas sobre as melhores práticas de compliance, brand equity e marketing socialmente responsável. Neste trabalho não foi citado o nome das empresas, sendo uma representação fictícia próxima da realidade.

As respostas das questões apresentadas foram solucionadas por meio de revisão sobre tema proposto na pesquisa. As questões respondidas não serão entregues aos estudantes no momento da aplicação do caso, mas serão utilizados como referência e sugestão de respostas ao docente que aplicar o caso. Deve-se estimular aos alunos que elaborem suas próprias soluções.

Dinâmica de aplicação do caso em aula

O caso de ensino proposto foi elaborado para utilização em disciplinas de Administração e Marketing (gestão em geral, em graduação e pós-graduação). Como aplicação do caso em sala de aula recomenda-se as seguintes etapas na análise:

- a) Introdução: o professor fala sobre os assuntos a serem tratados e a dinâmica da aula.
- b) Apresentação sucinta do caso para os estudantes: através de slides que abordem um rápido histórico, e demais dados da empresa e instruções ao caso.

- c) Os alunos deverão discutir o caso em pequenos grupos: sugere-se entre 4 a 5 alunos, por 30 minutos, levando em consideração as questões apresentadas.
- d) O professor deverá coordenar a discussão: fará isso lançando as questões, em ordem sequencial, e solicitando, por exemplo, que cada grupo apresente as conclusões obtidas, através de um representante do grupo.
- e) O professor, após cada questão, poderá apresentar aspectos não identificados pelos alunos, indicando alternativas e a relação com a teoria de aula para as situações presentes.
- f) Ao final, a sistematização das apresentações pelo docente onde o professor deverá resumir os principais fatos do caso, destacando as teorias associadas e fazer o fechamento.

REFERÊNCIAS

Andrioff, J. & McIntosh, M. (Org.). Perspectives on Corporate Citizenship. London: Greenleaf Publishing, 2001.

Carroll, A. Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. Business and Society, v.38, p.268-295, 1999.

Carvalho, M. ; Lopes, E. L. ; Freire, O. B. L. & Pedron, C. D. Falha de Serviços: Mapeamento de 10 Anos de Produção Científica. Teoria e Prática em Administração (TPA), v.9, n.2, p.106-120, 2019.

Korten, D. C. When Corporations Rule the World. Connecticut: Kumarian Press, 1995.

Kotler, P. & Keller, K. L. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Education, 2006.

Revista Auto Esporte. 2 Mil Donos de ABC no Brasil Pedem Indenização por Dieselgate. Disponível em: <<https://revistaautoesporte.globo.com/Noticias/noticia/2020/07/2-mil-donos-de-vw-amarok-no-brasil-pedem-indenizacao-por-dieselgate.html>>. Acesso em: 14 ago. 2020.

Revista Auto Esporte. Entenda o Caso Dieselgate. Disponível em: <<https://revistaautoesporte.globo.com/Noticias/noticia/2017/03/entenda-o-caso-dieselgate.html>>. Acesso em: 14 ago. 2020.

Revista Quatro Rodas. Tudo sobre Dieselgate. Disponível em: <<https://quatrorodas.abril.com.br/tudo-sobre/dieselgate/>>. Acesso em: 14 ago. 2020.

Wood, D. Corporate Social Performance Revisited. Academy of Management Review, v.16, p.691-718, 1991.