

Análise de Sustentabilidade Corporativa: estudo de caso em uma indústria de bebidas no Brasil

ASELMO ALVES DE ALMEIDA FILHO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

MARIA CLARA BATISTA SANTOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

THIAGO TOLENTINO MUNIZ
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

HELIANO CARVALHO DE BARROS
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA UFPB

SANDRA NAOMI MORIOKA

Introdução

Este trabalho busca verificar a coerência dos dados reportados inerentes aos aspectos de sustentabilidade de uma empresa líder no setor da indústria de bebidas à luz dos modelos de responsabilidade social corporativa e gestão de stakeholders. Dessa forma, este estudo exploratório procura enriquecer o debate emergente sobre a divulgação dos ODS entre as empresas dada a importância de investigar as práticas de sustentabilidade que são comunicadas por meio de relatórios de sustentabilidade, servindo como instrumento para avançar em direção à sustentabilidade.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O problema de pesquisa foi o de investigar as práticas de sustentabilidade divulgadas por uma empresa a partir de seus relatórios públicos, utilizando teorias relacionadas à sustentabilidade corporativa e gestão de stakeholders. O objetivo do estudo busca analisar os aspectos sustentáveis, a responsabilidade social corporativa e os stakeholders de uma empresa cervejeira, a partir dos seus relatórios públicos, além de relacionar as práticas sustentáveis identificadas com os objetivos de desenvolvimento sustentável determinados pela ONU.

Fundamentação Teórica

Uma definição abrangente do conceito de sustentabilidade seria a capacidade de conservação que um sistema possui a longo prazo, integrando e equilibrando os princípios de viabilidade econômica, ambiental e social (ALMEIDA, 2002). Stakeholder é o indivíduo ou grupo, que afeta ou é afetado, de forma direta ou indireta pelo propósito de uma empresa (FREEMAN, 2010). Carroll (1979) propôs um modelo tridimensional de performance social para promover uma análise multidimensional da RSC, a partir de três dimensões específicas: categorias, questões sociais e posicionamento de resposta social.

Metodologia

Para esta pesquisa adotou-se o método do tipo estudo de caso. Primeiro foi necessário compreender o tema analisado. Em seguida, as atividades consideradas fundamentais à sustentabilidade da empresa para assim, identificar as principais ações e políticas de caráter ético e sustentável empregadas dentro do domínio destas atividades, realizando o levantamento dos dados que possam validar ou não a eficiência de tais medidas. Por fim, com os dados identificados foi possível realizar a análise crítica com a literatura e estudos anteriores, dados noticiários relacionados e divulgados pela mídia.

Análise dos Resultados

A empresa afirma ter 13 dos 17 ODS's totais incorporados em sua estratégia de negócios e como os mais alinhados à atuação da empresa. Ademais, nos seus relatórios sobre sustentabilidade, identificou-se que a companhia menciona 6 temas específicos como os pilares para o cumprimento das suas metas globais de desenvolvimento sustentável. Contudo, possui o maior número de punições desferidas pelo CONAR por 4 anos seguidos. Alguns projetos expostos pela empresa que possuem relação de benefício com seus clientes e consumidores são refletidos na entrega de produtos em formato de serviços.

Conclusão

Conclui-se, a partir da análise, que a empresa possui recursos e ideias relacionados à sustentabilidade social e ambiental. Contudo, a visão sustentável gerada pela empresa não se alinha no sentido de adotar comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, que incorpora a ideia de sustentabilidade corporativa apresentada por Almeida (2002). Uma limitação deste estudo é a ausência de informações mais detalhadas. Por fim, pesquisas futuras poderão aprofundar com mais detalhes as informações apresentadas e compreender mais a fundo de que modo as empresas contribuem para os ODSs.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, F. O Bom Negócio da Sustentabilidade. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002. FREEMAN, E. R. et al. Stakeholder theory: the state of the art. New York: Cambridge Press, 2010. CARROLL, A. A Three Dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review, v. 4, p. 497-505, 1979.

Palavras Chave

Responsabilidade Social Corporativa, Gestão de Stakeholders, Ambiental, Social e Governança (ESG)

Agradecimento a órgão de fomento

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) através da concessão da bolsa de estudos do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas/UFPB e da Fundação de Apoio à Pesquisa Estado da Paraíba (FAPESQ).

Análise de Sustentabilidade Corporativa: estudo de caso em uma indústria de bebidas no Brasil

1. INTRODUÇÃO

A partir da segunda metade do século XVIII, ocorreram diversas transformações na produção de bens e na necessidade e intensidade do mercado consumidor. Assim, a visão abrangente era aumentar a eficiência e quantidade da produção (TAYLOR, 1911). O aumento da produção demonstrava uma grande falta de interesse e conhecimento sobre as práticas sustentáveis e a sua importância para o meio ambiente, práticas as quais se tornaram pauta de reuniões globais - particularmente a *World Commission on Environment and Development* (WCED, ou Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento) - que eventualmente formularam o conceito de desenvolvimento sustentável como um desenvolvimento que: “atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p. 24).

Em 2015, a Organização das Nações Unidas determinou dezessete desafios para o desenvolvimento sustentável para serem enfrentados até 2030. Isto, somado aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) também determinados pela ONU (2000), moldaram uma estrutura corporativa e industrial que demonstram, até então, um determinado foco em sustentabilidade, seja por pressão da sociedade, da lei ou por motivos de marketing (SILVA, 2018). Esta última razão se relaciona com a tendência do mercado consumidor atual optar por marcas que estejam em congruência com os fatores sociais e ecológicos (AZEVEDO E COELHO, 2017).

Assim sendo, a discussão sobre desenvolvimento sustentável e comportamento corporativo tornou-se crescente no meio científico e na sociedade como um todo, exigindo novas abordagens de desempenho, modelos de negócios sustentáveis e abordagens integradas aos sistemas de relatórios (BOCKEN et al., 2014; GEISSDOERFER et al., 2018; IZZO; CIABURRI; TISCINI, 2020). Um ponto central dos debates, é a importância do setor privado para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Os ODS reconhecem o papel fundamental do setor, sendo este possível de fornecer a razão tanto do êxito quanto do fracasso de um dado desafio de sustentabilidade almejado (IZZO; CIABURRI; TISCINI, 2020).

Por outro lado, relatórios integrados são definidos como uma das inovações gerenciais e contábeis mais importantes no cenário empresarial e têm sido adotados por empresas mundiais para divulgar aspectos corporativos em direção ao alcance da sustentabilidade (IZZO; CIABURRI; TISCINI, 2020). Portanto, relatórios corporativos – a exemplo do Relatório Anual (AR) e Relatório de Sustentabilidade (RS) - podem ser usados para incorporar os ODS na estratégia corporativa, e são cada vez mais necessários para comunicar de que modo a sustentabilidade está incorporada na visão empresarial, tanto no processo de criação de valor como na estratégia de negócios (BUSCO; GRANÀ; IZZO, 2018; IZZO; CIABURRI; TISCINI, 2020; LINH; HUNG; BINH, 2022).

Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa é apresentar uma análise dos aspectos sustentáveis, da responsabilidade social corporativa e dos *stakeholders* de uma empresa líder no setor da indústria de bebidas, a partir dos seus relatórios públicos anuais, além de relacionar as práticas sustentáveis identificadas com os objetivos de desenvolvimento sustentável determinados pela ONU. Dessa forma, este estudo exploratório procura enriquecer o debate emergente sobre a divulgação dos ODS entre as empresas dada a importância de investigar as práticas de sustentabilidade que são comunicadas por meio de relatórios de sustentabilidade, servindo como instrumento para avançar em direção à sustentabilidade.

Em suma, o estudo se desenvolverá em uma revisão exploratória do conceito de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, responsabilidade social corporativa e gestão de *stakeholders* (Seção 2); e método adotado de estudo de caso descrito (Seção 3). Os resultados são discutidos em seguida (Seção 4), introduzindo e caracterizando a empresa analisada com suas operações produtivas e objetivos sustentáveis estabelecidas (Seção 4.1); analisando a responsabilidade social corporativa da empresa (Seção 4.2) e identificando os principais *stakeholders*, relações estabelecidas e benefícios decorrentes (Seção 4.3); e, por fim, concluindo com as principais contribuições, limitações e reflexões acerca do estudo (Seção 5).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável

Uma definição abrangente do conceito de sustentabilidade seria a capacidade de conservação que um sistema ou projeto possui a longo prazo, integrando e equilibrando os princípios de viabilidade econômica, prudência ambiental e justiça social (ALMEIDA, 2002). Em tese, “sustentabilidade” refere-se a ação ao longo dos anos, a qual poderá ser benéfica para as próximas gerações. Esta é a essência do desenvolvimento sustentável, ideia que surgiu durante a década de 80 pelo Relatório Brundtland da Assembléia Geral das Nações Unidas (1987) e expôs um foco internacional em medidas sociais e ambientais, principalmente por meio das instituições.

Em setembro de 2015, durante a Cúpula do Desenvolvimento Sustentável, os 193 países-membros da Organização das Nações Unidas assinaram o documento “Transformando o Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” (FREY et al., 2020). Destaca-se que o propósito deste acordo foi incentivar as nações envolvidas no tratado a fortalecerem ações baseadas nos princípios de ética e sustentabilidade, como, por exemplo, o combate à pobreza e a proteção dos recursos naturais (ONU, 2015). Na Agenda, encontram-se dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) compostos por 169 metas no total, devendo estes serem atingidos no período de 2016 a 2030 e fornecendo diretrizes para guiar o desenvolvimento global, orientando os governos, o setor privado e a sociedade a progredirem com base nas iniciativas alinhadas com a Agenda (FREY et al., 2020).

Figura 1: Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.



Fonte: ONU (2022)

Além disso, de acordo com Tamim; Sebastianelli (2017), o desempenho de sustentabilidade das empresas tem sido amplamente medido a partir de pontuações ambientais, sociais e de governança (ESG). A empresa segue a base sustentável ESG (acrônimo para “*Environmental, Social, Governance*”), ou ASG, a qual refere-se ao conjunto de padrões e práticas empresariais que consideram três dimensões de sustentabilidade: ambiental, social e governança, sendo estas utilizadas como critérios para determinar se a empresa possui sustentabilidade corporativa, ou seja, princípios sustentáveis aplicados às operações empresariais (SANTOS et al., 2021). Razões para a implementação destas práticas incluem o aumento no número de vantagens e oportunidades corporativas, principalmente em termos de relações públicas, controle mais eficiente de riscos de impacto causados por fatores como, por exemplo, fraudes e processos legais, e a geração de valores a longo prazo (SANTOS et al., 2021).

Todavia, Amato (2022) afirma que há vários debates sobre as empresas que adotam o estilo ESG de gestão, particularmente no quesito de retorno financeiro, visto que investimentos na área de sustentabilidade são primeiramente voltados ao longo prazo, apenas gerando valores concretos e significativos depois de um certo período e podendo interferir nas margens obtidas no curto prazo, devido aos custos iniciais sem ganhos imediatos. Ademais, argumenta-se que, apesar desses debates, o lucro potencial derivado, por exemplo, da reputação positiva com os consumidores ou da redução de gastos futuros, continua sendo o principal motivador por trás da implementação de práticas de sustentabilidade corporativa.

2.2. Responsabilidade Social Corporativa

De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas-ABNT (2010), o conceito de responsabilidade social corporativa (RSC) se caracteriza pelo compromisso de uma organização em reconhecer os impactos de suas decisões e atividades no meio socioambiental, através de comportamento ético e transparente caracterizado por quatro aspectos que possam: (1) auxiliar no desenvolvimento sustentável; (2) atingir as expectativas dos *stakeholders*; (3) obedecer às normas e legislações internacionais de comportamento; e (4) estar integrado em sua totalidade nas operações e relacionamentos da organização.

Por outro lado, a terminologia “responsabilidade social” surgiu na Inglaterra no século XIX, quando múltiplos proprietários industriais concordaram em assinar um manifesto apontando o dever da indústria em equilibrar o interesse dos consumidores, dos funcionários e dos acionistas (APPIO et al., 2018). De acordo com Kaptein; Wempe (2002), a responsabilidade social deve incorporar práticas de atribuição de valores aos seus produtos e serviços a partir de um sistema benéfico à natureza; comunicando ações sustentáveis e obtendo uma eficiente gestão do capital humano, resultando, assim, na correlação entre responsabilidade social e a sustentabilidade dentro da empresa.

Em concordância a este pensamento, Almeida (2002) argumenta que a RSC é o comprometimento permanente da esfera empresarial em contribuir para o desenvolvimento econômico, simultaneamente melhorando a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo através da adoção de um comportamento ético.

Em 1979, Archie B. Carroll propôs um modelo tridimensional de performance social com o objetivo de promover uma análise multidimensional da RSC, considerando três dimensões específicas: categorias, questões sociais e posicionamento de resposta social. Após revisar o conteúdo do seu modelo com o intuito de focar na questão de RSE/RSC, Carroll propôs um modelo alternativo em forma de pirâmide que apresenta em quatro estruturas (da

base para o topo): Responsabilidade Econômica, Responsabilidade Legal, Responsabilidade Ética e, finalmente, Responsabilidade Filantrópica (MACEDO, 2014).

Figura 12: Modelo piramidal de análise de RSC.



Fonte: Adaptado de Carroll (1991)

Na base da pirâmide, localiza-se o objetivo primário de qualquer entidade privada: lucro. Segundo Carroll (1991), não há legitimidade ou segurança sem o devido retorno financeiro que possa justificar a existência de uma instituição comercial. Na responsabilidade legal, o foco está no cumprimento da legislação. Na responsabilidade ética, está incluído tudo o que uma comunidade percebe como justo e honesto. Por último, a responsabilidade filantrópica age em paralelo aos processos organizacionais, sendo mais voltada ao desenvolvimento socioambiental (APPIO, 2018).

Nesse sentido, inúmeras corporações adotam a responsabilidade social corporativa como parte central à nível estratégico, sobretudo nas suas estratégias de *marketing*, geralmente através da divulgação de ações voltadas à sociedade ou ao meio ambiente, com o intuito de atrair novos clientes e garantir espaço na vida do consumidor, assumindo inclusive protagonismo do papel do setor público nessa estratégia (AMARAL, 2018). Portanto, por meio da RSC, as empresas podem ter grandes oportunidades para atrair capital de investimento de investidores social e ambientalmente responsáveis, fortalecendo a confiança das partes interessadas nas empresas (LINH; HUNG; BINH, 2022).

2.3. Gestão de *Stakeholders*

Para gestão de recursos econômicos e tomadas de decisão se faz necessário o reconhecimento e gestão dos *Stakeholders*, ou “Partes interessadas” na empresa. Diferente dos “*Shareholders*”, essas partes se caracterizam pelo indivíduo ou grupo, que afeta ou é afetado, de forma direta ou indireta pelo propósito de uma instituição (FREEMAN, 2010). Ou seja, desde pessoas que exercem poder de decisão na empresa quanto um morador local a ela, seria denominado como um *stakeholder*.

A partir desse conceito, Mitchell; Agle; Wood (1997) desenvolveram um método no qual fez possível a fundamentação da tipologia dos *stakeholders*, que se baseou em suas propriedades, e classifica-se em: Poder, Legitimidade e Urgência. Em relação ao Poder, este é variável, ou seja, pode ser perdido ou adquirido. Sobre a Legitimidade, esta é atributo que cede ao *stakeholder* o direito de praticar atos aprovados e garantidos pelo sistema social que a empresa opera. Por fim, quanto à Urgência, diz respeito à ação que deve ser resolvida

imediatamente. Permite ao *stakeholder* que se sobressaia sobre os outros para executar o necessário (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

A partir dessa tipologia, Silva et al, (2016) desenvolveu uma categorização dos *stakeholders*. Assim, determinando sua atuação (quantitativa e qualitativamente) e sua determinada importância na corporação inserida. A categorização dos *stakeholders* por Silva et al (2016) é baseado no estudo de Mitchell, Agle; Wood (1997), sendo brevemente descrita no Quadro 1.

Quadro 1: Categorias de *Stakeholders* e descrição

Categorização	Breve descrição
Adormecido	Refere-se àqueles que possuem muito poder, mas não há urgência para sobressair sobre os outros ou legitimidade. Dessa forma, sem a direta atuação desse poder na empresa.
Arbitrário	Caracteriza o que possui legitimidade, mas não há muito poder ou urgência nas suas ações. Tende a ser mais receptivo e normalmente se liga aos aspectos de RSC da empresa.
Reivindicador	É determinado por aqueles stakeholders que possuem urgência, mas não de poder ou legitimidade. Assim, não comprometendo algum ato da firma. Porém deve ser monitorado no sentido da capacidade de obter um dos outros atributos (Poder ou Legitimidade).
Dominante	Possui tanto o atributo de poder quanto de legitimidade.
Perigoso	Possui os atributos de poder e urgência, o nome da categoria representa que o stakeholder é violento para a companhia. Pois os atributos citados, menos a legitimidade pode se tornar algo instável para aquela.
Dependente	É o <i>stakeholder</i> que possui urgência e legitimidade, porém não poder. O que acaba por se tornar um indivíduo que depende da tomada de decisão dos outros para agir
Definitivo	Possui os três atributos e devem ser ligados diretamente às ações da empresa. A comunicação e informação para ele deve ser priorizada aos demais

Fonte: Adaptado de Silva et al (2016) e Mitchell; Agle; Wood (1997)

Assim, o gerenciamento dos *stakeholders* leva em consideração o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade, levando em consideração as gerações futuras, o que melhora ainda mais a reputação de uma empresa no que se refere às suas responsabilidades sociais e ambientais, resultando em uma tendência influente em direção à RSC (PERRINI; TENCATI, 2006; SINGH; MISRA, 2021). Portanto, gerir *stakeholders* está relacionado à capacidade de uma organização de fazer afirmações éticas sobre qualquer pessoa - cliente, funcionário, fornecedor ou um indivíduo da comunidade - afetada por suas decisões (SINGH; MISRA, 2021).

3. METODOLOGIA

Para cumprir o objetivo do artigo que é apresentar uma análise dos aspectos sustentáveis, da responsabilidade social corporativa e dos *stakeholders* de uma empresa líder no setor da indústria de bebidas, adotou-se o método do tipo estudo de caso. O uso de um estudo de caso é apropriado para que informações derivadas de uma investigação empírica comparadas com embasamento teórico desenvolvam conhecimento sobre um tema (YIN, 2018). Dessa forma, primeiro foi necessário compreender o tema a partir do desenvolvimento de uma fundamentação teórica, em seguida quais são as atividades consideradas fundamentais

à sustentabilidade da empresa para, posteriormente, identificar as principais ações e políticas de caráter ético e sustentável empregadas dentro do domínio destas atividades, realizando o levantamento dos dados que possam validar ou não a eficiência de tais medidas.

Em seguida, a escolha da empresa em análise se justifica a partir de uma oferta interessante e paradoxal de caso; essa, possui um histórico conhecido de ações sustentáveis e compromisso aparente com a responsabilidade socioambiental. Ao mesmo tempo, a empresa frequentemente se envolve em polêmicas publicitárias, sendo líder nacional em condenações jurídicas por publicidade ilegal há anos (LEMOS, 2022).

A análise dos relatórios da empresa será conduzida pela comparação, comprovação e avaliação dos dados disponibilizados por ela. Dessa forma, com o objetivo de aumentar a precisão, evitar perda de informações e reduzir a parcialidade, foram usados como fonte de dados mais de um relatório anual e de sustentabilidade relacionados. Por fim, com os dados identificados foi possível realizar a comparação com a literatura e estudos anteriores, bem como com dados noticiários relacionados e divulgados pela mídia para, assim, possibilitar uma análise crítica desses dados.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. Caracterização da Empresa

A Empresa tem como principal área de atuação a produção e a comercialização de cervejas e refrigerantes, além de sucos, isotônicos, energéticos, chopes, águas e chás. Possui múltiplas cervejarias, fábricas, centros de excelência, entre outros estabelecimentos de produção e é considerada uma das maiores empresas do Brasil. Após se unir com a companhia belga Interbrew, a empresa vem crescendo e adquirindo novas marcas e cervejarias, visando expandir sua influência nacional e internacional.

Em 2014, a companhia estabeleceu comitês multidisciplinares focados em discutir temas de característica sustentável como o meio ambiente, o consumo responsável, a diversidade, entre muitos outros, com a finalidade de criar novos programas de longo prazo abordando tais temas. A partir desta iniciativa, a plataforma corporativa “Mundo Melhor” foi criada com a finalidade de determinar políticas, programas e metas relativas ao desenvolvimento sustentável a serem seguidas pelos múltiplos setores produtivos da própria companhia.

No seu *website* oficial, ela afirma ter treze dos dezessete Objetivos do Desenvolvimento Sustentável totais incorporados direta ou indiretamente na estratégia de negócios e como os mais alinhados à atuação da empresa, ver Figura 6.

Figura 6: ODS alinhados às operações da empresa



Fonte: Página EGS do *website* da empresa (2021)

Também aponta-se a ausência da ODS-1 (erradicação da pobreza), da ODS-5 (igualdade de gênero), da ODS-10 (redução das desigualdades) e da ODS-16 (paz e justiça) como prioridade para as operações produtivas da empresa, muito por serem suplementares ao tipo de negócio providenciado pela empresa, mostrando que alguns ODS e metas são mais relevantes para o setor empresarial do que outros, o que não deve surpreender, pois muitas metas se concentram no governo, em vez de ações empresariais (KHALED; ALI; MOHAMED, 2021).

4.2 Análise da sustentabilidade corporativa da empresa

A empresa segue, de acordo com suas declarações públicas, o princípio ESG de sustentabilidade (*Environmental, Social and Corporate Governance* ou Ambiental, Social e Governança) na qual todos os colaboradores se tornam engajados nos ODS (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2019). Além disso, no seu relatório de 2019 e 2021 sobre sustentabilidade, foi identificado que a companhia menciona seis temas específicos como os pilares para o cumprimento das suas metas globais de desenvolvimento sustentável. Essas são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2: Metas de sustentabilidade e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Principais temas	ODS identificados
Agricultura Sustentável	2, 8, 13, 15
Consumo Inteligente	3
Água	6, 12
Mudanças Climáticas/Gestão de Energia	7, 11, 13, 17
Embalagem Circular	9, 12, 14, 15
Empreendedorismo	4, 8, 9, 17

Fonte: Adaptado do Relatório de Sustentabilidade (2021)

As práticas realizadas para cada tema e comunicadas nos seus relatórios são apresentadas e discutidas mais detalhadamente nas seções 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 4.2.5 e 4.2.6.

4.2.1 Agricultura Sustentável

Visando implementar sistemas de produção e práticas agrícolas sustentáveis, a empresa afirma seguir a estratégia de “Agricultura Regenerativa”, além de beneficiar produtores e famílias locais com programas como o Smart Barley e AgroPortal para capacitar agricultores associados. Além desses impactos gerados, são incentivados a manutenção saudável e a biodiversidade do solo (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2021). A fabricação de cervejas estaduais tem sido feita à base de matérias-primas de imposto baixo, como caju e mandioca, para criar valor sustentável associado às rendas locais que já beneficiaram mais de 10 mil pessoas e 3.400 famílias de baixa renda, rendendo premiações à empresa (FUHRMANN, 2021; SEGS, 2021).

4.2.2 Consumo Inteligente e Proteção ao Consumidor

Nessa temática, a empresa tem uma iniciativa composta por várias medidas de conscientização incentivando o consumo moderado de bebidas alcoólicas a fim de evitar mortes e violência causados por vício ou embriaguez. Dentre os vários programas de conscientização da empresa, destacam-se o “Dia da Responsa”, que envolve uma série de ações para avaliar os níveis de consumo moderado do público, e o de Segurança Viária, cujo propósito é diminuir riscos de acidentes no trânsito, entre outros (AMBEV, 2017). Segundo o seu relatório anual de 2021, a empresa conseguiu alcançar mais de 1.2 milhões de pessoas através das suas campanhas de consumo responsável. Por outro lado, a empresa não conseguiu atingir todas as metas intermediárias propostas para o ano, ver (Figura 7).

Figura 7: Situação atual das metas do consumo inteligente.

Ação	Meta até 2025	Status 2021
Reduzir o consumo nocivo de bebidas alcoólicas em pelo menos 10% em seis cidades	Implementar as melhores práticas de combate ao consumo não moderado de álcool em todo o mundo	Atingido
Influenciar normas sociais e comportamentos individuais para reduzir o consumo nocivo de bebidas alcoólicas	Investir pelo menos US\$ 1 bilhão em todos os mercados de campanhas exclusivas de marketing social e programas correspondentes	Pior
Aumentar número de produtos sem ou com baixo teor alcoólico	Garantir que esses produtos representem pelo menos 20% do volume global da Companhia	Pior
Garantir a rotulagem de orientação em todos os produtos de cerveja	Colocar rótulo de orientação nos produtos de todos os mercados	Atingido

Fonte: Relatório de Sustentabilidade (2021)

Além disso, a empresa foi a empresa com o maior número de punições desferidas pelo Conselho Nacional de Autorregulação Publicitária (CONAR) por quatro anos seguidos (LEMOS, 2022), supostamente pela promoção irregular de anúncios e campanhas envolvendo as suas marcas, direcionando-as ao público jovem sem os devidos alertas de consumo responsável (LEMOS, 2020).

4.2.3 Água

A partir de uma visão sustentável, a respeito da água, se destacam dois aspectos: a redução na utilização desta para produção de bebidas pela empresa, e o projeto “AMA”. Em primeiro caso, registra-se uma diminuição de 46% no uso de água para produção de seus produtos, contabilizada nos últimos quinze anos, visível essa redução no consumo se nomeia como Projeto Bacias, “criado em 2010, no Gama (DF), com a missão de restaurar o solo e a mata ciliar em Áreas de Proteção Permanente” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2021). Nesse sentido, segundo o RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE (2019), um dos motivos o qual permitiu essa redução é a iniciativa nomeada como “SAVEh” (Sistema de Autoavaliação de Eficiência Hídrica) que se caracteriza como uma plataforma na qual incentiva o compartilhamento dados de gestão, com o objetivo de reduzir o consumo de água em seus processos produtivos.

Sob outro ângulo de análise, é válido ressaltar que o projeto AMA expõe uma consequência social positiva gerada a partir da empresa, o qual atinge nove estados do Brasil. A água AMA é um projeto de produto que tem como objetivo utilizar todos os lucros de suas vendas em ações de acesso à água potável no semiárido brasileiro (*website* da empresa, 2015). Apesar de ser um projeto mais antigo, o mesmo não é de senso comum e amplamente conhecido. Além disso, a partir de 2019 foi inserido no projeto a produção de embalagens para a água AMA em material de alumínio totalmente reciclável, o que tende a aumentar o faturamento da iniciativa, aumentando recursos da empresa para projetos com objetivos próximos (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2019).

4.2.4 Mudanças Climáticas/Gestão de Energia

Para suprir as suas operações de Agricultura Regenerativa, além da produção industrial e artesanal da sua mercadoria, a empresa dedica-se ao estabelecimento e emprego de fontes de energia alternativas e renováveis, destacando-se o planejamento e a construção do Parque Eólico da *Budweiser* na Bahia, com aproximadamente 1.600 hectares de área e mais de 80 MW de potencial elétrico para fornecimento, para auxiliar nestes fins (Relatório de Sustentabilidade, 2019). Isto segue o modelo adotado pelo Parque Eólico *Thunder Ranch* em *Oklahoma*, Estados Unidos, cujo proprietário é a *Budweiser*, subsidiária do grupo InBev (ENEL, 2017). Ainda de acordo com os seus relatórios anuais, a empresa pretende abastecer toda sua cadeia de produção e distribuição através de energia 100% limpa e renovável a partir de 2025, algo que a *Budweiser* planeja alcançar já em 2022 (Relatório de Sustentabilidade, 2019). Nesse sentido, estima-se que a presença do parque pouparia a emissão anual de quase vinte mil toneladas de dióxido de carbono, principal gás responsável pelo efeito estufa, além de ser um poluente atmosférico comum em zonas urbanas (TRIBUNA, 2019).

A empresa também age na implementação e disponibilização de energia solar para alimentar as suas operações e a de estabelecimentos associados como bares, cervejarias e restaurantes, tendo firmado parcerias importantes e inaugurado usinas em Uberlândia, Minas Gerais no começo de 2019 (CicloVivo, 2019), além de expansões futuras planejadas para outros estados (CAETANO, 2020). Estas iniciativas, junto ao emprego de maior eficiência energética, veículos elétricos e combustíveis verdes como a biomassa e o biogás nas suas produções, logo começaram a render frutos visíveis, viabilizando, por exemplo, a existência de unidades de carbono neutro em 2021 (FORBES, 2021).

Segundo o seu relatório anual de 2020, a empresa ainda se encontra abaixo das suas próprias expectativas de redução das emissões carbônicas estabelecidas para 2025. Por outro lado, as emissões diminuíram em 2021 de acordo com o relatório mais atualizado e lançado no início de 2022, porém ainda abaixo da meta.

Tabela 4: Dados relativos à sustentabilidade produtiva da empresa, em 2020.

	Brasil	LAS	CAC	CANADÁ	AMBEV	META 2025	STATUS 2020
Gestão da água							
Bacias hidrográficas e Florestas (Locais de alto risco em fase de implementação conforme Plano de 7 etapas)	71,0%	0,0%	0,0%	-	33,3%	100,0%	Encaminhado
Ação climática							
Energia sustentável (% da energia total contratada)	65,0%	66,7%	0,0%	42,3%	38,8%	100,0%	Melhor
Emissão de GEE - Intensidade (kg Co ₂ e/Hl) (% redução das emissões CO ₂ vs, baseline (2017); Escopo 1, 2 e 3)	-4,2%	-25,8%	-48,8%	25,3%	-9,6%	-25,0%	Abaixo
Emissão de GEE - Intensidade (kg Co ₂ e/Hl) (% redução das emissões CO ₂ vs, baseline (2017); Escopo 1 e 2 - Operações próprias)	-34,4%	-37,0%	-52,6%	132,8%	-23,1%	-	-
Embalagem circular							
Vidro (% de vidro reciclado utilizado na garrafa de vidro)	47,7%	58,8%	43,6%	49,0%	47,0%	≥ 50,1%	Melhor
Alumínio (% de alumínio reciclado utilizado na lata)	75,0%	75,0%	47,1%	71,0%	73,8%	≥ 50,1%	Melhor
Plástico (PET) (% de PET reciclado utilizado na embalagem plástica)	45,0%	5,7%	1,2%	0,0%	32,7%	≥ 50,1%	Melhor
Agricultura sustentável							
Produtores qualificados	55,0%	49,0%	-	-	54,0%	100,0%	Melhor
Produtores conectados	67,0%	54,0%	-	-	65,0%	100,0%	Melhor
Produtores financeiramente capacitados	87,0%	100,0%	-	-	88,0%	100,0%	Melhor

Fonte: Relatório anual da empresa, 2020.

4.2.5 Embalagens Circulares

A meta da Embalagem Circular é incluir 100% dos produtos em embalagens retornáveis ou feitas majoritariamente de conteúdo reciclado até 2025 (RELATÓRIO ANUAL, 2019). O objetivo principal da Embalagem Circular é diminuir a poluição causada por resíduos plásticos, material de difícil biodegradação cujo acúmulo excessivo diretamente interfere no equilíbrio ecológico de ecossistemas aquáticos e terrestres, além de agravar desastres ambientais como enchentes e inundações (PARKER, 2020). Nesse sentido, os objetivos da empresa convergem com a de economia circular, que segundo Sica et al. (2018) promete fechar o ciclo da cadeia de suprimentos reduzindo a necessidade de materiais novos por meio da reutilização ou reciclagem de materiais existentes.

Neste quesito, segundo Dias (2020) a empresa aparenta estar a frente do esperado pela própria empresa, pois no primeiro semestre de 2020, a empresa anunciou ter realizado 30% da meta de Embalagem Circular. Representando uma melhoria de 45% na inserção de materiais reciclados em garrafas PET, 47% nas embalagens de vidro e 74% nas latas de alumínio (FORBES, 2021). Outros passos importantes para alcançar este resultado foi o maior emprego de canudos de papel (substituindo os de plástico) e parcerias com universidades e ONGs socioambientais para a recuperação de embalagens (DIAS, 2020).

4.2.6 Empreendedorismo

A empresa entende que o empreendedorismo e a inovação são partes essenciais para a sustentabilidade corporativa, endossando Morioka; Carvalho (2017), na ideia que as empresas têm mostrado crescente interesse na adoção de práticas relacionadas à sustentabilidade para mitigar riscos e aumentar suas chances de sobrevivência. Por isso, conforme o seu relatório anual de 2020, a empresa diz investir continuamente em novos programas, plataformas e

tecnologias para assegurar que seus empreendedores tenham 100% de acesso às ferramentas e oportunidades necessárias para se desenvolverem.

Das várias iniciativas empreendedoras criadas pela empresa, destacam-se: **1. Plataforma Sustentabilidade de Fornecedores:** por considerar seus fornecedores igualmente como empreendedores (RELATÓRIO ANUAL, 2019), a empresa estabeleceu um conjunto de ações, ferramentas e políticas voltadas a integrar fornecedores de pequeno ou médio porte à cadeia de valor da empresa. **2. Plataforma Aceleradora +100:** visa impulsionar *startups* que possam oferecer soluções aos principais desafios de sustentabilidade de hoje e dos próximos anos através de projetos inovadores (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2021). A meta atual da empresa, como descrito no seu *website* oficial, é superar mais de 100 desafios sustentáveis até o ano de 2025. **3. Programa VOA:** formado por funcionários voluntários da empresa com o intuito de oferecer mentoria e qualificação em gestão para ONGs focadas na educação e desenvolvimento de jovens. Em 2021, a empresa trabalhou com 136 ONGs e 309 mentores, impactando em torno de 6 milhões de pessoas, segundo relatório oficial.

A empresa é seguidora do modelo Inovação Aberta de gestão empresarial, que consiste em promover a inovação através da colaboração com organizações externas (NAVARRO, 2021). No caso, a empresa é líder na prática no Brasil (FORBES, 2021), demonstrando a importância de parcerias para as operações da empresa.

4.3 Análise de Responsabilidade Social Corporativa

O modelo piramidal proposto por Carroll (1991) foi utilizado como fornecedor de parâmetros para a análise da responsabilidade social corporativa da empresa. Nesse sentido, as seções 4.3.1, 4.3.2 e 4.3.3 apresentam os principais parâmetros observados na empresa.

4.3.1 Responsabilidade Financeira

Segundo relatório administrativo da empresa, datado de 24 de fevereiro de 2022, os seguintes dados certificam a eficiência do planejamento de sustentabilidade corporativa da empresa: **1.** O resultado financeiro no ano de 2021 foi uma despesa de R\$ 3.205,4 milhões, comparado a uma despesa de R\$ 2.434,4 milhões em 2020. **2.** A dívida total da Companhia reduziu de R\$ 4.792,2 milhões em dezembro de 2020 para R\$ 3.100,5 milhões em dezembro de 2021. **3.** O lucro líquido no ano foi de R\$ 13.122,6 milhões, um aumento de 11,9% comparado ao ano de 2020, enquanto, em uma base ajustada para itens não usuais, o lucro líquido foi de R\$ 13.472,3 milhões em 2021, um aumento de 11,3% comparado ao ano anterior. Nessa direção, é possível afirmar que a empresa vem aprimorando suas finanças mesmo com a presença de fatores externos negativos como a pandemia da COVID-19.

4.3.2 Responsabilidade Legal e Ética

Pode-se verificar que a empresa, embora tenha diversas atividades e metas direcionadas ao cumprimento de seu plano de sustentabilidade corporativa, possui o maior número de punições desferidas pelo CONAR por quatro anos seguidos, como citado anteriormente na seção 4.2.2. Nestes casos, a empresa foi acusada de publicidade irregular, normalmente por parte dos seus parceiros de marketing e subsidiárias, que se envolveram em polêmicas nas redes sociais ou em propagandas comerciais (LEMOS, 2022).

Em suma, o relatório corporativo de sustentabilidade 2019 descreve que a empresa, sob acusações de propaganda enganosa pelo Procon, pagou indenizações referentes à venda de cervejas divulgadas como artigos zero álcool, mas que continham a substância na sua

composição, indicando um ponto fraco na ética corporativa da empresa (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2019).

4.3.3 Responsabilidade Filantrópica

No contexto desta dimensão, as ações e decisões empresariais são caracterizadas por serem voluntárias e guiadas por um desejo da empresa em ocupar espaços no âmbito social sem haver obrigação legal ou ética. Como argumenta Carroll (1979), se a empresa não possuir uma atuação em projetos filantrópicos, ela não é necessariamente considerada antiética. Baseando-se nos fatos e dados apresentados durante o artigo, pode-se verificar que as ações da empresa beneficiam de fato o meio ambiente, agricultores e a sociedade como um todo. Dentro os dados já apresentados, lista-se: 10 mil pessoas e 3.400 famílias de baixa renda beneficiadas pela agricultura sustentável; Mais de 339 mil pessoas beneficiadas pelo projeto AMA; 6 milhões de pessoas envolvidas no Projeto VOA.

4.4. Análise de Gestão de *Stakeholders*

A sociedade que forma os *stakeholders* da empresa se caracteriza por ser ampla, não somente relativa ao Brasil, mas em toda América Latina. Um dos objetivos da empresa para obter benefícios para si por meio de *stakeholders* é a gestão de relacionamento com *startups*. Muitos projetos da empresa são desenvolvidos em parceria com startups em diversas áreas, como saúde e segurança, eficiência energética e embalagem circular (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2021). Atualmente, estudos (FREUDENREICH; LÜDEKE-FREUND; SCHALTEGGER, 2020; KUCHTA; MRZYGŁOCKA-CHOJNACKA, 2020) ressaltam a relevância de se conciliar os diversos *stakeholders* para viabilizar a sustentabilidade corporativa, bem como a necessidade de integração destes atores envolvidos na concepção, execução, finalização e fiscalização dos projetos para alcançar resultados mais sustentáveis.

Alguns projetos expostos pela empresa que possuem relação de benefício com seus clientes e consumidores, refletidos na entrega de seus produtos em formato de serviços. As seções 4.4.1 e 4.4.2 caracterizam a relação entre algumas partes interessadas associadas a dois projetos de destaque da empresa.

4.4.1 Aplicativo de Delivery para pessoas físicas

O aplicativo tem a funcionalidade de entregar produtos a consumidores que fazem pedidos no sistema desse. Entretanto, o foco dos cadastrados no serviço está na entrega de bebidas produzidas e distribuídas pela empresa. Através desse aplicativo, a empresa se conecta aos consumidores e os conecta aos bares próximos com relação à firma, os quais podem fazer os pedidos que serão entregues no local desejado.

O serviço foi criado em 2016 porém, seu maior índice de usos se evidenciou no período de pandemia em 2020 devido ao isolamento social imposto (RELATÓRIO ANUAL ESG, 2021). Além disso, no primeiro semestre de 2021, as vendas concluídas pelo serviço (29 milhões) já ultrapassaram o total feito em todo ano anterior (27 milhões) (SAMAR, 2021), atingindo mais de 200 cidades no Brasil (Relatório anual ESG, 2021), tais dados demonstram de que modo a empresa vem se beneficiando dessa troca.

4.4.2 Aplicativo de *Delivery* para pessoas jurídicas

À medida que o aplicativo aumenta o número de vendas de bebidas em bares e varejos, cresce, em paralelo, a necessidade de manter o estoque dessas bebidas nesses estabelecimentos. Nesse sentido, para resolver estes problemas, a empresa possui o sistema de parcerias “Bees”. Sob esse viés, o objetivo do serviço é oferecer agilidade e rapidez para os varejistas (outro grupo de *stakeholders* de alta importância para a empresa) em restabelecer seu estoque com mais eficiência a partir do aplicativo ou site disponibilizado pelo serviço.

O serviço oferece sugestões personalizadas que se relacionam ao perfil do estabelecimento fornecido e do produto da empresa. Além disso, o serviço não se restringe apenas a bebidas; são mais de 350 itens que podem ser escolhidos pelo varejista (Relatório anual ESG, 2021). Com esse serviço a empresa alcançou um índice de 9 bilhões em GMV (*Gross Merchandise Volume* ou Volume Bruto de Mercadoria) (SAMAR, 2021).

5. CONCLUSÕES

A partir dos dados apresentados, e da análise gerada a partir desses, conclui-se, que a empresa possui recursos e ideias relacionados à sustentabilidade social e ambiental. Contudo, a visão sustentável gerada pela empresa não se alinha no sentido de adotar comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, que incorpora a ideia de sustentabilidade corporativa apresentada por Almeida (2002) no início do artigo.

Primeiramente, a adoção de comportamento ético na empresa é um fator que fica subjetivo a partir dos dados divulgados pela companhia, os quais são usados como referência no artigo. Pois, apesar de iniciativas e mudanças no sistema produtivo que foram expostos anteriormente, a empresa ainda foi a empresa com o maior número de punições desferidas pelo Conselho Nacional de Autorregulação Publicitária (CONAR) por quatro anos seguidos (LE MOS, 2022). Isto, somado ao fato de o artigo se basear primariamente nos relatórios produzidos por ela e suas vertentes (como sites de projetos e ideias), mostra que os dados ainda são, em sua maioria, uma exposição e análise comparativa das ODS disponibilizadas pela ONU. Assim, servem pouco como julgamento de valores éticos da companhia apresentada. Uma limitação deste estudo é a ausência de informações mais detalhadas.

Outro ponto é que alguns dos projetos revelados, apresentam o lado da consequência positiva na qual este pode gerar, sem divulgar dados de gastos e lucros totais recebidos a partir deles. Ou seja, não é exposto o fato das iniciativas e ideias serem viáveis ou não sob uma visão financeira, deixando incompleta a ideia de “contribuir para o desenvolvimento econômico” dentro do conceito de RSC. Pesquisas futuras poderiam aprofundar tal análise.

Entretanto, os projetos têm argumentos e dados suficientes para torná-los uma ideia para além de apenas um objetivo sem meios. Ou seja, apresentam detalhadamente como serão implementadas (ou como foram implementadas), com dados de lucros, despesas; expondo falhas e benefícios gerados; e com o objetivo alinhado com o conceito de sustentabilidade determinado pela WCED e o Relatório de *Brundtland*.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, F. **O Bom Negócio da Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- AMATO NETO, J. et al. **ESG Investing. Um novo paradigma de investimentos?** 1ª Edição. São Paulo: Editora Edgard Blucher Ltda, 2022.
- AMARAL, E. B. **O que é Responsabilidade Social? Por que devo adotar essa prática?** Grupo Ambipar. Belo Horizonte-MG, 10 de Ago. de 2018. Disponível em: <https://www.verdeghaia.com.br/responsabilidade-social-iso-26000/>
- AMBEV. **Água AMA**. Manual, 2015. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/marcas/agua-e-chas/agua-ama>. Acesso em: maio de 2022.
- AMBEV. **Relatório de Sustentabilidade**. Relatório, 2019. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/esg/>
- AMBEV. **Relatório Anual e ESG**. Relatório, 2020. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/esg/>
- AMBEV. **Relatório Anual e de ESG**. Relatório, 2021. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/esg/>

AMBEV. **RETRATO DA SEGURANÇA VIÁRIA 2017**. Manual, 2017. Disponível em: https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2017/09/Retrato-da-Seguranca-Viaria_Ambev_2017.pdf

AMBEV. **Agricultura Regenerativa**. Manual, 2022. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/esg/agricultura/>

APPIO, J.; MADRUGA, B. P.; FRIZON, N. N. (2018), “**Responsabilidade Social Empresarial: um estudo de caso à luz da concepção piramidal de Archie Carroll**”, *Sistemas & Gestão*, Vol. 13, No. 3, pp. 394-401, disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/1422> (acesso dia mês abreviado. ano).

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 26000: **Guidance on Social Responsibility**. 01 de Nov. de 2020. Disponível em: https://documentation.lastradainternational.org/lisidocs/3078-ISO%2026000_2010.pdf

AZEVEDO, L. N. C. D.; COELHO, P. F. **Empresas sustentáveis podem ser menos processadas**. *Jornal Estadão*, 20 de Out. de 2017. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/empresas-sustentaveis-podem-ser-menos-processadas/> Acesso em: maio de 2022.

BOCKEN, N. M. P. et al. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, v. 65, p. 42–56, 15 fev. 2014.

BUSCO, C.; GRANÀ, F.; IZZO, M. Sustainable development goals and integrated reporting. 2018.

BÚSSOLA. **Ambev muda perfil e aposta em diversidade de bebidas no seu portfólio**. *Revista EXAME*, Editora Abril, 05 de Set. de 2021. Disponível em: <https://exame.com/bussola/ambev-muda-perfil-e-aposta-em-diversidade-de-bebidas-no-seu-portfolio/> Acesso em: maio de 2022.

CAETANO, R. **Ambev vai fornecer energia solar para bares e restaurantes**. *Revista EXAME*, Editora Abril, 2020. Disponível em: <https://exame.com/negocios/ambev-vai-fornecer-energia-solar-para-bares-e-restaurantes/> Acesso em: maio de 2022.

CARROLL, A. **Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct**. *Business Society*, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARROLL, A. **A Three Dimensional conceptual model of corporate performance**. *Academy of Management Review*, v. 4, p. 497-505, 1979.

CASTRO, M. **Ambev anuncia cervejaria e maltaria carbono neutro no Brasil**. *Revista Forbes*, 30 de Set. de 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2021/09/ambev-anuncia-cervejaria-e-maltaria-carbono-neutro-no-brasil/> Acesso em: maio de 2022.

CICLOVIVO. **Ambev vai inaugurar 31 usinas solares pelo Brasil até 2020**. *Ciclovivo*, 6 de Jun. de 2019. Disponível em: <https://ciclovivo.com.br/inovacao/negocios/ambev-inaugurar-usinas-solares-brasil-2020/> Acesso em: maio de 2022.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. **Aceleradora da Ambev lança 3ª edição**. *Diário do Comércio*, Belo Horizonte-MG, 2021. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/negocios/aceleradora-da-ambev-lanca-3a-edicao/> Acesso em: maio de 2022.

DIAS, M. C. **Ambev está perto de zerar sua poluição por plástico, 5 anos antes da meta**. *Revista EXAME*, Editora Abril, 2020. Disponível em: <https://exame.com/esg/ambev-esta-perto-de-zerar-sua-poluicao-por-plastico-5-anos-antes-da-meta/> Acesso em: maio de 2022.

ENEL GREEN POWER. **Parque Eólico Budweiser no Thunder Ranch**, EUA, 2017. Disponível em: <https://www.enelgreenpower.com/pt/nossos-projetos/operativos/parque-eolico-thunder-ranch> Acesso em: maio 2022.

ETHOS. **Práticas empresariais de responsabilidade social: Relações entre os Princípios do Global Compact e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social**. São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso: maio de 2022.

EXAME. **Melhores e Maiores – As 500 maiores empresas do Brasil**. Editora Abril, 2020. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/500-maiores-empresas/> Acesso em: maio de 2022.

FAST COMPANY. **The 10 most innovative corporate social responsibility companies of 2021**. Mansueto Ventures, LLC, 09 de Mar. de 2021. Disponível em: <https://www.fastcompany.com/90600166/corporate-social-responsibility-most-innovative-companies-2021>. Acesso em: maio de 2022.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Brahma e Antarctica fazem megafusão**. São Paulo, 02 de Jul. de 1999. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi02079902.htm>. Acesso em: maio de 2022.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Brasileiro deve levar gestão enxuta e rigorosa a nova mega cervejeira**. São Paulo, 14 de Out. de 2015. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/10/1693687-brasileiro-deve-levar-gestao-enxuta-e-rigorosa-a-nova-megacervejeira.shtml> Acesso em: maio de 2022.

FONTANA, R. **Ambev cria plataforma para aprimorar gestão de produtores de cevada no Sul**. Planeta Cervejeiro, 25 de Ago. de 2021. Disponível em: <https://planetacervejeiro.com.br/2021/08/ambev-cria-plataforma-para-aprimorar-gestao-de-produtores-de-cevada-no-sul/> Acesso em: maio de 2022.

FORBES. **Ambev é a empresa que mais pratica inovação aberta no Brasil**. Revista Forbes, 23 de Ago. de 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2021/08/ambev-e-a-empresa-que-mais-pratica-inovacao-aberta-no-brasil/> Acesso em: maio de 2022

FORD, H. **Minha Vida, Minha Obra**. 1ª edição. LeBooks, 2018.

FREEMAN, E. R. et al. **Stakeholder theory: the state of the art**. New York: Cambridge Press, 2010.

FREUDENREICH, B.; LÜDEKE-FREUND, F.; SCHALTEGGER, S. A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 166, n. 1, p. 3–18, 2020.

FREY, K. et al. **Objetivos do desenvolvimento sustentável: Desafios para o planejamento e a governança ambiental na Macrometrópole Paulista**. São Paulo: UFABC, 2020.

FUHRMANN, L. **Como Ambev paga menos imposto para vender cerveja barata de mandioca e caju**. UOL, 29 de Jul. de 2021. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/07/29/ambev-beneficios-fiscais-estados-erveja-barata.htm> Acesso em: maio de 2022.

GEISSDOERFER, M. et al. Business models and supply chains for the circular economy. **Journal of Cleaner Production**, v. 190, p. 712–721, 20 jul. 2018.

IZZO, M. F.; CIABURRI, M.; TISCINI, R. The Challenge of Sustainable Development Goal Reporting: The First Evidence from Italian Listed Companies. **Sustainability 2020, Vol. 12, Page 3494**, v. 12, n. 8, p. 3494, 24 abr. 2020.

JULIO, R. A. **A História da criação da Ambev, a maior cervejaria do mundo**. Rio de Janeiro: Revista Época, Globo, Jun. de 2019. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/06/livro-conta-historia-da-ambev-responsavel-por-mudar-historia-dos-negocios-do-brasil-e-do-mundo.html> Acesso em: maio de 2022.

KAPTEIN, M.; WEMPE, J. **The balanced company: a theory of corporate integrity**. Oxford: Oxford University Press, 2002.

KHALED, R.; ALI, H.; MOHAMED, E. K. A. The Sustainable Development Goals and corporate sustainability performance: Mapping, extent and determinants. **Journal of Cleaner Production**, v. 311, p. 127599, 15 ago. 2021.

KUCHTA, D.; MRZYGLOCKA-CHOJNACKA, J. An approach to increase the sustainability of projects and their outcomes in public sector through improving project definition. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 12, 2020.

LEMOES, A. Z. **Ambev e TIM são os anunciantes mais punidos no Conar**. Meio & Mensagem, 25 de Jan. de 2022. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2022/01/25/ambev-e-tim-sao-os-mais-punidos-no-conar-em-2021.html> Acesso em: maio de 2022.

MACEDO, N. M. N.; GADIELHA, M. A.; CÂNDIDO, G. A. (2014), **Apresentação da construção dos parâmetros à aplicação do modelo conceitual tridimensional de performance social de Carroll**. Revista de Administração da UFSM, Vol. 7, No. 2, pp. 230-248.

MITCHELL, R., AGLE, D. J., WOOD, B. R. **Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts**. Academy of Management Review, 22(4). 1997. p. 853-886.

Morioka, Sandra Naomi e Carvalho, Marly Monteiro. Discutindo sustentabilidade no contexto de negócios e em relatórios de desempenho: análise de estudos de caso brasileiros. **Gestão & Produção [online]**. 2017, v. 24, n. 3 [Acessado 15 Setembro 2022], pp. 514-525. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0104-530X2665-16>>. Epub 21 Set 2017. ISSN 1806-9649. <https://doi.org/10.1590/0104-530X2665-16>.

NAVARRO, V. **Qual o papel da inovação aberta em processos colaborativos?**. Proxima, Meio & Mensagem, 17 de Jun. de 2021. Disponível em: <https://www.proxima.com.br/home/proxima/noticias/2021/06/17/qual-o-papel-da-inovacao-aberta-em-processos-colaborativos.html> Acesso em: maio de 2022.

NEW SPACE. **PACTO GLOBAL DAS NAÇÕES UNIDAS. Comunicação de Progresso 2021**. Relatório, 2021. Disponível em: https://gruponewspace.com.br/wp-content/uploads/2021/10/NEW-SPACE_RELATORIO_COP_2021.pdf

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Nosso Futuro Em Comum**. Relatório, 1987.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Who Cares Wins**. Relatório, 2005.

PARKER, L. **Poluição por plástico é um problema grave**. National Geographic, 11 de Out. de 2020. Disponível em:

<https://www.nationalgeographicbrasil.com/ciencia/2020/10/poluicao-por-plastico-e-um-problema-grave-mas-ainda-nao-e-tarde-demais> Acesso em: maio de 2022

PERRINI, F.; TENCATI, A. Sustainability and stakeholder management: The need for new corporate performance evaluation and reporting systems. **Business Strategy and the Environment**, v. 15, n. 5, p. 296–308, set. 2006.

PEZZOTTI, R. **Ambev 'muda' nome das cervejas em ação pelo consumo consciente de álcool**. UOL, 19 de Abr. de 2019. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/04/29/ambev-embaralha-letras-de-suas-marcas-em-acao-de-consumo-consciente.htm> Acesso em: maio de 2022.

PORTAL NACIONAL DE SEGUROS [...] E ENTRETENIMENTO - SEGS. **Ambev é premiada por incentivar a agricultura regional**. SEGS, 05 de Jun. de 2021 Disponível em: <https://www.segs.com.br/demais/290003-ambev-e-premiada-por-incentivar-a-agricultura-regional> Acesso em: 2022.

SANTOS, D. J. F et al. **Proposta de Regulação para classificação de Fundos de Investimento sob a temática ASG / ESG (Ambiental, Social e Governança)**. Instituto Brasiliense de Direito-IDP, Distrito Federal, Vol. 2, nº 8, ISSN 2675-3391, (Agosto de 2021).

SAMAR, G. **Ambev tem volumes históricos; BEES e Zé Delivery entregam recordes**. Brazil Journal, 2021 Disponível em: <https://braziljournal.com/ambev-tem-volumes-historicos-bees-e-ze-delivery-entregam-records/> Acesso em: maio de 2022

SINGH, K.; MISRA, M. Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational Performance: the moderating effect of corporate reputation. **European Research on Management and Business Economics**, v. 27, n. 1, p. 100139, 1 jan. 2021.

Sica, D., Malandrino, O., Supino, S., Testa, M., Lucchetti, M.C.. Management of end-of-life photovoltaic panels as a step towards a circular economy. **Renew. Sustain. Energy Rev.** 82.2018.

SILVA, A. I. 2018. **INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE DO SETOR SUCROALCOOLEIRO: RELAÇÕES COM AS QUESTÕES SOCIOAMBIENTAIS**

SILVA, L. G. et al. «Stakeholders Organizacionais» identificação, classificação e um modelo estratégico de tomadas de decisões. **ESPACIOS**. Vol. 38. Nº17. 2017. p. 21-37

SOARES, V. **Como Funciona o Marketing na maior cervejaria da América Latina?**. Revista Na Prática, Fundação Estudar, 2021. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/marketing-na-ambev-maior-cervejaria-da-america-latina> Acesso em: maio de 2022.

TAMIMI, N.; SEBASTIANELLI, R. Transparency among S&P 500 companies: an analysis of ESG disclosure scores. **Management Decision**, v. 55, n. 8, p. 1660–1680, 2017.

TAYLOR, F. **Os Princípios da administração científica**. 1911.

TRIBUNA DO PARANÁ. **Parque eólico da Budweiser na Bahia vai gerar energia para cervejaria no Paraná**. UOL, Curitiba-PR, 14 de Nov. de 2019. Disponível em: <https://tribunapr.uol.com.br/noticias/parana/parque-eolico-da-budweiser-na-bahia-vai-gerar-energia-para-cervejaria-no-parana/> Acesso em: maio de 2022.

UOL. **A meta é transformar**. 2018. Disponível em: <https://www.uol/noticias/conteudo-de-marca/ambev-metas-socioambientais>. Acesso em: maio de 2022.

VAN LINH, N.; HUNG, D. N.; BINH, T. Q. Relationship between sustainability reporting and firm's value: Evidence from Vietnam. **Cogent Business & Management**, v. 9, n. 1, 31 dez. 2022.