

## Parecer Técnico

**Especialista responsável pelo relatório:** Profa Dra. Priscila Borin de Oliveira Claro.

### I. Introdução

As empresas podem desempenhar papel fundamental no alcance do Desenvolvimento Sustentável. De um lado, elas têm responsabilidade por parte dos problemas ambientais e socioeconômicos gerados em todos os estágios de sua cadeia de valor. Por outro lado, muitas oportunidades de negócios podem ser exploradas. Estimativas do *Business and Sustainable Development Commission* evidenciam que o potencial econômico das oportunidades em diversas frentes alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são de, pelo menos, 12 trilhões de dólares ao ano, até 2030. Para tanto, as empresas precisam ter uma agenda ESG (*Environment, Society and Governance*) e promover a integração de sustentabilidade nas estratégias organizacionais, alinhadas com boa governança. Isto é fundamental para uma trajetória de crescimento duradouro dos negócios e geração de valor para os stakeholders (Claro, 2021).

Um dos grandes desafios das partes interessadas está justamente na dificuldade de comprovar a veracidade do que a empresa faz em relação ao que ela comunica. Ao avaliar um *website* ou relatório anual integrado de uma empresa é possível entender o posicionamento público e compromisso com a sustentabilidade. No entanto, é difícil comprovar o quão substancial são as práticas por trás desses compromissos. A realidade tem mostrado que algumas empresas estão se aproveitando do *boom* do ESG para se promoverem, atraírem talentos, ganharem clientes e acessarem capital mais barato, adotando discurso sustentável que camufla suas práticas reais. Isto é conhecido como "*greenwashing*". Como o engajamento com sustentabilidade e ESG ainda é voluntário por parte das empresas, cabe a sociedade pressionar e cobrar para que o posicionamento público comunicado pelas empresas seja, de fato, alinhado às práticas corporativas. Isso é denominado de "*accountability*".

Neste contexto, o relatório técnico aqui apresentado discorre sobre elementos da sustentabilidade corporativa e ESG, tomando como base modelos teóricos e ferramentas aceitos mundialmente. O objetivo final é expressar uma opinião sobre a aderência ou não do comportamento da Heineken com os parceiros comerciais (i.e., distribuidores) em relação ao posicionamento público de sustentabilidade e ESG comunicado pela empresa.

## II. Credenciais da Especialista

Priscila Borin de Oliveira Claro é Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras, com foco em Sociedade, Meio Ambiente e Desenvolvimento (2007). Possui mestrado em Ciências Ambientais pela Universidade de Wageningen na Holanda (2003) e bacharelado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Lavras (2001).

Desenvolveu e orientou projetos relacionados a estratégia e sustentabilidade em empresas como Ambev, Banco Bradesco, Banco do Brasil, Banco Real, Grupo Boticário, Grupo Arezzo, Grupo Tavares de Melo, Hospital Albert Einstein, Kimberly Clark Brasil, Mapfre Seguradora, Santos Brasil, Toyota e Votorantim Cimentos.

Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Estratégia Organizacional e Sustentabilidade. Seu interesse de pesquisa é sobre os seguintes temas: sustentabilidade, capitalismo consciente, responsabilidade social, recursos florestais e direitos de propriedade, recursos naturais e centros urbanos, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e ESG.

Trabalhou como pesquisadora no LEI - Centro de Pesquisa de Economia e Agronegócio da Holanda (2002 a 2003) e foi também pesquisadora no PENSA (FEA-USP) (2005 a 2007). Na área de educação, foi professora na FGV-EAESP de 2013 a 2015 e professora nos Programas de Educação Executiva da FUNDACE, Unisinos, Newton Paiva, FIA, GV-PEC e Insper. No Insper ocupou a Cátedra Escolhas de Meio Ambiente (2016-2018) e foi Coordenadora de Educação Executiva (2007-2012).

Atualmente é professora associada do Insper (desde 2006) e lidera o Núcleo de Sustentabilidade e Negócios da mesma instituição. Coordena também projetos institucionais de Responsabilidade Social e Extensão. Sua experiência de quase 20 anos

com projetos que envolvem sustentabilidade corporativa construiu sua reputação no mercado. Seu vasto conhecimento é resultado de sua formação acadêmica e também dos diversos cursos que lecionou e leciona envolvendo temáticas de sustentabilidade corporativa, ESG (*Environment, Society and Governance*), responsabilidade social e ambiental.

### III. Relatório

Este relatório será organizado em 6 partes. Nas cinco primeiras partes a narrativa será construída com base nas principais referências relacionadas a sustentabilidade corporativa e ESG. O objetivo é: i) definir sustentabilidade e ESG no contexto de negócios, ii) apresentar as diferentes estratégias que as empresas podem implementar para gerar valor compartilhado e sustentável, iii) conceituar “greenwashing”, iv) identificar e descrever os aspectos materiais relacionados a dimensão S (*Society*) do ESG no contexto de uma cadeia de suprimento de bebidas alcoólicas; e v) apresentar argumentos sobre a importância da gestão sustentável do relacionamento com parceiros comerciais no segmento de bebidas. Na 6ª parte será emitido parecer da especialista sobre o comportamento da Heineken com os parceiros comerciais (i.e., distribuidores) à luz do posicionamento de sustentabilidade e ESG amplamente comunicado pela empresa.

#### 3.1. O significado de sustentabilidade e ESG no contexto corporativo

O termo Desenvolvimento Sustentável, popularizou-se mundialmente a partir de 1987, quando foi utilizado pela *World Commission on Environment and Development* (WCED - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas) em seu relatório “*Our common future*” (Nosso futuro comum), também conhecido como Relatório Brundtland. Um Desenvolvimento Sustentável é aquele onde o crescimento econômico é alcançado em equilíbrio com o bem-estar social e a preservação ambiental e não às custas destes, sempre numa perspectiva de longo prazo.

Desde então o conceito tem sido cascadeado para o ambiente empresarial pois as empresas influenciam e são influenciadas pelo estado do desenvolvimento dos locais onde operam. Uma empresa sustentável é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais para uma ampla gama de stakeholders e não só para os acionistas (Claro e Claro, 2008, 2014). Outros termos são comumente usados como “sinônimos” de sustentabilidade, tais como, responsabilidade social, valor sustentável, valor compartilhado, capitalismo consciente, capitalismo de stakeholders, negócios de duplo propósito e gestão ESG. Este último termo ganhou notoriedade nos últimos 2 anos após a carta de do CEO da BlackRock<sup>1</sup>, Larry Fink, aos seus investidores e também em função da Pandemia Covid-19.

O termo ESG (acrônimo para *Environment, Society and Governance* - Meio Ambiente, Sociedade e Governança) passou a ser globalmente usado a partir do relatório “*Who Cares Wins*” de 2004, fruto de uma iniciativa conjunta entre a Organização das Nações Unidas (ONU) e instituições financeiras. O propósito era desenvolver diretrizes e recomendações sobre como melhor integrar as questões ambientais, sociais e de governança corporativa na gestão de ativos, serviços de corretagem de valores mobiliários e funções de pesquisa associadas a fim de contribuir para o desenvolvimento sustentável (Global Compact, 2004). Nesse sentido, as práticas de ESG buscam contemplar os interesses de vários stakeholders de uma organização – meio ambiente, colaboradores, fornecedores, investidores, governos, consumidores, comunidade do entorno – em uma perspectiva de longo prazo. Por muito tempo organizações, governos e investidores consideraram os riscos “G” (governança), com foco em aspectos como contabilidade financeira e relatos de práticas, o papel de liderança do conselho e sua composição, corrupção, éticas de negócios e remuneração de executivos. Porém, na última década, a influência da parte “ES” (ambiental e social) aumentou consideravelmente.

---

<sup>1</sup> <https://www.blackrock.com/br/blackrock-client-letter>

### 3.2. As diferentes formas de criação de valor a partir de posicionamento e estratégias de sustentabilidade e ESG

Para discutir como as empresas criam, entregam e distribuem valor a partir de posicionamento ou estratégias de sustentabilidade, é importante entender o que está compreendido nas dimensões da sustentabilidade: ambiental, social e econômica.

A dimensão ambiental pode ser dividida em três subdimensões. A primeira foca na ciência ambiental e inclui ecologia, diversidade do habitat e florestas. A segunda subdimensão inclui qualidade do ar e da água (poluição), e a proteção da saúde humana por meio da redução de contaminação química e da poluição. A terceira subdimensão foca na conservação e na administração de recursos renováveis e não renováveis e pode ser chamada de sustentabilidade dos recursos. A sustentabilidade ambiental estimula as empresas a considerarem o impacto de suas atividades no ambiente e contribui para a integração da gestão ambiental nas operações e processos em toda cadeia de suprimento. Na prática, isso deveria significar redução dos efeitos ambientais negativos por meio de monitoramento, integração de tecnologia no processo, análise de ciclo de vida do produto e gestão da cadeia de suprimentos (Elkington, 1997, Claro e Claro, 2008, 2014).

A dimensão social consiste no aspecto social relacionado às qualidades dos seres humanos, como suas habilidades, sua dedicação e suas experiências. Ela abrange tanto o ambiente interno da empresa quanto o externo. Indicadores para a dimensão social podem variar de uma empresa para outra, mas alguns indicadores são considerados comuns para diferentes setores de atuação. Dentre os indicadores comuns, é possível citar a compensação justa, as horas de trabalho razoáveis, o ambiente de trabalho seguro e saudável, a proibição de mão de obra infantil e de trabalho forçado, e o respeito aos direitos humanos, para toda cadeia de suprimentos (Elkington, 1997, Claro e Claro, 2008, 2014).

A dimensão econômica inclui os resultados econômico-financeiros, a renda monetária e o padrão de vida dos indivíduos. Lucro é gerado a partir da produção de bens e serviços que satisfazem às necessidades humanas, bem como pela criação de fontes de

renda para os colaboradores, fornecedores e provedores de capital. O retorno financeiro reflete a avaliação dos consumidores para os bens e os serviços da empresa, assim como a eficiência com que são utilizados os fatores de produção, como capital, trabalho, recursos naturais e conhecimento. Alguns fatores que influenciam a avaliação do consumidor são utilidade, preço, qualidade e design. Retorno financeiro pode ser considerado um indicador do desempenho da empresa no curto prazo e uma base para sua continuidade no longo prazo (Elkington, 1997, Claro e Claro, 2008, 2014).

Estas três dimensões, também denominadas *triple bottom line* por Elkinton (1997) são fundamentais para entender como valor é criado. Alguns modelos teóricos aplicados ao contexto de negócios, como os desenvolvidos por Hart e Milstein (2003), por Porter e Kramer (2011), e Claro e Claro (2014) defendem a ideia de que as empresas que investem em sustentabilidade de forma estratégica podem adicionar valor compartilhado, não só para os donos ou acionistas, mas também para uma ampla gama de stakeholders, como funcionários, fornecedores, comunidade do entorno, meio ambiente e, em última instância, a sociedade como um todo.

Hart e Milstein (2003) afirmam que os desafios globais associados à sustentabilidade, considerados sob a ótica dos negócios, podem ajudar a identificar estratégias e práticas que contribuam para um mundo mais sustentável e, simultaneamente, que sejam direcionadas a gerar valor para o acionista. Isto seria possível por meio de implementação de quatro diferentes estratégias de sustentabilidade: estratégia de redução da poluição, estratégia de gerenciamento do produto, estratégia de tecnologia limpa e estratégia de visão sustentável. O ideal seria que as empresas tivessem estratégias relacionadas aos quatro tipos.

Na estratégia de redução da poluição os principais motivadores seriam a geração de externalidades negativas (poluição) pela própria empresa e os riscos relacionados a elas (multas, riscos trabalhistas). Ao implementar estratégias de redução de poluição a empresa reduz desperdício e minimiza as perdas das operações correntes (redução de custos).

As estratégias de gerenciamento de produto consideram não só as operações e processos da empresa em questão, mas também de toda sua cadeia de valor e

relacionamento com stakeholders. Os principais motivadores para implementação deste tipo de estratégia são a conectividade proporcionada pelo avanço da internet e a pressão crescente por transparência. As empresas são também desafiadas a se engajarem em uma ampla interação e diálogo com os stakeholders externos, como fornecedores e comunidades do entorno, atentando para suas ofertas atuais (responsabilidade por produto). Ao implementar estratégias ambientais e/ou socioeconômicas considerando stakeholders externos a empresa pode melhorar sua reputação, credibilidade e imagem no curto prazo. No longo prazo, uma boa reputação pode ter impacto positivo em receitas e custos, ao mesmo tempo que minimiza, por exemplo, impactos ambientais e sociais na comunidade do entorno ou mesmo nos fornecedores.

Nas estratégias relacionadas à tecnologia limpa as empresas reorientam seus portfólios de competências em direção a tecnologias e habilidades mais sustentáveis (tecnologia limpa), para desenvolvimento de tecnologia verde, tais como mimetização, nanotecnologia, biotecnologia, entre outras. Isto permite que a empresa inove e gere valor ambiental para sociedade ao mesmo tempo que gera crescimento e diversificação do investimento para os donos, sócios ou acionistas.

A estratégia de visão sustentável é ser considerada o nível mais avançado em termos de considerar o longo prazo e as necessidades das populações mais pobres. Se relaciona ao desenvolvimento de soluções de negócios economicamente interessantes para os problemas sociais. Os principais motivadores para este tipo de estratégia de sustentabilidade são a pobreza, a desigualdade e o crescimento populacional. Criar negócios que atendam às necessidades não atendidas, como por exemplo, oferta de moradia, educação e saúde para populações de baixa renda a preços competitivos, pode contribuir para trajetória de crescimento do negócio e gerar valor para donos, sócios e acionistas ao mesmo tempo que gera bem-estar social para camadas menos atendidas da sociedade.

Sintetizando, consideradas em conjunto, como em um portfólio, estes 4 grupos de estratégias e práticas têm o potencial de **reduzir custo e risco, elevar a reputação e a legitimidade da empresa, acelerar a inovação e o reposicionamento, e cristalizar**

caminhos e trajetórias de crescimento, todos de vital importância para a criação de valor ao acionista e outras partes interessadas.

### 3.3. O significado de “greenwashing” e a importância da conexão entre discurso e prática empresarial em sustentabilidade

O avanço nas abordagens e ferramentas para integração de sustentabilidade no ambiente corporativo é notável em vários países, indústrias e empresas e foi, ao longo do tempo, influenciado por diversos motivadores, como catástrofes ambientais, acidentes corporativos, crises, multas, leis, oportunidades de negócios, entre outros. Ou seja, fatores externos e internos (como os próprios resultados) passaram a moldar o posicionamento das organizações, suas estratégias e práticas de sustentabilidade. No entanto, ainda é comum práticas de “greenwashing”.

O “greenwashing”, é definido pelo Dicionário Oxford<sup>2</sup> como informação disseminada por uma organização de modo a apresentar uma imagem pública ambientalmente responsável que não corresponde às suas práticas reais. Na prática, as controvérsias acerca de “greenwashing” corporativo datam da década de 80 quando o termo foi cunhado por Jay Westerveld, um biólogo ativista. Seus argumentos se fundamentavam na comunicação e comportamento da indústria hoteleira que convidava os hóspedes a “cuidarem do meio ambiente” reutilizando as toalhas de banho, sem ter outras práticas efetivas em prol da sustentabilidade, como por exemplo, gestão de resíduos e de recursos hídricos (Pearson, 2010).

Um exemplo clássico de “greenwashing” é o caso da Shell em 2007. A empresa usava um slogan “Não jogue nada fora, fora não existe” em uma foto de um cenário industrial onde as refinarias emitiam flores coloridas em suas chaminés. Em 2007 o jornal inglês “The Guardian” publicou um artigo com o título “No bouquets for Shell press ad”, no qual criticava a empresa pelo anúncio enganoso. Além disso, depois que o anúncio foi publicado, a “Friends of the Earth”, uma organização sem fins lucrativos (ONG) de lobby ambiental, acusou a Shell de inconsistência entre sua comunicação e seu desempenho

---

<sup>2</sup> <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803095906807>



ambiental real e a denunciou a Autoridade de Padrões de Publicidade (ASA), que é a organização auto regulatória da indústria publicitária na Inglaterra. O anúncio foi então banido e a Shell afirmou que não pretendia usar a campanha publicitária novamente no futuro (de Vries et al., 2013).

Atualmente, o termo “greenwashing” se refere não somente a informações ambientais, mas também socioeconômicas, relacionadas a ideia do triplo resultado da sustentabilidade (Scherer et al., 2013). Finalmente, “greenwashing” não se refere somente a falsidade, mas também sobre *disclosure* seletivo de informações positivas, genéricas ou subjetivas sobre a performance socioambiental de uma empresa (Kurpiers & Smith, 2020)

De acordo com Lyon & Montgomery (2015), o número de organizações que reportam suas práticas relacionadas a sustentabilidade, em relatórios anuais, aumentou significativamente na última década. O consenso é que as organizações comunicam suas práticas em sustentabilidade e ESG para alcançarem legitimidade (Fleming & Jones, 2013). Alcançar legitimidade é fundamental pois pode facilitar o acesso a recursos, melhorar as relações comerciais, bem como atrair talentos (DiMaggio & Powell, 1983; Walker & Wan, 2012). Além disso, as mensagens corporativas podem melhorar a reputação da empresa, influenciar a disposição a pagar do consumidor e melhorar seu desempenho financeiro (Claro & Claro, 2014).

A teoria econômica positivista, que inclui pesquisas relacionadas a gestão de riscos e teoria instrumental de stakeholders sugere que, maior transparência por meio de publicação de relatórios de sustentabilidade reduz riscos corporativos e melhora desempenho. Por outro lado, os teóricos da Nova Economia Institucional que conduzem estudos críticos em gestão e sobre oportunismo argumentam que, os riscos relacionados a escândalos ou a não adesão a onda da sustentabilidade e ESG levam as organizações a enfatizarem em seus relatórios, práticas que não condizem com a realidade. Os relatórios de sustentabilidade, neste contexto, podem ser avaliados criticamente como instrumento de “greenwashing” (Kurpiers & Smith, 2020).

Algumas iniciativas sugerem as boas práticas para “accountability” e publicação de relatórios anuais de sustentabilidade, tais como a diretrizes do investimento responsável,

fornecida pela iniciativa *Principles of Responsible Investment* (PRI) das Nações Unidas, pelo padrão do *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) e da *Global Reporting Initiative* (GRI). Outros instrumentos voluntários recentes na área de investimento de impacto são o desenvolvimento de Padrões de Relatórios de Impacto e Investimento (IRIS), que se baseiam em um sistema de avaliação do ambiente social e ambiental. Mesmo assim, “*greenwashing*” é mais comum em relatórios de sustentabilidade do que em relatórios financeiros dado que o financeiro é mandatório, padronizado e auditado (segue padrões do *International Financial Reporting Standards*, por exemplo). Já os relatórios de sustentabilidade são, na grande maioria, voluntários, seguem diretrizes flexíveis e não são universalmente auditados (Yu, Van Luu, & Chen, 2020; Kurpiers & Smith, 2020).

“*Greenwashing*”, quando descoberto, pode gerar perdas para a empresa e investidores, por meio de perda de competitividade e retorno no longo prazo à medida que a veracidade das informações começa a vir à tona. Gera perdas também a clientes e outras partes interessadas dado que as decisões em relação a empresa e seus produtos seriam tomadas com base nas informações falsas ou não condizentes com a realidade. Em última instância, perde a sociedade como um todo.

O grande problema, contudo, é que nem sempre as empresas são descobertas fazendo “*greenwashing*”. Diante disso, há um estímulo (*nudge*) para se comportar de forma contraditória, auferindo os lucros sem a contrapartida dos custos. É preciso que a sociedade busque uma ferramenta para endereçar essa questão fundamental.

#### 3.4. A delimitação de aspectos materiais relacionados a dimensão S (Society) do ESG no contexto de uma cadeia de suprimento de bebidas alcoólicas

O avanço das questões globais de sustentabilidade no ambiente corporativo tem feito com que as empresas do setor de bebidas alcoólicas invistam em gestão de energia, uso eficiente de recursos hídricos e lançamento de produtos a partir de insumos produzidos localmente. Além disso, o aumento da preocupação com as consequências do álcool para a saúde e as externalidades sociais do seu consumo e comercialização tem

pressionado a indústria para mudanças relacionadas a comunicação com o cliente. Estes são alguns exemplos que ajudam a esclarecer o conceito de materialidade.

Materialidade se refere a temas de sustentabilidade pertinentes para um dado setor, indústria ou empresa. São os temas de sustentabilidade importantes ou relevantes para uma organização (GRI, 2021). Eles refletem os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização e influenciam substancialmente as avaliações e decisões de seus stakeholders. A identificação de temas materiais envolve a consulta a stakeholders externos e internos e o resultado desta consulta é representado graficamente em uma matriz de materialidade. Com base na matriz as organizações deveriam selecionar temas que seriam integrados em suas estratégias e reportados em relatórios anuais de sustentabilidade (Woods, 2003). Há consenso que a gestão (ou má gestão) dos temas materiais de sustentabilidade tem o potencial de afetar a valorização da empresa por meio de impactos sobre lucros, ativos, passivos e custo de capital.

De acordo com o *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)* - organização independente que define de padrões sobre temas materiais de sustentabilidade para atender às necessidades dos investidores - as empresas de bebidas alcoólicas gerenciam não só suas próprias operações, mas também cadeias de suprimentos globais pois terceirizam o fornecimento de insumos básicos, logística e distribuição. Temas materiais na dimensão social se referem a Capital Social, Inovação do Modelo de Negócios e Liderança e Governança. O Capital Social diz respeito ao papel da empresa na sociedade, ou à expectativa de contribuição empresarial para a sociedade em troca de sua licença para operar. Trata-se da gestão de relacionamentos com os principais stakeholders externos, como clientes, comunidades locais, fornecedores e governo. Inclui questões em torno da saúde pública e práticas comerciais responsáveis. Em Inovação do Modelo de Negócios o foco é inovar o modelo para reduzir impactos ambientais e sociais negativos em toda cadeia de valor, liderando e governando também as boas relações com os parceiros na cadeia de suprimentos e comunidade do entorno.

Adicionalmente ao padrão do SASB, que é genérico, as empresas desenvolvem seus testes de materialidade para capturar as especificidades locais de cada negócio. O resultado do teste de materialidade é, normalmente, apresentado em relatórios de

sustentabilidade. Por isso, decidiu-se por incluir neste relatório uma análise dos temas materiais sociais comunicados pelas principais empresas brasileiras do setor de bebidas alcoólicas. Os temas materiais da Ambev, da Heineken e do Grupo Petrópolis são apresentados nos anexos 1, 2 e 3 respectivamente. As figuras nos anexos foram recortadas dos relatórios e copiadas neste documento sem nenhuma adaptação.

Na Ambev, os temas sociais comunicados são tratados em uma perspectiva geral e em uma perspectiva de gestão interna e da cadeia de suprimentos. Na perspectiva geral, os temas mais relevantes são: Geração de emprego e renda, Direitos Humanos em geral, Respeito às comunidades do entorno e Consumo sustentável e responsável. Na perspectiva de gestão interna e da cadeia de suprimentos os temas relevantes são: Desenvolvimento do capital humano, Condições de trabalho, Tratamento igualitário a pessoas de diferentes raças, Tratamento igualitário entre homens e mulheres, Tratamento igualitário a pessoas de diferentes orientações sexuais, Prevenção de discriminação e assédio, Responsabilidade na cadeia de fornecimento, Desenvolvimento na cadeia de varejo, Privacidade da informação, Foco no cliente, Satisfação dos clientes, Segurança e qualidade dos produtos, Governança e transparência, Ética e Desempenho econômico e financeiro.

Na Heineken, a estratégia de sustentabilidade comunicada se fundamenta no *triple bottom line* – pessoas, planeta e prosperidade. Na dimensão pessoas considera-se a Promoção do consumo responsável e de Saúde e segurança. Na dimensão planeta considera-se Recursos hídricos e Emissão de CO2. Na dimensão prosperidade considera-se a Sustentabilidade na cadeia de fornecimentos e o Crescimento junto com as comunidades das quais a empresa participa. Percebe-se que tanto pessoas como prosperidade se referem a itens materiais relacionados a dimensão social.

No Grupo Petrópolis os temas materiais sociais (internos e externos) se referem a: Engajamento da equipe, Desenvolvimento intelectual dos funcionários, Atração e retenção de talentos, Segurança e saúde dos trabalhadores, Relações com clientes, Relações com rede de fornecedores e Impactos na comunidade local.

Conclui-se, portanto, a partir de avaliação de padrão SASB e dos compromissos públicos das principais empresas, que o engajamento dos fornecedores bem como a sua

sustentabilidade financeira, ambiental e social é um aspecto material importante do setor de bebidas alcoólicas.

### 3.5. A importância da gestão sustentável do relacionamento com parceiros comerciais no segmento de bebidas

Os esforços para garantir suprimento de insumos de qualidade, produzidos e/ou extraídos e distribuídos, com menores impactos sociais e ambientais possíveis, visa reduzir riscos para ambas as partes envolvidas (empresas e parceiros). O potencial de escassez ou interrupção de oferta de insumos ou serviços devido a questões sociais na cadeia de valor, inclui violações trabalhistas, trabalho infantil, o que representa risco para a garantia de suprimento de longo prazo. Ao desenvolver relacionamento de parceria com os fornecedores, as empresas limitariam sua exposição a potenciais flutuações de preços de matérias-primas e potenciais interrupções no fornecimento. Além do risco da falta de suprimentos de materiais e serviços, o que pode gerar prejuízos financeiros, existe também riscos reputacionais. Uma empresa que não gerencia relacionamentos para reduzir impactos socioeconômicos e ambientais negativos em toda cadeia de valor, pode perder clientes, deixar de atrair talentos e capital. No médio-longo prazo o risco reputacional gera perdas financeiras (SASB, 2015; Claro & Claro, 2014).

Além de trabalhar com fornecedores para gerenciar aspectos de sustentabilidade ambiental, as empresas de bebidas alcoólicas têm a oportunidade de usar sua influência para abordar questões sociais e econômicas de sua cadeia de suprimentos e potencializar uma relação mais saudável, forte e duradoura com seus parceiros no negócio (SASB, 2015). Isto é bom não só para empresa, mas também para os fornecedores que teriam garantia de compra, melhores condições de pagamento, como adequação de prazos, maior transparência na comunicação, planejamento para resolução conjunta de problemas, entre outros.

### 3.6 Parecer técnico sobre o caso Heineken e seus parceiros comerciais com resposta a seguinte questão: o comportamento da Heineken com os parceiros comerciais (i.e.,

distribuidores) em análise se alinha ao posicionamento público de sustentabilidade e ESG comunicado pela empresa?

O posicionamento público da empresa sobre questões de sustentabilidade passa uma imagem que ela valoriza e constrói relações harmoniosas e duradouras com seus fornecedores e comunidades, onde o lucro às custas de parceiros, sem equilíbrio entre o desempenho ambiental, social e econômico, não faria sentido. Relacionamentos harmoniosos e de longo prazo poderiam proporcionar aos distribuidores mais estabilidade e segurança, permitindo que eles investissem ainda mais no negócio.

Aqui vale destacar a importância da reciprocidade das relações em função dos princípios de sustentabilidade. Conforme relatório de sustentabilidade da Heineken:

“ ... o tamanho e a complexidade da nossa cadeia de valor geram oportunidades para que a HEINEKEN seja influenciadora de mudanças concretas e benéficas à comunidade e ao meio ambiente. Nos últimos anos, temos buscado cada vez mais construir relações e influenciar o olhar de nossos fornecedores para a sustentabilidade da cevada ao bar, de forma que processos e materiais incorporem diretrizes de menor impacto socioambiental. Nesse sentido para a avaliação de fornecedores, contamos com um programa global de estratégia em que a sustentabilidade ocupa posição central. Por meio do 1 FOR ALL (14ALL) buscamos estimular práticas de sustentabilidade e incentivamos a presença de aspectos sociais na perspectiva dos nossos parceiros.”

Do mesmo jeito que a empresa estimula gestão social e ambiental dos seus fornecedores, estes também esperam que a Heineken tenha práticas reais que sejam benéficas não só ao meio ambiente, mas também aos próprios stakeholders, como os distribuidores. Cobrar padrões sociais, ambientais e econômico financeiros de parceiros exige que a casa esteja em ordem.

Portanto, na minha opinião, o comportamento da Heineken, relacionado ao processo dos distribuidores não se alinha com seu posicionamento público de sustentabilidade e ESG.

É crucial que a sociedade se organize e pressione as empresas e seus gestores para que estes alinhem sua comunicação às práticas reais de sustentabilidade e ESG. Uma empresa que assume deliberadamente um compromisso público com a sociedade precisa prestar informações verídicas sobre suas práticas e resultados.

Sou professora, atuo em cursos para executivos e sempre provoço meus alunos a respeito do “greenwashing” em relatórios de sustentabilidade. A provocação se baseia no fato de que no ambiente corporativo o que um gestor faz é resolver problemas e apagar fogo, diariamente. No

entanto, ao ler um relatório de sustentabilidade, a minha percepção é que toda empresa é perfeita, um paraíso. Reportar práticas que não deram certo e resultados ruins não é problema, pelo contrário, demonstra maturidade da empresa no sentido de realmente ter entendido o conceito de sustentabilidade. O problema é mascará-los, maquiá-los e enganar a sociedade, que nem sempre conseguirá sequer identificar que está sendo enganada.

A Responsabilidade Civil, cobrada em processo judicial, exigindo o comportamento coerente entre discurso e prática, é uma forma eficiente de solucionar o problema da assimetria de informações entre consumidores, colaboradores e os gestores das empresas. Isso porque, ela traz o binômio liberdade e responsabilidade.



---

Priscila Borin de Oliveira Claro

São Paulo, 09 de Novembro de 2021.

## Referências

Ambev. 2019. Relatório de Sustentabilidade. Disponível em:

<https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2020/05/relatorio-de-sustentabilidade-ambev-2019.pdf>

Claro, P. B. de O. 2021. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e as Empresas. Revista Exame:

<https://exame.com/blog/impacto-social/empresas-e-os-objetivos-do-desenvolvimento-sustentavel-avancos-e-desafios/>

Claro, P. B. de O., Claro, D. P., & Amâncio, R. (2008). Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. *Revista de Administração-RAUSP*, 43(4), 289-300.

Claro, P. B. de O., & Claro, D. P. (2014). Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo?. *Revista de Administração*, 49(2), 291-306.

de Vries G, Terwel BW, Ellemers N, Daamen DDL. 2013. Sustainability or profitability? How communicated motives for environmental policy affect public perceptions of corporate greenwashing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.

DiMaggio PJ, Powell WW. 1983. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48: 147– 160.

Elkington, J. *The triple bottom line. Environmental management: Readings and cases*, v. 2, 1997.

Fleming P, Jones M. 2013. *The End of Corporate Social Responsibility*. Sage: London.

Global Compact. 2004. Who Cares Win: Connecting Financial Markets to a Changing World. 2004.

Disponível em: [https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues\\_doc%2FFinancial\\_markets%2Fwho\\_cares\\_who\\_wins.pdf](https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2FFinancial_markets%2Fwho_cares_who_wins.pdf)  
Acessado em 27 Jul 2021.

GRI. 2021. <https://www.globalreporting.org/>.

Grupo Petrópolis. 2020. Relatório de Sustentabilidade. Disponível em:

<https://www.grupopetropolis.com.br/sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade/>

Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 56-67.

Heineken. 2019. Relatório de Sustentabilidade. Disponível em:

[https://www.heinekenbrasil.com.br/media/1876/heineken\\_rs2019\\_pt-8.pdf](https://www.heinekenbrasil.com.br/media/1876/heineken_rs2019_pt-8.pdf)

Kurpierz, J. R., & Smith, K. (2020). The greenwashing triangle: adapting tools from fraud to improve CSR reporting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.

Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223-249.

Pearson J. 2010. Turning point. Are we doing the right thing? Leadership and prioritisation for public benefit. *Journal of Corporate Citizenship* 37: 37– 40.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Criação de valor compartilhado. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

PRI. 2021. <https://www.unpri.org/>

SASB. 2015. Alcoholic Beverage Brief. *Sustainable Industry Classification System™ (SICS™) #CN0202*.

Disponível em: [https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2019/08/CN0202\\_Alcoholic\\_Beverages\\_Brief.pdf](https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2019/08/CN0202_Alcoholic_Beverages_Brief.pdf)



Scherer A.G, Palazzo G. 2011. The new political role of business in a globalized world: a review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies* 48(4): 899– 931.

Yu, E. P. Y., Van Luu, B., & Chen, C. H. (2020). Greenwashing in environmental, social and governance disclosures. *Research in International Business and Finance*, 52, 101192.

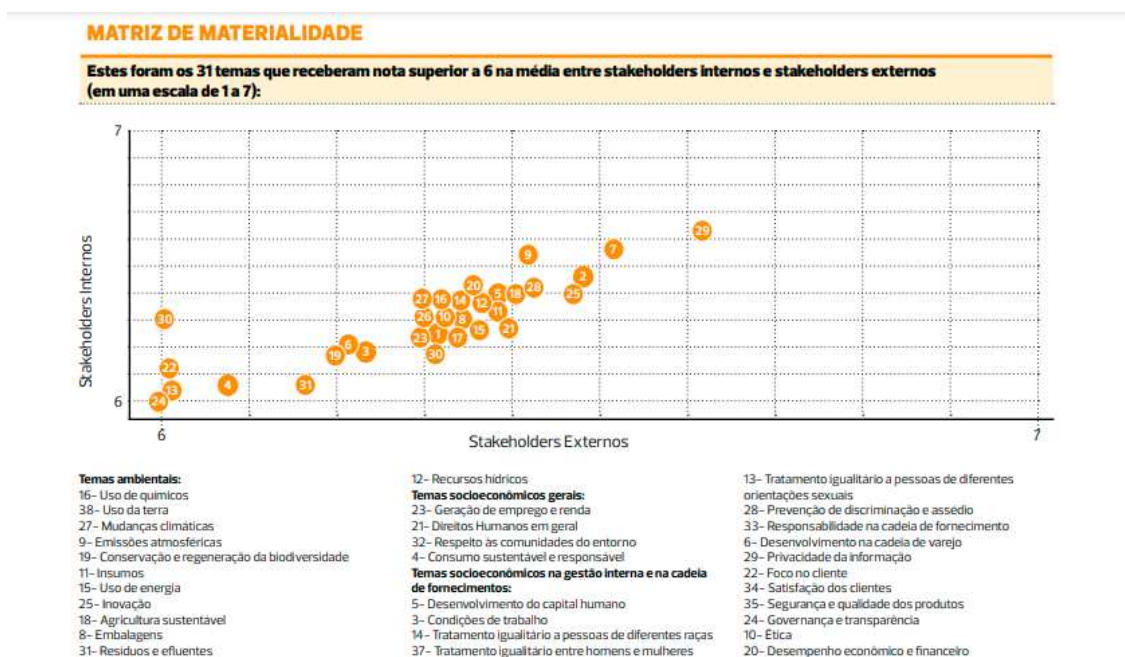
Walker K, Wan F. 2012. The harm of symbolic actions and green-washing: corporate actions and communications on environmental performance and their financial implications. *Journal of Business Ethics* 109: 227– 242.

WCED. 1987. *Our Common Future, Report of the World Commission on Environment and Development*, Oxford University Press, Oxford and New York.

Woods, M. (2003). The global reporting initiative. *The CPA journal*, 73(6), 60.

## Anexos

### Anexo 1 – Matriz de Materialidade da Ambev



Fonte: Relatório de Sustentabilidade Ambev, 2019

### Anexo 2 – Dimensões da estratégia de sustentabilidade da Heineken



Fonte: Relatório de Sustentabilidade Heineken, 2019

Anexo 3 – Aspectos materiais de sustentabilidade – Grupo Petrópolis

# Social

S DE ASG

O Social engloba as relações da empresa com seus colaboradores, clientes e comunidade. Os aspectos importantes são: engajamento da equipe, desenvolvimento intelectual dos funcionários, atração e retenção de talentos, segurança e saúde dos colaboradores, relações com os clientes e com a rede de fornecedores e impactos na comunidade local.

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Grupo Petrópolis, 2020

