

## **Práticas Ambientais, Sociais e Corporativas (ASG) para um Eficiente Modelo de Gestão Sustentável: um estudo de caso**

Julia de Avila Machado  
Maria Ivanice Vendruscolo  
Ana Tércia Lopes Rodrigues

### **Resumo**

Consumidores contemporâneos, em especial, impõe ao mercado uma visão sustentável de negócios. Internacionalmente, empresas vêm percebendo a necessidade e ou a oportunidade de editarem planos de negócio contemplando a sustentabilidade. Os fundamentos de *Environment, Social and Governance* (ESG), ou Ambiental, Social e Governança Corporativa (ASG), desafiam a sociedade e as companhias a se adequarem a novas práticas sustentáveis, a fim de minimizar impactos ambientais e sociais gerados por suas atividades. Esta pesquisa busca por meio de estudo de caso em uma companhia cervejeira da região sul do Brasil analisar as práticas ambientais, sociais e corporativas adotadas para um melhor modelo de gestão sustentável com base nos conceitos mencionados. A coleta de dados ocorreu entre setembro de 2020 a janeiro de 2021, por meio de entrevistas, bem como por observação não-participante dos pesquisadores aos processos da cervejaria. O estudo é qualitativo, descritivo e de levantamento. Por resultados, a empresa possui práticas ambientais sendo aplicadas no seu modelo de gestão, de acordo com os conceitos ESG, contudo sem formalização dos processos, tendo o seu elo mais defasado o da *Governance*. Ademais, observou-se que a empresa ter contemplado em sua missão, visão e valores de sustentabilidade, contribuiu com uma adesão às práticas de ESG/ASG da companhia, porém apresenta carência de divulgação e de conscientização aos funcionários. O estudo gerou subsídios para melhoria contínua do modelo de gestão da companhia analisada, e de forma indireta, contribui com processos de implementação e de monitoramento de práticas ASG em empresas de pequeno e médio portes brasileiras.

**Palavras-chaves:** Desenvolvimento sustentável. Sustentabilidade. ESG. ASG.

## 1 Introdução

Com a globalização, novas preocupações ambientais e sociais se apresentam. No conhecido “novo mercado”, a *Environment, Social and Governance* (ESG) vem ganhando destaque, traduzida para o português como Ambiental, Social e Governança Corporativa (ASG). O conceito, começou a ser conhecido em 1960 quando investidores excluíram suas ações de companhias que não se adequavam às práticas sustentáveis, sendo intensificado pelo novo perfil de consumidores, trabalhadores e investidores (Barata, 2013). Tais partes interessadas começaram a priorizar os investimentos socialmente responsáveis que, segundo Briand (2016), diretor administrativo da *Morgan Stanley Capital International* (MSCI), uma empresa financeira americana que publica índices das principais ações do mundo, especializada em investimentos sustentáveis, define um investimento ESG como uma “consideração de fatores ambientais, sociais e de governança, junto com fatores financeiros no processo de tomada de decisões”, enfatizando ainda as mudanças mundiais, em especial, dos investidores, dos dados e dos análises que estão evoluindo.

Com o surgimento deste “Novo Mercado”, países como o Brasil tiveram o olhar de seus investidores mudando de direção. A sociedade e o mercado demandam por negócios sustentáveis (Borges, 2004) e a integração das práticas de ESG. A maior demanda vem de investidores estrangeiros que já cobram tais conceitos em mercados nos quais pretendem investir (*CFA Institute*, 2018). No Brasil, a partir dos anos noventa, com o aumento de empresas e de fluxo de negociações na bolsa de valores, as instituições tiveram que se preocupar mais com as práticas sustentáveis. Neste contexto, a Brasil, Bolsa, Balcão (B3) criou o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), entre outros, insentivando uma maior aderência de práticas sustentáveis no mercado brasileiro (B3, 2021).

Os recursos naturais, insumo para diversos processos produtivos, com o passar dos anos, despertam a consciência da sociedade de que são esgotáveis e não infinitos, o que criou uma nova visão das empresas sob o aspecto ambiental e suas práticas (Tinoco & Kraemer, 2011). Mundialmente, a partir da Conferência das Nações Unidas sobre as Mudanças Climáticas de 2015, os pilares ambientais conhecidos como social, ambiental e econômico começaram a se tornar cada vez mais discutidos - depois de publicados na ECO-92 no Rio de Janeiro -, principalmente no que se refere às mudanças climáticas causadas pela emissão de gases do efeito estufa (Dias, 2017).

Contudo, alerta Barbieri (2017) que o debate sobre um novo modelo de gestão sustentável, não padronizado e adequado a cada segmento de mercado é um trabalho de médio a longo prazo e que uma empresa que deseja se tornar competitiva precisa ter em vista que existe uma mudança em curso. Sendo assim, a gestão ambiental passou a traçar um novo caminho junto às estratégias empresariais, incentivando a preocupação ambiental por todos os setores da sociedade, com pressão às autoridades por leis mais rigorosas e, por consequência, ampliação da fiscalização (Barbieri, 2017).

Consequentemente, as empresas estão passando por uma transição na gestão, em especial na busca de novos estilos e demandas diferentes, incluindo um mercado mais sustentável, no qual sustentabilidade não se resume a meio ambiente, mas também ao comprometimento ético com trabalhadores, investidores e, principalmente, a comunidade, ou seja, uma abordagem responsável nos negócios (Donaire & Oliveira, 2018). De acordo com Barbieri (2017, p. 109), meio ambiente “não é apenas o espaço onde os seres vivos podem existir, mas a própria condição para a existência de vida na terra”.

A pesquisa conjunta da *Global Reporting Initiative* (GRI) e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) aponta a ASG como uma das estratégia para perenidade dos negócios no século XXI, da qual, analistas do mercado prevêm que o tema ESG estará nas agendas dos conselhos de administração e que, na visão dos conselheiros as práticas de ASG crescerão nos próximos anos devido à pressão do novo perfil de investidores (GRI, 2019).

Considerando que não existe uma padronização de modelo de gestão de negócios com base no conceito ESG, que ainda vem sendo estudado, aprimorado e analisado, a questão problema que motiva essa pesquisa é: “*Utilizando os conceitos ESG, quais práticas são desenvolvidas na empresa para um eficiente modelo de gestão sustentável?*”. Definindo-se esse problema de pesquisa, o estudo tem por objetivo analisar por meio de estudo de caso as práticas ambientais, sociais e corporativas adotadas em uma companhia cervejeira da região sul do Brasil para um modelo de gestão sustentável.

O estudo justifica-se pela relevância do tema, uma vez que investidores deixam de aplicar recursos em negócios que não praticam ações de sustentabilidade descritas pelo ESG, a exemplo de países como a Noruega, no qual os investidores abandonam investimentos de companhias que não possuem práticas sustentáveis (Hart & Milstein, 2004). Nesta mesma linha, King (2007) ressalta a importância da disponibilização de informações socioambientais seguir a mesma linha de evidenciação econômica das demonstrações contábeis, por sua vez, contendo a diversidade de informação sobre os impactos das atividades empresariais no meio ambiente e na sociedade, por meio de relatórios de sustentabilidade. Uma organização para ser vista como mais sustentável precisa conciliar bom desempenho econômico-financeiro com bom desempenho nos indicadores sociais e ambientais (Hart & Milstein, 2004).

Consequentemente, conhecer as práticas ambientais, sociais e de governança corporativa adotadas por uma empresa, contribui com o seu modelo de gestão na implementação e no aprimoramento de planos negócios sustentáveis que contemplem estratégias que minimizem o impacto ambiental de sua atividade empresarial e promovam uma nova visão no mercado de atuação. Além disso, a pesquisa contribui com o setor cervejeiro, em especial, e em outros segmentos econômicos em geral, ao evidenciar práticas ASG que promovem um comportamento mais sustentável e possibilitam retorno positivo não só para as companhias, mas também para a sociedade.

## 2 Referencial Teórico

Esta seção aborda a sustentação teórica relativa aos conceitos de desenvolvimento sustentável, de responsabilidade social, de práticas de sustentabilidade nas empresas, necessárias para maior entendimento do assunto em questão, ainda apresentando estudos relacionados ao tema.

### 2.1 Desenvolvimento sustentável

A Revolução Industrial teve seu início nos países desenvolvidos. Após a Segunda Guerra Mundial e a exploração natural que causava a escassez, a falta de recursos foi uma das maiores preocupações. Com isso tiveram início muitos movimentos de preservação ambiental. Assim a partir de 1960 os países já começaram a pensar juntos nas questões ambientais (Mazzaroto & Berté, 2013).

O conceito de desenvolvimento sustentável surgiu, pela primeira vez, em 1972, na Conferência de Estocolmo, onde foi criado o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (ONU Meio Ambiente), porém o marco inicial do conceito para o público ocorreu em 1987, com a apresentação do Relatório *Brundtland*, conhecido como “Nosso Futuro Comum” que buscava estabelecer uma relação harmônica entre homem e natureza (Dias, 2017). O Relatório trouxe o conceito de desenvolvimento sustentável como sendo “o desenvolvimento que encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades” (Relatório *Brundtland*, 1987). Com este novo documento surgiu a Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, com sua divulgação em 1991, na Segunda Conferência Mundial da Indústria sobre a Gestão do Meio Ambiente (WICEM II). Teve como objetivo conscientizar as organizações sobre o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico e a proteção do nosso meio ambiente (Orsi, 2017).

Em 1992, no Rio de Janeiro, ocorreu a Conferência das Nações Unidas sobre Meio

Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), também conhecida como Cúpula da Terra e ECO- 92 ou RIO-92. Contou com representantes de 179 países e durou cerca de 14 dias discutindo sobre problemas ambientais globais e o desenvolvimento sustentável, que começava a tornar-se uma meta a ser alcançada pelos governos de todo o mundo (Dias, 2017). Em 1997, Elkington apresentou o tripé da sustentabilidade (*triple-bottom-line-TBL*), Social, Ambiental e Financeiro, medindo assim os resultados das organizações, seguindo tais diretrizes. O desenvolvimento sustentável é disponibilizado pelas empresas quando elas atendem sua carteira de clientes com uma produção que preserva os parâmetros desse tripé (Elkington, 2004). O desenvolvimento sustentável busca incorporar o tripé social-econômico-ambiental, “harmonizando rentabilidade financeira e crescimento econômico com justiça e bem-estar social, a conservação ambiental e a utilização racional dos recursos naturais” (Borges, 2014, p. 2).

Gyssele Mendes, assessora de comunicação do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) reforça que sustentabilidade empresarial “é o nome que se dá para o conjunto de ações adotadas pelas empresas com o objetivo de atuar de maneira consciente”. A sustentabilidade ajuda a empresa a se posicionar de maneira positiva perante ao mercado (CEBDS, 2018).

## 2.2 Responsabilidade social e sustentabilidade empresarial

Segundo a ISO 26000, responsabilidade social trata-se da “responsabilidade de uma organização pelos impactos gerados por suas decisões e consequentes atividades na sociedade e no meio ambiente, através de um comportamento transparente e ético” (Donaire & Oliveira, 2018, p. 7). Carroll (1979) definiu responsabilidade social das empresas como as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação à empresa. A responsabilidade social assume diversas faces, como proteção ambiental, planejamento da comunidade, equidade nas oportunidades de emprego, serviços sociais, entre outras do interesse público (Donaire & Oliveira, 2018). Também conhecida como gestão social, tem o dever de criar uma ligação com a gestão ambiental para que assim as organizações se tornem mais sustentáveis e comecem a contribuir cada vez mais com o desenvolvimento sustentável (Jabbour & Jabbour, 2013).

O sistema de gestão ambiental inclui internamente nas entidades “atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, atingir, analisar criticamente e manter a política ambiental”, desta forma que a empresa minimiza, e chega a eliminar, os efeitos negativos que suas atividades podem causar ao meio ambiente (Tinoco & Kraemer, 2011, p. 89). A gestão ambiental, pode ser entendida como socioambiental, e ser integrada ao planejamento estratégico da empresa, visando o futuro, em busca de evitar os possíveis danos ao meio ambiente, assim como usar, de forma menos danosa os recursos ambientais e os resíduos decorrentes da sua produção (Lins, 2015).

Da junção de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável surge o conceito de empresa sustentável, que representa a longa trajetória da gestão empresarial e que aos poucos foi assumindo compromissos e se preocupando com as demandas da sociedade. A partir da Conferência de Estocolmo (1972) o empreendedorismo que já era visto como um “agente de transformação social” também passou a ser considerado como um impulsionador do desenvolvimento sustentável (Borges, 2014, p.2). Borges (2014, p.4) trata o conceito como “a descoberta, o desenvolvimento e a exploração de oportunidades ligadas aos nichos sociais e ambientais que geram ganho econômico e melhoria social e ambiental”. “É possível que os investidores e acionistas usem cada vez mais a sustentabilidade ecológica, no lugar da estrita rentabilidade, como critério para avaliar o posicionamento estratégico de longo prazo das empresas” (Callenbach, 1993, p.124). A inspiração para a formulação de estratégias do plano de negócio deve estar diretamente relacionada a valores e práticas sustentáveis (King, 2007).

Não se espera apenas produtos, serviços e empregos da parte das empresas, espera-se que elas contribuam para o desenvolvimento sustentável, que elas evitem o fim do meio ambiente e construam, junto com a comunidade, um novo mundo, uma nova consciência (Barata, 2007). A gestão das empresas e o modo como é feita tal gestão se adaptam em uma linha de tempo histórica, conforme o tempo e ambiente em que elas vivem, isso mostra uma mudança e adaptação constante (Rodrigues, 2005<sup>2</sup> *apud* Wood, 1990). As empresas passaram a ser vistas como uma instituição sociopolítica. Não há uma conclusão sobre quais seriam as verdadeiras responsabilidades sociais de uma entidade. Existem alguns conceitos em comum usados desde 1960 que com o tempo começaram a passar por reformulações, dando origem a novas regulamentações e leis por parte do poder público. Muitas das decisões internas, hoje, provêm de demandas externas a empresa, encontrando em seu contexto considerações de caráter social e político, somados as já tradicionais considerações econômicas (Donaire & Oliveira, 2018). Uma organização para ser vista como mais sustentável precisa conciliar bom desempenho econômico-financeiro com bom desempenho nos indicadores sociais e ambientais (Hart & Milstein, 2004).

Para Benites e Polo (2013) a sustentabilidade é utilizada como ferramenta estratégica empresarial, não apenas para os *shareholders*, mas principalmente para os *stakeholders*, uma vez que a informação influencia principalmente os usuários externos as empresas, que em um mundo de altas mudanças, se preocupa cada vez mais com os produto/serviço que estão consumido e como ele é entregue a sociedade, bem como, a transparente que as organizações tem em seu processo. A contabilidade não se resume a uma ferramenta para a administração, mas sim, um instrumento de elaboração, e principalmente, divulgação dos fatos ocorridos nas entidades, buscando manter informadas as partes interessadas (Richartz, Freitas & Pfitscher, 2009).

### 2.3 Práticas ambientais nas organizações

Quando a empresa tem seu nome ligado a agentes causadores de impactos ambientais negativos isso pode causar perdas de reputação e, principalmente, perdas financeiras com a reação dos consumidores e da própria sociedade em geral (Fenker, 2015). Com os conceitos de responsabilidade social as entidades passam a adotar alguns mecanismos que reduzem o uso e consumo de recursos naturais e evitam os riscos decorrentes das suas atividades, preservando a qualidade de vida, saúde e sustentabilidade do planeta, tais como: “Sistema de Gestão Ambiental (SGA); Mecanismos de Desenvolvimento Limpo (MDL); Norma de Qualidade Ambiental (ISSO 14001); além de outros selos verdes”. (Nascimento, Lemos & Mello, 2008).

Donaire e Oliveira (2018, p. 53) mostraram ser possível empresas não abandonar os lucros quando preocupadas com o meio ambiente, mesmo sem ser uma empresa atuante do conhecido “mercado verde”. Para tal, é necessário que a empresa possua criatividade e esteja estruturada internamente de forma correta, de forma a transformar “restrições e ameaças ambientais em oportunidades de negócios”. King (2007, p. 21) afirma que “práticas responsáveis produzem estímulos adicionais para melhorias internas, como clareza e alinhamento de princípios, propósitos, políticas e práticas, com reflexos da qualidade de gestão”, sendo assim, torna-se evidente a importância na adesão de práticas responsáveis.

#### 2.3.1 Estágios da sustentabilidade nas empresas

King (2007), no Caderno Guia de Sustentabilidade para Empresas, desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), demonstra uma classificação em cinco estágios de sustentabilidade, consoante ao nível de práticas ambientais, sociais e de governança corporativa adotadas, conforme apresentados na Tabela 1.

Tabela 1

**Os cinco estágios da sustentabilidade nas empresas.**

Estágio	Nome do Estágio	Definição
Primeiro Estágio	Pré-cumprimento legal	É o estágio no qual a empresa entende que apenas o lucro é sua obrigação, ignorando o tema sustentabilidade, colocando-se contra qualquer regulamentação alegando que teria custos adicionais.
Segundo Estágio	Cumprimento legal	A empresa é gerenciada obedecendo as legislações trabalhista, ambiental, de saúde e segurança. É limitada ao cumprimento legal, porém o faz com competência. As ações sociais e ambientais ainda são tratadas como custo e a sustentabilidade é algo sem importância.
Terceiro Estágio	Além do Cumprimento Legal	A empresa passa a ter uma postura pró-ativa, começa a perceber que pode minimizar custos por meio de iniciativas de eco eficiência e reconhece que investimentos socioambientais podem diminuir incertezas e riscos da operação, assim melhorando sua reputação e impactando positivamente no seu valor econômico. As iniciativas de sustentabilidade passam a ser concentradas em departamentos especializados, em vez de institucionalizadas.
Quarto Estágio	Estratégia integrada	A empresa redefine-se em termos de marca, integrando a sustentabilidade nas estratégias-chaves de negócio. Consegue agregar valor econômico por meio de iniciativas diferenciadas que beneficiam as partes interessadas. Sustentabilidade deixa de ser tratada como custo e risco e passa a ser tratada como investimento e oportunidade. Passam a ser desenvolvidos produtos e serviços mais limpos, com atenção ao ciclo de vida destes produtos e serviços e assim se beneficia de suas iniciativas sustentáveis.
Quinto Estágio	Propósito e paixão	A empresa adota práticas sustentáveis porque entende que faz sentido contribuir para um mundo sustentável e não ao contrário. As iniciativas de sustentabilidade nem se quer chegam ao conselho de administração, mas emanam dele.

Fonte: elaborado com base em King (2007, p. 23).

King (2007, p. 23) afirma que existem cinco “tipos” de empresas sustentáveis, o ápice ocorre no quinto, e último, estágio, nos quais a sustentabilidade torna-se o propósito e a paixão da empresa, “as iniciativas de sustentabilidade nem se quer chegam ao conselho de administração, emanam dele”, ou seja, o processo ocorre de forma natural.

### **2.3.2 Indicadores de desenvolvimento sustentável**

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Brasil foram criados em apoio aos esforços da ONU após a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento ocorrida em 1992, no Rio de Janeiro. Atualmente, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) dá continuidade ao projeto iniciado em 2002 “com o compromisso de disponibilizar à sociedade um conjunto de informações sobre a realidade brasileira, em suas dimensões ambientais, sociais, econômicas e institucionais” (IBGE, 2019).

O IBGE segue as orientações da Comissão para o Desenvolvimento Sustentável (CDS), adequando-se a realidade brasileira. Atualmente foram introduzidos novos objetivos “em sintonia com as questões contemporâneas sobre o tema” (ODS). Tais são os ODS atuais:

- 1) Erradicação da pobreza;
- 2) Fome zero e agricultura sustentável;
- 3) Saúde e bem-estar;
- 4) Educação e qualidade;
- 5) Igualdade de gênero;

- 6) Água potável e saneamento;
- 7) Energia limpa e acessível;
- 8) Trabalho decente e crescimento econômico;
- 9) Indústria, inovação e infraestrutura;
- 10) Redução das desigualdades;
- 11) Cidades e comunidades sustentáveis;
- 12) Consumo e produção responsáveis;
- 13) Ação contra a mudança global do clima;
- 14) Vida na água;
- 15) Vida terrestre;
- 16) Paz, justiça e instituições eficazes;
- 17) Parcerias e meios de implementação.

Os enquadramentos nos índices de desenvolvimento sustentável ocorrem de acordo com o ambiente, forma e tamanho de cada empresa, não precisando, necessariamente, abranger todos, mas os que se enquadram em suas atividades.

### 2.3.3 *Relatórios de sustentabilidade*

Os relatórios de contabilidade contaram com o pioneirismo da *Global Reporting Initiative* (GRI) em 1997, sendo as primeiras diretrizes publicadas no ano de 2000 com a missão de “permitir que as organizações sejam transparentes e assumam a responsabilidade por seus impactos, viabilizado por meio dos padrões mais amplamente utilizados para relatórios de sustentabilidade” (GRI, 2020). O relatório que segue os padrões de melhoria contínua e sua comparabilidade global, sendo consistente e confiável, permitindo para práticas organizacionais conscientes e responsáveis. O relatório nos padrões GRI visa fornecer as ferramentas necessárias para evidenciar quais informações da ODS estão sendo seguidas (GRI, 2020). O objetivo da GRI com a criação dos seus padrões foi o de criar uma “linguagem comum” para as organizações, sejam elas grandes ou pequenas.

As normas GRI são divididas em Normas Universais e Normas Específicas. As universais contam com os fundamentos, conteúdos gerais (informações contextuais sobre a organização) e forma de gestão. As específicas são separadas em econômico (GRI 200), ambiental (GRI 300) e social (GRI 400). Ao todo são mais de 37 normas padrões disponibilizadas pela *Global Reporting Initiative*, em mais de 10 idiomas (GRI, 2020). A partir de tais princípios os Relatórios Sustentáveis são estruturados, geralmente, divulgados juntamente com os relatórios financeiros, sendo avaliados pelo GRI, que fará a declaração do nível de aplicabilidade. Apesar de os relatórios ainda não serem obrigatórios, há evidências, de que possam ser contribuir com a evidenciação das demonstrações financeiras e com os auditores externos (Santos, Silva, Silva & Reis, 2018).

### 2.3.4 *Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3)*

O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3), criado em 2005, foi o quarto índice de sustentabilidade do mundo. O objetivo, desde o princípio foi “induzir as empresas a adotarem melhores práticas de sustentabilidade”. Segundo diretrizes da B3, “as práticas ESG contribuem para a perenidade dos negócios” (B3, 2021). As empresas com mais de 200 ações líquidas na bolsa de valores são convidadas a passar por um processo no qual ocorre o preenchimento de um questionário com sete dimensões: econômico- financeiro, geral, ambiental, governança corporativa, social, mudança do clima e natureza dos produtos. Na realização deste estudo, com vigência anual, participam 40 companhias (Brasil, Bolsa, Balcão – B3). O índice tornou possível uma análise comparativa da performance de cada empresa listada na bolsa, com base na “eficiência econômica,

equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa” (B3). O Conselho Deliberativo do ISE ainda afirma que o índice torna possível a “ampliação do entendimento sobre empresas e grupos comprometidos com a sustentabilidade, diferenciando-os em termos de qualidade, nível de compromisso com o desenvolvimento sustentável e transparência”.

## 2.4 *Environmental, Social and Governance* (ESG)

*Environmental, Social and Governance* (ESG), no Brasil conhecida como ASG, é um índice com base em impactos sustentáveis em três pilares. São eles: ambiental, social e governança corporativa. Tal índice visa demonstrar maior transparência para usuários internos e externos sobre as empresas que trabalham ou buscam investir nas bolsas de valores mundiais (Pacto Global Rede Brasil).

Sobre o meio ambiente são levados em consideração alterações climáticas, recursos naturais, poluição e resíduos e oportunidades ambientais. No âmbito social o capital humano, responsabilidade do produto, oposição das partes interessadas e as oportunidades sociais. Em relação à governança, o corporativismo e o comportamento corporativo. As empresas se adequam aos pilares conforme suas atividades. Seguir os conceitos ESG não é cumprir todos princípios, mas adequar a sua empresa, sua atividade, aos fatores sustentáveis que ela impacta ou pode impactar (MSCI, *online*).

Muitos investidores têm usado o ESG como um fator de tomada de decisões em seus investimentos, o chamado “Investimento Responsável” (Gillan, Hartzell, Koach e Starks, 2010). De acordo com os autores várias empresas terceirizadas classificam as instituições pelo seu desempenho dentro das três áreas.

## 2.5 **Gestão sustentável e o mundo atual**

Com o Pacto Global e seus dez princípios universais, a declaração do Rio sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento passa a fazer parte do comprometimento das organizações em seguir tais diretrizes (ambiental, social e governamental), visando melhor avaliação no mercado. O Pacto Global, demonstra que quando grandes empresas gestoras de índices de ações no mercado financeiro, como a *BlackRock*, começam a avaliar índices sustentáveis nas operações das empresas, comprometendo-se com a “transparência dos seus fundos de ação”, isso passa a ser um alerta para que tais medidas sejam adotadas, e que o corporativismo mais consciente comece a existir. A sociedade, que também é composta por grandes investidores e consumidores, passou a avaliar com afinco, exigindo o compromisso e a escolha sustentável das entidades. Uma má decisão pode manchar a imagem da empresa, afetando diretamente as escolhas do novo público que vem surgindo (Pacto Global, *online*).

Em 2013 a *International Integrated Reporting Council* (IIRC) lançou o conceito de relatório integrado com o objetivo de “simplificar e democratizar” a comunicação da empresa com seus usuários internos e externos, assim, “enriquecendo a geração de valor empresarial” (Mendes & CEBDS, 2018). O mercado consumidor muda, torna-se mais consciente e exigente, e isso exige a mesma postura das empresas. Com a mudança das demandas as entidades são obrigadas a se adequar ao “novo mercado”. Não se trata apenas de modificar seus produtos e gerenciamento do seu negócio, trata-se de disseminar as novas práticas responsáveis e influenciar não só seus clientes, mas o mercado (Barata, 2007). No ano de 2002, em São Paulo, ocorreu o Seminário da Associação Brasileira dos Analistas do Mercado de Capitais (Abamec), com o tema “Meio Ambiente e os resultados Financeiros”. Nesse seminário foi apresentada uma política ambiental por grandes empresas, como a Usiminas, A Votorantim Celulose e Papel, entre outras (Tinoco & Kraemer, 2011).

## 2.6 **Estudos relacionados**



O Pacto Global Rede Brasil demonstra que o índice ESG visa demonstrar transparência para os usuários internos e externos das empresas. Gillan, Hartzell, Koach & Starks (2010) afirmam que ESG já tem sido usado por investidores como parâmetro para tomada de decisões, classificando suas diversas atividades entre os três segmentos abrangidos no conceito. Lima e Walter (2017) desenvolveram o estudo de uma produção mais limpa e a sustentabilidade na indústria cervejeira, já demonstrando a possibilidade de minimizar os danos causados ao meio ambiente e aumentar a sua lucratividade.

O CFA *Institute* (2018) demonstra que o ESG está chegando em solo brasileiro. A partir do momento que investidores estrangeiros começam a apostar nas empresas brasileiras, o mercado passa a ver e sentir a necessidade de se adequar aos novos conceitos já tão cobrados pelos consumidores estrangeiros. O Brasil encontra-se no passo inicial para o desenvolvimento de um novo modelo de gestão de negócios, o modelo este com base na sustentabilidade. A pesquisa GRI (*Global Reporting Initiative*) e IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), elaborada no ano de 2019: “ASG como estratégia para perenidade dos negócios no século XXI”, já previa a adaptação do mercado para o tema ESG dentro dos conselhos, devido ao novo perfil que vem surgindo no mercado.

### 3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa classifica-se como qualitativa, descritiva e por estudo de caso. A abordagem qualitativa possui maior preocupação com o aprofundamento da compreensão de uma organização ou grupo social, em forma não numérica (Sampieri, Collado & Lucio, 2010). Quanto aos objetivos é descritiva (Pradanov, & Freitas, 2013), uma vez que pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (Trivinhos, 1987). Logo, adotou-se o estudo de caso (Martins, 2008), pois os propósitos não têm a ver com prover o conhecimento preciso de uma população, e sim o de propiciar uma visão ampla do problema, ou ainda, de encontrar possíveis causas que o influenciam ou o fazem ser influenciado (Gil, 2008). Os dados analisados não são métricos, assim são necessários outros tipos de abordagem (Gerhardt & Silveira, 2009). Sendo assim, os procedimentos técnicos foram múltiplos, em especial por levantamento e observação (Gil, 2008; Martins, 2008).

O estudo de caso foi realizado em um Cervejaria de médio porte com implementação para grande porte, localizada na região sul do Brasil. A escolha se deu por acessibilidade de verificação dos processos de funcionamento da cervejaria pelos pesquisadores e, também, pelo interesse da mesma de melhorar suas práticas relacionadas à sustentabilidade. A coleta de dados ocorreu entre os meses de setembro de 2020 a janeiro de 2021 por meio de entrevista e observação não participante. As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com o proprietário da empresa, o administrador e com três funcionários do processo produtivo (setor de compras, coordenador de envase e gerente de produção, também conhecido como mestre cervejeiro), por meio de três protocolos distintos e complementares. A observação não participante das pesquisadoras aos processos de produção contemplou observar e registrar o dia a dia da fábrica e as práticas ASG já adotadas, mesmo que não oficializadas. As categorias de análise do estudo foram ações ambiental, social e de governança corporativa, conforme a fundamentação teórica sobre ESG, em concomitância com as Normas GRI. Para as análises de melhoria e de classificação quanto ao estágio de sustentabilidade atual da empresa, adotou-se os cinco estágios de King (2007) e os indicadores de desenvolvimento sustentável, elencados pela ONU.

### 4 Análise de Dados

Nesta seção são apresentados os dados e discutidos os resultados do estudo, organizados nas categorias de análise (4.1), na visão dos padrões ESG (4.2), na identificação dos estágios (4.3) e nas contribuições ao modelo de gestão da empresa analisada (4.4).

## 4.1 Análise das dimensões ambientais e sociais

De forma geral, desde a abertura da Cervejaria, em 2016, a empresa teve por missão princípios e valores que fossem reflexos não só de uma boa gestão, mas de um bom ambiente que repercutisse em seus colaboradores, e que estes incorporassem as melhorias internas, como afirma King (2007). Nota-se que a empresa possui diversas práticas sustentáveis de forma voluntária, ou seja, não vinculadas a projetos de sustentabilidade ou a metas de sustentabilidade formalizadas.

A Cervejaria foi criada, desde o primeiro ano, com a cultura de reduzir ao máximo os impactos de produção envolvendo, desperdício de água, emissão de gases, energia e utilização de produtos agrícolas. Essa é uma visão e uma missão clara no ambiente interno da empresa, não só da parte do proprietário e do administrador, como também de funcionários que estão inseridos no núcleo da fábrica desde os seus “primeiros passos”.

### 4.1.1 A empresa no âmbito ambiental: processo de produção

Os quatro recursos naturais básicos da produção da cerveja são a água, o malte, o lúpulo e a levedura. Como outros insumos, a fonte energética e produtos de embalagem, entre outros. Na sequência, são descritas as práticas adaptadas pela Cervejaria observadas no estudo.

Em relação à água, de acordo com o administrador da empresa, para a produção de um litro de cerveja é utilizado em média vinte litros de água. No período do estudo, a Cervejaria utilizava, em média, cinco litros de água para cada um litro de cerveja produzida, valor que já é parâmetro no mercado cervejeiro. A entidade tem por meta reduzir esse consumo para dois litros e meio. De acordo com o Mestre Cervejeiro, a caldeira da empresa consome, em média, oitocentos litros de água/hora captados por poço artesiano da empresa. A Cervejaria possui projetos de reutilização desta água, depois de tratada. Para tal, a companhia conta uma Estação de Tratamento de Esgoto (ETE) própria, que trabalha com um método suíço, no qual a participação de aditivos químicos é mínima, pois depois de regulado o pH, todo o processo é orgânico, ou seja, bactérias participam do procedimento de decomposição de detritos e depois plantas, que se alimentam dessas bactérias, terminam a decomposição. A água potável tratada neste processo é devolvida para o solo. O projeto de ampliação da fábrica (fase dois), o qual prevê que toda a água tratada seja reutilizada na caldeira, assim como nos banheiros, jardins, limpeza da fábrica, entre outros. Segundo o gerente de produção, o projeto também contempla a captação de água da chuva para reutilização na empresa, devida à alta pluviosidade da região. Tal medida, permitirá a captação e o consumo de maneira consciente. Esclarece que, em média, no Brasil, quase todos os insumos usados na produção da cerveja, como malte e o lúpulo, eram 100% importados a cerca de 5 anos. Aos poucos, principalmente, com a abertura de mais micro cervejarias no país, o mercado e a agricultura foram tentando se adaptar, com o apoio de novos investidores. Porém, ainda, é raro encontrar malte especial em território brasileiro, onde apenas uma cooperativa do estado do Paraná importa o produto para beneficiá-lo no Brasil. Segundo o CEO da Cervejaria, o malte *pilsen* já é produzido regionalmente e possui excelente qualidade. A empresa acredita que não irá demorar para o Brasil ter 100% dos insumos nacionais, afinal estamos falando de um país agrícola. O bagaço do malte é também empregado na produção do leite. Sendo assim, depois da utilização do malte na produção ele é destinado à suplementação animal do gado bovino, principalmente da região, pois é vendido a preço de custo para os pecuaristas do entorno da fábrica. O fermento (que é responsável por fazer a cerveja) também tem por destinação à alimentação animal.

Para o insumo lúpulo, a empresa possui um projeto em andamento, no qual faz contratos de parcerias com diversos produtores da região, apoiando, assim, o desenvolvimento da produção local. Contudo, o cultivo de lúpulo ainda é recente no país, e, em contrapartida, a produção regional é comprada integralmente pela empresa. Atualmente, a Cervejaria possui uma pequena plantação no

terreno da própria fábrica, assim como tem parceiros em Santa Catarina, com o objetivo de troca de tecnologia. Dentre as metas do projeto, encontra-se a de desenvolver o máximo possível a produção do lúpulo no Brasil, dada a facilidade de cultivo e a adaptação em diferentes regiões, desde que seja cultivada adequadamente. Contudo, muito defensivo agrícola é usado durante o processo do cultivo do lúpulo, porém uma das metas do projeto é transformar o cultivo em 100% orgânico. No plano de negócios da Cervejaria, a partir do décimo ano de sua existência, consta a meta de produção integral de todo o lúpulo consumido na produção. A Cervejaria ainda não é uma empresa auto suficiente, porém em dois anos pretende ser, ou seja, adiantando seu plano de negócios de dez para seis anos, conforme informação do CEO.

Sobre o insumo levedura, a empresa prioriza a cadeia de produção local de levedura, ou pelo menos regional, quando não adota a própria. Na visão do proprietário da Cervejaria, a importação de insumo agrícola, para um país como o Brasil, o terceiro maior na produção agrícola mundial, é algo inadmissível, “a ideia é sempre incentivar a cadeia local, se não for na região, no estado, e, se não for no estado, que seja dentro do nosso país”, diz o gestor. Ademais, existe um plano de a empresa beneficiar a mesma para que ela possa ser utilizada como suplementação da alimentação humana, pois encontra-se nela uma das maiores concentrações de beta glucana existentes na natureza, considerado um antibiótico natural.

Em relação à fonte energética, a maior parte (80%) da energia utilizada na fábrica é solar, utilizando os painéis solares, contando apenas com 20% de energia elétrica. Porém, a energia consumida irá aumentar com a implementação da fase dois do parque fabril. Nos próximos dois anos, a meta é a adoção de 100% de energia renovável. Na implementação das próximas fases, está prevista a recuperação integral do custo do investimento. De acordo com seu gerente de produção e responsável técnico pelo processo produtivo, a fábrica, em especial, trabalha com métricas a serem seguidas, metas de níveis de consumo de água, de energia, de produtos químicos e de emissão de CO<sup>2</sup> (pela caldeira, principalmente). Há mais de um ano e meio, tais metas são cobradas da produção visando minimizar o possível impacto do processo produtivo no meio ambiente, dentro do que é aceitável no processo e quando atingido o nível mínimo da meta, manter o resultado já adquirido. As metas acabam sendo consequência dos valores que a empresa carrega desde sua entrada no mercado. De acordo com o gestor, a Cervejaria é a única da região onde está sediada que possui todos os pré-requisitos que o Ministério da Agricultura solicita e considera como marcadores de desempenho para bonificação de resultado dos líderes do setor de produção. Assim, todas as métricas solicitadas e fiscalizadas pelo governo, antes mesmo de serem métricas, já eram abordadas pela empresa.

No insumo embalagens, os materiais mais utilizados são as garrafas de plástico (pet's de um litro). Visando a sustentabilidade, a Cervejaria possui uma estratégia de *marketing* que consiste em incentivar o aproveitamento das embalagens pelos consumidores oportunizando enchê-las de produto novamente, por um preço reduzido. O projeto apresentou alta aceitação dos consumidores, e hoje a maior saída do segmento *pub* são de garrafas reabastecidas. Tal estratégia permite e incentiva a reutilização de embalagens plásticas. A escolha do plástico para as embalagens, em detrimento as de vidro, decorreu da estabilidade de fornecimento do produto e maior aceitação pelo mercado. Atualmente, o mercado do vidro no Brasil contempla empresas específicas, as quais dominam o seguimento. Tal fato apresenta o risco de instabilidade do preço do insumo, pois impactos econômicos na maior fabricante são rapidamente repassados para as fábricas menores, que possuem estoque pequenos, fazendo com que o produto acabe de forma acelerada no mercado. Com o alumínio é semelhante, o mercado é dominado por poucas empresas e os efeitos repercutem na cadeia produtiva. No passado, a reutilização era feita com a embalagem de vidro, porém havia muito desperdício e o mercado acabou não aderindo de forma favorável. Com o plástico o problema foi sanado e o público da Cervejaria aderiu de maneira mais abrangente. O projeto acaba por diminuir o desperdício de garrafas. Na chegada da garrafa já utilizada, ela é higienizada com um produto especial, recebe o

líquido e é lacrada novamente, tudo na frente do consumidor.

Quanto ao aspecto validade do produto, dificilmente algum produto perde validade, uma vez que, a cerveja só é engarrafada quando já possui destinação certa. Atualmente, a fábrica não consegue produzir o suficiente para atender a demanda o que é mais uma justificativa para terem baixos estoques. Quando produtos vencem no varejo são devolvidos à Cervejaria, sendo o líquido reciclado pela ETE, onde é transformado em “água cinza” e devolvido para o solo. Sua embalagem é separada e descartada, seguindo para a coleta seletiva.

#### **4.1.2 A empresa no âmbito social**

A seletiva de empregos na empresa acontece primeiramente por análise de currículo pelo setor de recursos humanos. Após, juntamente com o CEO, é realizada a análise dos currículos sem foto do candidato. Tal medida, visa eliminar no primeiro momento todo e qualquer tipo de preconceito. Na visão da empresa o que importa é a competência do colaborador e não seu biotipo. Quando do estudo, a empresa empregava 68 funcionários diretos, de diversos gêneros e raças. A empresa planeja aumentar seus empregos diretos em pelo menos 40%, devido ao aumento da produção (implementação da fase 2). Periodicamente, acontecem pesquisas de clima organizacional a cada seis meses. A pesquisa tem por objetivo monitorar o ambiente organizacional. A Cervejaria visa, desde o início, manter um local no qual os funcionários sintam satisfação em fazer parte, com meta de estar representada entre as melhores empresas de se trabalhar, segundo o prêmio GPTW.

A Cervejaria tem por meta seguinte na fábrica, que já vem sendo implementada, o desenvolvimento profissional dos funcionários, contemplando o fornecimento de mentorias. A empresa vem buscando criar uma nova cultura empresarial de fazer parte do crescimento de seus colaboradores, não só como empresa, mas também com agente de mudança. O acesso aos responsáveis por cada setor e ao CEO é de extrema facilidade. A política interna da empresa é de que “a porta sempre está aberta”. Observando a hierarquia, a comunicação flui de forma livre, horizontalmente, os funcionários sentem-se bem para apresentar suas ideias e pensamentos. A empresa funciona como unidade única, não apenas de forma material, mas com seus funcionários. A união entre cada setor e cada pessoa é clara. A cultura da empresa é crescer juntos, os funcionários e a empresa, é fazer história e fazer parte da história da cervejaria.

Em relação à Pandemia mundial pelo Covid-19, a empresa precisou paralisar suas atividades num primeiro momento. A ideia desde o início foi manter todos os empregos gerados e assim foi feito. Nos primeiros quinze dias a fábrica entrou em férias coletivas, enquanto os gerentes junto com o CEO tentavam encontrar caminhos viáveis para se manter durante o imprevisto. A empresa contava com bons níveis de estoque não apresentando falta de produto inicialmente. Porém, quando os estoques acabaram não era possível a volta da produção, por carência de insumos. O caminho encontrado pela Cervejaria foi o da produção de álcool 70%, para atender a demanda do mercado, sendo a maior parte deste produto doada para a área da saúde da região. Esta estratégia possibilitou manter os empregos e a continuidade da fábrica.

## **4.2 Práticas ambientais e sociais pelos padrões ESG**

De acordo com os padrões GRI, a empresa possui as características e a capacidade de elaborar Relatórios de Sustentabilidade, demonstrando sua contribuição nos objetivos de Desenvolvimento Sustentável e, principalmente, abordando os conceitos ESG. A Cervejaria atende aos preceitos que o ESG quer transmitir, de que cada empresa no seu segmento de mercado se ajuste aos novos padrões para um mundo sustentável, englobando o meio ambiente, o social e a governança corporativa. A Tabela 2 apresenta as práticas da dimensão ambiental já adotadas pela Cervejaria e a classificação das mesmas, no ramo da empresa e dos padrões ESG por segmentos, levando em consideração, também,

em quais objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) se enquadram.

Tabela 2

**Práticas adotadas pela empresa segundo os padrões ESG – Dimensão Ambiental**

Práticas	Benefícios	Enquadramento do Objetivo ODS
Unidade de Tratamento de Efluentes	Devolve água potável para o solo.	06) Água potável e saneamento. 12) Consumo e produção responsáveis.
Energia Solar	Diminuí os gastos de energia elétrica.	07) Energia limpa e acessível. 09) Indústria, inovação e infraestrutura. 12) Consumo e produção responsáveis.
Métricas de desempenho	Reduz emissão de CO <sup>2</sup> e o uso de água, energia e químicos no máximo possível permitido pela cadeia de produção.	06) Água potável e saneamento. 07) Energia limpa e acessível. 12) Consumo e produção responsáveis.
Garrafas retornáveis	Diminuí a produção de lixo e instiga o consumo consciente.	09) Indústria, inovação e infraestrutura. 12) Consumo e produção responsáveis.

Fonte: elaborado a partir dos dados obtidos na pesquisa (2021).

A ISO 26000 demonstra a importância de a empresa ter um comportamento transparente e ético mediante os impactos gerados por ela ao decorrer de sua produção (Donaire & Oliveira, 2018). Conforme demonstrado na subseção anterior, a Cervejaria procura minimizar, ao máximo dentro da sua realidade, os impactos ambientais advindos do seu processo produtivo, em consonância com Donaire e Oliveira (2018). A empresa ainda possui lacunas no quesito transparência, pois o processo não é evidenciado de forma clara a todas as partes interessadas, principalmente, aos usuários externos. A gestão ambiental, ao ser integrada ao planejamento estratégico da empresa, demonstra a preocupação não só com o presente, mas também com o futuro (Lins, 2015). A Tabela 3 apresenta as práticas adotadas pela Cervejaria em conformidade aos padrões ESG na dimensão social.

Tabela 3

**Práticas adotadas pela empresa segundo os padrões ESG – Dimensão Social**

Práticas	Benefícios	Enquadramento do Objetivos ODS
Parceiros no desenvolvimento de lúpulo	Fomenta a economia local, contratando e incentivando parceiros da região, os chamados arranjos locais produtivos que alimentam o ecossistema.	02) Agricultura sustentável. 08) Trabalho descente e desenvolvimento econômico. 12) Consumo e produção responsáveis. 17) Parcerias e meios de implementação.
Análise de currículos sem fotos	Mínimiza a discriminação e o preconceito na hora da contratação analisada pelo setor de RH.	08) Trabalho descente e desenvolvimento. 10) Redução de desigualdades.
Mentorias de liderança	Visa o desenvolvimento de seus colaboradores, alinhando o crescimento não só da empresa como de todo o seu pessoal.	08) Trabalho descente e desenvolvimento. 09) Indústria, inovação e infraestrutura.
Segurança no Trabalho	São oferecidos cursos e equipamentos de segurança para todo o pessoal do chão de fábrica.	08) Trabalho descente e desenvolvimento. 09) Indústria, inovação e infraestrutura.
Produção de álcool durante a pandemia	Com a alta demanda houve falta do produto no mercado, vendo uma forma de evitar demissões a empresa se adequou para a produção de álcool 70%, doando grande parte ao setor da saúde na região.	09) Indústria, inovação e infraestrutura. 17) Parcerias e meios de implementação.

Fonte: elaborado a partir dos dados obtidos na pesquisa (2021).

A dimensão social da empresa demonstra práticas responsáveis socialmente já desenvolvidas pela organização, que segundo King (2007), tais práticas podem ocorrer incentivos para melhoria interna, alinhando ideias e entregando um melhor resultado, com práticas responsáveis, conforme a

Cervejaria vem desenvolvendo. A Tabela 3 apresenta as práticas adotadas pela Cervejaria em conformidade aos padrões ESG na dimensão governança corporativa.

Tabela 4

**Práticas adotadas pela empresa segundo os padrões ESG – Dimensão governança corporativa**

Práticas	Benefícios	Enquadramento do Objetivo ODS
Código de ética	Todos os colaboradores têm ciência dos princípios e práticas aceitos pela empresa.	08) Trabalho descente e desenvolvimento. 09) Indústria, inovação e infraestrutura.

Fonte: elaborado a partir dos dados obtidos na pesquisa (2021).

No conceito ESG, o padrão com mais defasagem na empresa analisada é o de *Governance*. Tal padrão consiste na implementação de políticas e práticas que direcionem a empresa, a exemplo de política anticorrupção. Na Tabela 5 são destacadas as práticas adotadas pela Cervejaria envolvendo duas ou mais dimensões do padrão ESG. Evidencia-se a falta de práticas com a visão corporativa, o que não quer dizer que a empresa não as possua, porém não demonstra transparência nem com seus colaboradores internos e nem com seus consumidores. A MSCI sinaliza a dificuldade no cumprimento de todos os princípios elencados no ESG, mas recomenda os que podem abranger ao máximo os fatores que impactam a sociedade, contemplando a atividade desenvolvida pela empresa.

Tabela 5

**Práticas adotadas pela empresa segundo os padrões ESG – envolvendo duas ou mais classificações**

Práticas adotada	Classificação ESG	Benefícios	Objetivo ODS
Fomento de pequenos e médios fornecedores/parceiros	Social e Corporativo	A empresa busca seus fornecedores que sejam empresas pequenas ou médias em desenvolvimento, não só na sua região, fomentando além da economia local, mas criando uma nova política de desenvolvimento de seus parceiros no mercado.	08) Trabalho descente e desenvolvimento. 09) Indústria, inovação e infraestrutura. 17) Parcerias e meios de implementação
Destinação do bagaço do malte	Ambiental e Social	Todo bagaço do malte do processo produtivo é destinado à alimentação animal da pecuária da região.	02) Agricultura sustentável. 09) Indústria, inovação e infraestrutura. 12) Consumo e produção responsáveis.
Política de reciclagem	Ambiental e Social	Todo o lixo reciclado é limpo e separado pela fábrica para depois ser entregue aos coletores seletivos da região.	09) Indústria, inovação e infraestrutura. 12) Consumo e produção responsáveis.
Livre comunicação	Social e Corporativo	Os funcionários da empresa podem expressar ideias, descontentamentos, entre outros. Não só a porta dos gestores está sempre aberta, como a do CEO da empresa. A hierarquização da empresa ocorre de forma horizontal.	08) Trabalho descente e desenvolvimento. 09) Indústria, inovação e infraestrutura. 17) Parcerias e meios de implementação
Pesquisas de clima organizacional	Social e Corporativo	A empresa prioriza um ambiente no qual seus colaboradores tenham prazer de trabalhar, tenham boa comunicação e sintam-se reconhecidos.	08) Trabalho descente e desenvolvimento. 09) Indústria, inovação e infraestrutura.

Fonte: elaborado a partir dos dados obtidos na pesquisa (2021).

Aponta-se, por este estudo, carência de conscientização de que a sustentabilidade adotada pela empresa não importa apenas para os seus fins internos, mas, principalmente, para os externos. Práticas

sustentáveis de produção e de gestão podem alavancar a lucratividade conforme aponta Borges (2014), bem como construir confiança do público na empresa e no seu processo de produção e, conseqüentemente, na sua continuidade no mercado. Nota-se, também, a aderência de nove dos objetivos ODS elencados pela ONU nas práticas já desenvolvidas. A B3, por meio de suas diretrizes, evidencia que ao aderir às práticas ESG, as empresas contribuem com a continuidade dos seus negócios, visando o longo prazo.

### 4.3 Análise dos estágios da sustentabilidade

Atento aos cinco estágios de sustentabilidade nas empresas publicados pelo IBGC, a Cervejaria analisada encontra-se entre o terceiro e o quarto estágio, ou seja, entre o “além do cumprimento legal” e a “estratégia integrada”. A empresa já nasceu com a ideia de sustentabilidade institucionalizada, principalmente no seu viés social, mesmo que de forma intrínseca. Atualmente existe uma postura pró-ativa na fábrica, mesmo que pouco explorada e divulgada. O CEO reconhece sustentabilidade como um investimento e não por custo, vislumbrando as futuras gerações.

A Tabela 6 representa a situação dos estágios propostos por King (2007), identificados da empresa analisada.

Tabela 6

#### Os cinco estágios de sustentabilidade da cervejaria

Categoria	Nome do Estágio	Definição	Estágio interno da empresa
Primeiro Estágio	Pré-cumprimento legal	É o estágio no qual a empresa entende que apenas o lucro é sua obrigação, ignorando o tema sustentabilidade, colocando-se contra qualquer regulamentação alegando que teria custos adicionais.	A empresa desde sua criação nunca esteve nesse estágio, seu fundador e administrador acreditou e buscou o bem social e ambiental em primeiro lugar.
Segundo Estágio	Cumprimento legal	A empresa é gerenciada em obediência às legislações trabalhista, ambiental, de saúde e de segurança. É limitada ao cumprimento legal, porém o faz com competência. As ações sociais e ambientais são tratadas como custo e a sustentabilidade é desconsiderada.	A empresa desde sua fundação foi gerenciada obedecendo as legislações em todos os âmbitos, não só por motivos normativos, mas como missão, não considerando como custo e sim concientização.
Terceiro Estágio	Além do Cumprimento Legal	A empresa adota uma postura pró-ativa, ao perceber que pode minimizar custos por meio de iniciativas de ecoeficiência e reconhece que investimentos socioambientais podem diminuir incertezas e riscos da operação, melhorando sua reputação e propiciando impactos positivo no seu valor econômico. As iniciativas de sustentabilidade passam a ser concentradas em departamentos especializados.	A Cervejaria historicamente se ateu as questões de riscos da operação, em busca de uma boa reputação e, principalmente, do bem-estar do seu consumidor. O que lhe permitiu, naturalmente, um resultado positivo sobre seus lucros. Porém, a sustentabilidade ainda é concentrada em departamentos, principalmente o administrativo, não sendo institucionalizada.
Quarto Estágio	Estratégia integrada	A empresa redefine-se em termos de marca, integrando a sustentabilidade nas estratégias-chaves de negócio. Consegue agregar valor econômico por meio de iniciativas diferenciadas que beneficiam as partes interessadas. Sustentabilidade deixa de ser tratada como custo e risco e passa a ser tratada como investimento e oportunidade.	A empresa está em construção nesta fase, desenvolvendo projetos para alcançar as metas esperadas e procurando institucionalizar os conceitos em toda a organização. O processo é

		Passam a ser desenvolvidos produtos e serviços mais limpos, com atenção ao ciclo de vida destes produtos e serviços e assim se beneficia de suas iniciativas sustentáveis.	de construção.
Quinto Estágio	Propósito e paixão	A empresa adota práticas sustentáveis porque entende que faz sentido contribuir para um mundo sustentável e não ao contrário. As iniciativas de sustentabilidade nem se quer chegam ao conselho de administração, mas emanam dele.	Não atingido.

Fonte: elaborado a partir dos dados obtidos na pesquisa (2021).

Sempre houve metas e ideias de sustentabilidade na estratégia chave de negócios da Cervejaria, porém nunca identificadas com essa nomenclatura. O que impede a empresa de estar no estágio quatro é não conseguir, como um todo, enxergar a agregação de valor econômico que a sustentabilidade pode causar e não se utilizar dos benefícios trazidos as partes interessadas, ou seja, essa visão não é explorada da melhor maneira possível na empresa. Os valores social e ambiental estão enraizados na cultura organizacional, porém oculto, as atividades ocorrem ao natural sem serem forçadas e acabam passando despercebidas.

A sustentabilidade, atualmente, pode ser considerada uma ferramenta estratégica, da qual pode se tirar o máximo possível, frizando não apenas as relações de *shareholders*, mas principalmente a de *stakeholders*, afinal, os usuários externos estão cada vez mais preocupados e conscientes sobre o processo produtivo dos produtos consumidos ou desenvolvidos a partir de seus insumos (Benites & Polo, 2013). A gestão passa a utilizar os processos contábeis para gerar informações a serem divulgadas pela Contabilidade (Hart & Milstein, 2004), de forma a manter informações úteis às partes interessadas (Richartz, Freitas & Pfitscher, 2009).

#### 4.4 Contribuições ao modelo de gestão da entidade

Observou-se que o desenvolvimento sustentável é praticado pela empresa, porém sem políticas formalizadas e divulgadas que permitam visibilidade das práticas sustentáveis. Atualmente, tal aderência só se captura por meio de pesquisas de satisfação e de observação dos processos produtivos e de gestão. Os funcionários têm pouca visão das práticas realizadas por eles e os motivos de tais práticas. Conseqüentemente, o público consumidor e os *stakeholders* acabam não tendo a percepção de empresa sustentável. Faltam ações para dar visibilidade externa às melhores práticas, a exemplo do Relatório de Sustentabilidade e do Relato integrado e certificações, conforme recomendações de Nascimento et al., 2008.

Com a realização dessa pesquisa, as discussões das pesquisadoras com os gestores possibilitou que alguns projetos e metas fossem desenhados para o futuro da empresa, priorizando sua adequação com maior eficiência dentre os conceitos abordados e priorizados atualmente pelo mercado, levando em consideração os objetivos ODS elencados pela ONU, destacados na Tabela 6.

Tabela 6

#### Metas e projetos a serem implementados pela empresa segundo os padrões ESG por dimensão

Projeto/Meta	Classificação ESG	Benefício	Impacto nos Objetivo ODS
Captação da água da chuva		Tratando-se de uma região com altos índices pluviométricos a captação da água da chuva poderia ser usada para diversas atividades e funcionalidades da empresa, desde o chão	06) Água potável e saneamento. 09) Indústria, inovação e infraestrutura.



	Ambiental	de fábrica ao administrativo.	12) Consumo e produção responsáveis.
Energia 100% solar		Até 2025 a empresa visa, mesmo com implementação de novas fases ter sua energia 100% renovável.	07) Energia limpa e acessível. 09) Indústria, inovação e infraestrutura. 12) Consumo e produção responsáveis.
Unidade de Tratamento de Efluentes e sua destinação		Aprimoramento da ETE com o aumento da produção, seguindo a expansão da fábrica, vista como um investimento. Melhoria na destinação da água no processo produtivo e por outros setores.	06) Água potável e saneamento. 09) Indústria, inovação e infraestrutura. 12) Consumo e produção responsáveis.
Política anticorrupção	Corporativo	Conscientização dos usuários internos e transparência aos externos sobre a postura da empresa frente à possibilidade de práticas de corrupção, usualmente observadas na sociedade em geral.	08) Trabalho descente e desenvolvimento econômico; 09) Indústria, inovação e infraestrutura. 12) Consumo e produção responsáveis. 17) Parcerias e meios de implementação
Política de transparência e divulgação		Os colaboradores e os consumidores devem estar cientes de como ocorre a produção, o porquê dos procedimentos, quais as práticas adotadas e o que é feito a favor do meio ambiente. A cadeia de produção deve ser cristalina para quem produz e para quem consome.	9) Indústria, inovação e infraestrutura. 10) Redução de desigualdades. 12) Consumo e produção responsáveis. 17) Parcerias e meios de implementação
Programa de captação e desenvolvimento	Social e Corporativo	Criação de programas de estágios e de <i>trainees</i> com vistas a capacitação e o desenvolvimento de jovens iniciantes do mercado de trabalho.	09) Indústria, inovação e infraestrutura 10) Redução de desigualdades.
Cerveja sem álcool		O desenvolvimento de um produto com 0% álcool para um consumo consciente, acompanhado de políticas de conscientização do consumo do álcool.	09) Indústria, inovação e infraestrutura. 12) Consumo e produção responsáveis.
Programas de igualdade de gêneros		Ampliar políticas de inclusão com foco no desenvolvimento técnico e profissional de futuros colaboradores, dada ao contexto de desigualdade social na sociedade brasileira.	8) Trabalho descente e desenvolvimento econômico. 9) Indústria, inovação e infraestrutura. 10) Redução de desigualdades.
Embalagens de material 100% reciclável	Ambiental e Social	Procurar parceiras para o desenvolvimento de garrafas pet's feitas de resina reciclável.	09) Indústria, inovação e infraestrutura. 12) Consumo e produção responsáveis. 17) Parcerias e meios de implementação
Frete compartilhado		Compartilhamento da frota de caminhões contribuindo com meio ambiente e com a economia.	7) Energia limpa e acessível.
Reuniões com pauta de desenvolvimento sustentável	Ambiental, Social e Corporativo	Adoção da agenda de sustentabilidade com reuniões focadas em análises e desenvolvimento de novos projetos e metas sustentáveis.	09) Indústria, inovação e infraestrutura. 12) Consumo e produção responsáveis

Fonte: elaborado a partir dos dados obtidos na pesquisa (2021).

Com a implementação de novas fases de expansão da Cervejaria (atual fase 2), observou-se pelos dados da pesquisa que é possível a adesão de novos projetos que contemplem metas visando a

sustentabilidade, acompanhando o crescimento da empresa de acordo Jabbour e Jabbour (2013). O modelo de gestão da entidade pode ser aprimorado visando não apenas melhorar práticas já adotadas, como ao planejar novas a serem adotadas e entendidas por investimento que acompanha o crescimento da organização. As práticas ASG são imprescindíveis para a continuidade da empresa, contribuindo com a sua imagem institucional, por meio de transparência e de manutenção da confiança estabelecida com os seus usuários internos e externos, conforme apontado por Tinoco e Kraemer (2011).

## 5 Considerações Finais

O presente estudo tem por objetivo analisar por meio de estudo de caso as práticas ambientais, sociais e corporativas adotadas para um modelo de gestão sustentável por meio dos conceitos ESG. A pesquisa teve por objeto uma companhia cervejeira da região sul do Brasil, denominada neste estudo de Cervejaria, entre os meses de setembro de 2020 até janeiro de 2021. A escolha se deu pelo motivo da empresa estar em constante crescimento no mercado, a cada dois anos sua produção dobra. A cerveja já é encontrada em grandes redes de supermercado e está cada vez mais conhecida pelo público consumidor. Atualmente, a produção está aquém da demanda solicitada, porém já se encontra em processo de expansão.

A coleta de dados por observação não participante e da aplicação de entrevistas semi-estruturadas foi possível identificar que a missão, visão e valores da empresa são bem consolidados atendendo as métricas ESG, porém de maneira involuntária, sem um modelo de gestão sustentável, e é nesse ponto que são encontrados defasagem no seguimento dos padrões aplicados. Atualmente a empresa gera projetos como arranjos locais produtivos alimentando o ecossistema da região, a agricultura familiar. Trata o descarte de cada insumo utilizado de maneira minuciosa, para que não haver “sobras” e que todo material descartado seja separado de forma correta, limpa e adequada, para a coleta seletiva da região. A empresa demonstra preocupação com cada etapa do processo produtivo, sempre procurando compreender o que pode ser melhorado e o que não vem sendo usado de forma correta, buscando, assim, mitigar no máximo possível tanto o desperdício como as agressões ao meio ambiente.

Percebe-se a falta de um programa estruturado de gestão sustentável que possibilite a empresa gerar e monitorar indicadores de sustentabilidade, estar apta a integrar *rankings* nacionais e internacionais, participar de premiações, adquirir selos e certificações de sustentabilidade e evoluir de forma estratégica na escala de visibilidade que promova atração de investimentos, abertura de capital, e um valor agregado potencializado por imagem e reputação junto à sociedade. Com o constante crescimento da empresa torna-se possível, cada vez mais, a adoção de um modelo de gestão sustentável e eficiente. Entretanto, para a implementação ter 100% de eficácia é necessário que algumas práticas e processos, principalmente corporativos, sejam mudados. O padrão ESG menos seguido é o *Governance* que consiste na adoção de políticas internas e externas, maior conscientização do usuário interno e externo. As métricas são seguidas, os projetos são existentes e estão em andamento, porém acontecem de forma automática e acabam passando despercebidos pela gestão.

Consequentemente, se a visão interna é nublada, a visão externa da empresa acaba sendo ainda mais. O mercado, ao passar dos anos, está mais consciente, um produto não é consumido apenas por ser bom, mas por sua história, sua trajetória e pelo respeito ao meio ambiente. A cadeia de produção tornou-se mais importante que o produto final e demonstrar esse processo tornou-se crucial dentro das empresas.

O modelo de gestão sustentável é viável e já ocorre, vai se tornar realidade com o aperfeiçoamento e divulgação do trabalho desempenhado pela Cervejaria. Reuniões com a pauta sustentabilidade são o ponto de partida da empresa tornar as metas e os projetos algo corporativo e não focado em setores separados. Segundo os cinco estágios da sustentabilidade nas empresas,

desenvolvido pelo IBGC, a empresa encontra-se entre o nível três e quatro, com o potencial de chegar ao estágio cinco. O CEO durante o presente estudo passou a ter um novo olhar sobre o conceito sustentabilidade e visa a adoção de medidas mais focadas em práticas sustentáveis, que emanem para o público externo de forma natural, como ocorre internamente. A meta da administração passou a ser não só a aplicação e a implementação de um programa estruturado de gestão sustentável eficiente, mas também a divulgação de relatórios de sustentabilidade, seguindo os padrões ESG e GRI, de acordo com as proporções da atividade. A Cervejaria é e segue sendo um agente de mudanças e pretende criar a sua própria “linguagem comum”, incentivada pelo GRI.

Esta pesquisa contribui de forma geral na gestão sustentável de pequenas e médias empresas e, em específico, visa alcançar os microempreendedores cervejeiros, as cervejarias artesanais de médio porte em desenvolvimento. O estudo fornece informações práticas para que pequenas empresas também se tornem agentes de mudanças, ao demonstrar que não são apenas as grandes companhias que necessitam de mudança e podem fazer a diferença no mercado. O objetivo principal que justifica a análise é mudar o olhar das empresas internamente para o mercado e, assim, transmitir tais práticas e pensamentos de forma transparente e confiável, tornando a empresa melhor e seu produto mais atraente. A ideia está em apresentar conceitos, métodos, estratégias e plano de negócios sob um novo olhar na forma de estudo de caso para evidenciar que não é apenas teórico, mas a aplicação é prática e pode começar de forma gradativa e crescente.

O estudo limita-se em um modelo de gestão sustentável para uma empresa do ramo cervejeiro, por meio de um estudo de caso, uma vez que cada empresa possui os seus padrões ESG a serem seguidos, de acordo com a sua cadeia produtiva e seus produtos. Desta forma, sugerem-se futuras investigações realizadas a outros setores, sendo possível criar novos padrões de modelo para diversas áreas do mercado brasileiro.

## REFERÊNCIAS

- Barata, M. M. L. (2007). O setor empresarial e a sustentabilidade no Brasil. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 1(1), 70-86. <https://doi.org/10.12712/rpca.v1i1.156>
- Barbieri, J. C. (2017). *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos* (4 ed). São Paulo: Saraiva.
- Benites, L. L. L. & Polo, E. F. (2013). A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do triple bottom line na masisa. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 6(Especial), 827-841.
- Briand, R. (2016) *ESG 101: o que é ESG?*. Morgan Stanley Capital International, MSCI. <https://www.msci.com/what-is-esg>
- Borges, C. (2014). *Empreendedorismo sustentável*. São Paulo: Saraiva.
- Brasil, Bolsa, Balcão, B3. (2021). Índice de sustentabilidade empresarial (ISE B3). *Recuperado de Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3) | B3*.
- Callenbach, E. et al. (1993). *Gerenciamento ecológico. Eco-Management – Guia do Instituto Elmwood de Auditoria Ecológica e Negócios Sustentáveis*. São Paulo: Curtis.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. *Business Society*. 38(3), 268-295.
- Chartered Financial Analyst, CFA (2018). Principles for Responsible Investment, PRI (2018). Integração (ASG) no Brasi: mercados, práticas e dados. *CFA Institute*.
- Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentavel, CDBDS. *ESG: as três letras que estão mudando os investimentos*. <https://cebds.org/esg-as-tres-letras-que-estao-mudando-comportamento-os-investimentos/>
- Dias, R. (2017). *Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade* (3. Ed). São Paulo: Atlas.



- Donaire, D. & Oliveira, E. C. (2018). *Gestão Ambiental na Empresa* (3. ed). São Paulo: Atlas.
- Elkington, J. (2004). *Entre no Triple Bottom Line*. <http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
- Fenker, E. A. et al. (2015). *Gestão ambiental: incentivos, riscos e custos*. São Paulo: Atlas.
- Gerhardt, T. E., Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Rio Grande Do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4. ed). São Paulo: Atlas.
- Gillan, S., Hartzell, J. C., Koch, A., & Starks, L. T. (2010). Firms' environmental, social and governance (ESG) choices, performance and managerial motivation. *Unpublished working paper, 10*.
- Global Reporting Initiative, GRI. *Nossa missão e história*. <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>
- Hart, S. & Milstein, M. (2004). *Criando valor sustentável* (3. ed). ERA Executivo.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, IBGC & Global Reporting Initiative, GRI. (2019). *Pesquisa sobre ASG para perenidades das empresas no século 21*. <https://www.ibgc.org.br/blog/pesquisa-gri-asg>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE. (2015). *Indicadores de desenvolvimento sustentável*. <https://www.ibge.gov.br/geociencias/informacoes-ambientais/estudos-ambientais/15838-indicadores-de-desenvolvimento-sustentavel.html?=&t=o-que-e>.
- Jabbour, A. B. L. S. & Jabbour, C. J. C. (2013). *Gestão ambiental das organizações: fundamentos e tendências* (1. ed). São Paulo: Atlas.
- King, M. E. (2007). *Guia de sustentabilidade para as empresas* (4. ed). São Paulo: IBGE.
- Lima, D. A. P. & Walter, F. (2017). Produção mais limpa e sustentabilidade na indústria de cerveja. *Revista Engema USP*. de <http://engemausp.submissao.com.br/19/anais/arquivos/42.pdf>
- Lins, L. S. (2015). *Introdução à gestão ambiental empresarial* (1. ed). São Paulo: Atlas.
- Martins, G. A. (2008). *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa* (2. ed). São Paulo: Atlas.
- Mendes, G. (2018). Os desafios e vantagens da sustentabilidade empresarial aplicada. *CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável*.
- Nascimento, L. F. M., Lemos, A. D. C. & Mello, M. C. A. (2008). *Gestão socioambiental estratégica*. Porto Alegre: Bookman.
- Nações Unidas – ONU. *Trabalho para alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável no Brasil*. <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>.
- Orsi, F. (2017). Progressive taxes for sustainability. *Nature*, 541(7638), 464-464.
- Pacto Global Rede Brasil. *Gigante no mercado financeiro adere ao investimento sustentável*. <https://www.pactoglobal.org.br/noticia/42>.
- Pradanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* (2. ed). Novo Hamburgo: Feevale.
- Relatório Brundtland. (1987). *Nosso Futuro Comum*. <https://www.inbs.com.br/ead/Arquivos%20Cursos/SANeMeT/RELAT%23U00d3RIO%20BRUNDTLAND%20%23U201cNOSSO%20FUTURO%20COMUM%23U201d.pdf>
- Richartz, F. Freitas, C. L. & Pfitscher, E. D. (2009) Análise de Sustentabilidade em uma indústria de bebidas: um enfoque no processo produtivo. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 6(12), 35-51.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2010). *Metodologia da pesquisa* (5. ed). São Paulo: McGraw-Hill.
- Santos, D. P., Silva, A. N. S., Silva, A. P. M. & Reis, L. G. (2018). Níveis de Asseguração dos Relatórios de Sustentabilidade: Uma Análise das 50 Maiores Empresas do Brasil. *São Paulo: XV*

*Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade.* Recuperado de <https://congressosp.fipecafi.org/anais/18UspInternational/ArtigosDownload/671.pdf>  
Tinoco, J. E. P. & Kraemer, M. E. P. (2011) *Contabilidade e gestão ambiental* (3. ed). São Paulo: Atlas.  
Trivinões, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.