

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANA PAULA ALVES RABELO

**ADERÊNCIA DA AMBEV AOS ODS: ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE
SUSTENTABILIDADE (2020-2024)**

São Luís

2025

ANA PAULA ALVES RABELO

**ADERÊNCIA DA AMBEV AOS ODS: ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE
SUSTENTABILIDADE (2020-2024)**

Monografia apresentada ao Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Amanda F. Aboud de Andrade

São Luís

2025

RABELO, Ana Paula Alves.

Aderência da AmBev aos ODS: Análise dos Relatórios de Sustentabilidade (2020-2024). Ana Paula Alves Rabelo. – 2025. 46 f.

Orientador(a): Amanda Aboud.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2025.

1. ESG. 2. Sustentabilidade Corporativa. 3. Ambev. 4.ODS. 5.Governança Corporativa. I. Aboud, Amanda. II. Título.

ANA PAULA ALVES RABELO

**ADERÊNCIA DA AMBEV AOS ODS: ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE
SUSTENTABILIDADE (2020-2024)**

Monografia apresentada ao Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovador em: 17/12/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Amanda F. Aboud de Andrade
Dr.^a em Ciência da Informação
Universidade Federal do Maranhão

Prof.^a Carla Emília Amaral Ferreira
Me.^a em Educação e Pedagogia Profissional
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Sérgio Sampaio Cutrim
Dr. em Engenharia Naval e Oceania
Universidade Federal do Maranhão

RESUMO

O presente trabalho desenvolve uma análise sobre as práticas de ESG no contexto organizacional. O objetivo deste estudo foi analisar a aderência da estratégia ESG da Ambev aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, identificando os ODS prioritários e avaliando os resultados de suas práticas no Brasil no período de 2020 a 2024. A pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, tendo o estudo de caso como método e a análise documental e bibliográfica como técnicas de coleta de dados. Na estratégia da Ambev, os resultados mostram a integração de 16 dos 17 ODS. No pilar Ambiental, a empresa antecipou o atingimento da meta de eficiência hídrica (ODS 6), reduzindo o consumo de água por litro de bebida para 2,37 litros em 2023. No combate à mudança climática (ODS 7 e 13), a redução de emissões absolutas de GEE (Escopos 1 e 2) alcançou 46,2% em 2024, superando a meta de 35% e tendo suas metas validadas pela Science Based Targets initiative (SBTi) (AMBEV, 2024). Em Consumo e Produção Responsáveis (ODS 12), a Ambev produziu garrafas PET 100% recicladas para o Guaraná Antarctica. O pilar Social (ODS 1, 8, 10) evoluiu para um modelo de impacto estrutural, com o Programa BORA apoiando 201 mil pessoas em 2023 e gerando mais de R\$ 17 milhões em renda na economia. Os achados desta pesquisa evidenciam implicações importantes para que as organizações possam identificar as estratégias prioritárias a serem adotadas em seus negócios, além de compreender os efeitos positivos do alinhamento à tendência de fortalecimento da temática ESG no Brasil e no cenário global. Esses resultados constituem instrumentos de apoio à tomada de decisão e ao melhor direcionamento das instituições, organizações e sociedade.

Palavras-chave: ESG; Sustentabilidade Corporativa; Ambev; ODS; Governança Corporativa.

ABSTRACT

This study presents an analysis of ESG practices within the organizational context. The objective was to examine the alignment of Ambev's ESG strategy with the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs), identify the priority SDGs, and evaluate the outcomes of its practices in Brazil from 2020 to 2024. The research adopted a qualitative approach with an exploratory and descriptive nature, using a case study as the methodological foundation and documental and bibliographic analysis as data collection techniques. The findings show that Ambev's strategy integrates 16 of the 17 SDGs. In the Environmental pillar, the company reached its water-efficiency target (SDG 6) ahead of schedule, reducing water consumption to 2.37 liters per liter of beverage in 2023. Regarding climate action (SDGs 7 and 13), absolute GHG emissions (Scopes 1 and 2) decreased by 46.2% in 2024, surpassing the 35% reduction target, with its goals validated by the Science Based Targets initiative (SBTi) (AMBEV, 2024). In Responsible Consumption and Production (SDG 12), Ambev produced 100% recycled PET bottles for Guaraná Antarctica. The Social pillar (SDGs 1, 8, and 10) evolved toward a structural-impact model, with the BORA Program supporting 201,000 people in 2023 and generating over BRL 17 million in income. The findings highlight important implications for organizations seeking to identify priority strategies for their operations and understand the positive effects of aligning with the strengthening ESG agenda in Brazil and globally. These results serve as decision-support tools that contribute to more effective strategic direction for institutions, organizations, and society.

Keywords: ESG; Corporate Sustainability; Ambev; SDGs; Corporate Governance.

LISTA DE SIGLAS

B3	Brasil, Bolsa, Balcão
BEES	(Plataforma digital de vendas e serviços)
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CA	Conselho de Administração
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CIT	Centro de Inovação e Tecnologia Cervejeira
CNI	Confederação Nacional da Indústria
COP28	Conferência das Partes 28
ESG	Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social e Governança)
GEE	Gases de Efeito Estufa
GMV	<i>Gross Merchandise Volume</i> (Volume Bruto de Mercadorias)
hl/hl	Hectolitro por hectolitro (unidade de medida para consumo de água)
IA	Inteligência Artificial
ICO2	(Índice Carbono Eficiente)
ISE B3	Índice de Sustentabilidade Empresarial (da B3)
l/l	Litro por litro (unidade de medida para consumo de água)
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PDVs	Pontos de Venda
PET	Polietileno Tereftalato
PIB	Produto Interno Bruto
RENAEST	Registro Nacional de Acidentes e Estatísticas de Trânsito
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
RSC	Responsabilidade Social Corporativa

B3	Brasil, Bolsa, Balcão
SBTi	Science Based Targets initiative
SDL	<i>Smart Drinking LAB</i>
TCFD	<i>Task Force on Climate-related Financial Disclosures</i>
VPO	<i>Voyager Plant Optimization</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 Origem e evolução do ESG	11
2.2 Pilares do ESG	18
2.3 Papel da B3 e Adesão das Empresas às Práticas ESG	18
2.4 Indústria de Bebidas e Sustentabilidade	19
3 METODOLOGIA	21
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	23
4.1 Análise temporal (2020–2024) do Pilar Ambiental da Ambev e sua relação com os ODS	24
4.1.1 ODS 6: Água Potável e Saneamento	24
4.1.2 ODS 7 e ODS 13: Energia Limpa e Ação Contra a Mudança Global do Clima	26
4.1.3 ODS 12: Consumo e Produção Responsáveis	29
4.1.4 ODS 15: Vida Terrestre e ODS 14: Vida na Água	29
4.2 Análise temporal (2020–2024) do Pilar Social da Ambev e sua relação com os ODS	30
4.2.1 ODS 3 (Saúde e Bem-Estar) e Consumo Responsável	31
4.2.2 ODS 1, 2, 8 e 10: Inclusão Socioeconômica, Fome e Trabalho Decente	32
4.2.4 ODS 11: Cidades e Comunidades Sustentáveis	34
4.3 Análise temporal (2020–2024) do Pilar Governança da Ambev e sua relação com os ODS	36
4.3.1 ODS 16: Fortalecimento Institucional, Ética e Conformidade	37
4.3.2 ODS 9: Inovação e Resiliência de Infraestrutura	38
4.3.3 ODS 17: Parcerias e Meios de Implementação	39
5 CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

A crescente relevância da Agenda ESG (Environmental, Social and Governance) no cenário corporativo tem redefinido o conceito de valor para as organizações (SIQUEIRA, 2021). O acrônimo, que integra fatores ambientais, sociais e de governança, foi formalmente proposto pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2004, por meio do relatório "Who Cares Wins" (ONU, 2004; ECCLES; STROEHLE, 2018), com o intuito de integrar esses pilares nas avaliações de desempenho e risco (BONSERVIZZI; GULLA; SILVA, 2022; SIQUEIRA, 2021). Empresas com desempenho superior nesses critérios tendem a aumentar a confiança dos stakeholders, mitigar riscos e, em muitos casos, obter retornos financeiros mais elevados (PÉREZ, 2022).

Este cenário de transformação está intrinsecamente ligado à Agenda 2030 da ONU, um plano universal que estabeleceu 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas para buscar o equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental do desenvolvimento (ONU, 2015). Nesse contexto, o setor privado é convocado a aplicar sua criatividade e inovação na resolução dos desafios sustentáveis (ONU, 2015). O Brasil, como terceiro maior fabricante mundial de cerveja (SINDICERV, 2019), viu o tema ESG ganhar urgência e notoriedade a partir de 2020 (SALLES et al., 2023; SIQUEIRA, 2021). A pandemia de COVID-19 atuou como um catalisador, acelerando a digitalização dos negócios e a transformação dos canais de distribuição, forçando as empresas a se adaptarem rapidamente (MEDEIROS, 2022). O setor de alimentos e bebidas, por exemplo, demonstrou resiliência, representando 10,5% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro em 2020 (ABIA, 2021 apud MEDEIROS, 2022).

Nesse panorama, a Ambev, principal fabricante de cerveja do país (SILVEIRA, 2022), reconhece o ESG como um pilar essencial para o seu modelo de negócio, buscando ativamente reduzir riscos e gerar valor compartilhado em toda a sua cadeia de atuação (AMBEV, 2022; AMBEV, 2024). A companhia integra em sua estratégia as práticas ambientais, sociais e de governança, desde a eficiência hídrica e a transição para energias renováveis, até a promoção da diversidade e o fortalecimento da ética corporativa (AMBEV, 2022). O recorte temporal deste Estudo de Caso sobre as Práticas ESG da Ambev no Brasil (2020-2024) é crucial, pois engloba o momento de aceleração digital pós-pandemia e a consolidação de

inovações como as plataformas Zé Delivery e BEES, que foram fundamentais para a sua competitividade (MEDEIROS, 2022; AMBEV, 2024).

Diante do exposto, a pergunta-problema que orienta a presente pesquisa é: "Como a estratégia ESG de uma empresa multinacional como a Ambev está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, e quais ODS são priorizados em seus relatórios e operações no período pós-2020?"

A relevância deste estudo reside na análise de como uma grande corporação, atuando em um setor de alto volume de produção, traduz as diretrizes globais de sustentabilidade em ações concretas que geram valor de longo prazo (LIMA FILHO, 2023; SIQUEIRA, 2021). A investigação das estratégias implementadas no período pós-2020 (AMBEV, 2024) oferece insights valiosos para a gestão estratégica, demonstrando como o compromisso ESG se torna um motor de resiliência e vantagem competitiva (LIMA FILHO, 2023).

O Objetivo geral do trabalho é analisar a aderência da estratégia ESG da Ambev aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, identificando os ODS prioritários e avaliando os resultados de suas práticas no Brasil no período de 2020 a 2024. Com isso, os objetivos específicos são:

- a) Analisar o desenvolvimento histórico e o modelo de gestão adotado pela Ambev.
- b) Apresentar as práticas e iniciativas da Indústria de Bebidas Ambev voltadas ao cumprimento da agenda ESG e ODSs.
- c) Analisar os efeitos positivos decorrentes da adoção das estratégias das ODS pela Ambev.

O trabalho foi desenvolvido a partir de uma abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo. O método central adotado foi o estudo de caso, apoiado principalmente na pesquisa documental e bibliográfica. Para a construção da investigação, foram consultadas bases acadêmicas como Google Scholar, SciELO, Web of Science, Scopus, BDTD e Periódicos CAPES, além de documentos oficiais e relatórios corporativos da própria Ambev.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A crescente preocupação com a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa tem impulsionado a adoção de práticas *Environmental, Social, and Governance* (ESG) no mundo dos negócios. Esse conceito abrange diretrizes ambientais, sociais e de governança que orientam a conduta empresarial para um desenvolvimento sustentável e ético. Esta seção apresenta a evolução do conceito, seus pilares fundamentais e os principais desafios e benefícios da implementação do ESG.

A partir dessa base conceitual, serão discutidos os marcos regulatórios e as práticas mais adotadas no mercado, preparando o leitor para compreender como a pesquisa foi estruturada na seção de metodologia.

2.1 Origem e evolução do ESG

O conceito de ESG surgiu como um aprimoramento da ideia de sustentabilidade corporativa, ganhando destaque no início dos anos 2000, com o objetivo de desenvolver diretrizes e recomendações sobre como melhor integrar as questões ambientais, sociais e de governança corporativa na gestão de ativos e capitais, o conceito busca unir as esferas social e ambiental ao mecanismo de governança, prática pouco conhecida além do ambiente organizacional (Calderan et. al., 2021). A sigla foi popularizada pelo relatório do Pacto Global da ONU em parceria com o Banco Mundial, destacando a necessidade de critérios ambientais, sociais e de governança para avaliar investimentos sustentáveis.

Embora a sigla ESG tenha sido criada apenas em 2005, no relatório *Who Cares Wins* de 2004, um estudo promovido pela Organização das Nações Unidas (ONU) que apresentava diretrizes sobre como integrar questões ambientais, sociais e de governança na gestão de ativos, corretagem de títulos e pesquisas relacionadas, a fundamentação teórica e a justificativa conceitual de muitos estudos sobre ESG, tanto acadêmicos quanto não acadêmicos, estão profundamente ligadas à Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ou Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (Stocker; Irigaray, 2022).

Conforme Stocker e Irigaray (2022), O conceito de ESG, em português, Ambiental, Social e Governança, abrange uma ampla gama de questões, que vão desde o impacto ambiental das atividades empresariais até as práticas trabalhistas e de combate à corrupção. Ele visa estabelecer critérios e práticas que orientem as

empresas a assumirem a responsabilidade em relação aos aspectos ambientais, sociais e de governança, promovendo um comportamento mais ético e sustentável.

Dessa forma, embora o conceito de ESG tenha sido formalizado em 2005, ele se baseia em ideias mais antigas relacionadas à Responsabilidade Social das Empresas. O ESG agrega uma abordagem mais ampla e estruturada, mas suas raízes teóricas estão na responsabilidade das empresas em relação aos impactos sociais e ambientais de suas operações.

Stocker e Irigaray (2022) informam ainda que outro documento importante que fortalece a base da discussão atual sobre ESG é o relatório Brundtland, intitulado “Nosso Futuro Comum” (Our Common Future), publicado em 1987 e coordenado pela então primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland. Naquele momento, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento divulgou o conceito de desenvolvimento sustentável, que já vinha sendo debatido desde a década de 1970.

Dessa forma, o que justifica a importância da ESG nesse contexto atual é que

Existem paralelos contínuos sendo traçados entre os riscos imprevistos de uma pandemia e a crise climática, ambos impactando substancialmente a economia global. Isso fez muitos investidores e formuladores de políticas perceberem uma necessidade maior de acelerar os investimentos e o progresso em negócios que priorizam ESG e, por consequência, o cumprimento das ODS. Afinal, nossa sociedade não depende mais apenas do governo, mas também de negócios que funcionem bem e que atendam às suas necessidades, que vão desde a geração de empregos, crescimento equitativo, proteção dos recursos naturais, defesa dos interesses dos consumidores, entre outros. (Stocker; Irigaray, 2022, não paginado).

Nesse contexto, o trecho destaca como a pandemia de COVID-19 e a atual crise climática trouxeram a tona a vulnerabilidade que há na economia global, essas crises mostraram que os riscos imprevistos podem ter impactos profundos na economia, ressaltando a importância de negócios resilientes que atendam não só aos interesses financeiros, mas também sociais e ambientais. Nesse contexto, empresas se tornam atores-chave na promoção do desenvolvimento sustentável, ao lado dos governos, especialmente na criação de empregos, no crescimento econômico e na proteção dos recursos naturais e essa mudança é fundamental para avançar nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) garantindo um futuro mais equilibrado e sustentável.

Segundo Alsayegh, e Homayoun *apud* Leal e Silva (2023), a divulgação de informações ESG é considerada necessária para fortalecer o crescimento sustentável das corporações, bem como para fornecer ao mercado métricas.

Contudo, não há um consenso sobre a materialidade da ESG, que é a possível contagem do quanto uma empresa está seguindo os indicadores, já que a própria empresa relatora pode selecionar os tópicos mais importantes por meio de uma matriz de materialidade, que avalia a relevância de cada tema para os stakeholders em comparação com a sua importância para os impactos econômicos, sociais e ambientais da empresa (Leal; Silva, 2023).

Entretanto, a ONU lançou ainda os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos em 2015, que consiste em 17 objetivos que buscam enfrentar os principais desafios globais até 2030. Esses objetivos são focados em três dimensões principais: econômica, social e ambiental. Entre os 17 ODS, destacam-se metas como a erradicação da pobreza, promoção da saúde e bem-estar, educação de qualidade, igualdade de gênero, água potável e saneamento, entre outros. Os ODS se tornaram uma referência global, com grande adesão do setor privado, que passou a incorporar esses objetivos em suas práticas para alinhar suas operações às metas de sustentabilidade. (Silva e Gallardo, 2024).

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são compostos por 17 metas globais, que abrangem diversas áreas de desenvolvimento econômico, social e ambiental. A seguir, estão os 17 ODS:

Figura 1 - Os objetivos de desenvolvimento sustentável



Fonte: Agenda 2030.

Tabela 1 - 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ODS	Título	Resumo e Metas Principais
ODS 1	Erradicação da Pobreza	O objetivo é acabar com a pobreza em todas as suas formas e dimensões, em todos os lugares, incluindo a pobreza extrema (pessoas que vivem com menos de US\$ 1,25 por dia) (REDE BRASIL, 2019; ONU, 2015). Visa reduzir pela metade a proporção de pessoas em situação de pobreza, garantir o acesso a serviços básicos e recursos econômicos (incluindo herança e microfinanças), e construir a resiliência dos pobres contra desastres e choques econômicos (ONU, 2015).
ODS 2	Fome Zero e Agricultura Sustentável	Visa acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e a melhoria da nutrição, e promover a agricultura sustentável (REDE BRASIL, 2019; ONU, 2015). As metas incluem acabar com todas as formas de desnutrição (atingindo metas internacionais sobre nanismo até 2025), dobrar a produtividade agrícola dos pequenos produtores (incluindo mulheres e povos indígenas) e garantir sistemas de produção de alimentos resilientes e sustentáveis que fortaleçam a adaptação às mudanças climáticas (ONU, 2015).
ODS 3	Saúde e Bem-Estar	Propõe assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades (ONU, 2015). As metas incluem reduzir a mortalidade materna global e acabar com as mortes evitáveis de recém-nascidos e crianças menores de 5 anos (ONU, 2015). Busca-se também combater epidemias (AIDS, tuberculose, malária, hepatite), reduzir a mortalidade prematura por doenças não transmissíveis e reforçar a prevenção e o tratamento do abuso de substâncias, como o uso nocivo do álcool (REDE BRASIL, 2019;; ONU, 2015).
ODS 4	Educação de Qualidade	O foco é garantir o acesso universal à educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos (ONU, 2015). As metas buscam garantir que todas as crianças completem o ensino primário e secundário (livre, equitativo e de qualidade), tenham acesso ao desenvolvimento e educação pré-escolar de qualidade, e que todos os jovens e adultos adquiram habilidades relevantes (técnicas,

		vocacionais e profissionais) para o emprego e o empreendedorismo (REDE BRASIL, 2019; ONU, 2015).
ODS 5	Igualdade de Gênero	O propósito é alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas (ONU, 2015). Isso envolve acabar com todas as formas de discriminação e violência (incluindo o tráfico e a exploração sexual) e eliminar práticas nocivas como casamentos prematuros e forçados (REDE BRASIL, 2019; ONU, 2015). Deve-se garantir a participação plena e efetiva das mulheres na liderança e na tomada de decisões na vida política, econômica e pública (ONU, 2015).
ODS 6	Água Potável e Saneamento	Visa assegurar a disponibilidade e a gestão sustentável da água e saneamento para todos (ONU, 2015). As metas incluem alcançar o acesso universal e equitativo à água potável e segura, e a saneamento e higiene adequados, acabando com a defecação a céu aberto (ONU, 2015). Deve-se melhorar a qualidade da água, reduzindo a poluição, minimizando a liberação de produtos químicos perigosos e aumentando a reciclagem e o reuso seguro globalmente (REDE BRASIL, 2019; ONU, 2015).
ODS 7	Energia Limpa e Acessível	O objetivo é garantir o acesso a energia acessível, confiável, sustentável e moderna para todos (ONU, 2015). As metas visam assegurar o acesso universal a serviços de energia modernos e a preços acessíveis, aumentar substancialmente a participação de energias renováveis na matriz energética global, e dobrar a taxa global de melhoria da eficiência energética (REDE BRASIL, 2019; ONU, 2015).
ODS 8	Trabalho Decente e Crescimento Econômico	Propõe promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos (ONU, 2015). O objetivo visa manter o crescimento econômico per capita e atingir níveis mais elevados de produtividade por meio da diversificação e inovação (ONU, 2015). Deve-se promover políticas que apoiem a criação de emprego decente e o empreendedorismo, e tomar medidas imediatas para erradicar o trabalho forçado, a escravidão moderna e o trabalho infantil em todas as suas formas (REDE BRASIL, 2019; ONU, 2015).

ODS 9	Indústria, Inovação e Infraestrutura	O foco é construir infra estruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação (ONU, 2015). As metas incluem desenvolver infraestrutura de qualidade, confiável e sustentável (incluindo transfronteiriça), aumentar a participação da indústria no emprego e no PIB, e impulsionar a inovação e a pesquisa científica (REDE BRASIL, 2019; ONU, 2015).
ODS 10	Redução das Desigualdades	Visa reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles (ONU, 2015). O objetivo busca progressivamente alcançar o crescimento da renda dos 40% da população mais pobre a uma taxa maior que a média nacional, e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente de idade, sexo, deficiência, raça ou origem (REDE BRASIL, 2019; ONU, 2015). Inclui a adoção de políticas fiscais e de proteção social para maior igualdade (ONU, 2015).
ODS 11	Cidades e Comunidades Sustentáveis	O propósito é tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis (ONU, 2015). As metas incluem garantir acesso universal a moradias adequadas, serviços básicos e sistemas de transporte seguros e acessíveis (REDE BRASIL, 2019; ONU, 2015). Busca-se reduzir o impacto ambiental negativo das cidades (incluindo gestão de resíduos e qualidade do ar) e fortalecer a resiliência a desastres (ONU, 2015).
ODS 12	Consumo e Produção Responsáveis	O objetivo é assegurar padrões de produção e consumo sustentáveis (ONU, 2015). As metas visam a gestão sustentável e o uso eficiente dos recursos naturais (ONU, 2015), reduzir pela metade o desperdício de alimentos per capita mundial (ONU, 2015) e reduzir substancialmente a geração de resíduos por meio da prevenção, redução, reciclagem e reuso (REDE BRASIL, 2019; ONU, 2015). Encoraja-se empresas a adotarem práticas sustentáveis e a integrarem informações de sustentabilidade em seus relatórios (ONU, 2015,).
ODS 13	Ação contra a Mudança Global do Clima	O objetivo é tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos (ONU, 2015). As metas incluem fortalecer a resiliência e a capacidade de adaptação a riscos relacionados ao clima, e integrar medidas da mudança do clima nas políticas e estratégias nacionais (REDE BRASIL, 2019; ONU, 2015).

ODS 14	Vida na Água	Visa conservar e promover o uso sustentável dos oceanos, mares e recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável (ONU, 2015). As metas buscam prevenir e reduzir a poluição marinha (em particular a de atividades terrestres), gerir de forma sustentável os ecossistemas marinhos e costeiros, e acabar com a sobrepesca ilegal e destrutiva (REDE BRASIL, 2019; ONU, 2015).
ODS 15	Vida Terrestre	O objetivo é proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação e deter a perda de biodiversidade (ONU, 2015). As metas preveem a conservação, recuperação e uso sustentável de ecossistemas (florestas, montanhas, pântanos) até 2020 (ONU, 2015), combater a desertificação e restaurar a terra e o solo degradado (REDE BRASIL, 2019; ONU, 2015).
ODS 16	Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Propõe promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis (ONU, 2015). As metas incluem reduzir significativamente todas as formas de violência e corrupção e suborno, e desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes (REDE BRASIL, 2019; ONU, 2015).
ODS 17	Parcerias e Meios de Implementação	Visa fortalecer os meios de implementação e revitalizar a Parceria Global para o Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2015). O objetivo é mobilizar recursos financeiros, tecnológicos e humanos, fortalecer a mobilização de recursos internos (incluindo arrecadação de impostos) e a cooperação internacional (REDE BRASIL, 2019; ONU, 2015). A Parceria Global facilita o envolvimento do governo, setor privado, sociedade civil e o sistema da ONU (ONU, 2015).

Fonte: Elaboração própria (2025).

Com o passar dos anos, o ESG tornou-se um fator-chave para investidores e empresas, impulsionado por crises ambientais, escândalos corporativos e maior pressão da sociedade por transparência. Essa evolução levou à criação de normativas e índices de sustentabilidade que orientam o mercado financeiro e

empresarial. A seguir, serão explorados os três pilares que compõem o ESG e sua importância estratégica.

2.2 Pilares do ESG

O ESG é composto por três dimensões fundamentais. O pilar Ambiental (Environmental) do ESG refere-se às práticas e políticas de uma empresa relacionadas ao impacto no meio ambiente (SOLER; PALERMO, 2023, p. 14). A preocupação com o meio ambiente no setor empresarial visa reduzir os riscos e os impactos negativos das atividades das organizações, ao mesmo tempo em que maximiza as condições positivas (BONSERVIZZI; GULLA; SILVA, 2022), (SIQUEIRA, 2021, p. 30). As questões ambientais abrangidas pelo ESG incluem o combate às mudanças climáticas, a conservação de recursos naturais, a gestão de resíduos e o foco na eficiência energética e na redução da poluição (TOTVS, 2023), (SIQUEIRA, 2021, p. 30), (BARBIERI, 2017).

O pilar Social (Social) do ESG diz respeito ao impacto que uma empresa tem sobre a sociedade e as partes interessadas (stakeholders) envolvidas em suas atividades (GUERRA FILHO; TURQUETI; LIMA, 2021). O enfoque é dado ao componente humano e à responsabilidade social e corporativa da organização (TRENNEPOHL, 2023), (ENGELMANN; NASCIMENTO, 2021). As práticas sociais abrangem desde relações de trabalho justas e segurança dos funcionários até a diversidade e inclusão (ENGELMANN; NASCIMENTO, 2021), (BONSERVIZZI; GULLA; SILVA, 2022).

A Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015, p. 15), (SIQUEIRA, 2021, p. 23). Ela se relaciona com o modo como as companhias são geridas e a forma como as decisões são tomadas (SIQUEIRA, 2021, p. 11). A governança é essencial para o ESG (BONSERVIZZI; GULLA; SILVA, 2022). Alguns especialistas afirmam que o ESG deveria ser chamado "GSE" (Governança, Social e Ambiental), pois sem uma governança sólida, não é possível ter ações efetivas nos pilares social e ambiental (COELHO et al., 2021 *apud* SIQUEIRA, 2021, p. 36).

2.3 Papel da B3 e Adesão das Empresas às Práticas ESG

A B3 desempenha papel central na consolidação das práticas ESG no Brasil, especialmente por meio da criação de índices focados em sustentabilidade, os quais funcionam como mecanismos de pressão e incentivo ao mercado. Segundo Silvestre Romero (p. 17), a bolsa brasileira fortalece a agenda ESG ao estruturar instrumentos específicos de avaliação corporativa. Entre esses instrumentos, destaca-se o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3), criado em 2005, reconhecido como o primeiro da América Latina (COTRIM, 2024, p. 21). De acordo com a B3, o índice representa “o desempenho médio das cotações dos ativos de empresas com comprovado comprometimento com a sustentabilidade” (B3, s/d). Complementarmente, Cotrim (2024, p. 21) afirma que o ISE tem o papel de apoiar investidores e estimular a adoção das melhores práticas ESG no ambiente corporativo. A seleção das empresas ocorre a partir de questionários detalhados e auditorias especializadas (COTRIM, 2024, p. 22).

Além do ISE, a B3 estruturou outros índices relevantes, como o ICO2, voltado ao incentivo à redução de emissões de gases de efeito estufa. Conforme SGS Sustentabilidade (2021 *apud* SILVESTRE ROMERO, p. 18), o ICO2 direciona o mercado para práticas de baixo carbono. Outro indicador importante é o S&P/B3 Brasil ESG, lançado em 2020 (SIQUEIRA, 2021, p. 39), ampliando as métricas de avaliação e alinhando o mercado brasileiro a padrões globais.

A adesão das grandes corporações brasileiras às práticas ESG demonstra crescimento consistente. Dados do Pacto Global (2020 *apud* LIMA FILHO, 2023, p. 36) indicam que 83% das empresas listadas no ISE B3 já incorporam os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU em suas estratégias organizacionais. O fortalecimento dessas práticas também tem sido associado à construção de reputação corporativa. Segundo relatório Merco (2022 *apud* LIMA FILHO, 2023, p. 32), empresas como Natura e Ambev figuraram entre as marcas mais bem avaliadas do país, reforçando que transparência e responsabilidade corporativa geram vantagem competitiva. Em 2023, a Ambev foi reconhecida como a companhia com a melhor percepção ESG do Brasil (COTRIM, 2024, p. 28).

2.4 Indústria de Bebidas e Sustentabilidade

A indústria de bebidas possui características estruturais que influenciam de forma significativa a adoção de práticas ESG. O Brasil ocupa a posição de terceiro

maior fabricante mundial de cerveja (SINDICERV, 2019 *apud* MEDEIROS, 2022, p. 5), sendo um setor marcado por elevado volume de produção e forte competição (ALCÂNTARA, 2021 *apud* FRANCISQUETTE et al., 2024, p. 2). Essa conjuntura exige das empresas uma busca constante por diferenciação estratégica (FRANCISQUETTE et al., 2024, p. 1), sendo a sustentabilidade um dos principais elementos que contribuem para a formação de vantagens competitivas (MORCELLI, 2023, p. 13).

O setor caracteriza-se por um oligopólio, no qual empresas como Ambev, Heineken e Grupo Petrópolis controlam mais de 95% do mercado nacional (VASCONCELLOS, 2008 *apud* ALVES; PAIXÃO, 2025, p. 17). Esse domínio confere às líderes maior capacidade de influenciar preços, estratégias e padrões setoriais (VASCONCELLOS, 2008 *apud* ALVES; PAIXÃO, 2025, p. 17), incluindo a incorporação de práticas ambientais, sociais e de governança.

Paralelamente, a transformação do comportamento do consumidor tem impulsionado profundas mudanças no setor. Há um aumento da demanda por produtos premium, artesanais, com teor alcoólico reduzido ou sem álcool e alternativas mais saudáveis (FRIGOGEM, 2025, p. 9). Para atender esse público, as empresas têm investido em inovação contínua em processos e portfólio, movimento diretamente associado às agendas ESG (FRIGOGEM, 2025, p. 9). Nesse contexto, iniciativas voltadas à eficiência de recursos, circularidade de embalagens e redução de emissões tornam-se fundamentais para a competitividade e sobrevivência no mercado (AMBEV, 2023; MEDEIROS, 2022, p. 6).

3 METODOLOGIA

A metodologia baseia-se em uma abordagem de pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, utilizando o estudo de caso como método e a pesquisa documental e bibliográfica como técnicas de coleta de dados (COSTA JUNIOR et al., 2021; LIMA FILHO, 2023; MEDEIROS, 2022). O recorte temporal compreende o período de 2020 a 2024, escolhido por representar uma fase de aceleração da agenda ESG no Brasil (SALLES et al., 2023) e por englobar a resposta estratégica da Ambev às transformações do mercado pós-pandemia, incluindo avanços digitais e de sustentabilidade (MEDEIROS, 2022).

A pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa (COSTA JUNIOR et al., 2021; LIMA FILHO, 2023). Segundo Oliveira, Ponte e Barbosa (2006), a pesquisa exploratória “visa oferecer maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”, enquanto a pesquisa descritiva permite “descrever características de determinada população ou fenômeno”. A abordagem qualitativa é adequada pela necessidade de compreender significados, relações e transformações envolvidas, característica essencial ao estudo de caso (MATTAR, 2001; LIMA FILHO, 2023).

O método de procedimento adotado é o estudo de caso, definido por Gil (2018) como uma investigação profunda de um objeto em seu contexto real e, segundo Yin (2018), uma estratégia capaz de promover compreensão detalhada de fenômenos contemporâneos. A escolha desse método se justifica pelo porte e relevância da Ambev, destacada como uma das principais empresas do setor de bebidas no país (SILVEIRA, 2022; AMBEV, 2022c), permitindo analisar de forma ampla e contextualizada sua estratégia ESG (LIMA FILHO, 2023).

Tabela 2 - Protocolo de pesquisa

Elemento	Descrição
Pergunta de pesquisa	Como a estratégia ESG de uma empresa multinacional como a Ambev está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, e quais ODS são priorizados em seus relatórios e operações no período pós-2020?
Termos de busca (descritores)	ESG; sustentabilidade corporativa; Ambev; governança ambiental; responsabilidade social empresarial; ODS; práticas ambientais; governança corporativa; impacto social; gestão hídrica; emissões de carbono.

Operadores booleanos	e, ou, e não.
Período de busca	2020–2024.
Bases de dados consultadas	Google Scholar; SciELO; Web of Science; Scopus; BDTD; Periódicos CAPES; relatórios corporativos da Ambev.
CrITÉrios de inclusão	Publicações entre 2020 e 2024; textos em portuguÊs; estudos relacionados a ESG, ODS e sustentabilidade corporativa; documentos oficiais e relatórios da Ambev.
CrITÉrios de exclusão	Publicações anteriores a 2020; materiais sem relação direta com ESG/ODS; textos opinativos sem base cientÍfica; documentos duplicados.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Para pesquisa documental foram utilizados os seguintes relatórios:

Tabela 3 - Relatórios da Ambev que compõem a pesquisa

TÍtulo	Ano Base	Ano de Publicação	Onde Acessar
Relatório Anual e de Sustentabilidade 2020	2020	2021	O relatório completo está disponÍvel no portal da Ambev.
Relatório Anual e de Sustentabilidade 2021	2021	2022	O relatório completo está disponÍvel no portal da Ambev.
Relatório Anual e de Sustentabilidade 2022	2022	2023	O relatório completo está disponÍvel no portal da Ambev.
Relatório Anual e de Sustentabilidade 2023	2023	2024	O relatório completo está disponÍvel no portal da Ambev.
Relatório Anual e de Sustentabilidade 2024	2024	2025	O relatório completo está disponÍvel no portal da Ambev.

Fonte: Elaboração própria (2025).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Ambev, corporação de capital aberto sediada em São Paulo, dedica-se à fabricação e comercialização de diversas categorias de bebidas, com destaque para cervejas, além de refrigerantes, energéticos, sucos e chás (ALCÂNTARA, 2021; AMBEV, 2022c; SOUZA; VIRGENS; REGO, 2023). A empresa foi criada em 1999, a partir da fusão de duas cervejarias centenárias, a Antarctica, fundada em 1885, e a Brahma, criada em 1888 (ALCÂNTARA, 2021; AMBEV, 2022a; SILVEIRA, 2022). Essa união ocorreu em um momento de estagnação do mercado de cerveja e perda de participação de refrigerantes nacionais, motivando a busca por maior escala e competitividade, tanto no mercado interno quanto no externo (GADELHA, 2013; CAMARGOS; BARBOSA, 2005; LIMA FILHO, 2023).

A primeira multinacional brasileira do setor tornou-se a Ambev com a fusão. Em 2004, uniu-se à belga Interbrew, formando a InBev, que posteriormente adquiriu a Anheuser-Busch em 2008, consolidando a criação da AB InBev, considerado o maior conglomerado cervejeiro do mundo (AMBEV, 2022a; LIMA FILHO, 2023; LUCA, 2015). A empresa se consolidou como a terceira maior indústria cervejeira e a quinta maior produtora de bebidas globalmente (AMBEV, 2022c).

A presença internacional da companhia abrange 18 países das Américas, com operações no Brasil, Canadá, América Latina Sul e América Central e Caribe (AMBEV, 2022c; PEREIRA; REIS, [s.d.]). No Brasil, a empresa opera 30 cervejarias e 2 maltarias, abastecendo aproximadamente 1 milhão de pontos de venda (AMBEV, 2022c).

O portfólio da Ambev ultrapassa 30 marcas (AMBEV, 2022c), sendo a cerveja responsável por cerca de 85% das vendas líquidas (ALVES; PAIXÃO, 2025). Entre as marcas mais representativas estão Skol, Brahma e Antarctica (ALVES; PAIXÃO, 2025), além de rótulos de destaque internacional, como Budweiser, Stella Artois e Corona (AMBEV, 2022a). A empresa também investe em produtos premium e opções com baixo ou zero teor alcoólico (FRIGOGEM, 2025; AMBEV, 2024).

No mercado de bebidas não alcoólicas, a Ambev é a maior engarrafadora independente da PepsiCo no mundo (ALVES; PAIXÃO, 2025), produzindo marcas como Pepsi, Guaraná Antarctica, H2OH!, Lipton Ice Tea e Gatorade, embora esse segmento represente menos de 15% das vendas líquidas (ALVES; PAIXÃO, 2025). A estratégia recente inclui a ampliação de serviços digitais, como o Zé Delivery e o

BEES, que fortaleceram a empresa no período pós-pandemia e impulsionaram a digitalização das vendas (AMBEV, 2024; MEDEIROS, 2022; FRIGOGEM, 2025). A diversificação incorpora ainda bebidas mistas, vinhos, energéticos como Fusion e shots funcionais (AMBEV, 2022a).

4.1 Análise temporal (2020–2024) do Pilar Ambiental da Ambev e sua relação com os ODS.

A crescente urgência da crise climática e a intensificação das vulnerabilidades na economia global têm posicionado o pilar Ambiental (*Environmental* – E) como um fator crucial na estratégia corporativa. A integração dos critérios ESG, que envolvem aspectos ambientais, sociais e de governança, é vista pela Ambev como um meio para a criação de valor a longo prazo, alinhado a um impacto socioambiental positivo. A companhia incorporou 13 dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em sua estratégia (AMBEV, 2022). Com o pilar ambiental sendo um foco constante entre os anos de 2020 e 2024, especialmente nas áreas de recursos hídricos, energia limpa, ação climática e economia circular.

4.1.1 ODS 6: Água Potável e Saneamento

O gerenciamento da água é um insumo fundamental para a Ambev, sendo prioritário na estratégia de sustentabilidade da empresa.

A água é nossa principal matéria-prima e a sua preservação está na estratégia do nosso negócio, não só porque representa mais do que 90% da cerveja, nosso principal produto, mas porque se trata de um recurso essencial para o bem-estar econômico, social e ambiental da sociedade. Por isso, há mais de 20 anos, trabalhamos para diminuir o índice de consumo de água nas nossas cervejarias e unidades fabris e nossa visão de sustentabilidade prioriza uma gestão pautada pela redução no consumo, preservação de bacias hidrográficas e acesso à água potável. (AMBEV, 2020).

Tabela 4 - ODS 6 versus anos e resultados.

Ano Base	Foco da Ação (ODS 6)	Resultados e Desempenho Chave
2020	Eficiência Hídrica e AMA	A meta de eficiência hídrica para 2025 (2,5 litros de água por litro de bebida) foi superada e antecipada. A média atingida foi de 2,4 litros de água por litro de bebida produzida. O projeto Água AMA doou 1,4 milhão de litros de água, beneficiando mais de 223 mil pessoas.

2021	Eficiência Hídrica e Acesso	O consumo médio de água por litro de bebida produzida se manteve em aproximadamente 2,4 litros. O AMA arrecadou R\$1,85 milhão de lucro, impactando 116 mil pessoas no ano e 339 mil pessoas desde o início do projeto, em 2017.
2022	Eficiência e Áreas de Risco	A média de consumo de água por litro de bebida foi de 2,58 litros, influenciada pelo aumento na produção de embalagens retornáveis, que exigem lavagem adicional, mas houve retomada do patamar no segundo semestre. Foi criado o Fundo de Água do Rio Mendoza (Argentina) em parceria para gestão sustentável da bacia.
2023	Atingimento de Meta Hídrica	O consumo de água por litro de bebida foi reduzido para 2,37 litros, atingindo de forma antecipada a meta de eficiência hídrica de 2025. O projeto AMA alcançou o objetivo de impactar 1 milhão de pessoas com acesso à água potável, dois anos antes da meta.
2024	Consolidação e Parcerias	O consumo de água foi de 2,47 hl/hl, e o reúso de efluente tratado resultou em 601 mil m ³ utilizados por comunidades. O projeto AMA alcançou mais de 1,4 milhão de pessoas beneficiadas.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A Ambev estabeleceu a meta de reduzir o consumo de água para 2,5 litros de água por litro de bebida produzida (2,5 l/l) até 2025. A empresa atingiu a meta de eficiência hídrica antes do prazo estabelecido. Embora a Ambev tenha atingido e superado a “meta de 2025” em diversos momentos, o índice flutuou, notadamente com um aumento significativo no início de 2022 e uma ligeira alta em 2024 (2,47 hl/hl) em comparação com o ano anterior (2,37 l/l)

A variação no consumo de água observada anualmente, especialmente o aumento percebido em 2022 (para 2,58 l/l) e o aumento em 2024 (para 2,47 hl/hl), é atribuída como o resultado direto de mudanças no mix de produtos e na estratégia de embalagens. A Ambev explica que o aumento no volume de embalagens retornáveis no portfólio demanda uma etapa adicional de lavagem em seu processo produtivo, o que naturalmente eleva a média de consumo de água (l/l) e essa

iniciativa está diretamente linkada a ODS 12 com foco em Embalagem Circular que será apresentada nos próximos tópicos do trabalho. Contudo, esse conflito revela que o alcance antecipado da meta não significa estabilidade no indicador e que não se trata de um problema operacional pontual, mas sim de um desafio estrutural relacionado à própria dinâmica do negócio.

4.1.2 ODS 7 e ODS 13: Energia Limpa e Ação Contra a Mudança Global do Clima

A ação climática da Ambev visa a descarbonização e a construção de resiliência climática, sendo as metas de energia renovável um fator crucial para a redução de emissões.

Tabela 5 - ODS 7 e 13 versus anos e resultados

Ano Base	Foco da Ação (ODS 7 e ODS 13)	Resultados e Desempenho Chave
2020	Net Zero e Logística Verde	Ambição de Net Zero anunciada (operações até 2030, cadeia de valor até 2040). Redução de mais de 60% na emissão de carbono nas cervejarias do Brasil desde o início dos projetos. O projeto Frota Compartilhada evitou a emissão de aproximadamente 2.700 toneladas de CO ₂ . Mais de 500 PDVs foram conectados à energia solar através da parceria Lemon Energia.
2021	Unidades Carbono Neutro	Atingimento antecipado da meta de 100% de energia renovável para as cervejarias no Panamá, República Dominicana e Guatemala. Inauguração da primeira grande cervejaria carbono neutro do Brasil (Ponta Grossa/PR) e a maltaria de Passo Fundo (RS), alcançando 90% de redução de emissões e neutralizando o restante. As emissões absolutas de GEE (Escopos 1 e 2) foram reduzidas em 23,6% em relação ao baseline de 2017.
2022	Frota Elétrica e Engajamento	Atingiu 11 unidades carbono neutro, sendo oito no Brasil. A Ambev alcançou a maior frota de caminhões elétricos do Brasil (255 veículos). Foi firmado um compromisso coletivo de redução de emissões de Escopo 3 com mais de 200 fornecedores (representando 70% das emissões indiretas).

2023	Validação Científica e Eficiência	A Ambev se tornou a primeira cervejaria da América Latina a ter suas metas de redução de emissões aprovadas pela Science Based Targets initiative (SBTi). As emissões absolutas de GEE (Escopos 1 e 2) foram reduzidas em 34,2% em relação a 2017,. A eletricidade contratada de fontes renováveis atingiu 95,7% nas operações globais da Ambev.
2024	Superação de Metas e Consolidação	A redução de emissões absolutas dos Escopos 1 e 2 alcançou 46,2% (em relação a 2017), superando a meta de 35%,. O uso de eletricidade renovável atingiu 96,5%. Foi realizada uma ação emergencial no Rio Grande do Sul, suspendendo a produção de cerveja para envasar e doar 5 milhões de litros de água em resposta a desastres climáticos.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A atuação ambiental da Ambev demonstra bons avanços, especialmente na descarbonização das operações diretas e na adoção de energia renovável, o que evidencia capacidade técnica e compromisso interno com o ODS 13. No entanto, apesar dos resultados expressivos em Escopos 1 e 2, o desempenho não elimina a dependência estrutural da empresa em relação à cadeia de valor. Como a maior parte das emissões está concentrada em fornecedores de embalagens e agricultura, a eficácia das metas climáticas depende de mudanças que extrapolam o controle direto da companhia, gerando riscos de transição e incerteza no cumprimento das metas mais ambiciosas.

No campo do ODS 12, a empresa apresenta iniciativas inovadoras — como o PET 100% reciclado e o estímulo ao uso de embalagens retornáveis — que reforçam sua liderança em circularidade. Contudo, a própria estratégia evidencia limitações sistêmicas: a insuficiência de infraestrutura de reciclagem no Brasil e a baixa oferta de materiais reciclados de qualidade impedem que a Ambev avance no ritmo necessário para cumprir a meta de circularidade total até 2025. Assim, o desempenho ambiental da companhia esbarra em obstáculos que são menos tecnológicos e mais estruturais, relacionados à logística reversa e à gestão de resíduos no país.

Em síntese, a Ambev demonstra notável capacidade de inovação e execução em seu pilar Ambiental (E), principalmente nas áreas sob controle operacional interno mas enfrenta desafios maiores quando suas metas dependem de ecossistemas externos pouco maduros. O contraste entre os avanços operacionais e as limitações do ecossistema salienta que a sustentabilidade de longo prazo da estratégia ambiental requer articulação contínua e o fortalecimento de parcerias (ODS 17) com fornecedores e a sociedade civil, sendo essa dependência o principal elemento crítico para gerar impacto estrutural.

4.1.3 ODS 12: Consumo e Produção Responsáveis

Este objetivo foca na circularidade das embalagens e na gestão eficiente de resíduos e insumos.

Tabela 6 - ODS 12 versus anos e resultados

Ano Base	Foco da Ação (ODS 12)	Resultados e Desempenho Chave
2020	Plástico Zero e Inovação	Lançamento de embalagens AMA em lata e substituição de canudos de sucos Do Bem por papel biodegradável. Atingiu 36% da neutralização da poluição plástica (meta de 100% até 2025). A embalagem Snap Pack (Skol) reduziu 70% do plástico secundário em packs de latas.
2021	Circularidade e P&D	A embalagem Keel Clip foi inserida (Corona), reduzindo a quantidade de papel cartão. O volume de PET reciclado no Brasil caiu para 22,1% devido a desafios na cadeia de fornecimento. Lançamento de embalagem compostável para Colorado (em parceria com startup GrowPack) que consome 80% menos água e reduz 50% de emissões de CO2.
2022	Guaraná 100% Reciclado	O Guaraná Antarctica se tornou o primeiro refrigerante do Brasil a ter toda a produção de garrafas PET feita com 100% de material reciclado, utilizando 70% menos energia e 20% menos água em comparação com o uso de resina virgem. O volume de conteúdo reciclado em alumínio foi de 77,1%.

2023	Retornáveis e Logística Reversa	O conteúdo reciclado em alumínio atingiu 75,2%. Foi reforçada a aposta em retornáveis, com a Corona lançando a primeira long neck retornável do Brasil. O programa Reciclar pelo Brasil (em parceria com a Coca-Cola e Ancat) apoiou mais de 5,2 mil catadores.
2024	Logística Reversa Aprimorada	O percentual de conteúdo reciclado em alumínio atingiu 77,2%. Mais de 5,2 mil catadores foram apoiados pelo programa Reciclar Pelo Brasil. A logística reversa no Carnaval de 2024 recolheu mais de 230 toneladas de resíduos sólidos das ruas.

Fonte: Elaboração própria (2025).

4.1.4 ODS 15: Vida Terrestre e ODS 14: Vida na Água

Tabela 7 - ODS 14 e 15 versus anos e resultados

Ano Base	Foco da Ação (ODS 14 e ODS 15)	Resultados e Desempenho Chave
2020	Conservação de Bacias	O Programa Bacias & Florestas celebrou 10 anos, apoiando a conservação de mais de 10.000 hectares e o plantio de cerca de 1,8 milhão de árvores. Foi um dos maiores parceiros da Coalizão Cidades pela Água (TNC).
2021	Restauração e Biodiversidade	Lançada a segunda etapa do projeto Sumá Nativas na Argentina, focado na revegetação da Bacia Alta do Rio Mendoza, recuperando áreas degradadas por incêndios e promovendo autonomia econômica de mulheres através de um viveiro.
2022	Biodiversidade e Agricultura	Em colaboração com a TNC e Sustainable Food Lab, a Ambev criou um guia unificado para produtores parceiros sobre a Saúde do Solo, promovendo práticas que reduzem emissões e potencializam o sequestro de carbono. A marca Corona (ODS 14) se tornou neutra em resíduos plásticos em escala global.
2023	Metas de Conservação	O Programa Bacias & Florestas contabilizou 10.769 hectares de preservação de florestas e mais de 1.858 hectares em restauração, totalizando mais de 2 milhões de árvores plantadas.

2024	Resiliência e Engajamento	Foi realizado o projeto Atuação nas enchentes do Rio Grande do Sul, parando a produção de cerveja para envasar água, uma ação de resiliência climática. Em termos de agricultura, foi atingida a meta de ter 100% dos agricultores parceiros treinados, conectados e empoderados financeiramente.
------	---------------------------	---

Fonte: Elaboração própria (2025).

A análise temporal das ações da Ambev no pilar ambiental demonstra um esforço contínuo e crescente, particularmente em direção às metas estabelecidas para 2025. O período entre 2020 e 2024 foi marcado pela aceleração da estratégia ESG, com resultados concretos, como a antecipação do atingimento da meta de eficiência hídrica, a validação externa de metas de redução de carbono pela SBTi, e a liderança em iniciativas de economia circular, como a produção de garrafas PET 100% recicladas para o Guaraná Antarctica. Tais estratégias não apenas promovem a sustentabilidade, mas também fortalecem a posição competitiva da empresa, especialmente em face da crescente demanda dos consumidores e investidores por práticas ambientais rigorosas. A capacidade de converter metas ESG em inovações operacionais e de produto — como a frota elétrica e as embalagens sustentáveis — reflete a integração dos pilares ambiental e econômico no modelo de negócio da Ambev.

4.2 Análise temporal (2020–2024) do Pilar Social da Ambev e sua relação com os ODS.

O objetivo deste tópico é analisar a evolução e o impacto das ações da Ambev no pilar Social entre os anos-base de 2020 e 2024, em particular aquelas relacionadas aos ODS 1 (Erradicação da Pobreza), ODS 2 (Fome Zero), ODS 3 (Saúde e Bem-Estar), ODS 4 (Educação de Qualidade), ODS 5 (Igualdade de Gênero), ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) e ODS 10 (Redução das Desigualdades), conforme evidenciado nos relatórios anuais da companhia.

4.2.1 ODS 3 (Saúde e Bem-Estar) e Consumo Responsável

O ODS 3, que visa assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar, foi fortemente influenciado pelas crises e pela necessidade de gestão do principal risco social do setor: o uso nocivo do álcool.

Tabela 8 - ODS 3 versus anos e resultados

Ano Base	Foco da Ação (ODS 3)	Resultados e Evolução
2020	Resposta Emergencial COVID-19	A Ambev demonstrou um engajamento reativo imediato, produzindo e doando 3,3 milhões de unidades de álcool em gel e 3 milhões de máscaras face shield. Apoiou a saúde pública construindo 100 leitos no Hospital M'Boi Mirim em São Paulo e nacionalizando a plataforma de segurança viária (Brasília Vida Segura), que aplicou protocolos de prevenção de saúde e reduziu em 15% o número de internações por consumo nocivo de álcool.
2021	Saúde Mental e Portfólio Moderado	Continuou o suporte à pandemia, doando mais de 1.500 cilindros de oxigênio e refrigeradores para vacinas. Houve avanço no portfólio de bebidas, com o lançamento de Michelob Ultra (baixo teor alcoólico) e Quilmes Doble Malta. Lançamento de novos shots funcionais (For/Me).
2022	Inovação em Moderação (SDL)	A empresa atingiu o compromisso público de conscientizar 2,5 milhões de pessoas sobre moderação. Lançamento da barrinha de proteína On by Beats, desenvolvida pelo Smart Drinking LAB (SDL), visando reduzir a absorção de álcool durante o consumo. A segurança do trabalhador foi priorizada com o programa de Autonomia e Gestão de Contratados.
2023	Expansão Tecnológica e Investimento	Investimento de mais de R\$ 45 milhões na plataforma de moderação. Lançamento do Flow Voice, uma IA para identificar o consumo de álcool pela voz (SDL). Lançamento do projeto Antecipa com o governo federal, usando IA para prever acidentes de trânsito.
2024	Resiliência e Saúde Integral	Em resposta às enchentes no RS, suspendeu a produção de cerveja para envasar e doar mais de 5 milhões de litros de água. O foco em saúde mental (ODS 3.4) foi intensificado, com a empresa sendo reconhecida pelo Pacto Global da ONU na categoria de promoção da saúde mental.

Fonte: Elaboração própria (2025).

4.2.2 ODS 1, 2, 8 e 10: Inclusão Socioeconômica, Fome e Trabalho Decente

As ações voltadas para o combate à pobreza (ODS 1), o fomento de trabalho decente (ODS 8) e a redução de desigualdades (ODS 10) demonstram um foco crescente no desenvolvimento do ecossistema e na inclusão produtiva.

Tabela 9 - ODS 1, 2, 8 e 10 versus anos e resultados

Ano Base	Foco da Ação (ODS 1, 2, 8, 10)	Resultados e Evolução
2020	Alívio da Crise Econômica	Doação de 20 toneladas de goma de tapioca (ODS 2) e 500 mil fatias de pão. Lançamento das plataformas #ApoieUmRestaurante e Ajude um Buteco, beneficiando mais de 15 mil estabelecimentos (ODS 8). Lançamento do projeto VOA Empreendedores.
2021	Diversidade e Metas de Emprego	Lançamento do Programa Representa (estágio exclusivo para negros). Superação da meta anual de contratação de líderes negros, alcançando 517 profissionais. Crescimento do VOA, alcançando 136 ONGs.
2022	Lançamento do BORA (Inclusão Produtiva)	Criação do programa BORA (ODS 1, 8), com meta de impactar 5 milhões de brasileiros até 2032. Impactou 50 mil pessoas no primeiro ano. Lançamento do Dàgbá – Líderes do Futuro para acelerar a carreira de negros (ODS 10). Parceria com a startup Comida Invisível, arrecadando 12 toneladas de alimentos (ODS 2).
2023	Escala e Consolidação do BORA	O programa BORA apoiou 201 mil pessoas no ano (totalizando 252 mil acumulado) e gerou mais de R\$ 17 milhões em renda na economia. Programa Bora Zé (capacitação de entregadores). Dàgbá teve 90 líderes negros participantes, aumento de 50%.
2024	Metas ODS 8 e Impacto Direto	Alcançou a meta de 100% dos agricultores parceiros treinados, conectados e financeiramente empoderados (ODS 8). O BORA gerou R\$ 620 milhões em renda direta e indireta. A iniciativa Ambev Contra a Fome doou mais de 8,1 milhões de refeições (acumuladas).

Fonte: Elaboração própria (2025).

4.2.3 ODS 4 (Educação de Qualidade) e ODS 5 (Igualdade de Gênero)

O fomento à educação e à equidade de gênero se manifesta tanto no desenvolvimento interno de talentos quanto em iniciativas que visam o desenvolvimento profissional do ecossistema.

Tabela 10 - ODS 4 versus anos e resultados

Ano Base	Foco da Ação (Ações)	Resultados e Evolução (Resultado)
2020	Programa de Voluntariado VOA e Equidade de Gênero e Políticas de Respeito	Beneficiou cerca de 400 organizações até o final daquele ano com compartilhamento de conhecimento e experiência em gestão. A equipe de brasagem na Cervejaria de Itapissuma (PE) passou a ser 100% feminina. Foi estabelecida a Política de Combate à Violência Doméstica.
2021	Plataformas de Aprendizado e Capacitação e Recrutamento e Programas de Gênero	Lançamento da plataforma AmbevOn de aprendizado contínuo. A Academia da Cerveja abriu turmas exclusivas para mulheres e pessoas pretas, levando o curso para 100% dos Estados brasileiros. Superou a meta anual de contratação de líderes negros, adicionando mais de 400 profissionais negros e negras para cargos de liderança. Lançamento do programa Homens Aliados. Atingimento de 36% de mulheres em cargos de liderança.
2022	Capacitação para Inclusão Produtiva e Desenvolvimento de Lideranças Negras	Realização de capacitação para mulheres no setor da construção civil em Camaçari (BA) e Aquiraz (CE), formando 25 mulheres em cada local. A Academia da Cerveja ofereceu 800 bolsas de estudo no curso "Cervejeira Sou Eu" para mulheres. Lançamento da primeira edição do programa Dàgbá – Líderes do Futuro, com 68 líderes negros participantes. Lançamento do EBWL para mentorear 21 mulheres negras em processo executivo. Ambev alcançou 36,5% de mulheres no quadro de liderança.
2023	Expansão da Capacitação e Inclusão de Entregadores e Governança e Aceleração de Carreiras	A Academia da Cerveja capacitou mais de 23 mil pessoas nos últimos três anos. O Programa Bora Zé ofereceu 2 mil bolsas de estudo para conclusão do ensino fundamental e médio para entregadores do Zé Delivery e seus familiares. O Conselho de Administração passou a ter três mulheres entre seus 11 membros efetivos. A segunda edição do Programa Dàgbá teve a participação de 90 líderes negros, um aumento de 50% em relação à primeira edição.

2024	Foco em Empregabilidade e Formação Contínua e Aumento da Representatividade na Liderança	O programa Bora Zé ofereceu cursos de curta duração, bolsas de estudo para conclusão do ensino fundamental e médio e treinamento intensivo para ingresso no mercado de trabalho. A Academia da Cerveja alcançou mais de 25 mil alunos. A representatividade de mulheres na liderança ultrapassou 40%, um crescimento de 2,65 pontos percentuais em relação a 2023. A Ambev alcançou 27,6% de líderes negros (Censo Ambev).
------	---	--

Fonte: Elaboração própria (2025).

4.2.4 ODS 11: Cidades e Comunidades Sustentáveis

As iniciativas da empresa para promover acesso a serviços básicos e apoiar comunidades em momentos de crise estão diretamente ligadas à resiliência das comunidades urbanas e rurais.

Tabela 11 - ODS 11 versus anos e resultados

Ano Base	Foco da Ação (ODS 11)	Resultados e Evolução
2020	Resposta a Desastres e Resiliência em Saúde (ODS 11.5)	Construção de 100 leitos no Hospital do M'Boi Mirim (São Paulo) em 36 dias, que permaneceram para a rede pública. Doação de 3,3 milhões de unidades de álcool em gel e 3 milhões de máscaras face shield para profissionais de saúde. Lançamento das plataformas #ApoieUmRestaurante e Ajude um Boteco, beneficiando mais de 15 mil estabelecimentos urbanos na crise.
2020/2021	Segurança Viária e Políticas Públicas (ODS 11.2)	O projeto Brasília Vida Segura (cooperação público-privada) visando à gestão da segurança no trânsito, foi nacionalizado e transformado em política pública. O modelo nacionalizado permitiu a criação do sistema RENAEST, centralizando dados para políticas de trânsito mais eficazes. O projeto-piloto em Brasília reduziu em 15% o número de internações hospitalares por consumo nocivo de álcool.
2021	Desenvolvimento de Logística Urbana e Acesso Básico (ODS 11.1/11.2/11.6)	Inclusão de novos modais (vans e motocicletas) e instalação de micro centros de distribuição próximos a centros urbanos de alta demanda (ex: Osasco, SP) para reduzir emissões e agilizar entregas. Lançamento do Vizi, novo e-commerce para condomínios paulistanos, oferecendo conveniência

		24h.
2022	Resiliência em Desastres e Logística Verde (ODS 11.5/11.2/11.6)	Mobilização para ajudar a população de Petrópolis (RJ) e Recife (PE) durante deslizamentos e chuvas intensas, incluindo adiantamento de 14º salário para funcionários e doação de 46 mil litros de água. A frota de caminhões elétricos ultrapassou 250 veículos para distribuição urbana, a maior do Brasil, reduzindo ruído e emissões.
2023	Inovação em Planejamento Urbano e Parcerias (ODS 11.2/11.5)	Lançamento do Projeto Antecipa, em parceria com o Ministério de Transporte e Senatran, usando Inteligência Artificial (IA) para prever potenciais locais de acidentes de trânsito. Fortalecimento da segurança hídrica local com a criação do Fundo de Água do Rio Mendoza (Argentina).
2024	Resposta a Desastres Climáticos e Economia Circular (ODS 11.5/11.6)	Suspensão da produção de cerveja em Viamão (RS) para envasar e doar mais de 5 milhões de litros de água potável para a população afetada pelas enchentes. Doação de 40 toneladas de malte para micro e pequenas cervejarias no RS, apoiando a reconstrução do polo local. O programa Reciclar pelo Brasil (logística reversa em comunidades) apoiou 5.286 catadores em 231 cooperativas.

Fonte: Elaboração própria (2025).

O pilar Social da Ambev, abrangendo os ODS 1, 2, 3, 4, 5, 8, 10 E 11, evoluiu de forma reativa e emergencial em 2020, em resposta à pandemia (produção de EPIs e apoio a bares), para um modelo de impacto positivo proativo e estrutural nos anos subsequentes (2022-2024).

A estratégia da Ambev demonstrou a importância de ancorar as ações sociais em programas de longo prazo que gerem inclusão produtiva e empoderamento financeiro (ODS 1 e 8), como o Programa BORA, que alcançou mais de 250 mil brasileiros até 2023. Paralelamente, o compromisso com a diversidade e a equidade (ODS 5 e 10) se aprofundou com programas como Dàgbá e Representa, resultando em aumentos quantificáveis na representação de grupos minorizados em posições de liderança.

O investimento em inovação social, desde o modelo de negócio social AMA (que atingiu a meta de 1 milhão de pessoas beneficiadas em 2023) até o uso de tecnologia preditiva em segurança viária (ODS 3), reforça como a Ambev utiliza sua escala para gerar valor social e, ao mesmo tempo, aumentar a resiliência e a reputação da companhia em um mercado cada vez mais exigente por transparência e responsabilidade. A coerência entre as metas sociais e a operação corporativa sugere que a Ambev tem integrado o pilar S de forma eficaz, transformando a responsabilidade social em um fator de vantagem competitiva sustentável.

4.3 Análise temporal (2020–2024) do Pilar Governança da Ambev e sua relação com os ODS

A governança corporativa se relaciona com o modo como as companhias são geridas e a forma como as decisões são tomadas. Surgida no mundo entre as décadas de 1980 e 1990, essa prática demonstrou-se como uma resposta às mudanças que as empresas passaram com a evolução do sistema capitalista (SIQUEIRA, 2021). Na Ambev, este pilar não se restringe apenas à conformidade regulatória, mas é visto como um alicerce que permite a materialização das iniciativas ambientais e sociais, sendo crucial para a criação de valor a longo prazo. As ações da companhia no período de 2020 a 2024 demonstram um alinhamento estratégico com os ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura), ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) e ODS 17 (Parcerias para os Objetivos), conforme detalhado nas seções a seguir.

4.3.1 ODS 16: Fortalecimento Institucional, Ética e Conformidade

O ODS 16 visa a construção de instituições eficazes, responsáveis e transparentes. A Ambev demonstrou um esforço contínuo para fortalecer sua estrutura de *compliance* e governança, especialmente após 2020, em resposta às crescentes demandas por transparência e responsabilidade corporativa.

Tabela 12 - ODS 16 versus anos e resultados

Ano Base	Ação e Estrutura Institucional (ODS 16)	Resultados e Evolução
----------	---	-----------------------

2020	Governança e Compliance	Houve o estabelecimento do Comitê ESG. Em resposta à pandemia, a empresa investiu na nacionalização da plataforma de segurança viária (Brasília Vida Segura). Foi implementado o sistema de gestão padronizado Voyager Plant Optimization (VPO), que inclui pilares de Gente, Gestão, Logística, Manutenção, Meio Ambiente, Qualidade e Segurança,.
2021	Integração de Metas ESG e Liderança	Todos os membros da Diretoria Executiva passaram a ter metas de sustentabilidade e ESG vinculadas à remuneração variável, reforçando o compromisso da alta liderança. O Conselho de Administração (CA) passou a ser informado sobre a segurança da informação. A empresa enfrentou um caso de não conformidade com fornecedor logístico, resultando no encerramento de contrato,.
2022	Transparência e Inovação na Gestão de Riscos	Lançamento do Portal de Ética e Compliance e aprimoramento do Canal de Ouvidoria (com 53% das denúncias anônimas). Uso de tecnologia big data e Inteligência Artificial para gerenciar riscos de compliance. A empresa formalizou o compromisso de ter metas ESG na remuneração de todos os executivos,.
2023	Reconhecimento Externo e Estrutura do Conselho	Recebeu o Troféu Transparência 2023 (ANEFAC) e foi eleita a empresa com a melhor percepção ESG do Brasil (Anuário Integridade ESG),. Fortaleceu o CA, com a presença de três mulheres e três conselheiros independentes. Recebeu a validação SBTi para metas climáticas,,.
2024	Consolidação e Due Diligence	Recebeu o prêmio Leaders League Compliance Summit & Awards Brasil 2024. O monitoramento de fornecedores foi intensificado, com mais de 5 mil due diligences realizadas, garantindo a conformidade com a Política de Responsabilidade Global de Suprimentos. A estrutura de governança fiscal foi reforçada, com coordenação integrada entre as áreas Jurídica, Financeira e de Impostos.

Fonte: Elaboração própria (2025).

As ações demonstram que a Ambev reconhece que a governança é essencial para a credibilidade da empresa, sendo monitorada pelo Conselho de Administração, que supervisiona os temas de gente, finanças e a própria gestão de riscos.

4.3.2 ODS 9: Inovação e Resiliência de Infraestrutura

O ODS 9 incentiva a construção de infraestruturas resilientes e a promoção da inovação. A estratégia da Ambev é fortemente impulsionada pela inovação, tanto em processos quanto em modelos de negócios, utilizando parcerias com *startups* para acelerar a transformação digital e a infraestrutura de baixo carbono.

Tabela 13 - ODS 11 versus anos e resultados

Ano Base	Ação de Inovação e Infraestrutura (ODS 9)	Resultados e Evolução
2020	Transformação Digital	Aceleração da digitalização (Zé Delivery, BEES),. Lançamento da plataforma de soluções financeiras Donus. Inauguração da primeira fábrica de latas de alumínio em Sete Lagoas (MG).
2021	Inovação Aberta e Infraestrutura Verde	Ambev Tech e CIT (Centro de Inovação e Tecnologia Cervejeira) são centrais na estratégia. Investimento de R\$ 1,4 milhão em pilotos com startups via Programa Além. Anunciada a primeira cervejaria e maltaria carbono neutro no Brasil (infraestrutura descarbonizada).
2022	Digitalização e Fintech	A fintech Donus se transformou no BEES Bank (338 mil contas abertas). O volume de interações com startups aumentou 46,1%. O Zé Delivery atingiu 4,8 milhões de usuários ativos mensais. A frota elétrica ultrapassou 250 caminhões,.
2023	Escala Digital e Tecnológica	Investimento anual em inovação de R\$ 1,5 bilhão (triplicado desde 2020). O Gross Merchandise Volume (GMV) do BEES cresceu 44%,. Reconhecida como a empresa líder em Open Innovation (TOP Open Corps) pelo terceiro ano consecutivo,.

2024	Consolidação e Expansão Digital	A Ambev investiu R\$ 1,8 bilhão em Inovação e Tecnologia. Mais de 88% da receita bruta transacionada por meio de plataformas digitais. Concluiu 18 unidades operando com carbono neutralidade. Iniciou a implantação de tecnologias para monitoramento hídrico via satélite (Inspectral).
------	--	---

Fonte: Elaboração própria (2025).

O investimento em infraestrutura, como o desenvolvimento da Ambev Tech e do CIT, e a transição para unidades de carbono neutro, reflete o compromisso com a modernização tecnológica e industrial sustentável.

4.3.3 ODS 17: Parcerias e Meios de Implementação

O ODS 17 enfatiza a necessidade de revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável. A Ambev utiliza intensamente a colaboração multissetorial para alcançar suas metas de ESG, mobilizando recursos e compartilhando conhecimento com fornecedores, *startups* e a sociedade civil.

Tabela 14 - ODS 17 versus anos e resultados

Ano Base	Ação e Parcerias (ODS 17)	Resultados e Evolução
2020	Parcerias de Resposta à Crise	Liderança em iniciativas de socorro, como a construção de 100 leitos hospitalares (em parceria com a Prefeitura de SP, Gerdau e Albert Einstein). O Projeto Frota Compartilhada envolveu 31 parceiros, evitando a emissão de 2.700 toneladas de CO2. Compromisso de ter 200 fornecedores liderados por negros.
2021	Plataformas de Colaboração	A Aceleradora 100+ continuou investindo em startups com soluções socioambientais, com mais de R\$ 15 milhões investidos até então. O projeto RENAEST (segurança viária) foi desenvolvido em cooperação com o Ministério de Infraestrutura/Senatran. Atingiu 569 novos fornecedores liderados por negros.

2022	Engajamento da Cadeia de Valor	Lançamento do Compromisso pela Ação Climática com mais de 200 fornecedores, que representam cerca de 70% das emissões indiretas (Escopo 3). Foi cofundadora do Fundo de Água do Rio Mendoza (Argentina). Realizou 935 contratações de serviços de empresas lideradas por pessoas negras (investindo > R\$ 100M).
2023	Reconhecimento Global e Ecossistema	Recebeu o prêmio Guardiões da Água do Pacto Global da ONU na COP28 por seu trabalho no programa Bacias & Florestas (parceria com ONGs). Realizou 526 interações com startups (gerando 353 contratos de pilotos). Atingiu mais de 3 mil bares e restaurantes parceiros conectados à energia fotovoltaica via parceria com a startup Lemon.
2024	Consolidação de Metas de Parceria	Alcançou a meta de 100% dos agricultores parceiros treinados, conectados e financeiramente empoderados. O programa Reciclar pelo Brasil (parceria multissetorial) apoiou 5.286 catadores. Mantém associação ou patrocínio com mais de 30 entidades (CEBDS, CNI, PPA, etc.).

Fonte: Elaboração própria (2025).

As parcerias demonstram que a Ambev adota o princípio de crescimento compartilhado, utilizando sua escala para fomentar o desenvolvimento tecnológico e econômico em sua cadeia de valor.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo buscou analisar a trajetória da Ambev no período de 2020 a 2024, verificando como sua Estratégia Ambiental, Social e de Governança (ESG) se alinha aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU). A liberação para a condução de pesquisas internas junto aos colaboradores da Ambev, com o propósito de avaliar a percepção e os impactos das ações, não foi concedida. A análise demonstrou que a integração dos três pilares do ESG—Ambiental, Social e Governança—é fundamental para a manutenção da competitividade e para a criação de valor a longo prazo em um cenário de mercado cada vez mais dinâmico e exigente.

No pilar Ambiental, a companhia demonstra avanços expressivos, sobretudo no uso eficiente de recursos naturais e na transição para uma matriz de baixo carbono. Os ODS 6, 7, 12 e 13 orientam um conjunto de iniciativas que já resultaram em conquistas relevantes, como o cumprimento antecipado da meta de eficiência hídrica, a ampliação do uso de energia renovável para 95,7% da eletricidade contratada em 2023 e a redução de 34,2% das emissões absolutas (Escopos 1 e 2) em comparação a 2017. O compromisso com a circularidade também se destaca, com índices crescentes de conteúdo reciclado nas embalagens de alumínio, vidro e PET, reforçando a estratégia ambiental de longo prazo e sua conexão com a agenda climática global.

No pilar Social, a Ambev reafirma seu papel como agente de transformação comunitária ao direcionar esforços para inclusão produtiva, combate à desigualdade e promoção de condições dignas de trabalho. O programa BORA, com a meta de alcançar 5 milhões de beneficiados até 2032, já representa impacto significativo, gerando R\$ 620 milhões em renda direta e indireta até 2024. Os avanços no acesso à água potável, por meio do projeto AMA, que atingiu seu objetivo antes do previsto, e a ampliação de políticas de diversidade e inclusão — incluindo o aumento da representatividade feminina e negra em cargos de liderança — reforçam o alinhamento aos ODS 1, 8 e 10. Esses resultados evidenciam a capacidade da empresa de articular ações sociais escaláveis, mensuráveis e consistentes.

Por fim, o pilar de Governança funciona como o elemento estruturante que possibilita a entrega dos compromissos ambientais e sociais. A incorporação das recomendações da TCFD, a vinculação de metas ESG à remuneração da Diretoria Executiva e o fortalecimento da governança da inovação — por meio da Ambev Tech, da Aceleradora 100+ e das plataformas digitais BEES e Zé Delivery — demonstram um avanço significativo na maturidade institucional. Os ODS 9, 16 e 17 aparecem como direcionadores dessas práticas, evidenciando uma governança orientada por transparência, tecnologia, parcerias estratégicas e eficiência operacional.

Em suma, a estratégia ESG da Ambev é um reflexo do entendimento de que a prosperidade econômica, social e ambiental são interconectadas. O alinhamento com os ODS permite que a empresa direcione seus recursos para áreas que minimizem riscos e gerem valor compartilhado de forma transparente e mensurável.

A Ambev, como um dos maiores conglomerados de bebidas do mundo e a principal fabricante no Brasil, detém uma fatia de mercado significativa no setor nacional de cervejas. Sua vasta operação, que se estende por 18 países e envolve mais de 42.000 colaboradores (AMBEV, 2024, p. 60), confere à empresa uma influência socioeconômica monumental, impactando toda a cadeia produtiva, que emprega mais de 2 milhões de pessoas direta e indiretamente no Brasil (SINDICERV, 2019; ALVES; PAIXÃO, 2025). Os investimentos em ESG desempenham um papel estratégico ao reduzir riscos organizacionais e fortalecer a reputação corporativa, conforme apontado por diversos autores. Além disso, evidencia que tais práticas têm potencial para gerar vantagem competitiva e melhores resultados financeiros no longo prazo, sustentando a ideia de que sustentabilidade e rentabilidade podem caminhar juntas. Nesse cenário, a Ambev é apresentada como um exemplo de empresa que integra essas diretrizes de forma consistente, reforçando sua liderança no tema e promovendo valor compartilhado para diferentes grupos de interesse.

Apesar dos avanços significativos na divulgação de dados ESG, a pesquisa acadêmica sobre a totalidade dos impactos corporativos ainda enfrenta desafios. Como proposta para pesquisas futuras, poderiam se aprofundar em uma análise quantitativa mais detalhada, comparando o desempenho financeiro e o valor de

mercado da Ambev com concorrentes diretos (Heineken e Grupo Petrópolis) e indiretos, focando na materialidade financeira dos indicadores ESG.

REFERÊNCIAS

ABDO, S. Santander reforma fundo Ethical, pioneiro em ESG. Mas carteira pouco muda. Reset, 2020. Disponível em: <https://www.capitalreset.com/santander-reforma-fundo-ethical-pioneiro-em-esg-mas-carreira-pouco-muda/>. Acesso em: 31 out. 2025.

ALCÂNTARA, M. W. V. Inteligência competitiva em cervejarias brasileiras: uma análise sob a perspectiva da gestão do conhecimento. 2021. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Informação e Comunicação, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2021.

AMBEV – COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS. Relatório Anual e ESG 2022. [S.l.]: Ambev, 2023. Disponível em: https://www.ambev.com.br/sites/g/files/wnfefl5836/files/2023-05/Relato%CC%81rio%20ESG%202022_0.pdf. Acesso em: 11 out. 2025.

AMBEV – COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS. Relatório Anual e de Sustentabilidade 2023 – ano base 2022. [S.l.]: Ambev, 2023.

AMBEV – COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS. Relatório Anual e de Sustentabilidade 2024 – ano base 2023. [S.l.]: Ambev, 2024.

AMBEV – COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS. Relatório Anual e de Sustentabilidade 2025 – ano base 2024. [S.l.]: Ambev, 2025.

AMBEV – COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS. Nossa história. Ambev, 2022a. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/nossa-historia>. Acesso em: 2 nov. 2025.

AMBEV – COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS. Sobre a Ambev. Ambev, 2022c. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/sobre-ambev>. Acesso em: 2 nov. 2025.

BARBOZA, J. V. S.; ROJO, C. A. Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro por meio das análises SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v. 9, n. 1, p. 103–116, 2015.

BERNARDO, L. P. Sector privado, inovação e ODS. Lisboa: CEsa – Centro de Estudos sobre África e Desenvolvimento/ISEG, 2020.

BERTÃO, N. Santander relança fundo ESG Ethical e cria fundo de previdência na mesma linha. Valor Investe, 2020. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/produtos/fundos/acoes/noticia/2020/10/01/santander-relanca-fundo-esg-ethical-e-cria-fundo-de-previdencia-na-mesma-linha.ghtml>. Acesso em: 31 out. 2025.

BOFFO, R.; PALATANO, R. ESG investing: practices, progress and challenges. Paris: OECD, 2020.

BRANDÃO, R. Menos Brahma e mais Stella: a estratégia da Ambev para competir com a Heineken. Exame Invest, 2023. Disponível em: <https://exame.com/invest/mercados/menos-brahma-e-mais-stella-a-estrategia-da-ambev-para-competir-com-a-heineken/>. Acesso em: 2 nov. 2025.

BRASIL. Ministério da Agricultura e Pecuária. Anuário da Cerveja 2022. Secretaria de Defesa Agropecuária. Brasília: MAPA/SDA, 2023.

CALDERAN, A. M.; PETRILLI, L.; KIMURA KODAMA, T.; MONTEIRO DE SOUZA, J. F. ESG no Brasil. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), v. 5, n. 1, 29 set. 2021.

CAMARGOS, M. A.; BARBOSA, F. V. Da fusão Antártica/Brahma à fusão com a Interbrew: uma análise da trajetória econômico-financeira e estratégica da Ambev. REGE – Revista de Gestão, v. 12, n. 3, p. 47–63, 2005.

ECCLES, Robert G.; STROEHLE, Judith. Exploring social origins in the construction of ESG measures. 12 jul. 2018. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3212685>

ENGELMANN, Wilson; NASCIMENTO, Hérica Cristina Paes. O desenvolvimento dos direitos humanos nas empresas por meio do ESG como forma de qualificar as relações de trabalho. [S.l.: s.n.], 2021. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/225234/2021_engelmann_wilson_desenvolvimento_direitos.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 1 dez. 2025.

FEICHAS, S. A. Q. Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos. Cadernos EBAPE.BR, v. 2, n. 2, p. 01–02, jul. 2004.

FRANCISQUETTE, K. L. et al. Ambev: uma análise estratégica sob a ótica da SWOT e das Cinco Forças de Porter. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO, 7., 2024.

FRIGOEM, V. R. Inovação tecnológica e competitividade: análise das estratégias da Ambev na indústria de bebidas após o período da pandemia. 2025. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2025.

GADELHA, I. B. Estratégias competitivas genéricas: um estudo de caso da Ambev. 2013. Monografia (Graduação em Bacharel em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, Ceará, 2013.

GUERRA FILHO, Willis Santiago; TURQUETI, Daniele de Mattos Carreira; LIMA, Marcus Vinicius Rodrigues. A RESPONSABILIDADE PELO ENFRENTAMENTO DE DEMANDAS SOCIAIS: A ASSIMILAÇÃO EMPRESARIAL DO CONCEITO E A NOVA ONDA ESG. Revista Jurídica, [S.l.], v. 1, n. 63, p. 663 - 683, ago. 2021. ISSN 0103-3506. Disponível em: <<https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/5348/371373310>>. Acesso em: 01 dez. 2025. doi:<http://dx.doi.org/10.26668/revistajur.2316-753X.v1i63.5348>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das melhores práticas de governança corporativa. 5. ed. São Paulo, 2015. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br>

IRIGARAY, H. A. R.; STOCKER, F. ESG: novo conceito para velhos problemas. Cadernos EBAPE.BR, v. 20, n. 4, p. 1–4, ago. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/YKyfRmPDHhtGm3LG8jW6DQM/?format=pdf&lang=pt>. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395186096>

LEAL, T. L. M. C.; SILVA, V. N. Relação entre ESG e sustentabilidade corporativa: uma análise sob o viés do desenvolvimento sustentável. Revista de Administração de Empresas Eletrônica – RAEE, v. 1, n. 19, p. 199–218, 18 dez. 2023. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/3286>

LIMA FILHO, Hugo Fabiano Bezerra de. Avaliação de estratégias ESG dentro das organizações: um estudo de caso da indústria de bebidas AMBEV. 2023. Monografia (Bacharelado em Administração) – Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2023.

LUCA, H. Relatório de estágio supervisionado – Ambev. 2015. Disponível em: <https://docplayer.com.br/14668285-Relatorio-de-estagio-supervisionado.html>. Acesso em: 2 nov. 2025.

MEDEIROS, Belkarla Maria Azevedo de. Impacto econômico-financeiro das estratégias de mix de produtos e de inovação tecnológica como vantagem competitiva: estudo de caso na AMBEV no período de 2019 a 2021. 2022. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2022.

OLIVEIRA JUNIOR, N. J. Porter's 5 forces model adapted to public management. *Studies in Social Sciences Review*, v. 3, n. 1, p. 120–132, 2022.

PEREIRA, T. O.; REIS, T. M. Uma análise das abordagens adotadas pela Ambev no processo de internacionalização. *Revista Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS*, [S.l.: s.n.], [s.d.].

PÉREZ, Lucy et al. Does ESG really matter—and why. *McKinsey Quarterly*, v. 59, n. 2, 2022.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas e análise de indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, [s.n.], 1986.

ROMERO, Raíza Victória Fontes Silvestre. A aderência do mercado financeiro às ODS através de práticas ESG: um estudo de caso do Santander Private Banking. 2021. 25 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021.

SALLES, W. et al. Social Risk Management and its Implications on the ESG Agenda: An Analysis of the Banking Sector in Brazil. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 17, n. 2, p. e03431–e03431, 25 maio 2023.

SILVA, S. C.; GALLARDO, A. L. C. F. Integration of environmental impact study and GRI reports concerning the Sustainable Development Goals. *Journal of Environmental Management and Sustainability*, v. 13, n. 1, p. 1–40, 2024. DOI: <https://doi.org/10.5585/2024.23395>

SILVEIRA, M. G. R. Inovações organizacionais e de marketing como estratégias competitivas: uma análise do caso AMBEV nos anos 2000. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Uberlândia, 2022.

SINDICERV. O setor em números. 2020. Disponível em: <https://sindicerv.com.br/o-setor-em-numeros/>. Acesso em: 10 nov. 2025.

SIQUEIRA, Camilla. Governança corporativa e fator ESG como meios para o impacto social e ambiental no setor empresarial. 2021. 67 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Jurídicas e Sociais) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Direito, Porto Alegre, 2021. Orientadora: Maria Cláudia Mércio Cachapuz.

SOLER, Fabrício; PALERMO, Caroline. *ESG (ambiental, social e governança): da teoria à prática*. São Paulo: Expressa, 2023. E-book. ISBN 9786553624276. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553624276>

SOUZA, L. M.; PAIXÃO, R. S. da. Análise do balanço da Ambev: a evolução da liquidez e o endividamento de 2018 a 2021. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE*, v. 9, n. 6, p. 1136–1146, 2023.

TOTVS, E. Investimentos sustentáveis: conheça os principais. Disponível em: <<https://www.totvs.com/blog/gestao-para-assinatura-de-documentos/investimentos-sustentaveis/>>.

VINA, V. I. F. S. R. da. Aderência do mercado financeiro às ODS através de práticas ESG: um estudo de caso do Santander Private Banking. Monografia (Graduação em Relações Internacionais), [S.l.: s.n.], [s.d.].

Who Cares Wins, 2004-08 ISSUE BRIEF. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <<https://documents1.worldbank.org/curated/en/444801491483640669/pdf/113850-BRI-IFC-Breif-whocares-PUBLIC.pdf>>.