

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**Comunicação de Sustentabilidade
na indústria de alimentação e bebidas em Portugal:
uma análise do impacto e perceção pelos stakeholders**

Marina Alves do Rosário

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora:
Professora Doutora Susana Maria dos Santos Henriques Marques,
Professora Associada,
ISCTE Business School

outubro, 2023



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Comunicação de Sustentabilidade
na indústria de alimentação e bebidas em Portugal:
uma análise do impacto e perceção pelos stakeholders**

Marina Alves do Rosário

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora:

Professora Doutora Susana Maria dos Santos Henriques Marques,
Professora Associada,
ISCTE Business School

outubro, 2023

AGRADECIMENTOS

Ao Óscar, o meu marido e eterno companheiro, que me deu confiança quando ela faltou, conselhos perante as dúvidas, e a força necessária para concluir esta dissertação sem desistir em resposta à adversidade.

À Professora Susana, que tanto merece o título de orientadora, por me apoiar em todos os momentos com feedback construtivo, respostas atempadas e desafios, sempre que necessário.

Aos meus pais, Manuel e Maria Luísa, e à minha irmã, Dalila, que nunca duvidaram que ia conseguir e que tiveram a gentileza de aceitar a minha ausência em todos os momentos em que a minha presença era requerida.

A todos os meus amigos, que ouviram muitos “nãos” em resposta a convívios nos quais não pude participar para concluir esta etapa e que me deram a mão quando o cansaço e a dificuldade em conciliar os vários aspetos da minha vida pareciam avassaladores.

Ao Gonçalo Granado, por partilhar comigo os seus valiosos contactos no sector para entrevistas relevantes, e à Elsa Oliveira Santos, por toda a compreensão em gerir uma colaboradora dividida entre o centésimo aniversário de uma multinacional e uma tese de mestrado por concluir.

Aos entrevistados, que “investiram” o seu tempo com uma mestranda, que queria (tão simplesmente) descobrir as suas opiniões sobre a comunicação de sustentabilidade ambiental da indústria de alimentação e bebidas em Portugal.

Ao ISCTE, por todo o conhecimento adquirido no Executive Master em Gestão Empresarial, e por me permitir explorar neste Mestrado um tema que me é tão querido.

A todos os que não nomeei aqui porque a lista seria extensa, e que de alguma forma contribuíram para este resultado – o meu muito obrigada.

RESUMO

As alterações climáticas e outros temas relacionados ao meio ambiente estão na ordem do dia e a contribuição do sector alimentar mundial para estas questões é cada vez mais relevante. Mas será a sustentabilidade um tópico relevante para a estratégia e comunicação desta indústria?

Esta dissertação dividiu-se em dois objetivos: (1) compreender se a sustentabilidade integra a comunicação digital da indústria de alimentação e bebidas em Portugal, qual a importância relativa de cada pilar do tripé de sustentabilidade e, mais concretamente, dos temas associados às vertentes económica, social e ambiental; e, (2) seguindo as indicações da literatura existente em como a sustentabilidade ambiental é a mais frequente na comunicação atual, perceber os impactos e perceções dos stakeholders da indústria sobre esta comunicação.

Deste modo, também a metodologia foi dividida em: (1) análise de conteúdos nos websites e redes sociais de uma amostra de empresas do sector, que permitiu concluir que as mensagens de comunicação de sustentabilidade mais frequentes integram o pilar da sustentabilidade social; e (2) entrevistas semiestruturadas com quatro grupos distintos de stakeholders que apresentaram perceções distintas sobre os mesmos temas e apontaram o caminho necessário que a indústria ainda tem de percorrer para que a sua comunicação seja eficaz.

Este estudo contribui para um melhor conhecimento da comunicação de sustentabilidade da indústria de alimentação e bebidas em Portugal, sendo o modelo de análise utilizado possível de replicar a outros sectores. Adicionalmente, a análise dos impactos e perceções de diferentes grupos de stakeholders, que não apenas consumidores, representa uma abordagem inovadora.

Palavras-Chave: Sustentabilidade; Sustentabilidade Ambiental; Comunicação de Sustentabilidade; Stakeholders; Indústria de Alimentação e Bebidas

Sistema de Classificação JEL: M31: Marketing; Q01: Sustainable Development; L66: Food, Beverages

ABSTRACT

Climate change and other environmental issues are a significant part of today's agenda and the contribution of the global food sector to these topics is increasingly relevant. But is sustainability an important topic for this industry's strategy and communication?

This dissertation was divided into two objectives: (1) understand whether sustainability is part of the digital communication of the food and beverage industry in Portugal, what is the relative importance of each of the three pillars of sustainability and, more specifically, the themes related with the economic, social and environmental areas; and, (2) following the findings of the existing literature that environmental sustainability is the most frequent in current communication, understand the impacts and perceptions of the industry stakeholders about this communication.

Likewise, the methodology was also divided into: (1) content analysis of websites and social media of a sample of companies in the sector, which led to the conclusion that the most frequent sustainability communication messages integrate the pillar of social sustainability; and (2) semi-structured interviews with four different groups of stakeholders who presented different perceptions on the same topics and pointed out the necessary path that the industry still has to take for its communication to be effective.

This study contributes to a better understanding of sustainability communication in the food and beverage industry in Portugal, and the analysis model used is possible to replicate to other sectors. Additionally, analyzing the impacts and perceptions of different groups of stakeholders, other than just consumers, represents an innovative approach.

Keywords: Sustainability; Environmental Sustainability; Sustainability Communication; Stakeholders; Food and Beverages Industry

JEL Classification System: M31: Marketing; Q01: Sustainable Development; L66: Food, Beverages

ÍNDICE GERAL

CAPÍTULO I.....	1
INTRODUÇÃO.....	1
1. Contextualização e clarificação da pertinência do estudo.....	1
2. Objetivos de investigação.....	2
3. Estrutura da dissertação.....	3
CAPÍTULO II.....	5
REVISÃO DA LITERATURA.....	5
1. A Comunicação no contexto do Marketing.....	5
1.1 O Conceito de Marketing e o Marketing Mix	5
1.2 A Comunicação no Contexto das Empresas.....	6
1.2.1 A Comunicação nos Meios Digitais.....	8
2. Sustentabilidade e Comunicação.....	9
2.1 Definição do Conceito de Sustentabilidade	9
2.2 Sustentabilidade no Contexto Empresarial.....	11
2.2.1 Sustentabilidade na Indústria Alimentar	13
2.3 Comunicação de Sustentabilidade	14
2.3.1 Os perigos do <i>Greenwashing</i>	17
CAPÍTULO III.....	19
INDÚSTRIA DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS EM PORTUGAL.....	19
1. Contextualização do sector.....	19
2. FIPA – Federação das Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares	21
CAPÍTULO IV	23
HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	23
CAPÍTULO V	29
METODOLOGIA	29
1. Análise de conteúdos sobre sustentabilidade	29
1.1 Empresas do sector em análise	30
2. Entrevistas semi-estruturadas com stakeholders do sector.....	31
CAPÍTULO VI	35
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	35
1. Apresentação e Análise dos Resultados	35
1.1 Mensagens de Sustentabilidade nos canais digitais.....	35
1.2 Perceções dos Stakeholders do sector.....	40
2. Discussão das Hipóteses de Investigação.....	52
CAPÍTULO VII.....	59
CONCLUSÕES.....	59
1. Principais conclusões	59

2. Contribuições da investigação.....	61
3. Limitações do estudo.....	61
4. Propostas para pesquisas futuras	62
REFERÊNCIAS	65
ANEXOS	71

ÍNDICE DE FIGURAS E QUADROS

FIGURAS

Figura 2.1: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	10
Figura 2.2: Adaptação da representação típica de sustentabilidade como três dimensões em círculo interconectadas	11
Figura 2.3: Modelo Avançado da Resposta Ecológica Corporativa	13
Figura 3.1: Evolução do número de empresas das indústrias alimentares e das bebidas entre 2010 e 2021	19
Figura 3.2: Evolução do volume de negócios das indústrias alimentares e das bebidas entre 2010 e 2021	20
Figura 5.1: Grupos de Stakeholders Primários e Secundários (exemplo: Smith Bread Company)	32
Figura 6.1: Exemplo de Mensagens de Sustentabilidade, classificadas como pertencentes ao Pilar Social, nos subtemas “Qualidade & Segurança Alimentar” e “Apoio a Comunidades”, e no Pilar Ambiental	36
Figura 6.2: N.º e % de Mensagens de Sustentabilidade por Pilar	37
Figura 6.3: Exemplo de Mensagens de Sustentabilidade, classificadas como pertencentes a “Geral”	37
Figura 6.4: N.º de Mensagens de Sustentabilidade por Pilar e Empresa	38
Figura 6.5: N.º de Mensagens de Sustentabilidade Social por Subtema	38
Figura 6.6: N.º de Mensagens de Sustentabilidade Ambiental por Subtema	39
Figura 6.7: N.º de Mensagens de Sustentabilidade Económica por Subtema	40
Figura 6.8: Recorte de imagem publicada na página de Facebook da marca ÁGUAS DAS CALDAS DE PENACOVA a 4 de junho de 2022	47
Figura 6.9: Exemplos de Sustentabilidade como integrante da estratégia empresarial da FERRERO, NESTLÉ e SUMOL+COMPAL	52
Figura 6.10: % de Subtemas de Sustentabilidade Ambiental por Stakeholders vs. Conteúdos Digitais	56

QUADROS

Quadro 2.1: Ferramenta de Autoavaliação da Transparência de Iniciativas Sustentáveis	16
Quadro 4.1: Adaptação pela autora da Matriz de Autoavaliação da Transparência de Iniciativas Sustentáveis (Fonte: Baldassarre e Campo, 2016) às hipóteses de investigação 3a e 3b	24
Quadro 4.2: Objetivos e Hipóteses de Investigação	26
Quadro 6.1: N.º de Páginas e Publicações analisadas	35
Quadro 6.2: N.º de Mensagens de Sustentabilidade consideradas	36
Quadro 6.3: Caracterização dos Entrevistados	41
Quadro 6.4: N.º de Subtemas de Sustentabilidade Ambiental referidos nas entrevistas por Grupo de Stakeholders	47
Quadro 6.5: Adaptação pela autora da Matriz de Autoavaliação da Transparência de Iniciativas Sustentáveis (Fonte: Baldassarre e Campo, 2016) às hipóteses de investigação 3a e 3b, com a identificação dos Grupos de Stakeholders válidos para cada uma das hipóteses	55
Quadro 6.6: Decisão de Aceitação/Rejeição das Hipóteses de Investigação	57

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

O capítulo introdutório foca-se na apresentação e enquadramento do tema em estudo e na relevância académica e pertinência para a Gestão, mais concretamente no que concerne à disciplina de Marketing na sua vertente de Comunicação Corporativa. Apresentam-se, em seguida, os objetivos de investigação, e o capítulo termina com a clarificação da estrutura desta dissertação.

1. Contextualização e clarificação da pertinência do estudo

O sector alimentar mundial (produção, processamento e distribuição) é responsável por cerca de um terço (23-42%) das emissões de gases com efeito de estufa (Filho *et al.*, 2022). Desde a Convenção Quadro das Nações Unidas sobre as Alterações Climáticas de 1992, passando pela assinatura do Protocolo de Quioto em 1997 e pelos Acordos de Paris de 2015 até à COP27 de 2022 (onde o assunto foi destacado), o impacto da agricultura na questão das alterações climáticas tem tido um peso crescente.

Esse peso é de especial relevância para as grandes empresas do sector da indústria alimentar, investidas na sua prosperidade a longo prazo. Num mundo de recursos finitos, as projeções mais recentes das Nações Unidas referem que a população global pode alcançar cerca de 8,5 mil milhões em 2030, 9,7 mil milhões em 2050 e ultrapassar os 10 mil milhões em 2100 (ONU, 2022). Como consequência do crescimento populacional, prevê-se o aumento da procura de alimentos a nível mundial (Bodirsky *et al.*, 2020), tradicionalmente satisfeito pela oferta gerada pela agricultura intensiva, o que continuará a criar desafios ao sector.

E que papel deverão ter as empresas face a esses desafios? As grandes multinacionais têm apresentado, nos últimos anos, compromissos para com a sustentabilidade ambiental (veja-se o caso da Nestlé que se comprometeu a alcançar a neutralidade carbónica até 2050). Por outro lado, organizações internacionais, como a Break Free From Plastic, expõem um cenário contraditório com a Coca-Cola, a Pepsi e a Nestlé a serem apontadas, ano após ano, como as três maiores responsáveis a nível mundial pela poluição de plástico.

Porém, a sustentabilidade ambiental, como verificado na literatura, é apenas o pilar mais recente do tripé da sustentabilidade (económica, social e ambiental) – proposto por Elkington em 1994 –, pelo que se considerou relevante verificar, em primeiro lugar, se as

empresas da indústria de alimentação e bebidas abordam estas três áreas nas suas estratégias de comunicação e se, em linha com as tendências mais recentes, é a sustentabilidade ambiental que ocupa um papel de maior destaque atual na comunicação de sustentabilidade da indústria.

Adicionalmente, nesta dissertação pretende-se ir além de saber o que a indústria comunica, e verificar os impactos dessa comunicação. Trabalhando, atualmente, numa das multinacionais do sector compreendo a importância de medir os resultados de todas as ações de comunicação empreendidas, porém também sei que estas análises se cingem muitas vezes a um grupo restrito de stakeholders – os consumidores. Por outro lado, cada vez mais, e apenas a título de exemplo, com o advento de formas de comunicação digital e com o seu uso massificado, conteúdos muitas vezes dirigidos apenas a um determinado grupo, como é o caso dos consumidores, alcançam e influenciam outros grupos, como os media ou, até mesmo, empresas concorrentes. Assim, contrariamente a uma prática que acredito ser recorrente na indústria, esta dissertação pretende seguir uma perspetiva mais abrangente, avaliando o impacto da comunicação de sustentabilidade ambiental em diferentes grupos de stakeholders da indústria.

Concluindo, o título desta dissertação “**Comunicação de Sustentabilidade na indústria de alimentação e bebidas em Portugal: uma análise do impacto e perceção pelos stakeholders**” expressa as duas principais premissas desta investigação:

- 1) Como se caracteriza a Comunicação de Sustentabilidade da indústria de alimentação e bebidas em Portugal?
- 2) Qual o impacto da Comunicação de Sustentabilidade Ambiental da indústria de alimentação e bebidas em Portugal nos seus diferentes stakeholders?

2. Objetivos de investigação

Sabendo que a sustentabilidade é, cada vez mais, uma preocupação no mundo atual e uma temática sobre a qual a indústria de alimentação e bebidas é chamada a agir, esta investigação tem como principais objetivos:

- 1) Compreender se as empresas da indústria de alimentação e bebidas em Portugal têm uma estratégia de Comunicação de Sustentabilidade definida.
- 2) Identificar quais os temas e as mensagens mais usados pelas empresas deste sector na Comunicação de Sustentabilidade e como se dividem estas temáticas no âmbito dos conceitos de sustentabilidade económica, social e ambiental.

- 3) Aferir o impacto da comunicação de temáticas de sustentabilidade ambiental junto de diferentes stakeholders, de forma a responder à questão: *tem a comunicação de sustentabilidade ambiental das empresas da indústria de alimentação e bebidas em Portugal um impacto positivo na reputação das mesmas?*

3. Estrutura da dissertação

A dissertação divide-se em 6 capítulos: I. introdução; II. revisão da literatura, que se inicia com o enquadramento da Comunicação no Marketing, destacando-se a Comunicação Digital, objeto desta investigação, e onde, em seguida, se discutem os conceitos de Sustentabilidade e a sua aplicação ao contexto empresarial, nomeadamente à indústria de alimentação e bebidas, concluindo-se este capítulo com a Comunicação de Sustentabilidade, foco desta dissertação, o seu potencial impacto positivo na reputação e a possibilidade de *greenwashing*; III. indústria de alimentação e bebidas em Portugal, onde se apresenta uma análise do sector; IV. hipóteses de investigação a apurar neste estudo; V. metodologia, na qual se esclarece o procedimento de recolha de dados sobre a comunicação de sustentabilidade, a amostra de empresas em estudo, assim como a forma de seleção da mesma, e o modo de avaliação do impacto da sustentabilidade ambiental nos stakeholders do sector; VI. apresentação e discussão de resultados; e, por fim VII. conclusões, onde se aprofundam as contribuições para a teoria e implicações para a prática da gestão, tal como, limitações e sugestões para pesquisa futura.

CAPÍTULO II

REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo de revisão da literatura inicia-se com o enquadramento da comunicação no contexto do Marketing e um especial foco na comunicação digital, que servirá de base de análise para a comunicação de sustentabilidade da indústria de alimentação e bebidas em Portugal. São depois abordados os conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, e a sua aplicação ao contexto empresarial, mais concretamente ao sector objeto deste estudo – a indústria de alimentação e bebidas. De seguida, aborda-se a Comunicação de Sustentabilidade, e o seu impacto na reputação, assim como o conceito de *greenwashing*.

1. A Comunicação no contexto do Marketing

1.1 O Conceito de Marketing e o Marketing Mix

Definir Marketing é uma tarefa complexa. Para além do conceito ter evoluído ao longo do tempo, acompanhando as mudanças dos próprios mercados e as evoluções tecnológicas e sociais, não há um consenso na literatura que nos permita admitir uma definição dominante.

De Baynast *et. al* (2018, p. 58) definem Marketing como “*o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos, pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos*”. Kotler e Keller (2009, p. 27) definem Marketing de forma simples, enquanto a atividade de “*satisfazer as necessidades de forma lucrativa*”, colocando a ênfase nos clientes e na obtenção de lucro. A definição aprovada pela AMA (American Marketing Association) em 2017 concetualiza o Marketing como “*a atividade, conjunto de mecanismos e processos, para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral*”.

Quando se aborda o Marketing, é frequente falar-se no Marketing Mix ou 4P’s, uma *framework* utilizada para a definição e implementação da estratégia de Marketing. Os 4P’s são, respetivamente:

- **Product** (Produto, em português), que como o nome indica se refere ao que a empresa vende, podendo ser um produto ou um serviço.
- **Price** (Preço), ou seja, o valor pelo qual o bem em questão será comercializado.

- **Place** (Distribuição), que se refere tanto ao local de venda do produto ou serviço, como à forma como o mesmo chegará até aos clientes.
- e **Promotion** (Comunicação), o objeto de estudo deste trabalho.

1.2 A Comunicação no Contexto das Empresas

No mundo atual, é essencial que as empresas comuniquem com os seus stakeholders, para que, tal como identificado anteriormente nas definições de Marketing, possam promover junto dos mesmos as mensagens que os levem a agir de acordo com os objetivos da organização.

De Baynast *et. al* (2018, p. 379) definem “Comunicação” neste contexto como “*o conjunto de sinais emitidos pela empresa em direção aos seus clientes, aos distribuidores, aos líderes de opinião, aos prescritores e a todos os alvos, internos e externos*”.

Apesar das empresas comunicarem de formas diferentes, com objetivos diferenciados de forma a alcançarem as suas expetativas de negócio, o envolvimento da audiência é sempre a chave para o sucesso de qualquer campanha de comunicação (Fill e Turnbull, 2019). Assim, conclui-se que a comunicação no Marketing é uma atividade centrada na audiência, ou público a quem se dirige, sendo através da mesma que as marcas e organizações são apresentadas aos seus clientes (Fill e Osmond, 2017). O objetivo, de acordo com estes autores, é estimular o diálogo entre as duas partes, culminando idealmente em compras sucessivas e num completo compromisso para com a organização ou marca.

Fill e Osmond (2017, p. 9) adicionam que “*as comunicações no Marketing tratam da promoção tanto da organização quanto das suas ofertas*” e acrescentam que é relevante o impacto que fatores organizacionais podem ter na perceção do público. Ou seja, é importante que a comunicação não se cinja apenas a um ato de promoção do produto ou serviço de forma a influenciar a venda, mas também à comunicação da própria empresa, enquanto marca em si mesma, de forma a promover a reputação.

Deste modo, considera-se que a comunicação, enquanto fator crítico para o sucesso das empresas, precisa de ser efetiva (produzindo os efeitos esperados), e para tal a mensagem deve ser relevante (com valor), capaz de gerar a atenção e ser compreensível, ao mesmo tempo que é dirigida à audiência correta (especificamente a quem se destina) (Fill e Turnbull, 2019). Para este efeito, as organizações usam um conjunto variado de

opções e ferramentas de forma a alcançar os objetivos pretendidos com a atividade comunicacional (Fill e Osmond, 2017).

Kotler e Keller (2009) identificam oito “modos” de comunicação (outros autores apresentam ferramentas adicionais ou omitem algumas das apresentadas abaixo):

(1) Publicidade: qualquer forma de comunicação paga, geralmente dirigida a massas, com um elevado grau de controlo pela empresa. Os meios onde encontramos este tipo de comunicação são a televisão, rádio, imprensa, outdoor, entre outros. As comunicações emitidas pela via publicitária sofrem, no entanto, de uma credibilidade mais baixa comparativamente a outros modos de comunicação (Fill e Osmond, 2017).

(2) Promoção de Vendas: variedade de incentivos de curto prazo com o objetivo de promover a experimentação ou compra de um produto ou serviço. A promoção de vendas tem a capacidade de gerar valor para a empresa por antecipar vendas futuras, contribuindo para um melhor desempenho financeiro no curto prazo (Fill e Osmond, 2017).

(3) Eventos e Experiências: atividades patrocinadas pela empresa com o objetivo de criar interações entre a marca e os consumidores.

(4) Relações Públicas: formas de comunicação interna e externa com o objetivo de promover a imagem da empresa e a sua reputação. Podem estar relacionadas ao produto ou serviço, mas são mais frequentemente usadas para a comunicação da organização. Poderá dizer-se que a comunicação de sustentabilidade organizacional se enquadra num processo tradicional de relações públicas.

(5) Marketing Online e Rede Sociais: atividades de comunicação online projetadas para envolver clientes ou possíveis clientes, direta ou indiretamente, com o objetivo de captar a atenção ou gerar vendas - para o contexto deste trabalho identificamos esta forma de comunicação como “**Comunicação Digital**”.

(6) Mobile Marketing: tal como o nome indica, trata-se de qualquer ação destinada aos telemóveis dos consumidores.

(7) Marketing Direto: uso de ferramentas para comunicação direta com clientes. O Marketing Direto estabeleceu uma mudança de foco nas comunicações direcionadas às massas para a personalização da comunicação (Fill e Osmond, 2017).

(8) Venda Pessoal: Interação face a face com um ou mais compradores potenciais, com o objetivo de fazer apresentações, responder a perguntas e finalizar vendas. É habitualmente uma atividade de longo prazo e muito usada em vendas B2B.

Porém, os mesmos autores adicionam que é necessário integrar todas as atividades de comunicação de forma a disseminar uma mensagem consistente (seja qual for a ferramenta ou meio utilizado para alcançar os públicos-alvo). “*Para gerar valor para a marca, os profissionais de Marketing devem ser «neutros em relação ao meio» e avaliar todas as opções de comunicação de acordo com a sua eficácia (quão bem funcionam?) e eficiência (quanto custam?).*” (Kotler e Keller, 2009, p. 584).

1.2.1 A Comunicação nos Meios Digitais

Não há dúvida que tal como afirmam Kotler e Keller (2009), no mundo atual, o digital é o mais novo canal de comunicação e também aquele que cresce de forma mais rápida. Qualquer estratégia de comunicação está atualmente incompleta se não considerar a comunicação digital, uma vez que é aí que se encontram os diversos *targets* a atingir.

Pelo “Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Famílias” do INE em novembro de 2022, sabemos que 88,2% dos agregados familiares em Portugal têm ligação à internet em casa e que comunicar e aceder a informação continua a ser a principal atividade realizada pelas pessoas que utilizam a internet. Ainda de acordo com o estudo “Os Portugueses e as Redes Sociais 2022” da Marktest, em Portugal, o número de redes sociais onde os portugueses têm conta mais que duplicou em 10 anos e 80% recordam-se de ter visto publicidade nestas plataformas.

Pode dizer-se que a Comunicação Digital não é mais do que a aplicação das estratégias de comunicação aos meios online. Chaffey e Ellis-Chadwick (2019, p. 9) definem Marketing Digital como “*atingir objetivos de Marketing por meio da aplicação de meios digitais, dados e tecnologia*”. Os autores acrescentam que, na prática, o Marketing Digital trata de gerir a presença online das organizações, seja em websites, aplicações móveis ou redes sociais, integrando esta presença na estratégia de comunicação organizacional.

De Baynast *et. al* (2018) acrescentam que a comunicação na era da internet resulta num grande desenvolvimento do volume de informação disponibilizado aos clientes. Como exemplo, os websites das empresas permitem à organização expor informação detalhada sobre produtos e serviços complexos, mas também sobre si mesma – como será o caso das políticas de sustentabilidade ou responsabilidade social. E para muitas organizações este é o local por excelência da comunicação digital, sendo no website que se encontram todas as informações relevantes sobre a empresa e os seus produtos/serviços. Por outro lado, as redes sociais trazem em si um novo paradigma com

a possibilidade de interação – a comunicação já não é meramente unidirecional, mas bidirecional. Na sequência das diferentes plataformas digitais, o consumidor passa a ter acesso a uma informação abundante e nem sempre em fontes controladas pelas empresas, pelo que assume um papel muito mais relevante neste meio.

O planeamento da comunicação assume também uma mudança significativa nos meios online, transferindo o foco do planeamento de meios, numa abordagem de produção, para o planeamento das audiências, com uma abordagem centrada inteiramente no consumidor (De Baynast *et. al*, 2018) (ou outro stakeholder que se pretenda alcançar). Assim, pode concluir-se que a comunicação digital faz parte do dia a dia de muitas empresas e que a avaliação das mensagens transmitidas neste meio é uma boa forma de avaliar a postura organizacional quanto a determinada temática. No que concerne à sustentabilidade, estudos anteriores demonstraram que as empresas fazem cada vez mais uso da internet para comunicar iniciativas de responsabilidade social (nas quais se enquadram a sustentabilidade) e que cada vez mais empresas utilizam as redes sociais também para este efeito (Reilly e Larya, 2018).

2. Sustentabilidade e Comunicação

2.1 Definição do Conceito de Sustentabilidade

Apesar da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável estarem, cada vez mais, presentes no mundo atual e serem considerados como o centro de estratégias sociais, empresariais e políticas, a definição destes conceitos não é de todo consensual na literatura. Seguindo a linha de pensamento de Michael Jacobs, proposta em 1991 no seu livro *The Green Economy*, tratam-se de conceitos controversos e tão difíceis de definir como democracia, verdade e justiça (Diesendorf, 2000).

Ainda assim, não se tratam de conceitos recentes. Em 1987, no Relatório Brundtland, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, é publicada a definição mais proeminente do conceito de desenvolvimento sustentável, como o *“desenvolvimento que responde às necessidades do presente sem comprometer a capacidade para a satisfação das necessidades de gerações futuras”* (p. 41). Para Mebratu (1998), a definição concetual apresentada neste relatório enfatiza dois conceitos-chave: (1) “necessidades”, especialmente as necessidades dos mais pobres, às quais deve ser dada prioridade; (2) “limitações”, impostas pela evolução tecnológica e organização social, que condicionam a capacidade do meio ambiente em responder a necessidades

presentes e futuras. Resumidamente, pode argumentar-se que esta definição assenta no princípio ético da equidade entre as gerações atuais e futuras, reforçando assim a noção de longo prazo do conceito de sustentabilidade (Diesendorf, 2000).

Ainda na sequência desta perspetiva holística dos conceitos de sustentabilidade e de desenvolvimento sustentável, a ONU apresenta, em setembro de 2015, os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, que constituem “*uma lista das coisas a fazer em nome dos povos e do planeta, e um plano para o sucesso*”, de acordo com o então secretário-geral da ONU, Ban Ki-moon. Aprovados por unanimidade por 193 Estados-Membros, os objetivos têm como premissa responder às necessidades dos povos de países desenvolvidos, mas também de países em desenvolvimento, sendo reforçada pela organização a necessidade da monitorização de progressos, por cada país, envolvendo não só as instituições governamentais como a sociedade civil, as empresas e os representantes dos vários grupos de interesse.



Figura 2.1: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Fonte: Centro Regional de Informação das Nações Unidas (UNRIC)

Adicionalmente, e na sequência da abordagem seguida pelas Nações Unidas, importa ainda referir a omnipresença do conceito de sustentabilidade dividido em três pilares/dimensões (económico, social e ambiental) na literatura, que sugeriram precisamente pela tentativa de conciliar o crescimento económico com os problemas sociais e ambientais (Purvis *et al.*, 2019).

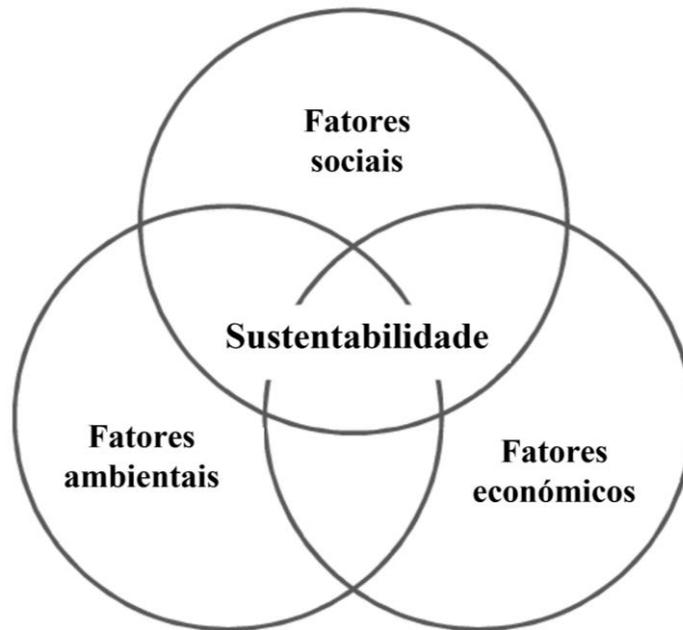


Figura 2.2: Adaptação da representação típica de sustentabilidade como três dimensões em círculo interconectadas. Fonte: Purvis *et al.*, 2019

Na secção seguinte, explora-se a aplicação destes pilares na sustentabilidade organizacional.

2.2 Sustentabilidade no Contexto Empresarial

Se considerarmos que o desenvolvimento sustentável, tal como apresentado no Relatório Brundtland, tem como objetivo a satisfação contínua (atualmente e no futuro) das necessidades da humanidade, a transposição para as empresas será a da sustentabilidade corporativa, enquanto satisfação das necessidades dos seus stakeholders diretos e indiretos na atualidade, sem comprometer a capacidade de os satisfazer no futuro (Dyllick e Hockerts, 2002).

Em 1994, John Elkington apresenta o conceito da “Triple Bottom Line” (TBL) (Elkington, 2013), como uma forma de sustentabilidade corporativa, para efeitos contabilísticos, assente em 3 pilares: o económico, o social e o ambiental, também conhecidos por “People, Planet & Profit”. Esta definição afasta o conceito de sustentabilidade das empresas existente baseado apenas nos objetivos financeiros a curto prazo e foca-se nos impactos económicos, ambientais e sociais da organização a longo prazo (Elkington, 1997). As empresas têm, assim, também um papel a desempenhar de

forma a serem alcançados os objetivos definidos pelas estratégias de desenvolvimento sustentável (Elkington, 1994) das comunidades em que se inserem.

Elkington (1997) refere ainda que, apesar das problemáticas sociais, com temas como o trabalho escravo ou infantil, terem uma história mais antiga nas preocupações das organizações, são os temas de sustentabilidade ambiental que atraem uma maior atenção desde os anos 70.

Consequência deste foco nos temas ambientais, e de acordo com um estudo qualitativo a 53 empresas no Reino Unido e no Japão, a legitimidade, a competitividade e a responsabilidade ambiental são as três motivações que conduzem as empresas a adotarem práticas ecologicamente responsáveis (Bansal e Roth, 2000). A motivação pela legitimidade inclui cumprir com a legislação, mas também poderá envolver criar um comité para a sustentabilidade ambiental no seio da organização ou conduzir auditorias ambientais (Albino, Balice e Dangelico, 2009). Bansal e Roth (2000) referem que ‘compliance’ (conformidade) foi a palavra mais usada pelos entrevistados no seu estudo em associação a esta motivação. A competitividade, por outro lado, é uma motivação quando a adoção de práticas de sustentabilidade ambiental pelas empresas resulta num aumento de lucro para as mesmas a longo prazo (Bansal e Roth, 2000). Porter e van der Linde (1995) reforçam que as ações de sustentabilidade ambiental não devem ser vistas como um custo adicional para as empresas, mas uma oportunidade económica de aumentar a competitividade, através da inovação nos processos e do uso eficiente de recursos. Por último, a responsabilidade ambiental advém das preocupações das empresas relativamente às suas obrigações para com a sociedade e os seus valores (Bansal e Roth, 2000).

O estudo de Bansal e Roth (2000) sugere ainda três dimensões: (1) a relevância do problema ecológico para a empresa (dependente de variáveis como a certeza de qual o impacto no meio ambiente, a transparência e a emoção que o assunto gera nos membros da organização), (2) a coesão da estrutura organizacional (medida pelos níveis de proximidade e interconectividade) e (3) a preocupação individual (influenciada pelos valores e pela discrição com que cada indivíduo está disposto ou não a agir sob os mesmos), que influenciam estas motivações nas empresas, e resultam em iniciativas de resposta a problemas de sustentabilidade ambiental.

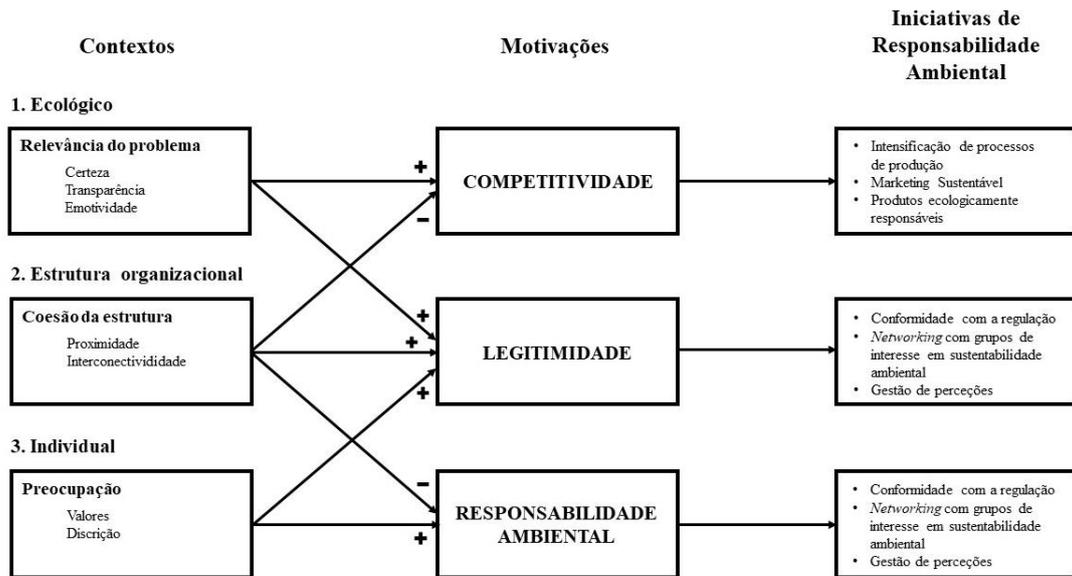


Figura 2.3: Modelo Avançado da Resposta Ecológica Corporativa. Fonte: Bansal e Roth (2000)

2.2.1 Sustentabilidade na Indústria Alimentar

A FAO (Organização para a Alimentação e Agricultura das Nações Unidas) define alimentação sustentável como tendo um “*baixo impacte ambiental, que contribui para a segurança alimentar e nutricional, bem como para uma vida saudável das gerações presentes e futuras. Uma alimentação sustentável protege e respeita a biodiversidade e os ecossistemas, é culturalmente aceitável, acessível e economicamente justa; nutricionalmente adequada, segura e saudável, e simultaneamente otimiza os recursos naturais e humanos*”. Esta definição reflete uma preocupação crescente com o impacte ambiental da indústria alimentar, em toda a sua cadeia de abastecimento, que sabemos contribuir para as alterações climáticas (Filho *et al.*, 2022). Simultaneamente, são abordadas, nesta definição, as diferenças económicas entre países desenvolvidos (mais industrializados) e em desenvolvimento, pela identificação de “segurança”, “qualidade” e “acessibilidade” como fatores de sustentabilidade – estando assim alinhada com o pilar da sustentabilidade social.

Neste sentido, compreendemos que também na indústria de alimentação e de bebidas é necessária uma abordagem holística, no que concerte ao conceito de sustentabilidade. Baldwin (2015) reforça que existem benefícios económicos/financeiros para as empresas que agem de forma efetiva para resolver questões ambientais e sociais, e sugere 10 princípios para a sustentabilidade das empresas da indústria alimentar. São estes:

- (1) Os alimentos seguros e verdadeiramente nutritivos são acessíveis e economicamente justos para promover uma população saudável.
- (2) A produção agrícola contribui, de forma benéfica, para o meio ambiente, através do uso eficiente dos recursos naturais e da manutenção do clima, da terra, da água e da biodiversidade saudáveis.
- (3) O uso de animais, peixes e marisco na alimentação otimiza o bem-estar das populações e contribui para a saúde ambiental.
- (4) A equidade do produtor e a economia e o desenvolvimento rural são fortalecidos com produções e cadeias de abastecimento justas e responsáveis.
- (5) São fornecidas condições de trabalho seguras e adequadas para apoiar os colaboradores e parceiros em toda a cadeia de abastecimento.
- (6) O processamento de alimentos e outros ingredientes gera recursos e requer *inputs* e *outputs* adicionais mínimos.
- (7) A embalagem protege eficazmente os alimentos e suporta o meio ambiente ao não causar danos ou gerar desperdício.
- (8) O desperdício e a perda de alimentos e ingredientes são evitados em toda a cadeia de abastecimento e o que não tem como ser evitado é utilizado de forma positiva.
- (9) Os alimentos e os ingredientes são entregues de forma eficiente em toda a cadeia de abastecimento e até ao consumidor.
- (10) A cadeia de abastecimento e os consumidores promovem negócios e consumos sustentáveis de alimentos.

2.3 Comunicação de Sustentabilidade

Signitzer e Prexl (2007) defendem que o conceito de desenvolvimento sustentável encontra o seu equivalente, a nível empresarial, no conceito de sustentabilidade corporativa, e que tem como análogos todos os outros modelos que se referem ao papel da empresa na sociedade, tal como a responsabilidade social corporativa ou a abordagem proposta por Elkington da “Triple Bottom Line”: People, Planet & Profit.

Assim, e tendo em consideração que as questões de sustentabilidade, sejam sociais ou ambientais, são complexas e apresentam um elevado grau de incerteza no que concerne a possíveis soluções ou abordagens, a comunicação desempenha um papel crucial para as organizações gerirem estes desafios (Newig *et al.*, 2013). Sem comunicação interna na organização é difícil implementar as mudanças necessárias para que esta se torne mais sustentável (Genç, 2017). Adicionalmente, a comunicação externa com os clientes,

parceiros e comunidade é imprescindível para as estratégias de sustentabilidade, seja pela partilha de ideias e estabelecimento de sinergias, seja pelo reforço da reputação da empresa neste âmbito.

Newig *et al.* (2013) e Genç (2017) apresentam assim três conceitos que interligam a comunicação e a sustentabilidade. São eles:

(1) Comunicação da Sustentabilidade: que é monodirecional, partindo de um emissor com um objetivo específico para a sua comunicação. Decorrente da maior pressão da sociedade para que sejam implementadas medidas de sustentabilidade, as empresas podem ver este tipo de comunicação como uma forma de defesa e legitimação do seu comportamento (Newig *et al.*, 2013). Enquadra-se, por isso, neste tipo de comunicação a sustentabilidade corporativa, em que as empresas pretendem chamar a atenção do público para estas questões (Genç, 2017), partilhando os seus compromissos para o futuro ou metas já alcançadas.

(2) Comunicação sobre a Sustentabilidade: onde os intervenientes discutem e trocam informações, interpretações e opiniões sobre o tema (Genç, 2017; Newig *et al.*, 2013).

E, por fim, **(3) Comunicação para a Sustentabilidade:** que tem por objetivo estabelecer uma transformação social, cumprindo com os objetivos estabelecidos para se alcançar o desenvolvimento sustentável (Genç, 2017; Newig *et al.*, 2013).

Newig *et al.* (2013) defendem que, no âmbito empresarial, a comunicação da sustentabilidade é a forma dominante, uma vez que a reputação das empresas é, cada vez mais, influenciada pela sua capacidade de comunicar de forma efetiva os seus esforços no âmbito da sustentabilidade. Desta forma, as empresas utilizam a comunicação para manter os seus stakeholders informados sobre os seus progressos neste âmbito e fortalecer ou melhorar a sua reputação.

Signitzer e Prexl (2007) definem esta tipologia de comunicação como Comunicação Corporativa de Sustentabilidade (CSC – Corporate Sustainability Communications), e esclarecem que esta abrange toda e qualquer comunicação corporativa sobre assuntos relacionados ao desenvolvimento sustentável, tendo surgido nas décadas de 70 e 80 com o evoluir dos relatórios corporativos de responsabilidade social e os programas de comunicação ambiental. Em detalhe, os temas abordados são, de acordo com Signitzer e Prexl (2007), tópicos de justiça social e consciência ambiental enquadrados no sucesso económico da empresa (tais como, metas de sustentabilidade corporativa ou de

responsabilidade social), abrangendo assim aspetos económicos, sociais e ambientais como preconizado na definição mais lata de sustentabilidade.

Para Miles e Covin (2000), as empresas que produzem produtos de qualidade superior, publicitam-se de acordo com a verdade, agem de maneira social e ambientalmente responsável e têm um histórico de cumprimento das suas obrigações para com os diferentes stakeholders, estão a criar uma vantagem competitiva no que concerne à sua reputação. Estes autores acrescentam, ainda, no seu artigo sobre Marketing Ambiental, que a reputação das empresas é reforçada pelo seu desempenho ambiental, e que é por isso que muitas empresas divulgam relatórios de sustentabilidade anuais ou semestrais, onde espelham aspetos positivos e negativos da sua performance de forma a aumentarem a sua credibilidade.

É, no entanto, uma escolha das empresas e organizações comunicar a suas ações em torno da sustentabilidade, refletindo o que realmente fazem, ou comunicar/promover uma atitude responsável neste âmbito que não reflita a realidade (Baldassarre e Campo, 2016). É, com base nesta premissa, que estes autores sugerem uma matriz de autoavaliação com dois eixos – ser sustentável ou parecer sustentável, e duas premissas – comunicação discreta ou acentuada.

Ser Sustentável	ELEVADO COMPROMISSO	Empresas Translúcidas	Empresas Transparentes
		A sustentabilidade é aplicada na organização, mas não é explorada como uma oportunidade de marketing. A sensibilidade para com questões de sustentabilidade é demonstrada por ações, mas a empresa não está completamente ciente da importância estratégica da comunicação. Existe uma lacuna entre o desempenho sustentável da empresa e a perceção dos clientes. “Deviamos comunicar melhor o que somos. Estamos a trabalhar muito para a sustentabilidade - por que não celebramos isso?”	A sustentabilidade é um tópico importante na estratégia corporativa. Consequentemente, a abordagem de marketing e comunicação para iniciativas sustentáveis é consistente com o que a empresa efetivamente faz. O “valor sustentável” é composto por atividades definidas e bem comunicadas aos stakeholders, e a reputação da empresa é apoiada por factos e números. A sustentabilidade é uma vantagem competitiva. “Comunicamos o que somos!”
	Empresas Sombrias	Empresas Opacas	
	BAIXO COMPROMISSO	As empresas desconhecem a relevância da sustentabilidade como um fator estratégico. Não há um website da empresa sobre sustentabilidade e nenhuma possibilidade de os stakeholders saberem sobre a missão, os valores, etc. da organização. A sustentabilidade não é uma preocupação. “Do que estão todos a falar?”	A sustentabilidade é usada de forma oportunista. A administração promete em demasia e não corresponde ao nível da sustentabilidade, o que pode colocar a reputação da empresa em risco. ‘Parecer’ é mais importante do que ‘ser’: a estratégia de marketing e comunicação em relação às iniciativas sustentáveis é evidente, mas não condiz com o que a empresa realmente faz. “Somos (fingimos ser) o que comunicamos.”
	COMUNICAÇÃO DISCRETA	COMUNICAÇÃO ACENTUADA	
Parecer Sustentável			

Quadro 2.1: Ferramenta de Autoavaliação da Transparência de Iniciativas Sustentáveis.

Fonte: Baldassarre e Campo (2016)

Signitzer e Prexl (2007) reforçam que algumas empresas escolhem comunicar sustentabilidade apenas com o objetivo de melhorar a sua reputação a curto prazo, optando por fazer *greenwashing*, conceito abordado em seguida.

2.3.1 Os perigos do *Greenwashing*

Quando falamos de comunicação de sustentabilidade, no que concerne à sua vertente ambiental, não podemos deixar de referir que existiu uma aceleração de práticas de *greenwashing* nos últimos anos (Delmas e Burbano, 2011), o que resulta num crescente ceticismo sobre as alegações ambientais das empresas (Kim e Lyon, 2015).

Neste sentido, importa antes de mais definir o que é o *greenwashing*. Numa revisão sistemática da literatura entre 2009 e 2018, conduzida por Netto *et al.* (2020), as definições deste fenómeno foram divididas e explanadas em duas vertentes:

- ***Greenwashing* como divulgação seletiva:** em que os autores analisados referem existir uma retenção na divulgação de informações negativas, acompanhada da promoção e divulgação de informações positivas quanto ao desempenho ambiental da empresa em questão. Por exemplo, Delmas e Burbano (2011) definem *greenwashing* como a conjugação de dois fatores numa empresa: mau desempenho ambiental e comunicação positiva sobre este desempenho.
- ***Greenwashing* como dissociação (decoupling):** em que este fenómeno é associado a ações simbólicas que têm por objetivo “*desviar a atenção para problemas menores ou gerar ‘conversações verdes’ através de declarações que satisfaçam os requisitos dos stakeholders em termos de sustentabilidade, mas sem qualquer ação concreta nesse âmbito*” (Siano *et al.*, 2017).

Kim e Lyon (2015) indicam que a adoção de práticas de *greenwashing* é superior nas empresas em crescimento, que estão mais expostas a pressões externas, de forma a manterem a sua competitividade (“licença para operar”). Por outro lado, acrescentam que um maior envolvimento com determinados stakeholders, como reguladores e grupos ambientais, que exercem um maior escrutínio sobre as ações da empresa tem o efeito dissuasor destas práticas.

CAPÍTULO III

INDÚSTRIA DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS EM PORTUGAL

O capítulo em questão apresenta uma análise do sector em estudo nesta dissertação, utilizando, para o efeito, os dados mais recentes do Instituto Nacional de Estatística (INE), assim como uma breve exposição sobre a Federação das Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares (FIPA), cujos associados foram o ponto de partida para a seleção da amostra das empresas desta indústria, representativas do sector.

1. Contextualização do sector

De acordo com dados preliminares do INE, a indústria de alimentação e bebidas em Portugal era composta, no ano de 2021, por 11 156 empresas, respetivamente, 9 179 empresas das indústrias alimentares e 1 977 da indústria das bebidas (segundo a CAE-Rev.3¹), com um total de 109 519 empregados.

A análise da evolução do número de empresas do sector revela uma ligeira tendência de crescimento, entre 2010 e 2021 (como é possível verificar no gráfico abaixo), que apresenta, ainda assim, oscilações, com o ano de 2020 (ano de maior impacto da pandemia de COVID-19) a marcar um decréscimo significativo no número de empresas registadas nestas atividades económicas no país.

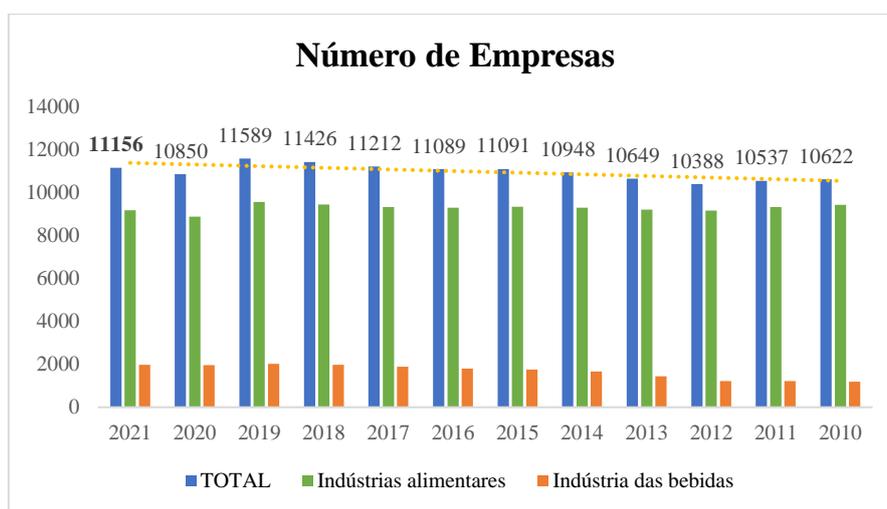


Figura 3.1: Evolução do número de empresas das indústrias alimentares e das bebidas entre 2010 e 2021. Fonte: INE

¹ CAE - Classificação Portuguesa de Atividades Económicas, Revisão 3 - refere-se a Código de Atividade Económica - um sistema de classificação das várias atividades das empresas, organizado pelo INE, que é utilizado para questões de tributação. Mais informações disponíveis em https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf

No que concerne ao volume de negócios, o sector gerou um total de 18 131 milhões de euros, em 2021, com as indústrias alimentares a gerarem 14 554 milhões de euros e a indústrias das bebidas 3 576 milhões, de acordo com dados preliminares do INE. Para este valor, a subcategoria de empresas que mais contribuiu foi a relativa aos produtos à base de carne (Abate de animais, preparação e conservação de carne e de produtos à base de carne) com um volume de negócios de 3 145 milhões de euros.

Importa também destacar que as indústrias alimentares e das bebidas representaram, nesse mesmo ano, cerca de 18% do volume de negócios das indústrias transformadoras em Portugal, o que denota a relevância deste sector para a economia nacional, especialmente no que concerne à produção industrial.

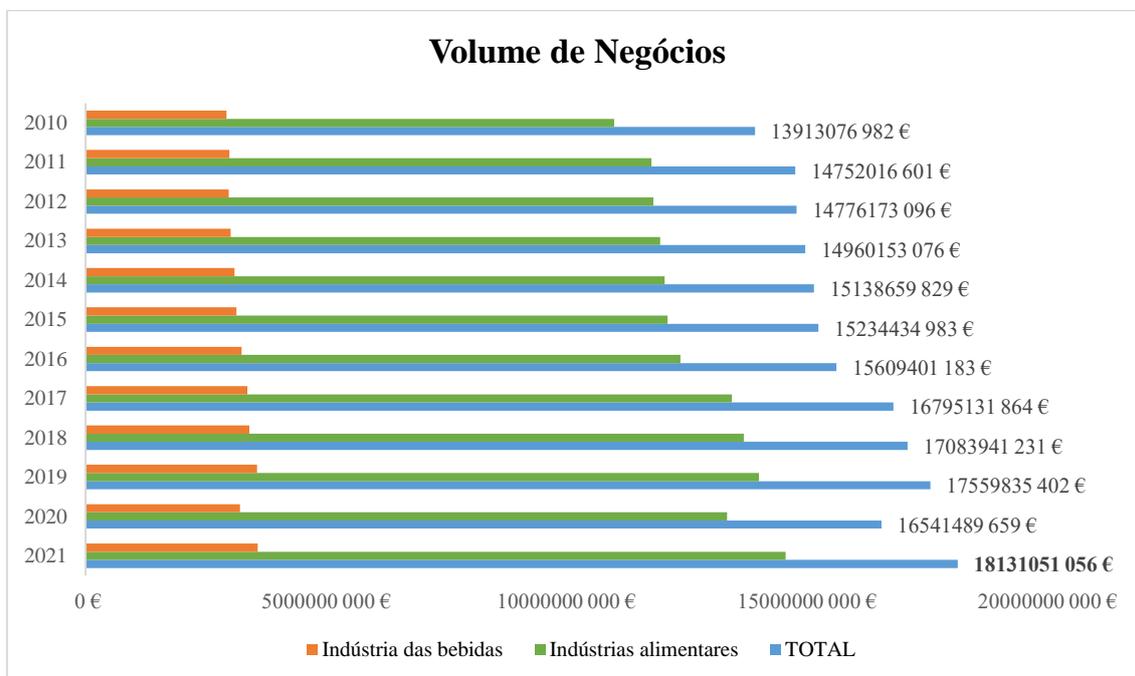


Figura 3.2: Evolução do volume de negócios das indústrias alimentares e das bebidas entre 2010 e 2021. Fonte: INE

No que concerne às áreas de atuação neste sector, e seguindo a norma do CAE Rev. 3, as indústrias alimentares encontram-se divididas em 9 subcategorias: (1) Abate de animais, preparação e conservação de carne e de produtos à base de carne; (2) Preparação e conservação de peixes, crustáceos e moluscos; (3) Preparação e conservação de frutos e de produtos hortícolas; (4) Produção de óleos e gorduras animais e vegetais; (5) Indústria de laticínios; (6) Transformação de cereais e leguminosas; fabricação de amidos, de féculas e de produtos afins; (7) Fabricação de produtos de padaria e outros produtos à

base de farinha; (8) Fabricação de outros produtos alimentares; (9) Fabricação de alimentos para animais; sendo que, em 2021, 63% das empresas do sector pertencia à subcategoria de “Fabricação de produtos de padaria e outros produtos à base de farinha” (5 796 empresas).

A indústria das bebidas encontra-se dividida em 7 subcategorias: (1) Fabricação de bebidas alcoólicas destiladas; (2) Indústria do vinho; (3) Fabricação de cidra e outras bebidas fermentadas de frutos; (4) Fabricação de vermutes e de outras bebidas fermentadas não destiladas; (5) Fabricação de cerveja; (6) Fabricação de malte; (7) Fabricação de refrigerantes; produção de águas minerais naturais e de outras águas engarrafadas; sendo que o maior número de empresas está concentrado na produção de bebidas alcoólicas, com especial destaque para a indústria do vinho (1 393 empresas) que representava 70% das empresas do sector no ano de 2021.

2. FIPA – Federação das Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares

A Federação das Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares, constituída em 1987, é uma associação privada sem fins lucrativos, que congrega associações e empresas da indústria em Portugal. De acordo com o website desta associação, o objetivo da mesma centra-se em *“projetar o empenho da indústria agroalimentar na disponibilização de produtos cada vez mais nutritivos, seguros, sustentáveis e acessíveis aos consumidores”*.

Atualmente, a FIPA conta com 16 sócios contribuintes – empresas do sector que integram o Conselho Consultivo da mesma, colaborando assim com a associação.

CAPÍTULO IV

HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Este capítulo apresenta as hipóteses a serem testadas no âmbito desta investigação. Para isso serão utilizados o conceito da “Triple Bottom Line” (TBL) com a divisão da sustentabilidade corporativa em três pilares: o económico, o social e o ambiental, como forma de classificação da temática das mensagens; e a Matriz de Autoavaliação, proposta por Baldassarre e Campo (2016), como forma de avaliação do impacto da comunicação das empresas deste sector junto dos seus stakeholders.

Seguindo as linhas de pensamento de Sriramesh e Veri, propostas no *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice* em 2003, Prexl e Signitzer (2007) argumentam que a comunicação de sustentabilidade é mais provável em países desenvolvidos, ou do chamado “Primeiro Mundo”, no qual se enquadra Portugal. Adicionalmente, as empresas dedicam-se, cada vez mais, em anos recentes, a comunicar as suas iniciativas nos domínios da responsabilidade social corporativa (CSR - Corporate Social Responsibility) e da sustentabilidade (Reilly e Larya, 2018), podendo esta última ser um fator competitivo para empresas do sector da indústria alimentar (Ionescu-Sommers e Steger, 2008). Assim, argumento que, através da análise de uma amostra de empresas da indústria de alimentação e bebidas, será possível concluir que:

Hipótese 1: as empresas da indústria de alimentação e bebidas em Portugal estão alerta para o tema da sustentabilidade e comunicam este tópico nos seus canais digitais.

De acordo com o Survey of Sustainability Reporting 2022, publicado pela KPMG, os riscos associados às alterações climáticas são os mais referidos nos relatórios de sustentabilidade das empresas, em comparação com as temáticas sociais e de *governance*. Adicionalmente, de acordo com uma revisão sistemática da literatura de artigos sobre sustentabilidade, publicados entre 1997 e 2016, em jornais e revistas científicas de topo na área do Marketing, o conceito de sustentabilidade reduzido à sua componente ambiental é o mais comum (Lunde, 2018), sendo que já em 1997, Elkington referia que eram os temas de sustentabilidade ambiental que tinham uma maior prevalência. Seguindo estas conclusões apresentadas na literatura, formulo a seguinte hipótese:

Hipótese 2: as empresas da indústria de alimentação e bebidas em Portugal comunicam, com maior frequência, temas de sustentabilidade na sua vertente ambiental nos seus canais digitais.

Partindo das premissas anteriores, e analisando apenas a sustentabilidade ambiental, a perceção da comunicação de sustentabilidade nos stakeholders dependerá da transparência e veracidade que os mesmos atribuem às mensagens que lhes são transmitidas, havendo assim lugar a duas hipóteses contrastantes apresentadas em seguida e que se alinham com os dois quadrantes à direita na Ferramenta de Autoavaliação da Transparência de Iniciativas Sustentáveis, proposta por Baldassarre e Campo (2016). Nesta investigação, a matriz foi utilizada não enquanto uma forma de autoavaliação pelas próprias empresas, mas pela autora no eixo “Parecer Sustentável”, aqui adaptado para “Comunicação de Sustentabilidade”, e “Ser Sustentável”, alterado nesta investigação para espelhar a “Perceção pelos Stakeholders” da veracidade e/ou alinhamento da comunicação com as iniciativas e ações das empresas.

PERCEÇÃO PELOS STAKEHOLDERS	Transparência (alinhamento entre a comunicação e as ações)	Empresas Translúcidas	Empresas Transparentes – H3a
			A sustentabilidade é percecionada como uma vantagem competitiva por estas empresas. Apresentam compromissos e ações concretas para atingir metas em tópicos valorizados pelos seus stakeholders e comunicam-nos amplamente. Há um alinhamento entre a comunicação de sustentabilidade destas empresas e as iniciativas que empreendem. “O que comunicamos é o que fazemos”
	Greenwashing (desalinhamento entre a comunicação e as ações)	Empresas Sombrias	Empresas Opacas – H3b
A sustentabilidade é percecionada como uma oportunidade para aumentar a reputação por estas empresas. Podem até apresentar compromissos e ações empreendidas no âmbito da sustentabilidade, mas estes “mascaram” a sua real atuação. Existe um desalinhamento entre a comunicação de sustentabilidade e a perceção do impacto real destas empresas pelos seus stakeholders. “O que comunicamos não é o que fazemos”			
		-	+
COMUNICAÇÃO DE SUSTENTABILIDADE			

Quadro 4.1: Adaptação pela autora da Matriz de Autoavaliação da Transparência de Iniciativas Sustentáveis (Fonte: Baldassarre e Campo, 2016) às hipóteses de investigação 3a e 3b.

Hipótese 3a: os stakeholders da indústria de alimentação e bebidas em Portugal percebem a comunicação de sustentabilidade ambiental destas empresas como “transparente”, havendo um alinhamento entre a comunicação e as ações.

Hipótese 3b: os stakeholders da indústria de alimentação e bebidas em Portugal percebem a comunicação de sustentabilidade ambiental destas empresas como “opaca” e associada a práticas de *greenwashing*.

No seguimento das hipóteses contrastantes apresentadas anteriormente, pode inferir-se que uma comunicação transparente terá um impacto positivo na reputação das empresas do sector junto dos seus stakeholders, e contrariamente as mensagens identificadas como *greenwashing* resultarão numa perceção negativa, o que conduz às hipóteses seguintes:

Hipótese 4a: a comunicação de sustentabilidade ambiental “transparente” pelas empresas do sector de alimentação e bebidas em Portugal contribui para a sua reputação junto dos seus stakeholders.

Hipótese 4b: a comunicação de sustentabilidade ambiental pelas empresas do sector de alimentação e bebidas em Portugal, percebida enquanto “*greenwashing*” pelos stakeholders, prejudica a reputação destas empresas.

Adicionalmente, através da análise dos canais de comunicação digital das empresas previstas na amostra, será ainda possível comparar a perceção pelos stakeholders dos subtemas mais comunicados pelas empresas do sector, no que concerne à sustentabilidade ambiental, com os subtemas apresentados nos canais digitais da empresa com uma maior frequência. Esta comparação resulta, assim, nas seguintes possibilidades:

Hipótese 5a: os subtemas de sustentabilidade ambiental mais comunicados pelas empresas da indústria de alimentação e bebidas em Portugal estão alinhados com os percebidos pelos diferentes stakeholders.

Hipótese 5b: os subtemas de sustentabilidade ambiental mais comunicados pelas empresas da indústria de alimentação e bebidas em Portugal não estão alinhados com os percecionados pelos diferentes stakeholders.

Concluindo, apresenta-se, em seguida, um quadro-resumo com as hipóteses de investigação e a sua ligação aos objetivos propostos na introdução desta dissertação:

Objetivos:	Hipóteses de Investigação:
1) Compreender se as empresas da indústria de alimentação e bebidas em Portugal têm uma estratégia de Comunicação de Sustentabilidade definida.	H1: as empresas da indústria de alimentação e bebidas em Portugal estão alerta para o tema da sustentabilidade e comunicam este tópico nos seus canais digitais.
2) Identificar quais os temas e as mensagens mais usados pelas empresas deste sector na Comunicação de Sustentabilidade e como se dividem estas temáticas no âmbito dos conceitos de sustentabilidade económica, social e ambiental.	H2: as empresas da indústria de alimentação e bebidas em Portugal comunicam, com maior frequência, temas de sustentabilidade na sua vertente ambiental nos seus canais digitais.
3) Aferir o impacto da comunicação de temáticas de sustentabilidade ambiental junto de diferentes stakeholders, de forma a responder à questão: <i>tem a comunicação de sustentabilidade ambiental das empresas da indústria de alimentação e bebidas em Portugal um impacto positivo na reputação das mesmas?</i>	<p>SIM</p> <p>H3a: os stakeholders da indústria de alimentação e bebidas em Portugal percecionam a comunicação de sustentabilidade ambiental destas empresas como “transparente”, havendo um alinhamento entre a comunicação e as ações.</p> <p>H4a: a comunicação de sustentabilidade ambiental “transparente” pelas empresas do sector de alimentação e bebidas em Portugal contribui para a sua reputação junto dos seus stakeholders.</p>
	<p>NÃO</p> <p>H3b: os stakeholders da indústria de alimentação e bebidas em Portugal percecionam a comunicação de sustentabilidade ambiental destas empresas como “opaca” e associada a práticas de <i>greenwashing</i>.</p> <p>H4b: a comunicação de sustentabilidade ambiental pelas empresas do sector de alimentação e bebidas em Portugal, percecionada enquanto “<i>greenwashing</i>” pelos stakeholders, prejudica a reputação destas empresas.</p>

	<p>H5a: os subtemas de sustentabilidade ambiental mais comunicados pelas empresas da indústria de alimentação e bebidas em Portugal estão alinhados com os percecionados pelos diferentes stakeholders.</p>
	<p>H5b: os subtemas de sustentabilidade ambiental mais comunicados pelas empresas da indústria de alimentação e bebidas em Portugal não estão alinhados com os percecionados pelos diferentes stakeholders.</p>

Quadro 4.2: Objetivos e Hipóteses de Investigação. Fonte: Elaboração Própria (2023)

CAPÍTULO V

METODOLOGIA

Após a apresentação das hipóteses a serem apuradas nesta investigação no capítulo anterior, este capítulo foca os métodos aplicados para testar as hipóteses em questão e responder aos objetivos definidos. Primeiramente, o capítulo apresenta a análise de conteúdos nos canais de comunicação digital da amostra de empresas do sector (especificando o método de seleção dessa amostra) e quais os procedimentos seguidos para responder às hipóteses 1 e 2, seguindo métodos qualitativos, mas também quantitativos. Por fim, discute-se o método qualitativo de entrevistas semi-estruturadas aplicado aos stakeholders do sector para validação das hipóteses 3 a 5.

1. Análise de conteúdos sobre sustentabilidade

De forma a responder às hipóteses 1 e 2, que aprofundam a comunicação de sustentabilidade das empresas da indústria de alimentação e bebidas e a dividem nas três vertentes mais comuns na literatura: económica, social e ambiental, procedeu-se a uma análise dos conteúdos presentes nos canais de comunicação digital das empresas definidas na amostra. A análise de conteúdo requer o cumprimento de regras, tais como: a homogeneidade, a exaustividade, a objetividade e a pertinência. A homogeneidade deverá estar presente nos temas analisados – *“não misturar alhos com bugalhos”*, a exaustividade refere-se à inclusão da totalidade do texto, a objetividade implica a uniformidade nos critérios de classificação da informação, e a pertinência relaciona-se com a adequação ao objetivo da análise (Bardin, 2016).

Assim, foram, primeiramente, identificados os websites corporativos das empresas definidas na amostra, representativas de diferentes áreas de atuação do sector, assim como, as suas contas corporativas em redes sociais (Anexo A). Nas contas de redes sociais, analisaram-se todas as publicações do ano 2022 e nos websites corporativos procedeu-se à apreciação dos menus com títulos relacionados ao tema em questão, tais como: Responsabilidade Social ou Sustentabilidade (Anexo A1).

Posteriormente, iniciou-se a análise de conteúdos através do preenchimento de um ficheiro Excel, onde cada mensagem de sustentabilidade (frase ou texto parcial) constitui uma linha, e nas colunas seguintes é identificada a empresa, a fonte (website ou rede social e, mais especificamente, a plataforma: Facebook, Instagram, etc.) em que a mensagem foi divulgada; correspondendo depois estes resultados aos três pilares de

sustentabilidade: económico, social e ambiental ou a um quarto tópico de carácter geral (quando a mensagem se refere às temáticas da sustentabilidade ou do desenvolvimento sustentável na sua perspetiva holística). Por fim, cada mensagem foi classificada, ao longo da investigação, como pertencente a subtemas de cada pilar, por exemplo, “Embalagens” na vertente de Sustentabilidade Ambiental, e “Emprego” em Sustentabilidade Social. Através da análise deste ficheiro Excel foi possível constatar a frequência de comunicação de cada empresa sobre cada um dos pilares e subtemas. Adicionalmente, os conteúdos identificados e a sua forma de apresentação foram sujeitos à interpretação da autora para aferir a relevância de cada tipologia de comunicação e tema para o sector, na sua globalidade, e as empresas da amostra, em particular.

1.1 Empresas do sector em análise

Dos 16 sócios contribuintes da FIPA – Federação das Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares foram seleccionadas 5 empresas, pela sua importância no mercado nacional e diferentes áreas de atuação, à qual se adicionou a empresa portuguesa DELTA CAFÉS, optando-se, deste modo, por um método de amostragem não-probabilística e de conveniência. De acordo com Taherdoost (2016), trata-se de uma técnica muito utilizada por estudantes, pelo baixo custo e facilidade de aplicação comparativamente a outras técnicas de amostragem.

Adicionalmente, é importante referir que das empresas constituintes da amostra do sector, excluíram-se empresas exclusivamente fabricantes de bebidas alcoólicas. Deste modo, a amostra de empresas do sector em estudo é constituída por:

(1) **CEREALIS**: é um grupo português que atua no sector agroalimentar, com presença internacional, especializado na atividade industrial e comercial de produtos decorrentes da transformação de cereais, nomeadamente massas alimentícias, farinhas industriais e culinárias, bolachas, cereais de pequeno-almoço e barras de cereais. As marcas NACIONAL, MILANEZA, HARMONIA e CONCORDIA são produzidas e comercializadas pela CEREALIS.

(2) **DANONE**: é uma empresa multinacional, sediada em França, presente em Portugal desde 1989 com a compra de 70% do capital da Iophil, à qual se seguiu o lançamento em junho de 1990 da marca Danone em território nacional. O grupo DANONE integra 4 unidades de negócio: produtos lácteos e frescos, águas, nutrição infantil e nutrição médica. No website corporativo para Portugal, são destacadas apenas as marcas de iogurtes, tais como ACTIVIA, CORPOS DANONE, OIKOS,

entre outras, tendo a nutrição infantil e médica um website próprio sob a marca NUTRICIA.

(3) DELTA: é uma empresa portuguesa de cafés, fundada em 1961, com sede em Campo Maior, no Alentejo. A DELTA CAFÉS faz parte do grupo Nabeiro, que agrega empresas de diversos sectores. A marca de cafés DELTA está presente nos canais *In Home* e *Out of Home*.

(4) FERRERO: trata-se de uma empresa multinacional, especializada em chocolates, com sede em Itália. Desde 1988 que o grupo FERRERO está presente em Portugal e Espanha, tendo como principais marcas os bombons FERRERO ROCHER, os chocolates KINDER e o creme para barrar NUTELLA.

(5) NESTLÉ: é a empresa líder em alimentação e bebidas no mundo, fundada há mais de 150 anos pelo farmacêutico Henri Nestlé. Em Portugal, a fundação da empresa data de 1923, quando Egas Moniz e 49 sócios fundaram a Sociedade de Produtos Lácteos, em Avanca. Tal como internacionalmente, a empresa está presente no mercado de alimentação português em diferentes áreas de negócio, entre as quais a nutrição infantil e clínica, os cafés, os chocolates, ou os alimentos para animais de estimação.

(6) SUMOL+COMPAL: é uma empresa portuguesa de refrigerantes, com sede em Carnaxide, no concelho de Oeiras, que resulta da fusão dos grupos Sumolis e Compal em 2009. As marcas SUMOL e COMPAL fazem parte do portefólio da empresa, que engloba ainda marcas de água e cervejas, assim como outros sumos e refrigerantes.

2. Entrevistas semi-estruturadas com stakeholders do sector

Adicionalmente à recolha e análise dos dados referidos no ponto anterior, partiu-se para um segundo método qualitativo de investigação de forma a validar as hipóteses 3 a 5, que pretendem verificar qual o impacto e perceções da comunicação de sustentabilidade ambiental da indústria de alimentação e bebidas nos seus stakeholders.

Hörisch e Schaltegger (2019) referem que os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e respetivos indicadores definidos pela ONU foram formulados num processo que envolveu múltiplos stakeholders, para avaliar se as contribuições das empresas para estes objetivos respondem ou não às necessidades identificadas por estes stakeholders. Mas será que as empresas da indústria em estudo comunicam, no meio digital, sustentabilidade ambiental de forma transparente e alcançam ganhos reputacionais junto dos seus stakeholders? E será que estes reconhecem os principais temas comunicados pela

indústria e esses tópicos estão alinhados com as suas expectativas de resposta à atual crise ambiental?

Partindo destas premissas, e utilizando como ponto de partida os grupos de stakeholders primários e secundários considerados por Freeman *et al.* (2010), foram identificados 4 grupos de stakeholders da indústria de alimentação e bebidas para estudo nesta investigação. São eles: **Colaboradores**, **Clientes** (nos quais foram considerados apenas os consumidores finais, excluindo-se desta análise os retalhistas), **Media** e **Grupos de Interesses Especiais**, como as associações do sector ou empresariais, e as organizações relacionadas à temática da sustentabilidade ambiental.

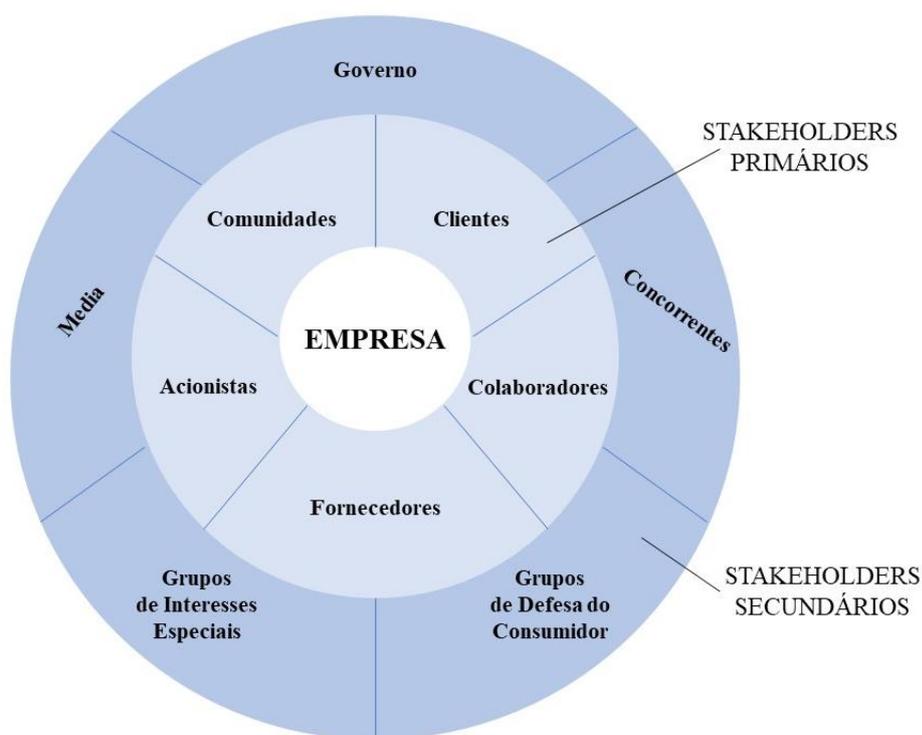


Figura 5.1: Grupos de Stakeholders Primários e Secundários (exemplo: Smith Bread Company).

Fonte: Freeman *et al.* (2010, p. 24)

No total, foram realizadas 19 entrevistas semi-estruturadas, entre os meses de junho e setembro de 2023, a uma amostra não-probabilística e de conveniência, que pretende explorar as perceções e impactos da comunicação de sustentabilidade ambiental no sector em estudo em cada um dos grupos de stakeholders referidos anteriormente (5 entrevistados identificados como Colaboradores, 4 como Clientes, 4 como Media e 6 como Grupos de Interesses Especiais). Dez entrevistas foram realizadas virtualmente com recurso à ferramenta Microsoft Teams, e gravadas de forma a ser possível a transcrição

do conteúdo na íntegra, três via chamada telefónica, com gravação do áudio para o mesmo efeito, e seis entrevistas foram realizadas através do envio das respostas por escrito. Os participantes foram informados previamente dos objetivos da investigação e consentiram a gravação e/ou análise das suas respostas. A análise das entrevistas foi orientada de forma teórica, não havendo lugar à utilização de nenhum programa informático, procurando-se a presença ou ausência de informações nas respostas que validasse ou não as hipóteses a serem investigadas, e a contribuição para o conhecimento sobre o impacto e perceção da comunicação de sustentabilidade ambiental da indústria no grupo de stakeholders em questão.

O guião utilizado como base para as entrevistas pode ser encontrado no Anexo B, sendo que por se tratarem de entrevistas semi-estruturadas existiu alguma flexibilidade nas questões colocadas consoante as respostas dos entrevistados. Adicionalmente, não se utilizou um guião único, mas sim versões diferenciadas em algumas questões consoante o grupo de stakeholders de pertença do entrevistado (mais concretamente, as questões colocadas ao grupo de Colaboradores foram ajustadas).

CAPÍTULO VI

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo encontra-se dividido: (1) na apresentação e análise dos dados quantitativos obtidos através das mensagens de sustentabilidade recolhidas nos meios digitais das empresas constituintes da amostra do sector, referidas na Metodologia, e na exposição e reflexão sobre as respostas obtidas no âmbito das entrevistas aos stakeholders do sector; e (2) na discussão das hipóteses de investigação à luz da reflexão sobre os resultados apresentados no ponto anterior.

1. Apresentação e Análise dos Resultados

1.1 Mensagens de Sustentabilidade nos canais digitais

No total das seis empresas parte da amostra deste estudo, foram considerados seis websites corporativos, tendo sido objeto de análise os conteúdos presentes em 15 menus (que se encontram detalhados no Anexo A1), e 13 páginas de redes sociais, correspondentes a cinco plataformas distintas, sendo que a FERRERO não dispõe de qualquer rede social de carácter corporativo pelo que não foi avaliada neste âmbito (as páginas de redes sociais estão detalhadas no Anexo A).

<i>Empresa</i>	<i>Website</i>	<i>Redes Sociais</i>					<i>TOTAL</i>
		<i>Facebook</i>	<i>Instagram</i>	<i>LinkedIn</i>	<i>YouTube</i>	<i>Twitter/X</i>	
CEREALIS	22			73			95
DANONE	17	70	69		8		173
DELTA	55	90	91	15	1		252
FERRERO	17						17
NESTLÉ	80	61	69		8	85	303
SUMOL+COMPAL	14			65			79
TOTAL	205	230	229	153	17	85	919

Quadro 6.1: N.º de Páginas e Publicações analisadas. Fonte: Elaboração Própria (2023)

A tabela anterior apresenta o total de páginas analisadas nos websites corporativos de cada empresa constituinte da amostra e o total de publicações por rede social das mesmas empresas. Como é possível verificar, os conteúdos digitais considerados nas plataformas

digitais da NESTLÉ (33%) e da DELTA (27,4%) representam mais de 60% do total de páginas e publicações analisadas.

<i>Empresa</i>	<i>Website</i>	<i>Redes Sociais</i>					<i>TOTAL</i>
		<i>Facebook</i>	<i>Instagram</i>	<i>LinkedIn</i>	<i>YouTube</i>	<i>Twitter/X</i>	
<i>CEREALIS</i>	121			27			148
<i>DANONE</i>	163	29	29		4		225
<i>DELTA</i>	339	9	10	14	0		372
<i>FERRERO</i>	127						127
<i>NESTLÉ</i>	1 028	87	93		23	104	1 335
<i>SUMOL+COMPAL</i>	117			61			79
<i>TOTAL</i>	1 895	125	132	102	27	104	2 385

Quadro 6.2: N.º de Mensagens de Sustentabilidade consideradas.

Fonte: Elaboração Própria (2023)

Analisando a tabela previamente apresentada é possível constatar que são os websites os maiores difusores de mensagens de comunicação de sustentabilidade na amostra de empresas da indústria (cerca de 80% do total de mensagens consideradas). Relativamente às empresas da amostra, a NESTLÉ representa agora 56% das mensagens nesta análise.

Como referido na Metodologia, estas mensagens foram categorizadas, em seguida, como referentes a um dos três pilares de sustentabilidade: económico, social e ambiental ou a um quarto tópico de carácter geral (sustentabilidade / desenvolvimento sustentável). De referir que sempre que uma mensagem apresentava informação correspondente a mais do que um pilar e/ou subtema, esta foi contabilizada as vezes necessárias nas respetivas categorias (ver exemplo deste tipo de mensagens partilhado na Figura 6.1). Adicionalmente, cada página nos websites ou cada publicação pode apresentar variadas mensagens de sustentabilidade, daí a discrepância entre os valores do Quadro 6.1 e o número de páginas e publicações objeto de análise da Quadro 6.2.

Este sistema não só garante o acesso a matérias-primas de elevada qualidade, como também contribui para que os produtores aumentem os seus lucros. Geralmente, o nível de vida nas comunidades rurais melhora como resultado destas práticas, contribuindo ao mesmo tempo para questões ambientais e sociais, cruciais nos tempos modernos.

Figura 6.1: Exemplo de Mensagens de Sustentabilidade, classificadas como pertencentes ao Pilar Social, nos subtemas “Qualidade & Segurança Alimentar” e “Apoio a Comunidades” e no Pilar

Ambiental. Fonte: Página “Qualidade & Segurança”² do Menu “Conheça a Nestlé” do website da NESTLÉ (2023)

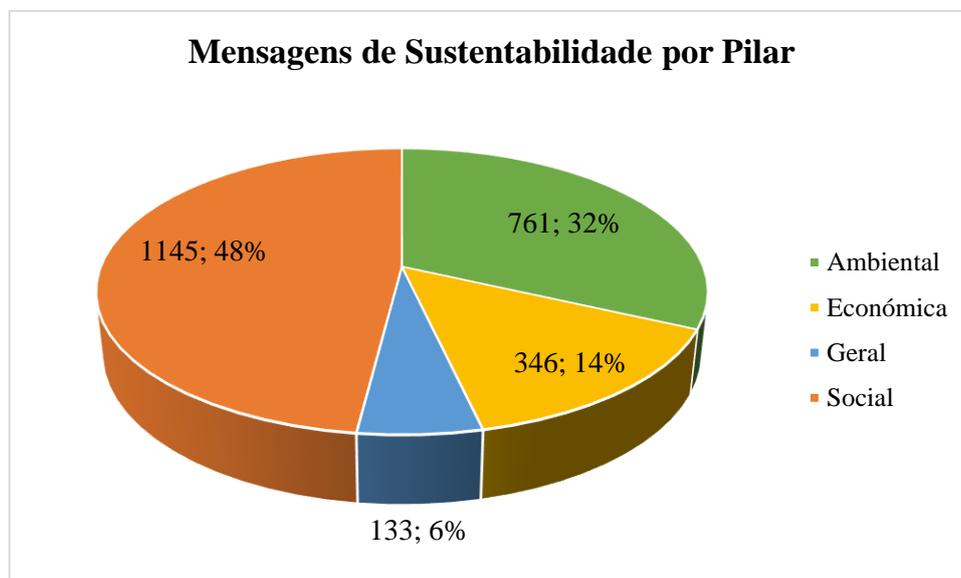


Figura 6.2: N.º e % de Mensagens de Sustentabilidade por Pilar. Fonte: Elaboração Própria (2023)

O gráfico anterior revela a predominância das mensagens de sustentabilidade acerca de temas identificados como pertencentes ao Pilar da Sustentabilidade Social (48%, ou seja, quase metade do total de mensagens consideradas nesta análise). Ao pilar social, seguem-se as mensagens de carácter ambiental, que contabilizam 32% (quase um terço do total), e por fim, os conteúdos de foro económico, que representam apenas 14%. As mensagens de âmbito geral, sem qualquer especificação que permita categorizá-las como pertencendo a uma destas três categorias (ver exemplo partilhado na Figura 6.3), correspondem a um valor pouco representativo de 6%.



Figura 6.3: Exemplo de Mensagens de Sustentabilidade, classificadas como pertencentes a “Geral”.

Fonte: Página do Menu “Sustentabilidade”³ do website da CEREALIS (2023)

² Conteúdo disponível em <https://empresa.nestle.pt/conheca-nestle/qualidade-seguranca>

³ Conteúdo disponível em <https://www.cerealis.pt/pt/sustentabilidade/>

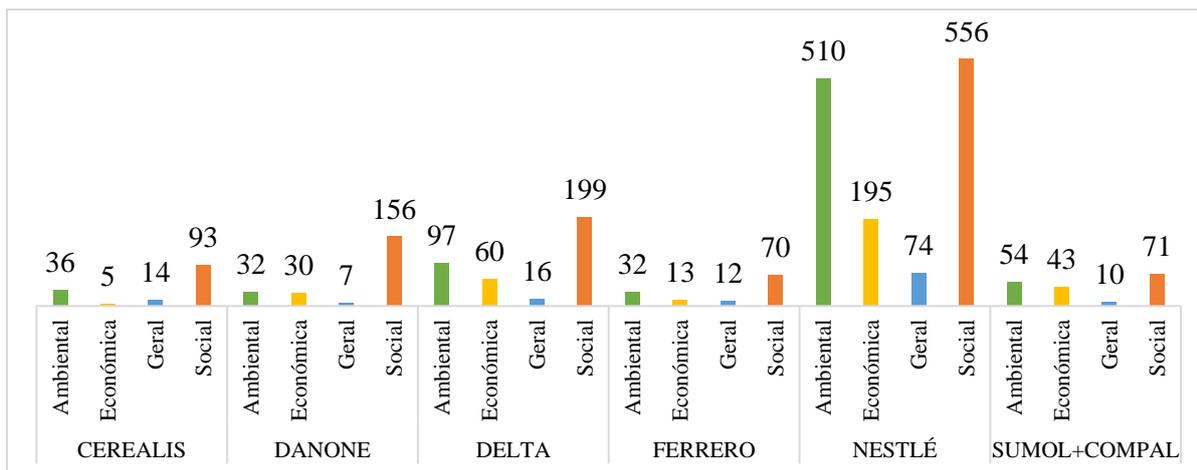


Figura 6.4: N.º de Mensagens de Sustentabilidade por Pilar e Empresa.

Fonte: Elaboração Própria (2023)

Quando consideradas as mensagens por pilar em associação à empresa, como apresentado no gráfico anterior, verifica-se que a ordem de importância dos pilares: 1º social, 2º ambiental e 3º económico se mantém em praticamente todos os casos, com exceção da CEREALIS, em que as mensagens de sustentabilidade de âmbito geral ultrapassam as pertencentes ao foro económico.

Tendo em conta que a mera categorização de acordo com o tripé de sustentabilidade pode ser redutora para uma avaliação mais profunda das temáticas comunicadas pela indústria de alimentação e bebidas, as mensagens identificadas foram ainda classificadas de acordo com a associação a subtemas da autoria da discente.

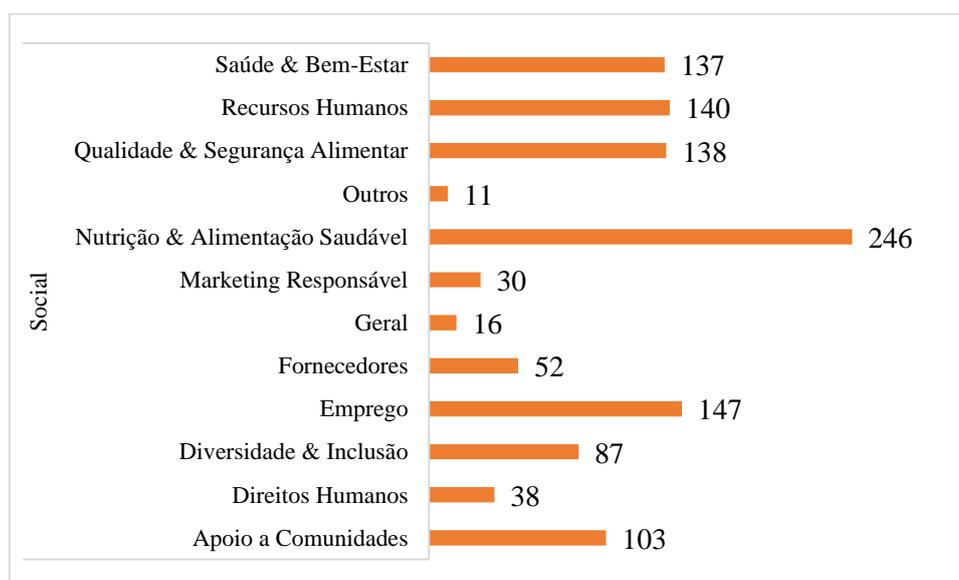


Figura 6.5: N.º de Mensagens de Sustentabilidade Social por Subtema.

Fonte: Elaboração Própria (2023)

Das mensagens identificadas como Sustentabilidade Social, 21,5% enquadram-se na área da “Nutrição & Alimentação Saudável”, tema interrelacionado com os produtos (alimentos e bebidas) vendidos pelas empresas da indústria em análise; seguindo-se os conteúdos de promoção do “Emprego” e “Recursos Humanos”, que representam, em conjunto, cerca de 25% do total de mensagens neste pilar. Em 4º e 5º lugar surgem, respetivamente, os temas de “Qualidade & Segurança Alimentar” e “Saúde e Bem-Estar”.

Adicionalmente, os websites corporativos da CEREALIS e da DANONE apresentam menus cujos nomes remetem ao subtema com maior número de mensagens de sustentabilidade de carácter social: “Nutrição”, no caso da CEREALIS, e “Alimentação e Bem-Estar”, no caso da DANONE.

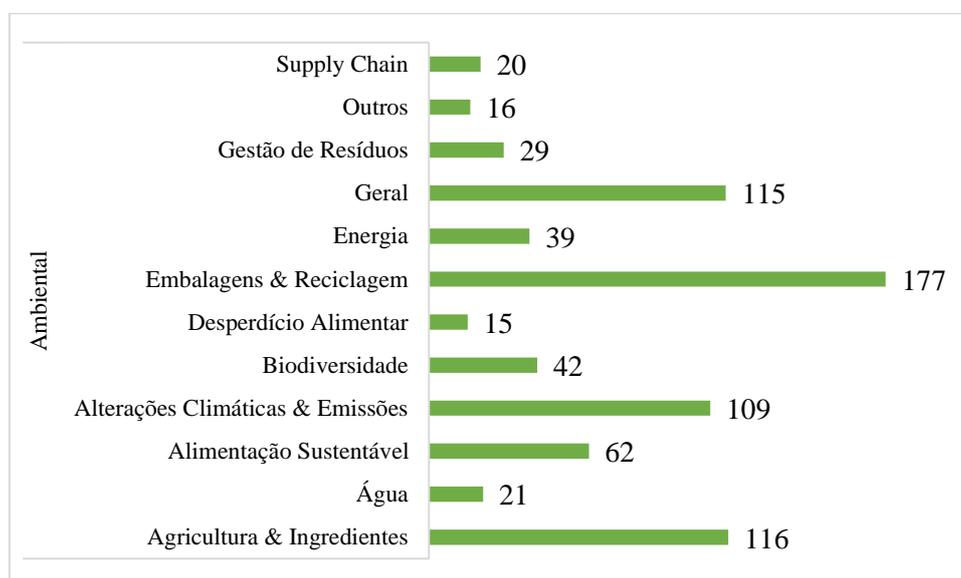


Figura 6.6: N.º de Mensagens de Sustentabilidade Ambiental por Subtema.

Fonte: Elaboração Própria (2023)

No que concerne à Sustentabilidade Ambiental, os subtemas mais referidos são as “Embalagens & Reciclagem”, correspondente a 23,3% do total de mensagens categorizadas neste pilar, e a “Agricultura & Ingredientes”, com pouco mais de 15%. De destacar ainda neste pilar, a predominância de mensagens de carácter ambiental sem subtema atribuído (identificadas como “Geral”), que contabilizam 115, ou seja, uma percentagem aproximada às mensagens sobre temas relacionados com a agricultura e os ingredientes / matérias-primas, num total de 15,1%.

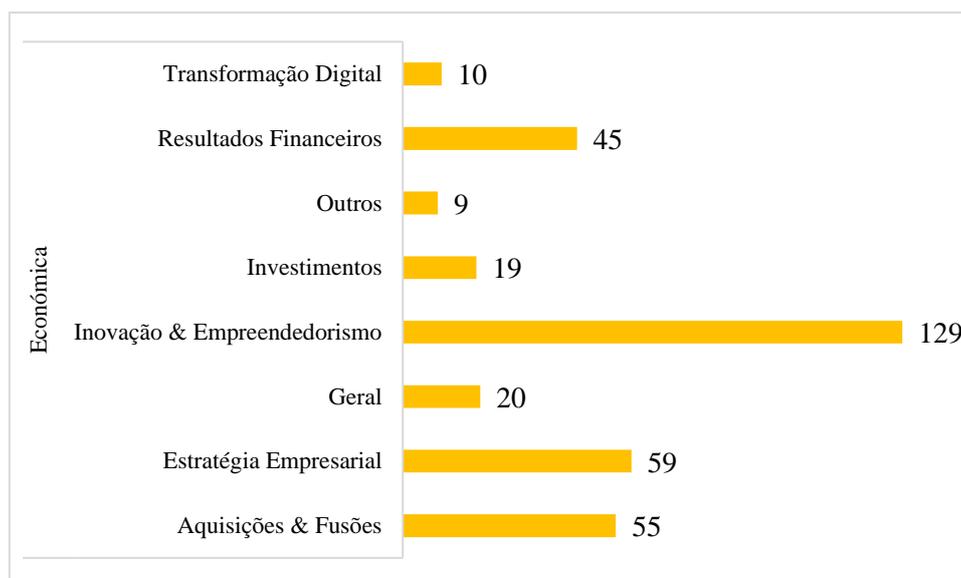


Figura 6.7: N.º de Mensagens de Sustentabilidade Económica por Subtema.

Fonte: Elaboração Própria (2023)

Por fim, nas mensagens do Pilar Económico, encontramos o tema de “Inovação & Empreendedorismo” como dominante, com 37,3%, representado assim mais de um terço do total de mensagens identificadas nesta categoria; seguindo-se a “Estratégia Empresarial” e as “Aquisições e Fusões”, que totalizam, em conjunto, 114 conteúdos, representando praticamente um terço do total.

No Anexo C, encontra-se uma apresentação de resultados mais detalhada pelas empresas constituintes da amostra representativa do sector da alimentação e bebidas em Portugal.

1.2 Perceções dos Stakeholders do sector

Como referido na Metodologia, para este estudo foram realizadas um total de 19 entrevistas a 4 grupos de stakeholders - 2 primários: Colaboradores e Clientes, e 2 secundários: Media e Grupos de Interesses Especiais -, de acordo com a categorização proposta por Freeman *et al.* (2010). Relativamente à categoria de “Grupos de Interesses Especiais”, a mesma dividiu-se em associações do sector e/ou empresariais, e organizações ligadas à temática da sustentabilidade ambiental.

Apresenta-se, abaixo, uma tabela que identifica o grupo de stakeholders de pertença dos entrevistados, assim como as organizações a que se encontram associados os Colaboradores, Media e Grupos de Interesses Especiais.

<i>Grupos de Stakeholders</i>	<i>Entrevistado</i>	<i>Organização</i>
<i>Colaboradores</i>	Entrevistado 1	NESTLÉ
	Entrevistado 2	NESTLÉ
	Entrevistado 3	PESCANOVA
	Entrevistado 4	SUMOL+COMPAL
	Entrevistado 5	*
<i>Grupos de Interesses Especiais: Sector/Empresariais</i>	Entrevistado 6	FIPA
	Entrevistado 7	CENTROMARCA
<i>Grupos de Interesses Especiais: Sustentabilidade Ambiental</i>	Entrevistado 8	Sociedade Ponto Verde
	Entrevistado 9	Associação ZERO
	Entrevistado 10	Pacto Português para os Plásticos
	Entrevistado 11	Associação Smart Waste Portugal
<i>Media</i>	Entrevistado 12	Expresso
	Entrevistado 13	RTP
	Entrevistado 14	TSF
	Entrevistado 15	*
<i>Clientes</i>	Entrevistado 16	
	Entrevistado 17	
	Entrevistado 18	
	Entrevistado 19	

Quadro 6.3: Caracterização dos Entrevistados. Fonte: Elaboração Própria (2023)

*A pedido dos entrevistados, não serão identificadas as organizações respetivas.

Publica-se, em seguida, uma análise das respostas dos entrevistados, a cada uma das questões colocadas (apresentadas de forma resumida, comparativamente ao guião do Anexo B), incluindo-se citações (adaptadas da expressão oral para o texto escrito) para uma melhor ilustração das conclusões retiradas. As entrevistas completas – transcrições (com ajustes ao discurso oral) e respostas por escrito, encontram-se disponíveis no Anexo D. De referir ainda que as perceções e opiniões dos entrevistados não devem ser interpretadas como as posições oficiais das organizações a que pertencem.

1. e 1A. A sustentabilidade, nas suas três vertentes: económica, social e ambiental, está presente na estratégia e na comunicação da indústria?

O grupo de Colaboradores entrevistados revela uma opinião unânime quanto à presença do tripé de sustentabilidade na estratégia das empresas com as quais colaboram e na sua comunicação, referindo inclusive o website corporativo como fonte de

comunicação primordial. Porém, se há os que se identificam com a repartição da sustentabilidade como dependente de fatores económicos, sociais e ambientais e revelam que tal é transmitido desta forma quando a empresa comunica – *“falamos na Corporate Social Responsibility, e nomeamos até a sustentabilidade económica, social e ambiental”* (entrevistado 1), há quem considere que estas fronteiras se esbatem no sector, devido à natureza dos bens alimentares – *“para nós, a sustentabilidade ambiental e económica são uma única coisa”* (entrevistado 3). Adicionalmente, é referida a importância do papel ativo das empresas no caminho para a sustentabilidade, *“seja internamente nas suas estratégias, como externamente na forma como as executam e comunicam”* (entrevistado 4) e o facto da criação de uma estratégia para a sustentabilidade poder partir *“exclusivamente da visão que o CEO tem da própria organização”* (entrevistado 5).

Para os entrevistados dos Grupos de Interesses Especiais, a resposta a esta questão é também positiva. Porém, o entrevistado 6, pertencente a uma associação do sector, destaca que a comunicação de sustentabilidade resulta de pressões externas (políticas e sociais) e é ainda muito confusa, o que advém de *“não conseguirmos de uma forma coerente e alinhada ter na prática um conceito de sustentabilidade”*. O entrevistado 9, parte de uma organização ligada à temática ambiental, refere que deve distinguir-se entre o que as empresas decidiram por si integrar nas suas estratégias e o que lhes foi imposto pela legislação – *“há uma componente de sustentabilidade que foi integrada pelas empresas que lhes fazia sentido, mas há uma componente que faz parte de obrigações”*, quer a nível europeu, quer local. E o entrevistado 10, também de uma organização associada a tópicos ambientais, diferencia entre a comunicação de sustentabilidade social e ambiental, e a económica, uma vez que o lucro é associado a uma *“coisa má”*, havendo por isso uma maior contenção na divulgação destas mensagens.

Em linha com os grupos de stakeholders anteriores, os jornalistas entrevistados (Media) são unânimes em considerar que a sustentabilidade nas suas três dimensões é parte integrante da estratégia e comunicação deste sector, porém acrescentam que a sustentabilidade económica apesar de ser *“a mais importante para as empresas porque garante a sua continuidade”* (entrevistado 15), *“não é tão apetecível [de comunicar] até por serem bens de primeira necessidade”* (entrevistado 12), na medida em que pode causar uma perceção negativa, especialmente nos consumidores. Quanto à sustentabilidade ambiental, os entrevistados 12, 13 e 15 consideram que a comunicação da indústria é um resultado das pressões sociais atuais.

No caso dos Clientes entrevistados, identificados enquanto consumidores para esta investigação, as opiniões dividem-se, maioritariamente no que toca à comunicação destes temas. O entrevistado 16 considera que os três pilares da sustentabilidade estão presentes na comunicação, enquanto os entrevistados 17 e 18 referem que apenas a sustentabilidade social e ambiental são comunicadas, excluindo-se a económica, por outro lado, o entrevistado 19 refere que, recentemente, é a sustentabilidade ambiental a única a ser alvo de comunicação pela indústria *“e está em coisas tão simples como a cor das embalagens, mas também está presente na narrativa usada na própria comunicação”*, sendo as temáticas sociais e económica *“ignoradas”*. Relativamente ao pilar económico, o entrevistado 16, sendo o único a referir a sua presença na comunicação, considera que *“esta [comunicação] é mais vocacionada para investidores do que para consumidores. Exceção feita à DELTA e outras empresas portuguesas da indústria, que ganham mais destaque nos media tradicionais por se tratar de um gancho de ‘orgulho nacional’ comunicar este lado das empresas portuguesas aos consumidores”*.

2. e 2A. Qual das três vertentes: económica, social e ambiental é a mais relevante e se destaca na comunicação de sustentabilidade do sector?

As opiniões dos Colaboradores relativamente a este tema são diferenciadas: os entrevistados 1 e 2 referem a sustentabilidade económica como primordial, uma vez que as empresas têm como objetivo o lucro e o retorno aos seus acionistas, porém o entrevistado 2 acrescenta que a resposta difere quanto à comunicação, uma vez que nesse caso é dada primazia aos pilares social e ambiental; o entrevistado 3 identifica a sustentabilidade ambiental como a mais presente na comunicação, até pela necessidade de resposta à comunicação de concorrentes; o entrevistado 4 afirma que se tratam de três *“dimensões interligadas, que se reforçam mutuamente”*, pelo que não existe uma em destaque; e o entrevistado 5 apresenta a sustentabilidade social como a comunicada com maior frequência pelo *“património”* (história) da empresa nesta área.

Contrariamente, os entrevistados do Grupo de Interesses Especiais consideram, de forma unânime, que a sustentabilidade de carácter ambiental é a mais comunicada na atualidade. O entrevistado 7, que integra uma associação empresarial, justifica que *“a sustentabilidade ambiental é comunicada, porque traz uma mensagem positiva em termos de comportamento e reputação empresarial, e porque muitas vezes está associada à questão da inovação”*. E o entrevistado 8, pertencente a uma organização focada na

temática ambiental, acrescenta que a maior comunicação de tópicos ambientais “*se sente cada vez mais - basta entrar num supermercado e ver as marcas a gritar pelo seu ‘verde’*”.

O grupo dos Media é também, mais uma vez, unânime na resposta, identificando os temas de sustentabilidade ambiental como os mais relevantes e que, por isso, mais se destacam na comunicação do sector. O entrevistado 14 adiciona que “*há uma necessidade evidente de mitigar os prejuízos causados, de passar uma imagem de aproximação a um modelo de produção e distribuição que esteja de acordo com uma lógica de sustentabilidade ambiental*”, em resposta à pressão social – facto aliás identificado por todos os entrevistados deste grupo como motivador da maior frequência de comunicação.

Tal como os Colaboradores, os Clientes entrevistados dividem-se nas suas respostas: metade (entrevistados 16 e 18) consideram que é a sustentabilidade social a mais relevante para estas empresas e mais presente na sua comunicação, e a outra metade (entrevistados 17 e 19) defende serem os temas de sustentabilidade ambiental. O entrevistado 19 acrescenta que as temáticas ambientais são as mais importantes “*pelo seu maior alcance mediático*”. Por outro lado, o entrevistado 16 refere que estas temáticas não são tão frequentes, por “*comercialmente, o consumidor em Portugal ter menos rendimento disponível para adquirir alimentos e bebidas, [não] valorizando as empresas que os produzem de forma mais sustentável, já que isso normalmente encarece os produtos e o preço continua a ser o fator de decisão primordial*”.

3. e 3A. Focando-nos na sustentabilidade ambiental, existe um alinhamento entre a comunicação e as ações da indústria?

Os Colaboradores da indústria entrevistados são unânimes ao referir que existe um alinhamento entre ações e comunicação das empresas, sendo estas transparentes no que concerne às suas estratégias e iniciativas de sustentabilidade ambiental, porém, identificam alguns desafios, tais como como a ambição dos compromissos e metas a atingir (entrevistado 2), o distanciamento temporal entre ações e comunicação (entrevistado 4) e o conhecimento científico nesta área (entrevistado 4), que é menor em determinados grupos de stakeholders, o que enfraquece a eficácia da comunicação.

Quanto aos entrevistados do Grupo de Interesses Especiais, as respostas divergem. Se os entrevistados 6, 10 e 11 consideram que existe um alinhamento entre ações e comunicação, e transparência nas mensagens, o entrevistado 9 afirma que não, e os

entrevistados 7 e 8 têm uma resposta mista. Para o entrevistado 7, parte de uma associação empresarial, há que reconhecer que na indústria *“falamos muito de coisas que vamos fazer, e falamos menos do que fazemos no dia a dia”*; e o entrevistado 8, que integra uma organização de ação ambiental, alerta que neste sector *“há duas velocidades: as grandes empresas que sabem como comunicar, e as pequenas que ainda têm um grande percurso a fazer na comunicação com o consumidor”*, pelo que estas questões afetam este alinhamento e transparência da comunicação. O entrevistado 9, que pertence a uma organização associada a tópicos ambientais, acrescenta que *“de tempos a tempos, há mais uma meta (um objetivo a longo prazo), mas depois vão surgindo outras, e aquela que foi prometida desaparece e a sua implementação deixa muito a desejar”*, pelo que o alinhamento e transparência não é uma realidade na indústria.

Também nesta questão, os entrevistados do grupo dos Media são unânimes, neste caso em indicar que não existe este alinhamento, facto motivado por questões financeiras, uma vez que as práticas de sustentabilidade ambiental exigem investimento, o que *“não está alinhado com a estratégia de crescimento das empresas, por representar custos acrescidos que são vistos como algo a evitar”* (entrevistado 14), desafios ligados à internacionalização, no caso de empresas multinacionais que *“têm uma política de sustentabilidade global que não é cumprida pela marca noutros mercados”* (entrevistado 12), ou a sustentabilidade ambiental *“não constituir um objetivo per si, mas sim a perceção da mesma por parte dos consumidores”* (entrevistado 13), como motivador da comunicação, o que causa desalinhamento entre as mensagens e as ações.

Já no caso dos Clientes, apenas um dos entrevistados (17) considera existir este alinhamento. Os entrevistados 18 e 19 são céticos no que diz respeito a esta questão, referindo o entrevistado 18 que *“não sei se há alguma entidade que regule o compromisso e execução do que é prometido”*. e o entrevistado 19 que as empresas da indústria utilizam a comunicação destas temáticas *“como manobra de distração, destacando um pequeno detalhe, aparentemente, positivo, e ignorando toda a restante ausência de sustentabilidade das suas práticas”*. O entrevistado 16 refere não ter capacidade técnica para validar as mensagens de sustentabilidade ambiental difundidas pela indústria, não conseguindo assim dizer se existe ou não um alinhamento.

4. e 4A. / 6. e 6A. Exemplos de comunicação transparente de Sustentabilidade Ambiental ou mensagens consideradas como greenwashing.

Para avaliar as respostas dos entrevistados a estas questões, recorreu-se aos subtemas identificados na análise dos conteúdos digitais das empresas da amostra do sector. Assim, foram considerados os subtemas expostos na Figura 6.6.

Para os Colaboradores entrevistados, os temas mais frequentes na comunicação de mensagens de sustentabilidade do pilar ambiental das suas empresas (divulgados de forma transparente) são: Embalagens & Reciclagem (entrevistados 1, 2, 3 e 4); Alterações Climáticas & Emissões (entrevistados 1, 2 e 4); Energia (entrevistados 2, 4 e 5); Agricultura & Ingredientes (entrevistados 2 e 3); Desperdício Alimentar (entrevistado 3); Gestão de Resíduos (entrevistado 4); e Geral (entrevistado 5, que reforça o *low profile* da organização na comunicação de sustentabilidade ambiental).

Analisando as respostas dos entrevistados do Grupo de Interesses Especiais que consideram existir uma transparência na comunicação, as temáticas mais frequentes do sector neste âmbito são: Embalagens & Reciclagem (entrevistados 6, 10 e 11); Alterações Climáticas & Emissões (entrevistados 10 e 11); Energia (entrevistados 10 e 11); e Biodiversidade (entrevistado 10). Para o entrevistado 9, que classifica a comunicação ambiental da indústria como *greenwashing*, o tema mais recorrente é o das Embalagens & Reciclagem e aponta como exemplo empresas que *“por vezes têm um discurso público de apoio a soluções diferentes e pela sustentabilidade, mas depois, no concreto, quando as coisas começam a ser mais claras e a apontar caminhos diferentes daqueles em que investiram, vemos que, abertamente como algumas estão a fazer agora, ou pela calada, tentam fazer ‘lobby’ junto dos decisores políticos para travar ao máximo tudo o que é legislação que possa colocar obrigações”*. Os entrevistados 7 e 8 que advogam a existência de mensagens mistas, tanto transparentes como potencialmente falaciosas, referem os seguintes temas como mais frequentes: Embalagens & Reciclagem (entrevistados 7 e 8); Alterações Climáticas & Emissões (entrevistado 7); Agricultura & Ingredientes (entrevistado 8); e Desperdício Alimentar (entrevistado 8).

Recordando que os entrevistados do grupo dos Media consideram a comunicação da indústria neste âmbito como propensa a *greenwashing*, os tópicos de comunicação que identificam como mais frequentes são: Embalagens & Reciclagem (entrevistados 14 e 15), Supply Chain (entrevistados 14 e 15), como exemplo é referida a (ausência de) venda a granel nas maiores empresas do retalho alimentar (entrevistado 15), o Bem-Estar Animal (entrevistados 12 [foco no escândalo das “galinhas” do LIDL na Alemanha] e 14), as Alterações Climáticas & Emissões (entrevistado 14), a Agricultura & Ingredientes (entrevistado 14), o Desperdício Alimentar (entrevistado 14), e Geral, enquanto forma de

greenwashing – “as empresa/marcas procuram passar a ideia, através da sua comunicação, que é possível atingir «*impacte zero*» a nível ambiental” (entrevistado 13).

Como já mencionado, apenas um dos Clientes entrevistados (17) considerou que a comunicação da indústria é de facto transparente, referindo o tema das Embalagens & Reciclagem, na medida em que “*muitas embalagens da indústria de alimentação e bebidas são recicláveis, sendo que algumas têm material reciclado na sua composição*”.

Quanto a mensagens consideradas como *greenwashing*, o entrevistado 19 refere igualmente a temática das Embalagens & Reciclagem e da Agricultura & Ingredientes, exemplificando o primeiro tema com a campanha “Ciclo Lógico” da marca ÁGUAS DAS CALDAS DE PENACOVA, em que de acordo com o entrevistado, “*apesar de referido no website que o futuro poderá não passar pela separação e reciclagem do plástico, nos rótulos das embalagens em si, essa não é a mensagem principal, sendo o ênfase colocado no comportamento do consumidor após a compra*”.



Figura 6.8: Recorte de imagem publicada na página de Facebook da marca ÁGUAS DAS CALDAS DE PENACOVA a 4 de junho de 2022⁴. Fonte: Respostas escritas do Entrevistado 19 (2023)

Apresenta-se, em seguida, uma tabela que sumariza a frequência das respostas por subtema, consoante o grupo de stakeholders em questão.

Subtemas	Grupos de Stakeholders				TOTAL
	Colaboradores	Grupos de Interesses Especiais	Media	Clientes	
Agricultura & Ingredientes	2	1	1	1	5
Alterações Climáticas & Emissões	3	3	1		7

⁴ Imagem original publicada a 4 de junho de 2022, disponível em <https://www.facebook.com/AguasdasCaldasdePenacova/posts/pfbid02EgKVdST85jF764T62h3tDaq4XwcPHEENcjinY9kFBP4fJx5kTPRGpxGnMHts1MB1cl>

Bem-Estar Animal			2		2
Biodiversidade		1			1
Desperdício Alimentar	1	1	1		3
Embalagens & Reciclagem	4	6	2	2	14
Energia	3	2			5
Gestão de Resíduos	1				1
Supply Chain			2		2
Geral	1		1		2

Quadro 6.4: N.º de Subtemas de Sustentabilidade Ambiental referidos nas entrevistas por Grupo de Stakeholders. Fonte: Elaboração Própria (2023)

4.1 Como inverter a tendência de greenwashing?

De acordo com o entrevistado 9, parte de uma organização ambiental e do Grupo de Interesses Especiais, para combater esta tendência é necessário que haja legislação, seja europeia ou local, com “regras comuns para todos”, acrescentando que “*não se trata de impedir a ação voluntária destas empresas, mas é fundamental em qualquer área que haja o ‘sinal político’, o caminho para onde se vai e o que se pode fazer*”.

Para os entrevistados 12, 13 e 14 do grupo dos Media, as empresas do sector precisam de ser mais transparentes nos processos que as levam a intitular-se como “sustentáveis”, uma vez que “*os públicos estão cada vez mais exigentes e fragmentados, pelo que se torna necessário mostrar dados*” (entrevistado 14). Por outro lado, o entrevistado 15 considera que a indústria deve “ouvir” os especialistas nestes temas, trazendo para a discussão “*associações e iniciativas que já existam*” e “*práticas que já estejam a ser tomadas dentro deste ou doutro sector*”.

Apesar dos entrevistados 16 e 18, classificados como Clientes, não referirem temas concretos na resposta anterior às perguntas 4 e 6, ambos consideram que “*apenas se deveria comunicar aquilo que efetivamente é feito no sentido da sustentabilidade ambiental, sem subterfúgios*” (entrevistado 16) e exemplificam que quando uma empresa deste sector comunicar dados de redução do consumo de água, por exemplo, necessita de promover “*ações de sensibilização*” que expliquem esses valores, uma vez que os consumidores se irão interrogar: “*como é que vou ter a certeza?*” (entrevistado 18).

Também o entrevistado 19 reforça esta necessidade de informação ao consumidor para que este possa “*perceber e quantificar exatamente o impacto positivo ou negativo de determinada opção*”, apesar de compreender que esta vertente educativa não seja da inteira responsabilidade das empresas. Por outro lado, acrescenta que “*a responsabilidade de educar o consumidor a escolher melhor pode não pertencer às empresas, mas a criação de alternativas para que melhores escolhas possam ser feitas, por certo, pertence*”.

5. e 5A. A comunicação de Sustentabilidade Ambiental tem um impacto positivo ou negativo na reputação da indústria?

As opiniões dos Colaboradores relativamente a este tema encontram-se divididas: os entrevistados 1, 4 e 5 consideram que os impactos na reputação são positivos, e os entrevistados 2 e 3 referem existir impactos positivos e negativos para a reputação. Mais concretamente, o entrevistado 2 reforça a comunicação transparente e com factos validados por entidades externas por parte da NESTLÉ, porém acrescenta que “*qualquer tema que [a empresa] comunica no âmbito da sustentabilidade por mais positivo que seja ou impactante, comparativamente com outras empresas, é sempre um motivo de ataque por estar a fazer menos do que devia, devido à sua dimensão*”, resultando assim num impacto misto para a reputação da organização. Adicionalmente, o entrevistado 3 apresenta uma opinião partilhada por outros entrevistados, deste e de outros grupos de stakeholders, em como o elevado número de certificações diferenciadas, logótipos, avaliações, etc. causam ruído na comunicação destes temas, podendo confundir os stakeholders a quem esta se destina, e ter, desta forma, um impacto negativo na reputação de uma empresa, apesar da mesma ser transparente e verdadeira.

No Grupo de Interesses Especiais⁵, as opiniões também se dividem: dois (entrevistados 10 e 11) apontam os impactos da comunicação como positivos para a reputação; um dos entrevistados (7) como mistos – dependendo da transparência, veracidade e eficácia da comunicação; outro (entrevistado 6) como tendencialmente nulos; e mais um (entrevistado 9, pertencente a uma associação de carácter ambiental) – e o único stakeholder deste grupo a definir as mensagens da indústria como, maioritariamente, falsas ou *greenwashing* – como negativos. O entrevistado 6, integrante

⁵ Por questões de agenda, não foi possível obter respostas do entrevistado 8 às últimas três questões (5, 6 e 7), que podem ser encontradas no Anexo B.

de uma associação do sector, afirma que existe o que define como “*neutralidade comunicacional*”, na medida em que as mensagens transmitidas pela indústria são verdadeiras, mas não geram confiança, não tendo, por isso, impactos (necessariamente) positivos ou negativos na reputação. Quanto aos impactos positivos, o entrevistado 11, pertencente a uma organização ligada a temáticas ambientais, acrescenta que, atualmente, as empresas “*começam a envolver mais a própria equipa, os próprios colaboradores, nestas práticas*”, contribuindo este grupo de stakeholders internos com ideias diferenciadoras e inovações.

Três dos entrevistados (12, 14 e 15) do grupo dos Media consideram que, apesar de percecionarem a comunicação do sector na vertente ambiental como falaciosa, esta tem um impacto positivo na reputação das empresas desta indústria. O entrevistado 15 esclarece que “*é um impacto positivo porque há sempre uma tentativa de fazer alguma coisa*” e o 14 complementa, indicando que “*as empresas que comprovam fazer algo de forma diferente, ajustado aos desafios ambientais, vão ter grande vantagem na relação com os stakeholders*”. O entrevistado 13, por outro lado, refere que os impactos são mistos – tanto positivos, quando se compreende a incontornabilidade destes temas no mundo atual, como negativos, enquanto um “*lugar-comum*” nas estratégias de comunicação empresariais, e que não distinguem esta indústria de outras.

Também os Clientes, apesar de maioritariamente críticos das mensagens de sustentabilidade deste sector, consideram que o impacto da comunicação de sustentabilidade ambiental é positiva para a reputação, esclarecendo que “*não existindo o tempo e a energia para questionar o conteúdo da comunicação e procurar mais informação*” (entrevistado 19), sendo que “*ninguém ativamente desejará uma sociedade não sustentável*” (entrevistado 16), e uma vez que “*a população no geral está preocupada com as mudanças climáticas e com o impacto negativo sobre a saúde*” (entrevistado 17), qualquer mensagem é percecionada primeiramente como positiva e impacta a reputação das empresas dessa mesma forma.

7. Que temas de Sustentabilidade Ambiental não são comunicados pela indústria e deveriam ser?

Perante esta questão, a opinião dos Colaboradores entrevistados apresentou uma elevada diversidade, com respostas concretas e outras mais abrangentes. Se o entrevistado 1 defende regras claras e transversais para a comunicação de sustentabilidade e o

entrevistado 4 prefere mais do que pensar em temas, focar-se “*em fazer acontecer, em materializar os compromissos*” assumidos, o entrevistado 3 refere a certificação biológica e o seu processo de validação e o entrevistado 5 identifica o tema da segurança alimentar e a responsabilidade da indústria em comunicar as suas boas práticas, assim como, a explicação detalhada do complexo ecossistema integrado da indústria alimentar.

Quanto aos entrevistados do Grupos de Interesses Especiais, as respostas também divergem. O entrevistado 6, integrante de uma associação do sector, defende que estão em falta métricas de avaliação consistentes, que permitam avaliar a sustentabilidade ambiental das empresas – “*não posso ter 10 empresas a comunicar pegada ambiental com metodologias diferentes*”. Adicionalmente, o entrevistado 7, pertencente a uma organização empresarial, afirma que existe a necessidade de educar e informar o consumidor, para que este compreenda as mensagens e as avalie de forma crítica. Quanto a temas concretos, os entrevistados 10 e 11, de associações ligadas à temática ambiental, referem a Água, como um tema menos frequente na comunicação atual, assim como a Agricultura e Bem-Estar Animal (entrevistado 10) e a Biodiversidade e poluição do ar interior (entrevistado 11). O entrevistado 8 defende que a sua organização (do âmbito da sustentabilidade ambiental), mais do que comunicar, privilegia a “*existência de circuitos curtos de abastecimento*”, com ênfase na produção local, como uma forma de reorganização das cadeias de abastecimento e distribuição desta indústria.

Os entrevistados 14 e 15, pertencentes aos Media, consideram que os temas afetos à situação financeira e social dos produtores de matérias-primas para esta indústria carecem de maior comunicação, e o entrevistado 14 adiciona a importância de um maior destaque para a produção local. O entrevistado 12 refere a necessidade de mais exemplos concretos, mesmo que de pequena dimensão, que validem as ações das empresas. Adicionalmente, o entrevistado 13 acrescenta que, seja qual for a temática, é preciso “*reconhecer o que está errado e até onde é possível ir no equilíbrio entre a busca pelo lucro e a responsabilidade ambiental*”, com maior transparência.

Para os Clientes, os temas menos comunicados pela indústria e que deveriam fazer parte das suas estratégias de comunicação são o Desperdício Alimentar, com foco nas datas de validade dos produtos (entrevistado 17), as cadeias de abastecimento e distribuição da indústria (entrevistado 16), desde a produção ao transporte dos produtos, e por fim à forma de venda, com a opção a granel a não ser considerada, e também os impactos ambientais e sociais nas comunidades produtoras de matérias-primas (entrevistado 19).

2. Discussão das Hipóteses de Investigação

Terminada a apresentação e análise dos dados recolhidos através da comunicação digital de mensagens de sustentabilidade pela amostra de empresas da indústria de alimentação e bebidas, e a exposição e discussão dos conteúdos das entrevistas à amostra de stakeholders deste sector, refletiu-se sobre a aceitação ou rejeição das hipóteses de investigação, de acordo com os dados observados anteriormente.

Desta forma, conclui-se que:

Hipótese 1: as empresas da indústria de alimentação e bebidas em Portugal estão alerta para o tema da sustentabilidade e comunicam este tópico nos seus canais digitais.

A hipótese 1 é aceite, tendo em conta que, na totalidade das empresas parte da amostra deste estudo, foram identificadas mensagens de sustentabilidade alinhadas com os três pilares de sustentabilidade corporativa, definidos por John Elkington em 1994, (Elkington, 2013). Adicionalmente, foi possível constatar que, mais uma vez, todas as empresas apresentam um menu (5 constituintes da amostra - menus detalhados no Anexo A1) ou submenu (caso da DANONE, onde a “Responsabilidade Social” é encontrada sob o menu “Sobre Nós”) denominado de “Sustentabilidade”, “Responsabilidade Social” ou “Criação de Valor Partilhado” no seu website corporativo, reforçando a importância desta temática para as organizações. Para mais, uma análise qualitativa das mensagens de sustentabilidade classificadas como tendo um âmbito geral destas empresas revela que as mesmas consideram a sustentabilidade como parte da sua estratégia.

Como empresa familiar que somos, os valores tais como o respeito, a integridade e a inovação estão inscritos na nossa cultura há várias gerações. O nosso objetivo, **“We care for the better”**, reflete os valores e impulsa-nos a ampliarmos as nossas ambições e a cumprirmos as nossas promessas para termos um impacto nas pessoas e no planeta para melhor.

A forma de atuar da Nestlé privilegia três áreas de impacto: [Pessoas, Famílias e Animais de Companhia](#), [Pessoas e Comunidades](#), [Pessoas e o Planeta](#). É através destas três áreas que a Nestlé partilha valor ao longo da sua cadeia de produção, desde a matéria-prima ao consumidor final. Com uma estratégia de longo prazo, a Nestlé tem o seu foco em satisfazer as necessidades dos consumidores, centrada no respeito pelo futuro e sempre alicerçada em fortes compromissos com a sustentabilidade ambiental de todas as operações.

Na SUMOL+COMPAL vemos a sustentabilidade como uma fonte de oportunidades para fomentar o crescimento contínuo do nosso negócio, e encaramos cada desafio como catalisador para a melhoria contínua da nossa atividade.

Enquadrada na orientação estratégica da empresa, a nossa Agenda de Sustentabilidade 2030 permite-nos conciliar o caminho de criação de valor económico com um modelo de gestão responsável e equilibrado a nível ambiental, social e de governança.

Figura 6.9: Exemplos de Sustentabilidade como integrante da estratégia empresarial da FERRERO, NESTLÉ e SUMOL+COMPAL. Fontes: Página “A nossa Abordagem”⁶ do Menu

⁶ Conteúdo disponível em <https://www.ferrero.pt/a-nossa-abordagem>

“Responsabilidade Social” do website da FERRERO (2023); Página “Nestlé em Portugal”⁷ do Menu “Conheça a Nestlé” do website da NESTLÉ (2023); Página do Menu “Sustentabilidade”⁸ do website da SUMOL+COMPAL (2023)

Hipótese 2: as empresas da indústria de alimentação e bebidas em Portugal comunicam, com maior frequência, temas de sustentabilidade na sua vertente ambiental nos seus canais digitais.

A hipótese 2 é rejeitada, uma vez que se verificou que as mensagens de sustentabilidade identificadas como pertencentes ao Pilar Social são as mais prevalentes, representando quase metade de todas as mensagens recolhidas (48%), como demonstrado pela Figura 6.2: N.º e % de Mensagens de Sustentabilidade por Pilar. A frequência superior das mensagens de Sustentabilidade Social é, também, constatada no total de mensagens recolhidas em cada uma das empresas constituintes da amostra, como verificado na Figura 6.4: N.º de Mensagens de Sustentabilidade por Pilar e Empresa. Assim, apesar da revisão da literatura indiciar a prevalência da sustentabilidade ambiental nas definições aplicadas pelo Marketing (Lunde, 2018), e consequentemente na Comunicação, e a maior relevância deste pilar comparativamente ao social (Elkington, 1997), os dados analisados demonstram que tal não se verifica na comunicação digital da indústria de alimentação e bebidas em Portugal. Adicionalmente, quando consideramos os subtemas enquadrados nas mensagens de sustentabilidade social, como é possível constatar na Figura 6.5: N.º de Mensagens de Sustentabilidade Social por Subtema, verificamos que são a “Nutrição & Alimentação Saudável” (em 1.º lugar), a “Qualidade & Segurança Alimentar” (na 3.ª posição) e a “Saúde & Bem-Estar” (em 4.º) que apresentam uma maior frequência, representado 45,5% da totalidade de mensagens deste pilar, pelo que poderá argumentar-se que a natureza da indústria poderá ter um impacto nesta tendência, quando comparada a outros sectores.

A validação ou rejeição das hipóteses seguintes – 3a e 3b, e 4a e 4b – foi feita consoante o grupo de stakeholders considerado, na medida em que se compreendeu no decorrer das entrevistas que cada grupo é impactado de forma diferenciada pela

⁷ Conteúdo disponível em <https://empresa.nestle.pt/conheca-nestle/nestle-portugal>

⁸ Conteúdo disponível em <https://sumolcompal.pt/sustentabilidade>

comunicação, tem interesses distintos relativamente ao tema da sustentabilidade ambiental, o que resulta em impactos e perceções diferentes.

Hipótese 3a: os stakeholders da indústria de alimentação e bebidas em Portugal percecionam a comunicação de sustentabilidade ambiental destas empresas como “transparente”, havendo um alinhamento entre a comunicação e as ações.

A hipótese 3a é válida para os stakeholders pertencentes ao grupo de Colaboradores de empresas da indústria, uma vez que 100% dos entrevistados (5 constituintes da amostra – membros de 4 empresas do sector) concorda que a comunicação de sustentabilidade ambiental é transparente, nas empresas a que pertencem, e que existe um alinhamento entre as mensagens difundidas e as iniciativas realizadas.

Esta mesma hipótese é rejeitada para os restantes grupos de stakeholders analisados. No grupo dos Media, 100% das respostas foram contrárias, e nos Grupos de Interesses Especiais e Clientes, não se obteve uma percentagem suficiente de respostas para qualquer uma das hipóteses contrastantes (3a e 3b) que permita aferir, com certeza, que qualquer uma é válida.

Hipótese 3b: os stakeholders da indústria de alimentação e bebidas em Portugal percecionam a comunicação de sustentabilidade ambiental destas empresas como “opaca” e associada a práticas de *greenwashing*.

No que concerne à hipótese 3b, a mesma é válida para os stakeholders entrevistados do grupo de Media, uma vez que 100% dos entrevistados (5 constituintes da amostra – membros de 5 meios de comunicação diferenciados) acredita que a comunicação de sustentabilidade ambiental da indústria é “opaca”, de acordo com a categorização definida para esta investigação, e está associada a práticas de *greenwashing*.

Esta mesma hipótese é rejeitada para os restantes grupos de stakeholders analisados: Colaboradores, Grupos de Interesses Especiais e Clientes.

Desta forma, é possível concluir que os Colaboradores consideram as empresas da indústria de alimentação e bebidas como “Empresas Transparentes”, e contrariamente os Media avaliam-nas como “Empresas Opacas”, no que se refere à comunicação de sustentabilidade ambiental do sector.

PERCEÇÃO PELOS STAKEHOLDERS	Transparência (alinhamento entre a comunicação e as ações)	Empresas Translúcidas	Empresas Transparentes – H3a
			COLABORADORES “O que comunicamos é o que fazemos”
	Greenwashing (desalinhamento entre a comunicação e as ações)	Empresas Sombrias	Empresas Opacas – H3b
			MEDIA “O que comunicamos não é o que fazemos”
	-	+	
COMUNICAÇÃO DE SUSTENTABILIDADE			

Quadro 6.5: Adaptação pela autora da Matriz de Autoavaliação da Transparência de Iniciativas Sustentáveis (Fonte: Baldassarre e Campo, 2016) às hipóteses de investigação 3a e 3b, com a identificação dos Grupos de Stakeholders válidos para cada uma das hipóteses.

Relativamente às hipóteses 4a e 4b, foram excluídos os stakeholders afetos ao Grupo de Interesses Especiais e aos Clientes, uma vez que não foi possível validar nenhuma das hipóteses anteriores (3a e 3b, que se encontram intrinsecamente relacionadas com as hipóteses 4a e 4b), através das entrevistas a estes grupos.

Hipótese 4a: a comunicação de sustentabilidade ambiental “transparente” pelas empresas do sector de alimentação e bebidas em Portugal contribui para a sua reputação junto dos seus stakeholders.

A hipótese 4a, que vem na sequência da validação da hipótese 3a junto dos Colaboradores, é tentativamente aceite, uma vez que 60% (3 dos entrevistados) confirma que esta comunicação tem impactos positivos na reputação das empresas. De notar, porém, que 40% (2 dos entrevistados) realçam impactos mistos – positivos e negativos, apesar da transparência, o que sugere serem necessárias pesquisas futuras para a validação mais segura desta hipótese.

Hipótese 4b: a comunicação de sustentabilidade ambiental pelas empresas do sector de alimentação e bebidas em Portugal, percecionada enquanto “greenwashing” pelos stakeholders, prejudica a reputação destas empresas.

A hipótese 4b, resultado da validação da hipótese 3b junto dos entrevistados do grupo dos Media, é rejeitada, uma vez que 60% (3 dos entrevistados) considera que, apesar da comunicação ser percecionada como *greenwashing*, apresenta impactos positivos na reputação das empresas.

De forma a verificar a validade das respostas 5a e 5b, foram, primeiramente, somadas as menções a cada subtema de sustentabilidade ambiental, pelos diferentes grupos de stakeholders entrevistados (verificar o Quadro 6.4), tendo sido colocados estes valores em percentagem. De seguida, colocaram-se também em percentagem os valores da Figura 6.6, que apresenta o total de mensagens de sustentabilidade ambiental por subtema encontrados nos websites e redes sociais da amostra de empresas do sector. Por fim, foram comparadas as percentagens de cada subtema identificado pelos stakeholders versus os conteúdos digitais encontrados.

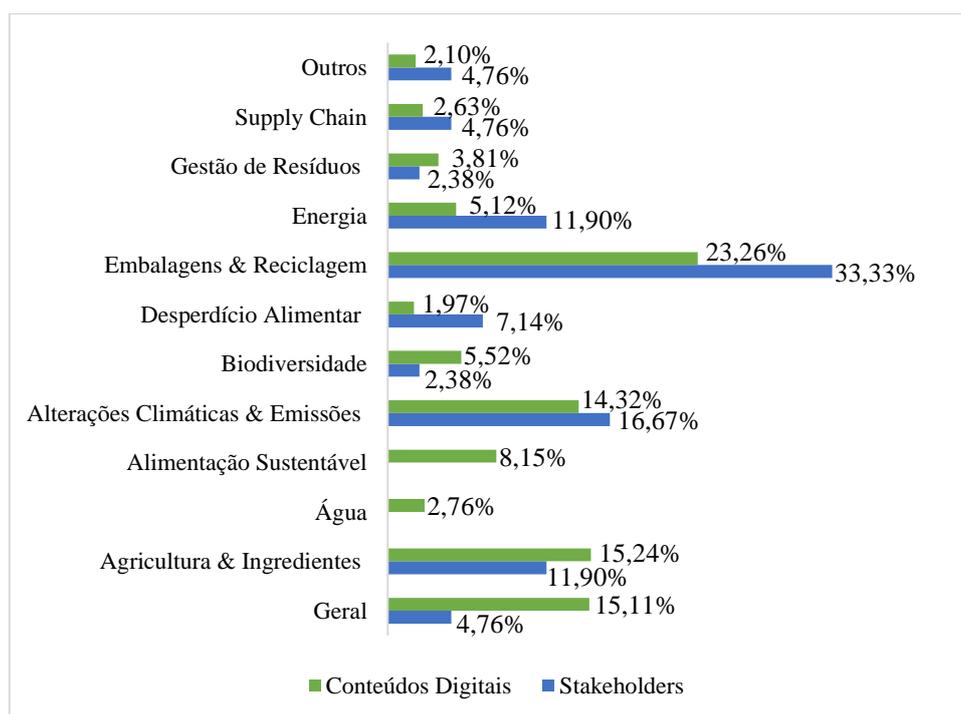


Figura 6.10: % de Subtemas de Sustentabilidade Ambiental por Stakeholders vs. Conteúdos Digitais.

Fonte: Elaboração Própria (2023)

Hipótese 5a: os subtemas de sustentabilidade ambiental mais comunicados pelas empresas da indústria de alimentação e bebidas em Portugal estão alinhados com os percecionados pelos diferentes stakeholders.

A hipótese 5a é rejeitada, uma vez que pela análise do gráfico anterior é possível compreender que apenas o subtema com maior frequência de menções pelos stakeholders da indústria corresponde ao subtema com maior número de mensagens identificadas nos conteúdos digitais da amostra de empresas do sector. Os subtemas seguintes apresentam valores distintos, pelo que não é possível comprovar a hipótese anterior.

Hipótese 5b: os subtemas de sustentabilidade ambiental mais comunicados pelas empresas da indústria de alimentação e bebidas em Portugal não estão alinhados com os percecionados pelos diferentes stakeholders.

A hipótese 5b é tentativamente aceite, na medida em que apesar do subtema mais referido ser coincidente, os seguintes são distintos. Assume-se, no entanto, que possa ser necessária uma análise posterior com maior número de respostas para completa validação desta hipótese.

Concluindo, apresenta-se, em seguida, um quadro-resumo com a decisão de aceitação ou rejeição das hipóteses de investigação:

Hipóteses de Investigação:	Decisão:	Comentários:
H1: as empresas da indústria de alimentação e bebidas em Portugal estão alerta para o tema da sustentabilidade e comunicam este tópico nos seus canais digitais.	Aceitação	100% das empresas da amostra divulgam mensagens de sustentabilidade, nos seus canais digitais.
H2: as empresas da indústria de alimentação e bebidas em Portugal comunicam, com maior frequência, temas de sustentabilidade na sua vertente ambiental nos seus canais digitais.	Rejeição	48% das mensagens de sustentabilidade identificadas pertencem ao pilar da Sustentabilidade Social, e apenas 32% ao Ambiental.
H3a: os stakeholders da indústria de alimentação e bebidas em Portugal percecionam a comunicação de sustentabilidade ambiental destas empresas como “transparente”, havendo um alinhamento entre a comunicação e as ações.	Aceitação	Colaboradores 100% concorda com as premissas da hipótese.
	Rejeição	Media 100% discorda. Grupos de Interesses Especiais Clientes

H3b: os stakeholders da indústria de alimentação e bebidas em Portugal percecionam a comunicação de sustentabilidade ambiental destas empresas como “opaca” e associada a práticas de <i>greenwashing</i> .	Aceitação	Media 100% concorda com as premissas da hipótese.
	Rejeição	Colaboradores 100% discorda. Grupos de Interesses Especiais Clientes
H4a: a comunicação de sustentabilidade ambiental “transparente” pelas empresas do sector de alimentação e bebidas em Portugal contribui para a sua reputação junto dos seus stakeholders.	Tentativamente aceite	Apenas para Colaboradores (decorre da H3a) 60% concorda com as premissas da hipótese.
H4b: a comunicação de sustentabilidade ambiental pelas empresas do sector de alimentação e bebidas em Portugal, percecionada enquanto “ <i>greenwashing</i> ” pelos stakeholders, prejudica a reputação destas empresas.	Rejeição	Apenas para Media (decorre da H3b) 60% discorda.
H5a: os subtemas de sustentabilidade ambiental mais comunicados pelas empresas da indústria de alimentação e bebidas em Portugal estão alinhados com os percecionados pelos diferentes stakeholders.	Rejeição	Apenas o subtema mais frequente é identificado corretamente pelos stakeholders.
H5b: os subtemas de sustentabilidade ambiental mais comunicados pelas empresas da indústria de alimentação e bebidas em Portugal não estão alinhados com os percecionados pelos diferentes stakeholders.	Tentativamente aceite	

Quadro 6.6: Decisão de Aceitação/Rejeição das Hipóteses de Investigação.

Fonte: Elaboração Própria (2023)

CAPÍTULO VII

CONCLUSÕES

O capítulo final desta dissertação resume as principais conclusões alcançadas na investigação, apresentando, em seguida, as contribuições para o Marketing e a Gestão, assim como, as limitações do estudo e as propostas de investigação futura.

1. Principais conclusões

Sabendo que, no contexto atual, a sustentabilidade, principalmente no que concerne à sua vertente ambiental, é parte da agenda mediática, e o sector alimentar mundial é responsável por, sensivelmente, um terço das emissões de gases com efeito de estufa (Filho *et al.*, 2022), esta dissertação teve como ponto de partida o estudo destas duas variáveis: a comunicação de sustentabilidade e a indústria de alimentação e bebidas, neste caso, em Portugal.

Como objetivos de investigação definiram-se, em primeiro lugar, a **caracterização da comunicação de sustentabilidade do sector**, percebendo se as empresas têm uma estratégia definida, e identificando quais os temas e as mensagens mais frequentes e qual o pilar de sustentabilidade predominante: económico, social e ambiental; e, em seguida, **aferir o impacto e perceção dos stakeholders** deste sector, neste caso, especificamente sobre mensagens de sustentabilidade ambiental.

Relativamente ao primeiro objetivo, e enquadrado na revisão da literatura que permitiu compreender a importância da Comunicação no seio do Marketing Mix e, mais concretamente, o domínio atual da comunicação digital, optou-se por adotar como metodologia a análise de conteúdos digitais em websites e redes sociais de empresas do sector, o que resultou na obtenção de dados quantitativos com base na frequência das mensagens de sustentabilidade recolhidas.

A análise destes dados e uma análise qualitativa permitiu concluir que, atualmente, todas as empresas da amostra comunicam sustentabilidade, com uma elevada frequência, nos seus meios digitais, e incluem-na como uma parte relevante da sua estratégia organizacional – facto que comunicam nos seus websites corporativos. Importa ainda referir que essa também é a perceção dos diferentes stakeholders entrevistados. Por outro lado, e contrariamente ao exposto na revisão da literatura, na indústria de alimentação e bebidas em Portugal o pilar de sustentabilidade social é o mais frequente na comunicação. E se considerarmos que o subtema com maior número de mensagens é “Nutrição &

Alimentação Saudável”, surge a questão de poder ser a natureza desta indústria em particular, o fator que leva estes dados a desviarem-se da literatura. Destacar, ainda, que a perceção dos stakeholders quanto à relevância da comunicação da indústria no âmbito destes três pilares indicia, pelo contrário, uma preferência pela sustentabilidade ambiental (referida, unanimemente, pelas associações do sector, empresariais, de carácter ambiental, e pelos jornalistas como a mais frequente). Assim sendo, e apesar de apenas os dados recolhidos da comunicação digital serem usados como resposta aos dois primeiros objetivos de investigação e, por conseguinte, às duas primeiras hipóteses, considera-se que a diferença entre os dados de comunicação digital e as perceções dos stakeholders abre a porta a futuras investigações neste sector.

Quanto ao objetivo do qual advém a segunda parte do título desta dissertação: “uma análise do impacto e perceção pelos stakeholders”, preferiu-se uma metodologia de análise qualitativa, com entrevistas semi-estruturadas com quatro grupos de stakeholders do sector: dois primários – colaboradores e clientes / consumidores, e dois secundários – media e grupos de interesses especiais (de acordo com a categorização proposta por Freeman *et al.* (2010)). Esta decisão advém da exposição feita na revisão da literatura, em que se abordaram os motivos da comunicação de sustentabilidade no seio organizacional, as suas formas (Comunicação da Sustentabilidade, sobre a Sustentabilidade e para a Sustentabilidade, como definido por Newig *et al.* (2013) e Genç (2017)) e os seus efeitos – como é o caso da melhoria da reputação e do *greenwashing*.

Ao avaliar o impacto e perceção dos stakeholders através das entrevistas, foi possível descobrir não apenas a resposta à questão: *tem a comunicação de sustentabilidade ambiental um impacto positivo na reputação das mesmas?*, mas também outras informações relevantes, tais como os desafios a esta comunicação. Assim, concluiu-se que apenas os Colaboradores e os Media são consistentes na sua perceção do alinhamento e transparência da comunicação de sustentabilidade ambiental deste sector, considerando os primeiros que esta existe e os segundos o contrário. Contudo para estes stakeholders, e contrariamente ao indicado na revisão da literatura, a comunicação transparente e alinhamento não tem necessariamente impactos positivos na reputação das empresas, assim como o inverso não tem apenas impactos negativos. Desta forma, são necessários mais estudos que permitam aferir quais as outras variáveis que influenciam a reputação neste contexto. Adicionalmente, tanto nas mensagens nos meios de comunicação digital, como na perceção dos diferentes stakeholders, o tema mais referido é “Embalagens & Reciclagem”, porém, não foi possível comprovar que houvesse um alinhamento entre os

restantes temas mais frequentes e os percecionados desta forma pelos stakeholders. Importa também destacar um tópico frequentemente abordado com membros dos diferentes grupos: a educação dos stakeholders, mais concretamente do consumidor. Para além de existir esta necessidade para que a comunicação de sustentabilidade ambiental seja eficaz, os stakeholders identificam ainda a não concordância numa definição, a parca legislação e as métricas deficientes como fatores que influenciam negativamente esta comunicação.

Por conseguinte, nesta investigação, parte das conclusões obtidas não estão alinhadas com a literatura existente, o que potencia maiores possibilidades de investigação futura, para o sector, mas também para outros sectores do mercado, no âmbito desta temática.

2. Contribuições da investigação

Este estudo aplica o conceito de sustentabilidade tripartida em económica, social e ambiental na análise de conteúdos, neste caso digitais, da indústria de alimentação e bebidas em Portugal, revelando quais as mensagens mais frequentes na comunicação recente das empresas do sector, quer a nível macro – categorizando-as num dos três pilares, quer a nível micro – identificando o tema respetivo em maior detalhe. A contribuição é, neste âmbito, importante para a academia, com o modelo a poder ser aplicado para a análise de outros sectores, canais de comunicação ou num período temporal mais vasto, e de relevância para a gestão e para o sector, na medida em que espelha a comunicação recente do mesmo sobre sustentabilidade de forma agregada.

Também ao avaliar os impactos e perceções da comunicação de sustentabilidade em quatro grupos de stakeholders desta indústria: colaboradores, media, consumidores (clientes) e grupos de interesses especiais, beneficia o sector com a apresentação dos resultados das mensagens emitidas – serão bem ou mal percebidas? Para o Marketing e a Comunicação do sector, esta é uma das medidas de eficácia do seu trabalho, pelo que a dissertação em questão apresenta pistas para melhoria futura destas áreas.

3. Limitações do estudo

Tratando-se de uma dissertação de mestrado, o estudo reflete, em primeiro lugar, a limitação da experiência da própria investigadora, facto minorado pela orientação, mas que não deixa, ainda assim, de ter de ser tido em conta.

Em seguida, importa referir que a sustentabilidade, ainda que um tema de extrema relevância no contexto atual, é complexo de analisar, desde a dificuldade em encontrar

uma definição consensual (Diesendorf, 2000), às diferentes nomeações encontradas para referir a sustentabilidade nas organizações (“Triple Bottom Line”, Responsabilidade Social Corporativa, etc.), à correta identificação de cada tópico como pertencente a uma das três categorias do tripé de sustentabilidade.

Assim, a avaliação das mensagens de sustentabilidade nos canais digitais da amostra de empresas apresenta, desde logo, duas limitações: (1) as dificuldades da análise de conteúdo, mesmo quando seguidas as regras da homogeneidade, exaustividade, objetividade e pertinência sugeridas por Bardin (2016); (2) a amostra não-probabilística e de conveniência de empresas da indústria de alimentação e bebidas, o que interfere com a generalização dos dados recolhidos para o sector.

Adicionalmente, também as entrevistas semi-estruturadas refletem a mesma limitação quanto à amostra, e ainda outras limitações relacionadas com as questões colocadas, que podem originar diferentes interpretações consoante o entrevistado, ou os interesses dos entrevistados e das organizações a que pertencem, factos que enviesam as respostas, tornando-as menos honestas.

4. Propostas para pesquisas futuras

Tendo em consideração as limitações apresentadas, sugerem-se as seguintes linhas para investigação futura:

- A utilização de uma amostra representativa do sector para a recolha de mensagens de sustentabilidade, assim como a adição de outros canais que não apenas a comunicação digital.
- O estudo do impacto e das perceções sobre a sustentabilidade ambiental (e também económica e social) junto dos restantes grupos de stakeholders, identificados por Freeman *et al.* (2010).
- A análise das mensagens de sustentabilidade ao longo de vários anos, de forma a verificar se existiu uma mudança nos tópicos mais referidos e no pilar com maior frequência de conteúdos.
- A opção por outras técnicas de investigação para avaliação do impacto e percepção da comunicação de sustentabilidade junto dos stakeholders, como questionários, que permitam uma análise quantitativa, ou *focus group*, que revelem se os dados são influenciados pela presença de mais intervenientes na discussão.

- A aplicação dos métodos utilizados nesta investigação a outros sectores, indo além daquilo que é a análise dos relatórios de sustentabilidade (investigação já feita noutras teses de mestrado e artigos publicados) e da avaliação apenas da resposta a determinada mensagem ou campanha junto dos consumidores.

REFERÊNCIAS

- Albino, V., Balice, A., & Dangelico, R. M. (2009). Environmental Strategies and Green Product Development: an Overview on Sustainability-Driven Companies. *Business Strategy and the Environment*, 18(2), 83-96. <https://doi.org/10.1002/bse.638>
- Baldassarre, F., & Campo, R. (2016). Sustainability as a marketing tool: To be or to appear to be?. *Business Horizons*, 59(4), 421-429. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.005>
- Baldwin, C. J. (2015). *The 10 Principles of Food Industry Sustainability*. John Wiley & Sons.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736. <https://www.jstor.org/stable/1556363>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (Tradução: Luís Antero Reto). Edições 70.
- Bodirsky, B. L., Dietrich, J. P., Martinelli, E., Stenstad, A., Pradhan, P., Gabrysch, S., Mishra, A. Weindl, I., Le Mouél, C., Rolinski, S., Baumstark, L., Wang, X., Waid, J. L., Lotze-Campen, H. & Popp, A. (2020). The ongoing nutrition transition thwarts long-term targets for food security, public health and environmental protection. *Scientific Reports*, 10(1), 19778. <https://doi.org/10.1038/s41598-020-75213-3>
- Centro de Informação Regional das Nações Unidas para a Europa Ocidental. (2018). *Guia sobre Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em https://unric.org/pt/wp-content/uploads/sites/9/2019/01/SDG_brochure_PT-web.pdf
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing* (7.^a edição). Pearson.
- De Baynast, A., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (2018). *Mercator 25 Anos - O Marketing na Era Digital* (18.^a edição). Publicações Dom Quixote.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>
- Diesendorf, M. (2000). Sustainability and Sustainable Development. Em Dunphy, D., Benveniste, J., Griffiths, A. & Sutton, P. (Eds.), *Sustainability: The Corporate Challenge of the 21st Century* (Cap. 2, 19-37). Allen & Unwin. Disponível em <https://markdiesendorf.com/wp-content/uploads/2015/09/CorpSust2000.pdf>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Elkington, J. (2013). Enter the Triple Bottom Line. Em *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up?* (Cap. 1, 1-16). Routledge.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90-100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & Colle, S. D. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.
- Filho, W. L., Setti, A. F. F., Azeiteiro, U. M., Lokupitiya, E., Donkor, F. K., Etim, N. N., Matandirotya, N., Olooto, F. M., Sharifi, A., Nagy, G. J. & Djekic, I. (2022). An overview of the interactions between food production and climate change. *Science of the Total Environment*, 838, 156438. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.156438>

- Fill, C., & Osmond, L. (2017). *Marketing Communications*, Edinburgh Business School. Disponível em https://ebs.online.hw.ac.uk/EBS/media/EBS/PDFs/Marketing-Communications-Course-Taster_1.pdf
- Fill, C., & Turnbull, S. (2019). *Marketing Communications. touchpoints, sharing and disruption* (8ª edição). Pearson.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2012). *Sustainable diets and biodiversity: Directions and solutions for policy, research and action*. Disponível em <https://www.fao.org/3/i3004e/i3004e.pdf>
- Genç, R. (2017). The Importance of Communication in Sustainability & Sustainable Strategies. *Procedia Manufacturing*, 8, 511-516. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.065>
- Hörisch, J. & Schaltegger, S. (2019). Business, the Natural Environment, and Sustainability. Em *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (Cap. 8, 132-143). Cambridge University Press.
- Instituto Nacional de Estatística. (21 de novembro de 2022). *Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias – 2022*. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUES_dest_boui=541052592&DESTAQUESmodo=2
- Ionescu-Somers, A., & Steger, U. (2008). *Business Logic for Sustainability: A Food and Beverage Industry Perspective*. Palgrave Macmillan.
- Kim, E. H., & Lyon, T. P. (2015). Greenwash vs. Brownwash: Exaggeration and Undue Modesty in Corporate Sustainability Disclosure. *Organization Science*, 26(3), 705-723. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0949>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management - Global Edition* (15ª edição). Pearson.
- KPMG International (2022). *Big shifts, small steps: Survey of Sustainability Reporting 2022*. Disponível em <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/sg/pdf/2022/10/ssr-small-steps-big-shifts.pdf>
- Lunde, M. B. (2018). Sustainability in marketing: A systematic review unifying 20 years of theoretical and substantive contributions (1997–2016). *AMS Review*, 8(3-4), 85-110. <https://doi.org/10.1007/s13162-018-0124-0>
- Markttest (2022). *Os Portugueses e as Redes Sociais 2022*.
- Mebratu, D. (1998). Sustainability and sustainable development: Historical and conceptual review. *Environmental Impact Assessment Review*, 18(6), 493-520. [https://doi.org/10.1016/S0195-9255\(98\)00019-5](https://doi.org/10.1016/S0195-9255(98)00019-5)
- Miles, M. P., & Covin, J. G. (2000). Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive, and Financial Advantage. *Journal of Business Ethics*, 23, 299-311. <https://doi.org/10.1023/A:1006214509281>
- Netto, S. V. D. F., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & Soares, G. R. D. L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(1), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>
- Newig, J., Schulz, D., Fischer, D., Hetze, K., Laws, N., Lüdecke, G., & Rieckmann, M. (2013). Communication Regarding Sustainability: Conceptual Perspectives and Exploration of Societal Subsystems. *Sustainability*, 5(7), 2976-2990. <https://doi.org/10.3390/su5072976>

- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*, 73, 120-134. Disponível em <https://hbr.org/1995/09/green-and-competitive-ending-the-stalemate>
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681-695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- Reilly, A. H., & Larya, N. (2018). External Communication About Sustainability: Corporate Social Responsibility Reports and Social Media Activity. *Environmental Communication*, 12(5), 621-637. <https://doi.org/10.1080/17524032.2018.1424009>
- Siano, A., Vollero, A., Conte, F., & Amabile, S. (2017). “More than words”: Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal. *Journal of Business Research*, 71, 27-37. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.002>
- Signitzer, B., & Prexl, A. (2007). Corporate Sustainability Communications: Aspects of Theory and Professionalization. *Journal of Public Relations Research*, 20(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/10627260701726996>
- Taherdoost, H. (2016). Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research. *International Journal of Academic Research in Management*, 5(2). 18-27. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3205035>
- United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2022). *World Population Prospects 2022: Summary of Results*. Disponível em https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf
- World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future* (Brundtland Report). Disponível em <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Webgrafia

- American Marketing Association. *Definitions of Marketing*. Consultado a 4 de fevereiro de 2023. Disponível em <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- American Marketing Association (12 de julho de 2022). *The Four Ps of Marketing*. Consultado a 4 de fevereiro de 2023. Disponível em <https://www.ama.org/marketing-news/the-four-ps-of-marketing/>
- Askew, K. (22 de novembro de 2022). COP27: A ‘notable disappointment’ for sustainable food systems. *Food Navigator*. Consultado a 7 de janeiro de 2023. Disponível em <https://www.foodnavigator.com/Article/2022/11/22/cop27-a-notable-disappointment-for-sustainable-food-systems>
- Break Free From Plastic. (15 de novembro de 2022). *COP27 Sponsor The Coca-Cola Company named worst plastic polluter for five years in a row according to 2022 Brand Audit*. Consultado a 13 de fevereiro de 2023. Disponível em <https://www.breakfreefromplastic.org/2022/11/15/the-coca-cola-company-named-worst-plastic-polluter-for-five-years-in-a-row-brand-audit-2022-report/>
- Centro de Informação Regional das Nações Unidas para a Europa Ocidental. (2022). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Consultado a 22 de outubro de 2022. Disponível em <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>
- CEREALIS. *Sobre Nós*. Consultado a 29 de abril de 2023. Disponível em <https://www.cerealis.pt/pt/sobre-nos/>

- DANONE. *4 Unidades de Negócio focadas na Saúde*. Consultado a 29 de abril de 2023. Disponível em <https://www.danone.pt/sobre-nos/o-grupo/4-unidades-de-negocio-focadas-na-saude/>
- DANONE. *História da Danone*. Consultado a 29 de abril de 2023. Disponível em <https://www.danone.pt/sobre-nos/historia-da-danone/>
- DELTA CAFÉS. *História da Delta*. Consultado a 29 de abril de 2023. Disponível em <https://www.deltacafes.pt/pt/empresa/historia>
- DELTA CAFÉS. *Universo Delta*. Consultado a 29 de abril de 2023. Disponível em <https://www.deltacafes.pt/pt/empresa/historia/universo-delta>
- Federação das Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares. *Associados*. Consultado a 30 de outubro de 2022. Disponível em <https://www.fipa.pt/fipa/associados-fipa>
- Federação das Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares. *Pilares e Prioridades*. Consultado a 30 de outubro de 2022. Disponível em <https://www.fipa.pt/fipa/pilares-estrategicos-fipa>
- Federação das Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares. *Quem Somos*. Consultado a 30 de outubro de 2022. Disponível em <https://www.fipa.pt/fipa/quem-somos-fipa>
- FERRERO. *Ferrero Ibérica em Portugal*. Consultado a 29 de abril de 2023. Disponível em <https://www.ferrero.pt/ferrero-iberica-em-portugal>
- Instituto Nacional de Estatística. *Empresas (N.º) por Atividade económica (Classe - CAE Rev. 3) e Forma jurídica; Anual - INE, Sistema de contas integradas das empresas*. (filtros: 2010 a 2021, indústrias transformadoras: indústrias alimentares e indústrias das bebidas). Consultado a 28 de janeiro de 2023. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006569&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt
- Instituto Nacional de Estatística. *Pessoal ao serviço (N.º) das Empresas por Atividade económica (Classe - CAE Rev. 3) e Forma jurídica; Anual - INE, Sistema de contas integradas das empresas*. (filtros: 2010 a 2021, indústrias transformadoras: indústrias alimentares e indústrias das bebidas). Consultado a 28 de janeiro de 2023. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006570&contexto=bd&selTab=tab2
- Instituto Nacional de Estatística. *Volume de negócios (€) das empresas por Atividade económica (Classe - CAE Rev. 3) e Forma jurídica; Anual - INE, Sistema de contas integradas das empresas*. (filtros: 2010 a 2021, indústrias transformadoras: indústrias alimentares e indústrias das bebidas). Consultado a 28 de janeiro de 2023. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006587&xlang=pt&contexto=bd&selTab=tab2
- NESTLÉ PORTUGAL. (9 de fevereiro de 2021). *Nestlé quer combater as alterações climáticas e atingir a Neutralidade Carbónica até 2050*. Consultado a 13 de fevereiro de 2023. Disponível em <https://empresa.nestle.pt/media/comunicados/2021-neutralidade-carbonica>
- NESTLÉ PORTUGAL. *A história da Nestlé Portugal*. Consultado a 29 de abril de 2023. Disponível em <https://empresa.nestle.pt/conheca-nestle/nestle-portugal/historia>
- NESTLÉ PORTUGAL. *Nestlé em Portugal*. Consultado a 29 de abril de 2023. Disponível em <https://empresa.nestle.pt/conheca-nestle/nestle-portugal>
- NESTLÉ PORTUGAL. *Nestlé no Mundo*. Consultado a 29 de abril de 2023. Disponível em <https://empresa.nestle.pt/conheca-nestle/nestle-mundo>

Público. (1 de novembro de 2022). *Galinhas apinhadas e a debicar cadáveres: fornecedor do Lidl acusado de maus tratos*. Consultado a 16 de julho de 2023. Disponível em <https://www.publico.pt/2022/11/01/p3/noticia/galinhas-apinhadas-debicar-cadaveres-fornecedor-lidl-acusado-maus-tratos-2026034>

SUMOL+COMPAL. *Quem Somos*. Consultado a 29 de abril de 2023. Disponível em <https://sumolcompal.pt/quem-somos>

ANEXOS

Anexo A: Canais de Comunicação Digital da amostra de empresas da indústria de alimentação de bebidas	72
Anexo A1: Menus dos websites corporativos da amostra de empresas da indústria de alimentação de bebidas relevantes para a análise	73
Anexo B: Guião para as entrevistas semi-estruturadas por grupo de stakeholders	74
Anexo C: Apresentação dos Resultados das Mensagens de Sustentabilidade por Empresa	78
C1. CEREALIS	78
C2. DANONE	79
C3. DELTA	80
C4. FERRERO	81
C5. NESTLÉ	82
C6. SUMOL+COMPAL	83
Anexo D: Transcrições das entrevistas e Respostas por escrito dos stakeholders do sector	84
D1. Colaboradores	84
D2. Grupos de Interesses Especiais: Sector/Empresariais	101
D3. Grupos de Interesses Especiais: Sustentabilidade Ambiental	115
D4. Media	130
D5. Clientes	139

A. Canais de Comunicação Digital da amostra de empresas da indústria de alimentação de bebidas

	Website	Redes Sociais:				
		Facebook	Instagram	LinkedIn	YouTube	Twitter / X
CEREALIS	www.cerealis.pt			linkedin.com/comp any/cerealis		
DANONE	www.danone.pt	facebook.com/danoneportugal	instagram.com/danonept		youtube.com/user/DanonePT	
DELTA	www.deltacafes.pt	facebook.com/DeltaCafes	instagram.com/deltacafes/	linkedin.com/comp any/delta-cafes/	youtube.com/canaldeltacafes	
FERRERO	www.ferrero.pt					
NESTLÉ	empresa.nestle.pt	facebook.com/NestlePT	instagram.com/nestleportugal		youtube.com/user/NestlePortugal	twitter.com/nestlept
SUMOL+COMPAL	sumolcompal.pt			linkedin.com/comp any/sumolcompal		

Nota: Neste diagnóstico, foram excluídos todos os websites internacionais e redes sociais globais das empresas, para que o foco seja inteiramente o mercado português, assim como, canais de promoção exclusivos de produtos, de forma a concentrar a pesquisa em comunicação corporativa.

A1. Menus dos websites corporativos da amostra de empresas da indústria de alimentação de bebidas relevantes para a análise

	Website	Menus:		
		1	2	3
CEREALIS	www.cerealis.pt	Sobre Nós	Nutrição	Sustentabilidade
DANONE	www.danone.pt	Sobre Nós	Alimentação e Bem-Estar	
DELTA	www.deltacafes.pt	Empresa / Sobre Nós	Sustentabilidade / Planeta Delta	
FERRERO	www.ferrero.pt	O Grupo	Responsabilidade Social	
NESTLÉ	empresa.nestle.pt	Conheça a Nestlé	Criação de Valor Partilhado	Carreiras
SUMOL+COMPAL	sumolcompal.pt	Sobre Nós	Sustentabilidade	Projetos Cofinanciados

Nota: Da análise dos websites, foram excluídas as páginas com datas de publicação anteriores ou posteriores a 2022, de forma a haver uma correspondência com os conteúdos considerados nas redes sociais. De referir, porém, que as páginas em websites não apresentam, na sua grande maioria, qualquer data de publicação, sendo esses conteúdos parte integrante da análise.

B. Guião para as entrevistas semi-estruturadas por grupo de stakeholders

<i>STAKEHOLDERS</i>	Secção da Entrevista	<i>Perguntas</i>	
		<i>Comuns</i>	<i>Específicas</i>
Todos		1. Considera que a sustentabilidade, nas suas três vertentes: económica, social e ambiental, está presente na estratégia e na comunicação da indústria de alimentação e bebidas? Se sim, de que forma?	
Colaboradores	Perceções sobre Comunicação de Sustentabilidade na Indústria (Hipóteses 1 e 2)		1A. A sustentabilidade, nas suas três vertentes: económica, social e ambiental, está presente na estratégia e na comunicação da empresa em que colabora? Se sim, de que forma?
Todos		2. Destas três vertentes: económica, social e ambiental, qual é a mais relevante para a indústria de momento e que se destaca na comunicação com maior frequência? E porquê?	
Colaboradores			2A. Destas três vertentes: económica, social e ambiental, qual é a mais relevante

			para a empresa em que colabora e que se destaca na comunicação com maior frequência atualmente? E porquê?
Todos	Comunicação de Sustentabilidade Ambiental (Hipóteses 3a e 3b)	3. Focando-nos agora apenas na sustentabilidade ambiental, na sua opinião, existe um alinhamento entre os compromissos e iniciativas comunicados e o que efetivamente é feito pelas empresas da indústria que promovem estas mensagens?	
Colaboradores			3A. Na sua opinião, existe um alinhamento entre os compromissos e iniciativas comunicados e o que efetivamente é feito pela empresa?
Todos	(em caso de resposta, maioritariamente, positiva)	4. Portanto, as empresas são transparentes na sua comunicação. Pode indicar alguns exemplos de mensagens neste âmbito?	
Colaboradores			4A. Portanto, a empresa é transparente na sua comunicação. Pode indicar alguns exemplos de mensagens neste âmbito?
Todos	(em caso de resposta, maioritariamente, negativa)	4. Portanto, as empresas emitem mensagens falsas ou que classificaria como	

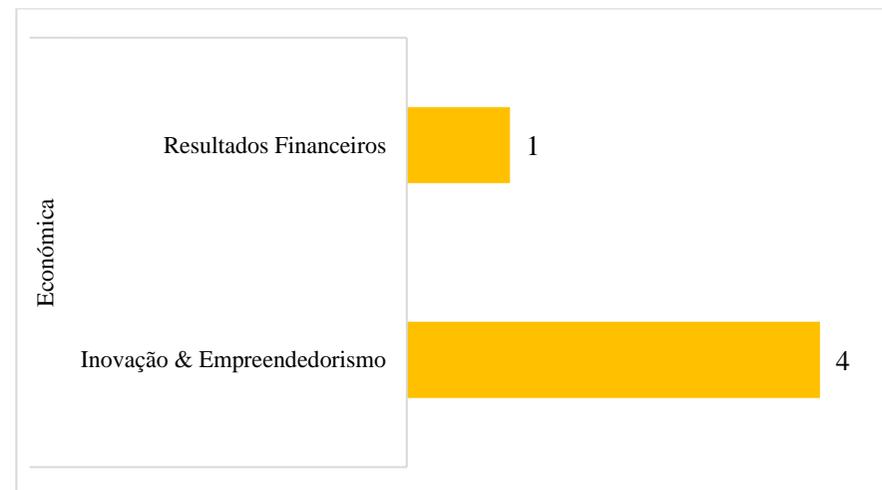
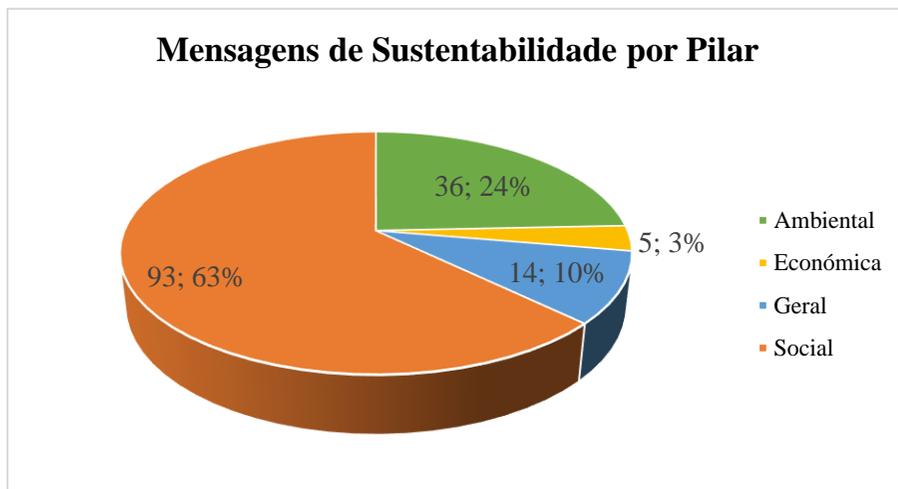
		<i>greenwashing</i> , correto? Pode indicar alguns exemplos deste tipo de mensagens?
Colaboradores		4A. Portanto, a empresa emite mensagens falsas ou que classificaria como <i>greenwashing</i> , correto? Pode indicar alguns exemplos deste tipo de mensagens?
Todos		4.1 Na sua opinião, o que seria então necessário da parte da indústria para inverter esta tendência? Que mensagens poderia comunicar que não fossem consideradas como <i>greenwashing</i> ? E que outras ações poderiam tomar?
Colaboradores		4.1A Na sua opinião, o que seria então necessário da parte da empresa para inverter esta tendência? Que mensagens poderia comunicar que não fossem consideradas como <i>greenwashing</i> ? E que outras ações poderiam tomar?
Todos	Impactos da Comunicação de Sustentabilidade Ambiental (Hipóteses 4a e 4b)	5. Sendo a sustentabilidade ambiental um tema mediático na atualidade, acredita que a comunicação de sustentabilidade que

		referiu tem um impacto positivo ou negativo na reputação junto de diferentes stakeholders? Explique porquê.
Todos	Temas de Comunicação de Sustentabilidade Ambiental (Hipóteses 5a e 5b)	6. Como referiu anteriormente nas mensagens que partilhou, diria que os temas (X e Y) ⁹ são os mais referidos pela indústria quando comunica sustentabilidade ambiental? Há mais algum que queira destacar?
Colaboradores		6A. Como referiu anteriormente nas mensagens que partilhou, diria que os temas (X e Y) ² são os mais referidos pela empresa quando comunica sustentabilidade ambiental? Há mais algum que queira destacar?
Todos		7. Que temas considera que não são abordados atualmente e deveriam ser? Porquê?

⁹ A adaptar consoante as respostas à pergunta 4.

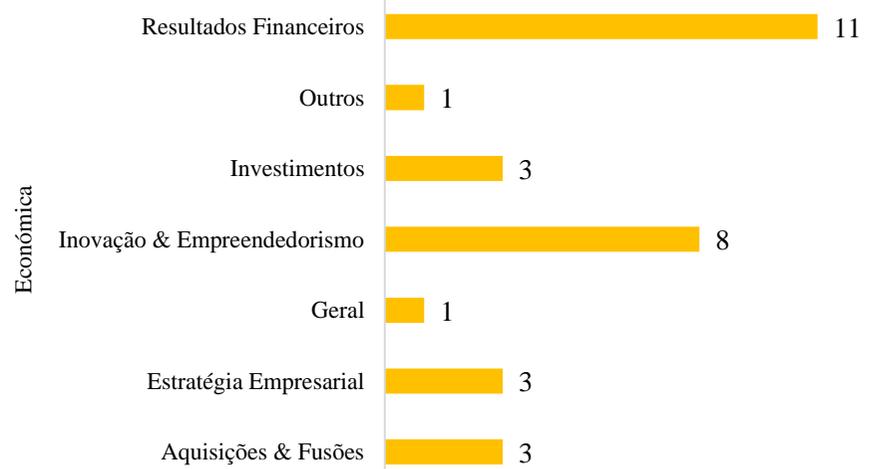
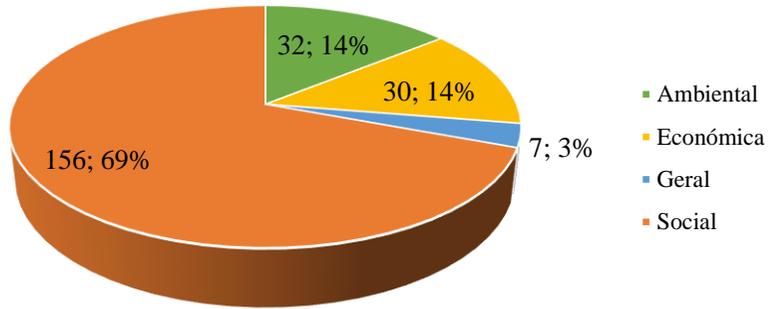
C. Apresentação dos Resultados das Mensagens de Sustentabilidade por Empresa

C1. CEREALIS



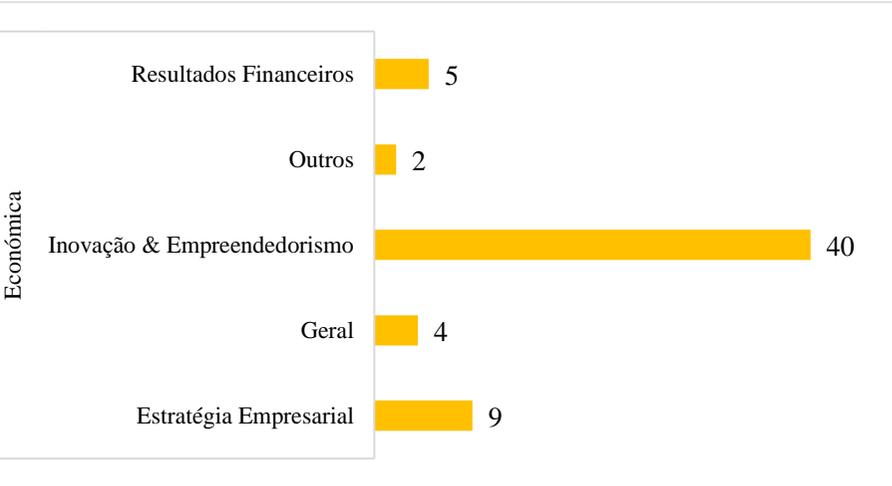
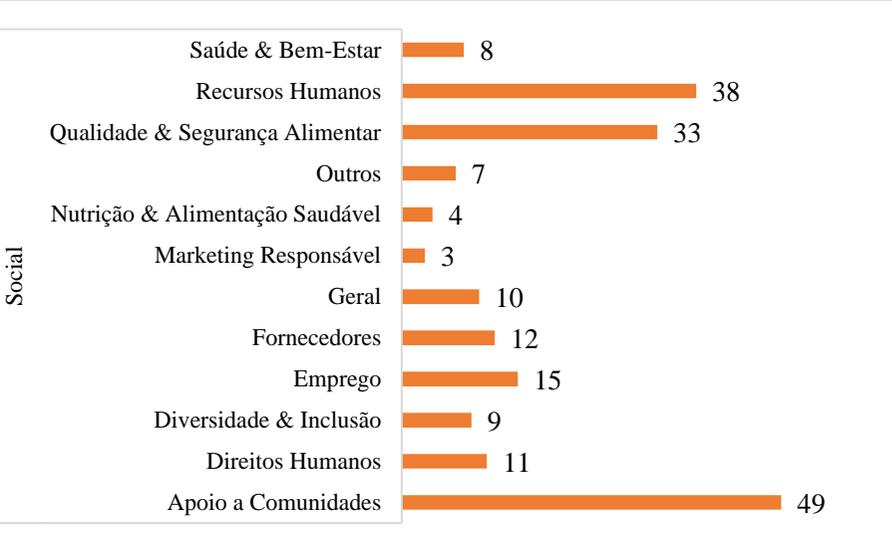
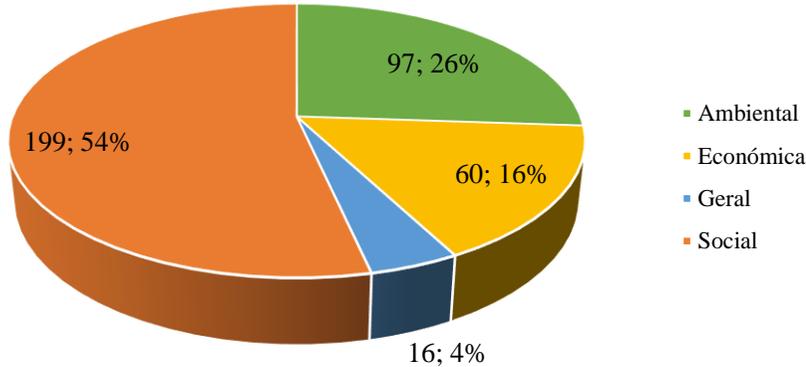
C2. DANONE

Mensagens de Sustentabilidade por Pilar



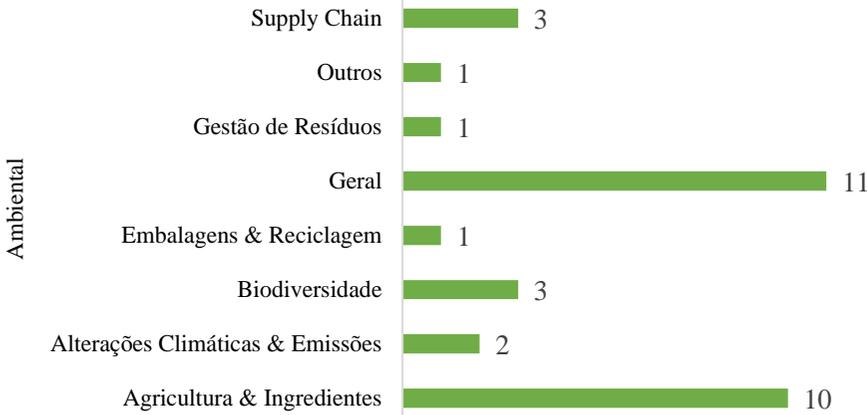
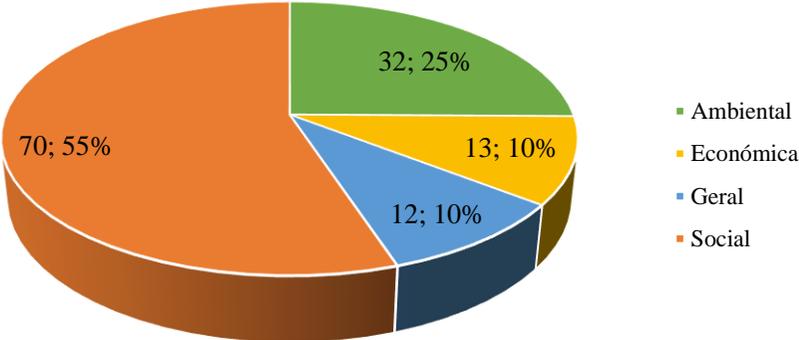
C3. DELTA

Mensagens de Sustentabilidade por Pilar



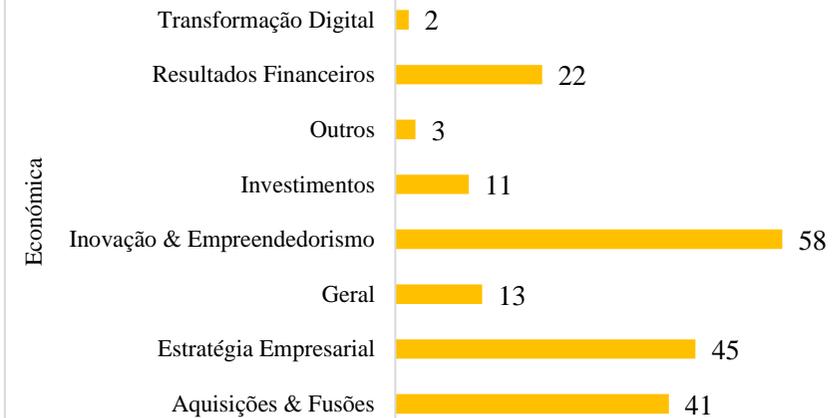
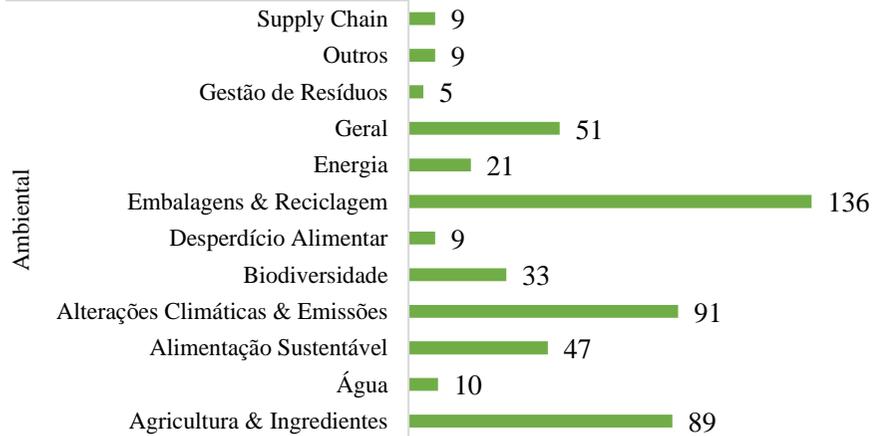
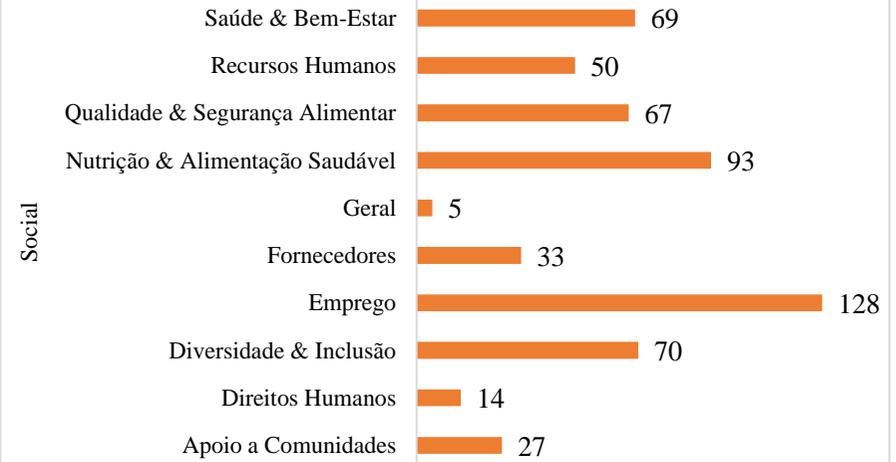
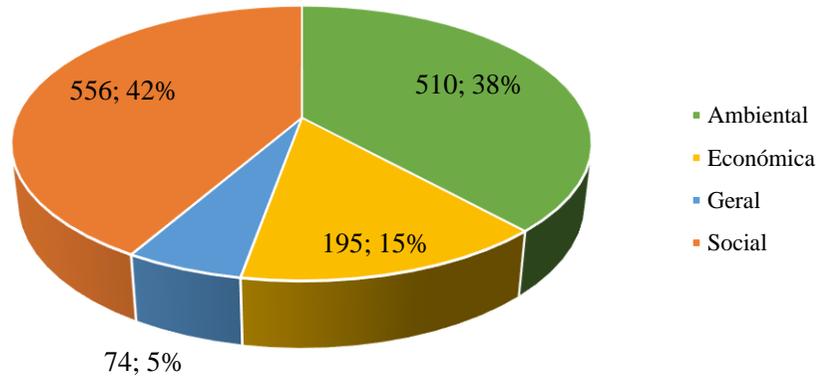
C4. FERRERO

Mensagens de Sustentabilidade por Pilar



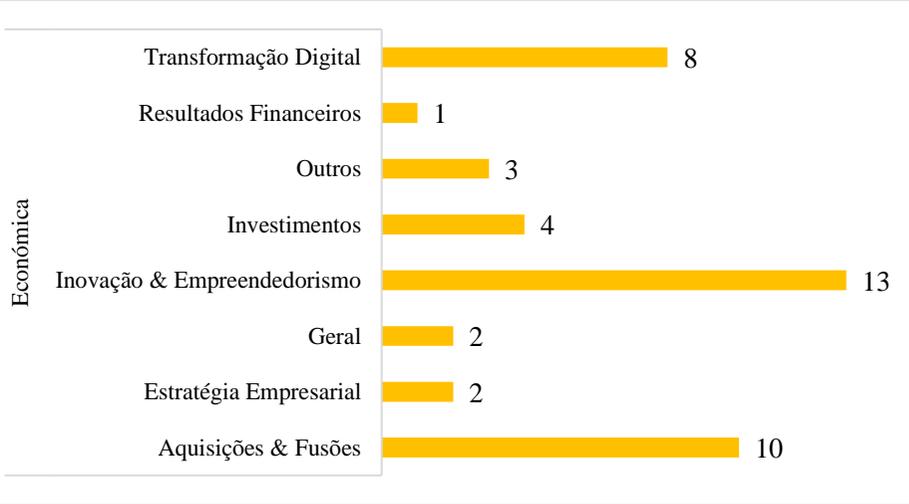
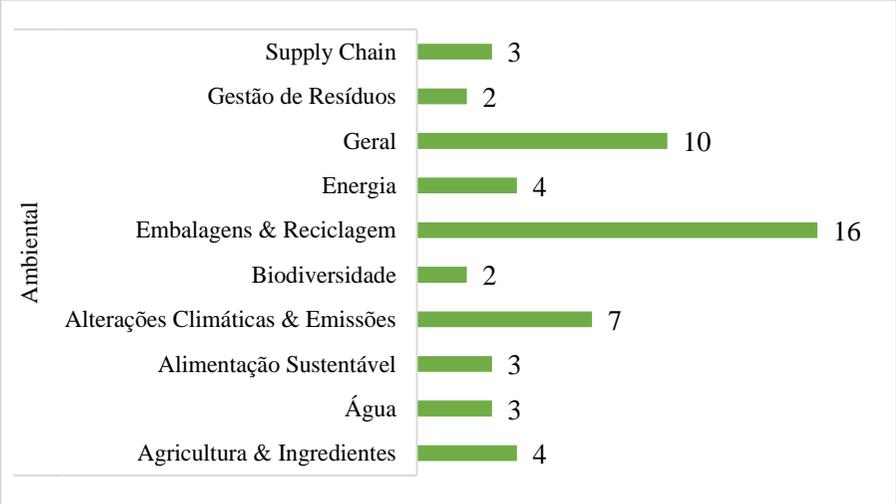
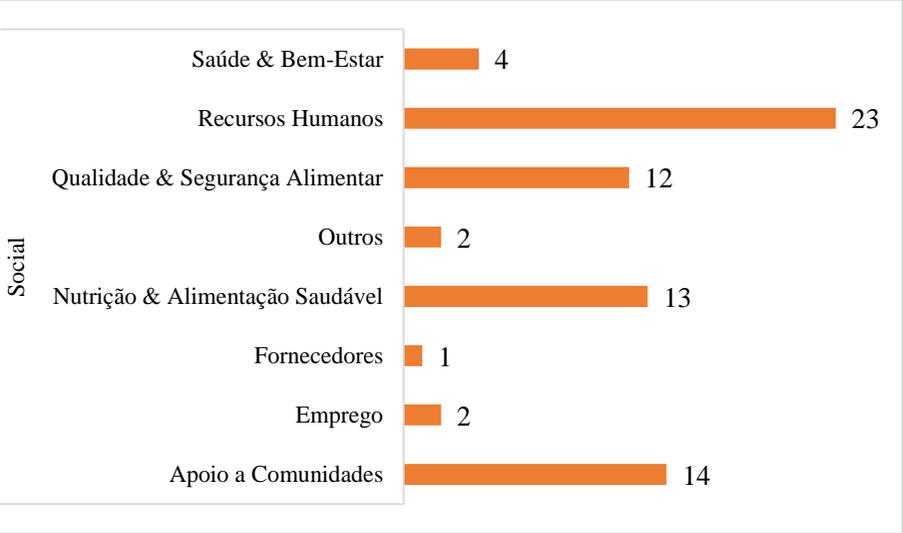
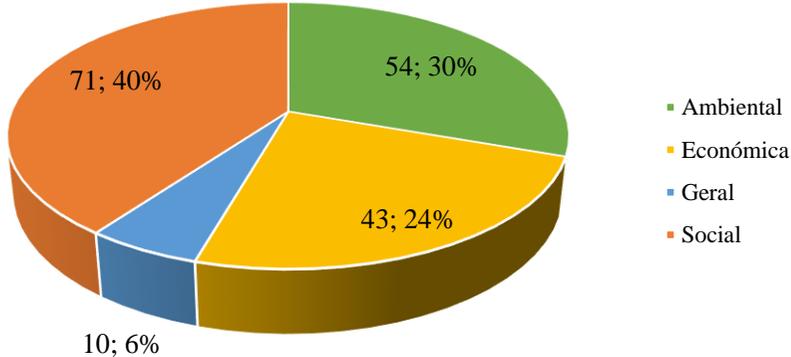
C5. NESTLÉ

Mensagens de Sustentabilidade por Pilar



C6. SUMOL+COMPAL

Mensagens de Sustentabilidade por Pilar



D. Transcrições das entrevistas e Respostas por escrito dos stakeholders do sector

D1. Colaboradores

<i>Entrevistados</i>	<i>Organização</i>	<i>Formato de Entrevista</i>
<i>Entrevistado 1</i>	NESTLÉ	Microsoft Teams
<i>Entrevistado 2</i>	NESTLÉ	Microsoft Teams
<i>Entrevistado 3</i>	PESCANOVA	Microsoft Teams
<i>Entrevistado 4</i>	SUMOL+COMPAL	Respostas por escrito
<i>Entrevistado 5</i>		Microsoft Teams

Entrevistado 1 (transcrição):

Para a gestão e literatura académica, a área da sustentabilidade empresarial é vista em três vertentes: a económica (a capacidade de a empresa gerar lucro e retorno ao longo do tempo), a social (como é que a empresa contribui para a comunidade e sociedade à sua volta?), e a ambiental. Considera que estas 3 vertentes estão presentes na estratégia e na comunicação da Nestlé e, se sim, de que forma?

Estão claramente, até de maneira explícita: nós falamos na Corporate & Social Responsibility e nomeamos até a sustentabilidade económica, social e ambiental. Não é só implícito, mas está explícito, presente. Quando comunicamos resultados na parte corporativa, estamos a comunicar isso externamente, e também muitas vezes quando fazemos uma ação num dos outros âmbitos. Menos na económica, porque é tão óbvio para todos que uma empresa tem fins lucrativos que não é preciso explicar, mas quando fazemos ações na área da sustentabilidade social ou ambiental, até ligamos isso referindo a nossa Corporate & Social Responsibility e os três pilares que temos. Exemplo disso é o evento de ontem¹⁰, onde falámos também que isso faz parte da nossa Social Responsibility, que se enquadra na sustentabilidade.

A segunda pergunta: destas 3 vertentes qual é a mais relevante e qual se destaca na comunicação com maior frequência atualmente, e porquê?

Eu diria, em ordem de prioridade: primeiro a económica – a Nestlé, no final, é uma empresa com fins lucrativos. Esse é o primeiro: lucro – se não o gera, vai falir. No curto e médio prazo, é a primeira. Depois, a segunda diria, hoje em dia, é a ambiental. Talvez no passado fosse a social. Mas com as mudanças climáticas, a ambiental transformou-se num elemento tão importante, seja para as corporações, seja para os consumidores, que passou a ser a segunda, invés de terceira. Sobretudo em países como Portugal, que não são países de terceiro mundo, de plantações, de matérias agrícolas, como café ou cacau, passou a já não ser a terceira.

¹⁰ “A Nestlé Portugal, no âmbito das comemorações do seu centenário, realizou uma doação especial à Rede de Emergência Alimentar, numa iniciativa que envolveu sete empresas suas parceiras de negócio na cadeia de valor das marcas CERELAC, NESTUM e CHOCAPIC.”

Mais informação disponível em <https://empresa.nestle.pt/media/comunicados/2023-doacao-especial>

Então, focando-nos na sustentabilidade ambiental: existe um alinhamento entre o que são os compromissos e iniciativas comunicados e o que a empresa faz, ou, nem por isso, e há um desalinhamento?

Acho que na Nestlé é bastante igual porque não se pode permitir o contrário. Uma coisa é ter três pessoas a comunicar e a saber. Mas a Nestlé é uma empresa tão grande que se houvesse uma diferença grande entre o que comunicamos e o que fazemos, sabia-se. Acredito pessoalmente que o que nós dizemos é o que fazemos.

Portanto, a resposta é que a empresa é transparente na comunicação. Agora vou pedir-lhe para destacar algumas mensagens ou exemplos de sustentabilidade ambiental.

Que iremos estar *net zero* em 2050, que vamos ter o *design for recycling* em mais de 95% das embalagens até 2025. Então, temos metas muito concretas, numéricas, auditáveis. E temos projetos em curso, como a reciclagem das cápsulas, que não é necessariamente o primeiro ponto de comparação a uma meta financeira ou numérica, digamos, mas um processo que iremos fazer. Como também o *lobby* para certas regras serem transversais às empresas do sector.

Sendo a sustentabilidade ambiental um tema muito mediático na atualidade, a comunicação de sustentabilidade tem um impacto positivo ou negativo na reputação junto aos stakeholders e porquê?

Diria que positivo, mas é muito complexo. É um assunto complexo, então não é fácil estar em linha... não é simplista, pode ser percebido como *greenwashing*, sem entrar num detalhe técnico, sem que as pessoas fiquem desinteressadas. Mas a um nível corporativo é indispensável a comunicação.

Que temas é que não são abordados na indústria de alimentação e bebidas sobre sustentabilidade, em Portugal, e que deveriam ser?

Acho que, por um lado, deveriam ser mais transversais e as regras claras, até para os consumidores, mas não só, para quem está fazendo realmente o quê. Há tantas mensagens diferentes que o consumidor se perde sobre o que é relevante. Muitas vezes o consumidor tem perceção do lixo físico, muito mais do que o impacto carbónico pelo desgaste de energia ou outras matérias, como as cápsulas, comparado com café do bar – uma perceção muito diferente do que é a realidade. Essa educação e comparabilidade, como temos o Nutri-Score, será algo que ajudará as pessoas a fazerem escolhas mais conscientes, para quem quiser, e não impactadas por uma perceção potencialmente errada ou por uma comunicação não muito transparente de algumas empresas – isto seria útil.

Entrevistado 2 (transcrição):

Considera que a sustentabilidade, nas suas três vertentes: económica, social e ambiental, está presente na estratégia e na comunicação da Nestlé, e, se sim, de que forma? Económica é a viabilidade económica da empresa, os resultados e os lucros; a social é a responsabilidade social da empresa, como ela contribui para o emprego, donativos, etc.; a ambiental é a parte da sustentabilidade ambiental.

Sim, considero que está presente na nossa indústria, e no caso da Nestlé, especificamente, e nas três vertentes. Na económica, a sustentabilidade é um pilar que carece de investimento, mas, por outro lado independentemente de toda esta questão da guerra da Ucrânia e inflação, [a Nestlé] tem o compromisso de não deixar de investir na sustentabilidade, independentemente de um produto ser mais caro ou mais barato. O investimento na sustentabilidade está sempre presente, obviamente nunca descurando a sustentabilidade económica da empresa, porque não vamos estar a investir em projetos de sustentabilidade, se um produto, que é o que vamos vender ao consumidor, não é economicamente viável para ser adquirido pelos consumidores, neste caso a nível europeu, que é onde estamos localizados. Há um balanço naquilo em que investimos e no que são os nossos produtos.

Na parte social, responsabilidade social, temos toda a parte de donativos de produtos para evitar o *food waste*. Há muito a fazer nessa área, mas está presente. Também temos a parte, e com muitos objetivos atingidos, da questão do trabalho infantil e escravatura. Na parte do café verde e cacau, não está 100% erradicado, mas é um trabalho contínuo que estamos a fazer com os nossos fornecedores para garantir que não temos trabalho infantil e não temos escravatura. E através da responsabilidade social da empresa garantimos que temos condições de vida para as comunidades onde estamos presentes e onde temos campos de agricultura.

E depois a parte de sustentabilidade ambiental, que está 100% alinhada com os objetivos de desenvolvimento sustentável da União Europeia, na Nestlé temos o nosso *roadmap* com compromissos concretos. Aqui são as 3 vertentes: neutralidade carbónica (*net zero*) até 2050, é um compromisso não só da Nestlé, mas europeu. Obviamente algumas têm um compromisso anterior a 2050, outras só em 2050, como é o nosso caso. Também temos a responsabilidade social da empresa, igualmente alinhada com os objetivos do desenvolvimento sustentável: reduzir o *food waste*, garantir qualidade de vida para as sociedades onde estamos inseridos, onde temos operações, e mais longe onde não seja operação direta, e também dos nossos fornecedores, sem eles não conseguíamos as nossas operações. Seríamos incapazes de produzir café se não tivéssemos um agricultor no Brasil a produzir para nós, sem eles seria impossível. Então, estamos presentes nas 3 vertentes.

E das 3? Teve de pensar nas 3, mas o que me explicou maioritariamente foi a sustentabilidade ambiental vista de uma vertente económica e social: da perspetiva da gestão são muito diferenciadas. Então: das 3, qual é que acha que mais se destaca da perspetiva de comunicação e estratégia, e porque é que é essa?

Aí tenho 2 respostas. A mais relevante para a empresa é sempre a económica. A empresa está vocacionada para o lucro e é o que queremos atingir como margem para os nossos acionistas – é na económica onde temos maior foco. Onde investimos mais na comunicação é, sem dúvida, na social e ambiental, é o que faz os investidores continuarem a investir em empresas como a Nestlé. O que dizemos sempre é que, hoje em dia, qualquer acionista quer investir numa empresa que tem compromissos com a sustentabilidade. Uma empresa que não é sustentável nem financeiramente, nem socialmente, nem ambientalmente, nenhum acionista quererá investir nela. Naturalmente, economicamente qualquer empresa tem de ser sustentável senão fecharia, isso não é muitas vezes comunicado, comunicamos sempre a responsabilidade social e ambiental, mas de facto a económica é a que é mais importante, mas é a menos comunicada.

Só na vertente ambiental, acha que, na Nestlé, existe um alinhamento entre o que é comunicado, os compromissos e as iniciativas que a empresa faz e o que comunica? Há um alinhamento ou há um desalinhamento entre comunicar uma coisa e fazer outra?

Acho que estamos bastante alinhados na comunicação. Aquilo que estamos a comunicar, estamos a implementar. Acho que somos uma empresa que até está a fazer mais comparativamente com os nossos concorrentes, no âmbito da alimentação e bebidas. Não nos podemos comparar com a UNILEVER e empresas concorrentes que não têm o mesmo foco, os ingredientes que precisamos é onde há a maior pegada carbónica, e vivemos disso para produzir os nossos produtos. Acho sim que temos compromissos muito ambiciosos, e isto é público: no caso do *packaging* tivemos de rever alguns compromissos porque não estamos a conseguir atingi-los e transparentemente estamos, proactivamente, a dizer que não os vamos conseguir atingir e estamos a revê-los. Mas acho que estamos totalmente alinhados com aquilo com que nos comprometemos: os nossos planos de agricultura regenerativa, redução das emissões, alteração de *packaging* de não reciclável para reciclável, alteração para uma frota elétrica para todos os colaboradores. Estamos alinhados nos compromissos com que nos comprometemos publicamente, alguns deles fomos bastante ambiciosos e estamos a revê-los, mas somos transparentes nisso e estamos a assumir que alguns deles não vamos atingir.

Diz que comunicação é transparente e um dos exemplos é o do *packaging*. Existe mais algum exemplo em que a transparência se verifique? Não estou só a dizer relativamente a rever compromissos.

Somos, em diversos âmbitos, inclusivamente na questão das emissões de carbono, porque não é uma comunicação que fazemos com dados próprios da Nestlé, asseguramos sempre – é um ponto obrigatório – trabalhar com consultores externos independentes, que certificam a nossa evolução em termos de emissões, e aquilo que comunicamos através das marcas e compromissos de redução estamos efetivamente a implementar. Sempre que vamos a público, temos algum certificado de uma consultora externa que valida que podemos comunicar. Aquelas com que trabalhamos são a QUANTIS e a EY para certificação da redução de pegada carbónica da Nestlé. Há muitas empresas, neste caso é público: a LAVAZZA, em Espanha, comunicou que era *carbon neutral*, mas quando vamos verificar as páginas da internet, nunca é mencionada uma consultora, não há nenhum estudo, e eles compensaram 100% das emissões: a Nestlé não fez isso.

Para evitar isso, percecionado pelo consumidor como *greenwashing* – uma empresa rica paga para compensar as emissões – foi implementada uma *guideline* interna porque não existe *guideline* a nível europeu para colmatar o *greenwashing*. Para comunicar que és *carbon neutral* tens que obrigatoriamente reduzir 20% das emissões e as restantes terias de compensar, mas já nem isso estamos a fazer: a Nestlé já não está a falar em *carbon neutral*, mas *carbon reduction*, para não ser percecionada como *greenwashing*. A Nestlé tem sido transparente em ter feito alguns compromissos públicos de marcas que iam ser *carbon neutral* (GARDEN GOURMET, NESPRESSO), alguns até 2025 – comunicou muito humildemente que retirou o compromisso. Carece de muito investimento das empresas, e não existem soluções no mercado que possibilitem a neutralidade carbónica das marcas com baixo investimento. Lá está, entramos na parte económica, falámos que a parte da sustentabilidade e responsabilidade [social] é muito importante, mas se não for viável economicamente, não podemos implementar.

Sabendo que a sustentabilidade é um tópico tão mediático na atualidade, e a Nestlé o comunicam da forma que está a dizer, qual diria que é o impacto na reputação da empresa

junto dos stakeholders: positivo, negativo, neutro? Stakeholders podem ser qualquer um, consumidores, media, colaboradores, etc.

Tenho várias respostas, vou tentar simplificar. Pela dimensão que tem, qualquer tema que comunica no âmbito da sustentabilidade por mais positivo que seja ou impactante comparativamente com outras empresas, [a Nestlé] é sempre atacada por estar a fazer menos do que devia devido à sua dimensão. Mesmo que o que estamos a fazer já seja demasiado grande para o que existe no mercado, que são soluções praticamente nulas. O caso da agricultura regenerativa: estamos praticamente a desbravar caminho sozinhos com fornecedores e consultores externos daquilo que é a agricultura regenerativa. Toda a gente fala dela, mas quase ninguém sabe o que é, como podemos medir, como tornar em escala para ser viável economicamente. Por outro lado, em termos de comunicação, comunicamos menos porque temos medo de ser atacados por estarmos a fazer pouco e somos um pouco regrados, pouco ambiciosos. Às vezes discutimos internamente que podíamos comunicar A, B ou C como os nossos concorrentes e às vezes temos uma perceção, comparativamente a outros concorrentes: a DELTA saiu no Relatório ESG – foi a empresa com maior perceção no mercado como a mais responsável socialmente e ambientalmente; e nós sabemos internamente que a Nestlé está a fazer muito mais que a DELTA. No meu caso que trabalho a área de Cafés e tenho muitas reuniões com a DELTA, sabemos que estamos a fazer muito mais, mas como comunicamos menos a perceção dos stakeholders é que provavelmente estamos a fazer menos e podíamos fazer muito mais por sermos uma multinacional.

Mas quando comunicamos é com verdade, transparência, provas; não o fazemos de forma a ter uma perceção positiva do que estamos a fazer. Pelo contrário, acho que comunicamos de forma a protegemo-nos e podíamos comunicar de uma forma mais ambiciosa, mas no final da linha acho que somos transparentes na comunicação e o impacto que tem no stakeholder é de verdade. Por vezes, podíamos comunicar mais do que estamos a fazer. Depois duas partes: o nosso stakeholder colaborador – esses sentem-se orgulhosos do que estamos a fazer porque sabem o esforço e o investimento por detrás, é algo que não levamos a público; depois temos o stakeholder consumidor, dependendo obviamente do custo do produto, podemos levá-lo a escolher o A ou o B, dependendo da estratégia de sustentabilidade, porque sabemos que muitos já tem um carinho especial pela sustentabilidade e responsabilidade [social] e impacte ambiental e podem escolher um produto Nestlé que é menos impactante ambientalmente, nunca descurando obviamente o custo. A questão stakeholder-investidor e parceiro: querem ou não trabalhar connosco dependendo do que estamos a fazer, porque sabem que, no futuro, uma empresa que não seja sustentável, económica, social ou ambientalmente, é uma empresa que não tem futuro e, no futuro, esses investidores também vão olhar para as empresas consoante aquilo que estão a fazer, e, portanto, acho que a comunicação também é muito forte por isso. Porque se publicarmos ativamente aquilo que estamos a fazer, temos uma perceção mais positiva para os stakeholders, investidores neste caso.

Relativamente ao que referiu de comunicação de sustentabilidade ambiental: houve 2 mensagens relevantes – uma dos ingredientes e agricultura regenerativa, e outra das emissões. Além destas 2 quais diria que são muito fortes na comunicação da Nestlé atualmente?

Para além das emissões e agricultura regenerativa, temos a parte de *packaging*. O nosso compromisso aí é dos mais ambiciosos, daí termos tido de o rever, mas a Nestlé é uma empresa

alimentar, e a transição para o *packaging* não é assim tão fácil, como na indústria dos champôs ou detergentes, já que vamos ingerir o produto. No caso do seu *packaging*, este é fundamental para o produto que vamos ingerir depois. Produtos de detergentes ou de beleza, não é tão crítico em termos de legislação e contacto com o produto que pode colocar em risco a vida das pessoas. O compromisso de *packaging* é um dos mais ambiciosos que temos, mas até agora vamos cumprir. Teoricamente não vamos cumprir por causa da guerra da Ucrânia e Rússia, esta faz parte da zona Europa e estes mercados estão a estragar o nosso compromisso de 100%, por isso reduzimos para 95%. E temos o caso da *car fleet*, que está relacionado com emissões, mas tem a ver com a mobilidade dos colaboradores, para motivar uma mobilidade sustentável e que também está ligado à área da logística – a transição de frotas a diesel para frotas elétricas ou hidrogénio, que também estão ligadas à questão das emissões, mas por outro lado à otimização do transporte dos nossos produtos.

Nós com esta questão da logística não só olhamos para emissões, mas também temos olhado bastante para otimização das paletes: conseguirmos transportar muito mais produto no mesmo camião, e necessitarmos de menos camiões para fazer o transporte de produtos – aqui conseguimos ser mais sustentáveis, não só ambientalmente porque temos menos emissões, mas também financeiramente porque temos menos camiões. Temos de pagar menos camiões para fazer o transporte e conseguimos otimizar a vertente financeira da empresa, otimizando os transportes, portanto há aqui várias vertentes e estas são as mais importantes neste momento. Agricultura regenerativa, *packaging*, emissões e toda a parte logística, que cai na vertente financeira e ambiental.

Que temas é que acha que não são abordados pela Nestlé e deviam ser, e porque é que não são?

Não abordamos muito ativamente o tema do *greenwashing* e vou-lhe explicar o que quero dizer com isso. Há muitas empresas que colocam ações a outras porque não estão a dizer a verdade. E, mais uma vez, podíamos mais ativamente apontar o dedo, ou de forma mais interativa e interessante, àquilo que as outras empresas estão a dizer e não é verdade. Mais uma vez com medo de sermos atacados pela GREENPEACE, ASSOCIAÇÃO ZERO, e tudo mais, não comunicamos ativamente tudo o que estamos a fazer comparativamente com outras empresas. E, por outro lado, quando uma empresa diretamente ataca aquilo que a Nestlé estava a fazer – tivemos o caso da ASSOCIAÇÃO ZERO, que dizia que a Nestlé estava a compensar as emissões para atingir a neutralidade carbónica. Isto não é de todo verdade, nós para sermos *net zero* em 2050, podemos reduzir ou remover as emissões, não podemos compensar com *carbon credits*, e a ASSOCIAÇÃO ZERO lançou uma entrevista super polémica na RTP a dizer que a Nestlé estava a compensar as emissões. Nem sequer nos consultaram e não é de todo verdade. Até hoje não demos uma resposta oficial, forte, àquilo que foi o comunicado pela ASSOCIAÇÃO ZERO. Humildemente nos calámos porque não quisemos entrar em discussões, e também para nos protegermos.

Entrevistado 3 (transcrição):

Para a gestão e literatura académica, as três vertentes da sustentabilidade são: económica, social e ambiental. Realidade financeira da empresa, contributo da empresa para a sociedade (pode ser a geração de emprego ou donativos de produto, etc.) e a ambiental, que não preciso de explicar. As áreas dentro destas vertentes são ambíguas... Considera que

estas 3 vertentes estão presentes na estratégia e na comunicação da Pescanova e, se sim, de que forma?

Vou tentar dar sobretudo respostas a nível de exemplos práticos. Para nós, a sustentabilidade ambiental e económica são uma única coisa e passo a explicar porquê. A Pescanova é um grupo verticalmente integrado, entre a operação de pesca, operação de transformação e operação comercial, que somos nós aqui – a Pescanova Portugal. Acho que é um exemplo relativamente fácil de entender. Se a Pescanova há um ano que fica “louca” e decide pescar tudo nos bancos de pesca a que tem acesso, isso implicaria que no ano seguinte a Pescanova não faturava nada, porque destruímos o recurso marítimo – a disponibilidade de produto que tínhamos para o ano seguinte. Portanto, a sustentabilidade, aquela que definiu como ambiental, para nós é económica porque nós temos que preservar o banco de pesca em que operamos, para garantir que exista renovação de *stocks*, que o próprio animal tenha hipótese de se reproduzir, aumentar o seu número, portanto progredir e, ao mesmo tempo, garantir a nossa sustentabilidade económica, no sentido em que só podemos tirar X percentual do peixe que está no banco de pesca, obviamente para alimentarmos o nosso negócio, fazermos o nosso objetivo, preservando que, nos anos seguintes, ainda vou ter acesso a esse recurso, e vou chamar aqui ao peixe, recurso.

Nós, como grande empresa do sector, somos empresa líder mundial, temos a maior frota privada de pesca – isso para nós é basilar, dependemos da sustentabilidade. E é um problema porque, às vezes, competimos com frotas pesqueiras de outros países do mundo, de zonas não europeias ou norte-americanas. Eu não vou mencionar o país, mas é relativamente fácil, existe uma frota negra de 1000 barcos – embarcações que viajam sem o *transponder* ativo, desligam-no, com o objetivo de não se saber onde estão e o que andam a fazer, fora das ZEE (Zonas Económicas Exclusivas), quando digo fora são 100 metros fora, e não se sabe se o recurso (pescado) está dentro ou fora da ZEE. E temos de competir com essas frotas que têm feito alguns danos a médio prazo na qualidade do recurso.

O terceiro pilar que sugeriu, a sustentabilidade social, a Pescanova desde a sua inepção desenvolve e protege comunidades. Não só a sustentabilidade dos recursos pesqueiros, mas temos duas fábricas na Namíbia, em cidades relativamente isoladas, e que cresceram, maioritariamente, por causa dos investimentos da Pescanova, em primeiro lugar, e depois de outros grupos, não concorrentes, mas empresas-irmãs, que aí se estabeleceram. Existe até um mini-documentário chamado “A Cidade que Nasceu do Mar”¹¹, que é uma cidade na costa da Namíbia, agora não me lembro se é Lüderitz, se Walvis Bay. Mas basicamente toda aquela comunidade cresceu porque a Pescanova instalou ali uma unidade de processamento de peixe, que a frota da Pescanova alimenta. Portanto, temos de cuidar da sociedade em si, do ambiente.

Outro: temos operações de aquicultura – é um dos pilares operativos do grupo Pescanova. Com isso garantimos a preservação dos recursos pesqueiros, daquilo que é selvagem, e podemos substituir por produto, que não é natural, é produto cultivado, mas que mantém as mesmas condições de categoria, a mesma sensação organolética, e temos também todas as práticas de aquicultura responsável, e com isso criamos comunidades. Em países como o Nicarágua, a Guatemala. Na Guatemala, a fábrica da Pescanova, numa localidade chamada Champerico – a localidade acabou por crescer em torno da nossa exploração. A Pescanova é de longe o principal empregador ali, e inclusivamente temos uma escola gratuita para a comunidade. Não é a única

¹¹ Mais informação sobre o documentário “The City Born from the Sea” disponível em <http://thecitybornfromthesea.com/>

que existe, mas é de longe a que oferece melhores condições de ensino e condições *overall* para as crianças. Tive a oportunidade de ir a essa fábrica e escola o ano passado, e aquilo é comovente. Chega alguém da Pescanova, apesar de não sermos da central de Espanha, neste caso éramos só europeus, e os locais super agradecidos, enche o coração só de ver aquilo.

A operação pesqueira obviamente que sim, certificamos as pescas, preocupamo-nos com a estabilidade dos bancos de pesca, onde está o recurso, porque daí depende o nosso bem-estar económico futuro. E onde temos as fábricas e operações de cultivo também nos preocupamos em “alimentar” a comunidade. E isto é o que eu sei *top of mind*, porque nós temos uma página web sobre o Pescanova Blue¹², onde isto está detalhado e, muito mais afinado, do que consigo dizer agora.

Destas 3 vertentes, qual é aquela que sendo mais relevante ou não, se destaca mais na comunicação da Pescanova e com maior frequência, e porquê?

A Pescanova é sobretudo um grupo de pesca e de produção e transformação, depois trabalha alguns elementos de comunicação e *branding*. Neste sentido, Portugal e Espanha são os mercados que estão mais avançados e onde a marca é mais saliente. Curiosamente o nosso concorrente direto não tem estrutura de pesca ou frota pesqueira, e tem uma estrutura fabril inferior, mas na sua comunicação está muito presente no peixe sustentável, pesca sustentável, e por aí fora. Com tudo o que se tem gerado a nível de media, e às vezes existem crises, a gestão de crise é uma função muito importante. E então, hoje em dia, em que existe uma automatização dos conteúdos e *user generated content*, redes sociais, por aí fora. Por vezes, salta por aí uma crise de alguém que apanhou uma notícia não sei onde, por vezes não tem nada a ver com a Pescanova, nem é o nosso banco de pesca, ou é um produto de uma espécie similar, mas não é o nosso, nem é do mesmo oceano, e salta uma situação de crise por causa disso, e recebemos e-mails, e respondemos a todos e tratamos um por um. Obviamente, para nós como empresa pesqueira, que tem uma responsabilidade direta sobre o bem-estar dos oceanos, a sustentabilidade ambiental é o que mais sai na comunicação.

Também vou ser sincero que, a nível europeu, a sustentabilidade aplicada aos produtos do mar – existe uma plataforma da União Europeia, que é o European Market Observatory for Fisheries and Aquaculture Products (sigla EUMOFA), e que em uma secção que são os *country profiles*¹³. Nesses *country profiles* tem informação deveras interessante – Alemanha, França, Portugal, Espanha, Itália, Grécia, quase todos os países em que estamos como marca – na intenção de compra, isto é, *market research* feita *ad hoc*, perguntam quanto pesa na decisão de compra, determinadas peças, e quanto pesa o facto de o produto ser sustentável ou ter alguma certificação de qualidade ou de sustentabilidade? Em países como a Alemanha ronda os 35%, 40%, se a memória não me falha, e em Portugal são só 12%. Inclusivamente é o país mais baixo da União Europeia, o que indica que, para o mercado português, a sustentabilidade ainda não é um fator premente no ato de compra. Isto explica-se facilmente com o poder de compra inferior que existe em Portugal, e aquilo que se chama *disposable income*. Infelizmente para nós é uma situação pesada, não me admira ver esse tipo de pesquisa, e que a sustentabilidade não seja *top of mind* na decisão de compra, porque uma grande fatia da população tem preocupações de ordem

¹² Website disponível em <https://www.pescanova.pt/sustentabilidade>

¹³ Informação atualizada disponível em <https://www.eumofa.eu/the-eu-market#countryProfiles>

orçamental na gestão do orçamento familiar. Então é importante para nós incluirmos esse elemento na comunicação, mas não é o *driver* principal em Portugal.

Focando-nos apenas na sustentabilidade ambiental, quando comunicam, diria que existe sempre um alinhamento entre o que é comunicado, as iniciativas e os compromissos e o que efetivamente a empresa faz, ou não? Algumas linhas cinzentas?

É escrupulosamente seguido. Tudo o que comunicamos – toda a comunicação e marketing da Pescanova que fazemos em Portugal tem três níveis de validação: em primeiro lugar, a nossa validação interna aqui dentro por parte da direção; depois do departamento de qualidade central, que valida coisas não necessariamente relacionadas com sustentabilidade, mas sobretudo alegações nutricionais, de saúde, identifica corretamente o nome comercial das peças publicitárias, e por aí fora; e a terceira validação é o departamento de responsabilidade social corporativa do grupo Nova Pescanova, que está sediada em Vigo, mas a pessoa que está à frente é um indivíduo português que valida se os *claims* que fazemos a nível de responsabilidade social e sustentabilidade são válidos ou não. Já tivemos alguns casos em que foi preciso regravar alguns *spots* por causa de um detalhe. Por exemplo, mostra-se o mapa-mundo, e o sítio onde pescamos, e por estar um bocadinho ao lado e estar noutra zona, temos a despesa de reeditar o *spot*. É tudo validado e não podemos fazê-lo de outra forma.

Então a comunicação é transparente. Consegue dar 2 ou 3 exemplos dessa comunicação mais recente?

Sim, ainda o ano passado tivemos uma campanha que se chamava “Minuto Sustentável”¹⁴: quatro anúncios de um minuto cada que estiveram em televisão, em canais públicos, em que todo o conceito era em torno da sustentabilidade da Pescanova, ligado à facilidade de preparação e ao *taste appeal*.

Voltando agora à sustentabilidade ambiental e ao facto de ser um tema mediático. Aqui a questão é mais a sua perceção: acredita que quando a empresa comunica sustentabilidade, da forma que refere, isso tem um impacto positivo ou negativo na reputação junto de diferente stakeholders, e porquê? Um pouco o que falávamos: se calhar os consumidores não estão tão alerta para esta situação, mas um stakeholder mais especializado, por exemplo ligado ao ambiente, pode estar mais alerta e essa comunicação ter um impacto diferente nele.

OK, vou introduzir aqui outra vertente igualmente importante, ao nível dos nossos parceiros de retalho (SONAE, JERÓNIMO MARTINS, e por aí fora). Nota-se claramente que o nosso mercado esteve atrasado uma série de anos, mercados como o francês ou alemão estão claramente mais avançados nesse sentido, não porque sejam melhores ou piores, mas são diferentes, têm outras características. Comecei a notar que, em 2019 e 2020, os nossos parceiros de retalho começaram a pedir-nos certificações ambientais. Não só de qualidade, mas também relativamente à sustentabilidade do produto ou das matérias-primas, inclusivamente temos o caso de alguns stakeholders do retalho português que, se a matéria-prima não tiver uma garantia de sustentabilidade, eles não querem trabalhá-la.

¹⁴ Anúncios disponíveis em <https://www.pescanova.pt/minuto-sustentavel/>

Relativamente a outro tipo de stakeholders, como ONGs, consumidores por aí fora. Sinceramente, este é um trabalho de casa que temos feito desde a raiz sempre que possível. Mas o portefólio de produtos é tão vasto que ainda não conseguimos ter tudo certificado. Embora a esmagadora maioria dos produtos já esteja – isso pode ser identificado por um selo que é o nosso programa de responsabilidade social corporativa, chamado Pescanova Blue (está presente no website da casa mãe espanhola), e as embalagens que dispõem desse tipo de certificação têm o logotipo na embalagem. Com ONGs e entidades congéneres, nós não temos grande contacto porque não temos “casa com telhados de vidro”, temos o “trabalho de casa” feito. Não me lembro sequer de alguma vez ter tido de fundamentar alguma questão de produto ou campanha a alguma dessas entidades em Portugal.

Há dois problemas que gostava de mencionar que são os seguintes. Internacionalmente, existe toda uma panóplia de certificações de sustentabilidade, e o problema é que muitas delas são entidades privadas para o lucro. Não sei se já viu aquele documentário, o “Seaspiracy”¹⁵ da NETFLIX. Não concordo com cerca de 50% do que eles apontam ali porque o documentário não foi feito por especialistas e profissionais da indústria. O que aquele indivíduo ali indica – há ali muita coisa que não é assim de todo e está claramente errado – mas há um ponto que eles evidenciam, e sem dizer o nome das associações certificadoras (mas as duas ou três principais na Europa), são entidades privadas, que operam para o lucro, e que querem faturar tendo em conta as vendas das empresas que certificam. Aquilo que deveria existir, para que não fosse o sector privado, era uma certificação a nível das Nações Unidas. E se fosse através da FAO tudo bem, ou de outra agência que eles tenham, desde que fosse feito a um nível supranacional e supracomercial, não devia estar subjugado a ninguém privado.

Estive uma vez numa conferência em Viena, onde falou um perito em sustentabilidade de um concorrente nosso. Ele disse que gera uma confusão de logos, visual ao comprador/consumidor, ao nível de *packaging*, ao ponto de já não sabermos se aquilo é sustentável ou não, ao nível de produtos do mar. Noutros sectores, como a indústria do café, têm isso muito mais definido. Isso gera confusão e ruído. Daí o grupo Pescanova não ter optado por não usar nenhuma destas entidades privadas e ter o seu próprio programa. Inclusivamente o banco de pesca da Namíbia onde operamos, portanto, Atlântico Sudeste, acho que é FAO-47, mas estou a falar de memória, a certificação fomos nós que a pedimos, feita pela BVP [Bureau Veritas Portugal], é uma certificação ISO, feita por eles, uma entidade externa, mas não comissionámos a nenhuma dessas organizações privadas. Mas pronto um grupo como a Pescanova tem todo o autointeresse em não “dar cabo” do peixe, senão a seguir não tem viabilidade económica. Este é o primeiro ponto, a nível de ruído, ao nível das várias certificações económicas que podem existir.

O segundo ponto é: existem alguns produtos de aquicultura, do Sudeste Asiático, que são perfeitamente seguros, ótimos a nível qualitativo, se for alguém como a Pescanova, com o *know-how*, a ir buscá-los e trazê-los. O problema é que depois aparecem muitos operadores, aplicam uma série de medidas de fraude alimentar a estes produtos, trazem-nos para o país, e reduzem qualquer *brand equity* que aquele produto pudesse ter – é destruído, porque, infelizmente existem operadores no mercado que importam produtos cuja qualidade está deveras adulterada e retira todo o valor. Por acaso, é a única situação de termos tido de responder e evidenciar, não a consumidores, mas a clientes, a validade de um produto que trazemos do Vietname, porque havia qualidade tão má no mercado que tivemos de justificar a nossa. Isto foi em 2010-11, e esse produto

¹⁵ Documentário “Seaspiracy: Pesca Insustentável” disponível em <https://www.netflix.com/pt/title/81014008>

não só se mantém como é uma “estrela”. Às vezes o próprio segmento do mercado, a indústria, “dá tiros no pé”.

Falámos muito de pesca sustentável, o que é natural tendo em conta quem estou a entrevistar e a empresa a que pertence, mas que temas não se falam no âmbito da sustentabilidade e deveriam ser abordados? Falo da Pescanova, mas também da indústria de alimentação e bebidas em geral. O que é que não se comunica e deveria ser comunicado, ou pelo menos discutido?

Na sustentabilidade, *a priori*, o único conceito que deveria ser abordado, seria a certificação bio. Tudo o que seja bio. Atenção que a certificação bio, pela sua definição comumente entendida, não pode ser aplicada a produtos selvagens. Um produto de pesca nunca pode ser bio. Existem produtos de aquicultura que podem ser declarados como bio, desde que o processo de cultivo ou de criação cumpra determinados requisitos que repliquem o ambiente natural, isto tanto ao nível do bem-estar do animal, seja uma galinha ou um camarão, e também a nível da alimentação, o mais similar ao que o animal teria em ambiente natural. A questão é que tenho visto exemplos, no caso do camarão bio, em que só pode haver X camarão por metro quadrado na piscina de cultivo, o que é fantástico – é impossível que a ração dada ao camarão cumpra o que ele comerá em ambiente natural. O que é que é triste nisto: muitas vezes, a ração é mais rica do que se o animal andasse “livre da silva”, mas, por vezes, não é. Mas enquanto existe a Pescanova, que se preocupa e gera este tipo de coisas, existem outros operadores que têm produto bio, mas a ração que se dá é completamente diferente e por aí em diante. Outra coisa que tenho visto é produto de aviário, por exemplo, ovos do campo, ou frango do campo. O animal cresce num aviário, na mesma, e com concentrações de animais por metro quadrado estonteantes. O facto de uma vez ou X vezes por dia abrirem o aviário e haver ali um campo em que ele pode andar à volta e não sei que mais, sinceramente, parece-me insuficiente para uma certificação que se quer assim tão completa. E a nível de auditoria, as auditorias que se fazem, Portugal é um país pequeno com recursos limitados, mas as auditorias que se fazem são sobretudo documentais. Toda a cadeia de valor tem de estar certificada, logística também, tudo bem, certo, mas é um certificado que depende de um certificado, que depende de outro certificado. Todos os estágios do canal comercial têm a sua certificação, gera um efeito “casinha de cartas”, se um destes tiver alguma questão aquilo vem tudo por ali abaixo, para além de ser demasiado complexo. E não faz sentido, sinceramente, como profissional do sector alimentar, chamar uma coisa... “produto selvagem”, cujo *stock* ou recurso é gerido de uma forma mais responsável do que possa existir.

Qualquer grupo comercial responsável deve garanti-lo. Para produto de cultivo... é irrelevante se um camarão tem certificação bio ou não. Porque o camarão não é um animal como qualquer outro. Se for criado em situações de stress, estas condições vão-se refletir na condição geral do produto, textura da carne, cor da carapaça, por aí fora. Grupos com bons técnicos entendem isto, outros não. Mas não é o certificado bio que vai ajudar a que isto seja real. Porque já vi casos em que não é, e volto a repetir: há um problema muito superficial, e esse documentário [“Seaspiracy: Pesca Insustentável”] da NETFLIX fala disso – é que são validações documentais (sobre documentos). Portanto, às vezes cria-se demasiada complexidade e não é exatamente fidedigno. Acho que a perceção do consumidor: “*ah isto é bio, isto é fantástico*”, mas isto é sobretudo gente a ver documentos sobre outros documentos. Não tenho mais opinião ou *know-how* formado sobre outras áreas.

Entrevistado 4 (respostas por escrito):

Considera que a sustentabilidade, nas suas três vertentes: económica, social e ambiental, está presente na estratégia e na comunicação da empresa em que colabora?

Sem dúvida.

Se sim, de que forma?

A Agenda de Sustentabilidade da SUMOL+COMPAL é parte integrante de um conjunto de documentos que resumem a estratégia da organização, e que são revisitados periodicamente. Vemos na sustentabilidade não só uma forma de gestão do risco, mas sobretudo uma fonte de oportunidades para fomentar a competitividade e a continuidade do nosso negócio. As organizações fazem parte de um ecossistema que se quer equilibrado, justo e sustentável, pelo que devem desempenhar um papel ativo nestas matérias, seja internamente nas suas estratégias, como externamente na forma como as executam e comunicam.

Destas três vertentes: económica, social e ambiental, qual é a mais relevante para a empresa em que colabora e que se destaca na comunicação com maior frequência atualmente?

Todas são igualmente importantes e têm prioridades, ações concretas e KPIs associados na nossa Agenda de Sustentabilidade, que são periodicamente acompanhados no sentido de avaliar se estamos no rumo certo face aos compromissos assumidos.

E porquê?

Mais do que olhar para as três vertentes enquanto pilares, na SUMOL+COMPAL assumimos que são dimensões interligadas, que se reforçam mutuamente e, nessa medida, seria sempre insuficiente destacar apenas uma delas.

Focando-nos agora apenas na sustentabilidade ambiental, na sua opinião, existe um alinhamento entre os compromissos e as iniciativas comunicados e o que efetivamente é feito pela empresa?

São claros e conhecidos os vários compromissos que a empresa assumiu nesta matéria, e que dão origem a um conjunto de medidas concretas, cujo grau de concretização é acompanhado pela gestão de topo da organização – sejam relativas a consumo de energia, de água, eco design de embalagens, entre outros, e que em parte constituem-se como objetivos de desempenho de várias equipas e funções.

Desta forma, não só indicamos a orientação do que se pretende concretizar ao nível da sustentabilidade ambiental, como motivamos e medimos a sua execução.

Portanto, a empresa é transparente na sua comunicação. Pode indicar alguns exemplos de mensagens neste âmbito?

Falando apenas de sustentabilidade ambiental, recentemente investimos na construção de uma Central Fotovoltaica na nossa fábrica de Almeirim, a qual foi comunicada não apenas nas nossas redes [sociais], mas também em diversos meios de comunicação social. Com este tipo de comunicação, procuramos não só reforçar o compromisso com a descarbonização da nossa atividade produtiva, partilhar um conjunto de dados relevantes que materializam esse

compromisso, e ainda divulgar aquilo que são boas práticas da indústria e os benefícios associados.

Existe ainda outro tipo de comunicação, que é muito relevante para nós, e que se prende com a sensibilização das pessoas, em particular do consumidor. Por exemplo, sabemos que Portugal tem ainda um caminho a fazer no que toca à melhoria e eficiência da sua gestão de resíduos, pelo que procuramos ser mais um veículo de informação, quer seja através das nossas embalagens, onde temos mensagens de apelo e indicações sobre a forma correta de reciclar todas as nossas embalagens, quer seja em comunicações com parceiros ou ações de sensibilização *off pack*, como foi o caso do Rock in Rio no ano passado.

Sendo a sustentabilidade ambiental um tema mediático na atualidade, acredita que a comunicação de sustentabilidade que referiu tem um impacto positivo ou negativo na reputação junto de diferentes stakeholders? Explique porquê.

Acreditamos que, se for transparente e real, tem um impacto muito positivo, particularmente porque a sustentabilidade é um caminho e não um destino. Ainda há muito por descobrir e se a comunicação tiver um ângulo de sensibilização e não de ruído, é uma forma não só de informar como educar os diversos stakeholders.

Contudo, e há medida que, felizmente, este tema se torna mais presente, estruturante e comunicado na estratégia das várias organizações, em breve, ele deixará de ser um elemento diferenciador positivo para quem o faz, mas passará a ser um discriminador negativo para quem não tem planos de ação claros e conhecidos no que respeita à sustentabilidade ambiental.

Como referiu anteriormente nas mensagens que partilhou, diria que os temas da Descarbonização e Economia Circular são os mais referidos pela empresa quando comunica sustentabilidade ambiental? Há mais algum que queira destacar?

A Descarbonização e a Economia Circular são temas que identificámos como prioritários para a organização nos próximos anos, pelo que naturalmente teremos mais a comunicar nestas vertentes. Não queremos com isto dizer que não estamos a trabalhar outros, como sejam a Agricultura Responsável ou a Consciência Hídrica, mas neste momento não serão o foco da comunicação.

Que temas considera que não são abordados atualmente e deveriam ser? Porquê?

Consideramos que, neste momento, mais do que pensar em temas que devem ser abordados, estamos focados em fazer acontecer, em materializar os compromissos que assumimos. Não poderia, ainda assim, deixar de referir a sustentabilidade social como uma dimensão extremamente relevante para a organização, componente essa que também faz parte da nossa estratégia e a qual estamos focados em alavancar, interna e externamente.

Entrevistado 5 (transcrição):

Considera que a sustentabilidade, nas suas três vertentes: económica, social e ambiental, está presente na estratégia e na comunicação da empresa com que colabora? Se sim, de que forma?

É interessante como as organizações olham a sustentabilidade. Nós, na [empresa] temos a sorte de pertencer a um grupo familiar, onde o nosso fundador viveu connosco muitos anos, [...] o que permitiu que a sua forma de ver o mundo e ver a empresa, passasse claramente para a cultura organizacional, para a sua família, e colaboradores.

Temos de perspetivar sempre que uma empresa é aquilo que o fundador, mais o seu desenvolvimento ao longo do tempo, quer que seja. Portanto, esta visão, que se pode ir transformando, está sempre balizada. Nesse sentido, o nosso fundador apostou sempre numa proximidade com todos os stakeholders, nomeadamente as pessoas: falo de colaboradores, clientes em si. Se olharmos para a génese da [empresa], estes são os dois stakeholders-chave, nem é bem o cliente, pois nascemos mais virados para o B2B. Nascemos em [sede da empresa], numa altura muito difícil, sem recursos, portanto os colaboradores são um ativo super importante para o desenvolvimento da companhia. As dificuldades que Portugal tinha naquela altura – por uma escala de prioridades, eram as desigualdades sociais, a incapacidade de uma família poder gerar alguma riqueza que lhe permitisse subsistir; muita emigração, muita saída, muita pobreza, muita fome, neste contexto dos anos 30. Aqui aparece alguém com uma ideia e que a quer pôr em prática, logo os outros ficam imediatamente incluídos nesta sua visão, de forma responsável, claro.

É importante que fique aqui bem expresso que eu tenho a perceção de que o fundador, mas neste momento o CEO, é quem consegue fazer esta capacitação da organização. A construção de uma estratégia sustentável, parte exclusivamente pela visão que o CEO tem da própria organização. Portanto é ele, aquilo que está dentro “daquele cérebro”, que vai dizer como é que esta organização vai ser mais ou menos sustentável nesta perspetiva da criação de valor integrado para as três áreas que mencionou.

No nosso caso, também percebemos que é a inovação que consegue garantir, não só a sobrevivência da organização, mas também a sua capacitação e a criação de valor integrado para os diferentes stakeholders.

Em relação à comunicação, a [empresa] tem a capacidade de ‘corporizar’, dar forma à estratégia, aquilo que se pensa, aos conteúdos, e também de conseguir chegar de forma simples e concreta aos stakeholders-chave. Não basta dizer que temos uma estratégia, é preciso comunicá-la, tem de ser vivida. Mas não é suficiente, é preciso explicá-la às outras pessoas que nós estamos a fazer o que estamos a fazer, e não só, ouvi-las antes, para as puxarmos para a nossa estratégia, para que ela seja condizente com as dores e necessidades da maior parte dos nossos stakeholders.

Destas três vertentes: económica, social e ambiental, qual é a mais relevante para a empresa de momento e que se destaca na comunicação com maior frequência? E porquê?

Somos uma organização *sui generis*, como cada uma. No nosso caso, somos uma organização reconhecida pela sua responsabilidade para com a sociedade. Temos de ser aqui honestos: a figura do [fundador] fundia-se com a marca [principal da empresa] e a própria organização – é difícil de destacar e retirar daqui. Claramente nós continuamos..., aquilo que comunicamos (que não comunicamos muito), mas aquilo que muita gente quer falar sobre nós: fala sobre esta característica mais humana que a [empresa] tem, e isto é muito importante. E aqui já entra o meu ponto de vista pessoal. Hoje em dia, podemos estar a correr um risco forte, que é querer estar a isolar a componente ambiental das restantes. E nada se pode desligar, porque senão criamos extremismos ou “miopias” de comunicação que podem facilmente “escorregar” em

greenwashing. A pessoa, mais que o ambiente, faz parte do ambiente. Gosto de falar em ecologia mais do que ambiente. Se retirar o humanismo do ambiente, de repente esvazia, e pergunto: para que serve o Homem? Temos de conviver juntos nesse sentido.

Por outro lado, aquilo que temos comunicado mais é a área social. De forma indireta, é o que realmente temos, um património muito grande, o que nos faz ser a [empresa] que somos hoje. Obviamente que a área ambiental entra, com a cadeia de valor, com as pequenas famílias produtoras de [matéria-prima], e aí sim, vê-se muito bem a interdependência entre a área social, a área ambiental e a área económica, que é muito interessante.

Focando-nos agora apenas na sustentabilidade ambiental, na sua opinião, existe um alinhamento entre os compromissos e iniciativas comunicados e o que efetivamente é feito pela [empresa] quando promove estas mensagens?

Nunca conseguimos fazer um alinhamento, repare: como sabe há sempre um atraso entre aquilo que conseguimos comunicar de forma corporativa para os nossos stakeholders, e a realidade. Cada vez mais, este *gap* de tempo se tem estreitado. Veja um relatório de comunicação corporativa, ou um *statement* do CEO, uma preparação para um ano seguinte. Tínhamos tudo preparado em termos de *budgets* para o ano seguinte, e de repente aparece o COVID, ou uma inflação que ninguém esperava motivada por uma guerra. Muitas vezes, há aqui um tropeção, pois a realidade contextual implica alterações dramáticas, cada vez maiores e mais rápidas na empresa e tomadas de decisão. E isto pode gerar, como é evidente, alguma incapacidade, ou melhor, não cumprimento, parcial, de alguns compromissos que pensámos conseguir atingir num cenário completamente diferente.

Este assunto, interessantíssimo, que é a escassez de mão de obra. Cada vez mais, pessoas jovens, não existem em Portugal para trabalhar. Cada vez mais, como esgotámos o modelo de crescimento, deixámos de ter filhos – França, talvez uma exceção, mas a maior parte dos países europeus – e estamos, neste momento, a sofrer um decréscimo demográfico, e determinadas pessoas com determinadas competências são altamente procuradas. Provavelmente nenhuma das nossas organizações esperava que os custos com pessoal em certa idade e competência ‘dobrassem’ de um ano para o outro. Portanto, estas alterações, que são tendências que entram e aparecem de repente, como um *boom*, fazem com que a nossa organização se tenha de adaptar. No final do dia, nós criamos valor integrado económico, social e ambiental. Mas a empresa tem de progredir. Sei que a inovação é importante e é a chave para criar valor para estes três pilares, como falávamos desde o princípio, e isso, para acontecer, tem de haver uma visão clara. Por vezes, as empresas não têm espaço para adaptar a sua comunicação.

Os nossos stakeholders nem sempre têm a informação desejada para poderem julgar ou ajuizar determinado tipo de comunicação que nós façamos – até a podem interpretar mal. Depois como se falou, a digitalização hoje permite que eu hoje diga uma coisa, amanhã outra, a verdade fica *in between*. Toda a gente quer reescrever a história. Ninguém sabe bem o que é conhecimento científico. No meio desta tribulação toda, a nossa organização tem um papel âncora, mas às vezes é difícil garantir um alinhamento a 100% em tudo.

Mas apesar de tudo o que me disse, parece-me que, na comunicação que fazem, são transparentes, mesmo que seja um desafio. Relacionado com a área ambiental, vou-lhe pedir alguns exemplos. Exemplos dessa transparência na comunicação?

Primeiro, dizer que temos bastante *low profile* nesta área da comunicação da sustentabilidade. Comunicamos muito em *workshops*, em formação e capacitação interna, em discursos do nosso CEO ou da Comissão Executiva, de algumas pessoas que fazem apresentações em palestras, na nossa revista, falamos sobre isso. No entanto, temos sido sempre bastante tímidos e renitentes em falar em sustentabilidade como um todo. Tirando provavelmente ali para 2000 – a primeira empresa certificada com a SA 8000 – que precisávamos de um *boost* de comunicação e explicar o que era a campanha. Tem sentido comunicar, porquê? Para adquirir uma vantagem competitiva e ganhar determinado tipo de cliente? Para conseguir comunicar com determinado tipo de cliente e ganharmos valor para a marca? Temos de perceber como capitalizamos esta relação e o que fazemos. Na [empresa] temos tido muito *low profile*. Neste sentido, nestes exemplos, explicamos os compromissos, os desafios, onde estamos, o que estamos a fazer. Em comunicação interna, atrevemo-nos muito mais em dizer e envolver as pessoas porque queremos que as pessoas saibam onde é que estamos. Elas é que nos ajudam a conseguir atingir aquelas metas. Na comunicação externa, temos sido muito prudentes em relação aos compromissos ambientais, onde é que vamos, às nossas metas. Percebemos que é importante comunicar, mas queremos comunicar fora de alterações contextuais que têm existido e, por vezes, “até se vira o feitiço contra o feiticeiro”, porque as pessoas comunicam e de repente com a mudança de contexto há alterações grandes, e acusam as grandes organizações de *greenwashing*. Não é sempre o mau da fita, as organizações digo, elas são quem cria valor para a sociedade.

Quando me diz que a responsabilidade social é o pilar principal, e se têm um *low profile*, é normal que não tenham muitos exemplos.

Nós utilizamos 100% energia verde. Não comunicamos isso em nenhum lado a não ser em entrevistas necessárias, ou comunicação corporativa, não temos depois um *buzz*, não é associado ao produto essa característica, ou à marca.

Na sua opinião, acredita que a comunicação de sustentabilidade que referiu tem um impacto positivo ou negativo na reputação junto de diferentes stakeholders? Explique porquê.

Fiz aqui algumas notas de reflexão para partilhar consigo. Aquilo que eu lhe perguntava é: independentemente de já sabermos qual é a minha posição em relação à sustentabilidade ambiental, está inserida no propósito da organização? O propósito revela que o ambiente ou a preocupação com a sustentabilidade ambiental é um *issue* e faz parte do caminho que o CEO e a organização querem cumprir: sim ou não? Temos de responder e o não já nos deixa numa posição difícil. Ainda a desafiava a si para outra: OK, até pode estar no propósito, redigido, é um propósito feito por uma excelente equipa de comunicação corporativa, e não está a fazer *greenwashing*, mas está a aproveitar e a dizer exatamente aquilo que a organização é no seu todo. Mas muitas vezes o CEO pode não pensar genuinamente, e a 100%, como aquilo que está no propósito. E aí é um erro. Quando um propósito é feito por uma equipa externa para mostrar que ele existe, mas esse não é sentido nem vivido pelo CEO, há mais uma fratura – se aquilo que estamos a comunicar não está em consonância com aquilo que o CEO realmente pensa, de verdade. E, cada vez, é mais fácil apanhar determinado tipo de “pontas de palha”, mesmo pessoas com *low profile*, se formos procurar entrevistas de há 2 ou 3 anos, às vezes de certeza que dá para identificar de forma muito clara e explícita, contradições em relação a atividades próprias que as pessoas fazem, como pensam, o que dizem, em determinado contexto.

Primeiro: se é consonante com o propósito e com o CEO, seguramente não há nenhum processo de *greenwashing*. Independentemente de conseguirmos atingir algum tipo de objetivos,

compromissos ou KPIs, a realidade e opções mudam, há políticas de *top down* que não compreendemos, os nossos stakeholders nem sempre conseguem compreender essa evolução, somos nós internamente, e nem sempre a organização como um todo, há assuntos que a organização não consegue digerir ao mesmo tempo. Não há *greenwashing* então, estamos em sintonia. A questão é um *delay* de tempo, expectativa, que um acontecimento provoca, e a nossa reação. Agora se isto não existe, não quero chamar mentira, mas toda a comunicação é falsa. Se pedirmos a uma agência externa para criar o nosso propósito, imagem, estratégia de sustentabilidade e política ambiental, podemos vir a incorrer em muitos problemas. Senão conseguir envolver as pessoas, os colaboradores, dentro do que é a política ambiental, são eles que vão fazer a diferença. Os objetivos ambientais não podem ser externos para internos no Conselho de Administração, têm de ser vividos, ‘engajados’, sentidos. E é isso que faz toda a diferença, porque a empresa vai progredir muito mais rapidamente quando as coisas acontecem naturalmente, do que se vem um consultor externo vender um determinado serviço, já muito adaptado a uma organização. Como deve saber, não é o caso da [empresa], mas a tentação de comprar um serviço que dê *one size fits all...* não é verdade. Tem de ser integrado, temos de ouvir, dá mais trabalho, mas temos que os viver. A partir do momento que o nosso CEO pensa e se o nosso propósito admite, de certeza que estamos a fazer uma comunicação sem qualquer possibilidade de nos dizerem que estamos “fora do baralho”, pelo contrário. Pode haver contradições de números, muitas coisas, mas não é *greenwashing*, estamos no caminho.

Até porque a área da sustentabilidade ambiental tem graves problemas científicos por resolver, quanto mais a comunicação.

Certo, é uma área tão inovadora que todos os dias aparecem coisas e tecnologias novas, pode-se ter de tomar uma decisão completamente diferente. Veja-se agora a catadupa de informação que vai aparecer a todos os *boards* – obrigar a serem responsáveis na cadeia de valor do ponto de vista civil sobre prejuízos ao meio ambiente. Como é que podemos fazer? Se calhar os compromissos têm de ser diferentes. A complexidade é grande e, por vezes, os nossos stakeholders não conseguem ver isso. É preferível manter uma comunicação ajustada e encaixada no nosso propósito e CEO, para que as pessoas consigam perceber que continuamos no caminho, pode levar mais ou menos tempo, mas a reputação deve manter-se.

Esta “miopia” de que já lhe falei, deste estilo exacerbado de querer que o ambiente se resolva por si só como se fosse a única causa do mundo. Temos de olhar para outros problemas integrados. Por vezes, fico a olhar para algumas pessoas, que me parecem que podem querer mais protagonismo e agenda pessoal, do que terem uma preocupação latente sobre o ambiente. Na nossa sociedade acontece porque há muitas opiniões, e o digital permite que algumas coisas aconteçam de forma diferente do que no passado. O digital é uma grande resposta e ajuda para comunicarmos com os nossos stakeholders e para lhes explicarmos o que está a acontecer de forma transparente.

Aquela imagem do CEO, que ainda vimos alguns CEOs musculados, que há 30 anos eram pessoas que olhávamos e... o Jeff Bezos é um personagem engraçado nisso. Quando tirei o MBA em 98 não se sabia se a empresa dele ia resultar ou não. Era uma das que nós estudávamos. É engraçado como ele era e hoje como é. Temos de perceber que a fragilidade, ou melhor a vulnerabilidade, de precisar do outro, necessitar de ajuda... e isso é muito interessante. E, portanto, as organizações também têm de ser transparentes nessa área. Estas são as nossas expectativas, e se formos coerentes com os nossos stakeholders, se conseguirmos sempre comunicar e explicar-lhes: *olhem, tivemos*

de voltar atrás – este é um passo difícil de dar neste momento por causa disto, se tivermos base e ficarmos bem, as pessoas compreendem. Desde que isto aconteça tudo funciona.

Que temas considera que não são abordados sobre sustentabilidade atualmente e deveriam ser? Porquê?

Só nos lembramos das coisas quando o “tapete desaparece dos nossos pés”. A indústria alimentar tem uma responsabilidade enorme de comunicar boas práticas de segurança alimentar que não comunica, não é feliz a comunicar e a explicar os benefícios ao consumidor. Das práticas e não só, da ‘ingredientação’, se me permite este termo brasileiro, da manipulação dos alimentos, comunica pouco. Devia comunicar muito mais a naturalidade de um produto, os seus aditivos, a importância desse produto para uma vida mais saudável. E até a criação de valor para o sítio onde está a produzir. Muitas vezes nos esquecemos que as comunidades dependem das nossas indústrias que estão situadas em determinadas localidades portuguesas, outras fora de Portugal, mas que também têm de existir.

A indústria alimentar não é feliz a explicar o seu ecossistema. Não conseguimos compreender um ecossistema integrado da indústria alimentar. Desde o produtor, as sementes, o que é feito na Europa, o que vem de fora, como é feito, como é acompanhado, os esforços gigantes que muitas empresas têm feito para apoiar os seus produtores e a sua cadeia de valor para que eles ganhem mais valor, criar tecnologia. Tudo isto é muito esquecido e devia de ser mais bem comunicado porque é algo que o nosso consumidor devia e deve valorizar, não quando houver uma pandemia, mas sempre. Como um todo, nós empresas alimentares, também tendemos a ir muito atrás das tendências ou da pressão de alguns grupos de stakeholders, que não são todos, e nem todas as gerações pensam da mesma forma, e ainda bem. E de facto a bandeira ambiental tem feito com que os holofotes fiquem demasiado focados aí, e as expectativas, e seja difícil nós produzirmos comunicação que seja aceite ou tenha uma valorização interessante por parte dos nossos stakeholders. Não é só difícil fazer a comunicação, é difícil fazer a valorização do que os nossos stakeholders vão dar. Estão muito focados, hoje em dia, numa ‘bandeira’ ambiental apenas, que tem feito com que seja difícil mostrar tantas coisas que acontecem de bem e de bom no sítio onde nós estamos. As pessoas não sabem nem têm consciência daquilo que apoiamos os agricultores, nós indústria como um todo, boas práticas, planos de produção mais sustentáveis, onde lhes pedimos para irem retirando determinado tipo de adubação e químicos. Ninguém valoriza este ecossistema como um todo – isto é mau. É daqui também que os efeitos do clima, em última análise, são minimizados, e somos muito pouco felizes em comunicar nesse aspeto. E os nossos stakeholders não é fácil aceitarem esse tipo de comunicação quando a prioridade deles é outra, isto tem de ser muito feliz ou então é *boring*, não é muito fácil. Devia haver aqui uma comunicação maior sobre isto.

D2. Grupos de Interesses Especiais: Sector/Empresariais

<i>Entrevistados</i>	<i>Organização</i>	<i>Formato de Entrevista</i>
<i>Entrevistado 6</i>	FIPA	Microsoft Teams
<i>Entrevistado 7</i>	CENTROMARCA	Microsoft Teams

Entrevistado 6 (transcrição):

Para a gestão, a sustentabilidade é um conceito mais lato que a sustentabilidade ambiental. No caso das empresas, engloba três vertentes: económica, social e ambiental. A económica é a viabilidade financeira da empresa; a social, o contributo para a sociedade – no caso da indústria de alimentação e bebidas pode ser geração de emprego ou donativos de bens alimentares; e a ambiental. Considera que a sustentabilidade nestas três vertentes está presente na comunicação e estratégia das empresas desta indústria? E, se sim, de que forma?

“Vai estando” – vamos usar esta expressão. A opinião que tenho é que nós vivemos um período da nossa história... – tenho alguma tendência para distanciar-me do tempo e perceber as “coisas” de um contexto mais abrangente – nós vivemos ainda uma fase muito confusa que começa, em primeiro lugar, por nós não conseguirmos de uma forma coerente e alinhada ter, na prática, um conceito de sustentabilidade. Temos estes mais latos: ambiental, social e económico; e até lhe digo, particularmente, a área cultural e a preservação cultural é um conceito que deve integrar os eixos da sustentabilidade. E, para perceber a minha perceção, quando me perguntam: *o que é a sustentabilidade?*, ainda vejo isto quase numa ótica de um engenheiro, em entender que é uma procura contínua de nós otimizar os nossos processos. Tendo em conta estes eixos: se eu tiver uma fábrica, quero otimizar o meu processo energético – em primeiro lugar, há questões de poupança de energia, os *savings* que faço e posso alocar para fazer investimentos. Para mim, tem muito a ver com a otimização dos meus processos. Quando coloco um produto no mercado: sumo, bolachas, pacote de leite, é um produto que ao ser produzido, além de ter reduzido significativamente o seu custo envolvente, ambiental ou social, se estiver a produzir por hipótese – felizmente isso hoje é raro em Portugal – com mão de obra escrava, estagiários mal pagos, obviamente estou a degradar a minha envolvente social. Para estar ciente de como eu vejo a sustentabilidade.

A partir daqui, vendo o *management* das empresas, isto ainda não foi totalmente entendido. Cada empresa “navega um bocadinho à vista” – falo de forma geral, depois há casos e casos. O que acho de forma mais transversal ao sector é que estamos num período de grande confusão. Esta pressa de comunicar sustentabilidade vem de uma pressão da sociedade, dos políticos, muitas vezes, absolutamente ignorantes face aos verdadeiros conceitos. Agora é importante é virem a público dizer que se exige A ou B das empresas. Essas empresas, principalmente do alimentar, começam a ter, cada vez mais, uma grande pressão das cadeiras de distribuição; e a sustentabilidade não pode ser vista só na cadeia de distribuição, mas na cadeia alimentar como um todo. Eu, como empresa, não estou só preocupado em comunicar meia dúzia de ações que associo à sustentabilidade, mas tenho de perceber a quem compro os meus produtos, como é que essas pessoas trabalham, como preservam o meio natural... aliás, a NESTLÉ tem a questão da agricultura regenerativa. É só a forma pessoal e particular como vejo estes conceitos, que tenho procurado afirmar até publicamente – afastando-me do nosso tempo, é assim que perspetivo isto para o nosso tempo.

Indo à comunicação propriamente, como lhe digo, acho que vão comunicando ainda de uma forma muito confusa. Uma questão que a mim me preocupa um bocadinho, como espetador do sector, é a falta de métricas em muitas das questões que começamos a comunicar como sustentabilidade. Entendo que essa ainda é uma tarefa mais da Comunicação Corporativa, eventualmente do Marketing, e não tanto ainda uma comunicação que tem uma base técnica e sólida, até científica, que realmente minimize os riscos de descreditação. Hoje, ainda se torna relativamente fácil, essa

tentação existe na sociedade e até tem vindo de um meio – de uma perspetiva até hostil à indústria, numa perspetiva oportunista – que é o meio académico. Eu advogo muito até com os meus pares a nível europeu, questões ligadas à sustentabilidade como a parte nutricional dos alimentos. Os maiores ataques à indústria nem vêm do poder político, a maior parte são incentivados pelo meio académico, que está longe. Há muitos fundos a serem canalizados então importa criar um “inimigo”, diabolizá-lo, mesmo sabendo eles que a indústria tem feito muito mais do que a academia e a política para mudar a composição nutricional dos produtos alimentares.

Vão comunicando ainda de forma muito perdida, muito imediatista, reagindo quase... se amanhã veem *posts* contra os plásticos, as empresas dizem: *ah, mas eu já reformulei*, se veem contra o açúcar: *ah, mas já mudei*, se é contra os estagiários mal pagos: *ah, mas agora já pagamos*. Acho que efetivamente temos de parar um bocadinho para pensar. Obviamente que a envolvente da comunicação social, academia, poder político, não ajudam. Porque têm aquela urgência de se porem “em bicos de pés”. Este para mim é o estado da arte, embora ache que há empresas que estão num caminho muito mais sólido do que outras, não vou nomear A, B, C ou D. Isto tem de passar por termos métricas muito claras: não sei se são 300, 400 rótulos e símbolos, desde a desflorestação agrícola, contribuição social. Mas temos bons casos em Portugal, quer de empresas nacionais, quer multinacionais.

Acho que as empresas não devem cair no erro, como caíram, há uns anos, em grandes investimentos em segurança dos alimentos, que se “fecharam em copas” e não comunicaram, mas também tem de haver algum cuidado. É importante que se as empresas fazem estes investimentos, que os comuniquem, mas não devem cair no erro de comunicar ações e iniciativas, pensamentos, decisões, que rapidamente sejam desacreditáveis no seio da sociedade. Aqui entra o tema de reputação das empresas, que aí temos não só riscos individuais de cada empresa, mas do sector – se 2 ou 3 forem desacreditadas, o trabalho da NESTLÉ vai ser desacreditado, também, tal com a sua reputação corporativa: todos serão “arrastados para o mesmo saco”. Ninguém vai dizer que são maus uns, mas aquela empresa não. E depois “levanta” mais reações políticas a exigir mais às empresas, “levanta” maior desconfiança dos grandes clientes e começam a exigir ainda mais porque querem junto do consumidor dizer que fazem, mas passar o ónus para os fornecedores, e, portanto, depois entramos nesta problemática.

Foi uma resposta muito interessante. Mas se tivéssemos de “meter estas vertentes em caixinhas”, de qual é mais comunicada na indústria alimentar atualmente e porquê, diria que a sustentabilidade ambiental teria um foco maior na atualidade do que as outras: social e económica?

Tem. A económica, infelizmente neste país, é sempre tabu. Sempre que falo das empresas do alimentar digo: *sim, elas em primeiro lugar existem para gerar emprego, dar dinheiro e dar retorno aos seus acionistas*. Quem eventualmente achar do lado de lá que isto é negativo ou tentar dizer outra “coisa”, a conversa termina ali porque há um fator de ignorância. Quando falo com nutricionistas, pergunto se algum se for bom pode dar consultas gratuitas ao país e às pessoas, ou se abre uma clínica para isso. Todos podemos ter trabalho social, mas o nosso trabalho estamos lá para ganhar dinheiro, para viver, e se podemos associar a isto fazer algo que gostamos e ficamos realizados, temos o melhor dos dois mundos. Agora, o nosso trabalho é para nós termos o nosso retorno financeiro, a nossa vida, e as empresas servem para isso. O social, acho que se vai comunicando, mas não é claro para as pessoas sequer. Ajudou-se uma IPSS, deu-se um contributo para uma iniciativa de jovens carenciados, trabalhou-se numa associação de jovens

com deficiência: acho que andamos muito por aí, ainda. A ambiental acaba por ser aquela que as empresas, com o cenário que utilizei anteriormente, muito fruto da pressão da sociedade, fruto de quando foram publicados os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – foi uma alavanca para se começar a olhar para outras vertentes. Eu lembro-me que a FoodDrinkEurope¹⁶ começa, nessa altura, a falar nessas outras vertentes. Até porque o tema da sustentabilidade começa muito associado à vertente ambiental. Estou de acordo que aquilo que se comunica, nas condições que caracterizei, vai ampliar este cenário na questão ambiental: a proliferação de “esquemas” de mensagens. Eu questiono-me sempre: dizer ao país que se plantaram X árvores no Dia da Árvore, isto é sustentabilidade, ou não? Estamos a olhar muito mais para a sustentabilidade de uma forma social, e para mim a sustentabilidade é muito mais evidenciar, através de métricas, principalmente se estou a comunicar com stakeholders. Se é com um stakeholder comunico de uma forma, se é para o público em geral, de outra.

Quando me está a questionar, da visão de um stakeholder, eu gostava de perceber muito melhor, através das tais métricas, o que as fábricas do agroalimentar estão a fazer e não só, e como isso se está a refletir ao longo do tempo. Lembro-me que há muitos anos trabalhei com um tema: as *best available techniques* – derivava de um enquadramento legal comunitário – fiz esse trabalho ainda como técnico na FIPA, de elencar as melhores técnicas e tecnologias disponíveis para a indústria alimentar. Numa perspetiva de modernizar fábricas com tecnologias mais atuais e, nesse caso, mais amigas do ambiente. A verdade é que a Europa fez esse trabalho e não temos noção de qual foi o impacto, que leva a outro problema institucional e corporativo. Se nós não conseguimos dar estas evidências, temos o outro lado, imprensa, sociedade, políticos, a exigir cada vez mais. E depois porquê? Porque nós fizemos, não dissemos, o que dizemos são aquelas coisas muito simples que ficam “no olho”, através do *post* ou do jornalista: *os funcionários levaram os filhos a recolher lixo na praia; plantámos 1500 árvores*. Mas acho que não é isso que é comunicar sustentabilidade, pelo menos na perspetiva dos stakeholders. Das pessoas que veem isto de um enquadramento mais profissional.

De tudo o que me disse até agora, se tivesse de caracterizar as mensagens que a indústria transmite e promove sobre sustentabilidade ambiental e aquilo que efetivamente a indústria faz, existe um alinhamento ou não? Ou às vezes existe e outras não?

Primeiro, acho que as empresas de uma forma geral, quando comunicam algo não estão a mentir às pessoas. Agora, também há muitas empresas que ainda comunicam algo para o qual têm “uma retaguarda” um bocadinho fragilizada. Se eu as confrontar mais a fundo, qual é o real impacto... volto à minha veia da engenharia. Não é acreditar na iniciativa, porque se uma empresa me diz que não compra matérias-primas que tenham como consequência a desflorestação, eu vou acreditar, mas não me chega isto. Preciso de saber como é que isto se mede e outras “coisas”. Se estamos numa perspetiva, apenas focados na desflorestação, qual é que é o balanço? Se não as vou buscar ali, mas vou buscar a um país onde há trabalho infantil? *Ah, mas eu também não compro matérias-primas onde há exploração de trabalho infantil*. Então,, vou comprar onde? A um local que tem todos estes cuidados, mas é mais caro? Então aí estou a preservar a sustentabilidade económica da empresa ou não? *Ah, mas tudo está acautelado nesta outra zona do globo, mas é uma agricultura muito mais intensiva com pesticidas...* e, portanto, aquele produto que estou a introduzir na alimentação humana, tem de cumprir com a legislação – tenho tendência para ver as coisas articuladas. Não me chega, como dizer, uma criança chegar a casa e

¹⁶ A FoodDrinkEurope representa a indústria europeia de alimentação e bebidas. Website oficial disponível em <https://www.fooddrinkeurope.eu/>

dizer: *pai, fiz a cama e arrumei o quarto*, mas a seguir partiu dois pratos, deixou a cozinha suja, e as luzes todas ligadas o dia inteiro a gastar energia. Digo que ainda não há uma comunicação que consiga ponderar vários fatores para depois dizer: o *output* dos meus processos e intervenção, logísticos, marketing, linha de produção, o balanço disto é positivo. Independentemente de... costume dizer isto, a cadeira que mais gostei na faculdade foi imunologia, porque o sistema imunitário do ser humano ajusta de um lado e compensa do outro. E às vezes temos de perceber que aquilo que estamos a fazer de um lado, tem consequências no outro.

Sendo mais prático, não desconfio das empresas, mas acho que o que estão a comunicar é muito “a reboque” do mediatismo e temas mais atuais. Hoje em dia, não ouvimos muitas empresas falar do vidro, porque não tem vindo a público como problema. Porquê? Ainda ontem disse isto numa conferência: aquelas imagens que apareceram no Oceano Pacífico com o plástico a boiar, mudaram o *mindset* de políticos e imprensa, e tudo mais. Andamos um pouco “a reboque” disso, andamos a comunicar iniciativas muito atonizadas, temos uma perspetiva ainda baixa de cadeia de valor alimentar, comunicamos muito “capelinha a capelinha”. Então, perguntar-me-á: temos um cenário mau? Não, é o que temos, e temos de o fazer evoluir. Na história, as coisas têm o seu percurso.

Hoje em dia, sinto-me relativamente confortável a ver as questões de segurança dos alimentos. Quando começaram as crises alimentares da década de 90, as empresas começaram a tentar mostrar por A + B que não era problema delas, que já tinham sistemas de HACCP¹⁷, fosse isso o que fosse para as pessoas da altura, portanto já havia esta pressa para comunicar, em 1999. Não havia redes sociais, mas o CORREIO DA MANHÃ já havia, o que “ajudava à festa”, mas havia poucos instrumentos desses. Quando foi a legislação das alegações nutricionais e de saúde, porque é que o produto é *light*, as empresas diziam que tinham critérios sérios. Portanto, os temas vão surgindo, e hoje, este é o tema. Se eu olhar para a indústria transformadora com a segurança alimentar, hoje em dia, as empresas têm uma enorme reputação a esse nível. Não acho que se comunicou bem, mas acabou por passar à sociedade, até pela ausência de problemas, que isso era um tema que tem de continuar a ser trabalhado dia a dia, mas é um ativo que existe hoje na sociedade. As alegações de saúde, hoje, são um tema pouco relevante para sociedade, ainda que as pessoas desconfiem: *então, mas este produto faz bem a tudo?* Mas ainda assim as pessoas acreditam no que lá está, e eu acredito que o que lá está, está coberto pela lei.

Portanto, acho que a sustentabilidade com o tempo... – se calhar com a ajuda deste tipo de trabalhos e investigações das próprias empresas – as empresas vão começar a perceber que vão ter de comunicar de uma forma mais, não digo credível porque não é falta de credibilidade, é um bocadinho a sustentabilidade, mas no sentido dos argumentos e do que comunico. Eu acho que temos muito para fazer, não acho que estejamos a comunicar de uma forma que permita à sociedade... vou-lhe passar uma “imagem”: estamos a comunicar, mas não estamos a passar confiança. É normal com o crescimento dos temas. Neste momento, todas as empresas a comunicar, olhando para o consumidor sem me desviar dos stakeholders: acho que pelo excesso da comunicação e atonização, não estão a gerar confiança ainda. Talvez para isso se tenha de comunicar menos, mas de forma mais objetiva, mais profunda, mais trabalhada e sustentada do

¹⁷ “HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point - é um sistema que identifica, avalia e controla perigos para a segurança alimentar, implementado por empresas deste sector para garantir a produção, o armazenamento e o transporte seguros de alimentos.”

Definição de acordo com a EFSA – European Food Safety Authority, disponível em: <https://www.efsa.europa.eu/en/glossary/haccp>

ponto de vista das evidências e métricas. Acho que, neste momento, estamos todos um bocado baralhados e não estamos a acreditar muito, de forma geral, que as empresas estão a trabalhar a sustentabilidade e estes conceitos ainda estão um pouco afastados das pessoas. Ela é económica, social, também falo da cultural, acho que as empresas têm obrigação de preservar a cultura do país e das comunidades em que se inserem. Não desconfio do que dizem, mas o que dizem e a forma como dizem, e a “corrida contra o tempo” não está a gerar credibilidade, nem confiança. É esse o salto qualitativo que temos de dar.

Vai acabar por ser influenciado pela legislação que surgirá – infelizmente a legislação hoje, e isto é importante, não está a surgir com base em evidência científica, está também a surgir como resposta à pressão da sociedade. Há aqui um risco: se as empresas continuam de um modo geral neste rebuliço – não me focando num caso individual, porque mesmo que algumas sejam sérias a fazê-lo, às vezes não há coerência nas interpretações, imagens, símbolos; e se este rebuliço gera desconfiança, facilita o trabalho, o que também interessa ao poder político. Porque diz que não é preciso enquanto político gerar legislação mais bem suportada por evidências, tenho é de dar resposta imediata à sociedade. Quando tenho a opinião pública a dizer: *o plástico é a pior “coisa” do mundo*, se quando se comunica se gera esta desconfiança, o político intervém e faz uma coisa “sem pés, nem cabeça”, e contribui para a criação de um problema na indústria.

No meio disto, há bons casos. Há empresas que já integraram a comunicação de sustentabilidade nos seus processos de comunicação institucional, digamos assim, podem é sair prejudicadas por este cenário. Se pensar em casos concretos, eu não vejo uma NESTLÉ, uma UNILEVER, uma COCA-COLA, uma SUMOL+COMPAL, uma LACTOGAL, uma MARS, etc... se nós conhecêssemos a estratégia de comunicação individual destas empresas, elas, hoje em dia, não é que tenham de estar alinhadas, mas têm de ter padrões conjuntos se queremos ver, de fora, o sector como responsável e a trabalhar bem esta área. O problema é exatamente esse: se estas empresas estão a comunicar muitas coisas, iniciativas, de forma diferente até com conceitos diferentes, as pessoas não olham para a NESTLÉ, a COCA-COLA ou a UNILEVER, olham antes para as empresas alimentares.

Depois a desconfiança vai ser alimentada pela academia, que se quer apoderar das metodologias, tudo isso, e vai ser o “esfregar de mãos” dos políticos porque torna, muito mais fácil, o trabalho deles, e mais populista. Hoje proíbo copos de uso único, agora proíbo uso de sacos de plástico, ou não proíbo, mas cobro uma taxa – e aí o objetivo é pagar, para encher os cofres ao Estado. O oportunismo vai sempre dar aí: não vamos deixar de fazer as coisas, mas vamos pagar. O objetivo é receber mais dinheiro, não é melhorar o ambiente ou a vida das pessoas, muitas vezes.

Respondeu a muitas das perguntas, tal como se o impacto da comunicação é positivo ou negativo junto dos stakeholders – diz que as empresas não mentem, mas não geram confiança do outro lado. De certa forma a reputação é nula, porque não há confiança a ser gerada, mas só comunicação a ser percecionada como verdadeira, é isso?

É a chamada “neutralidade comunicacional”. E nós queremos é que este investimento... sinto que as empresas estão a investir nesta área, sim, grandes ou pequenas. Até nas pequenas há mais agilidade nestas questões. As PME's já não ficam tanto para trás, têm agências que trabalham bem o tema, às vezes também têm o problema – é preciso maior especialização. Mas acho que sim, realmente não estamos a conseguir “dar o salto” desta comunicação, “dar o salto” reputacional. Temos de estar preparados que a distribuição vai exigir muito mais dos seus fornecedores, com outro risco acrescido de que as indústrias façam o trabalho, e a distribuição “se apodere dos

louros”. A reputação da distribuição ficou muito abalada agora com a inflação e preços, não se duvide que eles vão querer capturar este capital de reputação, por um lado para anular a quebra que houve com a inflação e preços, para de certa forma dizer que, nesta área, são eles que estão a exigir e a ser sustentáveis. O risco é as empresas fazerem os investimentos, mas não “colherem os louros” de algo que é extremamente importante do ponto de vista da afirmação e competitividade de cada empresa.

Permita-me só fazer duas questões muito concretas para ver se percebi bem. Quando falamos de quais são os temas de sustentabilidade ambiental que a indústria mais comunica, o [entrevistado 6] falou no plástico; e relativamente aos que não comunica e devia comunicar, não falou num tema em si, mas falou na medição do impacto e do *trade-off*: “se fazem isto, em que é estão a perder, e não haver essa transparência. Algo mais que queria acrescentar?

Mais importante do que comunicar, às vezes, a dúvida que fica é: quando estou a comunicar questões muito individuais, às vezes não sei se estou a trazer esse problema para dentro de casa. Imagine que a NESTLÉ de hoje para amanhã diz que os seus produtos não têm mais edulcorantes. Isto será positivo ou negativo? Por um lado, leva as pessoas a dizer que anteriormente isto era um problema, quando nem se apercebiam: *então, andei a comer produtos que adoro, e agora é que percebi que andei a comer produtos com confiança, mas afinal consumi edulcorantes? Se eles estão a tirar, então, é porque fazia mal!* Tenho algumas dúvidas quando nos debruçamos sobre temas muito concretos.

A questão ambiental tem de ser integrada, também a questão da pegada ambiental, não só a de carbono. No passado, tivemos na FIPA um projeto-piloto da metodologia PEF¹⁸ da União Europeia, que não tenho dúvidas que, nos próximos anos, vai ser, provavelmente, convertida em legislação e vai ser aprovada uma metodologia única. Não posso ter 10 empresas a comunicar pegada ambiental com metodologias diferentes. Portanto, acho que esta ideia de uma metodologia de pegada ambiental, onde nós começamos a ver no nosso “farol” os vários fatores, e como é que um pesa sobre os outros para ver o *net* daquilo e termos um balanço positivo, acho que está muito pouco desenvolvido nas empresas e pouco comunicado. Hoje em dia, sabendo as métricas que existem, quando uma empresa diz assim: *vou caminhar em 2030, ou 2040, para a neutralidade carbónica*. Ou como é o caso da NESTLÉ até com o *superavit* ambiental, de devolver ao ambiente. *OK, dizem isto, mas têm métricas sérias para dizer isto nessa altura?* Se a NESTLÉ for confrontada por um jornalista, publicamente, com a afirmação suposta de atingir a neutralidade carbónica; se lhe perguntarem como é que está a medir isto e monitorizar para provar em 2030 que isto é verdade? Não sei se sabem responder ou, se saberão, de uma forma que as pessoas vão perceber. Acho que grande parte desse trabalho é interno, não interessa comunicar, é técnico, de gestão interna. Fatores integrados nos modelos de gestão, e depois estarão as pessoas da comunicação – uma área com um futuro enorme nas empresas – comunicação reputacional e de sustentabilidade... Essas pessoas sim, devem desafiar a própria gestão – que o seu trabalho não seja apenas comunicar o que foi feito, mas desafiar internamente, como é que provam isto? Para saber que o que está a comunicar é o essencial para aquele “alvo”. Se eu pensar nos sistemas

¹⁸ “A Comissão Europeia propôs os métodos PEF: *Product Environmental Footprint* e EF: *Organisation Environmental Footprint* como uma forma comum de medir o desempenho ambiental (*Recomendação 2021/2279 da Comissão Europeia*). O PEF e o EF são métodos que têm por base o *Life Cycle Assessment (LCA)*, recomendados pela União Europeia, para quantificar os impactos ambientais de produtos (bens ou serviços) e organizações.”

Mais informação disponível em <https://eplca.jrc.ec.europa.eu/EnvironmentalFootprint.html>

alimentares do passado, não tenho interesse em comunicar às pessoas o HACCP, etc. não interessa nada! Esta empresa, nos últimos anos, não teve problemas de segurança alimentar e pode evidenciá-lo. Claro que tem de deixar isto “debaixo de olho”, na semana seguinte, por azar, tem qualquer “coisa”... enfim são os riscos e não podemos deixar de comunicar por causa disso. Mas esta dialética interna de: quem comunica tem de desafiar a empresa e de perceber que aquilo que está a comunicar... quando for daqui a 6 ou 7 anos vai conseguir provar que chegou lá ou não chegou porque tem um motivo objetivo? Outra coisa é em 2030... *ah, em 2023, disse que ia atingir a neutralidade carbónica, mas hoje o tema é outro e já não vou dizer nada.* Estas comunicações a médio e longo prazo também são perigosas, porque de hoje para amanhã, também temos a academia a querer fazer disto um negócio, e andar atrás dos pontos fracos, instigando a imprensa. Volto ao início da conversa, temos de ter metodologias sólidas, métricas, e nas empresas ter internamente quem desafie os próprios modelos de gestão para extrair para o público e stakeholders aquilo que é essencial, porque, no final, aquilo que nós queremos é melhorar a reputação e gerar confiança.

Entrevistado 7 (transcrição):

Para a gestão e literatura académica, as três vertentes da sustentabilidade são a económica, a social e a ambiental. Realidade financeira da empresa, contributo da empresa para a sociedade (pode ser a geração de emprego ou donativos de produto, etc.) e a ambiental. As áreas dentro destas vertentes são ambíguas, consoante os autores. Considera que estas 3 vertentes estão presentes na estratégia e na comunicação da indústria de alimentação e bebidas em Portugal e, se sim, de que forma?

Apesar de sumariado, a sustentabilidade, quer económica, quer social, são muito maiores do que isso. De um ponto de partida, não há sustentabilidade social nem ambiental sem sustentabilidade económica. Acho que a sustentabilidade económica está sempre presente em todas as estratégias empresariais, as outras duas vão-se “estendendo”. Diria que a social, de uma forma mais antiga, mais que não seja pela envolvente com os colaboradores da empresa. A sustentabilidade ambiental ou o ambiente de forma mais genérica, sendo hoje mais demarcado, é um conceito relativamente recente nas políticas empresariais. Não digo que ele não esteja lá, mas não estava sistematizado. Hoje, fazemos um controlo de situações que antigamente se calhar tínhamos apenas a preocupação, não a forma de o comprovar. Trabalho nestas áreas há 30 e muitos anos e recordo-me, quando comecei, toda a área da sustentabilidade ambiental era um *fait-diver* que se dizia, fazia parte do discurso, mas que praticamente era muito pouco tido em conta.

Acho que hoje estamos um bocadinho ao contrário, e as empresas, quer por questões reputacionais ou por relação acionista, começam a ter uma preocupação que não pode ser meramente dizer que fazem. Costumo brincar que: “a mulher de César não tem só de fazer, tem de parecer”. Aqui é o inverso: não tem só de parecer, tem de ser. Em empresas multinacionais com controlo acionista, quer mais centralizado, quer mais alargado, começa a existir um ativismo acionista em que, muitas vezes, são os próprios acionistas mais do que o público, que são os primeiros a pressionar as alterações. Se não é por uma questão de vontade própria é por uma questão de obrigação porque não há outra forma de o fazer. A segunda questão associada a esta é a área da inovação – o que faz realmente a diferença nas empresas, quer na área reputacional e de marca; estas áreas começam a perceber que ter um bom desempenho aqui não é apenas um custo. Há aqui uma questão de investimento, que por vezes inicialmente é difícil de suportar, mas que tem de ser

encarado como um investimento de médio-longo prazo e uma parte do investimento em inovação que fazemos nas empresas, passa por questões, por exemplo, ao nível de material de embalagem. Questões que tenham um fundo ambiental associado. Hoje, a NESTLÉ tem sido o “porta-estandarte” na questão da agricultura regenerativa, é uma questão, uma fase, que tem uma relação direta com sustentabilidade e passa muito por isso – estamos um passo à frente. E acho que as empresas, e as grandes empresas, por maioria de razão, têm hoje uma obrigação de estarem à frente das legislações. Estas preveem para o tecido médio – a vantagem competitiva estabelece-se desta forma, estando um passo à frente.

Pelo contrário, o que ouvimos de um outro tipo de stakeholders, mais ligados à área política, em que há quase uma má vontade, um estigma na palavra multinacional. São supersimpáticas quando trazem investimento para o país, tudo o resto parece algo que temos de suportar. Esquecendo que são elas que, mais do que a sociedade civil, e o Estado, fazem o contributo mais acentuado para o desenvolvimento da sustentabilidade – são as empresas, com a sua prática. Sei que depois vamos à frente falar se tudo aquilo que se diz é verdade ou mentira. Mas como ponto de partida, muito mais que a empresa média ou pequena, são as multinacionais que hoje marcam as tendências.

Esta questão nem sequer é pacífica na indústria. Quando falamos de rotulagem nutricional, falamos dos semáforos, do Nutri-Score, sabemos que há hoje empresas com posições muito distantes a esse nível, estamos a falar de sustentabilidade, não só de rotulagem, algo que tem um impacto de saúde pública. Pode não ter a sustentabilidade ambiental, mas no mínimo a social. Acho que o contributo que as empresas fazem por si mesmas, nos produtos e campanhas de comunicação, pelos seus embaixadores-colaboradores, pela relação que têm com o tecido económico e social, acaba por ter um impacto muito grande nas três vertentes. Claro que a económica toda a gente associa mais rapidamente – multinacional tem de ter lucros e se não os tiver nada funciona. Mas tudo o resto, nem tudo é devolver à sociedade, aquele discurso bonito da caridade, de devolver à sociedade porque a sociedade nos dá. É mais aquela frase: *nós não estamos aqui para responder às necessidades das pessoas, estamos aqui para antecipar as necessidades das pessoas*. É estar um passo à frente, eu tenho de adivinhar e, eventualmente, convencer as pessoas que elas terão aquela necessidade e vão necessitar de certos produtos para a satisfazer. E se não fosse assim, de estarmos sempre a querer antecipar, ainda estávamos a “fazer fogo” – haver essa necessidade de estar um passo à frente do estádio atual que em cada momento existe.

Resumindo: a sustentabilidade ambiental é a mais relevante e a que mais se destaca na comunicação atual da indústria, ou não? E porquê?

É, por uma questão de moda. O tripé da sustentabilidade existe em qualquer circunstância. Não é tão bonito falar em sustentabilidade económica porque aparentemente estamos a falar em causa própria. A sustentabilidade social, muitas vezes, é mal interpretada, porque as pessoas vêem isso como: *não fazes mais do que a tua obrigação*. Nas empresas, na altura, começou a existir algum movimento na sociedade contra o excesso de comunicação em cima do que é que se oferecia e do que se dava, com a velha história do: *se eu dou, não é para dizer a todo o mundo que dou*. Por isso, a sustentabilidade social é uma “coisa” que se faz, não é uma coisa que se comunica. A sustentabilidade ambiental comunica-se, diria: 1. porque traz essa mensagem positiva em termos de comportamento e reputação empresarial; 2. porque, muitas vezes, associada a essa comunicação está associada a questão da inovação. Não fazemos uma comunicação meramente do *green*, não é só o “*washing*”, mas o *green* vem acompanhado de uma questão que é uma

resposta, por exemplo: muitas vezes as alterações de embalagem que se fazem, os materiais, etc., têm uma componente de conveniência; e a conveniência é sustentabilidade porque nos poupa tempo, dá-nos uma vida mais confortável e liberta-nos tempo para outras “coisas”. Mas, por vezes, ao conseguirmos comunicar e chamar a atenção pela via da sustentabilidade ambiental, chamamos a atenção das características que não são ambientais de um produto e que acabam por ter alguma utilidade para o consumidor. Nós temos sempre uma relação muito complicada com a publicidade. Acham sempre uma “coisa” traiçoeira, manhosa, alguém que nos quer convencer e “vender a banha da cobra”. Por outro lado, se não formos alertados para a existência das “coisas” nem saberíamos que existiam.

Vou muitas vezes às faculdades fazer apresentações. Faço uma sobre o papel das marcas, em que levo a capa de um disco de vinil que comprei há muitos anos que se chamava “Excelentes Músicas de que Ninguém Ouviu Falar”. É um bocadinho a mesma “coisa” com os produtos, dos quais nunca ninguém ouviu falar – há excelentes produtos que nunca ninguém ouviu falar, porque não houve associada uma comunicação. Não é meramente um instrumento de venda, é um instrumento de diálogo e comunicação. O ideal é convencer o consumidor a comprar, no limite, mas é muito mais do que isso. Se mudei as características de um produto, se tem menos açúcar, tem uma propriedade, funcionalidade, nunca ninguém adivinharia. Vou-lhe dar um exemplo do universo NESTLÉ. Trabalhei muitos anos na área do leite e, na altura, apanhei um produto que a Nestlé lançou que era o LC1 GO (parecido com o ACTIMEL) (que foi a primeira empresa, não a primeira, era um produto de origem japonesa, chamado YACULT) – a NESTLÉ foi a primeira empresa na Europa a introduzir o conceito de probiótico, e a NESTLÉ, na altura, vendeu aquilo como um medicamento. Falava das características e do que fazia bem, e dos “bichinhos”, e o consumidor pensou: *medicamentos, vou à farmácia*, e não ligou. Passada meia dúzia de anos, aparece o ACTIMEL com uma comunicação super básica, com uma pessoa protegida por uma “esfera” lá dentro, e isto protege, e não sei que mais, e aquilo “vendia que nem pãezinhos quentes”. Em vários estados, produtos como o ACTIMEL passaram a estar incluídos como despesas de saúde deduzíveis nos IRS – aconteceu em França. E as empresas concorrentes, super raivosas, porque é que o ACTIMEL sim, e os outros não? Um produto, quando adquire um determinado tipo de características – não digo que a NESTLÉ comunicou bem ou mal – o produto não tem tração, só quando o consumidor percebe a comunicação (nem tudo tem de ser básico). Mas a comunicação é fundamental.

Do ponto de vista da sustentabilidade comunicada, a ambiental acaba por ter um peso comunicacional. Porque a sustentabilidade económica é muito associada a que: *OK, não posso contribuir para a sociedade se não tiver resultados*, e as pessoas não veem isso. A palavra lucro, em sociedades católicas (todos os países latinos têm uma relação com o dinheiro)... se calhar vai almoçar e dificilmente duas pessoas falam uma com a outra sobre quanto ganham. Se for à Holanda ou à Dinamarca, qualquer país anglo-saxónico, é uma “coisa” que faz parte da vida, o dinheiro. A sustentabilidade social há sempre algum pudor também – fazer isso de forma sem ser excessiva. E a sustentabilidade ambiental é aquela que acaba por ter mais tração porque há uma população mais atrativa, mais ‘apetente’ a estas mensagens, mais jovem. Claro que depois nos levam ao “espaço” entre a mensagem e o exagerar da mensagem. E por isto: também falamos num período... hoje para amanhã se houvesse uma grande crise de desemprego, a sustentabilidade social adquiriria uma tração que hoje não tem.

Então focando-nos na sustentabilidade ambiental, e sabendo que as empresas desta indústria a comunicam, considera que existe um alinhamento entre os compromissos, o que elas comunicam, e o que efetivamente fazem, ou não?

Nim! Primeiro, hoje em dia, não comunicar nessas áreas significa aparentemente não fazer nada e as empresas não podem correr esse risco. Comunicar excessivamente pode criar a ideia de que eu estou a comunicar uma coisa que na prática não faço. Onde acho que está o logro nas comunicações, assenta nos compromissos futuros. Em minha casa, havia duas frases que se diziam sempre: *as desculpas não se pedem, evitam-se; e: não me digas o que vais fazer, diz-me o que já fizeste*. Uma empresa diz hoje que: *o nosso compromisso até 2040 é reduzir 40% do material não sei quantos*. Mas de 2023 até 2040, alguém vai controlar a evolução? Se alguém amanhã disser que são 30% ou 42%? Há sempre um qualquer “bichinho” que se vai lembrar do que alguém disse em 2023, mas são grandezas, pela sua razão de ser, difíceis de ser ‘checkáveis’, escrutináveis. Falamos muito de “coisas” que vamos fazer, falamos menos do que fazemos no dia a dia. Muitas vezes usamos exemplos de “coisas” que fazemos muito bem, para construir nas pessoas a ideia de que em todas as outras “coisas” que não aquela também fazemos muito bem. Nem é uma questão de vontade. Hoje em dia, há uma fobia clara contra o plástico. Ninguém quer perceber muito bem porquê: *ah e tal, os oceanos e os microplásticos*, e quando vamos ver como as “coisas” são percebemos que nós fazemos parte de um problema e que somos um contribuinte quase zero do problema, o problema não está aqui, mas nós é que temos de o resolver. Vamos ver, se quiséssemos mudar o negócio de cápsulas de café, se quiséssemos mudar todas as cápsulas para cartonados, como já existem alguns exemplos, além dos problemas das máquinas... adoramos beber café em copo de papel, mas é um copo com um banho de verniz por dentro, às vezes é pior que ser um copo de plástico que tem dois materiais. Se nós hoje optássemos por trocar o plástico por outras coisas íamos ter um problema sério com o papel, não haveria papel que chegasse, íamos deitar as árvores abaixo e que desgraça. As pessoas não têm sequer [noção], e na área alimentar isso é ainda mais crítico porque temos de associar à área da segurança alimentar e isso não é abdicável. Não vou trocar um material por outro a não ser que tenha uma garantia que o que substituto, no mínimo, me garanta que o produto quando é consumido tenha as mesmas ‘competências’. Às vezes, excede-se um bocadinho a dose, é demasiado embelezada, em termos de discurso.

Não digo que todos os casos correspondam a uma inexistência, mas pomos sempre a coisa no ângulo que fica o melhor possível do ponto de vista que tentamos transmitir. E é esse escrutínio que às vezes falha, e há os líderes e os seguidores. Há os líderes, que mudam práticas, e os outros que efetivamente sentem que têm de fazer mais, não fazem. E há, muito mais que nas grandes empresas, muita comunicação nas PME's e há muita discussão se o fazem bem. Há um desfasamento não entre o que comunicamos e o que queremos fazer, mas entre o que comunicamos e já fizemos – que são “coisas”, desde que bem-apresentadas, não estamos a dizer uma mentira ou aldrabar ninguém. Mas na lógica do: *vamos construir uma ponte e quando isto ficar pronto vou ter aqui uma estrada fantástica*. Mas quando ficar pronta e eu vou beneficiar disso? São as perguntas que fazemos. E durante as obras, nas cidades, achamos sempre que vai ser uma desgraça, só vemos buracos e pó, e depois de pronto: *OK, realmente isto ficou...* É este discurso que as empresas deviam tentar em algumas circunstâncias e não fazer disso uma questão de vantagem competitiva, criar algum espírito de “corpo”, para que haja uma transição gradual em termos de sociedade.

Voltando ao início da conversa, o consumidor é uma parte do problema, mas não é o todo. Vi uma capa uma vez que dizia que as marcas que mais apareciam nas praias como resíduos eram a COCA-COLA, a SUPER BOCK, o CONTINENTE, e não sei que mais. Mas as latas da COCA-COLA “têm pernas” e foram sozinhas para a praia? Não, alguém as levou e deixou lá. Por isso, muitas vezes, tendemos, e é um defeito nosso, todos, a desculpar os consumidores demasiado – a achar que eles são uma parte ‘tomadora’ da informação e não uma parte ativa. Muito do comportamento ambiental seria bem mais fácil se as pessoas separassem o lixo, com a reciclagem. Nós temos de as educar, mas nem tudo são as marcas que têm de educar, é uma questão cívica, de casa, escolar, e de outros níveis. Hoje toda a gente se senta atrás de um ecrã e “vomita”, mas depois no dia a dia se for preciso faz muito pouco face ao que prega, é por aí.

Na questão das empresas sentimo-nos obrigados a dizer às pessoas que fazemos para acompanhar a tendência. Fazemos sempre nestas grandes “tiradas”: *vamos baixar o plástico, diminuir a pegada carbónica* - certo. Enquanto indústria temos uma desvantagem – a NESTLÉ está num nível diferente não terá tanto, mas ainda assim tem – vendem-se os produtos ao retalho e o retalho comunica isto com muito mais facilidade, usa os seus números, faz aquilo tudo e é sempre o último. São os “amigos de tudo”, não interessa se com o nosso dinheiro, se com o de alguém. Nas empresas é mais difícil fazer isto. Por exemplo, a NESTLÉ é reconhecidamente uma empresa, mas há muitas pessoas que não sabem que é tudo NESTLÉ: NESQUIK é NESQUIK, e CERELAC é CERELAC. Na UNILEVER, é muito pior. A maior parte das pessoas não sabe o que é a UNILEVER. É muito difícil quando temos uma estrutura multiproducto, multisectorial, criar um espírito de “corpo”. É o esforço que se faz com o CHOCAPIC, e o chá, e na PURINA, tudo isto faz um conjunto, mas são parcelas mais difíceis de comunicar. E depois um supermercado diz: todos os produtos que estão à venda, 10 mil SKUs, resultam neste contributo. Depois a indústria assume, às vezes, uma posição um bocadinho difícil – parece que não faz tanto, quando na verdade, se alguém faz alguma coisa, é em sequência, é na cadeia, não é o último da fila que faz isso, mas é quem tem a possibilidade de o comunicar. Na comunicação acho que faltava não fazermos tanto da sustentabilidade ambiental um foco tanto de competição, mas mais de cooperação. Era mais fácil se a indústria conseguisse vender a sua posição que está a trabalhar, para que o vidro seja ‘retornável’, em vez de falarmos da SUPER BOCK ou da água do LUSO, e perde-se muito este esforço – são muitas “coisas” positivas, mas perdidas.

Acredita que a comunicação de sustentabilidade que referiu tem um impacto positivo ou negativo junto dos diferentes stakeholders, e porquê? Como a sua resposta anterior foi “nim”...

Acho que tem, mais ainda quando é bem feita. A comunicação de sustentabilidade tem “coisas” horríveis e fantásticas. É a comunicação de sustentabilidade boa que têm feito, não no geral. Dou-lhe um exemplo mais do nosso universo de uma empresa que acho que é o sim e o seu contrário na mesma “coisa”. O caso da TABAQUEIRA. Por definição, é uma “coisa maldita”. Trabalhamos na Centromarca, não só o alimentar, mas também o não alimentar. Toda a gente não quer estar na mesma fotografia que a TABAQUEIRA, porque parece mal, atrai problemas. Mas, ao mesmo tempo, é a empresa mais radicalmente inovadora dos últimos anos e aquela que mais trabalha sustentabilidade de uma forma trabalhada, construída, é um império, então, em Portugal, tem uma parcela brutal do mercado, e tem um caminho que vai construindo. Quando falamos do produto, ou da forma como esse contribui para a reputação... a reputação era muito pior. Ajuda muito a comunicação – a reputação ainda tem um obstáculo de base. Seguramente se há muitas “portas que se abrem”, há muito espaço hoje que uma empresa como aquelas consegue ter em vários

círculos de stakeholders. Também investe muito dinheiro nisso e “quem semeia colhe”, mas, na verdade, é uma boa comunicação a esse nível que, às vezes, os concorrentes de outras áreas têm dificuldade em reconhecer. Mas temos algumas empresas que fazem essa comunicação de forma muito assertiva, sem tentar “destronar”, como os “reis da bondade” – o bem pelo bem, não tanto só pela questão de mostrar. Contribui para a reputação quando é bem feita e mal feita, negativamente no último caso. As empresas, por vezes, esquecem-se que a reputação é se calhar o nosso “porta-aviões”. Um caso paradigmático é o que aconteceu com a Volkswagen, com a questão das emissões¹⁹ – aquilo é uma coisa muito grave, não uma “brincadeira de meninos”, com muitas linhas a considerar. Uma empresa com a reputação da Volkswagen resistiu àquilo. É como um seguro de vida, quando pagamos o seguro do carro achamos que estamos a pôr lá dinheiro para quê? Mas no dia que a coisa corre mal percebemos para que é que temos o seguro, não era contra terceiros... era contra todos os riscos, que me tinha libertado de uma série de problemas. A reputação é um bocadinho isto, como um “guarda-chuva”, só vemos a utilidade dele quando está a chover, não quando está sol, a não ser que sirva de sombrinha. Mas é essa reputação que estas mensagens ajudam a construir. Acho que, hoje, o consumidor – dizemos, muitas vezes, que ele é muito mais informado e exigente, um chavão – tem muito mais acesso a informação e demonstra publicamente um grau maior de exigência, o que não quer dizer que muita da informação a que aceda, a transmita e absorva, e que essa exigência que demonstra seja fundamentada. Não acho que o cliente tenha sempre razão, tem, a não ser quando não. Vemos isto nas “coisas” mais simples. Não foi há muitos dias que vi alguém pedir o Livro de Reclamações porque não gostou da expressão do empregado. Expressão, o que é a expressão? *Ele fez-me uma expressão que não gostei* – senti “vergonha alheia”. Problema é que vão para casa, e escrevem uma *review*. É esta exigência adicional que vemos.

Uso muito as redes sociais, mas é um “esgoto a céu aberto” em algumas “coisas”, é preciso ter um cuidado grande nas empresas na forma como se reage, é mau reagir mal. Não sei se acontece na NESTLÉ, mas mil pessoas não gostam de uma “coisa”, ninguém liga, mas se três forem para uma rede social a dizer qualquer “coisa” há logo um comité de crise para ver porque é que três pessoas estão zangadas com algo. A questão da reputação é fundamental. Exagerar na mensagem contribui para uma má reputação... e voltamos ao início da conversa. Hoje em dia, a parte da sustentabilidade económica exige que a ambiental, num determinado ponto, tenha de ter alguns limites sob pena da reputação e o valor económico da empresa perder algo com isso. Pode dizer que é uma “coisa” egoísta, não é. Hoje em dia, não é o caso da NESTLÉ seguramente, mas quando uma empresa é vendida, ninguém quer saber de fábricas e máquinas, no limite as pessoas sim, e as marcas. Eu quero é comprar marcas, porque têm determinada reputação no mercado. Aquela é a minha “joia”, e como tal se eu tenho que gastar dinheiro nos alarmes vamos pôr na “joia”, não no resto. Quando achamos que a comunicação é uma “coisa” inodora que não tem impacto nenhum é o primeiro passo para a desgraça. É não perceber nada do assunto.

Vou juntar as perguntas 6 e 7. Sobre os temas e mensagens que mencionou, recordando alguns: compromissos futuros, plástico, emissões; e os maus exemplos de os compromissos não serem sempre ações atuais, e no plástico, a gestão da embalagem e a transição para o

¹⁹ O Grupo Volkswagen admitiu, em 2025, ter recorrido a software fraudulento, “*instalado em 11 milhões de veículos, um pouco por todo o globo, como forma de reduzir as emissões de óxidos de azoto (NOx) de forma artificial, ou seja, sempre que o sistema detetava que o veículo estava a ser testado. Em condições normais de utilização, o veículo emitiria um valor muito superior de NOx, incrementando as emissões poluentes que lançava na atmosfera.*”

Mais informação disponível em <https://observador.pt/2022/05/30/dieselgate-no-reino-unido-e-gales-custa-mais-227-milhoes-de-euros-a-vw/>

cartão; há mais alguma mensagem ou temas que considere de destacar que a indústria comunica e quais é que estão em falta. Quais os que a indústria de alimentação e bebidas não comunica e deveria comunicar?

Uma área relacionada com a sustentabilidade ambiental e outra com a social. Na área da sustentabilidade ambiental, o trabalho que a NESTLÉ está a fazer, por vezes, faz-me alguma... ainda tenho de o perceber melhor. Mas acho que as pessoas têm de perceber enquanto consumidores que são o último elo de uma cadeia. Hoje falamos muitas de estratégias “do prado ao prato”, sempre defendi que deveria ser “do prato ao prado”. Não adianta muito dizer a uma pessoa que está confortavelmente sentada em sua casa que o produto vem do ambiente X ou Z, porque a pessoa vai assumir aquilo como um certificado, mas nunca vai percebê-lo. Hoje temos as quintas pedagógicas para as crianças perceberem que os frangos têm duas patas e as vacas quatro. Claramente vivemos numa sociedade, especialmente na alimentação, em que as pessoas querem tudo e não querem nada. É dramático. As pessoas querem alimentar-se a preços convenientes, mas não pode haver agricultura intensiva, os agricultores deveriam ser os “guardiões da paisagem”... Mas a seguir é perceber o discurso público nos últimos doze meses. Faz agora um ano, era capa de jornais, se haveria comida, em setembro/outubro, com o mau ano agrícola, e naquela altura não interessava o preço, interessava era existir a garantia de que haverá comida. Chegada a altura de setembro/outubro, já ninguém queria saber, só se falava do preço, ninguém queria saber que o preço era o resultado de haver pouco. Nós somos assim. A NESTLÉ já não tem essa relação tão próxima, mas tinha uma fábrica muito grande nos Açores: a PROLACTO. Uma pessoa quando chega aos Açores percebe o mundo de uma maneira diferente e vê vacas quase na pista do aeroporto. Os açorianos brincam com os “continentais” porque as pessoas saem do carro para tirar uma fotografia com as vacas. Para eles é “coisa” do dia a dia, para nós é uma “coisa” gira, como tirar uma foto com um elefante num safari no Quênia. Faz muita falta esta lógica na comunicação, desde que bem comunicado, obrigar as pessoas a fazerem “a viagem” – as pessoas têm de fazer essa viagem para perceberem que se calhar a sustentabilidade é o primeiro dos requisitos que uma agricultura tem. Por muitas asneiras que se façam pontualmente aqui e acolá, é o agricultor, o “caixote do lixo” do ambiente. Se a coisa correr mal nos outros lados é ali... e somos nós a seguir que vamos “pagar a conta”.

A segunda área, muito mais na sustentabilidade social: acho que estamos todos a perder de vista a evolução demográfica que o mundo genericamente está a ter. Portugal está a ter questões como envelhecimento, baixa natalidade – sabe o que isso significa para a alimentação infantil; a PURINA está muito bem porque as pessoas não têm filhos só têm cães e gatos. O que é que acho: acho que estamos muito preocupados com o presente, ao contrário das mensagens do ambiental, ao contrário dos compromissos futuros, que se calhar temos menos no presente, aqui estamos muito focados no presente. Aparentemente, estamos pouco preocupados com aquilo que vai ser a evolução futura. Farto-me de dizer isto nas últimas duas semanas, mas vou-lhe dar dois números para ajudar a perceber: o balanço natural entre nascimentos e mortos em Portugal, até 2100, se não se fizer nada, fará com que Portugal passe de 10 milhões para 6 milhões de habitantes. Esta “coisa” vai ser ajudada a resolver com a emigração, que não vem da Dinamarca, nem da Islândia, nem da Suécia, virá do Bangladesh, do Paquistão e do centro de África. Já nem falo dos problemas políticos e xenofobias. Há toda uma necessidade de estas pessoas serem inseridas de uma forma positiva na nossa sociedade. Quando falamos de 2 ou 3 milhões de pessoas que vão vir destas proveniências, é um mercado interessante, por muito pouco dinheiro que as pessoas tenham. Não vejo nas empresas ainda um “abrir de olhos” quer em termos de mensagem... claro que temos a mensagem politicamente correta de agora contratamos, agora aparece uma pessoa de outra cor,

um asiático e ficamos representados. Mas na prática não estamos a apercebermo-nos que o mundo está a mudar. Andar aqui no centro de Lisboa... é brutal o número de línguas que uma pessoa ouve ao mesmo tempo. E pensamos fantástico: os turistas vêm cá 2 dias, deixam cá dinheiro. A quantos restaurantes é que vai que falam português, não é quantos são portugueses, é se falam. Não adianta pensar que isto seja uma fase ou uma tendência. Faz falta as empresas, do ponto de vista da sustentabilidade social, pensarem isto.

Último ponto, ligado com este: um dos problemas que isto traz é o envelhecimento das pessoas. Acho que nas empresas hoje é muito giro nós fazermos kits de inserção, e a pessoa que chega tem um kit à espera, a sua chávena, bloquinho. Não temos o mesmo cuidado quando as pessoas saem no fim de vida das empresas. Saber sair é uma arte, e acho que faz parte as empresas falarem, de um ponto de vista comunicacional, do recrutamento, mas não se fala da outra ponta da cadeia. Não é tão bonito ou *sexy*. As empresas não vão ter só a parte a montante para a reputação, a jusante vai ser muito importante também. Felizmente hoje vejo – a NESTLÉ se calhar é uma exceção, trabalham na NESTLÉ com 50 anos, têm 22 anos de Nestlé; o número de “anos de casa” do funcionário-médio é muito elevado – muitas outras empresas onde [os funcionários] “saltitam”. Começa a fazer algum sentido a ideia de que tenho de ser uma boa empresa para trabalhar para fim de linha também. É isso que as empresas ainda não estão muito bem a fazer, ou se calhar sim e eu não estou a perceber. Noutro dia estava ao meu lado uma responsável da PORDATA durante muitos anos, a nossa demógrafa em Portugal, e dizia uma coisa, daqueles conhecimentos que não têm interesse nenhum a não ser quando pensamos naquilo – dizia que uma criança que nasce em Portugal hoje tem 57% de probabilidade de chegar aos 100 anos. E disse-me a seguir, de certeza absoluta, que quando ela chegar aos 100 anos, não serão os 100 anos de hoje, vemos isso nos nossos avós. O meu avô tinha 70 anos era um velhinho o meu pai tem 80 e tal e tem um ar muito mais jovem que o meu avô com 70. E nós quando chegarmos à idade deles, por aí fora. Estas pessoas não vão só sair das empresas, é um mercado brutal, em que não há jovens só há pessoas idosas, muitas vezes são pessoas que alimentam duas ou três casas, contribuem para as despesas familiares do outro lado – é uma área de sustentabilidade também. Não é assim tão giro e não dão a mesma atenção, mas faz falta – contribui para a reputação do longo prazo.

D3. Grupos de Interesses Especiais: Sustentabilidade Ambiental

<i>Entrevistados</i>	<i>Organização</i>	<i>Formato de Entrevista</i>
<i>Entrevistado 8</i>	Sociedade Ponto Verde	Microsoft Teams
<i>Entrevistado 9</i>	Associação ZERO	Microsoft Teams
<i>Entrevistado 10</i>	Pacto Português para os Plásticos	Microsoft Teams
<i>Entrevistado 11</i>	Associação Smart Waste Portugal	Microsoft Teams

Entrevistado 8 (transcrição):

Para a gestão e literatura académica, as três vertentes da sustentabilidade são a económica, a social e a ambiental. Realidade financeira da empresa, contributo da empresa para a sociedade (pode ser a geração de emprego ou donativos de produto, etc.) e a ambiental. As áreas dentro destas vertentes são ambíguas. Considera que estas 3 vertentes estão presentes

na estratégia e na comunicação da indústria de alimentação e bebidas em Portugal e, se sim, de que forma?

Acho que a sustentabilidade é um tema muito transversal, é um conceito muito aberto e tem evoluído ao longo dos anos. Começou por ser entendido como um conceito relacionado com matérias de impacto ambiental. Começou na indústria da alimentação com o seu impacto na extração de matérias-primas, da extração de valor, da pegada de carbono, e foi incluindo a componente de um modelo económico, da forma de fazer negócio, onde se cruza o conceito de economia circular. E quando o juntamos – basicamente aquilo que estamos a fazer é juntar à sustentabilidade mais ligada a esse conceito da sustentabilidade ambiental o conceito de *doing business* e da maneira de fazer negócios – para que a dimensão da sustentabilidade e do *doing business* andem de mãos dadas, possam criar valor, gerar riqueza para as nações, criar emprego e uma sociedade de bem-estar em respeito com as normas do planeta.

E depois tivemos outra evolução muito discutida, que acho muito interessante, que são as pessoas e o impacto social a que se junta aqui uma outra evolução, que é a evolução da *governance*, vinda da ESG²⁰. Podemos discutir se nós temos nas políticas de sustentabilidade três pilares ou se já temos 4 pilares: pessoas e *governance* são a mesma “coisa”? *Governance* está ligada à dimensão económica; mas, na minha opinião, está ligada com tudo, e tem a ver com o contexto em que vivemos, o ‘regulatório’, para que os temas de sustentabilidade façam uma evolução grande que tem que ver com a adoção, introdução desses critérios relacionados com o impacte ambiental, o económico e a gestão dos recursos humanos. Tudo isto são recursos, têm de ir para conselhos de administração das empresas e têm de ter um *owner* ou um conjunto de *owners* nesses conselhos.

Então, acho que o conceito da sustentabilidade tem vindo a evoluir e transformar-se e penso que essa evolução não está terminada. Olhando um bocadinho mais para a área que lhe diz respeito na indústria alimentar, existem aqui um conjunto de exigências muito relevantes nos últimos anos. O primeiro tem a ver claramente com o desperdício alimentar; é muito relevante porque se enquadra nos pilares todos: no ambiental porque está muito associado aos processos produtivos e hábitos do consumidor, e onde há perdas na cadeia de valor; está relacionado com esse desperdício o que se faz com isso, queima-se, ou não?; com o impacto social, muito desse desperdício é encaminhado para doações e IPSS – todo o tema é valor que vai continuar a merecer a atenção da indústria alimentar.

Em segundo lugar, outra dimensão muito curiosa, relacionada com a atividade da Sociedade Ponto Verde, tem a ver com o *packaging* e que tipo de materiais é que utilizamos para levar os produtos ao consumidor. Tem aqui duas componentes: a primeira com o ajustamento aos hábitos de consumo, famílias mais pequenas, mais dentro ou fora de casa, é preciso decidir se enviamos em vidro, plástico, que plástico; qual é a pegada carbónica no transporte, que outras emissões isso vai fazer, se é mais cara ou não; como é o fim de vida, se há alguma dimensão de reutilização ou se serão encaminhadas para reciclagem, e temos de tomar decisões relativamente ao fim de vida das embalagens. Qual o material, tipo de plástico e compatibilidade com os processos e tecnologia conhecida para reciclagem, para retornar e voltar a fazer matéria-prima para novos produtos. *Upcycling* se conseguirmos melhorar a qualidade da matéria-prima para reincorporar a novos processos, *downcycling* se fizermos uma desvalorização à matéria-prima e dermos utilizações

²⁰ ESG – Environmental, Social, and Corporate Governance.

secundárias, portanto todo o tema do *packaging* é muito relevante e agora está muito na mira dos reguladores e autoridades europeias.

Uma terceira dimensão, que considero muito relevante e contém as duas anteriores, tem a ver com a relação com o consumidor, sobretudo porque os temas da sustentabilidade, e no seu lado B do *greenwashing*, cada vez têm mais impacto na comunicação e na forma como as empresas colocam o seu produto à disposição dos consumidores. Porque eles têm-se tornado consumidores mais exigentes, a sociedade está muito diferente. As novas gerações têm uma perceção de um consumo sustentável muito diferente do que acontecia há dez anos. Nem é preciso dar um salto geracional inteiro, basta andarmos alguns anos na evolução do mundo. E, portanto, tudo o que são propostas de valor de um produto e marca de sustentabilidade na sua relação com o consumidor e na sua relação de concorrência de marcas no mercado – e a NESTLÉ que tem marcas universais – ganha uma enorme e extraordinária relevância. E vai também ser objeto de grande regulação porque temos em discussão também a diretiva das *green claims*, que é uma tentativa de obrigar as companhias a usarem identificadores do que são as suas alegações ambientais.

E há uma dimensão fiscal no meio disto tudo. Está a ver como a matéria é complexa, e os impactos são muito largos. Para a indústria alimentar, e para mim, encaixa muito no pilar social das pessoas, e tem a ver com a saúde e qualidade da alimentação, e alimentação saudável. Tem a ver com redução de teores de açúcar, usar determinado tipo de conservantes nas composições e formas dos alimentos, que estão a ser objeto de melhoria, mas muito impulsionados por aquilo que é uma penalização da utilização do açúcar e outros conservantes que têm vindo a ser proibidos. A fiscalidade tem uma dimensão cada vez maior no consumo, isolada diretamente ao consumo, o IVA. Estou a referir-me a fiscalidade específica para determinados produtos. No que diz respeito ao impacto ambiental das embalagens, estamos a evoluir para um quadro de fiscalidade em que vai ser mais caro reciclar embalagens menos amigas do ambiente, ao invés de outras produzidas com materiais mais conformes e mais amigas do ambiente.

E temos ainda uma outra dimensão mais global – e a NESTLÉ aí tem um grande conhecimento, mas não é só para ela, para todas as empresas que trabalham com grandes cadeias de abastecimento e vários mercados no mundo inteiro – tem a ver com a preservação do património cultural e a indústria ‘extrativa’, necessária para obterem as suas matérias-primas. Temos os temas do óleo de palma, os temas da desflorestação. Tudo isto são temas que, de um modo geral, afetam mais um tipo de negócio que outro, mas estão muito presentes na indústria alimentar e obviamente têm de ser focos e polos de atenção de quem está a tomar decisões e está a preparar as empresas para fazer esta evolução para um consumo mais sustentável, alinhado com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU, e o quadro regulatório europeu onde nos inserimos. E, ao mesmo tempo, temos de perceber como vão evoluir estas cadeias de valor muito longas onde tínhamos *sourcing* de todo o lado do mundo e temos de ter muita atenção como integramos o pilar social nestas cadeias longas de abastecimento, onde estou convencida que toda a normativa do ESG vai-se aplicar sobretudo às grandes empresas, e a normativa da taxonomia e obrigacionista vai trazer uma camada bastante complexa de *complaints* às empresas.

Focando-nos mais na comunicação, diria que a vertente ambiental é a mais presente na comunicação da indústria e, se sim, ou mesmo se não, quando olha para a sustentabilidade ambiental sendo comunicada pelas empresas desta indústria, existe um alinhamento entre o que comunicam e o que as empresas efetivamente fazem? E depois qual é o impacto na reputação?

É muito perigoso fazer generalizações porque as empresas não são todas iguais, tal como as áreas. Admitindo que essa pergunta é mais num contexto nacional, onde nós temos presença na indústria alimentar sobretudo de grandes multinacionais, eu diria que há uma grande preocupação com o impacte ambiental na comunicação com o consumidor. As marcas querem comunicar que são mais verdes, usam símbolos de embalagens, explicam alguns processos produtivos... Isto cada vez mais se sente, basta entrar num supermercado e ver as marcas a “gritar” pelo seu “verde”, mas isso é natural. As marcas não vão “gritar” pela sua dimensão da sustentabilidade pela forma como gerem os seus recursos. Embora já haja algumas marcas que o façam: integram cadeias de valor cuja mão de obra integra o respeito pelos direitos humanos, as suas embalagens são feitas com papel que vem de florestas sustentáveis, outras que fazem compensação de carbono... há muitas dimensões aqui, mas claramente penso que o impacte ambiental é aquele que está mais presente na relação com os consumidores. Porque é o que mais importa – é o que eles dizem que mais importa no momento da escolha.

No entanto, nós estamos muito longe do ponto de maturidade na comunicação com o consumidor. E acho que as marcas têm um longo caminho pela frente para comunicarem aquilo que são medidas que efetivamente já estão a ser tomadas e adotadas pelo seu modelo de negócio e aquilo que está a ser comunicado e transmitido ao consumidor. Posso-lhe dar exemplos que conheço bem aqui na Sociedade Ponto Verde: tem que ver com incorporação de reciclados que não está a ser devidamente comunicada; alterações ao tipo de embalagem; a indústria de bebidas que está a migrar por exemplo de PET verde para PET branco porque é mais compatível com o processo da reciclagem; utilização de colas que são mais fáceis no processo de lavagem das garrafas para serem trituradas e que saem com mais facilidade. Claro que o consumidor não percebe muitas destas “coisas”, são muito pequenas. E, muitas vezes, a nível corporativo e nos relatórios de sustentabilidade das empresas isto já começa a ser uma medida a ser comunicada bem como as políticas de mobilidade, transportes, investimento nas frotas elétricas, consumo de energia verde. Portanto, há aqui uma data de aspetos que pesam no negócio pesam imenso e que não são tão facilmente ‘comunicáveis’ ao consumidor. É mais fácil fazer as *green claims* na relação com o consumidor.

Em Portugal, acho que há várias velocidades: as grandes empresas estão a fazer grandes transformações e a comunicá-las; há muitas empresas que ainda não estão a fazer e há um longuíssimo caminho pela frente na comunicação com o consumidor. Temos de fazer escolhas: um consumidor tem de ter na sua prática, no seu comportamento, não importa o que o produto é, mas tem de ir para o sítio certo. Agora é no contentor de reciclagem e no futuro quem sabe numa *reverse vending machine* no supermercado.

Entrevistado 9 (transcrição):

Para a gestão e literatura académica, as três vertentes da sustentabilidade são a económica, a social e a ambiental. Realidade financeira da empresa, contributo da empresa para a sociedade (pode ser a geração de emprego ou donativos de produto, etc.) e a ambiental. Considera que estas 3 vertentes estão presentes na estratégia e na comunicação da indústria de alimentação e bebidas em Portugal e, se sim, de que forma?

Acho que podemos dizer que todas as grandes empresas desta área e de outras já integram a questão da sustentabilidade, pelo menos, no seu discurso, nos seus planos, no seu *reporting*. Para

ser mais clara: há uma componente de sustentabilidade que foi integrada pelas empresas que lhes fazia sentido, mas há uma componente que faz parte de obrigações, que a nível europeu foi sendo apontado que era necessário e houve legislação, e por essa via as empresas foram-se adaptando. E até está em discussão... há várias obrigações em termos de ‘reporte’, em termos das suas ações, das cadeias e do seu impacto. Dá maior responsabilidade às empresas e do nosso ponto de vista é positivo pois dependemos dessas intervenções e têm tido um grande impacto na forma como as empresas olham para estas questões.

Depois, obviamente, a sustentabilidade já tem, há bastante tempo, sido vista por elas como uma forma de se promoverem. Tentar mostrar, até porque sendo grandes empresas estão sujeitas a um escrutínio mais apertado – porque são multinacionais há intervenção em vários países. Hoje em dia, as sinergias são mais coesas e comunicamos com pessoas de todo o mundo e há situações que se vão conhecendo em várias partes do mundo e vão chegando à opinião pública europeia ou dos Estados Unidos, onde normalmente estas empresas estão sediadas.

Isso tem tudo conduzido a esse maior cuidado por parte das empresas, não é apenas uma resposta a estas obrigações – a própria evolução da sociedade tem apontado nesse sentido. Uma parte das empresas, dos cidadãos, já se aperceberam, até para o seu modelo de negócio, que precisam da sustentabilidade. No caso da alimentação diria que se calhar ainda é mais óbvio do que noutros casos porque dependem diretamente da natureza. Claro que tudo vem da natureza, mas nem sempre nos apercebemos disso da mesma forma como com a questão dos alimentos. Estão sempre a ser produzidos e há um impacto constante da sua produção. Por essa via, a questão da sustentabilidade torna-se muito importante. Obviamente não apenas do ponto de vista ambiental, mas também social: os direitos dos trabalhadores, o respeito pela propriedade. Um dos problemas que temos, hoje em dia, é o desrespeito pelo uso da terra em muitos países. Porque são terrenos que são afetos a produções alimentares ou outros que são controladas por multinacionais ou empresas que abastecem/são controladas por essas multinacionais. Há então uma cadeia que coloca vários desafios, cada vez mais públicos, então parece-nos que as empresas também estão a reagir muito mais e estão a tentar preparar-se para se salvaguardarem também. Algumas estarão a fazer esta reflexão para o futuro: *se cuidar dos recursos, vou ter alimentos para manter o meu negócio*, mas vai além disso, obviamente. Tem mesmo a ver com esta maior centralidade destas grandes cadeias e do impacto que têm e da sustentabilidade. Uma coisa, e isto nós sentimos muito, é o que as empresas dizem...

Nas três vertentes, sente que a comunicação da sustentabilidade, na sua vertente ambiental, é a mais frequente atualmente nesta indústria?

Na indústria alimentar... é difícil dizer-lhe porque normalmente estou muito mais atenta a esse discurso do que ao outro. Até acredito que muitas delas já trabalhem muito a componente social, de garantir as cadeias de abastecimento, o respeito pelos trabalhadores, os direitos das comunidades que vivem nos territórios... acredito que haja mais trabalho a esse nível e que eu possa não conhecer, porque não temos tempo para tudo e os relatórios para os quais olhamos com maior atenção, nas redes das ONGs, são mais focados na questão ambiental. Portanto, aquilo que conheço mais acaba por ser a argumentação das empresas do ponto de vista ambiental. Tem havido – ainda que nem sempre verdadeiramente “sentido no coração” – algum investimento em termos de comunicação. A questão do plástico, que é apenas uma, mas levou a que as empresas comunicassem bastante sobre esse tema e sobre esses objetivos. Também a questão das alterações climáticas... há aqui alguns temas-chave que têm puxado bastante as empresas em termos de

intervenção pública e a demonstrarem que estão a fazer qualquer “coisa” – é a esses que dou mais atenção. Mas acredito que também, do ponto de vista social. E o económico, não me preocupa, porque é o que as empresas fazem e, portanto, põem isso à frente de tudo o resto.

A questão social acredito que haja já, e chegam-me ‘ecos’. Nalguns aspetos alguma da legislação europeia que tem surgido faz um certo *merge* da parte social e ambiental, da responsabilidade ao longo da cadeia, muito focada em ambiente com aspetos sociais à mistura. E do meu ponto de vista deve ser também assim, cada vez mais, a sustentabilidade é isso tudo, não é só a questão ambiental, que sendo a base e é de lá que vem tudo, mas tem de ser articulada com outros aspetos, mas de facto diria, do meu ponto de vista como membro de uma ONG, a parte ambiental ...

A minha pergunta vai então no sentido daquilo que estava a dizer: sabendo nós que as empresas desta indústria comunicam a sustentabilidade ambiental, os seus compromissos e ações, existe um alinhamento entre o que é comunicado e o que as empresas efetivamente fazem ou não?

O facto de termos uma legislação, cada vez mais, exigente, certamente vai levar a que no futuro haja muito maior consonância entre as duas coisas. Basta ver o debate sobre as alegações ambientais que podem ser feitas ou não pelas empresas e dá logo para perceber – vamos ver em concreto no que se aplica, mas a rede está a ficar mais apertada e se uma empresa faz qualquer “coisa” tem de o provar com independência, uma entidade externa, etc. Isso vai obrigar as empresas a serem muito mais criteriosas e rigorosas no que comunicam. Neste momento não temos essa perceção. Não nos parece que muito do que as empresas digam o estejam a fazer de forma... como é que hei de dizer. Estava a ver até na introdução da sua tese, aqueles casos que cita da Break Free From Plastic, etc. Todas aquelas argumentações através dos objetivos voluntários a que muitas marcas se propõem e são aqueles acordos auto definidos que depois nunca são cumpridos. De tempos a tempos há mais uma meta, um objetivo a longo prazo, mas depois vão surgindo outras e aquela que foi prometida desaparece e a sua implementação deixa muito a desejar. Parece-nos que há muito discurso que não está consubstanciado em prática.

E o próprio modelo de muitas destas empresas é difícil de tornar sustentável. Esta grande dimensão das cadeias, a quantidade de material que precisam para alimentar a produção do que poem no mercado, coloca aqui grandes pressões. Às vezes, as empresas têm um determinado discurso e depois, seguindo agora um exemplo recente e que está ainda a decorrer... a revisão do regulamento das embalagens, que está na União Europeia em debate. Nós sabemos que algumas das grandes empresas estão a fazer campanhas verdadeiramente vergonhosas para tentar travar a reutilização, não vai ao encontro dos seus interesses diretos enquanto empresa, no modelo no qual apostaram e se aperfeiçoaram ao longo dos anos. Por vezes, têm um discurso público de apoio a soluções diferentes e pela sustentabilidade, mas depois no concreto quando as coisas começam a ser mais claras e a apontar caminhos diferentes daqueles em que investiram, vemos que, abertamente como algumas estão a fazer agora, ou “pela calada” por empresas que tentam fazer ‘lobby’ junto dos decisores políticos, tentam travar ao máximo tudo o que é legislação que possa colocar obrigações. Basta ver o trabalho que, muitas vezes, é feito contra a aplicação da responsabilidade ao produtor em alguns países, que não os europeus onde isso já está em lei e tem de ser implementado. Como noutras indústrias, vemos a indústria do tabaco a fazer a mesma coisa. Noutros países ainda continua... a dizer que o tabaco não faz mal e não deve haver regulamentação. Há coisas que ainda se passam hoje que imaginamos que não seriam possíveis.

Estas duas caras que muitas vezes estas grandes empresas têm, não só no sector alimentar, mas no geral, para nós ONG, que seguimos estes casos, são muito claras. E até acreditamos, porque nas empresas grandes – e não temos aquela ideia de que são todos malfeitores – por vezes, lá dentro até deve haver muita tensão. Porque falamos com algumas pessoas que genuinamente nos parecem focadas, interessadas, quase em sintonia com as nossas ideias e veem o benefício para as empresas, mas por vezes os decisores do departamento de sustentabilidade acabam por ser um subalterno de outros departamentos da empresa e, a não ser que do topo da hierarquia da empresa haja uma visão muito clara do que a empresa quer da sustentabilidade, é muito fácil que estas preocupações que algumas pessoas já tenham fiquem um pouco... não consigam ter o relevo suficiente para mudar o curso da empresa.

Dito isto, é verdade que as “coisas” têm melhorado. A tal evolução da sociedade em que os consumidores estão mais exigentes e querem outras “coisas” e querem que lhes comprovem que as empresas têm esses cuidados. São das primeiras quando há rotulagens, a chegarem-se à frente a apresentar essas inovações. Estive em investigação muito tempo antes e sei muito bem que há uma diferença entre o que as pessoas querem e os critérios que usam para fazer as suas compras. Para quem quer saber, pode saber com os rótulos, etc., mas sabemos que no geral tem aumentado a curiosidade, a exigência. Não é tudo mau.

Vou “pegar” em tudo o que disse de uma forma clara. Assumindo que há um desalinhamento e que as mensagens comunicadas são falsas ou até *greenwashing*, indique-me alguns exemplos destas mensagens que viu recentemente e o que seria necessário para a indústria fazer diferente. Que mensagens poderiam comunicar e que ações podia fazer para evitar o *greenwashing*?

Como é que estas más práticas de *greenwashing* podem ser travadas? Nós defendemos sempre que é através da regulamentação. Não defendemos acordos monetários, códigos de conduta partilhados, não somos favoráveis a isto. O que defendemos é que haja legislação e regras comuns para todos. Agora se os sectores se quiserem organizar e, por exemplo, ir mais além, ou até já estão organizados quando sai a legislação, para nós, ótimo, quer dizer que já trabalharam e refletiram e estão um passo adiante. Não é impedir a ação voluntária destas empresas, mas para nós o que é fundamental em qualquer área é que haja o “sinal” político, o caminho para onde se vai e o que se pode fazer. Claro que no concreto as “coisas” são mais complicadas – as “coisas” com as alegações não são simples de implementar e seguir. É preciso estar atento e nem tudo o que é *greenwashing*, é *greenwashing* intencional. Por exemplo, muitas empresas diziam: *deixámos de usar plástico*, mas nada no modelo foi questionado, se usassem outros materiais. Agora, do ponto de vista ambiental da sustentabilidade não há garantia que isso seja melhor. Não somos na Zero contra o plástico – que se acabe com tudo de uma vez. Em algumas circunstâncias, até pode ser a melhor solução. Agora, o que defendemos é uma alteração de modelos, estruturalmente, cada vez menos descartável, soluções descartáveis. Soluções reutilizáveis, de reenchimento, na área da limpeza aquelas soluções de diluição, tudo o que diminua o que temos no início mesmo que no final tenhamos o mesmo, como os champôs secos. Esse tipo de solução para nós é que é fundamental, não é mudar o recipiente do champô que pode ser de qualquer material, ou compostagem, mas depois não temos nem infraestrutura para o ‘compostar’, as pessoas não percebem que é diferente, metem tudo com os restantes plásticos, e depois aquilo vai contaminar os fluxos. E, principalmente, para nós é: ao substituírmos um material em grande quantidade por outro que vamos usar em grande quantidade, não há qualquer indicação que isso vá reduzir o impacto. O nosso grande problema acaba sempre por ser onde vamos buscar os

materiais e o impacto decorrente dos materiais que estamos a usar. Se em alguns casos pode haver uma melhoria – estar a usar papel em vez de plástico, pois é facilmente mais reciclável, mesmo que em termos de degradação seja mais fácil a degradar-se, ainda que vá libertar metano, é mais fácil que o plástico, pode haver algumas vantagens. Mas no global não nos é possível dizer.

E há empresas que o fizeram não porque quiseram enganar o consumidor, e dizer: *ah, vamos agora dar esta imagem que somos todos sem plástico*, muitas empresas sentimos que queriam só uma alternativa, porque sentiam que o plástico tinha muita reatividade junto do público. Vão ao mercado em busca de soluções, sem intenções de enganar quem quer que seja, e acabam por implementar estas soluções. Portanto, nem tudo o que é *greenwashing* é intencional, de tentar manipular. Mas tudo o que são estas metas que algumas marcas dizem que vão cumprir, descarbonização, embalagens reutilizáveis, como algumas já puseram essa meta. Mas que depois não têm verificação, tudo isso é *greenwashing*. Isso passa realmente uma imagem positiva sobre a empresa, mas depois a empresa não tem implementado nenhum sistema que permita garantir e demonstrar a quem for investigar que de facto há um interesse genuíno dessa empresa em fazer esse caminho.

Eu trabalho muito a área da economia circular e do plástico. Aquelas publicidades que dizem que algo é feito de plástico dos oceanos – claro que é importante, mas o mais importante é evitar que ele vá para lá. [O plástico] entrar menos no mercado, aquele que entra ser reutilizado, esse é o sistema. Recordo-me de uma publicidade de um retalhista. Era uma escova de cabelo biodegradável. Quem é que quer isto? Eu tenho uma escova de cabelo (acho que) há mais de 20 anos, porque é um produto durável. Não é para ser biodegradável. É bom ser reciclado no final, mas não biodegradável, porque, para o ser, face aos elementos exteriores, tem de se começar a degradar. Eu quero uma escova que se degrada? Não. Uma cápsula de café, é biodegradável? OK, é das poucas situações em que achamos que a substituição de plástico por um material que seja compostável, mais a nível industrial do que caseiro, poderia ter vantagens. Aquele resíduo está dentro de uma cápsula, é moroso retirar. Se houvesse de facto uma possibilidade de um material seguro para pessoas e ambiente e colocado no compostor industrial, se ‘compostasse’, isso seria uma “coisa” positiva. Agora ter uma escova de cabelo feita com grãos de café e biodegradável? Duvido que fosse. Normalmente nestes materiais o plástico fóssil também é incorporado. É uma conjugação de dois materiais que no final dá uma “coisa” que não pode ir para lado nenhum.

Depois também consideramos *greenwashing* – é mais um caso de roupa. Uma H&M – empresa pela qual tenho algum respeito porque acompanho a área dos químicos e regulamentação há muitos anos, e desde o início a H&M foi das mais proativas a defender uma regulamentação forte dessas substâncias... mas realmente o seu modelo é totalmente insustentável – tem uma coleção “Conscious”, mas isso é 5% de todo o seu modelo, e faz toda uma publicidade em torno daquilo... Claro que é interessante sabermos que há essa preocupação, mas o importante era que no modelo o “Conscious” estivesse lá sempre. Independentemente do que já fazem porque sei que as substâncias químicas que utilizam, o tratamento de água que fazem, até têm alguns critérios acima de outras empresas do mesmo sector, mas ainda assim trabalham num modelo insustentável, e usam uns pequenos nichos para comunicar uma “coisa” que depois não está lá “dentro”.

Se a sua perceção é que a indústria comunica “coisas” que são falsas, ou não são 100% corretas, o impacto na reputação – corrija-me se não for esta a resposta – junto dos stakeholders será, maioritariamente, negativo. A minha questão seguinte é: que temas acha,

focando-nos na indústria de alimentação e bebidas, que atualmente não são comunicados de todo e deveriam ser?

O que defendemos muitas vezes é a existência de circuitos curtos de abastecimento; não ir buscar ao outro lado do mundo. Até na alimentação sustentável, é preciso ter muito cuidado. Recordo-me de ver um debate, apesar de não ser grande consumidora, em que se falou que a quinoa, que começa a ser mais usada como fonte de proteína e substituto de carne, está a ficar inacessível nos mercados [produtores] porque é alvo de uma procura maior de outros mercados; e era a base de alimentação desses povos [os produtores]. Há aqui muitos desequilíbrios que podem ser causados, e nestas grandes cadeias é sempre muito difícil, porque trabalham com tantos alimentos diferentes, tanta “coisa”, tantas cadeias, que é difícil de dizer o que comunicar.

Agora, o que defendemos em termos de modelo alimentar: não é tanto o que estas grandes empresas apresentam, de trazer “coisas”, muito processadas. É muito mais tentar ter estes abastecimentos mais locais. O peixe tem sempre de vir de algum lado, porque localmente não haverá, pode ter de ser congelado no momento, isso até é comunicado, e positivo conseguir-se. E uma “coisa” positiva que essas empresas conseguirão é, como têm cadeias muito otimizadas, que a questão do desperdício alimentar seja mais ou menos controlado. Mais do que nalguns circuitos informais, que nós até defendemos, mas podem ter algumas quebras ou dificuldades maiores.

Embora saibamos que Portugal não é autónomo na produção da maioria dos alimentos que consome – nem é a questão de não poder ser importado – e não será autónomo nos próximos tempos. Mas, de facto, o peixe que consumimos muito, ou pior... por exemplo, o Japão manda-nos uma fruta e nós enviamos-lhe outra de volta, e por vezes são “coisas” semelhantes e isso é que não pode ser. Quando tivemos aqueles debates sobre acordos comerciais, em que se falava de enviar sapatos, a nossa indústria queria muito exportar para o Japão, e eles queriam enviar “coisas” semelhantes para cá, e o Canadá também. Mas isto do ponto de vista de sustentabilidade não faz qualquer sentido, toda a gente quer ter acesso a tudo, e têm esse direito. E é dos grandes desafios, toda a gente acha que com o online tem direito a tudo e as pessoas não se apercebem disso. A relocalização das cadeias para nós era um aspeto importante. Ter aquela noção de que os alimentos, se não são portugueses, vêm de cadeias de proximidade. Mesmo que seja da Europa.

Depois, o próprio modo de produção, do ponto de vista ambiental, ainda que o social também seja importante. Gostaria muito de poder confiar mais nos alimentos convencionais. Ainda hoje passei no mercadinho ao pé de minha casa e fiquei cheia de pena. Como consumo “coisas” biológicas, tenho pena, têm tanta variedade e gostava de apoiar estes pequenos vendedores...

E não sabe como foram produzidos, o que foi usado.

Exato. Como também nos supermercados etc., a agricultura convencional pode usar e usa, também sou desconfiada da agricultura familiar. Nunca me esqueço de [familiar] com o pesticida, que dizia para usar uma tampa e [familiar] usava duas para ter a certeza que “matava” tudo. Há muitas vezes uma má gestão por falta de informação.

Para mim, estas áreas são muito importantes, a questão das cadeias curtas, o modo de produção. Ainda que a agricultura biológica intensiva também tenha de ser gerida com alguma cautela sob pena de incorrermos em erros semelhantes, não no uso de produtos, mas no exaurir dos solos, que tem que ter o seu tempo e rotatividade em termos de culturas, para se manter saudável – um dos problemas é o solo degradar-se. E depois entram aqui as questões mais sociais: como é que estes

produtos estão a ser produzidos? As pessoas compram muito aquelas bananas que vêm do exterior, mesmo produtos biológicos dos mesmos locais. E nós sabemos que os trabalhadores estão sujeitos à aplicação de produtos prejudiciais para a sua saúde, ganham mal, não conseguem sair da pobreza. Mas compreendo que em cadeias muito grandes e tanta variedade de alimentos, como se comunica tudo isto? Isto interessa a um grupo de stakeholders ou cidadãos mais informados que querem um pormenor.

E agora como se fala no passaporte digital do produto, não sei se também para produtos alimentares, mas imagino que sim, através de um QR Code, pode ter-se acesso a informação mais pormenorizada. Mas esta ideia de que alguma vez vamos conseguir, através da informação, controlar tudo, é uma ideia em que só acredita quem não está “por dentro”. Estive no início do debate sobre a pegada ecológica do produto, que tinha de ser debatida a nível europeu, e isto começou há pelo menos 15 anos, e até hoje não conseguimos ter isto propriamente implementado. E aquilo que existe é a definição de critérios da pegada de produto para determinados sectores, não é uma coisa generalizada, é extremamente complexo, criticável de vários pontos de vista. Quando queremos ir ao pormenor, é praticamente impossível ter acesso a informação que poderia diferenciar.

Por exemplo, uma das coisas que se faz é procurar as dimensões onde o impacto é maior. Recordo-me que na altura um dos debates era que o olival intensivo poderia ter uma pegada menor do que o extensivo dependendo dos critérios considerados em modo biológico, mesmo só em modo extensivo. Porque tinha a ver com os impactos e a produção por hectare, como a produção era muito mais elevada, o impacto podia ser diluído. Alguma vez eu ia preferir um azeite produzido de forma intensiva a um azeite extensivo, biológico? Eu iria sempre [para este último]. Há coisas que não conseguimos medir. A biodiversidade, e os seus benefícios, associada a um olival extensivo, isso não entra, não é? Na área dos têxteis também há a definição da metodologia e uma “coisa” que não entra lá são os microplásticos. Como é que é possível? Daqui a bocado as fibras naturais são piores que os microplásticos. Ou a questão das substâncias químicas... enfim.

Cada vez mais, o importante é na base haver esse conceito dentro das empresas e integrar estes conceitos nas escolhas dos fornecedores. Nem é tanto o que comunicamos. Mas se nas práticas das empresas as “coisas” estão diferentes, é aí que a mudança está. E se há pagamento justo. Esse tipo de “coisas” é que vão mudar o mundo, não é tanto apresentar um relatório ou uma pegada ecológica de um produto. Havia um conjunto de pessoas que até queriam avançar com uma coisa semelhante em Portugal. Mas esperem, isso já está a ser definido a nível europeu, não vamos arranjar novas métricas ou metodologias de pegada, e davam-me exemplos de como estava a ser aplicado. E era impossível distinguir um tomate produzido num terreno familiar ou um produzido de forma mais intensiva no Ribatejo, ou entre produzido cá e em França. Então, onde ficamos? São bases de dados gigantescas, porque os produtores mais pequenos têm mais dificuldades. Claro que as empresas grandes têm essa capacidade, ainda que com os seus desafios – calcular as suas pegadas de produto é difícil. Todas essas situações têm de ser acauteladas. Por isso, não somos grandes apologistas da pegada ecológica de produto, muito mais por certificações de um conjunto de critérios que têm de ser cumpridos para o produto estar no mercado, em vez de um produto ser ligeiramente melhor do que o que está ao lado. Sabemos o que está nessas diferenças, e o que está lá pode ser pouco relevante do ponto de vista da sustentabilidade. Portanto, a comunicação é mesmo uma área complicada, hoje em dia, e temos de perceber o que faz sentido comunicarmos.

Tenho este princípio: não há nada como o exemplo. Uma empresa que integra estes princípios na sua intervenção, quase que isso vem naturalmente, vai-se comunicando naturalmente. Através dos fornecedores, que passam aos consumidores. Claro que têm de comunicar e têm máquinas poderosas para isso. Nem é só a marca que tem de comunicar. Por exemplo, acho interessante quando – também acho que foi a GARNIER quando faziam aquela publicidade ao champô sólido – falam da redução do impacto e isso também é importante. As máquinas de comunicação também podem ter um impacto grande se passarem mensagens reais. Claro que não sei como estão as vendas, portanto continuo a ver as prateleiras cheias de champôs normais, não há tanta oferta, claro. Mas há uma oportunidade das marcas, com o eco e amplitude da comunicação que conseguem fazer, de passar mensagens que elas próprias ajudam à transformação social e das práticas e isso também é positivo. Quando uma boa prática é real, consideramos positivo que ela seja comunicada.

Lembro-me que tivemos uma conversa com uma marca portuguesa, e eles diziam que não queriam comunicar porque diziam que: *vão dizer que estamos a fazer greenwashing*. Havia um certo pudor em comunicar várias coisas. Aí a tal certificação pode ajudar. Esta comunicação também é importante senão as pessoas não vão aperceber que alguém está a fazer determinada “coisa”. E isso tem um reflexo no preço. As pessoas não têm noção, não se aperceberam...

As empresas habituaram as pessoas à ideia de que a alimentação pode ser barata, e não pode porque é um sector que cada vez tem maiores exigências em termos de produção, e cada vez maiores, do ponto de vista social, ambiental. Essa ideia de que podemos ter uma alimentação constantemente barata, muito embora aumentem as obrigações, e nós estejamos a ver que muitas das práticas agrícolas que nós temos e que alimentam este “motor” do alimento barato põem em causa esta nossa capacidade futura de produzir alimentos de qualidade para todos – a ciência começa-nos a dizer isto. Portanto, temos de perceber que temos de fazer diferente. O próprio desperdício alimentar decorre desta banalização do alimento, para a maioria das pessoas – que não queremos pobres sem acesso aos alimentos. Para a maioria das pessoas, eles são acessíveis. Claro que há agora uma crise. Mas são acessíveis, em grande variedade. Dar agora um passo atrás e dizer que isso é o debate da agricultura biológica: *ah, mas isso é muito caro*. Não! A tradicional é que não está a pagar os custos reais! Isto é uma coisa que tem de ser feita via legislação, não é a NESTLÉ que vai passar a dizer que só tem alimentos biológicos e aumentar preços em consonância, tem de haver um trabalho mais profundo: comunicar de alguma maneira o que custa produzir uma batata ou as várias “coisas” processadas, os diferentes alimentos.

Este é um dos grandes desafios que temos: é muito mais fácil construir uma sociedade descartável, com acesso a tudo e relativamente barato, do que fazer o caminho inverso de voltar à produção e reutilização, vamos ter de ter mais atenção, não podemos comprar tudo o que comprávamos, nem fora de época, e agora se não temos, achamos estranho. Hoje em dia, vamos ao supermercado e a maior parte da maçã que eu vejo, vem da Argentina, da Nova Zelândia, e isso não faz sentido nenhum do ponto de vista da sustentabilidade. As pessoas habituaram-se a ter maçãs todo o ano.

Entrevistado 10 (transcrição):

Para a gestão e literatura académica, as três vertentes da sustentabilidade são a económica, a social e a ambiental. Realidade financeira da empresa, contributo da empresa para a sociedade (pode ser a geração de emprego ou donativos de produto, etc.) e a ambiental.

Considera que estas 3 vertentes estão presentes na estratégia e na comunicação da indústria de alimentação e bebidas e, se sim, de que forma?

Acho que a económica está presente, mas acho que há uma certa contenção em comunicar – parece que ter lucro é, assim, uma “coisa” má. E acho que isso acaba por ser mais espelhado naquela parte mais técnica dos relatórios integrados – aparece, mas acho que essa parte é tratada com mais seriedade. A parte social tem vindo a ser uma preocupação das grandes empresas em comunicar – é a perceção que eu tenho – e a parte ambiental também. Há, cada vez mais, como disse, sobretudo nas empresas grandes, as mais pequeninas... bom, mas é engraçado, há algumas pequeninas que têm uma preocupação grande em fazer essa comunicação também, se calhar porque perceberam que isso pode ser um bom veículo para chegarem a um determinado público – acho que, cada vez mais, se vê essa preocupação. Onde acho que há alguma contenção, e não vejo que essa comunicação seja feita de uma forma mais aberta, é no pilar económico.

E destas 3 vertentes, qual é que diria que é mais relevante para a indústria de momento e que acaba por se destacar na comunicação da indústria – aparece com maior frequência – e porquê?

Acho que a ambiental, neste momento, é das mais relevantes. Se calhar, dependendo dos sectores, mas focando-nos no agroalimentar a sustentabilidade ambiental é muito importante porque é *mainstream*. Mas acho que a parte social tem um impacto muito grande, por termos estado numa pandemia, e houve uma preocupação muito grande com as pessoas a diferentes níveis. Acho engraçado também – tenho a perceção que começa a haver uma preocupação com a responsabilidade social, tanto interna como externa – comunicar também o que se faz dentro, para as pessoas “da casa”, e também as preocupações para com outros stakeholders externos.

Focando-nos só na sustentabilidade ambiental, e uma vez que já chegámos à conclusão de que as empresas a comunicam, na sua opinião, existe um alinhamento entre o que as empresas desta indústria comunicam e o que fazem, ou há um desalinhamento entre comunicação e realidade?

Acho que ainda haverá algum desalinhamento. Sobretudo quando olhamos para grandes empresas, às vezes, a perceção com que fico é que temos uma área – as que têm áreas que trabalham estas temáticas, departamentos de sustentabilidade, ou de ambiente, ou o que seja – onde estão muito focados e acreditam muito no que estão a fazer, mas é preciso que todas essas “coisas” se “entranhem” na organização. Acho que poderá ainda haver alguns desalinhamentos, não estou a falar de políticas que implicam alterações de infraestruturas, quando há alguma decisão e isso é comunicado: novo sistema de tratamento, ou alteração de fundo, ou projeto de energia, ou o que seja... o que acho é que nas práticas do dia a dia, se calhar, ainda há organizações onde não estão todos alinhados. Tenho um bocadinho essa perceção. Ou seja, a comunicação interna não sei se “passa” sempre.

A sua resposta foi um pouco dúbia, para mim, pelo que vou “misturar” as perguntas seguintes. Diria que as empresas emitem mensagens falsas e fazem *greenwashing*, ou diria que elas são transparentes na sua comunicação, apesar de haver desalinhamento?

Acho que a comunicação é transparente, e as intenções e vontade do que pretendem fazer. Por exemplo, uma empresa que diz: *eu tenho embalagens que têm material reciclado incorporado* – está a falar verdade e acredito piamente que é isso que está a acontecer. Não é nesse tipo de

comunicação, não é onde se diz que: *estamos a fazer uma reestruturação do nosso plano energético e conseguimos estes painéis e estamos a consumir esta energia verde a X%*. Existe é desalinhamento quando se diz: *fazemos recolha em todas as nossas lojas*, e há ali um chefe de loja que não está suficientemente sensibilizado e há áreas para trabalhar, por exemplo, os colaboradores daquela zona não estão muito preocupados com isso. Ou seja, acho que a comunicação não é pensada como “bom, agora vamos dizer aqui que vamos fazer isto quando sabemos que na prática não fazemos”.

Foi bastante mais clara, nesta resposta. Exemplos dessa comunicação transparente diria: incorporação de material reciclado nas embalagens, utilização de energia proveniente de fontes renováveis, certo? E agora, sendo a sustentabilidade ambiental um tema tão mediático, considera que a comunicação de sustentabilidade tem um impacto positivo ou negativo na reputação desta indústria, e das suas empresas, junto dos diferentes stakeholders, e porquê?

Acho que tem um impacto bastante positivo – é obrigatório ter de se fazer este tipo de comunicação, porque as pessoas se preocupam, cada vez mais, com este tema. Independentemente de depois no dia a dia todos nós consumidores termos as nossas falhas e dificuldades, acho que estamos todos muito preocupados com estas questões, comparado com há uns anos. Acho que é quase imperativo as grandes empresas terem este tipo de comunicação, porque têm de ter este tipo de preocupação. Não só por ter... Os assuntos são pensados e tratados, e depois comunicados.

Referiu em algumas mensagens que partilhou: a incorporação de material reciclado e a energia de fontes renováveis, diria que estes temas são os mais referidos?

No meu caso, estou muito atenta à questão dos resíduos, e as empresas, cada vez mais, comunicam este tema. As emissões de carbono também são uma preocupação grande. Acho que se foca tudo em resíduos, energia... ainda que talvez por eu estar mais por dentro do sector, começa também a haver a preocupação com a questão da biodiversidade. Ainda ontem estive num seminário onde um dos grandes retalhistas da nossa “praça” estava a falar do relacionamento que tem com o seu clube de produtores e um dos exemplos que deram foi a questão da biodiversidade e o programa que têm para proteger os ninhos de águias lá na ceara – a altura da nidificação é a mesma da colheita, então fizeram um programa para proteger os ninhos antes das ceifeiras passarem. E isto foi comunicado, e aí houve uma preocupação em comunicar as questões da biodiversidade também. A questão do clima, emissões, biodiversidade... a questão da água e qualidade da água não tem sido muito focada mesmo com a questão dos efluentes, líquidos, ou emissões gasosas que não tenham tanto a ver com a questão do carbono, não vejo que haja aqui tanta comunicação, porque também são as “coisas” que as pessoas têm mais perceção. A maioria das pessoas já ouviram falar da questão das emissões de carbono e do clima, portanto mesmo que não saibam muito bem o que é que é, já sabem que haverá um problema para o qual estão a fazer alguma “coisa” e isso é bom.

Para além da água, mais algum tema que pensa ser menos abordado e deveria ser mais?

Acho que há algumas questões não muito abordadas, que têm a ver com a parte inicial de processo agroalimentar, na própria produção. Não se fala muito como é que os cuidados em termos da produção que vão desde as patentes das sementes, a como é que a agricultura é feita, não só a questão biológica... há alguma comunicação sobre isso, mas aí é um sector que... não interessa muito entrar em grandes detalhes. E a questão da produção agrícola, métodos de produção,

começa a haver alguma comunicação relativamente a de onde vêm os alimentos e como são produzidos, e pessoalmente tenho também bastante interesse nessa área e acho que é uma área que tem um impacto muito grande nas nossas vidas. O que comemos, como foi produzido, como funciona isto, a questão das sementes. A nível europeu, quase tivemos de patentear a questão dos alimentos que dão origem aos nossos alimentos. A questão da produção e bem-estar animal começa a aparecer, mas ainda são áreas que... pronto. As questões ambientais que depois se vão ligar muito com a nossa saúde e com o nosso bem-estar. Aqui são áreas onde há uma tentativa de passar um “bocadito” ao lado. Se bem que há preocupações. Ontem, ter assistido àquela comunicação – há algumas preocupações sobre essas questões também, mas poderia ser mais comunicado. A questão do impacte ambiental de consumirmos alimentos que vêm do outro lado do mundo, explicar, por exemplo, às pessoas que consomem biológico, mas não olham para os rótulos para “coisas” que vêm do outro lado do mundo, embaladas há não sei quanto tempo, e tudo isto tem impactes ambientais grandes.

Entrevistado 11 (transcrição):

Considera que as três vertentes da sustentabilidade: económica, social e ambiental estão presentes na estratégia e comunicação da indústria de bebidas e alimentação em Portugal e, se sim, de que forma?

Na minha opinião, a sustentabilidade tem-se tornado uma estratégia na comunicação da indústria de alimentos e bebidas. As empresas estão, cada vez mais, conscientes dos impactos económicos, sociais e ambientais das suas operações e procuram tentar incorporar, cada vez mais, práticas sustentáveis na cadeia de valor e nos processos de produção.

Falando um pouco dos três: acho que, no aspeto económico, as empresas entendem que a adoção das práticas sustentáveis pode trazer eficiência operacional, redução de custos a médio e longo prazo – acho que é sempre um aspeto relevante para as empresas. Através também de investimento em tecnologias mais eficientes, parcerias com fornecedores, adotar princípios sustentáveis e muito também através do fator custo e lucro, que está sempre na base das decisões. O aspeto social: as empresas estão também, neste caso a indústria alimentar e de bebidas, preocupadas com a segurança alimentar e por isso pretendem também garantir boas condições de trabalho e que os consumidores tenham boas condições nos seus produtos. E, por isso, é relevante. Também começam a trabalhar com a comunidade envolvente neste aspeto – este tema social é o que se fala menos em termos de sustentabilidade, e começa a ser uma preocupação. E a nível ambiental, a área que trabalhamos mais, a indústria começa a adotar a questão da pegada ecológica, carbónica – esse é um tema que começa a estar no dia a dia. E as maiores, então, começam a ter essa preocupação ainda maior: descarbonização, emissão de CO₂. Também na questão das matérias-primas, design das embalagens, escolha das matérias-primas, e também de evitar o próprio desperdício ao longo de toda a cadeia de valor – acho que é um tema também muito relevante. Por isso, estes três aspetos começam a ser vistos como uma oportunidade nas estratégias de Marketing e Comunicação. Na minha opinião, começa a haver, cada vez mais, transparência nestes temas e os consumidores começam a tomar mais consciência e, cada vez mais, estão comprometidos com a sustentabilidade e são mais exigentes nestas áreas.

Qual é que diria que destas três vertentes: económica, social e ambiental, é a mais presente na comunicação, a mais frequente? E porquê? Porque acha que esta indústria comunica essa vertente com maior frequência?

A ambiental é a mais presente e em termos de comunicação é a que tem mais destaque. O meu exemplo: na parte da produção de alimentos, nas diversas etapas do processo de cadeia de valor, temos os consumidores, cada vez mais, preocupados com a origem do que consomem, do impacto ambiental associado à pressão regulatória e legislativa nesta temática. Mas tem de se ter atenção para garantir que não há *greenwashing*. Acho que a parte ambiental começa a ser mais presente: os rótulos a dizer qualquer coisa, as embalagens é um tema frequente da incorporação do que é reciclado ou não, e acho que isto devia ser também uma parte obrigatória na comunicação, na parte da embalagem – a sustentabilidade do produto. Na minha perspetiva, o ambiente é o que começa a ser mais presente e com mais transparência.

Focando-nos apenas nesta área da sustentabilidade ambiental, diria que, nesta indústria, a comunicação está alinhada com as iniciativas e os compromissos, e aquilo que efetivamente as empresas fazem? Há aqui um *match* ou não?

Acho que há. As indústrias começam – e a investigação tem um carácter importante – a trabalhar com o sector científico, que é muito importante para garantir que as informações que transmitem são reais e transparentes. Antigamente, havia muito *greenwashing*, utilizavam-se esses chavões, por dizer, sem grande justificação. Por isso, acho que começa a haver um alinhamento entre os compromissos e iniciativas comunicados pelas empresas na indústria, em relação à sustentabilidade, variando de empresa para empresa, obviamente. Algumas começam a colocar algumas medidas em prática, enquanto outras continuam a enfrentar alguns desafios na sua implementação. Mas acho que começa a haver esta ligação. É importante reconhecer que as empresas estão em diferentes etapas na sua jornada, e podem enfrentar alguns obstáculos na implementação. Algumas estão num estado maior de maturação do que outras. Para avaliar este alinhamento dos compromissos das empresas, é necessário ter em consideração esta transparência, a questão das empresas grandes, relatórios de sustentabilidade – com a taxonomia, que começa a ser um ponto obrigatório, e vão seguindo este trabalho. Por isso, divulgam as informações claras das metas, iniciativas, relatórios de progresso, para haver uma forte comunicação com o consumidor e algum sucesso. Mas tem de haver olhar crítico, algum cuidado, para o alinhamento destes compromissos. Mas acho que é por aqui o caminho – começa a haver mais esta ligação e transparência, na minha perspetiva.

E se eu lhe perguntar, assumindo que a comunicação é, maioritariamente, transparente, se eu lhe pedir exemplos concretos, mensagens que identifique como transparentes neste âmbito? Algumas que tenham sido percecionadas por si. Algum tipo de comunicação de empresas da indústria que tenha visto e dissesse: *ok, isto é transparente, real e a empresa está a fazer isso*.

Mensagens como o *eco-friendly*, circular, conservação dos recursos naturais, eficiência energética, redução de emissões de carbono, inovação, produtos inovadores. São esse tipo de mensagens que começam a passar e a terem destaque, nessa medida.

Então e sendo a sustentabilidade ambiental um tema tão mediático, e uma preocupação cada vez maior da sociedade, e assumindo que essa comunicação é transparente, considera que

esta comunicação da indústria tem um impacto positivo na sua reputação ou não? E porquê?

Sim, cada vez mais, um impacto positivo. Dependendo de como é que a realidade está alinhada com as ações efetivas das empresas. No entanto, acho que é mais no sentido positivo. Destacar o aumento junto dos stakeholders, não só dos consumidores, investidores, é por aqui que se tem trabalhado para que haja cada vez – no dia a dia do nosso trabalho trabalhamos muito a estratégia colaborativa. Sentimos que começa a haver mais abertura nesse sentido – trabalhar com relacionamentos mais fortes, mais transparentes. É importante para destacar essas empresas das outras, concorrentes, nesse sentido. E, desta forma, começa a atrair mais, tanto investidores como consumidores, e levando também a uma fidelização dos públicos-alvo nesta área. Acho que também aqui as próprias indústrias começam a envolver mais a própria equipa, os próprios colaboradores nestas práticas e acho que isso também é uma mensagem positiva no trabalho diário, e começam a aparecer mais inovações neste sector, mais ideias – podem ser também uma boa prática para trazer como exemplo desta sustentabilidade ambiental.

Vou “saltar” a pergunta 6 porque já partilhou várias mensagens. E temas que não são abordados, e deviam ser, e porquê? O que falta, no fundo.

A questão das embalagens fala-se muito, é um tema desde que houve a questão dos plásticos, vidro, papel. Coisas que não se falam é a poluição do ar interior, a qualidade do ar interior dever-se-ia falar – tem a ver com a qualidade do trabalho. Depois o da água fala-se menos nestes sectores: os gastos efetivos de água, produção, gestão sustentada da água, são áreas relevantes para a sustentabilidade ambiental e não se fala tanto neste sector. Depois o impacto na biodiversidade, local ou boas práticas, degradação dos solos, perdas de habitat, não se falam tanto neste sector. As pessoas não têm essa perceção, e são temas relevantes. Depois outros que se calhar se fala pelas emissões de CO₂: a questão logística dos transportes dos materiais em termos de distâncias, das emissões – vai-se falando, mas não é tão focado. De um modo geral, serão estes os menos falados. E são todos importantes para permitir que haja um futuro mais resiliente e sustentável.

D4. Media

<i>Entrevistados</i>	<i>Organização</i>	<i>Formato de Entrevista</i>
<i>Entrevistado 12</i>	Expresso	Chamada Telefónica
<i>Entrevistado 13</i>	RTP	Respostas por escrito
<i>Entrevistado 14</i>	TSF	Respostas por escrito
<i>Entrevistado 15</i>		Chamada Telefónica

Entrevistado 12 (transcrição):

Na literatura e no que sabemos de sustentabilidade nas empresas, esta é vista de três formas. A primeira é a económica: são empresas viáveis ou não, dão lucro ou não; a segunda é a social: apoiam as comunidades à sua volta ou não (por exemplo, na alimentação podem ser donativos de produto, ou a geração de emprego, que é comum a todas as indústrias); e a

ambiental, que é o conceito de sustentabilidade que todos conhecemos. Considera que estas três vertentes estão presentes na estratégia e na comunicação da indústria de alimentação e bebidas e, se sim, de que forma?

Acho que a sustentabilidade ambiental está muito presente na comunicação das empresas e das marcas em geral, ultimamente. Porque sentem que é uma “coisa” importante para o consumidor e, por isso, tentam fazer uma comunicação que a realce. A parte da sustentabilidade social, acho que é comunicada de maneira diferente, não é muito para o mercado em geral, é mais para alguns segmentos que são atingidos por essas medidas de responsabilidade social. Depois existem, claro, campanhas específicas em conjunto com as instituições, e isso é mais visível para toda a gente. Mas diria que a comunicação mais regular disso acaba por ser mais focada. A questão da sustentabilidade económica, acho que não é tão comunicada, pelo menos eu não noto, não tenho memória de ver comunicados esses valores na indústria alimentar, porque acho que a questão do dinheiro, de uma empresa ser lucrativa ou não, é algo percecionado nesta indústria como algo que não é tão apetecível, até por serem bens de primeira necessidade – então, a sustentabilidade económica do negócio não é vista como positiva em si pelo consumidor. Diria que há outros sectores onde isso acontece, nomeadamente, banca, seguros, etc. Mas no alimentar acho que a questão da sustentabilidade económica não é muito comunicada.

Já me respondeu à segunda pergunta, mas vou só reforçar: diria, portanto, que destas três vertentes a mais relevante e que se destaca mais na indústria é a ambiental e isto porque os consumidores estão mais atentos e exigentes nessa matéria?

Sim, sim. Houve outras alturas que não foi assim.

Focando-nos agora só na sustentabilidade ambiental, a na sua opinião existe um alinhamento entre as iniciativas e os compromissos que esta indústria comunica e aquilo que as empresas efetivamente fazem ou não?

Acho que varia muito de caso para caso. Acabo por ter muito mais conhecimento de umas empresas do que doutras. Mas a verdade é que no caso das empresas que são maiores e estão em vários países, elas muitas vezes têm uma política de sustentabilidade local que não é cumprida pela marca noutros mercados, por várias razões. E isso gera, em alguns casos, alguma desilusão, decepção por parte do consumidor, porque sente que está a ser defraudado. Sente que existe uma política e comunicação para Portugal, alinhada com os valores do consumidor – neste caso um consumidor que está preocupado com as questões da sustentabilidade – que depois não corresponde com a política geral da empresa.

Esta era a pergunta seguinte.

Eu não diria que o LIDL faz *greenwashing*, mas tem critérios de política diferentes de mercado para mercado, e isso é uma coisa que, hoje em dia, vai gerar sempre confusão ao consumidor, porque as pessoas contactam com a marca, estando em Portugal ou no estrangeiro, em português, inglês ou outra língua qualquer. E, portanto, não distinguem o LIDL Portugal, neste caso, do LIDL do Reino Unido, Alemanha, etc.

Foi uma notícia recente²¹: o LIDL tinha um fornecedor que maltratava as galinhas nos aviários. Houve uma grande polémica, o LIDL Portugal veio dizer: *não senhor, nós em Portugal fomos os primeiros a ter ovos de galinhas de solo*, mas a verdade é que não conseguiu “descalçar a bota” em relação ao que fazem lá fora. Como é natural, eu consigo perceber o lado do LIDL Portugal que não consegue controlar o que se faz lá fora. Mas isso acaba por gerar alguma confusão no consumidor, porque no fim a marca é sempre a mesma e gera esta decepção.

OK, não classificou este exemplo como *greenwashing*, mas como desalinhamento. O que é que se poderia comunicar – aqui não falo do LIDL, mas da indústria em geral – que não fosse percecionado como falso e que fosse transparente? Até me pode dar exemplos se viu algo, ou temas no geral.

Ainda estou muito agarrado a este caso em concreto. Acho sempre que para as empresas e marcas é sempre melhor comunicar coisas que são verdadeiras do que tentar dar a volta à situação, que acho que neste caso, em particular, foi o que começou a correr um bocadinho mal. A partir do momento em que ela [a empresa] está posicionada de uma forma muito forte em mercados onde existem regras ambientais, fortes, exigentes para cumprir, devia fazer desse o *standard* para a operação a nível mundial. Esta é uma forma de comunicar e antecipar o problema. Só que claro, é uma forma que tem custos. Cumprir esses requisitos tem custos. Mas acho que essa é a melhor forma: *eu, empresa X do ramo alimentar, estou a cumprir uma data de critérios e procedimentos para estar de acordo com uma política ambiental – vou dizer aqui, no caso da Europa, que tem critérios mais apertados, desse género – e agora aplico isso como standard em todo o mundo. É o nosso contributo para que as coisas sejam feitas de melhor forma*. Claro que as empresas também têm um papel de regulação no mercado através da sua autorregulação. Acho que essa poderia ser uma solução.

No sentido da reputação, mesmo que me responda com um “*nim*”, sendo a sustentabilidade ambiental um tema mediático na atualidade, acredita que a comunicação de sustentabilidade que as empresas fazem tem um impacto positivo ou negativo na sua reputação e porquê? Não nos focando no exemplo do LIDL, mas nos exemplos de sustentabilidade da indústria no geral.

Acho que isso tem um impacto muito positivo para a reputação da marca e para a relação das pessoas com a marca, sempre. Acho que o consumidor, pelo menos o que é preocupado – acredito que hoje há uma “fatia” muito importante das pessoas que decidem as compras – têm esses critérios em atenção. Acho que comunicar essas pequenas “coisas” tem um impacto positivo e pode fazer a diferença. Em marcas em que o valor dos produtos seja semelhante pode fazer a diferença.

Última pergunta de todas: que temas é que a indústria não aborda de todo e poderia abordar relativamente à sustentabilidade ambiental?

Não me estou a lembrar de nenhum tema em concreto que não se aborde, porque não me lembro de nenhum que se aborde. Há esta coisa da redução do plástico, poupança da água, é uma abordagem mais caso a caso, episódio a episódio, pequeninos exemplos, porque para as pessoas

²¹ Mais informações disponíveis em <https://expresso.pt/sociedade/2023-06-27-Fornecedor-britanico-do-Lidl-acusado-de-maltratar-os-frangos.-Lidl-Portugal-garante-vender-carne-100-nacional-0c20497b>

é mais fácil compreender do que se forem dados esses exemplos em vez de “coisas” muito gerais. Mesmo que se tente comunicar isso acaba por não funcionar. Pode-se fazer um grande Power Point com a política ambiental da empresa e ninguém vai ver. Então, acho que têm de ser mesmo estes pequenos casos e exemplos e integrar isso da maneira mais natural possível na comunicação. Porque a certa altura, vai ficar na cabeça das pessoas e vão assumi-la logo.

Entrevistado 13 (respostas por escrito):

Considera que a sustentabilidade, nas suas três vertentes: económica, social e ambiental, está presente na estratégia e na comunicação da indústria de alimentação e bebidas? Se sim, de que forma?

Julgo que todas as empresas procuram passar essa imagem de responsabilidade económica, social e ambiental, e acredito que muitas procurem fazer boas escolhas nesse sentido. Hoje em dia, os consumidores estão mais atentos a este tipo de questões e procuram marcas que respeitam certos pressupostos.

Destas três vertentes: económica, social e ambiental, qual é a mais relevante para a indústria de momento e que se destaca na comunicação com maior frequência? E porquê?

A ambiental, porque é uma preocupação crescente dos consumidores e da sociedade como um todo.

Focando-nos agora apenas na sustentabilidade ambiental, na sua opinião, existe um alinhamento entre os compromissos e as iniciativas comunicados e o que efetivamente é feito pelas empresas da indústria que promovem estas mensagens?

Não. Penso que existe uma vontade de demonstrar que existe sustentabilidade ambiental, mas que ela não é alcançável em termos práticos e não constitui um objetivo *per se*, mas sim a perceção da mesma por parte dos consumidores.

Portanto, as empresas emitem mensagens falsas ou que classificaria como *greenwashing*, correto? Pode indicar alguns exemplos deste tipo de mensagens?

Não consigo especificar marcas ou campanhas, mas julgo que é comum encontrar uma empresa que advoga a sustentabilidade e a proteção do ambiente, mas não descarta certas opções poluentes.

Na sua opinião, o que seria então necessário da parte da indústria para inverter esta tendência? Que mensagens poderia comunicar que não fossem consideradas como *greenwashing*? E que outras ações poderiam tomar?

Mais transparência nos processos que envolvem as indústrias que se dizem como sustentáveis. Não só demonstrarem em campanhas e na sua comunicação como estão a priorizar as causas ambientais, mas também reconhecerem o caminho que ainda têm pela frente e o que ainda há a corrigir.

Sendo a sustentabilidade ambiental um tema mediático na atualidade, acredita que a comunicação de sustentabilidade que referiu tem um impacto positivo ou negativo na reputação junto de diferentes stakeholders? Explique porquê.

Ambos. É importante que haja uma comunicação sobre sustentabilidade e que essa preocupação seja mencionada. No entanto, e uma vez que essas preocupações são tão incontornáveis na atualidade, a menção a este tipo de questões pode correr o risco de se tornar num lugar-comum que é obrigatório mencionar, mas não tem reflexos práticos e que gera até desconfiança por parte dos consumidores e stakeholders. A comunicação de sustentabilidade deve existir, mas deve ser explanatória e demonstrativa das opções concretas tomadas pelas marcas e empresas, não só uma mera alusão às mesmas.

Há mais alguns temas que queira destacar como os mais referidos pela indústria quando comunica sustentabilidade ambiental?

Sem recorrer a exemplos práticos, grande parte das empresas e marcas procuram ter uma comunicação clara e rápida e isso nem sempre vai ao encontro de explicações concretas sobre de que forma foi alcançado um resultado mais sustentável. Por outro lado, as empresa/marcas procuram passar a ideia, através da sua comunicação, que é possível atingir “impacto zero” a nível ambiental, o que em grande parte dos casos não é possível.

Que temas considera que não são abordados atualmente e deveriam ser? Porquê?

Julgo que é necessária mais transparência e clareza na comunicação quando se procura transmitir uma imagem e ideia de preocupação ambiental. Reconhecer o que está errado e até onde é possível ir, no equilíbrio entre a busca pelo lucro e a responsabilidade ambiental. É um aspeto que só irá melhorar a literacia dos consumidores e a confiança nas marcas/empresas no longo prazo.

Entrevistado 14 (respostas por escrito):

Considera que a sustentabilidade, nas suas três vertentes: económica, social e ambiental, está presente na estratégia e na comunicação da indústria de alimentação e bebidas? Se sim, de que forma?

Há uma preocupação evidente da indústria em aproximar-se da ideia de sustentabilidade, mas, ainda assim, curta e adaptada a uma lógica de criação de hábitos que garantam novas necessidades.

Podemos sublinhar a forma como a indústria alimentar procura aproximar-se da ideia de “desperdício zero”, para preencher a necessidade de se mostrar consciente para com os seus consumidores. Uma ideia muito associada ao apelo da indústria da alta cozinha – que passou há décadas para o ambiente mediático com grande impacto, seja aproveitado pela indústria do entretenimento, seja pelo crescimento do turismo.

Num outro âmbito, os problemas relacionados com os plásticos e as embalagens continuam a ser desafios difíceis de ultrapassar. Há um esforço evidente de algumas marcas para se associar a eventos mediáticos – desporto, por exemplo, pela utilização de plásticos e metais reciclados para produção de equipamentos para a alta performance desportiva – mas, ainda assim, é evidente a perceção pública de dificuldade da indústria alimentar em demarca-se de uma imagem negativa quando falamos em responsabilidade ambiental. Este é um dos maiores desafios para a indústria, afastar-se desta imagem, seja por via da inovação tecnológica, seja de campanhas para alteração de hábitos.

Regressando à questão da ideia de “desperdício zero” faz sentido pensar nas dimensões económica e social. A indústria em causa foi um dos motores de uma lógica de consumo massivo pelo que representa um enorme desafio para a comunicação da indústria. É evidente – e em parte importante bem resolvida – a necessidade da indústria se aproximar das preocupações dos seus consumidores ao adaptar os produtos originais a novas formas de alimentação e preocupações ambientais.

Destas três vertentes: económica, social e ambiental, qual é a mais relevante para a indústria de momento e que se destaca na comunicação com maior frequência? E porquê?

Diria que é mais evidente a aposta na vertente ambiental. Talvez porque seja o aspeto que permite uma intervenção mais simples, dirigida a um público de maior dimensão. É facilmente reconhecido pelos consumidores como um problema associado a esta indústria e, por isso, um problema sobre o qual os consumidores exigem uma resposta das marcas.

Há uma necessidade evidente de mitigar os prejuízos causados, de passar uma imagem de aproximação a um modelo de produção e distribuição que esteja de acordo com uma lógica de sustentabilidade ambiental; uma procura crescente de uma ideia de “produto ideal”, sem prejuízos ambientais no circuito de produção e/ou distribuição.

Focando-nos agora apenas na sustentabilidade ambiental, na sua opinião, existe um alinhamento entre os compromissos e as iniciativas comunicadas e o que efetivamente é feito pelas empresas da indústria que promovem estas mensagens?

O alinhamento ideal é um enorme desafio para a indústria, pelo que há ainda uma distância grande entre os compromissos e as iniciativas comunicadas e o trabalho feito pelas empresas. É evidente que a indústria produz grande desperdício, seja pela produção de bens e pela sua natureza, seja pela necessidade de utilização de embalagens de um determinado tipo – pelo preço, pelas possibilidades de transporte e conservação – seja pelos custos ambientais relacionados com programas de distribuição em massa.

Exigem-se mensagens poderosas e ações ainda mais poderosas neste âmbito. Mas essa necessidade não é atendida ou não está alinhada com a estratégia de crescimento das empresas, representado custos acrescidos que são vistos como algo a evitar, ou a apenas utilizar quando o produto/empresa atinge uma dimensão tal que se torna mais fácil reorganizar estruturas próprias – seja de produção ou distribuição – que possibilitem baixar custos de formas menos poluentes ou danosas de exercer a atividade.

Portanto, as empresas emitem mensagens falsas ou que classificaria como *greenwashing*, correto? Pode indicar alguns exemplos deste tipo de mensagens?

Em especial, no caso das empresas de grande dimensão, o esforço para reduzir o impacto ambiental é muito inferior à necessidade de alimentar o consumo. Tomando como exemplo a indústria das bebidas: empresas como a COCA-COLA ou PEPSI fazem um esforço para passar uma imagem de sustentabilidade que tem pouco a ver com as políticas de produção, engarrafamento e distribuição praticadas. É evidente que as campanhas – algumas com grande projeção mediática – servem apenas de atenuante para a imagem de uma indústria altamente poluente e que, fruto da necessidade de utilizar as embalagens como parte da estratégia de reforço de imagem, acabam associadas com facilidade a problemas ambientais ligados ao desperdício, ao

uso de materiais não degradáveis e, sobretudo, à massificação do consumo de um tipo de embalagens em nada sustentável.

O mesmo se pode dizer da indústria de produção de carne e derivados ou da crescente indústria da soja. No primeiro caso, há um esforço por mostrar preocupação com o modelo de produção – desde a poluição causada pela produção em massa até ao bem-estar animal – embora os números que representam o crescimento da indústria e da sua pegada ecológica apontem no sentido inverso à imagem que a indústria tenta passar. O mesmo para o sector da soja que se apresenta como uma alternativa de baixo impacto ambiental – e associado a um estilo de vida que procura maior equilíbrio com o ambiente – quando o impacto da indústria é, na verdade, altamente prejudicial.

Na sua opinião, o que seria então necessário da parte da indústria para inverter esta tendência? Que mensagens poderia comunicar que não fossem consideradas como *greenwashing*? E que outras ações poderiam tomar?

Acredito que parte da comunicação das empresas no futuro vai ter de passar por uma maior transparência sobre o impacto ambiental da produção e distribuição. Os públicos estão, cada vez mais, exigentes e fragmentados, pelo que se torna necessário mostrar dados sobre o que representa a empresa neste ambiente. As ações devem ter um impacto perceptível e não ser apenas situações esporádicas.

Há também um caminho a fazer no âmbito político para desafiar a indústria a alterar padrões – uso de copos reutilizáveis, uso de garrafas de vidro, programas de incentivo à economia circular. Tendo em conta a natureza económica – baixas margens de lucro – da compra e venda de produtos alimentares, há que procurar alternativas que mudem por completo os hábitos de consumo. Grande parte dessa mudança deve partir das empresas de maior dimensão.

Sendo a sustentabilidade ambiental um tema mediático na atualidade, acredita que a comunicação de sustentabilidade que referiu tem um impacto positivo ou negativo na reputação junto de diferentes stakeholders? Explique porquê.

Na indústria alimentar, este é um tema com uma carga negativa gritante. Também por isso, as empresas que comprovam fazer algo de forma diferente, ajustada aos desafios ambientais vão ter grande vantagem na relação com os stakeholders. Para evitar fragmentar ainda mais o tipo de consumidores torna-se necessário preencher critérios de sustentabilidade económica, social e ambiental de um público cada vez mais exigente e conhecedor da realidade. Claro que o consumo de massa – que procura um produto a baixo custo – vai ser dominante, mas com esforço legislativo e com maior transparência da indústria alimentar, torna-se necessário alterar hábitos de produção e distribuição. Mesmo tendo um impacto económico negativo, essas novas fórmulas podem, a longo prazo, ser garantia da manutenção e reforço da marca.

Como referiu anteriormente nas mensagens que partilhou, diria que os temas das Embalagens e do Desperdício Alimentar são os mais referidos pela indústria quando comunica sustentabilidade ambiental? Há mais algum que queira destacar?

O tema das embalagens e do desperdício alimentar são, efetivamente, os mais referidos. O primeiro porque há na sua natureza material uma forma evidente da presença das marcas no quotidiano, seja para atração à compra, seja porque repulsa pelo desperdício na forma de lixo. O segundo tema é mais transversal, exige cuidados tanto do ponto de vista económico, como social

ou ambiental. Os consumidores procuram produtos que lhes digam algo, e na história desses produtos alimentares não devem estar aspectos negativos associados à poluição, ao desperdício de recursos ou ao desaproveitamento de alimentos.

Que temas considera que não são abordados atualmente e deveriam ser? Porquê?

Um dos temas pouco abordados é a situação social dos trabalhadores desta indústria. Deveria existir maior transparência por parte das marcas na forma como comunicam, tanto sobre a forma como produzem, como sobre as condições de trabalho dos trabalhadores.

Outro aspeto importante é a valorização da produção local – que importa quando falamos na distribuição. Não só para criar variedade e valorizar a marca associando-lhe uma carga social, mas também para eliminar desperdícios na indústria e reduzir o impacto da importação e exportação em massa.

Entrevistado 15 (transcrição):

Para a gestão e literatura académica, as três vertentes da sustentabilidade são a económica, social e ambiental. Realidade financeira da empresa, contributo da empresa para a sociedade (pode ser a geração de emprego ou donativos de produto, etc.) e a ambiental. As áreas dentro destas vertentes são ambíguas. Considera que estas 3 vertentes estão presentes na estratégia e na comunicação desta indústria e, se sim, de que forma?

A sustentabilidade está presente na indústria alimentar no sentido, diria... vou direto ao assunto: o tema da sustentabilidade é uma preocupação, mas uma preocupação propagandística. A sustentabilidade financeira obviamente é a mais importante para as empresas porque garante a sua continuidade. A social funciona numa lógica de melhoria de imagem, porque acredito que muitas empresas não têm essa preocupação, e que a acrescentam por ser uma forma de aproximação junto das partes interessadas. Quanto à sustentabilidade ambiental, sinto que esses passos são reflexo de uma pressão social sobre a indústria alimentar.

Destas 3 vertentes, qual é a mais relevante para esta indústria no momento e que se destaca na comunicação com maior frequência? E porquê?

Diria que é a sustentabilidade ambiental, aquela que, hoje em dia, estamos cada vez mais preocupados, e em que há mais alterações em termos de regras e hábitos do consumidor. É a ambiental aquela que está “a pressionar” mais e vai ser mais importante na comunicação das empresas nos próximos tempos.

Na sua opinião, existe um alinhamento entre os compromissos e as iniciativas comunicados e o que efetivamente é feito pelas empresas, ou não?

Sinto que não, que algumas práticas anulam as outras. Há um esforço e iniciativas, mas o pensamento global ainda fica bastante fragilizado. E dou-lhe exemplos concretos: quer comprar a granel no supermercado, e leva as suas coisas e tudo, mas depois tem dificuldade como é que pode fazer a identificação dos produtos na altura da caixa. Chega ao talho e nem sempre estão disponíveis para o fazer – grandes cadeias talvez sim, outras talvez não. Ou, às vezes, quer comprar determinado produto e não o consegue comprar a granel, mas em lote, que vem

plastificado, portanto a mesma empresa que quer reduzir o plástico numa determinada “coisa”, só lhe dá soluções com plástico noutra. Só porque o plástico é a “coisa” mais notória, daí eu falar. Há estratégias que têm sido adotadas, mas é um drama.

Diria que, muitas vezes, quando as empresas comunicam emitem mensagens falsas, ou *greenwashing*, ou pelo menos incorretas?

Diria que é mais [mensagens] incompletas. Querem comunicar numa determinada orientação, mas não o conseguem fazer de forma integrada. “Atiram” a comunicação numa determinada direção, mas depois têm práticas internas que apontam noutro sentido.

O que é que as empresas, e a indústria em geral, podem fazer para inverter esta tendência? Que mensagens podem comunicar que não sejam *greenwashing*, ou incompletas, e que outras ações podem tomar?

Acho que têm de ouvir os especialistas do sector. Têm de fazer estes processos de mudança com preocupação não só naquilo que é a pressão colocada pelos consumidores, que existe e tem de ser tida em conta, mas integrar outras partes na área da sustentabilidade que possam contribuir para esse esforço. Nomeadamente, associações, iniciativas, que já existam neste sentido, práticas que já estejam a ser tomadas dentro deste ou doutro sector. Há lojas neste sector alimentar que são integradas completamente na lógica do granel, da poupança, do não desperdício, e, portanto, é uma estratégia que pode ser adotada, tal como fazer parcerias, e ter esta preocupação integrada em ser parte deste sistema. Não é só tirar as palhinhas de plástico dos sumos ou do leite, mas depois a palhinha de cartão estar enrolada em plástico à mesma. Acho que, às vezes, estamos um bocadinho atrás do óbvio, do que se fala nas redes [sociais], e esquecemo-nos de uma abordagem mais integrada. Existem regras que limitam um pouco o raio de ação. Mas sinto que estes exemplos concretos são prova de que não está pensado como um todo.

Sendo que a sustentabilidade ambiental é um tema mediático e que a comunicação de sustentabilidade destas empresas existe, acha que [esta comunicação] tem um impacto positivo ou negativo junto dos stakeholders e porquê?

Acho que é um impacto positivo, porque há sempre uma tentativa de fazer algo. É melhor assumir que se está a fazer alguma “coisa” e pouco do que não estar a fazer nada de todo. Dentro dos stakeholders, na minha categoria em concreto enquanto imprensa, nós olhamos com alguma desconfiança para estas ações. Porque encaramos com uma ação de propaganda e limpeza de imagem, perante aquilo que são outras práticas e problemas escondidos no sector, nomeadamente, práticas laborais, políticas salariais, entre outras. Se estão a comunicar isto tão intensamente, o que é que há a esconder? O que há do outro lado? O que implica isto? A comunicação empresarial tem muitas vezes esta estratégia de posicionamento positivo junto da opinião pública. Mas sabemos que nas empresas depois existe o outro lado, e questionamo-nos o que há. Se está tão fortemente a comunicar questões destas, quais é que são as suas práticas? Em termos de lixo, de separação? Não se faz apenas nas pequenas mudanças. Quando continua a ser posta para o lixo comida em bom estado, a quantidade de embalagem, o método de transporte que é preciso utilizar para determinados produtos, quantos aviões são precisos para trazer uma manga para aqui. Portanto, temos de questionar o caminho por aí. Se estamos tão preocupados com a sustentabilidade, porque é que não a olhamos como um todo? Eu, como consumidor, às vezes prefiro pagar mais um pouco, mesmo não tendo muita margem, mas por exemplo se houver cerejas no supermercado, não vou comprar cerejas de Espanha em vez das de Portugal. Muitas

vezes as de Espanha estão cá e estão mais baratas e tudo, porque é uma questão de escala. Mas eu prefiro “dar o sinal” de preferir produtos de origem portuguesa porque sei as práticas que são adotadas.

Que temas é que acha que a indústria não aborda, mas devia abordar, e porquê?

A indústria, nesta lógica da sustentabilidade, não aborda aquilo que são as políticas de preço e pagamento envolvidas na cadeia de produção e não sabemos de onde é que as “coisas” vêm. Eu, enquanto pessoa, consumidor e jornalista, tenho necessidade de saber de onde é que as “coisas” vêm. Somos confrontados com práticas laborais menos ortodoxas, e pensamos que andamos todos a alimentar um sistema com determinadas formas de funcionamento. Era algo que gostava de ver a indústria explicar mais, não só à imprensa e aos media, mas junto dos consumidores – de onde vêm os produtos, como é que são feitos. E não só a lógica de preço, no final do dia compramos pelo preço, mas cada vez mais as pessoas querem saber que não estão a alimentar nenhum sistema de exploração.

D5. Clientes

<i>Entrevistados</i>	<i>Formato de Entrevista</i>
<i>Entrevistado 16</i>	Respostas por escrito
<i>Entrevistado 17</i>	Respostas por escrito
<i>Entrevistado 18</i>	Chamada Telefónica
<i>Entrevistado 19</i>	Respostas por escrito

Entrevistado 16 (respostas por escrito):

Considera que a sustentabilidade, nas suas três vertentes: económica, social e ambiental, está presente na estratégia e na comunicação da indústria de alimentação e bebidas? Se sim, de que forma?

Considero que todas estão presentes. Do lado da sustentabilidade económica, a minha perceção é de que esta é mais vocacionada para investidores do que para consumidores, de um modo geral. Exceção feita à DELTA, e outras empresas da indústria portuguesas, que ganham mais destaque nos media tradicionais nesta vertente por se tratar de um gancho de ‘orgulho nacional’ comunicar este lado das empresas portuguesas à maioria dos consumidores, que serão portugueses. Não será o caso das empresas estrangeiras a operar em Portugal terem grande destaque da sua pujança económica na sua comunicação com consumidores. Exceção feita àquelas que criam muitos empregos, mas isso já será mais no âmbito da sustentabilidade social.

Falando de sustentabilidade social, nesse caso, perceciono, de um modo geral, que ela está presente em quase todas as empresas, tanto nas que produzem como nos grandes retalhistas, em ações de solidariedade, doação de géneros alimentícios, etc. Será a vertente que mais frequentemente associo a este tipo de comunicação deste tipo de empresas.

Finalmente, na sustentabilidade ambiental, não acho a sua comunicação com consumidores algo tão frequente, tenho algumas noções de que isso acontece, por exemplo com a NESTLÉ, até percorrendo rapidamente algumas páginas de redes sociais para perceber com que frequência isto é passado para mim. Quiçá com outras empresas que produzem alimentos e bebidas de índole mais ‘saudável’, porque a ideia de sustentabilidade ambiental parece-me que ajuda a vender os produtos junto de um público que facilmente valoriza a alimentação saudável e a sustentabilidade ambiental.

Destas três vertentes: económica, social e ambiental, qual é a mais relevante para a indústria de momento e que se destaca na comunicação com maior frequência? E porquê?

Parece-me que seja a social que mais se destaque, mais no âmbito da doação de alimentos ou outras causas sociais que estão presentes nos media *mainstream*. Não sei ajuizar qual será a mais relevante, já que isso é da estratégia de cada empresa das quais não tenho perceção, mas a social parece-me a que “sai mais cá para fora”. Talvez isso se explique por, comercialmente, o consumidor em Portugal ter menos rendimento disponível para adquirir alimentos e bebidas valorizando as empresas que os produzem de forma mais sustentável, já que isso normalmente encarece os produtos e o preço continua a ser o fator decisor primordial dos consumidores neste país. Pelo menos é assim comigo. Talvez por não me preocupar muito com a sustentabilidade ambiental dos produtos que adquiero, não tenho muito presente que esse tipo de comunicação me chegue com frequência.

Focando-nos agora apenas na sustentabilidade ambiental, na sua opinião, existe um alinhamento entre os compromissos e as iniciativas comunicados e o que efetivamente é feito pelas empresas da indústria que promovem estas mensagens?

Como consumidor, nos casos em que sou alvo de alguma comunicação de sustentabilidade que faça estes compromissos, consumo-a de forma muito passiva, portanto não terei interesse em continuar a acompanhar o compromisso e procurar verificá-lo junto de fontes competentes. Por a comunicação ser maioritariamente executada pelas marcas, não espero que caso haja algum realinhamento destes compromissos ou mesmo violação dos mesmos, isso seja do interesse delas comunicar. Não consigo ajuizar se existe um alinhamento nesta indústria, pois parece-me que deverá existir uma validação mais técnica do cumprimento desses compromissos que se torna complexa de comunicar a consumidores, quer pelas marcas, quer pelas autoridades ‘validadoras’ competentes. O que é certo para mim é que, se os compromissos forem comunicados, não estou preocupado em continuar a investigar se aquela empresa segue aquilo que prometeu. Exceção feita se algum escândalo mais mediático me chegar que comprove que isso aconteceu, ou, no inverso, se alguma nova notícia me chega a reforçar a ideia do compromisso anteriormente feito.

Pode indicar alguns exemplos de mensagens de sustentabilidade ambiental?

Não tenho presentes exemplos desta indústria a este respeito. Não considero que seja um consumidor especialmente visado por este tipo de mensagens.

Na sua opinião, o que seria necessário da parte da indústria para inverter esta tendência? Que mensagens poderia comunicar que não fossem consideradas como *greenwashing*? E que outras ações poderiam tomar?

Não tendo exemplos como descrevi, tenho, contudo, a opinião de que, caso os exemplos de *greenwashing* existam, a única estratégia viável é as empresas serem muito cuidadosas com o que comunicam para não correrem esse risco, que não me parece valer a pena correr, por consequências reputacionais e comerciais que daí adviriam. Apenas se deveria comunicar aquilo que efetivamente é feito no sentido da sustentabilidade ambiental, sem subterfúgios.

Sendo a sustentabilidade ambiental um tema mediático na atualidade, acredita que a comunicação de sustentabilidade que referiu tem um impacto positivo ou negativo na reputação junto de diferentes stakeholders? Explique porquê.

Comunicação de sustentabilidade ambiental feita de forma honesta e transparente só pode ter um efeito positivo nos diferentes stakeholders. Ninguém ativamente desejará uma sociedade não sustentável, a maioria de nós desejará o inverso, alguns, no máximo, serão indiferentes a esse facto. Só acho que essa comunicação deve ser seletiva para consumidores, pois, acima de tudo, o consumidor não terá interesse em ver uma mensagem que não é relevante para si. No caso do consumidor português, ver estes esforços não agravarem os preços dos produtos será possivelmente o mais importante.

Que temas considera que não são abordados atualmente e deveriam ser? Porquê?

Por não ter exemplos presentes, não quer dizer que não desejasse ver outros temas serem abordados. A questão da cadeia de valor sustentável (o transporte dos produtos, a embalagem, a reutilização dos produtos) não é suficientemente abordada, mas, mais uma vez, para mim seria valioso toda a cadeia de distribuição ter esta postura, por exemplo apostando na venda mais a granel de produtos. Não será tecnicamente fácil para produtos da indústria alimentar e de bebidas, mas como se viu pela altura em que os sacos de plástico começaram a ser progressivamente cobrados em supermercados, as pessoas não quiseram acatar com os custos adicionais, ainda que marginais, e passaram a levar os seus sacos. Só consigo imaginar que, havendo um potencial custo adicional numa lógica de compra a granel, de embalagens adicionais, o consumidor português, avesso aos custos elevados, teria todo o interesse em aderir, para evitar os custos. A chave para mim, neste mercado, será trazer os consumidores a bordo da ideia da sustentabilidade ambiental, dando-lhes aquilo que eles mais procuram: preços acessíveis. Mais fácil dito, do que feito, claro está.

Entrevistado 17 (respostas por escrito):

Considera que a sustentabilidade, nas suas três vertentes: económica, social e ambiental, está presente na estratégia e na comunicação da indústria de alimentação e bebidas? Se sim, de que forma?

Sim, exceto a vertente económica, uma vez que a maioria das empresas não comunica os seus lucros. No entanto, tanto na vertente social como na vertente ambiental, a maioria das empresas comunicam as suas iniciativas (através da redução de açúcares em alguns produtos, ou da utilização de embalagens feitas com material reciclado).

Destas três vertentes: económica, social e ambiental, qual é a mais relevante para a indústria de momento e que se destaca na comunicação com maior frequência? E porquê?

A vertente ambiental, pela crescente preocupação da população com o meio ambiente e com as alterações climáticas.

Focando-nos agora apenas na sustentabilidade ambiental, na sua opinião, existe um alinhamento entre os compromissos e iniciativas comunicados e o que efetivamente é feito pelas empresas da indústria que promovem estas mensagens?

Penso que sim.

Portanto, as empresas são transparentes na sua comunicação. Pode indicar alguns exemplos de mensagens neste âmbito?

Muitas embalagens da indústria de alimentação e bebidas são recicláveis, sendo que algumas têm material reciclado na sua composição. Por exemplo, a embalagem da água SERRA DA ESTRELA incorpora 25% de plástico PET reciclado, as cápsulas NESPRESSO são feitas de 80% de alumínio reciclado.

Sendo a sustentabilidade ambiental um tema mediático na atualidade, acredita que a comunicação de sustentabilidade que referiu tem um impacto positivo ou negativo na reputação junto de diferentes stakeholders? Explique porquê.

Tem um impacto positivo, porque a população no geral está preocupada com as mudanças climáticas e com o impacto negativo a sua saúde.

7. Que temas considera que não são abordados atualmente e deveriam ser? Porquê?

A questão do desperdício alimentar. Já vimos nalgumas cadeias de supermercados que existe uma baixa de preço quando os produtos estão a aproximar-se do fim seu prazo de validade, mas não sabemos o que acontece caso não sejam vendidos.

Entrevistado 18 (transcrição):

Para a gestão, a sustentabilidade tem três pilares. A económica, que é se a empresa é viável ou não, gera lucro ou não; a social – como é que ela contribui para a sociedade? – pode ser através da geração de emprego, no caso da indústria da alimentação pode ser a nutrição; e a ambiental. Considera que a sustentabilidade nestas três vertentes está presente na estratégia e na comunicação nesta indústria e de que forma é que ela está presente?

O primeiro que pensei foi a DELTA. Se bem que depois pensamos noutras empresas, mas vou-me focar nessa. Acho que [a sustentabilidade] está presente. Não vamos falar na área ambiental, mas em termos sociais sediou-se num sítio, no interior de Portugal, fora das metrópoles, veio dar trabalho a muita gente. O próprio CEO era uma pessoa virada para os recursos humanos. E não deixava de ser uma empresa que dava lucro.

Se pensar nestas três vertentes e nesta indústria no geral, qual é a mais relevante que se acaba por destacar na comunicação, e porquê?

Vou pôr a económica de parte, porque acho que não é a mais indicada. Tenho de pesar aqui a sustentabilidade ambiental e a social. Diria que na área da comunicação, ambas são importantes

– a mais fácil de executar e desenvolver será a sustentabilidade social, a mais difícil é a ambiental. Basta como vimos, no caso da NESTLÉ, sobre a água²² – aí tem de se desenvolver uma estratégia de comunicação de crise e não é fácil. Vou dizer que é a social.

Vamo-nos focar só na ambiental. Na sua opinião, quando vê estas empresas a comunicar sustentabilidade ambiental, existe um alinhamento entre o que elas dizem e aquilo que são as ações e iniciativas que elas fazem, ou não há alinhamento?

OK, não conheço muito bem a indústria em si, mas acho que não existe esse alinhamento. Não sei se há alguma entidade que regule o compromisso e execução do que é prometido nessa área, mas...

Vou dar-lhe uma ajuda: o que diria é que as empresas emitem mensagens falsas, que classificaria como *greenwashing*. Portanto, dê-me um ou dois exemplos daquilo que classificaria como *greenwashing* e que elas comunicam.

Olhando para isso dessa forma, se calhar, não sou conhecedor para responder a isso...

Considera que as mensagens são falsas, então o que é que era necessário da indústria para inverter essa tendência – como comunicar para não ser *greenwashing*?

O que é que eu sinto? Quando são comunicadas estratégias de sustentabilidade ambiental, a presença não é tão grande. Quando tenho um evento da DANONE, eu vou jogar qualquer coisa para ganhar um brinde. Isso acho que está presente em nós. Consigo perceber que existe a marca DANONE, mas não consigo perceber qual é o impacto ambiental que essa marca tem. Algumas empresas já começam a fazer isso, acho que não essa indústria. Por aí leva-me a crer que existe *greenwashing*: comunicam que reduziram o gasto em água em 100m³ por ano (número “para o ar”). Como é que vou ter a certeza de que isso é verdade? Se calhar promovendo ações de sensibilização às pessoas, mas não vejo isso a acontecer. Por exemplo, nos festivais, acho que as marcas de água fazem mais isso. Marcas como a COCA-COLA – a indústria alimentar processada – sinto que há mais falsidade do que do lado da indústria de “coisas” mais saudáveis, por assim dizer.

Sendo a sustentabilidade ambiental um tema mediático, acredita que a comunicação de sustentabilidade tem um impacto positivo ou negativo junto dos diferentes *stakeholders* e porquê?

Não posso nunca olhar para o geral, mas... a minha opinião é que a comunicação vai ter sempre um impacto positivo. No momento, quando estou a ser o recetor da informação, fico sensibilizado. Se me “marca”? Não. O problema está em não “marcar” as pessoas, por isso é que as pessoas não mudam. Os recetores, quero eu dizer.

Entrevistado 19 (respostas por escrito):

²² Mais informação disponível em <https://observador.pt/factchecks/o-presidente-da-nestle-defendeu-que-a-agua-nao-e-um-direito-humano-e-deve-ser-privatizada/>

Considera que a sustentabilidade, nas suas três vertentes: económica, social e ambiental, está presente na estratégia e na comunicação da indústria de alimentação e bebidas? Se sim, de que forma?

De acordo com a minha perceção, a indústria de alimentação e bebidas tem vindo a focar a sua estratégia de comunicação, cada vez mais, em torno da sustentabilidade ambiental. Parece-me que as restantes vertentes da sustentabilidade são bastante ignoradas pela indústria em causa, tirando em alguns casos muito específicos, em que são referidas as circunstâncias em que é feita a produção, com foco nas pessoas que aí trabalham.

O tema da sustentabilidade ambiental é invocado cada vez mais e está em coisas tão simples como a cor das embalagens, mas também está presente na narrativa usada na própria comunicação/publicidade. Como exemplos: a referência da inclusão de ingredientes do produto/componentes nas embalagens e/ou tecnologias de produção mais sustentáveis; a referência da exclusão de ingredientes do produto/componentes nas embalagens e/ou tecnologias de produção não sustentáveis, particularmente quando alvo de maior polémica/do conhecimento da população-alvo; seja na referência de estratégias para iludir o consumidor menos informado, de forma a “acalmar” a sua consciência (refiro-me à referência da reciclabilidade das embalagens, por exemplo... sem sequer haver uso de componentes reciclados).

Destas três vertentes: económica, social e ambiental, qual é a mais relevante para a indústria de momento e que se destaca na comunicação com maior frequência? E porquê?

Sem dúvida, a ambiental. Imagino que seja pelo seu maior alcance mediático. Na minha opinião, os interesses que beneficiam financeiramente com a falta de sustentabilidade no geral, e que, por isso, se demoram na adoção de novas estratégias de ação, usam esse alcance mediático como manobra de distração, destacando na sua comunicação um pequeno detalhe, pelo menos aparentemente positivo, e ignorando toda a restante ausência de sustentabilidade das suas práticas.

Focando-nos agora apenas na sustentabilidade ambiental, na sua opinião, existe um alinhamento entre os compromissos e iniciativas comunicados e o que efetivamente é feito pelas empresas da indústria que promovem estas mensagens?

Não, parece-me que a maior parte das empresas que promovem estas mensagens, não alinham as suas ações efetivas com o que referem na sua comunicação.

Portanto, as empresas emitem mensagens falsas ou que classificaria como *greenwashing*, correto? Pode indicar alguns exemplos deste tipo de mensagens?

Correto. Como referi na resposta à primeira questão, alguns exemplos são:

- a referência da inclusão de ingredientes do produto/componentes nas embalagens e/ou tecnologias de produção mais sustentáveis.
- a referência da exclusão de ingredientes do produto/componentes nas embalagens e/ou tecnologias de produção não sustentáveis, particularmente quando alvo de maior polémica/do conhecimento da população-alvo.
- estratégias para iludir o consumidor menos informado, de forma a “acalmar” a sua consciência. Refiro-me à referência da reciclabilidade das embalagens, por exemplo... sem sequer haver uso de componentes reciclados).

Um exemplo com que me tenho cruzado é o da campanha “O Ciclo Lógico” das águas CALDAS DE PENACOVA. Apesar de referido no website que o futuro poderá não passar pela separação e reciclagem do plástico, nos rótulos das embalagens em si, essa não é a mensagem principal, sendo a ênfase colocada no comportamento do consumidor após a compra, aquietando a sua consciência:



Na sua opinião, o que seria então necessário da parte da indústria para inverter esta tendência? Que mensagens poderia comunicar que não fossem consideradas como *greenwashing*? E que outras ações poderiam tomar?

Os consumidores, de facto, precisam de ser informados de forma a poderem fazer escolhas verdadeiramente mais sustentáveis. Perceber e quantificar exatamente o impacto positivo ou negativo de determinada opção. Mas compreendo que esse papel educativo não pertença a estas empresas. Compreendo que a comunicação honesta sobre o impacto ambiental/económico/social dos seus produtos, sendo este impacto, tendencialmente e na maioria dos casos, mais negativo que positivo, não ajudaria a vender o seu produto. Penso que o caminho deverá passar mais pelo repensar do produto em si e do seu impacto. A responsabilidade de educar o consumidor a escolher melhor pode não pertencer às empresas, mas a criação de alternativas para que melhores escolhas possam ser feitas, por certo, pertence.

Sendo a sustentabilidade ambiental um tema mediático na atualidade, acredita que a comunicação de sustentabilidade que referiu tem um impacto positivo ou negativo na reputação junto de diferentes stakeholders? Explique porquê.

Acredito que tenha um impacto positivo. Pelo menos no que toca aos consumidores, na sua maioria. No ritmo acelerado do dia a dia do consumidor comum, ser-lhe comunicado que, ao comprar um produto de determinada marca está a fazer uma escolha mais sustentável, leva a que a probabilidade de escolher essa marca aumente. Não existindo o tempo e a energia para questionar o conteúdo da comunicação e procurar mais informação ou opções com um impacto ainda mais positivo, estas mensagens apresentam um caminho óbvio, mais fácil, uma forma de acalmar rapidamente as preocupações ambientais dos consumidores.

Que temas considera que não são abordados atualmente e deveriam ser? Porquê?

De acordo com a minha perceção, não são tão abordadas as questões relacionadas com a sustentabilidade, não só ambiental, como também social, da produção em si. Questões como as condições de vida dos que trabalham nessa produção ou o impacto que essa produção tem nas comunidades envolvidas, raramente são abordados. Assim como questões relacionadas com o transporte dos produtos, por exemplo. Tudo em torno das condições em que os produtos de origem

animal são produzidos também me parece ser evitado. Imagino que sejam questões que exijam um repensar mais profundo da indústria e do consumo, muitas delas tendencialmente implicam perdas de lucros, por exemplo. Se mantivermos os consumidores distraídos com alterações mínimas quando comparando com a dimensão real do problema, adiamos este repensar e a reestruturação profundamente necessária.