



**Eduardo de Araújo Pinheiro Silveira**

**Da Responsabilidade Social Corporativa à  
Criação de Valor Compartilhado: Uma  
análise do Coletivo Coca-Cola Brasil**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Marcus Wilcox Hemais

Rio de Janeiro  
Abril de 2016



**Eduardo de Araújo Pinheiro Silveira**

**Da Responsabilidade Social Corporativa à  
Criação de Valor Compartilhado: Uma  
análise do Coletivo Coca-Cola Brasil**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Marcus Wilcox Herais**

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Paulo Cesar de Mendonça Motta**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profª. Roberta Dias Campos**

UFRJ

**Profª. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 11 de abril de 2016

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, do autor e do orientador.

### **Eduardo de Araújo Pinheiro Silveira**

Graduou-se em Ciências Econômicas na PUC-Rio (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro) em 2011.

#### Ficha Catalográfica

Silveira, Eduardo de Araújo Pinheiro

Da responsabilidade social corporativa à criação de valor compartilhado: uma análise do Coletivo Coca-Cola Brasil / Eduardo de Araújo Pinheiro Silveira; orientador: Marcus Wilcox Hemais. – Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Administração de Empresas, 2016.

74 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração de Empresas.

Inclui bibliografia.

1. Administração – Teses. 2. Responsabilidade social corporativa. 3. Valor compartilhado. 4. Comunidade. 5. Impacto comercial. 6. Educação. I. Hemais, Marcus Wilcox. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração de Empresas. III. Título.

CDD: 658

## Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Marcus Wilcox Hemais, pelo estímulo, atenção e parceria para a realização deste trabalho.

Aos profissionais da Coca-Cola Brasil, do Instituto Coca-Cola Brasil, da Instituição Mundo Novo e do Centro Comunitário Paulo da Portela, por concederem parte importante de seu tempo e relatarem suas experiências.

Aos meus amigos, familiares e à minha namorada, pelo apoio em todos os momentos.

Aos meus pais, por tudo.

## Resumo

Silveira, Eduardo de Araújo Pinheiro; Hemais, Marcus Wilcox. **Da responsabilidade social corporativa à criação de valor compartilhado: uma análise do Coletivo Coca-Cola Brasil**. Rio de Janeiro, 2016. 74p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Embora cada vez mais aceita na academia e adotada no meio empresarial, a responsabilidade social corporativa ainda não representa um consenso e está em constante evolução. Evidências indicam que tal abordagem pode proporcionar benefícios às empresas que vão de funcionários mais produtivos e motivados a aumento de vendas e fidelização de clientes, além de ganhos de imagem perante a sociedade. Por outro lado, existem argumentos no sentido de que as empresas devem focar seus esforços tão somente na maximização de lucro, já que a remediação de fraquezas sociais deveria ser uma atribuição exclusiva do governo ou de entidades do terceiro setor. Dessa discussão, emerge a criação de valor compartilhado, um conceito híbrido e que dialoga com as duas vertentes citadas acima a partir do olhar das fraquezas sociais como oportunidades de negócio. A abordagem do valor compartilhado pressupõe, portanto, que as empresas podem – e devem – adaptar seus produtos e serviços, aprimorar sua cadeia de valor e/ou fomentar um ambiente favorável a suas operações a fim de remediar uma determinada causa social e, com isso, obter ganhos comerciais. Para ilustrar a operação dessa estratégia, o presente estudo faz uma análise do Coletivo Coca-Cola Brasil, a plataforma de criação de valor compartilhado da subsidiária brasileira da empresa líder global no setor de bebidas não-alcoólicas. A análise se dá em torno do Coletivo Varejo, que capacita jovens moradores de comunidades carentes de todo o Brasil com vistas à sua incorporação no mercado formal de trabalho e ao aumento de sua autoestima. O resultado do estudo aponta para a existência de impactos positivos tanto para as comunidades apoiadas quanto para a empresa.

## Palavras-chave

Responsabilidade social corporativa; valor compartilhado; comunidade; impacto comercial; educação.

## Abstract

Silveira, Eduardo de Araújo Pinheiro; Hemais, Marcus Wilcox (Advisor). **From Corporate Social Responsibility to Creating Shared Value: An Analysis of Coletivo Coca-Cola Brasil**. Rio de Janeiro, 2016. 74p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Despite being increasingly accepted by academy and adopted by businesses, corporate social responsibility is not yet a consensus, and is still an evolving concept. Evidences show that this approach can generate benefits to enterprises, from more productive and motivated employees to sales growth and client loyalty, besides corporate image gains towards society. On the other hand, some authors argue that companies ought to focus on profit maximization, since social weaknesses mitigation would be a government's or third sector's exclusive attribution. The shared value creation emerges from this discussion as a hybrid concept that dialogs with both points of view and which faces social weaknesses as business opportunities. Therefore, the shared value approach holds that companies must adapt their products and services, redefine productivity in the value chain and/or enable local cluster development in order to mitigate some social cause and obtain commercial gains in consequence. As an illustration of that strategy, the present study analyses Coca-Cola Brasil's Coletivo, the Coca-Cola Company's Brazilian affiliate's shared value platform. The analysis focuses on Coletivo Retail, which trains young residents from poor communities throughout Brazil so that they can reach formal labour market and experience self-esteem growth. Results show positive impacts to both supported communities and Coca-Cola Brasil.

## Keywords

Corporate social responsibility; shared value; community; business impact; education.

## Sumário

1. Introdução.....	9
1.1. Delimitação do estudo.....	11
1.2. Justificativa e relevância do estudo.....	12
1.3. Estrutura do trabalho.....	12
2. Referencial Teórico.....	14
2.1. Responsabilidade social corporativa: evolução do conceito.....	14
2.2. Responsabilidade social corporativa e marketing.....	19
2.3. Melhores práticas de responsabilidade social corporativa.....	23
2.4. Criação de valor compartilhado.....	27
2.4.1. Reconcebendo produtos e mercados.....	28
2.4.2. Aprimorando a produtividade na cadeia de valor.....	29
2.4.3. Desenvolvendo um ambiente local de apoio ao negócio.....	30
3. Procedimentos Metodológicos.....	34
3.1. Design da pesquisa.....	34
3.2. Seleção dos entrevistados.....	34
3.3. Procedimentos de coleta dos dados.....	36
3.4. Procedimentos de análise dos dados.....	37
3.5. Limitações do método.....	38
4. Análise dos Dados.....	39
4.1. Histórico e contextualização.....	39
4.2. A operação do Coletivo Varejo.....	45
4.3. Resultados.....	51
4.3.1. Valor para o negócio.....	52
4.3.2. Valor social.....	53
4.4. Críticas e perspectivas.....	57
5. Conclusão.....	60
5.1. Implicações gerenciais.....	61
5.2. Sugestões para futuros estudos.....	62
Referências Bibliográficas.....	63
Apêndice – Roteiro de Entrevistas.....	67
Anexo 1 – Campanha de Responsabilidade Social Corporativa da Coca-Cola Brasil.....	69
Anexo 2 – O Cotidiano do Coletivo Varejo.....	72

*Não é filantropia e, por isso, funciona.*  
Diretor de Valor Compartilhado da Coca-Cola no Brasil



## 1. Introdução

Não é de hoje a importância que o meio empresarial vem dando a práticas de negócios que sejam ao mesmo tempo economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente sustentáveis. Entretanto, fenômenos experimentados recentemente, como os níveis elevados de emissões de gases de efeito estufa decorrentes de atividades produtivas, o aumento da população mundial (IPCC, 2014) – e sua devida incorporação à sociedade de consumo – e os escândalos corporativos ocorridos no final dos anos 1990 tornaram as iniciativas de responsabilidade social corporativa (RSC) cada vez mais atraentes do ponto de vista de companhias brasileiras e estrangeiras.

Evidência disso é o aumento no volume de doações de empresas, em dinheiro e/ou bens e serviços, verificado nos Estados Unidos entre 2009 e 2010, mesmo quando a economia daquele país ainda enfrentava as consequências adversas da crise iniciada no mercado imobiliário: no período em questão, a soma cresceu 10,6%, para mais de USD 15 bilhões. Vale ressaltar que 66% das empresas aumentaram o montante de suas contribuições na mesma base de comparação (KOTLER et al, 2012).

Resultado semelhante foi encontrado em uma pesquisa no Brasil pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e referenciado em Ashley et al (2002), ao destacar que 90% dos empresários entrevistados afirmavam ter começado a investir em ações sociais por acreditarem que isso melhoraria a imagem de seus negócios. De acordo com a mesma pesquisa, 74% das empresas consideravam relevante a ampliação das relações com a comunidade por meio de iniciativas de responsabilidade social corporativa, capazes de incrementar a lucratividade para 19% delas.

Fortalecimento de marca e aumento da lucratividade exemplificam, mas não esgotam, a lista de motivos pelos quais as empresas vêm empreendendo esforços de RSC. Nas palavras de Melo e Froes (2004, p. 24):

A empresa lucra socialmente quando suas ações sociais internas dão bons resultados. Isso pode ser percebido e identificado quando sua produtividade aumenta, os gastos com saúde dos funcionários diminuem, a organização consegue desenvolver o potencial, habilidades e talentos dos funcionários, multiplicando as inovações. Externamente, a empresa lucra socialmente com a maior credibilidade e confiança que os clientes nela depositam, o que se reflete no aumento

da venda de seus produtos e serviços; com seu reforço de imagem; e com a maior capacitação profissional da mão de obra local.

Tão fundamental quanto as ações propriamente ditas é a sua divulgação. Segundo Kotler et al (2012), uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria KPMG apontou que 95% das empresas listadas no Global Fortune 250 relatavam ações de RSC em 2011 (mais que o dobro do relatado em levantamento semelhante realizado em 2002), sendo que metade delas afirmou ter auferido ganhos financeiros em decorrência dessas atividades. O aumento da transparência na divulgação de iniciativas socialmente responsáveis atrai potenciais investidores no mercado financeiro e é uma tendência ainda mais presente no caso de empresas de capital aberto: entre 1995 e 2010, os recursos aplicados por investidores em títulos vinculados a causas de RSC cresceram 380%, contra 260% dos papéis tradicionais.

Ainda que o volume investido seja quase oito vezes menor (USD 3,07 trilhões contra USD 25,2 trilhões), o movimento representa o interesse crescente de investidores em empresas que adotam posturas socioambientalmente responsáveis de maneira estratégica, com vistas a aumentar vendas e *market share*, fortalecer o posicionamento da marca, melhorar a imagem da empresa, aumentar a capacidade de atrair, motivar e reter funcionários e diminuir custos operacionais (KOTLER et al, 2012).

O avanço das discussões sobre RSC também tem sido percebido dentro do âmbito acadêmico de marketing no Brasil (ASHLEY, COUTINHO e TOMEI, 2000; ASHLEY et al, 2002; LEVEK, 2002). Esses estudos apontam o quanto empresas associam ações de RSC ao combate ao fumo, à promoção da saúde, à defesa do meio ambiente e ao apoio à inclusão produtiva de pessoas com mobilidade reduzida, para citar alguns.

A importância de empresas – especialmente multinacionais – endereçarem questões socioambientais tem sido objeto de discussões ultimamente. Sobre tudo nos países em desenvolvimento, onde, ao contrário do que ocorre no mundo desenvolvido, as grandes multinacionais detêm poderio econômico comparável aos dos próprios governos federais (MILLAR et al, 2004), deveria caber a elas, portanto, exercer um papel proeminente nesse sentido (ZAEFARIAN, 2015). Lodge e Wilson (2006) pontuam que as multinacionais geralmente fazem o papel do governo no que se refere ao atendimento das necessidades sociais. Essa visão não deve ser confundida com aquela defendida por Prahalad (2006), de melhorar a

qualidade de vida da base da pirâmide (BdP) por meio do consumo. A abordagem aqui expressa diz respeito à busca das empresas pelo aumento de competitividade e de lucratividade por meio da resolução de problemas sociais – isto é, pela criação de valor compartilhado.

Um exemplo de projeto que segue essa linha é o da subsidiária brasileira da Coca-Cola, empresa multinacional do setor de bebidas, denominado Coletivo Coca-Cola. Esse projeto oferece treinamento técnico, empoderamento comunitário e acesso ao mercado para *stakeholders* de comunidades de baixa renda por meio da exploração de sua cadeia de valor, muitas vezes em parceria com outras instituições. Até setembro de 2015, as sete vertentes do projeto – Coletivos Varejo, Logística e Produção, Empreendedorismo, Eventos, Reciclagem, Artes e Floresta – já haviam alcançado 100 mil pessoas, com 550 unidades em operação em 150 municípios do país (INSTITUTO COCA-COLA BRASIL, 2015).

Diante dessa realidade, o presente estudo buscou entender, por meio da realização de estudo de caso do Coletivo Varejo, como e com quais objetivos a Coca-Cola Brasil cria valor compartilhado, especificamente com relação ao apoio à capacitação de jovens no setor varejista, visando a sua inclusão no mercado de trabalho.

### **1.1. Delimitação do estudo**

O recorte que esse estudo oferece dentro do projeto Coletivo Coca-Cola se dá na esfera do Coletivo Varejo, que “capacita jovens no mercado de varejo e os conecta com oportunidades de emprego através de parceiros e clientes do Sistema Coca-Cola” (INSTITUTO COCA-COLA BRASIL, 2015).

Uma segunda delimitação do estudo é a abrangência quanto ao alcance do programa em questão. A análise se deu somente a partir das ações realizadas pela subsidiária brasileira da Coca-Cola, embora a empresa tenha começado a capacitar funcionários em outros países da América Latina em 2014.

Tampouco se pretendeu quantificar os impactos dessas iniciativas, ainda que eles tenham sido descritos pela literatura (SHARED VALUE INITIATIVE, 2014) e referenciados na presente dissertação. O objetivo aqui foi descrever e avaliar qualitativamente as ações de RSC frente à literatura existente.

Por fim, toda a análise recaiu sobre o modelo vigente do Coletivo, e não aquele que deverá passar a ser adotado em meados de 2016. Entre os anos de 2015

e 2016, houve uma reestruturação do programa em função de adequações julgadas pelo Instituto Coca-Cola Brasil como necessárias tanto no conteúdo como na metodologia adotados, em virtude da mudança de perfil dos jovens e dos avanços tecnológicos observados nos últimos anos. Enquanto a presente pesquisa era feita, o chamado “Coletivo 2.0” estava sendo empregado em fase de testes em 11 unidades espalhadas pelo Brasil. A fim de contextualizá-lo à realidade atual, foram feitas referências a esse processo de evolução do programa no decorrer do trabalho, mas não análises em profundidade.

## **1.2. Justificativa e relevância do estudo**

A importância do estudo em questão se dá de duas maneiras. Do ponto de vista acadêmico, o trabalho contribuirá para o preenchimento de uma lacuna existente na literatura de marketing brasileira a respeito da responsabilidade social corporativa em termos da promoção de retorno comercial, visto que, segundo Neto et al (2012, p. 81), são poucos os estudos de caso já publicados no país sobre a criação de valor compartilhado: “(...) ainda é uma ideia recente para o mundo gerencial, podendo portanto, ser melhor explorada através de estudos de caso com empresas brasileiras”.

Adicionalmente, o trabalho terá relevância para o meio empresarial, pois, a partir da compreensão da construção desse tipo de relacionamento entre a Coca-Cola e seus *stakeholders*, será possível determinar até que ponto a presença de iniciativas responsáveis pode beneficiar as empresas. A partir da análise dos dados coletados por meio de entrevistas em profundidade com funcionários da Coca-Cola Brasil e outras pessoas envolvidas na operação do projeto à luz da literatura existente, a presente dissertação discute eventuais inconsistências e virtudes do Coletivo Coca-Cola. Estes, por sua vez, poderão servir de *benchmark* para iniciativas semelhantes de responsabilidade social corporativa.

## **1.3. Estrutura do trabalho**

Os capítulos subsequentes estão organizados da seguinte maneira: o capítulo 2 apresenta o referencial teórico acerca da temática da responsabilidade social corporativa, apontando a evolução do conceito e posteriormente reduzindo seu escopo à esfera do marketing. O referido capítulo traz ainda a compilação das melhores práticas envolvidas na definição das causas sociais a serem apoiadas pelas

empresas, como fazê-lo para atingir a máxima eficácia, além de apresentar o conceito de criação de valor compartilhado. Já o capítulo 3 dedica-se aos procedimentos metodológicos envolvidos na coleta e na análise dos dados. Em seguida, o capítulo 4 analisa os dados à luz da literatura existente e, por fim, o capítulo 5 apresenta as principais conclusões do estudo.

## 2. Referencial Teórico

O presente capítulo apresenta o referencial teórico dessa dissertação. A primeira das quatro seções aborda a evolução do conceito da responsabilidade social corporativa, partindo da definição de escopo da RSC na década de 1950 e chegando a tangenciar as vantagens comparativas proporcionadas por ela, sugeridas em estudos dos primeiros anos do século XXI. Fazem parte dessa revisão bibliográfica o embate entre autores favoráveis e contrários à abordagem da RSC e os diversos entendimentos sobre se iniciativas responsáveis seriam obrigações ou parte integrante da estratégia de negócio das empresas.

A segunda seção reduz o escopo da responsabilidade social corporativa à esfera do marketing, apresentando as reflexões de determinados autores da área a esse respeito.

A terceira seção do presente capítulo apresenta uma seleção de 25 melhores práticas referentes à seleção de causas sociais a serem apoiadas e a seu *modus operandi*, elencadas por Kotler et al (2012).

Embora o referencial bibliográfico tenha sido utilizado pelo presente trabalho para contextualizar a temática da responsabilidade social corporativa, a análise da atuação das multinacionais (no caso, da Coca-Cola) se insere na linha da criação de valor compartilhado, de Porter e Kramer (2011). Não obstante os autores serem essencialmente ligados à área de Estratégia, a defesa da obtenção de ganhos de competitividade e de rentabilidade empresariais por meio da resolução de problemas sociais foi incorporada à literatura de marketing como uma evolução natural no âmbito da responsabilidade social corporativa. Essa discussão é apresentada na quarta e última seção do presente capítulo.

### 2.1. Responsabilidade social corporativa: evolução do conceito

A responsabilidade social corporativa (RSC) ganha cada vez mais espaço entre empresas e academia, mas nunca houve consenso a respeito de seu conceito nem muito menos sobre as consequências que iniciativas nessa linha poderiam proporcionar às empresas e aos *stakeholders* envolvidos. Isso fica evidente em Carroll (1999), que faz uma extensa revisão da literatura a respeito da responsabilidade social corporativa desde seus primórdios, com a finalidade de apresentar a evolução do conceito.

A origem do termo “responsabilidade social corporativa” remonta de meados do século XX, mais especificamente de 1953, quando Bowen, em seu livro *Social Responsibility of Businessmen*, chama a atenção para o fato de que as empresas seriam responsáveis por suas ações em uma esfera maior que aquela considerada em seus demonstrativos contábeis (CARROLL, 1999). É interessante notar o contexto em que a obra foi escrita, ainda na primeira década pós-2ª Guerra Mundial: depois de anos de imagem arranhada em razão da Grande Depressão, as grandes corporações foram finalmente reconhecidas pela população norte-americana pela contribuição que deram ao esforço de guerra. Mais do que isso, a responsabilidade social nos negócios era enxergada como uma alternativa capaz de conciliar o livre mercado e o Estado do Bem-Estar Social, que ganhava corpo na Europa (ACQUIER et al, 2011). Nas palavras de Bowen (1953, p. 44, em tradução livre), “a responsabilidade social nos negócios se tornou não apenas aceitável entre líderes empresariais, mas também uma moda”. Até então, a literatura de administração descrevia a RSC como uma obrigação que as empresas tinham perante a sociedade. Bowen (1953) foi o precursor dessa visão, pontuando que as organizações deveriam adotar políticas e tomar decisões condizentes com os objetivos e valores da sociedade. Já a perspectiva da função institucional, por exemplo, argumentava que as instituições do terceiro setor, como igrejas, organizações não-governamentais e sindicatos, além do próprio governo, deveriam ser os reais responsáveis por levar a cabo as iniciativas de RSC, e não as empresas (LEAVITT, 1958). Essas não seriam capacitadas tecnicamente nem possuiriam mandato para tanto.

Na mesma linha de Bowen (1953), Carroll (1999) enumera diversos tipos do que seriam obrigações sociais: econômica (ser produtivo e economicamente viável), legal e ética (seguir as leis e valores morais) e filantrópica (doar de maneira proativa). Clarkson (1995), por sua vez, também vê a RSC como obrigação, mas não em relação à sociedade como um todo, e sim apenas restrita aos *stakeholders* mais próximos. As abordagens de RSC como obrigações sociais e perante os *stakeholders* implicavam em ações motivadas exclusivamente por interesse próprio, visto que legitimavam as atividades empresariais junto à sociedade.

Carroll (1999) cita o trabalho de McGuire (1963) para afirmar que, em uma análise semelhante à de Bowen (1953), as responsabilidades das empresas iam além daquelas legais e econômicas, enxergando os impactos das atividades empresariais sobre terceiros. O autor, no entanto, os estudou apenas como se a relação empresa-

mercado fosse unidirecional, isto é, como se as empresas fossem as únicas a ditar as regras, sem que o mercado pudesse também afetá-las, ainda que indiretamente, a partir de suas decisões.

Porém, de acordo com estudiosos como Swanson (1995), a verdadeira RSC, motivada pela ética, deveria envolver um compromisso genuíno da empresa com a sociedade, proativo e independente de obrigações. Para Davis (1960), a responsabilidade social corporativa se refere às ações empresariais tomadas por motivos além de critérios econômicos e técnicos – e que também poderiam trazer benefícios no longo prazo. Davis e Blomstrom (1966) inserem como variáveis endógenas na análise da tomada de decisões empresariais os interesses e as necessidades de terceiros. Segundo os autores, as empresas aplicam RSC quando levam em consideração, ainda no processo decisório, os eventuais impactos de suas atividades. A multiplicidade de interesses também aparece em Johnson (1971) como um prenúncio de *stakeholders*, a quem as empresas deveriam atender a fim de gerar lucro no longo prazo.

Backman (1975) colaborou para a evolução da conceituação de RSC ao elencar algumas iniciativas que poderiam contribuir para a melhoria da qualidade de vida: emprego de grupos minoritários, redução da poluição, maior participação em programas de melhorias na comunidade, melhor assistência médica, melhor saúde e segurança no trabalho. Ackerman (1975) também enumerou algumas atividades – tais como monitoramento e análise das condições ambientais, atendimento de demandas dos *stakeholders* e desenvolvimento de políticas – que, constituídas no contexto de um processo gerencial, teriam por objetivo melhorar os impactos gerados pela empresa. Jones (1981) segue a mesma linha e descreve a RSC não como uma sucessão de ações e resultados isolados, mas como um processo. Baseados na pirâmide de necessidades de Maslow, Tuzzolino e Armandi (1981) propõem uma hierarquização para avaliar a RSC do ponto de vista das necessidades da própria organização empresarial.

Uma contribuição histórica para a literatura de RSC havia sido dada pelo *Committee for Economic Development* (1971), de acordo com a qual o futuro das empresas dependeria da qualidade da resposta que elas conferem às demandas do público, que estão em constante mudança. De acordo com a publicação, a RSC acontece em círculos concêntricos a partir da execução eficiente da função econômica da empresa (produção, geração de empregos e crescimento econômico),



seguida pela execução responsável dessa função econômica (preservação ambiental, relações de trabalho justas, respeito ao consumidor etc.) e pelas novas responsabilidades que empresas poderiam assumir de modo a se envolverem de maneira mais generalizada na melhoria do ambiente que as cerca (por exemplo, relativas a pobreza e degradação urbana).

Em visão diferente, o Prêmio Nobel Milton Friedman (1970) desconstrói a relevância de ações de RSC tomadas com o propósito de promover objetivos sociais desejáveis. Em seu trabalho, Friedman defende que o bem-estar social é maximizado por meio da busca das empresas pela geração de lucro. Em outras palavras, não compete a elas a melhoria da qualidade de vida de seus empregados e da sociedade em geral por meio de iniciativas socialmente responsáveis (ainda que essas tenham a capacidade de gerar retorno, sobretudo no longo prazo), mas sim, indiretamente, por meio do exercício estrito de sua função econômica.

Por falar em lucro, embora a viabilidade de geração de lucro por meio da adoção de iniciativas socialmente responsáveis já tivesse aparecido na literatura antes de 1984, Drucker (1984) apresentou novamente essa ideia, propondo que as empresas enxergassem suas responsabilidades perante a sociedade como oportunidades de negócios.

Abbott e Monsen (1979) foram pioneiros na aferição da efetividade das ações de RSC, já que, até então, essa discussão estivera restrita a uma esfera conceitual. Para tanto, desenvolveram uma forma de acompanhamento dos resultados de iniciativas socialmente responsáveis, propondo diversos mecanismos de medição com base em dados e ferramental da época. Em seu estudo, os autores perceberam mudanças de direção e de escopo das ações de RSC ao longo do tempo e, o que é ainda mais relevante, notaram que o nível de envolvimento das empresas com a RSC estava relacionado à sua *performance* financeira. Na mesma linha, Cochran e Wood (1984) e Aupperle, Carroll e Hatfield (1985) também buscaram compreender a relação entre RSC e lucratividade. Wood (1991), por sua vez, revisitou os modelos anteriores, tornando resultados e *performance* de RSC mais explícitos.

A responsabilidade social corporativa também encontrou eco na literatura brasileira em Ashley, Coutinho e Tomei (2000), que, à semelhança de Davis e Blomstrom (1966), trouxeram as necessidades e os anseios das partes interessadas para dentro da definição da estratégia empresarial, defendendo que “responsabilidade social corporativa requer, para a sua construção teórica e

aplicação prática, a sua incorporação à orientação estratégica da empresa refletida em desafios éticos para as diferentes dimensões do negócio (p. 1)”. Ainda no mesmo artigo, os autores fizeram referência a Jones (1996) para defender a existência de relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e a *performance* econômica das empresas, motivada pela postura proativa na busca de oportunidades de negócio (tal qual DRUCKER (1984)) geradas por:

- i. consciência maior sobre as questões culturais, ambientais e de gênero;
- ii. antecipação e evitação de regulações restritivas à ação empresarial pelo governo; e
- iii. diferenciação de seus produtos diante de seus competidores menos responsáveis socialmente.

Mais ainda, a vantagem competitiva proporcionada pelo comportamento socialmente responsável justificaria a opção de empresas da iniciativa privada por manter instituições e fundações com a função de atuar nas áreas de saúde, educação, meio ambiente e economia (ASHLEY et al, 2002), em linha com o discurso do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, que define RSC como:

Uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social. (...) A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.

Porém, sob a ótica da resposta dos consumidores às práticas de RSC, Sen e Bhattacharya (2001) argumentam, inclusive, que a presença de iniciativas de RSC em uma companhia poderiam, sob certas condições, deteriorar o volume de vendas de produtos e serviços: caso os consumidores potenciais dessa determinada empresa acreditem que a execução de ações de RSC possa prejudicar a qualidade do produto oferecido e/ou não apoiem as causas defendidas pela companhia, o efeito negativo sobre as vendas ser ainda maior.

O aumento das discussões sobre RSC, tanto no exterior quanto no Brasil, especialmente após os grandes escândalos corporativos ocorridos no final do século XX e que atingiram empresas como Enron e Parmalat (BROWN; CAYLOR, 2004),

trouxe atenção da área de marketing a esse conceito. A seção a seguir discute como RSC passou a figurar dentro da literatura de marketing.

## 2.2. Responsabilidade social corporativa e marketing

Em tempos de competição global acirrada e de diminuição da diferenciação das marcas, as empresas devem ir além do marketing mix tradicional para angariar e sustentar vantagens competitivas. Para tanto, precisam incorporar questões intangíveis às suas iniciativas de marketing, como uma reputação positiva perante a sociedade (SEN et al, 2006). É interessante frisar que tal estratégia vale tanto para o público externo (consumidores, por exemplo) quanto para o público interno (como funcionários e investidores). Esse entendimento tem importância fundamental dadas as múltiplas conexões que frequentemente são encontradas entre *stakeholders* e empresas.

As iniciativas de responsabilidade socioambiental empregadas e as supracitadas relações *stakeholders*-empresas refletem o que Balmer e Greyser (2006) chamam de identidades corporativas: identidade real, identidade pretendida e identidade percebida. Essas, por sua vez, possibilitam a identificação de *stakeholders* com as empresas. Sen e Bhattacharya (2011), entretanto, fazem referência a uma pesquisa do Boston College Center for Corporate Citizenship (2009) para afirmar que, até então, as companhias ainda encontravam dificuldades em entender e ‘comprar’ a ideia da necessidade de serem socioambientalmente responsáveis. Os autores concluem que a resposta para o sucesso concomitante entre os negócios e a atuação social residiria em uma questão de marketing corporativo – uma evolução natural da orientação do marketing na direção do marketing de relacionamento (BALMER; GREYSER, 2006). Dessa forma, a construção de uma boa reputação apresenta-se como um importante objetivo da área de marketing para as estratégias de RSC adotadas pelas empresas a fim de constituir uma atitude positiva.

Para Levek et al (2002), iniciativas socialmente responsáveis e atitude dos consumidores a respeito das empresas que as empreendem apresentam relação positiva entre si, inclusive no que diz respeito à intenção de compra (SEN; BHATTACHARYA, 2001; CAMARGO et al, 2001) – ainda que moderado pelo grau de identificação dos consumidores com tais empresas e pelo apoio concedido por eles às causas defendidas. É interessante notar que a reação negativa de

consumidores a práticas socialmente irresponsáveis tende a ser mais intensa do que o suporte dado por eles a empresas que tenham boas práticas de RSC, o que torna particularmente importante que gerentes evitem ser percebidos como sendo socialmente irresponsáveis.

As diferentes terminologias e escopos presentes em estudos anteriores a Maignan e Ferrel (2004) dificultavam sua integração em uma única base sólida de conhecimentos de marketing a respeito de responsabilidade social corporativa. De maneira geral, esses estudos pouco haviam investigado a capacidade do marketing de contribuir para atender e superar as normas dos *stakeholders*, de aumentar o apoio desses para com a empresa e de contribuir para a gestão de diferentes iniciativas de responsabilidade social corporativa, inclusive levando em consideração outros *stakeholders* que não apenas os consumidores. Essa lacuna foi preenchida pelo artigo em questão por meio da enumeração de 11 proposições que relacionam aspectos gerenciais, organizacionais, legais, ambientais e sociais com os impactos das iniciativas de RSC.

As 11 relações apontadas pelos dois autores podem ser exemplificadas pelos estudos de Turban e Greening (1996) e de Luce, Barber e Hillman (2001), que defenderam que aquelas empresas que tivessem boas práticas de RSC seriam mais atraentes do ponto de vista de potenciais empregados. Resultado semelhante encontrado por Maignan et al (1999), que provaram existir uma relação positiva entre a presença de políticas de RSC e o nível de engajamento dos empregados, em termos de esforço, proatividade e comprometimento.

Zaefarian et al (2015) analisam a atuação de multinacionais na área de RSC do ponto de vista do empreendedorismo social corporativo, um conceito híbrido entre a comercialização de bens e serviços para indivíduos de baixa renda (PRAHALAD, 2006) e a criação de valor social a partir do olhar sobre problemas sociais como oportunidades de negócio (ZAHRA et al, 2008). Zaefarian et al (2015) pontuam ainda que, muitas vezes, a exploração do mercado de baixa renda por parte das multinacionais exige a atuação de empresas a elas vinculadas (institutos e fundações, por exemplo). Os autores citam Lodge e Wilson (2006), que, por sua vez, partem do pressuposto de que as multinacionais são capazes de desempenhar um papel fundamental na redução da pobreza por dois motivos:

Primeiramente, a erradicação da pobreza requer o surgimento de pequenos negócios, o que depende de acesso a capital, mercados e

tecnologia, o que pode ser facilitado por multinacionais. A segunda razão está relacionada à capacidade das multinacionais de criar mudança sustentável. Nestlé e Unilever na Índia (...), Intel na Costa Rica e Coca-Cola na Venezuela são alguns exemplos de multinacionais que oferecem emprego a pessoas de baixa renda, aumentando sua renda, aprimorando sua educação e melhorando sua qualidade de vida (p. 19, em tradução livre).

De acordo com a literatura mencionada em Zaefarian et al (2015), o endereçamento das questões sociais por meio do empreendedorismo social corporativo é capaz de proporcionar uma série de benefícios à empresa. O principal deles talvez seja o aprimoramento da performance corporativa, viabilizado tanto pela exploração de oportunidades por parte da companhia quanto pelo desenvolvimento de produtos e serviços voltados ao consumidor de baixa renda. Há evidências ainda do crescimento do número de consumidores que preferem adquirir produtos e serviços de empresas socialmente mais responsáveis (DE LA CRUZ; SUÁREZ, 2005) e de que empresas que respeitem o meio ambiente apresentam melhores resultados em termos de produtividade, inovação, crescimento do mercado consumidor, retorno sobre o investimento e rentabilidade (LOZA, 2004). Atividades de responsabilidade social corporativa estabelecem na empresa uma cultura de participação e respeito a valores sociais que permeiam a forma de fazer negócios e isso, até certo ponto, limita a ocorrência de crises de natureza ética que seriam capazes de arruinar sua reputação. Assim, empresas que adotam uma postura proativa e que sejam socialmente responsáveis têm mais facilidade em lidar com tais situações ou até mesmo conseguem evitá-las (GROJEAN et al, 2004).

Zaefarian et al (2015) chamam a atenção também para a maior satisfação entre os funcionários e o aprimoramento da qualidade do trabalho executado como resultantes do alinhamento entre os valores individuais dos funcionários e os valores sociais corporativos. A satisfação no trabalho, inclusive, tende a reduzir o *turnover* e aumentar a performance das empresas (GROJEAN et al, 2004).

Kotler et al (2012) sintetizam todas as possíveis iniciativas de responsabilidade social corporativa em seis grupamentos distintos, a saber: promoção de causas, marketing associado a causas, marketing social das empresas, filantropia empresarial, voluntariado da força de trabalho e práticas de negócio socialmente responsáveis.

Com o objetivo de conscientizar a sociedade acerca de temas sociais ou de fomentar o levantamento de fundos, a participação e o recrutamento de voluntários,

as empresas podem promover essas causas sociais através da aplicação de recursos financeiros ou de contribuições em bens e serviços. A promoção de causas pode ser iniciada e gerenciada por conta da própria empresa ou se dar por meio de parceria com outras companhias.

Já o marketing associado a causas acontece quando as empresas atrelam a doação de recursos financeiros e de bens e serviços às vendas de determinado produto ou às ações praticadas por seus consumidores, possuindo geralmente uma duração limitada e objetivos bem definidos. Kotler et al (2012) exemplificam esse tipo de iniciativa citando as doações de alimentos realizadas pela Kraft Foods à organização *Feeding America*, pelas quais seus clientes resgatam cupons ou participam da campanha *Huddle to Fight Hunger*. Essa é a maior iniciativa de combate à fome existente nos Estados Unidos, por meio da qual a *Kraft Foods* doa alimentos e mobiliza seus consumidores em troca do apoio que empresas e pessoas físicas conferem à sua página na internet.<sup>1</sup>

Semelhante à promoção de causas, o marketing social das empresas está intimamente ligado à promoção da mudança de comportamento com o objetivo de melhorar aspectos relacionados a educação, saúde, redução da pobreza, preservação ambiental e incorporação de minorias à força de trabalho. Para empreender as campanhas, é frequente a realização de parcerias de empresas com organismos do terceiro setor ou com concessionárias de serviços públicos especializados na temática em questão.

Por sua vez, embora seja a mais tradicional dentre as seis categorias de iniciativas de responsabilidade social corporativa, a filantropia empresarial (realização de contribuições diretas em dinheiro, bens ou serviços para instituições filantrópicas) tem perdido espaço nas empresas para a adoção de outras modalidades “mais estratégicas, escolhendo pontos de foco e vinculando as atividades filantrópicas aos objetivos e às metas de negócios” (KOTLER et al, 2012, p. 20).

Ações socialmente responsáveis também podem se dar por meio do voluntariado da força de trabalho, em que as empresas estimulam seus próprios empregados a participar como voluntários em organizações e causas comunitárias locais.

---

<sup>1</sup> Fonte: <<https://www.facebook.com/KraftFightHunger>>. Acesso em 28 set. 2015.

Por fim, as empresas podem optar pela incorporação das causas sociais à sua estratégia de negócio, à luz do pensamento adotado na presente dissertação. Nesse sentido, a empresa “adapta e conduz práticas e investimentos em apoio a causas sociais, para melhorar o bem-estar da comunidade e proteger o meio ambiente” (KOTLER et al, 2012, p. 21).

### **2.3. Melhores práticas de responsabilidade social corporativa**

É natural que as empresas empreendam esforços na direção da responsabilidade social corporativa quando vislumbram a possibilidade de auferir com isso algum benefício para seus negócios, seja ele financeiro, operacional, de relações públicas ou de marketing (KOTLER et al, 2012, p. 171).

Esses ganhos podem derivar: (i) de incentivos financeiros concedidos pelo poder público à alteração de uma prática de negócio em prol do meio ambiente; (ii) da redução de custos operacionais por meio da adoção de uma nova prática responsável; (iii) da melhoria ou mudança de uma prática de negócio que esteja contribuindo para a geração do problema social; (iv) da melhoria do bem-estar e da segurança dos funcionários; (v) de diferenciação junto a determinados segmentos-alvo; (vi) da obtenção de parcerias capazes de reforçar o posicionamento da marca; (vii) de saltos de qualidade e/ou de desempenho do produto em decorrência da adaptação da prática de negócios; e (viii) do fortalecimento das relações com fornecedores e distribuidores.

A fim de proporcionar o máximo aproveitamento das possibilidades apresentadas pela incorporação de práticas socialmente responsáveis ao negócio, Kotler et al (2012) sugeriram a observação de 25 pontos fundamentais, elencados no Quadro 1. Os autores apresentam questões importantes a serem consideradas quando da definição de que causa social apoiar, bem como de que maneira isso deve ser feito e monitorado.

## Quadro 1 – As 25 melhores práticas de responsabilidade social corporativa

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412523/CA	A escolha de um problema social a mitigar	Pontos importantes
	Escolha apenas poucas questões sociais para apoiar	A concentração de esforços em poucas áreas aumenta as chances de a empresa se conectar à causa e, consequentemente, de aumentar o potencial de posicionamento da marca e de outros benefícios de marketing almejados.
	Selecione somente as questões sociais de interesse das comunidades onde a empresa opera	O foco em questões afetas à comunidade favorece a percepção dos esforços empreendidos, valorizados pelos públicos de interesse.
	Prefira causas que tenham sinergia com a missão, os valores, os produtos e os serviços da empresa	Assim, consumidores se mostrarão menos suspeitos, investidores não julgarão o esforço como periférico e os empregados serão mais propensos a colaborar com a causa.
	Escolha causas que sejam capazes de apoiar os objetivos do negócio: marketing, relações com fornecedores, aumento de produtividade e redução de custos	O apoio simultâneo às causas sociais e aos objetivos de negócio constitui a essência da verdadeira filantropia estratégica (PORTER; KRAMER, 2011).
	Escolha questões de interesse para partes interessadas: empregados, mercados-alvo, clientes, investidores e líderes de empresas	O apoio a causas sociais será alavancado quando elas também forem relevantes para os principais públicos, tanto externos quanto internos.
	Escolha causas que possam ser apoiadas no longo prazo	Os benefícios para a empresa (e para a causa) geralmente dependem de compromissos duradouros, de pelo menos três anos. Os primeiros se concentram no aprendizado dos participantes.
Seleção de iniciativas sociais para o apoio a causas sociais		Pontos importantes
7.	Selecione iniciativas que melhor atendam aos objetivos e metas de negócios	Devem ser identificadas as necessidades prioritárias a serem atendidas pelas iniciativas, considerando-se metas financeiras, de marketing, de reputação, operacionais e dos empregados.
8.	Selecione iniciativas que atendam às necessidades prioritárias da causa	As iniciativas selecionadas (capazes de atender aos objetivos e metas da empresa) são avaliadas sob o ponto de vista de seu potencial de suprir as necessidades prioritárias da causa.
9.	Selecione várias iniciativas para uma única causa	Quando a empresa se envolve em várias iniciativas para apoiar determinada causa social, torna-se mais provável que ela se associe claramente à causa e que, ao mesmo tempo, seja capaz de oferecer mais apoio à causa do que seria possível com apenas uma iniciativa.
10.	Selecione iniciativas com maior potencial de associação com parceiros comunitários fortes	Deve ser avaliado o potencial das iniciativas com relação à sua capacidade de formar parcerias com órgãos públicos e ONGs, que podem agregar recursos e credibilidade à iniciativa.
11.	Selecione iniciativas em que a empresa tenha experiência acumulada	Ao escolher entre as iniciativas potenciais, devem ser considerados os antecedentes e a experiência da empresa no desenvolvimento e gerenciamento de iniciativas anteriores.
12.	Selecione iniciativas que alavancarão os recursos abundantes disponíveis	A seleção de iniciativas deve considerar o aproveitamento de recursos abundantes disponíveis na empresa (ou obtidos a baixo custo) e que sejam valorizados pela causa.



### Quadro 1 – As 25 melhores práticas de responsabilidade social corporativa (continuação)

O desenvolvimento de programas de iniciativas sociais		Pontos importantes
PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412523/CA	Forme equipes internas, multidisciplinares, para o desenvolvimento do plano	Os planos do programa exercem maior impacto e são melhor administrados quando desenvolvidos por equipes compostas por representantes de vários departamentos da empresa: marketing, finanças, operações, instalações, recursos humanos e alta administração.
	Inclua parceiros da comunidade no desenvolvimento do plano	Os parceiros devem participar da definição de objetivos e metas do programa, da construção dos alicerces das soluções estratégicas e do alinhamento das expectativas referentes aos resultados.
	Defina objetivos claros e metas mensuráveis (resultados) para a empresa	Os objetivos podem envolver os referentes às necessidades de negócios (ex.: reduzir custos de energia), de marketing (ex.: aumento das vendas), de pessoal (ex.: atração de profissionais talentosos e motivados), reputacional e de apoio da comunidade à empresa (ex.: redução do despejo de resíduos).
	Defina objetivos claros e metas mensuráveis (resultados) para a causa	Metas quantificáveis podem envolver horas de voluntariado, número de equipamentos doados, volume de visualização de mídia ou montante de doações.
	Desenvolva plano de comunicação	Precisam ser identificados os objetivos da comunicação, principais mensagens, messageiros e canais de mídia para cada um dos públicos-alvo.
	16. Identifique e planeje outros elementos estratégicos	A maioria das iniciativas envolverá outros elementos estratégicos além da comunicação, como por exemplo o envolvimento de funcionários na promoção de causas.
	19. Consiga o apoio da alta administração	O endosso da alta administração é fundamental na escolha das causas e na definição das iniciativas a serem adotadas. Isso se aplica ainda na tomada de decisões relativas a orçamento e verbas, recursos de pessoal e alterações nas práticas de negócio vigentes.

### Quadro 1 – As 25 melhores práticas de responsabilidade social corporativa (continuação)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412523/CA	valiação dos esforços	Pontos importantes
	Determine o propósito da avaliação	As opções incluem melhorar esforços futuros, prestar contas aos parceiros e às partes interessadas, calcular o retorno específico, avaliar o atingimento de nível ótimo de contribuição.
	Meça e divulgue os níveis de recursos	Contribuições em dinheiro, valor monetário das doações de produtos e serviços, das horas de pessoal e do espaço alocados.
	Meça e divulgue os resultados para a empresa com base nos objetivos e metas da iniciativa	Foco na mensuração das realizações relativas aos objetivos gerais do negócio (melhoria da imagem corporativa, fortalecimento da percepção dos stakeholders, redução de custos operacionais, aumento da satisfação dos funcionários e abrandamento da supervisão regulatória) e de marketing (monitoramento e divulgação dos níveis de conscientização quanto ao envolvimento da empresa na iniciativa, da melhoria e na identidade da marca e na lealdade de clientes, do aumento nas vendas), definidos nos primeiros estágios de planejamento.
	Meça e relate os resultados para a causa com base nos objetivos e metas da iniciativa	Como no caso dos resultados para a empresa, nesse item devem ser consideradas as realizações referentes aos objetivos previamente definidos para a causa apoiada (ex.: mudanças na conscientização quanto à questão social, toneladas de resíduos tratados adequadamente, aumento do número de jovens de baixa renda com carteira assinada).
	24. Monitore o status das questões sociais que estão sendo apoiadas pelas iniciativas	Considerando o ideal de um compromisso duradouro de apoio à causa social, a empresa deve monitorar periodicamente a situação vigente das condições que estejam sendo apoiadas.
	25. Aloque recursos adequados para a mensuração e divulgação	A maior dificuldade na avaliação das iniciativas sociais das empresas e no cálculo dos retornos dos investimentos é de natureza econômica.

Fonte: adaptado de Kotler et al (2012).

## 2.4. Criação de valor compartilhado

Uma das melhores práticas apontadas por Kotler et al (2012) trata da opção pelo apoio a causas que sejam capazes de alavancar os objetivos do próprio negócio. Em síntese, essa é a ideia por trás da criação de valor compartilhado, definido por Porter e Kramer (2011) como a possibilidade de as empresas auferirem ganhos de competitividade e de rentabilidade por meio da exploração de fraquezas sociais. Embora os autores partam de uma perspectiva de estratégia, o conceito foi incorporado à área de marketing (KOTLER et al,2012); HAU; NGO, 2012) como uma evolução ocorrida no âmbito da responsabilidade social corporativa, tratado como um mecanismo em que todas as partes interessadas saem ganhando.

Porter e Kramer (2011) pontuam que o endereçamento de problemas sociais não necessariamente aumenta os custos às empresas, visto que podem inovar com a adoção de novas tecnologias, metodologias de produção e mecanismos de gestão – e, como resultado, aumentar sua lucratividade e expandir seus mercados. À semelhança de Drucker (1984), Ashley, Coutinho e Tomei (2000) e Zahra et al (2008), a criação de valor compartilhado enxerga, portanto, as fraquezas sociais como oportunidades de negócios, em que o retorno financeiro é acompanhado de avanços em determinadas causas sociais:

Uma empresa precisa de uma comunidade bem desenvolvida, não apenas para criar demanda para seus produtos, mas também para prover um ambiente de apoio ao negócio. A comunidade precisa de empresas bem-sucedidas para oferecer empregos e oportunidades de geração de renda para seus cidadãos (PORTER; KRAMER, 2011, p. 6, em tradução livre).

As empresas podem criar valor econômico por meio da criação de valor social, ou seja, por meio do endereçamento de problemas sociais. Para tanto, elas podem reconceber produtos e/ou mercados, aprimorar a produtividade em sua cadeia de valor e/ou fomentar um ambiente favorável aos negócios nas imediações de suas instalações. Cria-se, assim, um círculo virtuoso (ÁRABE; SPITZECK, 2015) em que a iniciativa desenvolvida pela empresa cria impacto social, o qual, por sua vez, resulta na criação de impacto no negócio, que retroalimenta o ciclo. Isso pode ser visto na figura 1.

**Figura 1: Círculo Virtuoso da Criação de Valor Compartilhado**



Fonte: ÁRABE; SPITZECK, 2015.

#### **2.4.1. Reconcebendo produtos e mercados**

Exemplos não faltam a respeito das possibilidades de gerar inovação no atendimento de mercados com o objetivo de combater um problema social ou de fomentar uma mudança de atitude em determinada direção. Empresas de alimentos e bebidas, antes preocupadas fundamentalmente com sabor e quantidade consumida, voltam sua atenção para uma melhor nutrição. Da mesma forma, empresas financeiras desenvolvem linhas de produtos que promovem inclusão financeira e auxiliam os clientes na gestão de suas dívidas. Para se ter uma ideia da importância desses novos mercados, o faturamento obtido pela General Electric, empresa global que atua nas áreas de tecnologia e de serviços, apenas com sua linha de produtos inovadores e ecologicamente corretos Ecomagination<sup>2</sup>, foi de USD 19 bilhões em 2009 (PORTER; KRAMER, 2011) – com previsão de crescimento duas vezes mais rápido do que as receitas gerais da empresa.

Oportunidades de negócios também emergem do atendimento a mercados antes percebidos como inviáveis economicamente, sobretudo em países em

<sup>2</sup> Fonte: <<http://www.ge.com/about-us/ecomagination>>. Acesso em 16 out. 2015.

desenvolvimento. A chamada ‘base da pirâmide’ (PRAHALAD, 2006) comporta cerca de quatro bilhões de pessoas que não estão devidamente incorporadas à sociedade de consumo. Para atingir parte desse contingente, a Thomson Reuters, agência multinacional de notícias, desenvolveu na Índia um serviço de divulgação que, a um custo de apenas USD 5 por trimestre, fornece a agricultores pobres informações meteorológicas e sobre o mercado agropecuário, bem como dicas de plantio e manejo do solo. O serviço atinge cerca de dois milhões de agricultores e contribuiu para o aumento da renda de 60% deles (PORTER; KRAMER, 2011).

Para encontrar oportunidades de negócios nos problemas sociais e, assim, criar valor social, as empresas devem prospectar as necessidades sociais que estejam ou poderiam estar contempladas na produção e/ou na comercialização de seus produtos. É importante destacar que as oportunidades não são estáticas; elas mudam conforme o avanço da tecnologia, das condições socioeconômicas e das alterações das prioridades sociais. Também é possível encontrar oportunidades de atendimento a esses mercados por meio do redesenho de produtos ou dos métodos de distribuição dos mesmos.

#### **2.4.2. Aprimorando a produtividade na cadeia de valor**

A cadeia de valor da maioria das empresas afeta e é afetada por inúmeras questões sociais, tais como uso de recursos naturais, saúde e segurança e condições de trabalho. Nesse sentido, oportunidades de criar valor compartilhado aparecem, por exemplo, na redefinição da utilização de energia e na logística envolvida em processos, na cadeia de suprimentos ou nas próprias instalações das empresas. Como resultado, elas auferem melhorias na utilização de energia por meio de tecnologias mais eficientes, reciclagem ou cogeração.

A utilização eficiente de recursos naturais, como a água, tem recebido atenção dos gestores por conta da maior conscientização percebida mundialmente sobre sua finitude. A própria Coca-Cola percebeu que ali residia uma oportunidade de criar valor social e reduziu seu consumo de água em 9% entre os anos de 2004 e 2011 (PORTER; KRAMER, 2011).

O setor de compras também oferece oportunidades de criação de valor compartilhado, pois cada vez mais se percebe que muitos fornecedores não possuem capacidade de sustentar a qualidade dos produtos utilizados como insumos por empresas localizadas acima na cadeia de valor. Dessa forma, é possível

aprimorar a qualidade e aumentar a produtividade dos fornecedores – e garantir o acesso a um volume de insumos crescente – por meio do compartilhamento de tecnologias e concessão de financiamentos para aquisição de máquinas e equipamentos.

Canais de distribuição também possuem potencial para gerar valor compartilhado, como pode ser exemplificado pelo projeto Shakti, desenvolvido pela Unilever na Índia. A multinacional fabricante de bens de consumo oferece microcrédito e treinamento para 45 mil mulheres distribuírem seus produtos em zonas remotas e, com isso, atinge 100 mil vilas, ao passo que dobra a renda delas e contribui para a redução da transmissão de doenças a partir do aumento do consumo de bens de higiene pessoal.

Como já citado anteriormente, a produtividade dos funcionários é afetada diretamente por suas condições de trabalho. Nesse sentido, podem surgir chances de criar valor compartilhado por meio de uma política de recursos humanos que valorize uma remuneração justa, segurança e bem-estar no local de trabalho.

Aliás, Porter e Kramer (2011, p. 11, em tradução livre) salientam que “os competidores internacionais mais fortes serão aqueles que conseguirem estabelecer raízes mais profundas nas comunidades”. Para corroborar essa ideia, os autores citam o caso da Wal-Mart, gigante do ramo varejista, que passou a buscar os produtos alimentícios de fazendeiros locais. Além de obter ganhos com a redução dos custos de transporte e com a facilitação do gerenciamento de estoques, a empresa se aproximou de seus fornecedores.

#### **2.4.3. Desenvolvendo um ambiente local de apoio ao negócio**

Em um mundo cada vez mais interconectado, nenhuma empresa está isolada. Pelo contrário, “produtividade e inovação são fortemente influenciados por ‘clusters’, ou a concentração geográfica de firmas, negócios correlatos, fornecedores, provedores de serviços e infraestrutura logística em um campo específico” (PORTER; KRAMER, 2011, p. 12, em tradução livre).

Sendo assim, é fundamental que as empresas atentem para a necessidade de criar valor compartilhado a partir da criação de clusters que aumentem sua produtividade ao mesmo tempo em que combatam os problemas sociais presentes ao redor. A criação de clusters amplia a conexão entre o sucesso das empresas e das comunidades. Baixos índices educacionais, por exemplo, reduzem a produtividade

das empresas e impõem a elas a necessidade de investir recursos, a fim de remediar essa questão. Da mesma maneira, uma infraestrutura de transportes de qualidade inferior aumenta os gastos incorridos com logística e a pobreza limita a demanda por produtos e serviços, além de contribuir para a degradação ambiental.

Para exemplificar a importância da criação de clusters, Porter e Kramer (2011) citam os investimentos de USD 60 milhões realizados pela Yara, maior fabricante de fertilizantes minerais do mundo, com o intuito de construir estradas e portos em Moçambique e na Tanzânia. A empresa identificou a precariedade da infraestrutura de transportes africana como um entrave ao acesso de agricultores aos fertilizantes e a outros insumos, bem como ao transporte dos produtos aos mercados. Com o apoio de governos locais e até de outros países à iniciativa, a empresa espera beneficiar mais de 200 mil agricultores e criar 350 mil empregos, somente em Moçambique, além de favorecer o crescimento de seus negócios.

Todas as três frentes apresentadas capazes de criar valor compartilhado se reforçam mutuamente: o fomento ao cluster permite a formação de cadeias de suprimentos menos dispersas; a criação de produtos e a reconfiguração de mercados podem exigir mudanças na cadeia de valor (produção, marketing ou distribuição); e a redefinição da cadeia de valor traz a possibilidade de criar demanda por produtos mais eficientes no consumo de energia ou que conservem recursos naturais.

A fim de subsidiar a análise dos dados coletados por meio de entrevistas em profundidade – assunto dos capítulos posteriores – e de contribuir com pesquisas futuras em torno da responsabilidade social corporativa e da criação de valor compartilhado, o Quadro 2, a seguir, apresenta de maneira sintética todo o referencial bibliográfico levantado no presente capítulo. Na primeira coluna, são elencadas as ideias centrais de cada um dos autores pesquisados, dispostos na terceira coluna. A segunda coluna, por sua vez, constitui uma breve descrição das ideias centrais.

## Quadro 2 – Resumo do referencial bibliográfico

Ideias centrais	Pontos importantes	Autores
Empresas devem considerar as consequências de suas ações sobre terceiros	Acionistas não são os únicos a quem as empresas deveriam prestar satisfação	Bowen (1953), McGuire (1963)
Empresas devem competir às empresas adotar uma postura responsável	Instituições do terceiro setor são os reais responsáveis por lidar com questões sociais e ambientais	Leavitt (1958)
Tomada de decisão leva em conta aspectos não apenas econômicos ou econômico-financeiros	Questões sociais e ambientais também influenciam a tomada de decisão de empresas	Davis (1960), Davis e Blomstrom (1966) e Ashley, Coutinho e Tomei (2000)
Empresas devem focar seus esforços apenas na maximização de lucro	Empresas maximizam o bem-estar social por meio do exercício estrito de sua função econômica	Friedman (1970)
Estabilidade dos negócios no longo prazo depende da resposta dada por eles às demandas da sociedade	A perenidade empresarial está relacionada à execução eficiente e responsável da função econômica, sem deixar de lado as responsabilidades que as empresas podem assumir para melhorar o ambiente que as cerca	Johnson (1971) e Committee for Economic Development (1971)
Empresas devem promover a melhoria da qualidade de vida	Emprego de grupos minoritários, redução da poluição, participação em programas de melhorias na comunidade, saúde e segurança no trabalho permitem às empresas promoverem a melhoria da qualidade de vida	Backman (1975)
RSC como um processo	As iniciativas de cunho social e ambiental apresentam interconexões muitas vezes renegadas pelas empresas	Jones (1981)
Hierarquização de necessidades empresariais	As empresas apresentam necessidades semelhantes às dos seres humanos (segurança, afiliação, estima etc) e isso constitui uma ferramenta para acompanhamento das iniciativas responsáveis	Tuzzolino e Armandi (1981)
RSC como oportunidade de negócios	Iniciativas socioambientalmente responsáveis podem e devem ser lucrativas	Drucker (1984), Ashley, Coutinho e Tomei (2000) e Zahra et al (2008)
RSC proporciona retorno financeiro	O nível de envolvimento empresarial com a RSC está ligado ao seu desempenho financeiro	Abbott e Monsen (1979), Cochran e Wood (1984), Aupperle, Carroll e Hatfield (1985) e Wood (1991)
Importância de instituições e fundações ligadas a empresas	A vantagem competitiva proporcionada às empresas pelo comportamento socialmente responsável justificaria a opção pela manutenção de instituições e fundações dedicadas ao tema	Ashley et al (2002) e Instituto Ethos
RSC pode prejudicar as vendas sob certas condições	Se os consumidores não apoiarem a causa ou acreditarem que a iniciativa pode comprometer a qualidade do produto/serviço, eles não comprarão da empresa	Sen e Bhattacharya (2001)
RSC como obrigação	Abordagens de RSC como obrigações sociais e perante os stakeholders implicam em ações motivadas exclusivamente por interesse próprio, pois legitimam as atividades empresariais junto à sociedade	Bowen (1953), Carroll (1979) e Clarkson (1995)



## Quadro 2 – Resumo do referencial bibliográfico (continuação)

Ideias centrais	Pontos importantes	Autores
IA 1412523/CA: movida pela ética	A ‘genuína’ RSC, motivada pela ética, deve envolver um compromisso real da empresa com a sociedade, proativo e independente de obrigações	Swanson (1995)
IA 1412523/CA: como processo gerencial	Monitoramento e análise das condições ambientais, atendimento de demandas dos stakeholders e desenvolvimento de políticas potencializam os impactos gerados pela empresa	Ackerman (1975)
IA 1412523/CA: atribuições do marketing para a gestão eficiente das atividades de RSC	A disciplina de marketing pode contribuir para a gestão bem-sucedida da RSC incorporando stakeholders além dos consumidores e agrupando iniciativas sociais isoladas	Maignan e Ferrel (2004)
IA 1412523/CA: satisfação, retenção e produtividade dos funcionários são influenciados pela presença de boas práticas de RSC	Existe relação positiva entre a presença de boas práticas de RSC e atração de potenciais empregados e engajamento desses em termos de esforço, proatividade e comprometimento	Turban e Greening (1996), Maignan et al (1999), Luce, Barber e Hillman (2001), Grojean et al (2004) e Zaefarian et al (2015)
IA 1412523/CA: atitude e intenção de compra refletem positivamente a presença de boas práticas de RSC nas empresas	Consumidores valorizam práticas socialmente responsáveis	Sen e Bhattacharya (2001), Camargo et al (2001), De la Cruz e Suárez (2005)
IA 1412523/CA: categorização das práticas de RSC e 25 melhores práticas de RSC	Todas as iniciativas de responsabilidade social corporativa podem ser divididas em seis grupamentos de atividades distintas, a saber: promoção de causas, marketing associado a causas, marketing social das empresas, filantropia empresarial, voluntariado da força de trabalho e práticas de negócio socialmente responsáveis.	Kotler et al (2012)
Base da Pirâmide (BdP)	Melhoria da qualidade de vida de consumidores de baixa renda por meio do consumo de bens e serviços	Prahalad (2006)
Empreendedorismo social corporativo	Conceito híbrido entre a comercialização de bens e serviços para indivíduos de baixa renda e a criação de valor social	Zaefarian et al (2015)
Multinacionais e seu papel na redução da pobreza	A erradicação da pobreza requer o surgimento de pequenos negócios, o que depende de acesso a capital, mercados e tecnologia. Esses fatores podem ser facilitados pelas multinacionais, que possuem capacidade significativa de mobilizar esforços em torno de uma mudança sustentável	Lodge e Wilson (2006)
Importância da RSC na prevenção de crises de natureza ética	Iniciativas responsáveis estabelecem na empresa uma cultura de participação e respeito a valores sociais que permeiam a forma de fazer negócios e isso, até certo ponto, limita a ocorrência de crises de natureza ética que seriam capazes de arruinar sua reputação	Grojean et al (2004)
Criação de valor compartilhado	Empresas obtêm ganhos de competitividade e de rentabilidade a partir da resolução de problemas sociais.	Porter e Kramer (2011)

Fonte: elaboração própria.

### 3. Procedimentos Metodológicos

O capítulo a seguir apresenta os procedimentos metodológicos adotados para realizar a presente pesquisa. Descreve, portanto, o *design* da pesquisa, como foram realizados a seleção dos sujeitos entrevistados, os procedimentos de coleta e a análise de dados. Por fim, discute as limitações metodológicas.

#### 3.1. Design da pesquisa

A presente pesquisa buscou entender, por meio da realização de estudo de caso do Coletivo Varejo, como e com quais objetivos a Coca-Cola Brasil cria valor compartilhado, especificamente com relação ao apoio à capacitação de jovens no setor varejista, visando a sua inclusão no mercado de trabalho. Foi adotado, para isso, o paradigma interpretativista, que, segundo Saccol (2009, p. 263), “procura compreender um fenômeno social pela perspectiva dos seus participantes”. Com isso, foi perseguida a compreensão profunda dos fatos que levam a empresa a adotar uma postura socialmente responsável, não se pretendendo controlar ou prever os eventos.

Ainda de acordo com Saccol (2009), os métodos de pesquisa dentro do paradigma interpretativista são essencialmente qualitativos, sendo o estudo de caso um dos mais utilizados na área de administração. O estudo de caso apresenta-se como adequado para a pesquisa em questão dado seu caráter interpretativista e menos estruturado. Isso porque, em um estudo interpretativista, “o processo de investigação deve ser flexível, aberto à visão dos atores pesquisados e à sensibilidade do contexto no qual a pesquisa está sendo realizada” (SACCOL, 2009, p. 263).

#### 3.2. Seleção dos entrevistados

A opção pela Coca-Cola Brasil como objeto do presente estudo de caso se deve ao fato de a subsidiária brasileira da empresa ser considerada um *case* mundial na questão da criação de valor compartilhado – conforme atestado por um dos entrevistados. A relevância da companhia para o tema é tamanha que Michael Porter, criador do conceito, frequentemente faz referências à experiência da empresa como bom exemplo e, para tanto, entra em contato com ela para solicitar os números mais recentes. “Tanto a Coca-Cola Brasil segue o que Porter escreve

quanto Porter incorpora em sua teoria o que é feito na Coca-Cola Brasil”, confessou um dos entrevistados.

Para a escolha da empresa como objeto do trabalho, também contribuiu a importância dada por ela à criação de valor compartilhado sob a forma de uma diretoria dedicada exclusivamente a identificação e exploração das oportunidades de negócio oriundas das fraquezas sociais. Aliado a ela, porém com foco voltado aos indicadores sociais e à operação diária da plataforma Coletivo, está o Instituto Coca-Cola Brasil (ICCB). Dessa forma, a estrutura montada pela empresa para criar valor compartilhado a partir das sete modalidades do Coletivo configura uma rica fonte de pesquisa sobre o tema.

Por fim, opção pela empresa como fonte de informações sobre a criação de valor compartilhado também se deu em função do acesso que o pesquisador já dispunha junto aos principais atores<sup>3</sup> envolvidos na operação do Coletivo Varejo, elencados na figura 2, a seguir:

---

<sup>3</sup> Os nomes das pessoas envolvidas são fictícios e em nada prejudicam a análise do Coletivo Varejo.

**Figura 2: Lista de pessoas entrevistadas**

Nome	Cargo	Envolvimento com o Coletivo Varejo
Amanda Figueiredo	Gerente de Valor Compartilhado	Atua na prospecção de oportunidades de criação de valor compartilhado e no acompanhamento dos impactos da plataforma nos negócios da empresa.
Douglas Tobias	Coordenador de ONG	Articulou a parceria entre a ONG e o ICCB e já foi educador do Coletivo Varejo.
Eduardo Lima	Analista do Instituto Coca-Cola Brasil	Trabalha no contato diário com as ONGs parceiras e dá feedback ao ICCB.
Gustavo Otto	Gerente de Empregabilidade do Instituto Coca-Cola Brasil	Prospecta possíveis empregadores para os alunos do Coletivo Varejo e promove workshops de empregabilidade.
Isadora Lemos	Coordenadora Pedagógica do Instituto Coca-Cola Brasil	Desenvolve o conteúdo e a metodologia de ensino praticados no Coletivo Varejo.
Julia Marques	Analista do Instituto Coca-Cola Brasil	Trabalha no contato diário com as ONGs parceiras e dá feedback ao ICCB.
Katia Cardoso	Ex educadora do Coletivo Varejo e atual consultora do programa	Parceira do Coletivo Varejo desde 2011, primeiro como educadora e, atualmente, como consultora para o treinamento dos novos educadores.
Larissa Souza	Diretora de ONG	Entre outras funções, faz a articulação com o ICCB para a operação do Coletivo Varejo em sua instituição.
Letícia Souza	Diretora Administrativo-Financeiro de ONG	Entre outras funções, faz a articulação com o ICCB para a operação do Coletivo Varejo em sua instituição.
Marcelo Siqueira	Ex vice-presidente de Comunicação e Sustentabilidade da Coca-Cola Brasil	Trabalhou por 20 anos na Coca-Cola Brasil e foi membro fundador do ICCB.
Paulo Moraes	Diretor de Valor Compartilhado da Coca-Cola Brasil	Atua na prospecção de oportunidades de criação de valor compartilhado e no acompanhamento dos impactos da plataforma nos negócios da empresa.

**Fonte: elaboração própria.**

### 3.3. Procedimentos de coleta dos dados

A presente pesquisa buscou entender como e com quais objetivos a Coca-Cola Brasil cria valor compartilhado por meio do Coletivo Varejo e, por essa razão, o estudo ocorreu “no ambiente natural, no(s) local(is) onde o fenômeno de interesse ocorre” (SACCOL, 2009, p. 263): na sede da empresa e em duas das ONGs que abrigam unidades do projeto – mais precisamente, nas respectivas salas dedicadas ao Coletivo. Em linha com o que foi preconizado por Godoy (1995) e com o objetivo de entender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos envolvidos,

as entrevistas em profundidade foram realizadas presencialmente. A fim de obter a triangulação de dados, a coleta foi complementada por visitas aos sites da Coca-Cola Brasil e do Instituto Coca-Cola Brasil, entrevistas via e-mail e consultas ao material didático distribuído aos jovens do Coletivo Varejo, a documentos oficiais e a materiais promocionais tanto da empresa pesquisada como das duas ONGs visitadas.

Foram entrevistados representantes dos atores envolvidos ou impactados diretamente pelas atividades do Coletivo Varejo, de perfis e pontos de vista diferentes, a fim de maximizar o entendimento a respeito do fenômeno. Com isso, buscou-se a obtenção de informações verossímeis a partir da observação direta do pesquisador.

O primeiro contato do pesquisador com a Coca-Cola Brasil se deu via ICCB. A partir de conversas iniciais para apresentação da proposta de estudo, os colaboradores do Instituto apresentaram os membros da diretoria de Valor Compartilhado e sugeriram determinados parceiros (ONGs e educadores) como eventuais entrevistados. Para completar a lista, o nome do ex vice-presidente foi indicado por um amigo em comum.

A coleta dos dados se deu por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturado (disponível no Apêndice 1), elaborado a partir da compilação de teorias e conceitos obtidos do referencial teórico. Embora a maior parte das perguntas se aplicasse a todos os entrevistados, foi necessário fazer adaptações e acrescentar outras questões a fim de extrair o máximo de informações de cada entrevistado. As entrevistas tiveram duração aproximada de 1h30 cada e foram devidamente gravadas para posterior transcrição e análise.

### **3.4. Procedimentos de análise dos dados**

Os dados foram analisados com base no conteúdo, por meio de um processo comparativo que envolveu todas as fontes pesquisadas a respeito de responsabilidade social corporativa e da criação de valor compartilhado do Coletivo Varejo. Em um primeiro momento, foram analisados os dados primários (as transcrições das entrevistas) por meio de leituras repetidas, a fim de o pesquisador ficar mais a par do seu conteúdo. Em seguida, os relatos foram comparados entre si e aos dados secundários (literatura e/ou dados do mercado). Com isso, foi possível compreender a atuação da Coca-Cola no aspecto da responsabilidade social

corporativa e da criação de valor compartilhado e avaliá-la frente às melhores práticas apontadas pela literatura de marketing.

Foram buscadas distorções e contradições entre os discursos dos atores envolvidos e com os dados secundários, mantendo-se a visão crítica do assunto pesquisado (SACCOL, 2009), para aprofundar a compreensão do fenômeno da criação de valor compartilhado na Coca-Cola Brasil. A partir desse processo de análise, foi possível chegar às categorias de análise do estudo, apresentadas no capítulo 4.

### **3.5. Limitações do método**

O design de pesquisa utilizado (estudo de caso) possibilita a realização de um estudo aprofundado a respeito de um determinado tema, circunscrito em uma esfera delimitada pelo pesquisador. No caso do presente estudo, o recorte se dá em torno do Coletivo Varejo, muito embora essa ‘unidade’ venha a ser devidamente situada no contexto dos demais Coletivos e, em um espectro mais amplo, das atividades de criação de valor compartilhado da Coca-Cola Brasil.

Em outras palavras, a despeito da existência de outras modalidades de criação de valor compartilhado, foi estudado exaustivamente o apoio conferido pela empresa a jovens moradores de comunidades de baixa renda, por meio do Coletivo Varejo, com vistas à sua inclusão no mercado de trabalho. Com isso, a pesquisa não resultou na compreensão total e absoluta dos fatores que levam a Coca-Cola Brasil (e as demais empresas) a investirem em atividades sociais, mas, a partir do escopo pretendido, preencheu algumas importantes lacunas existentes na literatura nacional sobre responsabilidade social corporativa e criação de valor compartilhado.

Outras limitações do estudo de caso e inerentes a quaisquer pesquisas de natureza qualitativa resultam da falta de estruturação, que tornam os resultados suscetíveis à influência do entrevistador, e da dificuldade em se analisar os dados coletados em entrevistas em profundidade (MALHOTRA, 2006).

## 4. Análise dos Dados

O presente capítulo apresenta a análise dos dados da pesquisa e está dividido em quatro subitens, a saber: (i) histórico e contextualização; (ii) operação do Coletivo Varejo; (iii) resultados em termos da geração de impactos comerciais e sociais; e (iv) as perspectivas para o futuro do projeto e críticas.

### 4.1. Histórico e contextualização

Criado em 2009 como resposta da Coca-Cola Brasil à então ascensão econômica da população de baixa renda brasileira, o Coletivo é hoje um projeto que contribui para a melhoria das condições de vida em mais de 550 comunidades em todo o país. Sua atuação se dá por meio de empoderamento e capacitação de jovens dessas comunidades e da geração de renda, conectando-os a oportunidades de trabalho dentro do Sistema Coca-Cola (holding e engarrafadoras) e de empresas parceiras. Atualmente, o Coletivo é gerenciado pelo Instituto Coca-Cola Brasil (ICCB) – o “braço social” da companhia, como é conhecido entre seus funcionários – e alcança 150 mil pessoas, em 150 municípios brasileiros.

O Instituto Coca-Cola Brasil, por sua vez, foi fundado anos antes, em 1998, e apenas gerenciava os projetos de filantropia da empresa, por sua vez operados por instituições como CESAR<sup>4</sup> (para a criação de conteúdo) e Comitê para Democratização da Informática<sup>5</sup> e Visão Mundial<sup>6</sup> (parceiros operacionais). Primeiramente, tinha a educação como foco, mas foi incorporando, com o passar dos anos, as novas demandas mundiais ligadas à responsabilidade social corporativa. O ICCB já percebia que a sustentabilidade de seu negócio dependeria da resposta dada por ele às demandas da sociedade, à semelhança do que defendiam Johnson (1971) e Committee for Economic Development (1971).

Esse processo fez parte de uma revisão global da companhia em relação à sustentabilidade e sua inserção no tema, ocorrida em 2004 e liderada pelo então diretor de comunicação e posteriormente vice-presidente de Comunicação e Sustentabilidade da subsidiária brasileira, Marcelo Siqueira. Filósofos, antropólogos, publicitários e profissionais de outras áreas foram convidados naquela época a debater, junto a funcionários da Coca-Cola de todas as partes do

---

<sup>4</sup> <[www.cesar.org.br](http://www.cesar.org.br)>

<sup>5</sup> <[www.cdi.org.br](http://www.cdi.org.br)>

<sup>6</sup> <[www.visaomundial.org.br](http://www.visaomundial.org.br)>

mundo, qual deveria passar a ser o posicionamento da companhia a respeito da sustentabilidade dali em diante. A multidisciplinaridade da equipe é fundamental no desenvolvimento de um plano dessa natureza (KOTLER et al, 2012). O grupo concluiu que se tratava de um conceito largo (“permitir que o mundo sobreviva para o futuro, tão bom ou melhor do que é no presente”, segundo Siqueira) e que a empresa, portanto, deveria se ater às áreas onde o impacto de suas ações sobre o planeta fosse mais significativo e a Coca-Cola pudesse fazer a diferença. Foram assim definidas nove áreas de trabalho, agrupadas nos clusters econômico, social e ambiental, à semelhança do conceito de *triple bottom line*: água, embalagens e comunidades. A partir dali, o Instituto Coca-Cola Brasil passou a trabalhar também com essas questões, antes mesmo de existirem os Coletivos.

Os anos 2000 foram também marcados pelo aumento do poder aquisitivo de populações menos favorecidas no Brasil e, atenta a isso, a Coca-Cola Brasil percebeu que deveria pensar como “se conectar a esse público” – projeto que ficou sob a responsabilidade da diretora do Instituto Coca-Cola Brasil. Concluiu-se que a empresa deveria facilitar o acesso a seus produtos, criando embalagens menores e mais baratas, à semelhança do que defendia Prahalad (2006), quando usou o conceito de “base da pirâmide”, em referência ao contingente de mais de quatro bilhões de pessoas ainda não devidamente incorporadas à sociedade de consumo. Mais do que disso, os debates levaram à conclusão de que a Coca-Cola Brasil precisava participar da vida daquelas pessoas. Isso porque uma pesquisa contratada tinha apontado que aquele contingente populacional não desejava apenas consumir Coca-Cola, mas também ter oportunidades de emprego, dignidade, voz ativa e uma série de outros direitos fundamentais. Foi nesse contexto que nasceu o Coletivo (“o lado social de uma estratégia comercial”, nas palavras de Marcelo Siqueira).

A escolha do Coletivo Varejo como ponto de partida não foi por acaso: para atender as classes C e D, a Coca-Cola tinha que dar acesso aos produtos (desenvolver produtos mais baratos), mas também garantir que aquelas pessoas tivessem condições de adquiri-los por seus próprios meios, melhorando a vida delas. Para atingir esses objetivos, a empresa optou pelo treinamento de jovens carentes (entre 15 e 25 anos de idade) em atividades varejistas, para que eles pudessem se desenvolver como profissionais e cidadãos, ajudando a impulsionar o movimento positivo do país e, ao mesmo tempo, os negócios da empresa. Se, por um lado, a entrada no mercado formal de trabalho representaria um aumento de



renda aos jovens e a suas famílias, por outro, a Coca-Cola e seus parceiros comerciais teriam a possibilidade de expandir suas vendas e contariam com mão de obra mais qualificada à disposição.

A partir da criação do Coletivo Varejo, novas oportunidades de se criar valor compartilhado por meio de iniciativas semelhantes foram sendo descobertas (Coletivos Excelência em Eventos, Floresta, Empreendedorismo, Logística e Distribuição, Reciclagem e Artes), sempre sem perder de vista a conexão com a cadeia de valor da empresa. Por exemplo, em determinado momento foi identificado que o desmatamento na Amazônia impactava negativamente o regime de chuvas na região e, por consequência, as atividades da companhia (a relevância da água como insumo fica evidente na fala de Amanda Figueiredo, atual gerente de Valor Compartilhado da empresa: “se acabar a água, a Coca-Cola fecha as portas”), portanto seria necessário fixar a população ribeirinha para evitar que os grandes extrativistas se instalassem no local. Formou-se, então, o Coletivo Floresta, para beneficiar a produção de açaí e garantir a compra daquele insumo junto à população local. Também por conta dessa iniciativa, hoje a Coca-Cola Brasil já é neutra em água, ou seja, trata e devolve para a natureza o mesmo volume de água usado na produção. A iniciativa foi inclusive premiada recentemente, durante a Conferência do Clima das Nações Unidas, realizada em Paris<sup>7</sup>.

Em nível global, a Coca-Cola já havia percebido o potencial de criação de valor compartilhado existente no uso eficiente daquele recurso natural quando dos debates ocorridos em 2004 e coordenados por Siqueira: naquele ano, a empresa definiu a meta de reduzir a utilização da água em 20% até 2020 – sete anos depois, a Coca-Cola já havia reduzido em 9% (PORTER; KRAMER, 2011).

Para identificar as oportunidades de gerar valor compartilhado por meio da plataforma, a Coca-Cola Brasil mapeia a cadeia de valor da empresa e avalia o seu potencial de impacto em cada etapa para que seja definido como e se a empresa deve atuar. São levados em consideração indicadores de negócios (volume de vendas e amor à marca, principalmente) e sociais (densidade demográfica, faixa etária, nível de escolaridade, índice de desenvolvimento humano). O cruzamento dessas informações resulta no mapeamento das oportunidades de criação de valor

---

<sup>7</sup> Fonte: <http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2015/12/1716008-iniciativa-da-coca-cola-com-extratores-da-amazonia-e-premiada-na-cop21.shtml>. Acesso em 2 jan., 2016.

compartilhado, que podem ir desde o comércio justo na compra de insumos até a logística reversa no pós-consumo<sup>8</sup>, conforme pode ser visto na figura 3.

**Figura 3: A cadeia de valor da Coca-Cola Brasil e os Coletivos**

<b>Fornecedores / matérias primas</b>	O <b>Coletivo Floresta</b> aborda de forma holística o desenvolvimento das comunidades ribeirinhas da Amazônia. O modelo reforça as capacidades dos produtores de frutas típicas e garante à Coca-Cola uma fonte de insumos de qualidade. O programa também treina a comunidade local a respeito da conservação ambiental.
<b>Desenvolvimento de produtos e serviços</b>	O <b>Coletivo Logística e Produção</b> prepara os participantes para as funções de distribuição, produção e estocagem, garantindo à Coca-Cola e a seus parceiros locais uma fonte de mão de obra mais capacitada.
<b>Distribuição</b>	O <b>Coletivo Empreendedorismo</b> treina seus participantes no desenvolvimento, formalização e crescimento de seus pequenos negócios, com a possibilidade de conectá-los ao Sistema Coca-Cola e aumentar as vendas da companhia.
<b>Vendas e marketing</b>	O <b>Coletivo Varejo</b> prepara os jovens para o trabalho formal na área de varejo. O modelo aumenta as vendas nas comunidades atendidas e garante à Coca-Cola e a seus parceiros comerciais uma fonte de mão de obra mais capacitada.
<b>Serviços ao consumidor</b>	O <b>Coletivo Eventos</b> prepara os jovens para assumirem papéis de hospitalidade e cargos de apoio a grandes eventos no Brasil, patrocinados ou relevantes para a Coca-Cola (Copa do Mundo, Olimpíadas e Rock in Rio).
<b>Reciclagem</b>	O <b>Coletivo Reciclagem</b> apoia as cooperativas de reciclagem, investindo na compra de materiais, na infraestrutura e no desenvolvimento de competências para aumentar a eficiência e a sustentabilidade dos negócios, desenvolvido sobretudo para diminuir os custos para o Sistema Coca-Cola.
	O <b>Coletivo Artes</b> provê acesso a treinamento formal em técnicas de design e a mercados para artesãos cujas obras são feitas de embalagens recicladas.

Fonte: adaptado de SHARED VALUE INITIATIVE, 2014.

A esse respeito, Marcelo Siqueira lembra que, embora muitas oportunidades de negócio tenham surgido quando do processo de pacificação da Rocinha, comunidade localizada na Zona Sul do Rio de Janeiro, a Coca-Cola Brasil optou por não empreender ali nenhuma nova ação social e manter os esforços já alocados em outras regiões menos presentes na mídia: “(...) todo mundo correu para lá [Rocinha] e a Coca-Cola preferiu não entrar porque havia outras comunidades fora dos holofotes onde a empresa poderia fazer muito mais diferença”.

<sup>8</sup> O programa de reciclagem da Coca-Cola Brasil sempre foi bem-sucedido e um dos maiores do país. Uma vez criados os Coletivos, o programa foi incorporado a eles por meio do Coletivo Reciclagem.

A metodologia empregada para o mapeamento das oportunidades de geração de valor compartilhado é, portanto, aderente a pelo menos duas das 25 melhores práticas de responsabilidade social corporativa elencadas por Kotler et al (2012): “selecione somente as questões sociais de interesse das comunidades onde a empresa opera” e “prefira causas que tenham sinergia com a missão, os valores, os produtos e os serviços da empresa”.

A atuação social da Coca-Cola Brasil não compete com a geração de lucro, muito pelo contrário. Como apontam Drucker (1984), Ashley, Coutinho e Tomei (2000) e Zahra et al (2008), a responsabilidade social corporativa pode ser encarada como uma oportunidade de negócio. Da mesma forma, ela possibilita a obtenção de retorno financeiro (ABBOTT; MONSEN, 1979; COCHRAN. WOOD, 1985; AUPPERLE; CARROLL; HATFIELD, 1985; WOOD, 1991). Na visão do diretor de Valor Compartilhado da Coca-Cola Brasil, trata-se de uma inovação para que todos os envolvidos saiam ganhando:

Acredito fortemente que os negócios têm um papel fundamental na resolução dos grandes problemas sociais do país, e que esse processo também tem potencial para trazer benefícios claros e mensuráveis para o negócio, criando um ciclo virtuoso, onde todos ganham. (ÁRABE; SPITZECK, 2015).

A opinião de Isadora Lemos, coordenadora pedagógica do Instituto, segue na mesma linha: “ajudar e lucrar ao mesmo tempo pode parecer contraditório, mas isso passa a ser uma troca de interesses”. Ela vai além, apontando que isso também mitiga os riscos em prol de uma parceria longa, já que, mesmo em tempos de crise, a empresa não abandona a causa social abruptamente – nesse quesito, Gustavo lembra que o orçamento do Coletivo não sofreu cortes na passagem de 2015 para 2016, apesar da queda na atividade econômica do país: “essa é uma mensagem muito forte para as comunidades”.

A compatibilidade entre geração de lucro e atuação social encontrada na Coca-Cola Brasil resulta de as fraquezas sociais estarem intimamente relacionadas com as atividades da empresa, a começar pelo fato de que as pessoas tendem a consumir mais de seus produtos à medida que aumentam de renda. Isso é compatível com os pilares apontados por Porter e Kramer (2011) para que seja criado valor compartilhado: reconcepção de produtos e/ou serviços (embalagens menores e mais baratas), aumento de produtividade (em decorrência da mão de obra mais capacitada egressa do Coletivo) e fomento a um ambiente local de apoio (os

jovens capacitados no Coletivo e seu círculo social advogam em favor da Coca-Cola nas redes sociais).

Porém, conforme dito por Otto, seria no mínimo insensato ou esquizofrênico tentar vender para esse novo público-alvo sem se conhecer a fundo seu perfil, seus anseios, desejos, necessidades e comportamentos. Assim, a aproximação entre Coca-Cola e jovens proporcionada pela educação desses últimos gera, em contrapartida para a empresa, conhecimentos “riquíssimos” sobre eles. Em última instância, a incorporação dos jovens egressos do Coletivo ao quadro funcional do Sistema Coca-Cola ou de seus parceiros comerciais traz diversidade social e representa a obtenção de um importante ativo intangível sob a forma de novos conhecimentos e formas de pensar sobre como se atingir o público pretendido, capaz de prospectar oportunidades de negócios para a companhia.

Existe ainda outra particularidade da sociedade brasileira que justifica a entrada da Coca-Cola Brasil nas comunidades: o combate à violência. É frequente no noticiário o fechamento de estabelecimentos comerciais por ordem de traficantes nas favelas das maiores cidades do país, a fim de medir forças com as autoridades locais. Isso dificulta a circulação dos caminhões utilizados na distribuição de mercadorias e desestimula o encontro de pessoas em bares e restaurantes localizados nesses territórios. Aos olhos do tráfico, a presença do Coletivo Coca-Cola representaria, ainda que em caráter extraoficial, um movimento de apoio à comunidade que, em tese, protegeria as atividades comerciais da empresa<sup>9</sup>.

Em função de seu histórico e de sua representatividade no segmento de alimentos e bebidas, “tudo o que a Coca-Cola faz, o povo para para olhar”. A fala de Otto vai ao encontro da opinião de Isadora Lemos (“liderança e evidência”), em justificativa ao papel assumido pela empresa na liderança de um movimento de apoio às pessoas menos favorecidas (ZAEFARIAN, 2015). Ainda quando o conceito de valor compartilhado era incipiente no Brasil, a Coca-Cola chamou para si a responsabilidade de aportar recursos na causa e de convencer outras empresas de que a atuação social era importante para os negócios. Na condição de grande empresa, a Coca-Cola acredita ter uma função de mudar a sociedade para melhor (LODGE; WILSON, 2006), mas para isso conta com a colaboração de outros

---

<sup>9</sup> Os entrevistados negaram haver qualquer possibilidade de diálogo entre a Coca-Cola Brasil e as facções criminosas presentes nas comunidades atendidas pelo Coletivo.

conglomerados, tais como Unilever e Nestlé, a fim de que o movimento tenha escala suficiente para “virar o jogo”.

É interessante frisar que, até o ano 2000, a matriz da Coca-Cola proibia a divulgação de ações sociais de qualquer natureza apoiadas por suas subsidiárias, mesmo havendo, já àquela época, uma diretriz global indicando que 1% do resultado da companhia deveria ser revertido para o apoio a causas sociais e ambientais. Entretanto, naquele ano a empresa enfrentava sérios problemas de imagem e, para ajudar a contorná-los, Marcelo Siqueira convenceu o presidente global da companhia de que era fundamental não apenas empreender em ações sociais, mas também se valer delas para melhorar a opinião pública e o relacionamento da empresa com a sociedade – além de convencer outras empresas a seguir o mesmo caminho. Foi realizada no Brasil, então, uma bem-sucedida campanha publicitária (vide Anexo 1) evidenciando a atuação social da Coca-Cola. O resultado foi tão positivo que, atualmente, a companhia tem como política divulgar abertamente as suas ações sociais e integrá-las em seu negócio.

#### **4.2. A operação do Coletivo Varejo**

O Coletivo Coca-Cola é operado pelo Instituto Coca-Cola Brasil, o “braço social da empresa”, de acordo com Marcelo Siqueira, ex-vice-presidente de Comunicação e Sustentabilidade e um dos fundadores do instituto. Embora tenha autonomia no dia a dia para desenvolver sua tecnologia social, o instituto presta contas à Coca-Cola Brasil por meio de seu conselho administrativo e da diretoria de Valor Compartilhado. Dedicado à atividade social e com grande expertise na área, o ICCB tem, nesse sentido, uma importância vital para a Coca-Cola Brasil (ASHLEY et al., 2002; INSTITUTO ETHOS, 2016).

O conselho administrativo do ICCB é presidido estatutariamente pelo presidente da subsidiária brasileira e é composto por atores internos e externos à empresa: metade dos membros é oriunda do terceiro setor, da imprensa e de empresas com alguma atividade social, enquanto o restante, de representantes da própria Coca-Cola Brasil, dentre os quais três diretores. A diversidade encontrada no órgão social é fundamental para garantir a discussão de pontos de vista tão relevantes quanto aparentemente contraditórios, pontua Siqueira. Além disso, a participação do presidente e de altos executivos da companhia confere legitimidade ao ICCB, bem como possibilita a troca constante de informações entre a área social

e as demais, operacionais. Por fim, o conselho se configura como um fórum onde a diretoria da Coca-Cola Brasil pode ouvir o que a sociedade civil tem a dizer.

Por sua vez, a diretoria de Valor Compartilhado da Coca-Cola Brasil atua junto ao ICCB na criação de valor compartilhado – as duas instâncias estão unidas inclusive fisicamente na sede da empresa, onde dividem o mesmo andar, sem divisórias entre si. O mapeamento das fraquezas sociais a serem combatidas, a definição de metas sociais e comerciais, entre outras tarefas, são realizadas conjuntamente, em um processo chamado de ‘cocriação’. O acompanhamento das capacitações e a orientação dos professores são feitos pelo Instituto, enquanto o acompanhamento da parte comercial é realizado pela diretoria, vinculada à empresa e não ao ICCB. Segundo a gerente de Valor Compartilhado, em todas as reuniões, o Instituto defende ações de impacto social, enquanto a diretoria preza pelo lado dos negócios (“eu tenho um viés muito forte de negócios”), e é importante que haja esses dois extremos. A diretoria de Valor Compartilhado conta com quatro funcionários e o ICCB, com mais de 50 – até assumir a operação dos Coletivos há cinco anos, o instituto tinha apenas três funcionários. Dessas, 20 ficam lotadas na sede e cerca de 30 analistas, espalhados pelo país, em contato diário com ONGs e cooperativas parceiras.

A principal missão do ICCB é buscar oportunidades de negócio com impacto social, garantir que a plataforma do Coletivo gere benefício para a Coca-Cola Brasil e que seja percebida como algo realmente de valor para a empresa. Segundo Amanda Figueiredo, gerente de Valor Compartilhado da companhia, essa mentalidade ainda não está cristalizada nem na própria Coca-Cola, pois o conceito de valor compartilhado é algo muito novo. Entretanto, a gerente indica que:

(...) desde a criação do Coletivo, o Instituto vem fazendo mais negócios com impacto social e mais atuação social com impacto nos negócios, como se tudo seja uma coisa só, gerando grande benefício de escala. Quanto mais você conectar com o negócio, maior sua escala, maior seu impacto social.

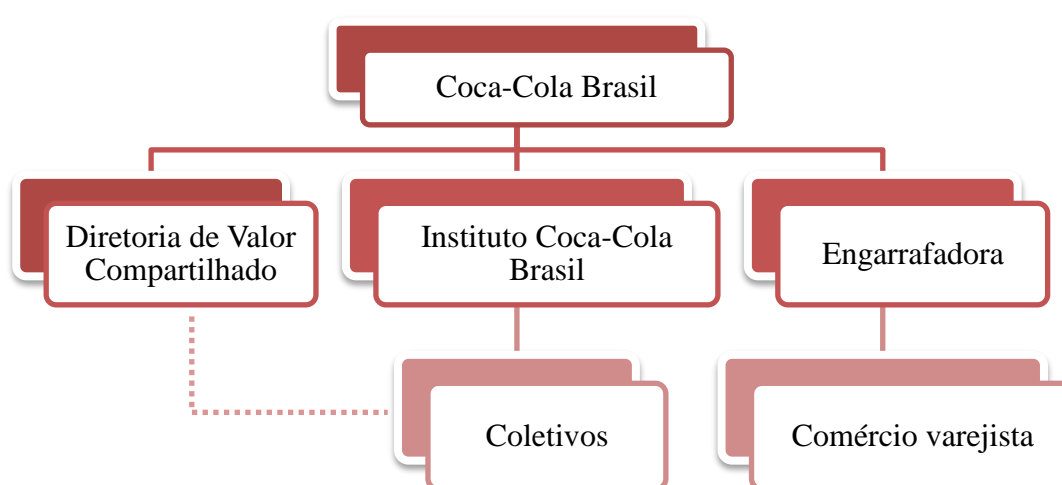
As engarrafadoras (fabricantes de bebidas comercializadas com a marca Coca-Cola) completam o conjunto de entes do Sistema Coca-Cola envolvidos na operação do Coletivo e sua principal função é aportar recursos financeiros em toda a infraestrutura necessária à capacitação oferecida, onde estão incluídas a adequação do espaço físico e a aquisição sobretudo de computadores, projetores,

cadeiras e mesas. Outra função das engarrafadoras é promover *workshops* sobre empregabilidade, em colaboração com o ICCB.

Por fim, o comércio varejista para o qual são distribuídos os produtos da marca Coca-Cola exerce o papel de recrutador dos jovens capacitados nas unidades do Coletivo Varejo e, sendo assim, constitui peça-chave para o sucesso do projeto.

A figura 4, a seguir, apresenta os atores envolvidos na operação do Coletivo de maneira esquemática.

**Figura 4: O Contexto do Coletivo no Sistema Coca-Cola**



**Fonte: elaboração própria.**

No caso do Coletivo Varejo, o mapeamento realizado na cadeia de valor da Coca-Cola Brasil indicou, na etapa de vendas e marketing, a existência da oportunidade de criação de valor compartilhado por meio da capacitação de jovens, o que é aderente à boa prática apontada por Kotler et al (2012, p. 185): “selecione iniciativas que atendam às necessidades prioritárias da causa”. Em contrapartida, eles consumiriam mais produtos e estariam mais preparados para atuar dentro do Sistema Coca-Cola.

Para começar a oferecer a capacitação no Coletivo Varejo, foram convidados para a discussão líderes comunitários, professores da rede pública e formadores de opinião, que, em conjunto com o ICCB, identificaram as deficiências a serem contornadas e definiram a metodologia que deveria ser empregada.

Desde o início, adotou-se o formato de aulas com a duração de duas horas, duas vezes por semana, durante dois meses, voltado ao público entre 15 e 25 anos. O programa do Coletivo Varejo inclui a transferência de conhecimentos de técnicas e conceitos de varejo, como disposição de produtos nas lojas e *mix* de produtos, mas também visitas a estabelecimentos comerciais e atividades lúdicas para que o conteúdo seja discutido e contextualizado na vida real. Afinal, “(...) forma é conteúdo; a maneira como se cria um ambiente de aprendizagem é determinante para seu sucesso”, garante Isadora Lemos, coordenadora pedagógica do ICCB. Nesse quesito, pode-se afirmar que o Coletivo segue a recomendação de Kotler et al (2012, p. 183) para que sejam selecionadas “iniciativas que melhor atendam aos objetivos e metas de negócios”. Um ponto fundamental que consta não só do conteúdo do Coletivo Varejo, mas também de todos os outros seis, é a valorização da autoestima do jovem: “Lá ele tem fala, tem vez, tem ação, e isso fica evidente nos relatos dos jovens capacitados”, conclui Lemos. Cerca de 60% da carga horária total do treinamento é voltada para empoderamento pessoal e 40% é voltada para as competências técnicas de varejo.

A cocriação está presente em todas as dimensões do Coletivo. Assim como a diretoria de Valor Compartilhado e o ICCB cooperam entre si na operação do programa, as comunidades participam ativamente do desenvolvimento do Coletivo, dando *feedback* para o ICCB e sugestões de conteúdo e de formato das aulas. Quando a reformulação do Coletivo<sup>10</sup> (‘Coletivo 2.0’) teve início, gerentes e diretores da Coca-Cola e de seus fornecedores participaram de visitas às comunidades, ocorridas em quatro capitais brasileiras, durante três dias, para avaliar a atitude que os jovens tinham a respeito da empresa. Nessa oportunidade, também estiveram presentes representantes de instituições que atendem jovens carentes, como Central Única das Favelas (Cufa) e Viva Favela, além de institutos de pesquisa e lideranças comunitárias.

A fim de legitimar o projeto e fortalecer iniciativas já existentes de ação social, a capacitação acontece em ONGs prospectadas pelo ICCB em todo o país, com boa gestão financeira e que já tenham histórico de sucesso e boa penetração na

---

<sup>10</sup> Nos últimos cinco anos, o ICCB identificou mudanças significativas no perfil e nas necessidades dos jovens, bem como na economia e no acesso a informação. Foi necessário, portanto, que o Coletivo Varejo incorporasse esses novos valores, com uma nova proposta metodológica (revisão do conteúdo, priorização de atividades em grupo, relação horizontal entre alunos e educador, que assume plenamente o papel de mediador do conhecimento).



comunidade. E elas também são ouvidas pelo ICCB no que se refere ao conteúdo do Coletivo Varejo: “A Coca-Cola uniu seus interesses aos das ONGs e por isso Coletivo dá certo até hoje”, garante Douglas Tobias, coordenador de um centro comunitário situado no subúrbio do Rio de Janeiro onde funciona uma unidade do Coletivo. Segundo ele, tópicos sobre direitos humanos foram incluídos na ementa do curso a pedido daquelas instituições e são fruto do diálogo sadio existente entre as ONGs e o Instituto Coca-Cola Brasil: “isso é importante sobretudo nas ONGs situadas em áreas de favela”. Outro depoimento que comprova a relação respeitosa entre as instituições e o ICCB vem de Katia Cardoso, antiga educadora do Coletivo Varejo e atual consultora do programa: “o [projeto-piloto do] Coletivo 2.0 está parecendo um curso à distância, mas queremos mudar um pouco isso”. Essa prática se coaduna ao proposto por Kotler et al (2012, p. 190): “inclua parceiros da comunidade no desenvolvimento do plano”.

Embora o Coletivo tenha mérito em saber ouvir e incorporar sugestões vindas das ONGs parceiras, ele peca em ser altamente dependente da boa gestão econômico-financeira delas. Sobretudo no Rio de Janeiro (ao contrário do que ocorre em São Paulo), falta profissionalismo a algumas das instituições em virtude de terem sido fundadas fundamentalmente por paixão do proprietário a uma determinada causa, o que as impede de prestar o devido apoio ao Coletivo e, no limite, pode levar ao encerramento precoce das atividades: “a ONG precisa mobilizar a comunidade”, diz Isadora Lemos.

Comunidade essa que, nas palavras de Marcelo Siqueira, deve ser partícipe do projeto: “embora a Coca-Cola pague pelas despesas [do Coletivo], as pessoas da comunidade fazem a reforma do espaço da ONG onde funciona o curso e os educadores são da própria comunidade”. Esse envolvimento da comunidade com o Coletivo legitima o projeto e está mais uma vez de acordo com o defendido por Kotler et al (2012, p. 190): “inclua parceiros da comunidade no desenvolvimento do plano”.

Para prospectar os educadores do Coletivo Varejo, as ONGs realizam processos seletivos dentro das respectivas comunidades. São buscados jovens com perfil de liderança, alguma passagem por atividades sociais e pela área de educação e, apesar de não ser exigido, a maioria tem nível superior completo. Além de ministrarem o curso, possuem as incumbências de organizar sua divulgação na comunidade – o que acontece a cada ciclo do Coletivo Varejo, ou a cada trimestre

– e de reportar ao analista do ICCB. Uma vez contratados pela ONG, eles participam de um curso preparatório oferecido pelo Instituto, ocasião em que a metodologia de ensino é transmitida e o manual do educador e o plano de aulas são entregues. Esse material apresenta o funcionamento do Coletivo Varejo em detalhes, bem como a didática exigida em cada etapa do curso.

O analista do ICCB, por sua vez, deve acompanhar a rotina do educador na sala do Coletivo Varejo, comparecer à reunião mensal com os líderes das ONGs para apresentação de relatório sobre o andamento e a *performance* do projeto, apoiar a divulgação, promover *workshops* sobre empregabilidade, encaminhar os jovens a processos seletivos do Sistema Coca-Cola e de seus parceiros comerciais e reportar relatórios sobre as condições da infraestrutura das salas dos Coletivos para a engarrafadora.

A alta administração da Coca-Cola Brasil possui envolvimento estreito com o Coletivo, em linha com a boa prática apontada por Kotler et al (2012). Por meio do conselho do Instituto e da diretoria de Valor Compartilhado, – detalhados no início da presente seção – ela participa ativamente da definição das diretrizes a serem seguidas na atuação social da empresa e difunde por todo o corpo funcional a ideia de aproveitar as fraquezas sociais como oportunidades de negócio: “o papel do novo líder é conseguir inserir no negócio as competências para a transformação [social] e colocá-las a serviço de objetivos ambiciosos”, defende Xiemar Zarazúa, presidente da Coca-Cola Brasil.<sup>11</sup>

Uma vez que terminam o Coletivo Varejo, os jovens são monitorados pelo Instituto Coca-Cola Brasil por seis meses, o que é feito por meio de pesquisas regulares realizadas por uma empresa de call center terceirizada. São avaliados, sobretudo, a taxa de sucesso na obtenção de emprego (o ICCB tem como meta a obtenção de emprego por pelo menos 30% dos alunos egressos do Coletivo Varejo) e questões mais subjetivas, tais como o grau de empoderamento e a autoestima dos jovens. No caso das demais modalidades da plataforma Coletivo, há ainda o monitoramento de indicadores particulares de cada uma delas. A metodologia utilizada foi desenvolvida pela terceira maior empresa de pesquisas e de inteligência de mercado do mundo, a Ipsos. Para Gustavo Otto, gerente de empregabilidade do

---

<sup>11</sup> Fonte: <http://www1.folha.uol.com.br/topofmind/2015/10/1696820-o-lider-do-futuro-diante-do-consumidor.shtml>. Acesso em 7 nov., 2015.

ICCB, isso garante transparência e confiança ao processo de mensuração, pois funciona como uma auditoria externa.

Se, por um lado, a definição de metas e objetivos claros para a causa – a saber, a educação e a empregabilidade de jovens – e sua posterior medição e comunicação para os *stakeholders* atendem ao receituário de Kotler et al (2012), por outro não são capazes de auferir o sucesso da iniciativa no longo prazo: “Trata-se de um desafio muito grande, pois o *tracking* dos projetos sociais é muito caro”, lamenta Otto, que continua: “a Coca-Cola avalia o impacto imediato de suas ações e talvez o impacto de longo prazo nem seja apropriado por ela”. Para não perder o contato com os alunos, todos são encorajados a se cadastrar nas páginas do Coletivo nas redes sociais e a inserir seus currículos no site Vagas.com.

Esses portais são utilizados pelo ICCB para a divulgação de oportunidades de trabalho e para a mobilização em torno da abertura de novas turmas do Coletivo Varejo. Em 2015, mais de 350 empresas parceiras, representantes dos mais diversos setores da economia, disponibilizaram cerca de 18 mil vagas de emprego junto ao Sistema Coca-Cola em todo o Brasil. Isso acontece porque, segundo Otto, “nem todo jovem quer trabalhar em restaurante”, partindo para carreiras na Oi, nas Lojas Americanas ou na Hering, por exemplo. Palestras de empresas parceiras também acontecem com frequência nas salas do Coletivo visando ao recrutamento de talentos.

A operação rotineira do Coletivo é financiada pelo ICCB, cujo orçamento recebe aportes da Coca-Cola Brasil (70%), das engarrafadoras e de parceiros comerciais e organismos multilaterais (30%). O Instituto realiza repasses mensais para as ONGs em montante suficiente, a priori, para cobrir os gastos única e exclusivamente do Coletivo: salário e encargos trabalhistas do educador, eletricidade, limpeza, material de apoio e manutenção básica – há ainda um repasse destinado à divulgação dos cursos, que normalmente as ONGs também aproveitam para divulgar suas outras atividades. Isso porque os recursos repassados pelo ICCB nem sempre são utilizados integralmente, e as instituições têm liberdade para geri-los sem necessidade de comprovação.

### 4.3. Resultados

A discussão dos resultados alcançados pela Coca-Cola Brasil com o Coletivo Varejo será apresentada separadamente em dois itens, a saber: (i) valor para o

negócio, relativo aos benefícios comerciais obtidos pela empresa, e (ii) valor social, ligado ao avanço na causa em decorrência da iniciativa.

#### 4.3.1. Valor para o negócio

O Coletivo Varejo traz inúmeros benefícios à Coca-Cola Brasil, diz o ex-vice-presidente de Comunicação e Sustentabilidade da Coca-Cola Brasil, sem deixar de mencionar a melhoria das condições de vida nas comunidades apoiadas: “*goodwill* em relação à marca, orgulho dos funcionários em trabalhar no Sistema Coca-Cola Brasil, melhor relacionamento com as pessoas vinculadas à empresa e com o governo e expansão das vendas”.

Os números mais recentes indicam que as vendas da Coca-Cola nas comunidades atingidas pelo Coletivo crescem cerca de 9,5% ao ano, contra a média de 6% no Brasil, o que “pode ser atribuído ao aumento da produtividade de pequenos varejistas, aos níveis mais altos de prosperidade econômica nessas comunidades, devido ao aumento do poder aquisitivo dos participantes, e ao engajamento dos moradores locais com a marca” (ÁRABE; SPITZECK, 2014, p. 10). Com isso, o investimento no Coletivo se mostra rentável em apenas dois anos (PORTER et al, 2012).

Para Katia Cardoso, o amor à marca Coca-Cola fica latente e os jovens passam a conhecer e a consumir todos os produtos da empresa. O coordenador de ONG Douglas Tobias concorda:

O Coletivo nasceu como uma ‘sacação’ muito boa, que é perceber o potencial capitalista de um investimento social. A partir do momento em que a empresa se faz presente com *merchandising* e curso em uma área onde nunca se teve acesso aos bens de consumo, justamente quando as pessoas passam a ter dinheiro, é um ponto muito positivo.

Como mais um ganho proporcionado pelo Coletivo, Tobias menciona ainda a expansão da venda de produtos da Coca-Cola, que ocorre via um de seus principais parceiros comerciais e recrutadores de alunos do curso, a rede de *fast food* McDonald’s: com funcionários mais bem capacitados para trabalhar no varejo, a tendência é de que eles consigam efetuar um volume de vendas maior, inclusive de produtos da Coca-Cola. Por fim, o coordenador pontua o interesse da empresa de se compreender melhor as comunidades e o ‘universo jovem’, em linha com o que dissera Gustavo Otto sobre as motivações que levaram à criação do Coletivo Coca-Cola.

Para o gerente de empregabilidade do ICCB, todos esses fatores também beneficiam o Instituto: “É importante que a Coca-Cola venda até para que o ICCB continue com seus projetos sociais, mas essa não é uma preocupação direta. [Os jovens] até falam abertamente: ‘Vou comprar mais Coca-Cola para ter mais Coletivo’”. Fazendo referência aos episódios em que, diante de escândalos veiculados na mídia, os alunos do Coletivo advogaram em defesa da empresa nas redes sociais, Otto provoca: “Quanto vale isso?! Quantas empresas no Brasil têm isso hoje em dia?! [O Coletivo] é um tiro de canhão, porque a Coca-Cola passa a ser adorada não só pelo jovem, mas também por seus parentes e amigos”.

Os trechos acima mencionados corroboram preceitos de Porter e Kramer (2011, p. 6, em tradução livre) a respeito da criação de valor compartilhado:

A criação de clusters amplifica a conexão entre o sucesso das empresas e das comunidades. Baixos índices educacionais, por exemplo, reduzem a produtividade das empresas e impõem a elas a necessidade de investir recursos, a fim de remediar essa questão. (...) Uma empresa precisa de uma comunidade bem desenvolvida, não apenas para criar demanda para seus produtos, mas também para prover uma ambiente de apoio ao negócio. A comunidade precisa de empresas bem-sucedidas para oferecer empregos e oportunidades de geração de renda para seus cidadãos.

Eles ainda mostram que o *modus operandi* da Coca-Cola Brasil está de acordo com duas das boas práticas apontadas por Kotler et al (2012, p.190 e p. 194, respectivamente): “Defina objetivos claros e metas mensuráveis (resultados) para a empresa” e “Meça e divulgue os resultados para a empresa com base nos objetivos e metas da iniciativa”.

#### **4.3.2. Valor social**

O principal valor social que o Coletivo Varejo proporciona é a inclusão profissional dos jovens, que passam a estar mais bem preparados para ter sucesso em processos seletivos graças à criação de condições comportamentais e conceituais no curso. Para exemplificar isso, o coordenador de ONG Douglas Tobias relata o encontro emocionado que teve com uma ex-aluna do Coletivo Varejo: após terminar o curso, ela conseguiu emprego como estoquista em uma loja de departamento e, com isso, financiou a faculdade e pôde dar mais conforto a sua filha. Caso semelhante ao de Márcia Lima, ex-aluna do projeto: “O Coletivo mostrou o meu valor e que o meu futuro só depende de mim. (...) Ele abriu minha

cabeça para as ideias de que eu posso construir uma carreira profissional e chegar à universidade” (SHARED VALUE INITIATIVE, p. 3, em tradução livre).

Por falar em universidade, Gustavo Otto e Isadora Lemos lembram que a edição de 2015 do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) teve, como tema da redação, justamente um assunto discutido de forma transversal no Coletivo ao longo de todo aquele ano: a violência contra a mulher<sup>12</sup>: “Foi o gol de 2015!”. Assim, os jovens capacitados pela plataforma da Coca-Cola Brasil estavam, a princípio, em vantagem em relação aos demais candidatos.

Além da obtenção de emprego, o próprio aumento da autoestima dos jovens pode ser considerado um ganho proporcionado pelo Coletivo Varejo. De acordo com Tobias, é presente entre os jovens de comunidades carentes a ideia de que “os estudos acabam no ensino médio e universidade não é lugar para pobre ou morador do subúrbio”. E o Coletivo tem um papel relevante em difundir para eles a importância da educação contínua enquanto promotora da ascensão social. Para Katia Cardoso, o Coletivo Varejo transforma a vida do jovem, pois “ele quer alguém que o ouça, quer afeto, quer alguém que ria com ele. O Coletivo traz isso, mostra um mundo de possibilidades. Há casos em que o jovem é péssimo na escola, mas, no Coletivo, ele se comporta, conversa, se abre para o educador”. Ela salienta que, ao contrário de outros projetos sociais com os quais já se envolveu, o Coletivo trabalha o empoderamento e o protagonismo dos jovens: “Lá ele constrói, tem muita autoria dentro da sala de aula”.

Para concluírem a capacitação, todos os alunos devem estar com todos os documentos regularizados – muitos dos jovens que chegam ao Coletivo não possuem carteira de identidade, CPF ou carteira de trabalho, por exemplo.

Os números comprovam a eficácia do Coletivo Varejo no endereçamento da causa social: ao final do curso, a autoestima dos jovens aumenta em 20%, a confiança em assumir cargos de liderança em 60%, em conseguir ganhar o suficiente para sustentar a própria família em 40% e em conseguir boas oportunidades no trabalho em 50% (ÁRABE; SPITZECK, 2014). Mais uma vez, a Coca-Cola Brasil segue o receituário de Kotler et al (2012): “Defina objetivos claros e metas mensuráveis (resultados) para a causa” e “Meça e relate os resultados para a causa com base nos objetivos e metas da iniciativa”.

---

<sup>12</sup> A Coca-Cola estabeleceu uma parceria com a ONU Mulheres para trabalhar com o tema “empoderamento feminino”. No Brasil, essa tarefa ficou a cargo dos Coletivos.

Por sua vez, as ONGs que recebem unidades do Coletivo Varejo também se beneficiam do projeto. A implantação do Coletivo popularizou a instituição coordenada por Tobias na comunidade, por exemplo, gerando um novo fluxo de pessoas interessadas tanto no curso da Coca-Cola quanto nas demais atividades lá oferecidas. Isso possibilitou a reabertura de iniciativas interrompidas por falta de verbas e a reaproximação de antigos voluntários.

Por conta de suas posições sociopolíticas e da descrença inicial quanto à compatibilidade entre atuação social e geração de lucro, tanto Douglas Tobias quanto Katia Cardoso manifestaram certo desconforto quando receberam a proposta da Coca-Cola Brasil para se envolverem com o Coletivo. No entanto, é interessante notar que ambos superaram tal percepção à medida que enxergaram a criação de valor compartilhado como uma maneira viável de melhorar a condição de vida dos jovens de suas comunidades, permanecendo como parceiros do projeto até hoje. A figura 5, a seguir, resume os principais impactos sociais e de negócios proporcionados pelo Coletivo Varejo.

**Figura 5: Impactos comercial e social**

<b>Impacto Comercial</b>	<b>Aumento das vendas nas comunidades atendidas</b>	As vendas de produtos Coca-Cola nas comunidades atendidas pelo Coletivo Varejo aumentam 9,5% ao ano, contra apenas 6% no Brasil.
	<b>Aumento do engajamento com a marca Coca-Cola</b>	As comunidades atendidas pelo Coletivo Varejo têm um engajamento com a marca significativamente maior após a implantação do projeto: aumento de 80% no “amor exclusivo à marca” e de 20% no “amor à marca”.
<b>Impacto Social</b>	<b>Aumento do emprego</b>	30% dos jovens saídos do Coletivo Varejo encontram emprego dentro de seis meses.
	<b>Aumento da renda da família</b>	Em média, os jovens empregados dentro de seis meses experimentam um aumento de 50% da renda de suas famílias.
	<b>Aumento de autoestima e autoconfiança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A autoestima dos jovens aumenta em 20%;</li> <li>▪ A confiança em assumir cargos de liderança aumenta em 60%;</li> <li>▪ A confiança em conseguir ganhar o suficiente para sustentar a própria família aumenta em 40%; e</li> <li>▪ A confiança em conseguir boas oportunidades no trabalho aumenta em 50%.</li> </ul>
	<b>Empoderamento econômico das mulheres</b>	70% dos alunos formados no Coletivo Varejo são mulheres, o que o que pode as proporcionar um aumento significativo de renda e de autoestima.

Fonte: adaptado de SHARED VALUE INITIATIVE, 2014.

Como abordado na seção 2.4, a criação de valor compartilhado é uma ferramenta que se retroalimenta, dando origem a um círculo virtuoso (ÁRABE; SPITZECK, 2014) de impactos sociais e de negócios, conforme ilustrado pela figura 6.



**Figura 6: Círculo Virtuoso do Coletivo Varejo**



Fonte: ÁRABE; SPITZECK, 2015.

#### 4.4. Críticas e perspectivas

Apesar de as evidências apontarem para o sucesso da plataforma Coletivo tanto do ponto de vista social como comercial, existem preocupações com relação à continuidade do projeto no longo prazo. O ex vice-presidente de Comunicação e Sustentabilidade da Coca-Cola Brasil afirma que a recente queda da atividade econômica brasileira anulou muitos dos ganhos obtidos pela população de baixa renda, de modo que o Coletivo, “com seus altos custos administrativos, pode não ter fôlego para atingir seus objetivos”. Além disso, Siqueira chama a atenção ainda para o fato de a Coca-Cola ser uma empresa de produtos de consumo e que “segue moda e estratégias de curto prazo, justamente o contrário do que pregam [esforços em] educação e meio ambiente, de maturação longa”. No entanto, isso é inerente à empresa: “É natural que ela siga o que o consumidor quer, e não o que está na cabeça de um estrategista de longo prazo”.

Outra crítica à plataforma vem de Douglas Tobias, coordenador de um centro comunitário que abriga uma unidade do Coletivo Varejo no subúrbio do Rio de Janeiro. Segundo ele, a Coca-Cola Brasil ainda não se deu conta de que o sucesso da plataforma depende fundamentalmente do sucesso das próprias ONGs parceiras:

Houve um episódio em que a empresa doou um *banner* de alta qualidade com os motivos do dia das mães, ou seja, que não teria utilidade alguma após esse evento. Teria valido mais a pena se a Coca-Cola tivesse colaborado com outras coisas (ajuda de custo para pagamento de contador, secretária, coordenador, manutenção da ONG) ou até mesmo doado um *banner* com nome e telefone da instituição, para colocar na fachada.

Via de regra, o relacionamento entre o Sistema Coca-Cola Brasil e as ONGs que abrigam unidades do Coletivo Varejo acontece de forma harmoniosa, tanto é que, no dia da visita à ONG coordenada por Tobias, estava acontecendo, por solicitação do ICCB, o treinamento dos novos educadores do Coletivo Varejo. A instituição foi procurada pelo Instituto em razão do longo histórico da parceria e da infraestrutura adequada e não hesitou em acolher a atividade.

Mas, nem sempre foi assim. Tobias lembra que, por muito tempo, “(...) parecia que a proposta do Coletivo mudava conforme mudava o analista responsável pelo acompanhamento da unidade. Muitos não tinham o perfil para trabalhar com trabalho social, não conseguiam ter uma relação harmoniosa com a ONG, impondo soluções sem levar em conta os anseios da instituição”. Após receber reclamações semelhantes de outras unidades, o ICCB identificou e corrigiu o problema, realocando analistas e treinando-os de maneira mais apropriada ao exercício da função.

Para Katia Cardoso, assim como a Coca-Cola Brasil precisa ser parceira das ONGs, elas também precisam ‘abraçar’ o Coletivo para que o projeto seja bem-sucedido. Ela pontua ainda que a rotatividade dos educadores (que ficam, em média, apenas um ano vinculados à iniciativa) e a comparação excessiva de números acabam prejudicando o Coletivo Varejo:

O salário dos educadores é baixo e muitos são qualificados a ponto de poderem estar em outras posições mais vantajosas financeiramente. O dia a dia do coletivo, sobretudo o período de mobilização – em que os educadores precisam recrutar 120 alunos em apenas três semanas, o que acontece quatro vezes por ano – é muito desgastante. Há também muita comparação entre as unidades, entre os analistas do ICCB e entre os educadores, o que acaba deixando a sala de aula em segundo plano.

Por fim, a violência que marca diversas das comunidades atendidas pelo Coletivo Varejo se mostra como um considerável entrave à execução do projeto, a ponto de ter sido um dos fatores que levaram ao fechamento de 7 das 18 unidades instaladas no Rio de Janeiro ao final de 2015. Por mais que tais comunidades apresentassem números positivos para a Coca-Cola Brasil e para a população local, a equipe do ICCB entendeu que não deveria expor seus funcionários à violência do crime organizado.

Do ponto de vista de impacto em relação ao montante investido, pode até ser que houvesse alternativa mais eficaz que o Coletivo Coca-Cola – o investidor norte-americano Warren Buffet, por exemplo, doou parte de sua fortuna para que a Fundação Bill & Melinda Gates<sup>13</sup> utilizasse sua *expertise* no endereçamento de causas sociais, uma espécie de ‘terceirização da ação social’. Porém, Marcelo Siqueira, enquanto um dos fundadores do ICCB e entusiastas da plataforma de criação de valor compartilhado da subsidiária brasileira, afirma que:

Levando em conta a conexão do programa com a empresa, as necessidades de se conformar políticas nacionais e internacionais e ainda questões históricas, pode-se dizer que o Coletivo é o melhor programa possível e um dos melhores da Coca-Cola em todo o mundo, em termos de resultado (social e comercial) e da forma como é implantado (bem gerenciado, executado, com equipe consistente).

Como citado anteriormente, o sucesso do Coletivo depende de aspectos políticos, econômicos e culturais, de modo que pode não ser uma solução global para a Coca-Cola. No entanto, garante Siqueira: “A criação de valor compartilhado tem tudo para ser a grande estratégia global da companhia, mas talvez não necessariamente como se configura o Coletivo no Brasil”.

---

<sup>13</sup> <[www.gatesfoundation.org](http://www.gatesfoundation.org)>

## 5. Conclusão

A criação de valor compartilhado emerge da evolução da responsabilidade social corporativa enquanto uma abordagem que encara as fraquezas sociais como oportunidades de negócio: adaptando produtos e serviços, aprimorando a cadeia de valor e/ou fomentando um ambiente favorável a suas operações, as empresas contribuem para a remediação de uma determinada causa social ao mesmo tempo em que auferem ganhos comerciais.

Tendo isso em vista, o presente estudo de caso buscou compreender como e com quais objetivos a Coca-Cola Brasil cria valor compartilhado por meio do Coletivo Varejo, isto é, mediante o apoio conferido à capacitação de jovens no setor varejista, visando a sua inclusão no mercado de trabalho. Nesse sentido, o trabalho contribui para o avanço da literatura brasileira a respeito da criação de valor compartilhado, um assunto ainda pouco explorado pela academia do país. Essa lacuna leva a um entendimento ainda primário sobre como ocorre o processo de criação de valor compartilhado, havendo limitadas evidências empíricas sobre o fenômeno no Brasil. Ao apresentar o caso da Coca-Cola Brasil, o presente trabalho traz luz a algumas questões dessa natureza.

No caso do Coletivo Varejo, objeto desse estudo, a capacitação de jovens moradores de comunidades carentes cria valor compartilhado por meio da redefinição da produtividade na cadeia de valor do Sistema Coca-Cola e da construção de um ambiente de apoio ao redor das instalações e/ou dos pontos de venda da empresa, ambas se reforçando mutuamente. Nesse sentido, o Coletivo Coca-Cola Brasil se alinha à teorização sobre a responsabilidade social corporativa e, em particular, sobre a criação de valor compartilhado, porque segue à risca o receituário apresentado por Porter e Kramer (2011) e emprega as boas práticas apontadas por Kotler et al (2012).

As evidências do projeto apontam para ganhos de produtividade dos pequenos varejistas em função do treinamento especializado oferecido pelo Coletivo Varejo, o que, por sua vez, se refletem no aumento de vendas de produtos Coca-Cola nas comunidades atendidas pela plataforma em ritmo mais rápido do que o verificado no restante do país. Da mesma maneira, o ambiente favorável à empresa encontrado na esfera de influência do Coletivo Varejo aumenta o engajamento em torno da marca e facilita a operação da Coca-Cola naquelas localidades – o que fica evidente

no relato sobre a dificuldade de entrada dos caminhões de entrega nas comunidades dominadas pelo crime organizado. Do ponto de vista dos impactos sociais, o principal é o aumento da empregabilidade de jovens carentes – cuja meta traçada pelo Instituto Coca-Cola Brasil é sempre alcançada e superada –, o que contribui sobremaneira para o aumento de renda de suas famílias. Em todo caso, a autoestima e a autoconfiança elevadas com que se formam os jovens já podem ser consideradas conquistas proporcionadas pelo Coletivo Varejo, dadas a marginalidade social e a ausência de perspectivas profissionais que pairam sobre as comunidades atendidas.

Tudo isso é desenvolvido e executado à luz das boas práticas de responsabilidade social corporativa enumeradas por Kotler et al (2012), a começar pelo envolvimento da alta administração da Coca-Cola Brasil e de atores-chave das comunidades apoiadas pelo Coletivo Varejo. Da mesma forma, a seleção das causas sociais a serem apoiadas – no caso, a educação de jovens e sua empregabilidade – e que configuram oportunidades de negócios para a empresa segue o manual dos autores, já que prioriza aquelas que tenham sinergia com a missão, os valores e os produtos da Coca-Cola Brasil e que sejam de interesse das comunidades locais. Por sua vez, a definição de metas mensuráveis para o Coletivo Varejo e o seu devido acompanhamento, tanto para a causa apoiada quanto para a empresa, também são aderentes ao receituário apresentado. A comunicação dos impactos social e comercial dessas ações para todas as partes interessadas completa a lista de boas práticas de responsabilidade social corporativa que é seguida à risca pela Coca-Cola Brasil na operação do Coletivo Varejo.

### **5.1. Implicações gerenciais**

Uma das críticas à plataforma de criação de valor compartilhado da empresa fica por conta de sua dependência excessiva de uma adequada gestão administrativo-financeira das ONGs parceiras, bem como do apoio institucional dado por elas ao Coletivo Varejo. Considerando-se que elas desempenham um papel fundamental na execução do projeto e que é importante fortalecê-las enquanto atores locais, a Coca-Cola Brasil deveria participar de maneira mais assertiva de sua gestão orçamentária, inclusive apoiando financeiramente atividades que não sejam diretamente ligadas ao Coletivo Varejo – mesmo que isso represente um aumento dos custos administrativos do projeto.

Além disso, o período de acompanhamento dos jovens egressos do Coletivo Varejo foi apontado como insuficiente para dimensionar o retorno proporcionado pelo projeto em termos da apropriação dos ganhos de produtividade pelo Sistema Coca-Cola quando se é considerado um horizonte maior do que seis meses. Em outras palavras, com o atual sistema de *tracking* social, a empresa não tem como saber se um determinado ex-aluno conseguiu ou não obter emprego – muito menos se dentro ou fora do Sistema Coca-Cola – em prazo superior a seis meses após a conclusão do Coletivo Varejo. O mesmo vale para a mensuração de autoestima e grau de empoderamento.

Por falar em empregabilidade, outra crítica feita ao Coletivo Varejo se refere ao *mix* de vagas de emprego oferecidas pelo Sistema Coca-Cola e por suas parceiras comerciais, que ainda se concentram no varejo e na região sudeste do Brasil. O Instituto Coca-Cola Brasil tem empreendido esforços no sentido de melhor distribuí-las tanto entre outros setores da economia quanto regionalmente, porém esses ainda se mostram insuficientes.

## **5.2. Sugestões para futuros estudos**

Futuros estudos podem realizar análise semelhante envolvendo um ou mais dos outros seis Coletivos, a fim de se avaliar se os resultados obtidos na presente dissertação se mantêm condizentes com as melhores práticas de responsabilidade social corporativa nessas outras vertentes da plataforma de criação de valor compartilhado da Coca-Cola Brasil.

Alternativamente, podem ser feitas pesquisas acerca do Coletivo Varejo, mas envolvendo ONGs que não tenham sido indicadas pela Coca-Cola Brasil ou pelo ICCB, a fim de se verificar se os pontos positivos e as críticas apresentadas no presente trabalho se mantêm.

Novas pesquisas também podem ser feitas a respeito do ‘Coletivo 2.0’, isto é, já incorporando a reestruturação realizada no conteúdo e na metodologia do curso.

Outras propostas de pesquisas futuras podem incluir o aprimoramento da mensuração do impacto social do Coletivo Varejo, a fim de capturá-lo em horizontes maiores que seis meses, ou ainda a proposição de indicadores de impacto comercial que não ‘aumento das vendas’ e ‘amor à marca’, mas que sejam pelo menos tão relevantes para a iniciativa quanto esses.

## Referências Bibliográficas

- ABBOTT, F.; MONSEN, R. On the measurement of corporate social responsibility: self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement. *Academy of Management Journal*, 22, 501-515, 1979.
- ACKERMAN, R. The social challenge to business. Harvard University Press, 1975.
- ACQUIER, A., GOND, JP.; PASQUERO, J. Rediscovering Howard R. Bowen's Legacy: The Unachieved Agenda and Continuing Relevance of Social Responsibilities of the Businessman. *Business & Society* 50(4) 607–646, SAGE Publications, 2011.
- ÁRABE, M., SPITZECK, H. GRS Insight: Criando Valor Compartilhado. Fundação Dom Cabral, 2015.
- ASHLEY, P.; COUTINHO, R.; TOMEI, P. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. ENANPAD, 2000.
- AUPPERLE, E.; CARROLL, A.; HATFIELD, J. An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28, 446-463, 1985.
- BACKMAN, J. Social responsibility and accountability. New York University Press, 1975.
- BALMER, J.; GREYSER, S. Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, Vol. 40 n. 7, p. 730-741, 2006.
- BHATTACHARYA, C., SMITH, N.; VOGEL, D. Doing better at doing good. *California Management Review*, Vol. 47, 2004.
- BOWEN, H. R. (1953). Social responsibilities of businessmen. New York: Harper & Row.
- BROWN, L; CAYLOR, M. Corporate governance and firm performance. Georgia State University, 2004.
- CARROLL, A. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505, 1979.
- CARROLL, A. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 1999.
- CLARKSON, M. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 92-117, 1995.
- COCA-COLA BRASIL. Relatório de Sustentabilidade 2012/2013. Disponível em: <<https://www.cocacolabrasil.com.br/coca-cola-brasil/relatorios/>>. Acesso: em 28 dez. 2015.
- COCA-COLA BRASIL. Release sobre o Coletivo Coca-Cola. Disponível em: <<https://www.cocacolabrasil.com.br/imprensa/release/coletivo-coca-cola-todos-ganham-3/>>. Acesso em: 17 out. 2015.
- COCHRAN, L.; WOOD, A. Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27, 42-56, 1984.
- COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT. Social responsibilities of business corporations. New York, 1971.
- DAVIS, K. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76, 1960.

- DAVIS, K.; BLOMSTROM, R. Business and its environment. New York: McGraw-Hill, 1966.
- DE LA CRUZ, M.; SUÁREZ, M. Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain. *Journal of Business Ethics* 56, no. 1: 27–41, 2005.
- DROTNING, P. Why nobody takes corporate social responsibility seriously. *Business & Society Review*, 1, 68–72, 1972.
- DRUCKER, P. The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26, 56-63, 1984.
- DRUMWRIGHT, M. Company advertising with a social dimension: the role of noneconomic criteria. *Journal of Marketing*, 60, 71-87, 1996.
- FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 1970.
- GODOY, A. R. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, 1995.
- GRISOTTO, R. As práticas sustentáveis que já dão dinheiro a empresas brasileiras. Matéria publicada pela revista *Época Negócios* em 30 ago. 2015. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2015/08/praticas-s-sustentaveis-que-ja-dao-dinheiro-empresas-brasileiras.html>>. Acesso em: 17 out. 2015.
- GROJEAN, M. ET AL. Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics* 55, no. 3: 223–241, 2004.
- INSTITUTO COCA-COLA BRASIL. Programas Desenvolvidos. Disponível em: <<http://www.institutococacola.org.br/programas.htm>>. Acesso em 11 set. 2015.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 7 mai. 2015.
- IPCC, Climate Change 2014 Synthesis Report: Summary for policymakers. IPCC, 2014.
- JOHNSON, H. Business in contemporary society: framework and issues. Belmont, CA, Wadsworth, 1971.
- JONES, M. Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 59-67, 1981.
- JONES, M. Missing the forest for the trees: A critique of the Social Responsibility concept and discourse. *Business and Society*. v. 35, n. 1, p. 7-41, 1996.
- KOTLER, P.; HESSENKIEL, D.; LEE, N. Boas Ações – Uma nova abordagem empresarial. São Paulo: Campus Elsevier, 2012.
- LE NGUYEN HAU, LIEM VIET NGO. Relationship marketing in Vietnam: an empirical study. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 24 Iss: 2, p. 222 – 235, 2012.
- LEVEK, A. et al. A responsabilidade social e sua interface com o marketing social. *Rev. FAE*, Curitiba, v.5, n.2, p.15-25, 2002.
- LODGE, G.C.; WILSON, C. Multinational Corporations and Global Poverty Reduction. *Challenge* 49, no. 3: 17–25, 2006.
- LOZA, J. Business-Community Partnerships: The Case for Community Organization Capacity Building. *Journal of Business Ethics* 53, no. 3: 207–311, 2004.



- LUCE, R.; BARBER, A.; HILL, A. Good deed and misdeeds: a mediated model of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness. *Business and Society*, 40, 397-415, 2001.
- MAIGNAN, I.; FERREL, O. Corporate citizenship as a marketing instrument: concepts, influence and research directions. *European Journal of Marketing* 35, 457-484, 2001.
- MAIGNAN, I.; FERREL, O. Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Academy of Marketing Science Journal*, 2004.
- MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- McGUIRE, J. Business and society. New York: McGraw-Hill, 1963.
- MELO, F. P., Neto; FROES, C. Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro, da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- MILLAR, C.; JU, C.; CHEN, S. Global Strategic Partnerships Between MNEs and NGOs: Drivers of Change and Ethical Issues. *Business and Society Review* 109, n. 4: p. 395–414, 2004.
- NETO, S.; PEREIRA, M.; MORITZ, G. Novo Capitalismo: Criação de Valor Compartilhado e Responsabilidade Social Empresarial. Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.
- PORTER, M.; KRAMER, M. Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 2011.
- PORTER, M. ET AL. Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Business and Social Results. *Harvard Business Review*, 2012.
- PRAHALAD, C.K. The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits. Upper Saddle River, New Jersey: Wharton School Publishing, 2006.
- SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Rev. Adm. UFSM*, v.2, n. 2, p. 250-269. Santa Maria, 2009.
- SEN, S.; BHATTACHARYA, C. Corporate social responsibility: a corporate marketing perspective. *European Journal of Marketing*, Vol. 45, p. 1353 – 1364, 2011.
- SEN, S.; BHATTACHARYA, C. Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38, 225-243, 2001.
- SEN, S.; BHATTACHARYA, C.; KORSCHUN, D. The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholders relationship: a field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, n. 2, p. 158-166, 2006.
- SHARED VALUE INITIATIVE. Thirsty for More: Coca-Cola's Shared Value Approach with Communities Across Brazil. Disponível em: <<https://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2014/10/coletivo-case-study-2014.pdf>>. Acesso em: 2 fev. 2016.
- SWANSON, D. Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 20, 43-64, 1995.

TURBAN, D.; GREENING, D. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40, 658-672, 1996.

TUZZOLINO, F.; ARMANDI, B. A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 6, 21-28, 1981.

VIALLI, A. Coca-Cola reforça iniciativas de valor compartilhado. Matéria publicada pelo jornal Valor Econômico em 26 fev. 2014. Disponível em: <<http://www.tbsconsultoria.com.br/coca-cola-reforca-iniciativas-de-valor-compartilhado/>>. Acesso em: 17 out. 2015.

WOOD, J. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691-718, 1991.

ZAEFARIAN, R. et al. A Corporate Social Entrepreneurship Approach to Market-Based Poverty Reduction. *Emerging Markets Finance & Trade*, 51:320–334, 2015.

ZAHRA, S.A. et al. A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges. *Journal of Business Venturing* 24, no. 5: 519–532, 2008.

## Apêndice – Roteiro de Entrevistas

1. Comente brevemente sobre sua passagem pela Coca-Cola Brasil e sua participação na fundação do Instituto.
2. O que a Coca-Cola Brasil pensa sobre atuação social vs. geração de lucro?
3. Como as fraquezas sociais podem influenciar os negócios da empresa?
4. Qual é o valor social gerado pelo Coletivo? E o valor econômico? Como a Coca-Cola Brasil gera valor compartilhado por meio do Coletivo?
5. Por ser uma empresa conhecida mundialmente, você acha que a Coca-Cola deve dar exemplo na atuação social?
6. Como são mapeadas as fraquezas sociais?
7. Em que medida essas necessidades se relacionam com o negócio da Coca-Cola Brasil?
8. Qual a importância de uma comunidade desenvolvida para a Coca-Cola Brasil?
9. Como se dá a atuação social da Coca-Cola Brasil?
10. Como implantaram os Coletivos? Conte um pouco da história do projeto.
11. Como desenvolvem a capacitação oferecida? O que consta dessa capacitação?
12. Como as comunidades são envolvidas na estruturação do Coletivo Varejo?
13. Qual é sua opinião sobre o Coletivo Varejo? Ele tem atendido aos objetivos propostos?
14. Você percebe algum ganho para a empresa proporcionado pela atuação social? Isso é mensurado e acompanhado de perto pela empresa?
15. Como a capacitação de jovens moradores de comunidades carentes pode gerar valor para a Coca-Cola Brasil?
16. Como são recrutadas as pessoas (funcionários e parceiros) envolvidas nos Coletivos, em especial no Varejo?
17. Como você definiria o perfil das pessoas que, assim como você, trabalham no Instituto Coca-Cola Brasil?
18. Quais as principais dificuldades que você enfrenta no relacionamento com as ONGs?
19. Como é sua rotina enquanto analista do Instituto Coca-Cola Brasil? Fale um pouco sobre suas principais atribuições.
20. As pessoas capacitadas são avaliadas? Como?

21. Qual é o envolvimento da alta administração na atuação social da Coca-Cola Brasil e, sobretudo, nos Coletivos? Comente sobre a governança do processo.
22. Gostaria de comentar mais alguma coisa a respeito do Coletivo Varejo ou de outros projetos da Coca-Cola Brasil na área social?
23. Olhando de fora, quais seriam as principais virtudes e defeitos do Coletivo?

## Anexo 1 – Campanha de Responsabilidade Social Corporativa da Coca-Cola Brasil

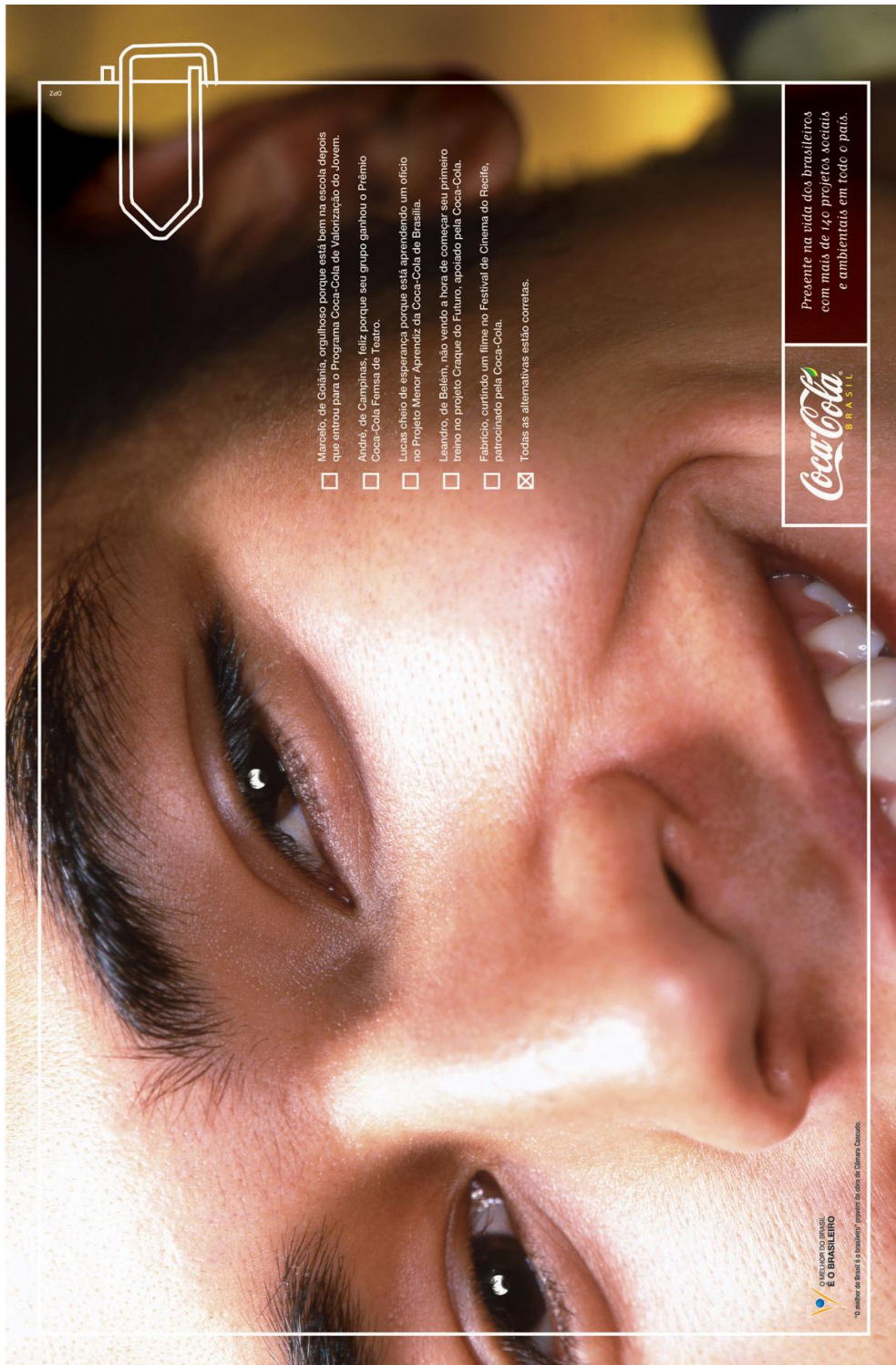
Imagem 1: Homem



Fonte: Coca-Cola Brasil e Agência DPZ (2004).





Imagem 2: Menino



Zero

☐ Marcelo, de Goiânia, orgulhoso porque está bem na escola depois que entrou para o Programa Coca-Cola de Valorização do Jovem.  
☐ André, de Campinas, feliz porque seu grupo ganhou o Prêmio Coca-Cola Fênix de Teatro.  
☐ Lucas, cheio de esperança porque está aprendendo um ofício no Projeto Menor Aprendiz da Coca-Cola de Brasília.  
☐ Leandro, de Belém, não vendo a hora de começar seu primeiro treino no projeto Craque do Futuro, apoiado pela Coca-Cola.  
☐ Fabrício, curtindo um filme no Festival de Cinema do Recife, patrocinado pela Coca-Cola.  
☒ Todas as alternativas estão corretas.





"O melhor de Brasil é o brasileiro" - Projeto do Departamento de Cultura Brasileira.

Presente na vida dos brasileiros  
 com mais de 140 projetos sociais  
 e ambientais em todo o país.

Fonte: Coca-Cola Brasil e Agência DPZ (2004).

### Imagem 3: Menina

Julia feliz porque sua escola em São Luiz entrou no Programa Recicla. Ganhou da Coca-Cola e trocou embalagens recicláveis por um computador.

☐ Larissa, de Ribeirão Preto, aprendendo reciclagem na oficina da Coca-Cola na Casa de Margarida.

☐ Marina ensinando seus primeiros passos no projeto Dança Esperança de Uberlândia, que está resgatando a identidade e a auto-estima de muitos jovens, com o apoio da Coca-Cola.

☐ Carol, de Porto Real, empolgada com a vitória do seu time no projeto Agitação. Educando pelo Esporte, da Coca-Cola.

☐ Cintia, do Rio de Janeiro, se divertindo com o brinquedo que ganhou no Natal Sem Fome, doado pela Coca-Cola.

☒ Todas as alternativas estão corretas.

**Coca-Cola**  
BRASIL

Presente na vida dos brasileiros com mais de 140 projetos sociais e ambientais em todo o país.

O MELHOR DO BRASIL  
É O BRASILEIRO

10 milhões de Brasil é o Brasil! Projeto de São do Gerson Caspary.

Fonte: Coca-Cola Brasil e Agência DPZ (2004).



## Anexo 2 – O Cotidiano do Coletivo Varejo

Imagem 4: Aula do Coletivo Varejo em Sorocaba/SP



Fonte: <<http://www.linha42.com.br/novidades/823/projeto-coletivo-coca-cola-abre-inscricoes>>. Acesso em 17 fev. 2016.

Imagem 5: Aula do Coletivo Varejo em São Gonçalo/RJ



Fonte: <<http://www.rj.gov.br/web/imprensa/exibeconteudo?article-id=663512>>. Acesso em 17 fev. 2016.



**Imagem 6: Aula do Coletivo Varejo no Rio de Janeiro/RJ**



Fonte: <<http://extra.globo.com/emprego/capacitacao/coca-cola-abre-mais-de-2-mil-vagas-em-cursos-gratuitos-para-jovens-13950650.html>>. Acesso em 17 fev. 2016.

**Imagem 7: Alunos do Coletivo Varejo de Goiânia/GO comemoram a aproximação com o mercado de trabalho**



Fonte: <<http://www.refrescosbandeirantes.com.br/projetos/inscricoes-para-o-proximo-ciclo-do-coletivo-coca-cola-em-goias-ja-estao-abertas/>>. Acesso em 17 fev. 2016.

**Imagem 8: Visita a ponto de venda em Mesquita/RJ**



Fonte: <<http://www.ongmundonovo.org.br/projeto/coletivo-coca-cola>>.  
Acesso em 17 fev. 2016.

**Imagem 9: Alunos do Coletivo Varejo de Mesquita/RJ celebram formatura**



Fonte: <<http://www.ongmundonovo.org.br/projeto/coletivo-coca-cola>>.  
Acesso em 17 fev. 2016.