CLAV2016
9th Latin American Retail Conference

Título do Artigo: **“CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO NA COCA-COLA BRASIL: O CASO DO COLETIVO VAREJO”**

Autor(es): ***Eduardo Silveira.***

Apoio

CAPES FAPESP FGV EAESP GVPESQUISA

Realização

FGV EAESP CENTRO DE EXCELÊNCIA EM VAREJO

CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO NA COCA-COLA BRASIL: O CASO DO COLETIVO VAREJO

Resumo
Embora cada vez mais aceita na academia e adotada nas empresas, a responsabilidade social corporativa ainda não representa um consenso e está em constante evolução. Evidências indicam que tal abordagem pode proporcionar benefícios às empresas, como funcionários mais produtivos e motivados, aumento de vendas, fidelização de clientes e ganhos de imagem. 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 seria uma atribuição exclusiva do governo ou de entidades do terceiro setor. Dessa discussão, emerge a criação de valor compartilhado, um conceito híbrido que dialoga com as duas vertentes citadas a partir do olhar das fraquezas sociais como oportunidades de negócio. O 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 estudo analisa o Coletivo Coca-Cola, 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.

Abstract
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'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.

Palavras-chave
Responsabilidade social corporativa; criação de valor compartilhado; impacto comercial.

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 e o aumento da população mundial (IPCC, 2014) – e sua devida incorporação à sociedade de consumo – 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 verificado nos Estados Unidos entre 2009 e 2010, mesmo quando aquele país ainda enfrentava as consequências adversas da crise econômica: no período em questão, a soma cresceu 10,6%, para mais de USD 15 bilhões (KOTLER et al, 2012). Resultado semelhante foi encontrado em uma pesquisa pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e referenciado em Ashley et al (2002), ao destacar que 90% dos empresários brasileiros 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 papeis tradicionais. Ainda que o volume investido seja quase oito vezes menor, o movimento representa o interesse crescente de investidores em empresas que adotam posturas socioambientalmente responsáveis de maneira estratégica (KOTLER et al, 2012).

A importância de empresas – especialmente multinacionais – endereçarem questões socioambientais também tem sido objeto de discussões ultimamente. Sobretudo 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 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. 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, visto que, segundo Neto et al (2012, p. 81), são poucos os estudos de caso já publicados sobre o assunto: "(...) ainda é uma ideia recente para o mundo gerencial, podendo portanto, ser melhor explorada através de estudos de caso com empresas brasileiras". 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.

2. 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. Os autores pontuam que o endereçamento de problemas sociais não necessariamente aumenta os custos às empresas, visto que elas podem inovar com a adoção de novas tecnologias, métodos 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, 2014) em que a iniciativa desenvolvida pela empresa gera impacto social que, por sua vez, resulta na criação de impacto no negócio – o que retroalimenta o ciclo.

3. Metodologia

Para a realização da pesquisa, foi adotado o paradigma interpretativista, que, segundo Saccol (2009, p. 263), "procura compreender um fenômeno social pela perspectiva dos seus participantes". Ele 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).

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. 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.

O estudo ocorreu "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. 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. A coleta dos dados se deu por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturado, elaborado a partir da compilação de teorias e conceitos obtidos do referencial teórico.

Os dados foram analisados 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. Foram analisados inicialmente os dados primários (transcrições das entrevistas) e, 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 Brasil no aspecto da responsabilidade social corporativa e da criação de valor compartilhado e avaliá-la frente às melhores práticas apontadas pela literatura. Foram buscadas distorções e contradições nos discursos dos atores envolvidos frente 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.

4. Análise dos Dados

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 em 1998 e apenas gerenciava os projetos de filantropia da empresa, por sua vez operados por instituições parceiras. 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, Marco Simões. 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 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") 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 como prioritárias as questões relativas a 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, antenada a isso, a Coca-Cola Brasil percebeu que deveria pensar como "se conectar a esse público". Decidiu-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". Mais do que isso, os debates levaram à conclusão de que a Coca-Cola Brasil precisava participar da vida daquelas pessoas. Isso porque uma pesquisa havia 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").

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, 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. Para identificar as oportunidades de gerar valor compartilhado por meio da plataforma, a Coca-Cola Brasil mapeia sua cadeia de valor e avalia o potencial de impacto em cada etapa para que

seja definido se/como 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 compartilhado, que podem ir desde o comércio justo na compra de insumos até a logística reversa no pós-consumo. 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, 1984; 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, 2014).

A opinião de Isa Lopes, 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 longeva, já que, mesmo em tempos de crise, a empresa não abandona a causa social abruptamente – nesse quesito, o gerente de empregabilidade do ICCB, Guilherme Oliveira, 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 Guilherme, seria no mínimo insensato 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.

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 Guilherme vai ao encontro da opinião de Isa ("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).

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, Marco Simões 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 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.

5. A operação do Coletivo Varejo

O Coletivo Coca-Cola é operado pelo Instituto Coca-Cola Brasil, o "braço social da empresa", de acordo com o 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 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 Simões. 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. 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. 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. Desses, 20 ficam lotados 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 Adriana Fendt, gerente de Valor Compartilhado, essa mentalidade ainda não está cristalizada nem na própria Coca-Cola, pois o conceito de valor compartilhado é algo muito novo. Entretanto, ela 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.

6. Educação como oportunidade de criação de valor compartilhado

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 Isa Lopes. 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 a gerente. Cerca de 60% da carga horária total do treinamento é voltada para empoderamento pessoal e 40% é voltada para as competências técnicas de varejo.

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 ('Coletivo 2.0', fora do escopo do presente estudo) teve início, executivos da Coca-Cola e de seus fornecedores participaram de visitas às comunidades para avaliar a atitude dos jovens 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 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 Davi Tiné, coordenador do Centro Comunitário Paulo da Portela, localizado no subúrbio do Rio de Janeiro e 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 Kelly Costa, 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, 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 Isa Lopes.

Comunidade essa que, nas palavras de Marco Simões, deve ser partícipe do projeto: "embora a Coca-Cola pague pelas despesas [do Coletivo], as pessoas da comunidade fazem a reforma do espaco 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, 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 e de reportar aos analistas 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, 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", defendeu Xiemar Zarazúa, presidente da Coca-Cola Brasil, em entrevista concedida ao Jornal Folha de São Paulo.

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 emprgo 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. Para Guilherme Oliveira, gerente de empregabilidade do 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 Guilherme, 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 em sites especializados de recrutamento e seleção.

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 Guilherme, "nem todo jovem quer trabalhar em restaurante", partindo para carreiras em empresas inclusive de outros ramos. 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, parceiros comerciais e organismos multilaterais (30%). O Instituto realiza repasses mensais para as ONGs em montante suficiente 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.

7. Valor comercial

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 el al, 2012).

Fazendo referência aos episódios em que, diante de escândalos veiculados na mídia, os alunos do Coletivo advogaram em defesa da empresa nas redes sociais, Guilherme Oliveira 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".

Para Kelly Costa, 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 Davi Tiné 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 *mershandising* 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, Tiné 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 disse Guilherme Oliveira sobre as motivações que levaram à criação do Coletivo Coca-Cola.

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".

8. 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, Davi Tiné 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, pôde financiar a faculdade. Por falar nisso, Guilherme Olivera e Isa Lopes 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: "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 Tiné, 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 Kelly Costa, 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".

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".

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 Tiné, 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.

9. 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, Simões 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".

Outra crítica à plataforma vem de Davi Tiné, segundo o qual 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.

O relacionamento entre o Sistema Coca-Cola e as ONGs que abrigam unidades do Coletivo Varejo normalmente acontece de forma harmoniosa, tanto é que, no dia da visita à ONG coordenada por Davi, estava acontecendo, por solicitação do ICCB, o treinamento geral dos novos educadores do Coletivo Varejo. A instituição foi procurada pelo Instituto em razão da longa parceria e de sua infraestrutura adequada, e não hesitou em acolher a atividade. Mas, nem sempre foi assim. Tiné 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 e impunham soluções sem levar em conta os anseios da instituição".

Para Kelly, 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 haja alternativa mais eficaz que o Coletivo Coca-Cola – o investidor norte-americano Warren Buffet, por exemplo, doou parte de sua fortuna para a Fundação Bill & Melinda Gates utilizar sua *expertise* no endereçamento de causas sociais, uma espécie de 'terceirização da ação social'. Porém, Marco Simões, 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 Simões: “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”.

10. 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.

No caso do Coletivo Varejo, 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. Do ponto de vista dos impactos sociais, o principal deles 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.

11. 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 apoiar financeiramente atividades que não 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. 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.

12. 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 discloures as a method of measuring corporate social involvement. Academy of Management Journal, 22, 501-515, 1979.

ÁRABE, M., SPITZECK, H. GRS Insight: Criando Valor Compartilhado. Fundação Dom Cabral, 2014.

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.

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.
DRUCKER, P. The new meaning of corporate social responsibility. California Management Review, 26, 56-63, 1984.
FOLHA DE SÃO PAULO. O líder do futuro diante do consumidor. Matéria publicada em 16 out, 2015. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/topofmind/2015/10/1696820-o-lider-do-futuro-diante-do-consumidor.shtml>. Acesso em 7 nov., 2015.
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.
KOTLER, P.; HESSENKIEL, D.; LEE, N. Boas Ações – Uma nova abordagem empresarial. São Paulo: Campus Elsevier, 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.
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.
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.