



O impacto corporativo na América Latina

O caso da Ambev (AB InBev)

Latimpacto

A iniciativa

O Hub Bora Empreender é um centro de inclusão produtiva criado para reunir, em um mesmo espaço, dezenas de organizações (empresas, organizações da sociedade civil, universidades, centros de pesquisa e atores internacionais) com um objetivo comum: ampliar a geração de renda de pessoas em situação de vulnerabilidade, por meio de projetos coordenado e complementares.

Trata-se de uma plataforma colaborativa criada e liderada pela Ambev (AB InBev) e pela Yunus Social Business, que integra mais de 100 iniciativas lideradas por cerca de 75 organizações. O objetivo comum é promover a inclusão produtiva, oferecendo a pessoas em situação de vulnerabilidade econômica e social oportunidades concretas de geração de renda.

O hub nasceu em 2022, no Brasil, para promover uma abordagem de valor compartilhado em resposta à deterioração econômica e social. Sendo que a Ambev é a maior empresa do setor de bebidas no país, fortalecer a economia e os mercados é uma prioridade do negócio. A iniciativa permite apoiar projetos no ecossistema e na cadeia de valor, alcançando mais pessoas com maior rapidez e escala através de alianças.



Corporativo:

Ambev (AB Inbev)

Setor econômico:

Bebidas.

Descrição da empresa:

A Ambev é uma empresa brasileira de bebidas, subsidiária da multinacional AB InBev. Possui um amplo portfólio de cervejas, refrigerantes e outras bebidas em países de toda a América, entre as quais se destacam marcas como Skol, Brahma e Quilmes; além disso, distribui as marcas globais de sua empresa controladora na região.

Nome do programa:

Hub Bora Empreender.

Países de implementação:

Brasil.

Público-alvo:

Pessoas em situação de vulnerabilidade econômica em idade produtiva.

Capital investido:

BRL 20 milhões.

Contexto da estratégia de impacto

O desafio



O Brasil enfrentou uma profunda crise social e econômica após a pandemia. A desaceleração econômica, o aumento do desemprego e a perda de renda em amplos setores da população aumentaram a vulnerabilidade social e enfraqueceram as oportunidades de geração de renda, especialmente para pessoas em idade produtiva.

Após a pandemia, houve uma deterioração generalizada do mercado de trabalho e das condições econômicas, o que não só limitou a capacidade de milhões de brasileiros de manter uma renda digna, mas também dificultou o florescimento de mercados e empresas.

Identificou-se a necessidade urgente de reduzir a pobreza e as vulnerabilidades sociais, reativando o dinamismo econômico que permitisse às empresas e comunidades “crescerem juntas”.

A solução



A inclusão produtiva — entendida como a criação de oportunidades reais e sustentáveis para que as pessoas gerem renda — é o mecanismo mais poderoso para quebrar o ciclo de estagnação econômica. Ao permitir que populações vulneráveis tenham acesso a emprego, empreendedorismo, formação e microfinanças, aumenta-se a renda disponível nas famílias, fortalece-se o tecido econômico local e, conseqüentemente, reativa-se a demanda agregada que impulsiona o crescimento econômico.

Ao reunir e conectar iniciativas, recursos e atores que antes operavam de forma isolada, é possível identificar necessidades, compartilhar metodologias, mobilizar recursos financeiros e coordenar projetos com critérios de impacto.

Governança da estratégia de impacto

O papel da empresa



A Ambev é a criadora, proprietária estratégica e financiadora operacional do hub, que é gerenciado pela Diretoria de Impacto Social e Relações com a Sociedade para garantir que o impacto permaneça integrado ao negócio.

A empresa contratou a Yunus Social Business para a coordenação do hub e utiliza a plataforma de alianças para melhorar e ampliar suas próprias iniciativas (por exemplo, projetos em sua cadeia de valor ou focados em seus parceiros comerciais).

O papel dos parceiros externos



Yunus Social Business: coordenação operacional e metodológica do hub.

Membros (ONGs, universidades, empresas, organismos internacionais etc.): propõem, implementam e cofinanciam projetos; convidam novos atores; contribuem com capacidades (formação, pesquisa, espaços) e recebem conexões, recursos e financiamento.

Open Social: parceiro externo responsável pela avaliação qualitativa em 2025.

O valor das alianças

As alianças são o núcleo fundamental do Hub Bora Empreender visto que é por meio da colaboração entre diferentes atores que se amplia a escala, a densidade e a qualidade das soluções desenvolvidas no hub. Essas alianças:



Permitem alcançar milhões de beneficiários e consolidar uma rede de mais de 70 organizações.



Facilitam a complementaridade técnico-metodológica entre seus membros para que cada um possa melhorar seus próprios projetos.



Viabilizam uma maior quantidade de fundos para os projetos, combinando recursos de empresas, incentivos fiscais e terceiros, dentre outros.



Reduzem a fragmentação de informações e soluções ao concentrar dados e estudos em um único hub comum.



As alianças são o coração do Hub Bora Empreender e permitem aumentar o alcance do impacto gerado através dos diferentes projetos.

Para saber mais sobre como maximizar o impacto, consulte o relatório O impacto corporativo na América Latina.

La estrategia de impacto

O Hub Bora Empreender permite abordar a vulnerabilidade social e econômica do Brasil por meio de um portfólio amplo e flexível de soluções de inclusão produtiva, em vez de oferecer uma única resposta padronizada.

A plataforma articula diferentes tipos de apoio, que se ajustam às necessidades e etapas de desenvolvimento de cada projeto, incluindo formação técnica, programas de mentoria, geração de conexões de empregabilidade, acesso a microfinanças, apoio para captação de recursos, disponibilidade de pesquisas e estudos, bem como o uso de espaços físicos para o desenvolvimento de atividades. Essa diversidade de ferramentas permite que ela atue em diferentes níveis de intervenção. Dessa forma, a oferta de valor do hub se adapta aos diferentes graus de maturidade dos projetos, contribuindo para um crescimento econômico mais amplo e sustentável.



O Hub Bora oferece diferentes formas de apoio a projetos de inclusão produtiva, que se adaptam à evolução das necessidades para aumentar a escalabilidade do impacto.

1

Aderência e diagnóstico

Organizações interessadas se inscrevem pelo o formulário online formulário. Ao se inscreverem, elas solicita-se informações e é realizada uma entrevista para levantar indicadores e registrar os projetos em um quadro central.

2

Articulação e oferta

O Hub Bora conecta as necessidades de cada projeto com os recursos disponíveis (por exemplo, formação, mentoria, empregabilidade, microfinanças, investigação, espaços físicos, captação de recursos, etc.).

3

Execução de projetos

valor para quase 100 projetos em múltiplos setores (por exemplo, fortalecimento de mulheres empresárias na Amazonas; educação em tecnologia para melhorar a empregabilidade das negritudes jovens; fortalecimento do ecossistema de bares / restaurantes / minimercados, entre outros)

4

Aprendizado e melhoria

Utilização de organizações que medem o impacto, como, por exemplo, o estudo realizado pela Open Social em 2025.

Mensuração de impacto

O sistema de mensuração de impacto permite monitorar toda a rede de projetos do hub e, ao mesmo tempo, aprofundar em casos prioritários.

Registro inicial padronizado (nível quantitativo): Sempre que uma organização ou projeto entra no hub, a equipe de coordenação da Yunus Social Business realiza um processo de levantamento de informações que inclui:



Formulário de entrada: coleta de dados básicos da organização e características dos projetos.



Entrevista de validação: aprofundamento dos objetivos, metodologias e resultados esperados.



Integração em um painel (dashboard): todos os indicadores são consolidados em uma base de dados dinâmica que permite visualizar em tempo real o avanço dos projetos.

Avaliação qualitativa anual (nível estratégico): de forma complementar, o hub realiza anualmente uma avaliação aprofundada por meio de um terceiro (Open Social em 2025) para capturar aprendizados, realizar a validação da qualidade dos resultados e identificar áreas de melhoria.



São realizadas entrevistas detalhadas, revisão de relatórios internos e análise de dados para elaborar um relatório qualitativo que examina resultados, identifica boas práticas, documenta desafios e emite recomendações estratégicas para o planejamento do próximo ciclo.

Em conjunto, esse sistema de mensuração combina dados quantitativos e narrativas de mudança, permitindo que a Ambev e os membros do hub conheçam e acompanhem o avanço dos projetos e dos impactos gerados.

O impacto alcançado



+5 milhões de pessoas impactadas

com a consolidação da rede completa do hub — uma meta que foi traçada para os primeiros 10 anos e que foi alcançada antecipadamente.



+70 organizações e quase 100 projetos

ativos de inclusão produtiva no Brasil.



Receita estimada dos projetos de aproximadamente
800 milhões de reais brasileiros.



+16,000 empresas

concluíram processos de capacitação.

Aproximadamente 100

tiveram acesso a oportunidades de microfinanças.

“O Bora não é apenas um programa da Ambev, mas um hub, um espaço que reúne diferentes organizações, todas trabalhando juntas para melhorar a geração de renda para as pessoas.

Ele surgiu do aprendizado de que, para melhorar o impacto de nossos próprios projetos, precisávamos nos articular melhor. Então, pensamos em construir uma estratégia que não fosse apenas da Ambev, mas de todo o mercado.

Isso nos ajudou a melhorar e aumentar o alcance do impacto de nossos projetos, porque eles não são mais apenas da Ambev, mas da rede de parceiros que contribuem.”

Wallace Ribeiro

Gerente de Assuntos Corporativos e Sustentabilidade da Ambev.

Articulação com o negócio

O Hub Bora Empreender representa uma alavanca direta de criação de valor para os negócios da Ambev, pois parte da convicção de que o crescimento da empresa depende do dinamismo econômico do mercado brasileiro, especialmente dos segmentos de consumo em massa em que a empresa atua.

Em um contexto de desaceleração econômica, altos índices de informalidade e restrição da renda disponível, o Hub Bora atua como um motor de inclusão produtiva que impulsiona a geração de renda, fortalece pequenos negócios e expande o poder de compra de milhões de consumidores. Ao melhorar as condições de renda de populações vulneráveis, o programa estimula a demanda interna, o que se traduz em um mercado mais amplo e estável para as bebidas da Ambev.

Além disso, o Hub Bora tem foco na cadeia de valor da empresa, por exemplo, em bares, restaurantes e minimercados vinculados à plataforma BEES (marketplace da empresa). Por meio de treinamentos, mentoria, microfinanças e conexões de empregabilidade voltadas a esses microempreendedores, o hub profissionaliza e fortalece distribuidores e pontos de venda — essenciais para o crescimento das marcas da Ambev. Essa estratégia aumenta a capacidade operacional, a resiliência e o volume de vendas da rede comercial da empresa, ao mesmo tempo em que amplia a base de clientes e fortalece a fidelidade dos parceiros comerciais.



O Hub também oferece à Ambev a possibilidade de interagir com outras organizações para alavancar conhecimento, conexões e recursos para seus próprios projetos por meio de alianças.

Lições aprendidas

Os dados são necessários para tomar decisões

Definir com rigor quais problemas atacar e onde concentrar esforços é um desafio. Ter dados facilita a tomada de decisões; no entanto, há muita informação, muitos dados no mercado, mas poucos lugares onde esses dados estão concentrados.

Criar um ponto de acesso comum ao conhecimento e às evidências sobre inclusão produtiva permitiu orientar decisões, realizar coordenação de atores e evitar duplicidades. Essa premissa metodológica resultou no projeto do hub como uma plataforma que agrega membros e projetos e convoca uma coalizão capaz de gerar e circular informações úteis para a ação.

São necessárias alianças com boa governança

Construir alianças e formar coalizões para agir em conjunto é um desafio, pois implica alinhar atores de natureza diferente e com expectativas distintas. Isso exige investimento no desenvolvimento de uma governança clara e regras de colaboração para que o intercâmbio de dados e a coordenação programática produzam valor sistêmico.

A mensuração de impacto é cara

A mensuração de impacto gera uma tensão orçamentária entre o financiamento da avaliação de impacto ou o financiamento de projetos, pois é um processo geralmente caro. No entanto, é um elemento fundamental para evidenciar as transformações e os impactos gerados e para tomar decisões estratégicas. A aliança com terceiros especialistas em mensuração é fundamental para otimizar os processos de mensuração e alcançar a padronização de dados e informações que sirvam para tomar decisões.

Mais informações

www.ambev.com.br/borahub

Agradecemos a contribuição para a elaboração deste estudo de caso a:

Wallace Ribeiro - Gerente de Assuntos Corporativos e Sustentabilidade da Ambev (AB InBev).