

## BREVE ANÁLISE SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO AO RACISMO ESTRUTURAL EM ORGANIZAÇÕES MULTINACIONAIS SITUADAS NO BRASIL

João Victor Andrade Santos<sup>1\*</sup>  
Wagner de Oliveira Rodrigues<sup>\*\*</sup>

**Resumo:** Este trabalho analisa as estratégias de enfrentamento ao racismo estrutural em organizações multinacionais operando no Brasil, sob a perspectiva dos direitos humanos. Em um contexto de globalização, onde a diversidade e a inclusão se tornam imperativos empresariais, este estudo analisa como as políticas de ações afirmativas são aplicadas e quais são os desafios e os resultados observados na prática. Através de uma abordagem qualitativa, que inclui revisão de literatura e estudo de casos, a pesquisa destaca como tais ações são agentes de mudança nesse cenário. O estudo conclui que, apesar dos esforços em implementar políticas antirracistas, ainda há um longo caminho a percorrer para a erradicação do racismo estrutural nas corporações. Propõe-se uma reflexão sobre a necessidade de estratégias mais integradas e uma cultura organizacional que valorize genuinamente a diversidade.

**Palavras-chave:** Ambev. Coca-Cola. Nestlé. Diplomata corporativo. Racismo Estrutural.

**Abstract:** This study examines the strategies for tackling structural racism within multinational organizations operating in Brazil from from a human rights perspective. In a globalized context where diversity and inclusion have become business imperatives, this research analyzes the application of affirmative action policies and the challenges and outcomes observed in practice. Through a qualitative approach, which includes a literature review and case studies, the research highlights how such actions are agents of change in this scenario. The study concludes that, despite efforts to implement anti-racist policies, there is still a considerable journey ahead to eradicate structural racism in corporations. It calls for a reflection on the need for more integrated strategies and an organizational culture that genuinely values diversity.

**Keywords:** Ambev. Coca-cola. Nestlé. Corporate Diplomat. Structural Racism.

### Introdução

A era da globalização tem sido marcada pela expansão das fronteiras corporativas, criando um mosaico de interações entre diversas culturas e etnias. Em um mundo corporativo globalizado, a diversidade e a inclusão assumem papéis cada vez mais centrais como fatores

---

\* Discente do Curso de Bacharelado em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEA-NI), Departamento de Letras e Artes (DLA), Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). E-mail: [jvasantos.lea@uesc.br](mailto:jvasantos.lea@uesc.br). ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5857-7446>

\*\* Docente do Curso de Direito, Departamento de Ciências Jurídicas (DCJUR), Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). E-mail: [worodrigues@uesc.br](mailto:worodrigues@uesc.br). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6826-0122>

de competitividade e inovação. Entretanto, apesar da conscientização crescente sobre a importância da diversidade racial, a integração de práticas que respeitem e valorizem a diversidade racial ainda enfrenta o obstáculo persistente do racismo estrutural. Tal realidade se infiltra nas camadas mais profundas das estruturas corporativas, especialmente em países com históricos complexos de desigualdade racial como o Brasil.

As ações afirmativas surgiram como uma estratégia para contrabalançar as desigualdades raciais e sociais, tanto em ambientes acadêmicos quanto corporativos. No entanto, ainda persistem debates e questionamentos sobre a eficácia dessas medidas, especialmente em relação ao combate às raízes do racismo estrutural. Nesse sentido, torna-se crucial avaliar se as estratégias atuais, como as ações afirmativas, estão de fato contribuindo para um ambiente de trabalho mais igualitário ou se estão apenas atenuando sintomas superficiais de problemas mais profundos.

Foi a partir da identificação de como grupos minoritários são representados de maneira desigual nas organizações multinacionais situadas no Brasil que surgiu a motivação para a produção deste trabalho. Para além de ocupar esse espaço, é preciso debater como ele está sendo ocupado e se o conteúdo apresentado pode proporcionar reflexão sobre a responsabilidade e a capacidade desses profissionais em fomentar um ambiente corporativo que não apenas reconheça, mas que celebre a diversidade como um ativo estratégico.

Portanto, essa pesquisa tem como objetivo geral analisar como as ações afirmativas são aplicadas em corporações internacionais atuantes no Brasil e que processos existem entre o segmento de recursos humanos e a prática comercial diante de seu público consumidor. Para isso, foi escolhida uma metodologia que combina revisão bibliográfica e análise de estudos de caso. Desse modo, este trabalho visa contribuir para um entendimento mais aprofundado das práticas antirracistas nas corporações e o papel crucial que elas desempenham na promoção de uma cultura organizacional inclusiva e respeitosa.

### **Racismo: conceito e dimensão na seara corporativa**

O racismo pode ser compreendido como uma estrutura de discriminação que opera de maneira sistemática, tendo como sua base a noção de raça. Essa forma de discriminação se manifesta por meio de ações conscientes ou inconscientes que acabam por resultar em

vantagens ou desvantagens para indivíduos, dependendo do grupo racial ao qual pertencem (Almeida, 2018).

Os termos ‘racismo’ e ‘preconceito racial’ são frequentemente empregados como sinônimos, porém há uma distinção significativa entre eles. O racismo possui uma conotação mais ampla, enquanto o preconceito racial é mais específico. Segundo d’Adesky, citado por Ferreira (2009, p. 51), racismo envolve a "desvalorização da identidade, contrariando o direito individual de viver conforme sua ligação comunitária".

O preconceito, independentemente de sua origem, atua como um impedimento ao progresso e à coesão social, pois representa opiniões ou sentimentos, sejam eles adversos ou não, moldados por estereótipos construídos socialmente, gerando percepções inferiores sobre indivíduos com características diversas. Paty (1998, p. 159) destaca em ‘O discurso sobre as raças e a ciência’, que qualquer afirmação sobre a desigualdade entre raças é amplamente rejeitada. Essa visão gerou uma série de críticas, algumas bastante emocionadas.

Quando estudamos a história do Brasil vemos um país em que se reconhece uma desigualdade estruturante entre etnias e isto se reflete em diversos âmbitos sociais, seja no profissional, educacional, no emprego e renda e até em organizações multinacionais situadas no país. A psicanalista Santos (1983), que escreveu um dos primeiros trabalhos sobre a questão racial na Psicologia intitulado ‘Tornar-se negro’, afirma que “A sociedade escravista, ao transformar o africano em escravo, definiu o negro como raça, demarcou o seu lugar, a maneira de tratar e ser tratado, os padrões de interação com o branco e instituiu o paralelismo entre cor negra e posição social inferior” (Nasciutti, 1983 p. 19).

Durante o período colonial, os europeus orientavam as suas ações de racismo e domínio sobre as populações indígenas na ideia de supremacia racial, considerando esses povos como ‘não civilizados’ e, portanto, alvos de tentativas de ‘civilização’. Nesse contexto, a escravidão se destacou como uma das formas mais brutais de subjugação, sustentada pela crença na superioridade da raça europeia. À medida que o século XX avançava, surgiu o conceito de ‘negritude’ como resposta e resistência a esse sistema, constituindo-se em um movimento voltado para o combate ao racismo com base nas características fenotípicas, ou seja, na cor da pele (Carneiro, 2006, p. 76).

O movimento da Negritude, emergindo na década de 1930, originou-se com escritores negros na França. Esse movimento buscava resgatar e valorizar a identidade negra em meio a um contexto histórico marcado pela escravidão africana e pelo domínio colonial europeu. A

ideia central era contrapor-se ao sentimento de inferioridade gerado pelo racismo, lembrando os negros de sua rica herança e história. Escritores oriundos das colônias francesas desempenharam um papel crucial na propagação das ideias da Negritude globalmente. Aimé Césaire é uma figura de destaque entre eles, tendo popularizado o termo ‘negritude’ através de sua obra literária, que ressoou em continentes como América, Europa e África. A essência deste movimento manifestou-se em diversas expressões artísticas, incluindo poesia, música e literatura oral, todas celebrando a rica tapeçaria da cultura negra. Léopold Senghor, com sua coletânea ‘*Anthologie de la nouvelle poésie nègre et malgache de langue française*’, buscou impulsionar o fim da escravidão e a democratização da educação nas colônias. (Carneiro, 2006, p. 77).

Senghor enxergava a Negritude como uma cultura inclusiva, englobando uma ampla gama de valores em diversos âmbitos, desde econômicos até artísticos, que não se limitavam somente à África, mas uniam comunidades negras em diferentes partes do mundo. Já na década de 1940, Alioune Diop, do Senegal, criou a ‘*La Revue Présence Africaine*’. Esse periódico tinha como propósito amplificar a voz da Negritude, solidificando movimentos emancipatórios ao destacar a cultura negra e reforçar o direito inalienável dos negros à liberdade total (Carneiro, 2006, p. 82).

No contexto corporativo, o racismo estrutural é muitas vezes perpetuado por meio de práticas e políticas institucionais que, embora possam parecer neutras à primeira vista, resultam em exclusão ou marginalização de certos grupos raciais. Ações afirmativas são iniciativas proativas adotadas por empresas conscientes de suas responsabilidades sociais, destinadas a reverter essas disparidades históricas. Elas se alinham com os objetivos da Declaração Universal dos Direitos Humanos ao promover um campo de atuação mais nivelado para todos os funcionários, destacando o direito ao trabalho e à liberdade de ocupação (Artigo 23), bem como à igual proteção perante a lei (Artigo 7). Logo, a luta por justiça social e direitos humanos, embora apoiada por legislações e princípios universais, ainda encara desafios significativos no enfrentamento do racismo e na garantia da igualdade e dignidade para todos.

Nesse sentido, diplomatas corporativos surgem com o potencial de advogar pelos direitos humanos em sua esfera profissional. Isso pode ser alcançado ao se concentrar em aspectos mercadológicos, buscando estratégias eficazes para abordar e aprimorar questões como luta contra o preconceito racial, fomento a conversas entre coletivos populares que se

beneficiam de microempresas ou serviços governamentais, e auxílio na elaboração de estratégias comerciais inclusivas (Dommen, 2005, p. 25).

### **O diplomata corporativo: missão profissional diante desse cenário**

Em épocas passadas, aspectos como tempo e distância eram barreiras significativas, tornando as relações comerciais entre nações um desafio. Contudo, mesmo na contemporaneidade, obstáculos como a limitação no domínio de idiomas e a desconsideração da diversidade cultural persistem no cenário das relações internacionais. À luz da crescente globalização, observa-se uma transformação acentuada na cultura, comunicação e economia, gerando demandas inéditas e intrincadas (Pertel; Moura, 2015).

Nesse cenário, a formação de profissionais dotados de habilidades plurilingues e sensibilidade multicultural torna-se primordial. O negociador internacional, também designado Diplomata Corporativo, é central nesse processo. Ele é o catalisador que facilita a transição de empresas do mercado local para o global, otimizando suas estratégias de negócios externas. Logo, para garantir negociações frutíferas, é vital que esse profissional possua robustez em competências linguísticas e entendimento cultural.

A questão da data inicial da globalização é alvo de debates, uma vez que os pesquisadores possuem diferentes perspectivas sobre o fenômeno. Segundo uma definição do Fundo Monetário Internacional citada por Mitchell (2000), globalização refere-se ao aumento da interligação econômica entre nações, impulsionada pelo crescimento das transações internacionais e pela rápida difusão tecnológica, Mitchell cita que "a crescente interdependência econômica dos países em todo o mundo através do aumento do volume e da variedade de transações transfronteiriças de bens e serviços e dos fluxos de capital internacional, assim como pela difusão mais rápida e ampla da tecnologia" (Mitchell, 2000, p. 9, tradução livre)<sup>1</sup>.

Por outro lado, há aqueles, como Martín-Barbero (2003), que enxergam a globalização sob um prisma mais cultural e comunicacional, argumentando que ela começou mais recentemente. Esse autor afirma que a globalização intensifica a interação cultural, expondo

---

<sup>1</sup> No original: "The growing economic interdependence of countries worldwide through increasing volume and variety of cross border transactions in goods and services and of international capital flows, and also through the more rapid and widespread diffusion of technology".

constantemente uma cultura à outra e trazendo à tona identidades anteriormente ocultas.

De uma perspectiva prática, pode-se descrever a globalização como o aumento do comércio internacional e as mudanças nas dinâmicas produtivas globais. A ênfase está na necessidade de as empresas serem competitivas, adotando tecnologia, inovação e produtividade eficientes. Falhar em se adaptar pode levar ao que Vasconcelos et al. (2008, p. 6) chamam de "isolamento de mercado". Contudo, as estratégias de competitividade não são universais; o que funciona em um mercado pode falhar em outro. A globalização proporciona às empresas o benefício das conexões rápidas, tanto em comunicação quanto em transporte. Para atender eficazmente aos consumidores, as empresas precisam ser ágeis nas negociações internacionais.

Historicamente, a diplomacia no Brasil estava centrada na atuação através do Itamaraty. Contudo, com as recentes discussões sobre a influência de entidades não governamentais no panorama global, tornou-se evidente que a diplomacia ultrapassa as fronteiras estatais e que a prática tradicional não é a única via para os especialistas em Negociações Internacionais. Em um mundo em crescente globalização e complexidade, organizações, incluindo empresas e entidades da sociedade civil, têm desenvolvido táticas para estabelecer suas próprias diretrizes externas. Emergiu, assim, a diplomacia corporativa como ferramenta estratégica. O diplomata corporativo, neste contexto, é o profissional encarregado de analisar cenários, representar interesses, negociar, estabelecer acordos e resolver conflitos, tudo visando implementar as diretrizes estipuladas pela sua organização.

Denominado Diplomata Corporativo, o novo perfil de profissional exige mais do que a habilidade para falar vários idiomas ou ter uma visão especializada do negócio. “[Ele deve possuir um] forte poder de negociação e amplos conhecimentos econômicos, financeiros e tecnológicos [...]” (Rivera; Cassano, 2009, p. 15).

A diplomacia empresarial (ou corporativa) potencializa a habilidade estratégica de uma organização, preparando-a para ambientes que podem ser imprevisíveis, adversos e desarticulados. Pfeifer (2009) descreve o diplomata corporativo como uma figura emergente nas relações internacionais, atuando como um negociante sofisticado que conduz transações para empresas. Embora o conceito de ‘diplomacia’ seja tradicionalmente associado às relações entre governos e estados, como indicado pelo Oxford Dictionaries (2014) por meio de termos como “estadismo, política, negociação(ões), discussão(ões), conversações, diálogo,

relações internacionais, relações exteriores” (tradução livre)<sup>2</sup> o advento da "Diplomacia Corporativa" expande esse entendimento.

Tal profissional é dotado de competências e saberes que transcendem fronteiras. Além disso, o domínio de idiomas, o entendimento cultural e a familiaridade com campos como história, economia e direito são vitais. Não basta apenas conhecer a língua de um país, é essencial entender a mentalidade de seus parceiros de negócios. Barbosa (2003) destaca as características fundamentais de um diplomata corporativo, que incluem: a) fluência em pelo menos dois idiomas (sendo um deles o inglês); b) experiência educacional internacional; c) habilidade de comunicação eficaz e; d) um sólido entendimento de questões globais.

Dominar competências como liderança, comunicação eficaz e habilidades de negociação torna-se crucial para aqueles que aspiram atuar nesse segmento, pois enfrentarão regularmente conflitos de interesses, diversidades culturais e situações críticas. A aquisição de um repertório multidisciplinar é igualmente valiosa, principalmente para gerir estratégias de internacionalização e para efetivar as políticas externas das corporações. Os horizontes para esses especialistas se estendem desde empresas privadas (sejam elas multinacionais ou não), passando por organizações não governamentais, até entidades internacionais, agências de recrutamento, instituições financeiras e consultorias. Na esfera da diplomacia corporativa, uma das tarefas mais complexas é alinhar as metas empresariais com princípios fundamentados em direitos humanos.

Normas estabelecidas pela ONU, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos, e leis que protegem grupos sociais vulneráveis enfatizam a importância desses princípios. Os direitos humanos representam as garantias universais destinadas a cada indivíduo, refletindo a ideia de que cada pessoa tem o direito de viver plenamente, alcançar seu potencial e existir com dignidade intrínseca.

Em um mundo moderno e em constante mudança, as empresas necessitam atualizar suas estratégias frequentemente para se manterem competitivas, incorporar inovações tecnológicas e estabelecer relações rápidas com diversas culturas. O diplomata corporativo é o profissional mais apto para orientar as empresas nessas iniciativas complexas. Vale ressaltar que o ato de negociar é uma tarefa intrincada.

---

<sup>2</sup> No original: “statesmanship, statecraft, negotiation(s), discussion(s), talks, dialogue, international relations, foreign affairs”

## **Corporações internacionais: entre a admissão funcional e a produção do seu marketing: práticas antirracistas em evidência.**

Corporações internacionais operam em um ambiente global cada vez mais interconectado, onde a diversidade e a inclusão (D&I) tornaram-se imperativos não apenas para a admissão funcional de pessoal, mas também como uma estratégia de marketing robusta. Essas empresas, muitas vezes vistas como atores influentes na economia global, têm um papel crucial no estabelecimento de práticas antirracistas. Sua influência pode servir como um modelo para outras organizações, desde pequenas empresas até governos, na promoção de um ambiente de trabalho mais igualitário e justo. A importância econômica de tais programas é evidenciada por uma análise da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), que revelou em 2019 que empresas com estratégias bem definidas de diversidade e inclusão representavam 15% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil.

Ações afirmativas nesse sentido são essenciais porque atuam como um mecanismo de reparação social e econômica, ajudando a corrigir as desigualdades que foram historicamente sedimentadas nas estruturas sociais e corporativas (Bell, 2023). Essas políticas não são apenas éticas, mas também benéficas para as empresas, já que uma força de trabalho diversificada é frequentemente sinônimo de maior criatividade e eficácia (Herring, 2009).

Existe ainda uma tendência preocupante para a adoção de medidas que são mais emblemáticas do que substanciais, o que pode levar a efeitos contrários aos pretendidos. Esse fenômeno é conhecido como ‘Tokenismo’, um conceito que descreve esforços que são meramente simbólicos e não refletem um compromisso autêntico com a mudança. No contexto de diversidade e inclusão, isso pode ser visto quando empresas fazem gestos superficiais, como alterar imagens de perfil nas mídias sociais para incluir a bandeira do arco-íris durante o mês do Orgulho LGBTQ+, sem uma ação mais profunda ou contínua (Folter, 2023).

O conceito de tokenismo origina-se do termo inglês ‘*token*’, que significa “símbolo”, e foi primeiramente registrado na discussão dos direitos civis nos Estados Unidos na década de 1960. Martin Luther King Jr. foi uma das primeiras vozes a condenar essa prática, destacando sua ineficácia em seu artigo de 1962: “A atual ideia de que a integração simbólica satisfará seu povo é uma ilusão. O Negro de hoje tem um ‘novo senso de pertencimento’” (King, 2006,

p. 43, tradução livre)<sup>3</sup>.

Tokenismo é entendido como a prática de fazer concessões limitadas a grupos minoritários, uma abordagem superficial que visa criar uma imagem de progressismo sem a integração e o empoderamento autênticos desses grupos. Esse termo, segundo a análise de King (2006), aponta para iniciativas que parecem progressistas, mas não oferecem mudanças significativas ou igualdade de direitos e poderes ao grupo minoritário em questão. Na obra ‘Psicologia Social’ (2018), os pesquisadores Michael Hogg e Graham Vaughan caracterizam o tokenismo como uma forma velada de discriminação, onde pequenos gestos de inclusão são feitos para afastar críticas de preconceito, mas sem a intenção de promover mudanças mais profundas e valiosas.

Rosabeth Kanter (1977, p. 206), da Harvard Business School, discorre sobre as repercussões nocivas do tokenismo, citando-o como um processo que reduz indivíduos a meros símbolos, comprometendo sua individualidade e mantendo o status quo. Kanter (1997) identifica três consequências principais: a percepção distorcida da minoria representada; a polarização entre grupos e; a criação de estereótipos através da assimilação forçada. Além disso, práticas corporativas de "marketing de falsa inclusão" são comuns em empresas que utilizam indivíduos ‘tokenizados’ como embaixadores para projetar uma imagem progressista sem, contudo, proporcionar a eles igualdade de oportunidades de crescimento profissional ou um papel significativo além de consultas superficiais sobre questões relativas ao seu grupo de identidade.

É importante lembrar que investimentos nessa área trazem benefícios para todos. No futuro, as empresas que não adotarem um plano de ação bem estruturado para diversidade e inclusão poderão ficar para trás. É crucial iniciar ou reiniciar e melhorar continuamente as práticas de D&I. As organizações que se dedicam à diversidade não só combatem as desigualdades sociais, mas também se tornam mais produtivas e eficientes. Nesse contexto, é imperativo que as corporações avaliem e estruturem meticulosamente suas políticas e práticas de Diversidade e Inclusão, refletindo sobre a construção, finalidade, apoio e envolvimento nesses processos. O objetivo é uma reformulação significativa na cultura organizacional que priorize a inclusão e prepare o terreno para futuras lideranças que espelhem a rica diversidade da sociedade.

---

<sup>3</sup> No original: “The current notion that token integration will satisfy his people is an illusion. Today's Negro has a 'new sense of somebodiness.’”

## **Algumas corporações internacionais em análise: Quem, onde e como?**

Em nosso mundo contemporâneo, as organizações vão além de serem locais onde os empregados trocam suas habilidades manuais por salários. Hoje, o capital humano desempenha uma função mais complexa, contribuindo com sua intelectualidade e especialização. Um dos desafios mais relevantes que as organizações enfrentam é a questão da diversidade, particularmente considerando que a composição da força de trabalho está se tornando cada vez mais diversificada em termos de idade, gênero, etnia e religião (Queiroz; Álvares; Moreira, 2015). No cenário brasileiro, a diversidade começou a ganhar atenção na década de 1990, estimulada pelo avanço da globalização. Para se manterem competitivas, as empresas precisam de estratégias inovadoras para envolver tanto os clientes quanto os funcionários. A pluralidade não é apenas uma estratégia interna, mas também impacta positivamente a imagem pública da organização.

De acordo com uma pesquisa coordenada pelo Instituto Ethos e divulgada exclusivamente pela *Época Negócios* (2022), a representação de pessoas negras em cargos executivos de alto nível nas 500 maiores empresas dos Estados Unidos é significativamente baixa. Se a distribuição demográfica das posições de liderança refletisse a composição racial da população norte americana, esperaríamos ver cerca de 60 presidentes negros nessa lista de empresas. No entanto, esse número é apenas quatro.

A situação é ainda mais desigual no Brasil, onde mais da metade da população se identifica como preta ou parda, de acordo com estatísticas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (Azevedo, 2022). Apesar desta demografia, menos de 5% dos líderes de grandes empresas brasileiras pertencem a essas categorias raciais. Esse percentual é ainda menor quando se observa os cargos de presidência, mesmo entre as empresas que afirmam estar comprometidas com a diversidade e a inclusão.

No estudo mencionado, 169 empresas responderam a um questionário abrangente que examinou não apenas suas iniciativas de contratação diversificada, mas também esforços em governança corporativa, publicidade, inovação de produtos e diversidade entre fornecedores. O estudo também avaliou a atual situação de representatividade para mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência e membros da comunidade LGBTI+ em cargos de liderança. A pesquisa aponta que, embora a situação ainda seja desfavorável para grupos minoritários, há um esforço para mudar essa dinâmica. Um dos principais resultados é a crescente

consciência de que a diversidade deve ser gerenciada e quantificada como qualquer outra prioridade empresarial. A questão de gênero, por exemplo, é atualmente o foco principal de 82% das empresas participantes, que têm grupos de afinidade voltados para a promoção da igualdade de gênero. Além disso, 58% dessas empresas estabeleceram metas específicas para aumentar a representação feminina em posições de liderança.

A discussão evidencia que, apesar dos avanços na conscientização sobre a importância da diversidade, há ainda um caminho considerável a ser percorrido para alcançar a igualdade no ambiente de trabalho brasileiro. As corporações, ao se depararem com o espelho da sociedade em que estão inseridas, reconhecem a necessidade imperativa de refletir a heterogeneidade cultural e social em suas equipes e lideranças. O próximo tópico, que abordará o caso específico da Ambev, nos permite observar como esses conceitos são postos em prática dentro de uma organização que se destaca em seu compromisso com a inclusão. A líder no setor de bebidas e com uma presença marcante no mercado global, apresenta um estudo de caso pertinente para examinar como as políticas de diversidade e inclusão podem ser efetivamente implementadas e quais impactos elas têm sobre a cultura organizacional e o desempenho empresarial.

### **Do segmento de bebidas industrializadas: AMBEV e COCA COLA**

A Ambev, uma empresa multinacional de bebidas sediada no Brasil, é uma das maiores do setor em escala global, com uma presença significativa em mais de 50 países. Fundada em 1999 através da fusão das cervejarias Brahma e Antarctica, a Ambev rapidamente estabeleceu uma posição dominante no mercado de bebidas brasileiro antes de expandir seu alcance para outros mercados internacionais.

A empresa é conhecida por sua vasta gama de produtos, que inclui cervejas, refrigerantes, sucos e outras bebidas não alcoólicas. Uma subsidiária do grupo AB InBev, a maior cervejaria do mundo, a Ambev tem uma abordagem industrial e comercial que se estende desde o fornecimento de matéria-prima e produção até a distribuição e venda ao consumidor final. O seu foco estratégico não se limita apenas a alcançar excelência operacional e expansão de mercado; a empresa também se compromete com iniciativas de sustentabilidade e programas de responsabilidade social. Entre os anos de 2020 e 2023, a

Ambev tem recebido atenção por seus esforços robustos em diversidade e inclusão, implementando programas específicos para aumentar a representatividade de grupos sub-representados em seu quadro de funcionários e liderança. Tais iniciativas colocam a Ambev em uma posição única para servir como um estudo de caso sobre como as práticas de diversidade e inclusão podem ser integradas com sucesso em uma estrutura corporativa complexa (Wikipédia, 2023)

Na pesquisa Ethos/Época de Inclusão (2022), a Ambev se destaca como líder na categoria de diversidade étnico-racial. A empresa fez da inclusão de mulheres e pessoas negras uma prioridade para os anos de 2021 e 2022. Internamente, a empresa incentiva a formação de grupos de autenticidade, sendo o grupo voltado para questões raciais o maior entre eles, contando com 400 membros. Em relação à inclusão racial, a companhia adotou uma abordagem tripla. Primeiro, lançou o programa de estágio ‘Representa’ voltado exclusivamente para candidatos negros. Esse programa, com duração de dois anos, não apenas recrutou mais de 400 estagiários, mas também oferece um caminho claro para o avanço profissional dentro da empresa. Segundo, para profissionais já graduados, a empresa implementou um programa de trainee que já contratou 60 profissionais negros. Além disso, a empresa tinha como objetivo contratar 200 líderes negros ao longo de 2021, meta que foi superada com a contratação de mais de 500 profissionais negros para posições de liderança. Atualmente, 48% do total de empregados da Ambev são negros, e eles ocupam 25% dos cargos de liderança. A empresa também está trabalhando em iniciativas como um registro de fornecedores em potencial e programas de mentoria para empresários negros. Isso se soma à já existente estratégia da empresa para a promoção de mulheres, que inclui garantir que pelo menos 80% do bônus das mulheres seja mantido no primeiro ano após o retorno da licença-maternidade. Tudo isso é coordenado por um comitê dedicado, que tem a participação regular do presidente da empresa, Jean Jereissati, reafirmando o compromisso da Ambev com a diversidade e a inclusão (Mano, 2022).

O comprometimento da alta administração com a diversidade é reforçado por vincular metas de inclusão a incentivos financeiros. De acordo com os dados da pesquisa Ethos/Época (Mano, 2022), 46% dos participantes integram objetivos relacionados à promoção da diversidade e inclusão nas avaliações de desempenho dos executivos. Além disso, 34% das empresas associam a eficácia dessas iniciativas a seus esquemas de remuneração variável.

Por outro lado, ao analisarmos o exemplo de diversidade e inclusão da Coca-Cola,

vemos mais ações, sobretudo no ambiente interno. A *The Coca-Cola Company*, fundada em 1886 em Atlanta, Geórgia, é uma das corporações mais icônicas e reconhecidas do mundo, atuando como líder global no setor de bebidas não alcoólicas. Com presença em mais de 200 países e territórios (Wikipédia, 2023), a empresa produz uma diversificada gama de produtos que vai além de seu carro-chefe, a Coca-Cola, incluindo outras bebidas como sucos, chás, águas e bebidas energéticas. O sucesso da Coca-Cola não é apenas produto de sua estratégia comercial astuta e inovação contínua em marketing e distribuição, mas também de sua habilidade em adaptar-se a mercados locais e sensibilidades culturais. Adicionalmente, a empresa tem se empenhado em práticas de sustentabilidade, procurando reduzir seu impacto ambiental através de embalagens recicláveis e iniciativas de conservação de água (Filipe, 2022).

Nos últimos anos, a Coca-Cola também intensificou seus esforços em diversidade e inclusão, reconhecendo a necessidade de refletir uma força de trabalho e uma base de consumidores cada vez mais diversificada. A empresa implementou várias políticas e programas destinados a melhorar a representação de grupos minoritários e mulheres em todos os níveis da organização (Forbes, 2024). Este compromisso com a diversidade, juntamente com suas iniciativas de responsabilidade social corporativa, faz da Coca-Cola um exemplo relevante para o estudo de como as estratégias de inclusão e sustentabilidade podem ser incorporadas em uma multinacional de grande escala. Além disso, a Coca-Cola também tem políticas específicas para abordar o equilíbrio de gênero em sua força de trabalho. Um exemplo é a política que busca assegurar que pelo menos 50% das novas contratações sejam mulheres, como forma de equilibrar a predominância masculina em suas fábricas. A empresa vai além e estabelece que, em caso de empate em qualificações para uma posição, a preferência será dada a candidatas mulheres (Almeida, 2023).

### **Do segmento de alimentos (ultra)processados: SADIA e NESTLÉ**

Existem ainda organizações que, apesar de possuírem um quadro de colaboradores variado, muitas vezes não refletem essa diversidade em sua publicidade, como é o caso da Sadia. Fundada em 1944, a Sadia se expandiu além de seu estado natal, Santa Catarina, estabelecendo presença em todo o Brasil. Durante a década de 1970, a empresa inovou ao

introduzir o peru temperado no mercado nacional, um produto que alcançou liderança em vendas, e iniciou suas exportações de carnes. Foi também nesse período que o mascote Lek Trek se tornou o emblema da marca, fazendo sua estreia na televisão e evoluindo de imagens em preto e branco para animações coloridas e, posteriormente, para formatos em 3D. Nos anos 80, a Sadia destacou-se ao implementar o primeiro Serviço de Informação ao Consumidor no setor de alimentos (Wikipédia, 2024).

A diversidade na publicidade da marca evoluiu lentamente. Durante a década de 1990, apesar de uma variedade maior nos temas dos anúncios, persistia a representatividade limitada, destacando famílias com características específicas: brancas, de configuração heteronormativa e com mulheres no papel de donas de casa. Em um comercial específico daquele tempo, a figura feminina foi objetificada, evidenciada por roupas curtas e câmeras focadas nas pernas. Somente no final da década de 1990, a Sadia fez uma mudança significativa ao apresentar pessoas negras em um de seus comerciais. Isso aconteceu no contexto da campanha "S de Brasil", que buscava representar a diversidade regional do país. A partir dos anos 2000, a postura da empresa começa a mudar. Além da clássica representação branca, também é possível encontrar pessoas negras e asiáticas nas campanhas publicitárias da época. Contudo, essa representação continua sendo mínima (Lima, 2023).

Segundo o Censo Demográfico de 2000, a população brasileira era composta por 53,7% de brancos, 38,5% de pardos, 6,2% de pretos, 0,4% de indígenas e 0,7% sem declaração. Nesse período, cerca de metade da população, quando somadas, não é branca. A partir de 2010, a situação começa a melhorar. Pois negros, pardos, e asiáticos aparecem mais frequentemente nos comerciais; mulheres são representadas de maneiras variadas, como no esporte e pessoas com tatuagens aparecem. Entretanto, mais uma vez, o único modelo de família apresentado pela marca é o casal hétero (Lima, 2023). Ao representar as famílias assim, não apenas os LGBTQIA+ ficam de fora, mas também as mães ou pais solo e adotivos. Além disso, em questões relacionadas à cor, a maioria dos comerciais mostra famílias negras e brancas de maneira separada.

Apesar da marca não se empenhar tanto em demonstrar a diversidade do país, ela se preocupa em afirmar a qualidade nutricional dos produtos. Pois sempre mostra pessoas magras em seus comerciais, para não dar a entender que os seus produtos engordam. Além disso, também restringe a publicidade dirigida a crianças apenas para as que falam sobre produtos nutricionalmente equilibrados.

A revisão crítica das campanhas publicitárias da Sadia, por nós realizada, revela diversas problemáticas que persistem ao longo do tempo, apesar de mudanças em algumas áreas, como a redução do machismo e da objetificação feminina. No entanto, aspectos como racismo, homofobia e xenofobia parecem ter mudado menos. As campanhas não apresentam essas questões abertamente, o que poderia levar a reações negativas e boicotes à marca. A empresa busca incorporar temas contemporâneos em suas publicidades para suavizar ou ocultar suas políticas corporativas, mas em muitos casos, essa inclusão parece ser insuficiente ou ausente.

Um dos principais pontos de discussão é a representatividade da população brasileira, notadamente diversa, nas campanhas da marca. A falta de uma representação fiel à miscigenação brasileira nas publicidades é uma contradição notável. Por outro lado, existem organizações que buscam espelhar o Brasil plural no qual se está inserido. A Helen Andrade, *Head* de Diversidade e Inclusão na Nestlé, citou o CEO da companhia Marcelo Melchior, em uma entrevista feita *Vogue* em 2022 (Merlo, 2022), dizendo: “A Nestlé está trabalhando para ser o espelho do Brasil”.

A Nestlé, conglomerado suíço de alcance global e reconhecida como uma das maiores companhias do setor alimentício mundial, foi fundada em 1866 por Henri Nestlé. Desde suas origens, com a invenção pioneira de uma fórmula de leite em pó para bebês que não podiam ser amamentados, a empresa cresceu e diversificou sua linha de produtos de forma significativa, abrangendo hoje uma vasta gama que vai desde alimentos e bebidas até produtos de cuidados com a saúde. Com presença estabelecida em mais de 186 países, a Nestlé ostenta um portfólio robusto que conta com marcas globalmente reconhecidas e produtos que se tornaram sinônimos de suas categorias (Wikipédia, 2023).

A trajetória da Nestlé também é marcada pelo seu investimento contínuo em pesquisa e desenvolvimento, buscando oferecer alimentos que aliam sabor e nutrição balanceada, enquanto trabalha para atender às diretrizes éticas e ambientais que acompanham a responsabilidade de ser uma corporação de escala planetária. Esse compromisso com a inovação e a responsabilidade social empresarial posiciona a Nestlé na vanguarda da indústria alimentícia, ao mesmo tempo em que impõe desafios complexos e a necessidade de navegar em um ambiente cada vez mais consciente e exigente por parte dos consumidores. (Wikipédia, 2023).

Para mapear a composição étnico-racial de seu corpo funcional, a Nestlé Brasil

empreendeu, em 2020, seu primeiro censo racial, que desencadeou um reconhecimento das lacunas na representatividade interna e destacou a necessidade de intensificar esforços para inclusão e promoção de profissionais de cor nos seus escalões corporativos. A resposta da companhia veio com a instalação de um Centro de Competência de Diversidade e Inclusão e a formação de grupos temáticos, como o de raça, para encorajar a participação dos empregados na discussão sobre diversidade. A implementação de um repositório de talentos voltado para profissionais negros e um programa de mentoria destinado a esse segmento demográfico, envolvendo 200 integrantes, dos quais 60% são mulheres, conferiu maior visibilidade à questão dentro da empresa (Valor Econômico, 2023). A mudança cultural enfrenta o obstáculo de dismantlar o racismo estrutural, com a educação sendo um campo historicamente negado para a população negra. Essa melhora passa por um aumento na conscientização e por uma política de treinamentos que amplie o acesso a oportunidades.

### **Do segmento de bens de consumo: UNILEVER e AVON**

Fora do território brasileiro, há organizações como a Unilever, empresa multinacional no setor de bens de consumo, que tem implementado várias iniciativas robustas para impulsionar a diversidade e a inclusão na sua força de trabalho em operações globais. Em primeiro lugar, a empresa tem um compromisso declarado com a igualdade de gênero, evidenciado por programas como o ‘*Unstereotype Alliance*’, uma iniciativa conjunta com a ONU Mulheres, que busca eliminar estereótipos de gênero na publicidade e na mídia (Julio, 2024). Em segundo lugar, a Unilever tem demonstrado um interesse particular em promover a diversidade racial e étnica, exemplificado pela sua política de contratação inclusiva e programas de desenvolvimento de lideranças para minorias (Unilever, 2020).

A empresa também se destaca por suas ações voltadas para a comunidade LGBTQ+, incluindo o patrocínio e a participação em eventos de orgulho, bem como parcerias com organizações como a Stonewall no Reino Unido. Além disso, a Unilever tem investido em acessibilidade e inclusão de pessoas com deficiência através de instalações adaptadas e treinamento de sensibilização para os funcionários (Unilever, 2019).

Outro exemplo no caso da presença feminina na liderança é o da empresa de cosméticos Avon, parte do grupo Natura & Co.; com a equidade de gênero já alcançada, a

marca possui agora metas para ter mais mulheres negras em postos de liderança. Atualmente, 10% dos cargos de liderança da empresa são ocupados por profissionais com esse perfil, como a diretora de e-commerce Carla Moraes e a gerente de marketing Valéria Conceição (Mano, 2022).

O que se verifica é que, embora algumas dessas empresas estejam fazendo avanços notáveis em diversidade e inclusão, a maioria ainda tem um longo caminho a percorrer (Santos, 2019). Algumas estratégias comuns adotadas pelas empresas incluem: assegurar uma representação equitativa de gênero entre os candidatos finais para uma posição e frequentemente incluir pelo menos uma mulher no painel de seleção. Além disso, empresas progressistas não estão apenas focadas em números, mas também em garantir uma cultura inclusiva. O estudo da Ethos (2022) mostra que, apenas um terço das 169 empresas pesquisadas oferecem formação abrangente para seus funcionários em relação a preconceitos inconscientes e estereótipos.

Ana Lúcia de Melo, diretora-adjunta do Instituto Ethos (2022), destaca que, embora a formação de grupos de afinidade seja uma etapa importante, a questão da inclusão precisa ser expandida para toda a organização. Isso é corroborado por uma pesquisa da McKinsey (Stewart, 2021), que entrevistou 3,7 milhões de profissionais negros nos Estados Unidos. O estudo revela que uma menor proporção de profissionais negros (64%) se sente à vontade para expressar suas opiniões e experiências no ambiente de trabalho, em comparação com 81% de seus colegas brancos. Da mesma forma, enquanto apenas 53% dos entrevistados negros se sentem plenamente aceitos em suas equipes de trabalho, essa taxa sobe para 80% entre os profissionais brancos.

Por sua vez, Rodrigues, da Bayer (Mano, 2022), sublinha que ser uma ‘exceção’ num ambiente de trabalho pode levar a uma carga emocional considerável. Ele nota que esse sentimento de estar constantemente em um estado de ‘prontidão’ não é experienciado apenas por funcionários negros. Durante os encontros de diversidade na empresa, ele ouviu relatos similares de outros grupos sub-representados, incluindo mulheres. Essa sensação reforça a importância de criar uma cultura empresarial verdadeiramente inclusiva, onde cada indivíduo se sinta valorizado e acolhido, independentemente de sua identidade ou origem (Mano, 2022).

## Considerações finais

O presente trabalho buscou analisar as abordagens adotadas por empresas multinacionais no Brasil para combater o racismo estrutural, com um olhar atento às negociações internacionais e aos direitos humanos. Esta pesquisa nasceu do reconhecimento da representação desigual que há de grupos minoritários em organizações multinacionais situadas no Brasil e da importância dos negociadores internacionais como mediadores culturais. Vale ressaltar que esses profissionais devem ir além da negociação e tradução, devendo fomentar um ambiente corporativo que valorize a diversidade como um ativo estratégico.

A globalização, ao expandir as fronteiras corporativas, trouxe consigo o desafio de integrar a diversidade e promover a inclusão como elementos cruciais para a competitividade e inovação. Utilizando uma metodologia que combina revisão bibliográfica e análise de estudos de caso, este trabalho visou contribuir para um entendimento mais aprofundado das práticas antirracistas nas corporações identificando lacunas e oportunidades, para a construção de um futuro corporativo mais equitativo.

Ao longo deste estudo, buscamos identificar o que é o racismo e quais características peculiares ele possui no Brasil, e como tais particularidades acabam refletindo em várias esferas da vida social e corporativa do brasileiro. Paralelo a isso foi analisado o que são as políticas de ações afirmativas, como elas surgiram, e seus impactos. A pesquisa revelou que, embora representem um passo importante, as ações precisam ser acompanhadas de uma mudança mais abrangente na cultura organizacional e na mentalidade social para serem efetivas. Ou seja, apesar dos avanços e da conscientização sobre a importância da diversidade racial, o racismo estrutural persiste, manifestando-se de maneira particularmente insidiosa nos processos de recrutamento e seleção.

Em conclusão, este artigo destaca a necessidade urgente de uma abordagem mais holística e integrada no combate ao racismo estrutural. As organizações multinacionais, com o apoio de diplomatas corporativos conscientes e capacitados, devem liderar pelo exemplo, implementando práticas que vão além do cumprimento de cotas e que visem a uma verdadeira igualdade racial. Somente assim poderemos aspirar a uma sociedade onde a diversidade seja não apenas aceita, mas valorizada como um pilar fundamental para o progresso e a inovação.

## Referências

ALMEIDA, S. **O que é racismo estrutural?** Belo Horizonte: Letramento, 2018.

ALMEIDA, F. **Meio a meio:** o que diferencia empresas que têm igualdade de gênero na liderança. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-mulher/2024/03/com-metas-publicas-e-acoes-focadas-empresas-alcancam-igualdade-de-genero-na-lideranca/>>. Acesso em: 3 nov. 2023.

AZEVEDO, A. L. M. Dos S. **IBGE - Educa | Jovens.** 2022. Disponível em: <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18319-cor-ou-raca.html>>. Acesso em: 31 out. 2024.

BARBOSA, M. Diplomatas Corporativos. In: **Revista VOCÊ S/A.** Edição de Agosto, n. 63. São Paulo: Editora Abril, 2003.

BELL, L. A. **Theoretical foundations for social justice education.** Disponível em: <[https://community.csusm.edu/pluginfile.php/483433/mod\\_resource/content/0/Teaching\\_for\\_Diversity\\_and\\_Social\\_Justice\\_---\\_%28Part\\_I\\_Theoretical\\_Foundations\\_and\\_Principles\\_of\\_Practice%29.pdf](https://community.csusm.edu/pluginfile.php/483433/mod_resource/content/0/Teaching_for_Diversity_and_Social_Justice_---_%28Part_I_Theoretical_Foundations_and_Principles_of_Practice%29.pdf)>. Acesso em: 3 nov. 2023.

CARNEIRO, J. Negritude e América Latina. In: **Revista de Antropologia**, v. 24, 2006, p. 75-84.

DOMMEN, C. Comércio e direitos humanos: rumo à coerência. In: **Rev. int. Direitos humanos.** São Paulo, v. 2, n. 3, p. 6-25, dezembro de 2005. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-6445200500020002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-6445200500020002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 08 out. 2023.

FERREIRA, A. J. Histórias de Professores de Línguas e Experiências com racismo: Uma reflexão para a formação de professores. In: **Espéculo**, n. 4, 2009.

FOLTER, R. **O que é tokenismo?** Disponível em: <<https://www.politize.com.br/tokenismo/>>. Acesso em: 3 nov. 2023.

FILIPPE, M. **Coca-Cola quer 30% de negros na liderança até 2030.** Disponível em: <<https://exame.com/esg/coca-cola-quer-30-de-negros-na-lideranca-ate-2030/>>. Acesso em: 30 out. 2024.

HOGG, M.; VAUGHAN, G. **Social Psychology.** [s.l: s.n.], 2018. Disponível em: <<https://library.hugonote.com/Data/pdf/Hogg.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2024.

JULIO, K. B. **ONU, Unilever e ABA trazem Aliança sem Estereótipo ao Brasil.** Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/comunicacao/onu-unilever-e-aba-trazem-alianca-sem-estereotipo-ao-brasil>>. Acesso em: 31 out. 2024.

KANTER, R. M. (1977). Numbers: Minorities and majorities. In: **Men and women of**

**the corporation** (pp. 206–242). New York: Basic Books.

KING Jr., M. L. **Um apelo à consciência**: os melhores discursos de Martin Luther King. Tradução de Sérgio Lopes. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

LIMA, T. **Sadia**: uma diversidade de fachada. Disponível em: <<https://canaldaimprensa.com.br/sadia-uma-diversidade-de-fachada/>>. Acesso em: 3 nov. 2023.

MANO, C. **Pesquisa Ethos/Época aponta as empresas com as melhores práticas de diversidade e inclusão**. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2022/05/pesquisa-ethosepoca-aponta-empresas-com-melhores-praticas-de-diversidade-e-inclusao.html>>. Acesso em: 13 nov. 2023.

MARTÍN-BARBERO, J. **Globalização comunicacional e transformação cultural**. In: MORAES, Dênis de. Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder. Rio de Janeiro: Record, 2003.

MERLO, P. **Como ela faz e acontece**: Helen Andrade, Head de Diversidade e Inclusão na Nestlé. Disponível em: <<https://vogue.globo.com/Vogue-Negocios/noticia/2022/05/como-ela-faz-e-acontece-helen-andrade-head-de-diversidade-e-inclusao-na-nestle.html>>. Acesso em: 3 nov. 2023.

MITCHEL, C. **A short course in international business culture**. Novato: World Trade Press, 2000.

NASCIUTTI, L. F. SOUZA, Neusa Santos. **Tornar-se negro**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

PATY, M. **Os discursos sobre as raças e a ciência**. In: Estudos Avançados, v. 12, n. 33, p. 157–170, 1998. disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40141998000200012/](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141998000200012/)>. Acesso em 14 nov. 2023.

PERTEL, Tatiany; MOURA, Tician Grecco Zanon. O negociador internacional plurilíngue: desafios contemporâneos. In: PERTEL, Tatiany; MOURA, Tician Grecco Zanon (Org). **LEA 10 anos de Brasil**. Ilhéus, BA: Editus, 2015.

PFEIFER, Alberto. **Histórico**: diplomacia empresarial. [S.l.], 2009. Disponível em: Acesso em: 14 nov. 2023.

QUEIROZ, A. C. S.; ÁLVARES, I. M.; MOREIRA, D. A. **Gestão da Diversidade Cultural, Estratégia e Vantagem Competitiva**: Um Estudo de Caso no Brasil. ANPAD, 2015.

RIVERA, E. B. B. de R.; CASSANO, F. A. Modelo de desenvolvimento de habilidades e competências no ensino em administração para a formação do diplomata corporativo no Brasil. In: **Seminários Em Administração**, n. 10. São Paulo, 2009.

SANTOS, R. L.; DE OLIVEIRA RODRIGUES, W. **Negritude e Direitos Humanos Nas Negociações Internacionais**: C@LEA - Cadernos de Aulas do LEA, n. 8, p. 116–129, 2019.

STEWART, S., III et al. **The economic state of Black America: What is and what could be.** [s.l.] McKinsey & Company, 2021. . Acesso em: 31 out. 2024.

UNILEVER, P. L. C. **Unilever launches “united we stand” campaign to celebrate 2019 WorldPride NYC.** Disponível em: <<https://www.unileverusa.com/news/press-releases/2019/unilever-launches-united-we-stand-campaign-to-celebrate-2019-worldpride-nyc/>>. Acesso em: 31 out. 2024.

UNILEVER, P. L. C. **Unilever mais equilibrada em termos de gênero.** Disponível em: <<https://www.unilever.com.br/news/2020/nine-ways-we-are-making-unilever-a-more-gender-balanced-business/>>. Acesso em: 31 out. 2024.

VASCONCELOS, R. C. et al. Aspectos de complexidade do trabalho de coletores de lixo domiciliar: a gestão da variabilidade do trabalho na rua. In: **Gestão & Produção**, n. 15. São Carlos, 2008.

WIKIPEDIA. **AMBEV.** Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=AMBEV&oldid=66565359>>. Acesso em: 13 nov. 2023.

WIKIPEDIA. **Coca-Cola.** Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Coca-Cola&oldid=68726301>>. Acesso em: 13 nov. 2023.

WIKIPEDIA. **Nestlé.** Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Nestl%C3%A9&oldid=66799362>>. Acesso em: 13 nov. 2023.

WIKIPEDIA. **Sadia.** Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Sadia&oldid=68852369>>. Acesso em: 29 out. 2024.