



V CONGRESSO NACIONAL DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

2, 3 e 4 de Julho de 2009

ISSN 1984-9354

REAL ACADEMIA DO CHOPP: UM ESTUDO DE CASO SOBRE UMA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEL NO RAMO CERVEJEIRO

Marcio Silva Borges
UFRRJ

Resumo

A teoria de buscar sustentabilidade ao negócio é integrada à prática a partir da análise de um estudo de caso envolvendo a Cia de Bebidas das Américas - AmBev que desenvolveu um programa de qualidade denominado Real Academia do Chopp, a ser utilizado nos pontos de vendas a nível nacional. Este trabalho tem o objetivo de buscar um maior entendimento sobre o tema desenvolvimento sustentável e abordar um dos seus pilares: a dimensão social a partir do estudo do conceito de responsabilidade social corporativa.

Palavras-chaves: Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Social Corporativa, Programa de Qualidade

1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Atualmente as empresas têm evoluído no sentido de reconhecerem que a sustentabilidade econômica não é por si só, condição suficiente para a sua sustentabilidade global. Muitas empresas adotam uma postura na qual são encaradas como parte da natureza, integrando conscientemente a sua visão e operações nos ciclos naturais. Paralelamente, as empresas tendem a assumir cada vez mais o seu papel na sociedade, preocupando-se não só com os seus acionistas, mas alargando o espectro de stakeholders, incluindo diversos atores sociais, tais como os seus funcionários, a comunidade onde estão situados, os clientes, os fornecedores e contratados, as organizações não governamentais e o governo.

A gestão empresarial não poderá estar preocupada apenas com os interesses dos acionistas. Hoje, o mercado e a sociedade requerem uma gestão centrada em interesses e contribuições a um conjunto de partes interessadas (clientes, fornecedores, comunidade, etc), que buscam a excelência através da qualidade nas relações e a sustentabilidade econômica, social e ambiental. Os investimentos na própria empresa também são de suma importância para a sobrevivência no mundo atual.

A empresa deve investir na educação e no progresso de seus funcionários, na saúde, na alimentação, enfim, através desses trabalhos, a empresa tende a colher mais em produtividade, compromisso e dedicação. Além disso, não se pode esquecer o meio ambiente e a comunidade.

Este histórico aqui apresentado resume parte do caso que será desenvolvido ao longo do artigo, que se divide nos seguintes tópicos: (2) Apresenta os objetivos do trabalho; (3) Relata a metodologia utilizada no estudo; (4) Define conceitos importantes de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa (5) Mostra o programa de excelência em estudo; (6) Apresenta as conclusões do artigo e aponta alternativas de estudos futuros.

1.2. OBJETIVOS

O objetivo principal do estudo foi, portanto, realizar uma análise das estratégias de responsabilidade social corporativa aos conceitos propugnados pela literatura. Identificou-se o caso do Programa de Excelência para os Pontos de Vendas (PEX) que se denomina: Real

Academia do Chopp (RAC), desenvolvido pela empresa de bebidas AmBev para os seus clientes que comercializam o chopp, envolvendo os donos destes estabelecimentos, gerentes, garçons e tiradores de chopp. Como objetivo secundário, buscou-se - identificar como surgiu a idéia da RAC, quais os principais obstáculos no começo e como é a receptividade dos pontos de vendas ao programa.

Tal caso mostrou-se adequado aos objetivos do estudo, pois:

- ✓ Por meio de uma padronização, obteve-se o oferecimento do produto (chopp) com características específicas: colarinho ideal, temperatura, gás e sabor a serem ofertados aos clientes.
- ✓ À medida que ia sendo implantado, o programa resgatou o relacionamento que a companhia tinha perdido com os restaurantes e bares. Até então, a relação era basicamente comercial.
- ✓ Associado aos itens de qualidade que o PDV (ponto de venda) tinha que se adequar, a empresa disponibilizava uma equipe responsável em treinar os funcionários do ponto de venda: garçons, copeiros, maitres e gerentes, a alcançar o nível adequado de qualidade. A distribuição de brindes e certificados de participação era feita após os treinamentos.

1.3. METODOLOGIA

Adotou-se, neste trabalho, uma abordagem qualitativa a partir de duas frentes paralelas que se complementam mutuamente: de um lado, foi feita uma revisão bibliográfica com vistas à busca de conceitos e ao estabelecimento de um referencial teórico que suportasse a análise do caso. Paralelamente, fez-se uma investigação empírica a partir do método de estudo de caso, onde foram abordados os itens definidos como padrão de qualidade no serviço do produto chopp, como foi idealizado o programa, quais foram os principais obstáculos e como foram vencidos.

Com base em Yin (2004), questões de “como” e “por que” estimulam o uso de estudo de caso, experimentos ou pesquisas históricas. O método, conforme descrição do autor, ainda apresenta características como a não exigência de controle sobre eventos comportamentais e o foco primordial sobre acontecimentos contemporâneos. Todas estas premissas se aplicam ao

objeto do presente estudo, pois é o histórico de como foi desenvolvido o programa de excelência, desde a idealização do conceito até a total implementação e adoção pelos usuários. Não exige controle e é focalizado em acontecimento contemporâneo, oriundo de um tema atual, que é o serviço de um produto dentro dos padrões mínimos de qualidade ao consumidor final. Ainda atendendo à classificação de Yin (2004), optou-se por um caso único, frente ao fato de que este caso pode ser considerado como raro e revelador, onde teremos a oportunidade de observar o processo de desenvolvimento, e conseqüentemente do aprendizado, ainda inacessível à investigação científica.

Como unidade de análise foi definida a cadeia de suprimentos do chopp para a AmBev Filial Nova Rio: principais fornecedores de matérias primas (maltarias, ingredientes importados e água, processo de fabricação e embarilhamento), vendas e cliente final.

A coleta de dados foi feita mediante entrevistas e documentos fornecidos pelos entrevistados. Na AmBev foram entrevistadas duas pessoas, todas com cargo de diretoria, gestores da área de trade, responsáveis pelo programa a nível nacional. Na empresa de consultoria em RH, Max Estratégias Humanas, foram entrevistadas duas pessoas, também com cargo gerencial, vinculadas aos departamentos de treinamento, responsáveis pela criação e condução dos módulos de treinamento nos pontos de vendas. Para as entrevistas, foi utilizado um questionário semi-estruturado, com questões abertas e amplas, de forma a permitir emergir a visão do entrevistado. As questões levantadas foram:

1. Como surgiu a idéia da RAC?
2. Quais foram os principais obstáculos da Real Academia do Chopp no começo?
3. Como a CIA percebe que a RAC tornou-se também um programa de responsabilidade social, capaz de informar e profissionalizar uma mão-de-obra carente como os de garçons e tiradores de chopp?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Antes de estudarmos o conceito de desenvolvimento sustentável é importante entendermos os conceitos de desenvolvimento econômico e crescimento econômico.

Crescimento econômico se refere apenas ao aumento dos índices e indicadores da atividade produtiva. Desenvolvimento econômico representa a melhoria geral das condições de vida da sociedade, de forma equitativa.

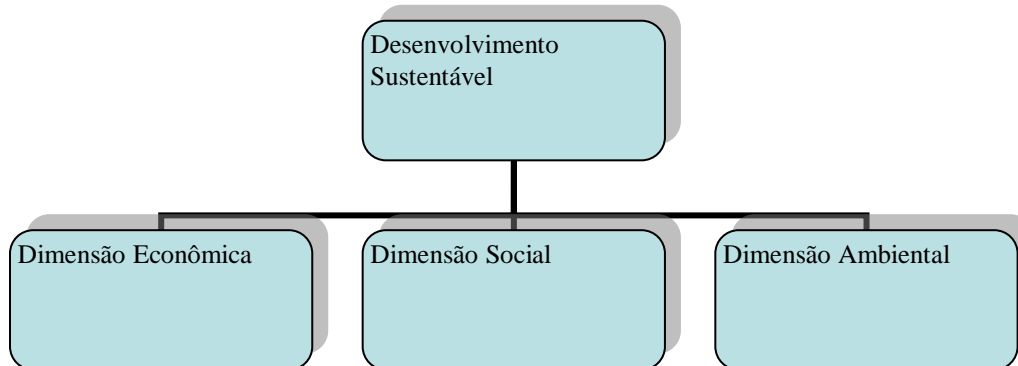
Neste contexto inicia-se a discussão sobre as diferenças entre crescimento econômico e desenvolvimento econômico. Segundo Almeida (1998), enquanto os ecocentristas denunciavam o esgotamento da capacidade da terra para suprir a crescente demanda por bens e serviços, os tecnocentristas argumentavam que sem crescimento não haveria desenvolvimento econômico, como observa, uma vez que um nível de crescimento zero representaria um nível de atividade econômica zero e conseqüentemente um nível zero de desenvolvimento, comprometendo o nível de qualidade de vida vigente.

Deste debate resultou o conceito de desenvolvimento sustentável que se popularizou com a publicação em 1987 do relatório “Nosso Futuro Comum”, ou “Relatório Brundtland”, como é conhecido, apresentado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento na Assembléia Geral das Nações Unidas. Neste relatório o desenvolvimento sustentável é definido como *“aquele que atende as necessidades das gerações do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades”* (ALMEIDA, 1998).

O conceito de desenvolvimento sustentável compreende três dimensões (*Triple Bottom-Line*): social, econômica e ambiental. Sachs (1993) inclui, ainda, *“a dimensão espacial (voltada para a configuração rural-urbana mais equilibrada) e a dimensão cultural (respeito às especificidades culturais)”* (SACHS apud ALMEIDA, 1998).

O conceito de responsabilidade social tornou-se parte de um conceito mais amplo: desenvolvimento sustentável. Dentre as dimensões do desenvolvimento sustentável, a responsabilidade social, segundo os representantes do Conselho, é mais delicada de todas e está inserida na dimensão social, que juntamente com as dimensões econômica e ambiental constituem os três pilares daquele conceito, conforme demonstra a figura a seguir:

Figura 1: os três pilares do desenvolvimento sustentável



Fonte: Adaptado de Keeler, cap. 6, p. 91, 2002.

De acordo com Andrade e Alves (2006) cada dimensão corresponde a um domínio ou sistema e estes, por sua vez, envolvem um conjunto de fatores ou objetivos. Ainda segundo o autor, as três dimensões estão inter-relacionadas e exercem forças umas sobre as outras. A dimensão econômica está relacionada à melhora do bem-estar social e ao aumento do consumo de bens e serviços, e envolve questões como: crescimento, eficiência e estabilidade econômica. A dimensão ambiental pretende proteger a integridade e a resiliência dos sistemas ecológicos, e envolve questões como: biodiversidade, resiliência, recursos naturais e controle da poluição. A dimensão social busca o enriquecimento das relações humanas e a realização das aspirações pessoais, e envolve questões como: pobreza, inclusão social, fortalecimento das instituições e participação.

Para Froes (2002), a dimensão social do desenvolvimento sustentável, compreende os aspectos ligados aos direitos humanos, direitos dos empregados, envolvimento comunitário, relação com os fornecedores, monitoramento e a avaliação de desempenho e direitos dos grupos de interesse.

Usando como ponto de partida as três dimensões da sustentabilidade, procuramos neste artigo nos aprofundar nos conceitos da responsabilidade social corporativa, sendo este o principal componente do pilar social deste modelo de sustentabilidade.

2.2. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

O debate sobre o desenvolvimento sustentável e a questão social tem crescido com a conscientização da sociedade civil e das empresas de que o governo, sozinho, não consegue prover as condições necessárias de bem-estar social e enfrentar os desafios do desenvolvimento sustentável. Além disso, percebe-se uma crescente movimentação da sociedade no sentido de pressionar as empresas a adotar novas formas de produção, mais preocupadas com as questões sociais e ambientais: *“a associação entre negócio e a atividade social decorre de uma exigência de mercado: os consumidores estão mais exigentes em relação ao produto que adquirem”*. (GARCIA, 2004)

O primeiro autor a usar o termo responsabilidade social foi Howard Bowen, um empresário protestante, em estudo realizado em 1953 e publicado no Brasil em 1957 sob o título *“Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios”*. Neste estudo o autor apresenta uma relação entre responsabilidade social, religião e fé, e valores morais e éticos dos empresários. Ele define responsabilidade social como *“as obrigações dos homens de negócios de adotar orientações, tomarem decisões e seguirem linhas de ação, que sejam compatíveis com os fins e valores de nossa sociedade”*. (BOWEN, 1957). Na definição do autor o tema está relacionado à ética e está centrado na figura do empresário ou “homem de negócio”, sendo que o público alvo é a sociedade onde a empresa está inserida. A “Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas”, publicada pela ADCE (Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas), em 1965, foi um marco importante no Brasil. Ela usa o termo responsabilidade social diretamente ligado às empresas (TORRES apud ARAUJO, 2005)

Em 1998, o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável definiu responsabilidade social corporativa como “o comprometimento permanente dos empresários em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, simultaneamente melhorando a qualidade de vida de seus empregados e suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo”.

De acordo com a definição de Responsabilidade Social Corporativa, D’Ambrósio (1998) afirma que:

“A responsabilidade social de uma empresa consiste na sua decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região e que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrente do tipo de atividade que exerce”. (1998, p. c-8)

São estes os principais vetores da responsabilidade social de uma empresa:

- ✓ Apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua.
- ✓ Preservação do meio ambiente.
- ✓ Investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável.
- ✓ Comunicações transparentes.
- ✓ Retorno aos acionistas.
- ✓ Sinergia com os parceiros.
- ✓ Satisfação dos clientes e/ou consumidores.

Atualmente o termo tem sido associado à estratégia empresarial:

“Felizmente, cada vez mais as empresas compreendem que o custo financeiro de reduzir o passivo ambiental e administrar conflitos sociais pode ser mais alto do que o custo de ‘fazer a coisa certa’, isto é, de respeitar os direitos humanos e o meio ambiente de todos os povos, pois influenciam a percepção da opinião pública sobre a corporação, dificultando a implantação de novos projetos e a renovação de contratos”. (VINHA, 2003).

Ashley (2003) segue uma linha semelhante definindo que a responsabilidade social é o compromisso que a organização deve ter para com a sociedade, ou seja, qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Ela afirma ainda que estas ações vão além das obrigações de caráter moral e das estabelecidas em lei, mas que são atitudes pró-ativas que contribuem com o desenvolvimento dos povos.

A responsabilidade corporativa pode ainda ser classificada em duas abordagens: estreita e ampla. A estreita é aquela em que se assume que a função da empresa é maximizar o valor para os acionistas. A ampla é a que vai além desta responsabilidade clássica da empresa. Eles afirmam ainda que a responsabilidade estreita socioeconômica acredite que as ações de responsabilidade social podem ajudar a gerar valor para os acionistas, enquanto que a visão estreita clássica afirma que esta não gera valor e, portanto, não deve ser feita. Quanto à responsabilidade ampla, ela pode ser considerada moderna, quando a empresa realiza ações de responsabilidade social por acreditar

que elas trazem resultado no longo prazo para a empresa, ou filantrópica, quando a empresa as realiza mesmo que não tragam retorno (QUAZI & O'BRIEN apud MACHADO FILHO, 2002).

No Brasil, uma das entidades mais representativas na disseminação da responsabilidade social corporativa é o Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Fundado em 1999, por um grupo de empresários, o Ethos tem o propósito de difundir este conceito, de forma qualificada entre o mercado, o governo e a academia, a partir da realização de cursos, consultorias e campanhas publicitárias.

"Responsabilidade Social corporativa é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona, e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais". (ETHOS, 2008).

Portanto, a empresa tem um compromisso com todos que exercem influência na sua existência e operação ou são afetados por ela. Estes grupos de interesse são denominados *stakeholders* e são constituídos pelo público interno e externo à empresa.

Keeler (2002) relata que a responsabilidade social da empresa está associada ao seu desempenho e ao consumo de recursos que pertencem à sociedade. O desempenho da empresa depende da utilização dos recursos naturais, renovações ou não, que não pertencem à empresa, mas à sociedade. Ao deles usufruir em benefício próprio, a empresa contrai uma dívida social para com a sociedade.

O raciocínio é simples: se a empresa obtém recursos da sociedade, é seu dever restituí-los não apenas sob a forma de produtos e serviços comercializados, mas, principalmente, através de ações sociais voltadas para a solução dos problemas sociais que afligem esta sociedade (KEELER, 2002).

Andrade e Alves (2006) propõem um modelo que mostra quem são os stakeholders e a parcela de retorno que é esperada por eles das empresas. Neste modelo, o autor apresenta estes grupos de interesse como sendo formados pelos proprietários (acionistas), gestores e funcionários, comunidade local, clientes e fornecedores.

Ashley (2003) inclui ainda o governo como mais um stakeholder e Nadas (2004) torna o conceito ainda mais abrangente quando considera também os concorrentes e não só o ambiente local, mas o regional, nacional e mundial dentro do grupo de interesses.

Uma forma de demonstrar o comprometimento da empresa com a responsabilidade social é a institucionalização da sua gestão, com a criação de áreas específicas para administrá-la, e o reforço deste compromisso com a inclusão do tema na missão, visão e valores da empresa. A necessidade de profissionalização deste trabalho e o aumento de importância que vem ganhando ao longo do tempo têm feito com que algumas empresas passem a desenvolvê-lo através de fundações e institutos próprios, mas estas ainda representam uma parte pequena do todo. Machado Filho (2002), em sua tese de doutorado, cita pesquisa realizada pelo CEATS (Centro de Estudo em Administração do Terceiro Setor) que constatou que 78% das empresas entrevistadas no Brasil realizavam ações de responsabilidade social sem uso de fundações próprias e apenas 22% o faziam através de fundações específicas para este fim.

É possível constatar que o tema responsabilidade social vem crescendo em relevância na agenda das empresas. Um comportamento socialmente responsável contribui para agregar valor à marca e pode ser um fator de vantagem competitiva para a empresa. Segundo Garcia (2004), a associação entre a marca e a ação social desenvolvida por uma empresa tem se mostrado uma estratégia de mercado muito eficaz para influenciar a escolha e a fidelidade a um produto. Este se torna mais atraente, pois soma aos seus atributos de mercado (qualidade, preço, originalidade) um conteúdo que favorece a imagem da empresa, além de funcionar como um apelo de mobilização ao consumo mais seletivo e qualificado.

Tinoco (2001) afirma que ao assumir uma postura ambientalmente responsável, as empresas passam a ter compensações. Melhor acesso ao capital, principalmente de investidores socialmente conscientes, menores prêmios de seguros, menor overhead, melhora da imagem, maiores vendas e melhores relações com os empregados são algumas das que podem ser citadas.

O exercício da responsabilidade social pode ser entendido, inicialmente, como um custo adicional para as empresas, seus sócios e acionistas, por representar recursos que poderiam ser reinvestidos ou distribuídos sob a forma de lucros ou dividendos. No entanto, a adoção de uma postura pró-responsabilidade social parece indicar que existem ganhos tangíveis para as empresas, sob a forma de fatores que agregam valor, reduzem custos e trazem aumento de

competitividade. Como exemplos, podem-se citar melhoria da imagem institucional, criação de um ambiente interno e externo favorável, estímulos adicionais para melhoria e inovações nos processos de produção, incremento na demanda por produtos, serviços e marcas, ganhos de participação de mercados e diminuição de instabilidade institucional e políticas locais (TINOCO, 2001).

Ashley (2003) afirma também que, de acordo com a BSR (Business for Social Responsibility), mais de dois terços dos consumidores preferem produtos desenvolvidos por empresas socialmente responsáveis e mais de US\$ 1,3 trilhão são investidos apenas nos EUA em ações destas empresas. Investidores são mais propensos a confiar seus recursos a empresas que desfrutam de uma reputação superior, em função dos menores riscos percebidos e das oportunidades potenciais de marketing criadas (CHAUVIN e HIRSCHEY apud MACHADO FILHO, 2002).

O impacto é percebido também ao contratar pessoas para trabalhar na empresa. Andrade e Alves (2006) apontam que pesquisas na Inglaterra mostram um número crescente de trabalhadores que buscam empresas que estejam alinhadas com seus valores pessoais, apesar de ainda haver um maior peso das questões financeiras no fator decisório.

3. O PROGRAMA DA REAL ACADEMIA DO CHOPP

3.1. SUSTENTABILIDADE NA AMBEV

A cervejaria no Brasil atua em frentes relacionadas ao desenvolvimento sustentável, que resultam em práticas compatíveis com a filosofia da empresa gerando valores internos entre os funcionários e externos, nas comunidades ao redor das unidades fabris:

- ✓ Ambientais: gestão ambiental ecoeficiente (água, matérias primas, tratamento de efluentes, biodiversidade e reciclagem solidária).
- ✓ Sociais: Gente & Gestão (treinamento e desenvolvimento, remuneração, benefícios), Comunidades (produção da cevada, compromisso com a Amazônia), Clientes (Real Academia do Chopp) e Consumidor (consumo responsável, atendimento ao consumidor).

3.2. O QUE É A REAL ACADEMIA DO CHOPP

É um programa da AmBev que existe desde 2001 que busca a excelência da qualidade do Chopp em nível nacional, através de treinamentos, consultorias e do Programa de Excelência para Pontos-de-Venda (PEX), que certifica todos os anos os bares que seguem as melhores práticas adotadas pela AmBev.

Nele participam pontos de venda (PDVs) parceiros, com perfil empreendedor, que priorizam a comercialização dos produtos Chopp Brahma, Chopp Antartica, Chopp Stella Artois e Brahma Black. O estabelecimento deve estar localizado em uma das áreas de atuação da Real Academia do Chopp. Os participantes são convidados pela área comercial. Caso tenham interesse podem também entrar em contato com a área de Marketing do Centro de Distribuição ou Revenda da cidade aonde se localizam ou através do seu vendedor, para verificar a disponibilidade da sua região.

3.3. A REAL ACADEMIA DO CHOPP NA PRÁTICA

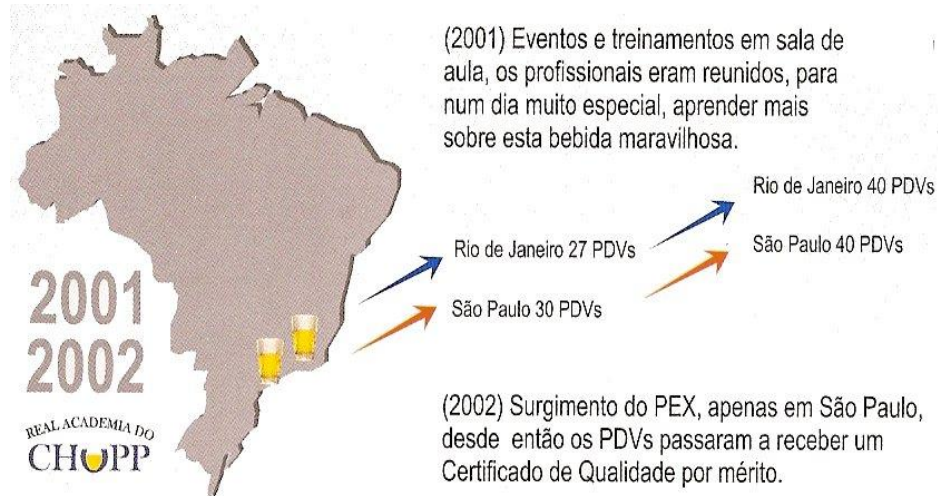
A AmBev contratou em 2001 uma empresa especializada em treinamento de pessoal com experiência de 22 anos no mercado, chamada Max Estratégias Humanas. Esta consultoria treina e capacita profissionais, chamados de Consultores da RAC, especializados em treinamentos diferenciados, sobre os temas atendimento a cliente, equipamentos, vendas e produto Chopp na teoria e na prática.

— Evolução da Real Academia do Chopp:

Em 2001 apenas os donos e os gerentes eram convidados a participar de treinamentos ministrados em hotéis, com foco em vendas e gestão empresarial. Na cidade do Rio de Janeiro haviam 27 bares inscritos e em São Paulo 30 pontos de vendas.

No ano de 2002 surge o primeiro PEX que foi aplicado em 40 bares paulistas, iniciando a certificação de qualidade. No Rio de Janeiro isso se daria no ano seguinte. A imagem que a companhia tinha perante os seus clientes nesta época era muitas vezes apenas de caráter

comercial, o que aumentava ainda mais o esforço por parte da equipe de vendas em convencer ao dono e/ou gerente a participar do programa.



Nos anos seguintes, as adesões por parte dos estabelecimentos, passam a ser maciça, a ponto de iniciar a contratação de novos consultores, em 2003 havia dois consultores da RAC um no Rio de Janeiro e outro em São Paulo. Atualmente, a RAC conta com 15 profissionais especializados que cobrem todo o país.



2006

(2006) Surge a Revista do Chopp. 1.700 Pontos de Venda convidados.

Inclusive você!

Mais 60 cidades, nos seguintes estados:

- | | | |
|---------------------|-----------------------|--------------|
| ● Rio Grande do Sul | ● Goiás | ● Paraíba |
| ● Santa Catarina | ● Mato Grosso | ● Pernambuco |
| ● Paraná | ● Mato Grosso do Sul | ● Ceará |
| ● São Paulo | ● Bahia | ● Maranhão |
| ● Rio de Janeiro | ● Sergipe | ● Piauí |
| ● Minas Gerais | ● Alagoas | ● Pará |
| ● Espírito Santos | ● Rio Grande do Norte | ● Amazonas |



- 2003 - cerca de 150 PDVs (Brasil)
- 2004 - 600 PDVs (Brasil)
- 2005 - 1000 PDVs (Brasil)

Além dos treinamentos os consultores avaliam e pontuam o ponto de venda através do PEX: é o Programa de Excelência para pontos-de-venda de chopp baseado em quesitos, pré-estabelecidos pela AmBev, que garantem a qualidade do produto. Os quesitos são classificados nas categorias: Qualidade, Serviços, Ativação do Consumidor e Gente & Gestão.

Os pontos de vendas convidados que aderem ao programa recebem uma visita dos consultores da RAC para orientar e levantar as necessidades dos mesmos, baseadas na avaliação do PEX. Durante o ano ele volta para treinar e avaliar o bar em todos os quesitos novamente. Para participar da RAC não é necessário o pagamento de valor algum, o programa para o PDV é gratuito.

Além de receber uma consultoria das melhores práticas do mercado relativas ao Chopp, treinamentos de aperfeiçoamento para a brigada e gerência, o PDV tem acesso a promoções e ações exclusivas. E também, os estabelecimentos que alcançam 90% na média das últimas avaliações, são premiados anualmente com um Certificado de Qualidade, fornecidos pela maior cervejaria do mundo, além receber destaque nas divulgações da Cia, podendo até receber materiais exclusivos de merchandising.

A equipe do ponto de venda: garçons, copeiros, tiradores, maitres e gerentes além dos treinamentos recebidos, melhores práticas e conhecimento adquirido, ganham brindes, excursões às fábricas e certificados de participação chamados “Diploma do Rei do Colarinho de Ouro”. Desta maneira o programa além de ensinar e levar conhecimento, também profissionaliza uma mão-de-obra em sua maioria muito carente.

Conhecimento do Produto	Qualidade do Chopp	Operações	Vendas e Serviço	Gestão
História	Tiragem e rituais	Logística	Atendimento	Operacional
Produção	Cuidados com o produto	Equipamentos	Marketing	Gente
Ingredientes		Manutenção	Técnicas de Vendas	Financeira
Mitos e Ritos			Fidelização do cliente	Vendas
Cervejas no Brasil e no mundo				Marketing

Fonte: Manual PEX-PDV 2007 GNC (Gerência Nacional do Chopp) AmBev.

A RAC possui módulos de treinamentos, com conteúdo variado para os PDV's que estão começando e para os já tradicionais do mercado. São estes os módulos e os principais temas abordados nas reuniões de consultoria e treinamentos a serem escolhidos pelos responsáveis dos estabelecimentos comerciais:

3.4. MECANISMO DE AVALIAÇÃO PARA OS PONTOS DE VENDAS

3.4.1. MECÂNICA DE PONTUAÇÃO

A função da avaliação é fornecer um retrato do ponto-de-venda no momento que ele é testado, para que os estabelecimentos se aprimorem em uma melhoria contínua. Dentro do conceito da Real Academia do Chopp, o Programa de Excelência para os pontos de vendas tem como objetivo fornecer, aos donos dos estabelecimentos que trabalham com chopp, parâmetros para trabalhar a bebida dentro dos melhores padrões de qualidade e serviços.

Os parâmetros são simples e estão agrupados em quatro categorias que cobrem os mais importantes Quesitos de Excelência:

- Qualidade;
- Serviços;
- Ativação do Consumidor;
- Gente e Gestão.

Durante a avaliação nos pontos de venda, será considerado o fato de o estabelecimento atender ou não a cada um dos 31 quesitos propostos. Cada um destes quesitos possui uma questão a ser respondida com “sim” ou “não”, além disso, existe também a pontuação de bônus, que oferecem a oportunidade de os PDV's terem pontos extras na somatória final e serem classificados como “Especialistas em Chopp”.

Dentro da categoria Qualidade, existem quesitos eliminatórios: validade do produto, colarinho mínimo e se o chopp engatado é o mesmo anunciado na chopeira. Se não forem atendidos, resulta na anulação dos pontos, e com isso, na não certificação do estabelecimento.

Soma dos Quesitos = 1000 pontos (100%)

Soma dos Quesitos Bônus = 150 pontos (+ 15%).

3.4.2. PERIODICIDADE

Os consultores da RAC, profissionais capacitados para treinar todos os envolvidos no trabalho com o chopp, desde o dono do PDV até o garçom, visitarão cada estabelecimento três ou mais vezes por ano e realizarão as avaliações durante suas visitas.

A primeira avaliação será sempre de caráter educativo: serão levantados os quesitos não atendidos e traçados os planos de ação. Em seguida, será afixado um cartaz no PDV para o acompanhamento e o comprometimento total da equipe. A partir de então, serão realizadas duas avaliações oficiais que valerão para a certificação final.

3.4.3. PREMIAÇÃO

Os estabelecimentos que receberem as melhores avaliações terão seu mérito reconhecido pela GNC – Gerência Nacional do Chopp, o que certamente fará deles referência local.

O reconhecimento será registrado em certificados para os pontos de venda que atingirem o nível de excelência, segundo os critérios de avaliação da equipe RAC, a saber:

Certificado de Qualidade	Pontuação mínima de 90%.
Especialista em Chopp	Pontuação superior ou igual a 100%.
Destaques Regionais	As três melhores pontuações regionais receberão troféus Colarinho de Ouro, de Prata e de Bronze, respectivamente, nas regionais espalhadas pelo Brasil
Destaques Nacionais	As três melhores pontuações nacionais receberão os troféus Choqueira de Ouro, de Prata e de Bronze, respectivamente.

4. CONCLUSÃO

O estudo de caso explorado neste artigo evidenciou que estratégias e ações de sustentabilidade empresarial e responsabilidade social corporativa por parte das empresas podem trazer benefícios de várias dimensões e aderentes aos conceitos aqui estudados. Nele puderam-se verificar o envolvimento da empresa de bebidas com seus clientes (bares, restaurantes) e comunidade, itens defendidos por Froes (2002).

Do ponto de vista da integração entre informação, conhecimento e qualidade, a adoção do programa da Real Academia do Chopp de excelência em qualidade: o PEX pela AmBev, que envolveu a parceria com a consultoria Max Estratégias Humanas para desenvolvimento dos módulos de treinamentos, permitiu:

- ✓ Aumento do relacionamento AmBev-PDV.
- ✓ Agregação de valor ao negócio do ponto de venda, na medida em que os consumidores finais percebem pelo serviço, produto e certificado de qualidade, que o estabelecimento recebeu um programa de qualidade da companhia, esta “exigência” dos consumidores é citada por Garcia (2004) e D’Ambrósio (1998).
- ✓ Profissionalização comprovada da equipe de vendas do PDV como meio de inserir a comunidade local e seus parceiros, defendido por D’Ambrósio (1998).
- ✓ Incremento das vendas de chopp nos estabelecimentos participantes do programa.

Verificou-se, assim, que a implantação da RAC, efetivamente permitiu ganhos de competitividade para a Cia/PDV e satisfação aos consumidores finais/equipe do PDV, citado por Garcia (2004), pois o cliente final associa a marca do chopp à certificação alcançada do restaurante que frequenta.

Ainda que não tenha sido a idéia original do programa de qualidade, a companhia cervejeira percebeu que a ação social desenvolvida pela empresa para a equipe de garçons e tiradores locais, tornara um programa socialmente responsável, reforçando a escolha do cliente entre o PDV que recebe tal ação pelo que não está envolvido no projeto, além de fidelização da marca do produto.

Em relação ao conceito de *triple botton line*, verificou-se que a utilização de treinamentos e visitas dos consultores ao longo do ano mostrou-se aderente aos seus princípios de sustentabilidade, focados na dimensão não apenas econômica e financeira, mas também social,

uma vez que para os profissionais que vendem os produtos nos estabelecimentos foi importante em termos de conhecimento sobre o item que deveriam vender ao cliente.

Como já dito, houve aspectos positivos para os funcionários dos bares e restaurantes que participam do programa. Porém, os impactos para estes não foram estudados exaustivamente e, certamente, merecem estudos posteriores. Sabe-se que as condições de trabalho podem ser melhoradas, nem sempre o dono do PDV valoriza o seu profissional como prega o PEX. O aumento nas vendas, tanto do ponto de venda quanto da companhia cervejeira após implantação do programa de qualidade, merece também um estudo, para verificar se o aumento nas vendas deve-se de fato aos treinamentos ministrados, bem como a sua mensuração.

Estudos posteriores sobre a vantagem competitiva no longo prazo para AmBev e PDVs também são necessários. Como estudo de caso, o artigo tem suas limitações de extrapolação para outras situações. Os autores esperam, contudo, que as situações aqui relatadas sirvam de ponto de partida para outras análises e também de suporte para novas construções teóricas sobre os temas abordados.

REFERENCIAS

ALMEIDA, Luciana Togeiro de. **Política Ambiental: uma Análise Econômica**. São Paulo, Editora Unesp, 1998

AMBEV – American Beverage Company. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br>>., outubro-2007.

_____. **Manual do PEX-PDV 2007**. São Paulo, março-2007. 1 arquivo (959 kbytes). Disco rígido. Adobe Reader 7.0.

ANDRADE, Leonardo Von Kriiger Pedrosa; ALVES, Claudio Stopatto da Cruz; DUTRA, Andre Boechat do C. **Instituto Telemar: Um Estudo de Caso de Responsabilidade Social Corporativa**. In: III CENEG, 2006, Niterói, Anais...CD- ROM.

ARAÚJO, Fernando Oliveira de. **Sistema de gestão da responsabilidade social corporativa: proposta para uma organização multinacional da indústria automobilística brasileira**. Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão, UFF. Niterói, 2005.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BABIERI, J. C.; FACÓ, J. F. B.; RIGHETTI, C. C.; RODRIGUES, I.; SAKURAMOTO, C. Y. **Estratégias de Gestão Ambiental nas Empresas: um Estudo de Caso sobre o Papel Reciclado**. In: III CENEG, 2006, Niterói, Anais...CD- ROM.

BOWEN, Howard R. **Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

D'AMBRÓSIO, D; MELLO, P. C. **A responsabilidade que dá retorno social**. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. c-8, em 10 de novembro de 1998.

ETHOS - Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. São Paulo. **Apresenta os indicadores de responsabilidade social nas empresas**. Disponível em <http://www.ethos.org.br/indicadores/>. Acesso em 14/ Mar /2008.

FROES, César e NETO, Francisco Paulo de Melo. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial**. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora Ltda, 2002.

GARCIA, Joana. **O Negócio do Social**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 2004.

KEELER, D. **Responsabilidade social corporativa – RSC. Já não é mais um caso fundamentado em instinto. Trata-se de uma exigência do negócio**. *Relações com os Investidores*, São Paulo, n. 53, p. 17-20, julho de 2002.

MACHADO FILHO, Claudio Antonio Pinheiro. **Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um Estudo Multicasos**. Tese de Doutorado em Administração, USP. São Paulo, 2002.

MORALES, Gudelia; SILVA, Gabriel Henrique da; SOTO, Magda Martina Tirado. **Rumo à Gestão Sustentável dos Resíduos nas Instituições de Ensino Superior: Estudo de Caso da Coleta Seletiva na UENF**. In: III CENEG, 2006, Niterói, Anais...CD- ROM.

NADAS, Peter. **Balço Social**. In IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, disponível em www.ibase.org.br, acessado em novembro de 2004.

SACHS, Ignacy. **Estratégias de transição para o século XXI**. In: Para Pensar o Desenvolvimento Sustentável. M. Bursztyrn (org) S. Paulo: Brasiliense, 1993 (29-56).

TINOCO, J. E. **Balço Social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações.** São Paulo: Atlas, 2001.

VINHA, Valéria da. **As Empresas e Desenvolvimento Sustentável: da Eco-eficiência à Responsabilidade Social Corporativa.** In MAY, Peter H., LUSTOSA, Maria Cecília e VINHA, Valéria da, organizadores. *Economia do Meio Ambiente, Teoria e Prática.* Rio de Janeiro, Elsevier, 2003. Cap. 7, p.173-196.