



UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

ANÁLISE DA CADEIA LOGÍSTICA E DE
SUPRIMENTOS

CERVEJARIA AMBEV

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO 2019

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

**ANÁLISE DA CADEIA LOGÍSTICA E DE
SUPRIMENTOS**

CERVEJARIA AMBEV

Módulo de Gestão Logística

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS – PROF. RENATA E. DE
ALENCAR MARCONDES

GESTÃO DE OPERAÇÕES DE PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS –
PROF. ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

GESTÃO DE PROCESSOS – PROF. ELAINA CRISTINA PAINA
VENÂNCIO

GESTÃO DA CADEIA DE VALOR, LOGÍSTICA E MATERIAIS –
PROF. ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS – PROF. ELAINA
CRISTINA PAINA VENÂNCIO

Estudantes:

Marco Antonio Marin, RA 16002298

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO 2019

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	04
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	05
3 PROJETO INTEGRADO	07
3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	07
3.2 GESTÃO DE OPERAÇÕES PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	14
3.3 GESTÃO DE PROCESSOS	17
3.4 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR, LOGÍSTICA E MATERIAIS	20
3.5 GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS.	24
4 CONCLUSÃO	25
REFERÊNCIAS	26
ANEXOS	27

1 INTRODUÇÃO

A Ambev é uma empresa que aposta na inovação constante, razão do seu grande sucesso. O presente artigo propõe-se a mostrar as estratégias executadas por esta grande empresa ao longo do tempo, e que fizeram com que ela ganhasse notoriedade mundial e aumentasse consideravelmente seu valor de mercado, sempre com a tensão voltada ao meu ambiente, com uma proposta de sustentabilidade em seu crescimento.

A indústria de bebidas tem competição acirrada, pois tem como características o elevado número de produtos ofertados e concorrentes (DANTAS, 2000), mas por outro lado as taxas de crescimento do mercado são bastante atrativas.

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (2014), a indústria brasileira de bebidas tem crescido de forma constante nos últimos anos, tendo em vista que atualmente este setor é responsável por 1,7% do PIB brasileiro e por cerca de 1,7 milhão de empregos diretos e indiretos. Um dos fatores que justifica este crescimento é o aumento do poder aquisitivo da população, culminando num consumo *per capita* de 65 litros. Este consumo posiciona o Brasil em 24º na classificação mundial. O Brasil ocupa o terceiro lugar no ranking de produção de cerveja no mundo, com 13 milhões de litros, estando atrás da China e dos Estados Unidos da América (CERVBRASIL, 2014).

O início de uma nova operação tem como pré-requisito desenhar um sistema logístico de forma a poder se inserir e competir no segmento. Segundo Fleury (2000), dentre as funções logísticas, o transporte é uma das principais, representando a maior parcela dos custos logísticos, podendo atingir em torno de 60%. Entre estas questões existem o fato da Ambev ter a preocupação voltada com o crescimento do setor agrícola onde volta a sua atenção junto com seus agricultores parceiros. A Ambev demonstra a sua consciência com o meio ambiente criando projetos de reciclagens de suas embalagens gerando também mais economia para sua operação.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Nesta parte do PI os estudantes devem colocar as informações básicas da empresa como razão social, CNPJ, endereço, atividade etc. Também deverá ser contextualizado o mercado em que a empresa atua, seus principais clientes, concorrentes e produtos/serviços.

Denominação Social: COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS-AMBEV

CNPJ: 02.808.708/0001-07

Denominação Comercial: **AMBEV**

NIRE: 35.300.157.770

Endereço Completo: Av. Maria Coelho Aguiar, 215 - Bloco F, 6º andar.

Bairro ou Distrito: Santo Amaro CEP: 05804-900

Município: São Paulo UF: SP

Há 18 anos no mercado brasileiro, resultado da fusão das cervejarias Brahma e Antarctica, somos a maior empresa de bebidas da América Latina, além de integrarmos o maior grupo cervejeiro do mundo, a Anheuser-Busch InBev (AB InBev). Somos líderes no mercado latino-americano.

Fabricamos, distribuímos e comercializamos, a cada ano, mais de 160 milhões de hectolitros de cervejas, refrigerantes e outras bebidas, como chás, energéticos, isotônicos, sucos e água, com o intuito de atender a demandas diferentes dos consumidores. Entre as cervejas produzidas estão Skol e Brahma, que se destacam entre as dez cervejas mais vendidas no mundo.

O que nos move e o que nos trouxe ao patamar em que estamos hoje é a paixão pela excelência e por fazer bebidas de qualidade. Temos um acompanhamento minucioso em todo o processo produtivo e com relação aos nossos principais ingredientes. Para produzir cervejas, compramos a cevada de produtores agrícolas e fazemos o processamento em nossas maltarias na Região Sul do Brasil, na Argentina e no Uruguai. Já o guaraná é cultivado e beneficiado principalmente na Fazenda Santa Helena, em Maués (AM), propriedade que mantemos na região há mais de 45 anos.

Atuamos em todo o Brasil e nossa sede está localizada em São Paulo (SP). Dispomos de uma complexa malha de distribuição, da qual fazem parte distribuidoras de bebidas, franquias e estabelecimentos comerciais, que juntos contabilizam cerca de um milhão de pontos de venda. Além de 40 cervejarias e maltarias, 100 centros de distribuição direta e 6 centros de excelência. Nossa estratégia de atuação e nosso jeito de ser vêm sendo

reconhecidos pelo mercado e pela sociedade. Vale destacar o World Beer Awards (WBA) – competição que premia as melhores cervejas do mundo em um teste feito às cegas –, na qual ganhamos 27 medalhas e alcançamos a posição de cervejaria mais premiada do mundo.

3 PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

ORÇAMENTO BASE ZERO NA AMBEV.

A criação da AmBev se deu com a fusão da Brahma e a Antarctica, na época avaliada em R\$ 3,7 bilhões (TEIXEIRA, 2008, p.92), dez anos antes da fusão, em 1989, a Brahma, então uma empresa familiar, teve seu controle acionário adquirido pelo grupo fundado do Banco de Investimento Garantia.

Ao longo dos anos, a cultura da instituição bancária foi se integrando cada vez mais ao dia a dia da cervejaria. Em 2004 a Ambev se associou à Interbrew (Cervejaria Belga), numa operação que resultou na formação da InBev (Interbrew + AmBev) e tinha o compromisso de transferir à nova empresa o seu jeito de fazer as coisas. A empresa passou a ser a cervejaria mais eficiente do mundo em gestão de custos.

Já em 2008 a InBev passou a ser o maior grupo cervejeiro mundial com operações nos quatro continentes e números impressionam, pois, a companhia responde por 70% do mercado nacional de cerveja. Atualmente têm mais de 35 mil funcionários no país.

É detentora mais de 30 marcas. (Por que reduziu a fonte?), reconhecida no mercado pelo modelo agressivo de gestão, A AMBEV gerencia com atenção especial aos custos. Segundo executivos da empresa, custos e despesas são como unhas que sempre estão crescendo e periodicamente devem ser aparados.

O reconhecimento da empresa como referência em gestão de custos é fruto de algumas ferramentas amplamente divulgadas por ela e que se revelam eficazes para esse fim. Dentre algumas, a mais divulgada pela empresa é o Orçamento Base Zero.

USO DO ORÇAMENTO BASE ZERO NA AMBEV

Esse instrumento é divulgado como maior fonte do sucesso da administração dos custos na Companhia. A Brahma já trabalhava com o programa Orçamento Base Zero (OBZ) e com a criação da AmBev, todo o conhecimento adquirido pelo pessoal da Brahma teve de ser repassado ao pessoal da Antarctica.

Foi criado um projeto chamado “Volta às Origens” que tinha como objetivo iniciar o processo de implantação do OBZ, onde os custos e despesas eram reavaliados para atingir as metas no final do ano de 1998.

Serviu também para levantar as informações e dados dos gastos nos anos de 1997 e 1998. Inicialmente as seguintes etapas faziam parte da elaboração do OBZ: coleta dos dados, avaliação dos esforços e das alternativas para montar o orçamento de 1999; negociação do orçamento e consolidação do orçamento no mês de novembro de 1998.

Em seguida todos os gestores conheceram os dados que serviria como base para criação do orçamento e começaram a elaborar buscando esforços e alternativas de maximizar o resultado da empresa. Detalhar cada gasto realizado com as atividades geradoras e justificar cada atividade foi os passos iniciais para a elaboração do orçamento. Foram criados alguns pontos para nortear a elaboração e o acompanhamento do orçamento.

a) Linguagem exclusivamente contábil: não é permitido qualquer ajuste extra contábil para justificar uma variação orçamentária. Esta premissa reforça a importância da Contabilidade no processo e ajuda no controle de sua qualidade.

b) Valores históricos: Em determinadas situações, sobretudo em épocas inflacionárias, costumava-se valorizar principalmente os materiais a preço de reposição e não pelo valor histórico. Os cálculos de provisões, como encargos trabalhistas, por exemplo, anteriormente eram utilizados em forma de percentual sobre o salário base. Com a metodologia do OBZ os únicos valores aceitos são os valores históricos.

c). Garantir a correta alocação dos lançamentos contábeis (contas x centro de custo): na metodologia do OBZ cada conta tem um dono e cada centro de custo também. Eis alguns conceitos importantes utilizados na metodologia do OBZ implantado na Brahma:

a). Os pacotes são agrupamentos de contas com características similares, como, por exemplo, Pacote de Terceiros composto pelas contas de Fretes e Carretos;

b) Entidades são as Unidades de Negócio, como por exemplo, a Entidade Centro de Distribuição (CD) de Fortaleza;

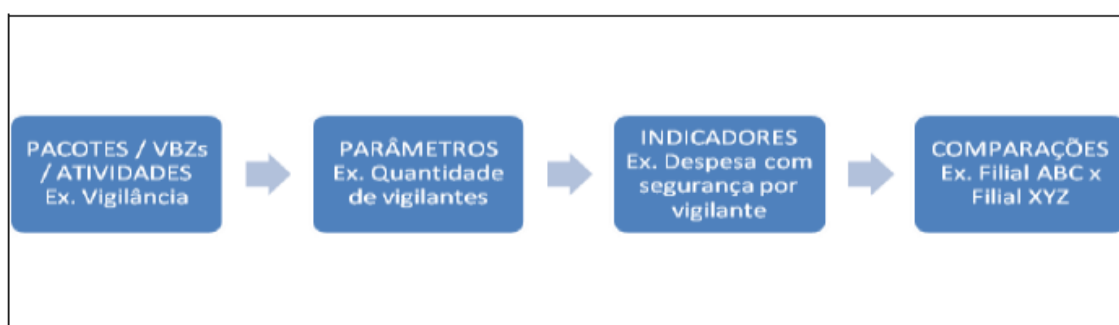
c) Gestores Corporativos, cujo papel é analisar detalhadamente as entidades, elaborar e/ou revisar os padrões e políticas corporativas e identificar oportunidades de ganhos;

d) Gestores de Unidades, que são gestores pertencentes às unidades de negócio da empresa (Centros de Distribuição, Fábricas, Áreas Comerciais, etc);

e) Variável Base Zero (VBZ), que XVII Congresso Brasileiro de Custos – Belo Horizonte - MG, Brasil, 3 a 5 de novembro de 2010 equivale a uma conta contábil ou a um grupo de contas contábeis de naturezas similares;

f) Nível Base Zero (NBZ), que é o menor nível onde será realizado o levantamento de dados;

g) Matriz do OBZ, que representa graficamente as inter-relações dos conceitos mencionados, sendo que as atividades que compõem uma VBZ correspondem ao seu detalhamento que, conforme avaliação do dono da VBZ pode sugerir a criação de uma conta específica para controlar determinado gasto. Para a construção do Orçamento Base Zero (OBZ) faz-se necessária a utilização de parâmetros. Estes parâmetros seguem a seguinte sequência lógica:



Na Criação do OBZ devem ser levados em consideração os Níveis de Esforços correspondentes aos percentuais de redução em relação aos valores de referência baseados no que foi realizado no ano anterior. Para cada Nível de Esforço sugerido é apresentada a consequência do esforço.

Quando há uma redução consciente dos gastos, todas as ideias devem ser levadas em consideração, ou seja, por mais arrojada que seja a ideia, a mesma deverá ser analisada quanto

as suas consequências. Todo processo analítico deve ser embasado pelas informações contábeis.

Depois de implantado o processo do OBZ, adquiriu-se uma experiência significativa sobre controle de gastos e estendeu-se a metodologia para o processo produtivo objetivando controlar também os custos variáveis. Foi denominado de CBZ (Custo Base Zero), criado em 2000 com objetivo de aprimorar o controle dos custos de produção.

O Controle é feito por um sistema próprio que serve para acompanhar os resultados diariamente através de comparações com a meta definida pelo usuário. No sistema verificam-se os motivos pelos quais as VBZs não tiveram suas metas atingidas e os mesmos devem justificar de forma incisiva se houve ganhos ou perdas.

Ao final de cada mês são realizadas reuniões para discutir o OBZ, antes disso os responsáveis por cada entidade realizam reuniões na própria unidade com os gestores dos pacotes que detalham o comportamento da VBZ durante o mês.

O dono da entidade apresenta 11 os números para o Diretor Regional. O Diretor Regional consolida os números de suas unidades e apresenta no corporativo o desempenho atingido no mês. Foi criado um grupo de trabalho com a finalidade de auditar o OBZ onde o papel principal é garantir que todas as orientações do Orçamento sejam cumpridas com o acompanhamento e monitoramento dos valores mensais orçados e realizados e passando as informações à Diretoria.

A cada ano são estabelecidas metas desafiadoras para o controle de despesas e custos, focando sempre ampliar as margens. O OBZ (Orçamento Base Zero) e o CBZ (Custos Base Zero) tem como princípio que cada equipe é responsável pelo gerenciamento do seu orçamento e o alcance das metas é recompensado por um agressivo programa de remuneração variável.

Assim a empresa procura estimular o comprometimento e o direcionamento de todas as equipes ao rigoroso controle de custos. Todos fazem parte da dimensão estratégica que procura reduzir os custos e na empresa existem programas de excelência que visam recompensar as melhores práticas.

Desta forma, a empresa consegue aumentar a produção reduzindo o consumo e diminuindo o desperdício de matérias-primas. Por fim, a busca pela eficiência em custos é complementada pelo processo de verticalização, ou seja, a própria AmBev produz parte de seus insumos consumidos como: o malte, uma fábrica de rolhas metálicas, uma unidade de pré-forma de garrafas PET, uma fábrica de garrafas de vidro, além de quatro unidades de adjuntos sólidos (grits de milho, flakes de milho e milho germinado). Segundo dados

contábeis do ano de 1999 a implantação do OBZ propiciou uma redução de despesas de R\$ 152 milhões, ou 16% sobre o total do exercício anterior “...O objetivo principal da OBZ é questionar permanentemente a estrutura de despesas buscando eficiência em todas as atividades elevando a capacidade de geração de lucros. ”

Essa frase foi divulgada no Relatório Anual da Companhia Cervejaria Brahma (Brahma, 1999, p.18), houve um processo de comunicação muito intenso visando a mobilização de todos os colaboradores e apesar de todas as dificuldades o orçamento do ano de 1999 foi implantado e assimilado em praticamente cinco meses seguindo rigorosamente a nova metodologia.

Não tinha como implantar essa nova ferramenta sem que houvesse a participação maciça de todos os colaboradores, Atitude simples como preocupar-se com as folhas de papéis gastas em impressões, apagar a luz e desligar o ar condicionado quando a sala estava desocupada, falar ao telefone somente o indispensável, usar cartucho reciclado, etc. passaram a fazer parte do jeito de agir de cada colaborador.

Outro aspecto importante também nessa mudança cultural é o envolvimento e comprometimento da alta administração da organização, sobretudo dando exemplos para todos. Dar o exemplo é inclusive um dos itens que fazem parte da cultura empresarial da AmBev.

Alguém só participa de alguma coisa, vendo sentido naquilo, e as pessoas, apesar da natural resistência inicial, começaram a ver algum sentido no OBZ. Apesar de tudo o choque cultural decorrente da forma como o orçamento funcionava antes e de como passou a funcionar foi inevitável.

A implantação do OBZ e do CBZ serviu como elemento motivador dos colaboradores, dentre outros fatores, por propiciar que aos que apresentassem boas ideias traduzidas em retorno financeiro para empresa fossem de alguma forma recompensados. Os programas de excelência, que são uma das formas de receber a remuneração variável, o não cumprimento da meta especificada no OBZ compromete 50% da remuneração variável para a unidade de negócio, ou seja, mesmo que o colaborador seja bem avaliado, não receberá o bônus integral.

Para as equipes ou colaboradores responsáveis por alguma meta de orçamento não alcançada, não há remuneração variável (AMBEV, 2007, p. 31).

ANÁLISE DOS RESULTADOS DA AMBEV

Para analisar se utilização do Orçamento Base Zero pode contribuir com o desempenho da gestão de custos na Ambev, foi feita a análise dos números divulgados pela companhia nos últimos anos comparando a evolução da performance em alguns indicadores de desempenho que avaliam a eficiência em gestão de custos e despesas.

Os indicadores utilizados foram: Margem Bruta, Ebit e Ebitda por ser possível permitir uma análise em três pontos cruciais de desempenho de rentabilidade na Demonstração de Resultados de Exercícios.

A Margem Bruta mede a receita deduzida dos impostos incidentes sobre as vendas e custo dos produtos vendidos sendo possível analisar quanto da receita total das vendas fica comprometida com os custos necessários para produção dos produtos vendidos. Já o Ebit e o Ebitda medem o desempenho operacional após incluir os gastos das empresas mesmo que não estejam diretamente aplicados aos produtos como é o caso das despesas.

O Ebit mede o lucro antes dos impostos e tributação já o Ebitda exclui além dos impostos, os efeitos da depreciação, amortização e exaustão, neutralizando-se assim os efeitos meramente contábeis. As margens desses indicadores são mais consistentes para análise porque indicam a quanto do lucro ficou na empresa por cada real vendido e para obtê-las basta dividir o valor encontrado em cada indicador pela receita líquida.

Com base nos relatórios divulgados pela Ambev de 2007 há 2014 foram coletadas as seguintes informações para subsidiar a análise de gestão de custos na empresa:

INFORMAÇÃO DE DESEMPENHO AMBEV 2007 A 2014

Período	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Receita Líquida	19.648.220	20.899.468	23.194.048	25.233.310	27.126.719	32.231.027	34.791.391	38.079.786
Lucro bruto	13.102.190	13.735.622	15.476.326	16.784.263	18.333.412	21.939.509	23.393.590	25.265.198
EBITDA	8.763.187	9.060.318	10.994.404	11.590.301	13.164.664	15.629.110	17.467.316	18.236.489
EBIT	5.778.941	5.787.834	9.617.918	10.023.094	11.709.923	13.860.479	15.375.110	15.843.981

INFORMAÇÃO DE DESEMPENHO AMBEV 2007 A 2014

Fonte: Dados divulgados no relatório anual da Ambev.

Margem Bruta	66,7%	65,7%	66,7%	66,5%	67,6%	68,1%	67,2%	66,3%
Marg. EBITDA	44,6%	43,4%	47,4%	45,9%	48,5%	48,5%	50,2%	47,9%
Margem EBIT	29,4%	27,7%	41,5%	39,7%	43,2%	43,0%	44,2%	41,6%
Margem líquida	14,3%	14,6%	25,8%	30,0%	31,9%	32,6%	27,4%	31,7%

Fonte: Dados divulgados no relatório anual da Ambev.

Do período abordado na análise é possível observar que apenas 2008 apresenta desempenho significativamente inferior à 2007. A explicação da companhia aos resultados e

que são decorrentes de uma elevação de 7,8% nos custos, motivados pelo aumento das *commodities* de milho e cevada, usados como matérias-primas e ao número significativo de inovações apresentadas ao mercado, juntamente com uma elevação nas despesas nas áreas de vendas, gerais e administrativas provocado pelo aumento na distribuição direta.

Entretanto, ao comparar o percentual da margem bruta verifica-se que com exceção de 2008 ela nunca esteve abaixo de 66%, atingindo valores superiores a 68% o que indica controle dos custos variáveis e diretamente ligados ao processo produtivo, embora alguns sejam de difícil controle.

Mantendo a margem bruta percentualmente constante, o expressivo desempenho de gestão é constatado nos índices de Ebitda em que o crescimento é superior a 3% no período, com variações anuais superiores a 5% e no índice de Ebit evolução numérica superior a 12 pontos percentuais saindo. Finalmente o índice margem líquida representando crescimento superior a 100% nos 08 anos.

A análise demonstra o bom desempenho e contribuiu para ratificar o reconhecimento como referência em controle e gestão estratégica de custos pela Ambev. Certamente só seria possível sua operacionalização com instrumentos como

Orçamento Base Zero.

3.2 GESTÃO DE OPERAÇÕES DE PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

“Fazemos com paixão. Nossos mestres cervejeiros colocam em cada etapa sabor e inovação.”

No processo de produção são executadas em 7 etapas:

Tudo começa na seleção dos ingredientes:

1- Ingredientes, água, cereais, lúpulo e levedura

2- Brassagem:

6 diferentes processos compõem essa etapa:

- - Moagem - os cereais são moídos, expondo o amido e outros componentes do interior do grão.
- - Mosturação – os componentes se quebram em moléculas menores pela ação de enzimas naturais.
- - Filtração e Cozimento – o bagaço e as cascas dos cereais são retirados e o mosto segue para a etapa de cozimento, quando o lúpulo é adicionado.
- - Decantação – as demais partículas sólidas que foram precipitadas durante o cozimento também são retiradas.
- - Resfriamento – o mosto é resfriado e fica pronto para receber o fermento.

3- Fermentação - Após o resfriamento, o fermento é adicionado ao mosto, sendo iniciado o processo de conversão do açúcar em álcool, gás carbônico e diversos compostos de aroma e sabor.

4- Maturação – A cerveja, então, descansa em baixas temperaturas. É nessa etapa que ocorre o arredondamento do aroma e do sabor.

5- Filtração – Para ganhar a tonalidade clara, brilho e limpidez, a cerveja é filtrada.

6- Degustação – Chega a hora de degustar e atestar o sabor. Se estiver perfeito, a cerveja está pronta.

7- Envase – A etapa final é a acomodação nos recipientes. São envasadas em latas, garrafas ou barris.



36

Ativar o Windows
 Acesse Configurações para ativar o

AMBEV RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2016

37



**COM A PALAVRA, OS MESTRES CERVEJEIROS
 CONTAMOS COM O TRABALHO DE MAIS
 DE 100 MESTRES CERVEJEIROS, A MAIOR
 COMUNIDADE DESTES PROFISSIONAIS NO
 BRASIL. ELES COLOCAM NOSSAS INOVAÇÕES
 NA VANGUARDA DO DESENVOLVIMENTO DE
 BEBIDAS NO MUNDO.**

**“A GRANDE BELEZA ESTÁ NA CRIATIVIDADE
 DOS CERVEJEIROS. A COMBINAÇÃO DE
 DIFERENTES INGREDIENTES, AS PROPORÇÕES
 QUE VOCÊ COLOCA NA SUA RECEITA, A FORMA
 DE PROCESSÁ-LAS, É O QUE TORNA CADA
 CERVEJA ÚNICA”, DIZ LUCIANO HORN, MESTRE
 CERVEJEIRO DA AMBEV HÁ 14 ANOS.**

AMBEV RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2016

INOVAÇÃO:

O RETORNO DA RETORNÁVEL:

Em 2016, Ambev apostou na ampliação da oferta de bebidas em garrafas de vidro retornáveis nos supermercados, como as minis retornáveis de 300 ml.

Com essa estratégia, o volume de cerveja em garrafas retornáveis vendido para os supermercados chegou a 23% do nosso volume total em 2016. Essa é uma opção mais econômica ao consumidor, com preço até 30% mais barato. Além de mais baratas, geram benefícios ao planeta por causarem um impacto menor ao meio ambiente. Uma garrafa de vidro é reutilizada até vinte vezes.



26

Ative o [Flows](#)
Acesse Configurações para ativar o
AMBEV RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2016 27

Outra inovação que a Ambev criou pensando também no meio ambiente foi a Máquina de Coleta. Para incentivar o uso das garrafas retornáveis e ajudar os consumidores a fazer a troca, foi desenvolvida a máquina que coleta as garrafas retornáveis. O equipamento, que já está presente em mais de 800 locais pelo Brasil, permite que o consumidor devolva as garrafas de vidro de maneira simples e prática. A máquina emite um ticket de desconto para a compra de um outro retornável. Os cupons não têm data de validade e devem ser entregues no caixa para que seja efetuado o desconto no preço do produto. A economia com as garrafas retornáveis pode chegar até 30%.

O modelo de gestão padronizado da Ambev, o *Voyager Plant Optimization* (VPO), tem o objetivo de gerar ganhos de eficiência e reduzir impactos ambientais nas nossas plantas. O VPO estabeleceu manuais para processos e tarefas em sete pilares; Segurança, Gente,

Gestão, Manutenção, Qualidade, Logística e Meio Ambiente. Em todos esses tópicos, foram conquistados resultados positivos.

3.2 GESTÃO DE PROCESSOS

Nesta parte do PI os estudantes deverão apresentar os conceitos sobre mapeamento de processos e também abordar alguns indicadores de processos que poderiam ser utilizados pela empresa do projeto.

A Ambev realiza constantes investimentos para modernizar e aperfeiçoar os controles de processos na produção. Com o objetivo de gerar ganhos de eficiência que estejam alinhados com as metas de redução de impactos ambientais, contamos com um processo padronizado de gestão.

Essa eficiência de produção teve um aumento de 2,88 pontos percentuais em 2017 e chegou a 81,9%. Além das constantes melhorias em processos de fabricação e manutenção, o alcance desses números se dá ao constante investimento em treinamento, tanto na formação de operadores quanto na formação e capacitação de lideranças.

DO CAMPO AO COPO

Na Cervejaria Ambev, tem como lema, “Qualidade do campo ao copo”. Trabalho feito de olho em toda a sua cadeia produtiva, acompanhando e instruindo para que todos tenham o mesmo comprometimento de qualidade de que precisa para a excelência de todos os produtos, bem como a sustentabilidade, em tudo que envolve o negócio. Para tanto, a Ambev tem mais de 300 indicadores de qualidade na produção cervejeira e mais de mil indicadores em todo o seu processo. Além disso, promove eventos direcionados aos produtores de cevada e guaraná, para fomentar importantes avanços de inovação e, com isso garantir a qualidade e aumentar a produtividade dos grãos. A proposta é levar aos produtores conhecimento que envolve gestão ambiental e tecnologias, além, é claro, da disseminação de boas práticas.

A Ambev tem como objetivo difundir e estimular a cultura cervejeira no agronegócio brasileiro e para tanto, conta com duas iniciativas específicas:

Smart Barley, no qual trabalham com uma equipe que mapeia as melhores práticas de gestão ambiental para aperfeiçoar a produção de cevada.

Programa Radar (do qual fazem parte), que com base em informações meteorológicas de diversas microrregiões, norteia os produtores a tomar decisões quanto à época do plantio e da colheita.

Na Região Sul do país, além da Argentina e do Uruguai, a Ambev possui mais de 500 lavouras de cevada, de diferentes regiões e de agricultores que recebem apoio por meio do programa de fomento Smart Barley. Esse apoio também se dá por intermédio da parceria que tem com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), que promove a melhoria da qualidade da cevada por meio de pesquisa, inovação técnicas de manejo. Em 2017, a Ambev investiu mais de US\$ 300 mil em projetos voltados ao incremento do rendimento de cevada e da qualidade malteira.

Dessa forma, atua com incentivadores da cultura ao fornecer aos agricultores sementes selecionadas, treinamento, insumos durante o plantio e a colheita do grão, para aumentar sua produtividade e qualidade, além do apoio de técnicos da Cervejaria, que ficam em campo. Em 2017, investiram US\$ 1 milhão no desenvolvimento de novas variedades de cevada.

No Brasil, possuem duas maltarias, a Maltaria Navegantes, localizada em Porto Alegre (RS), e a Maltaria Passo Fundo (RS), situada na cidade de mesmo nome, que é a mais nova delas. Possuem ainda outras quatro: duas no Uruguai e duas na Argentina. Juntas, as seis maltarias da Companhia têm capacidade atual para produzir mais de 78 mil toneladas de malte por mês.



3.4 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR, LOGÍSTICA E MATERIAIS

Nos armazéns, existem o *roll out* do sistema de WMS (Warehouse Management System) para 100% das operações de Centros de Distribuição (CDDs). O sistema digitalizou todas as atividades e *checks* feitos em papel e trouxe grande confiabilidade nos processos de recebimento de carga, conferência e montagem de carga, bem como controles internos.

O aplicativo foi desenvolvido para ser usado numa plataforma de smartphone como uma *app* que pode sofrer diversas atualizações e *upgrades* conforme o processo de armazém evolua.

Nos transportes de carga foi implementado, massivamente, em 2016, outra tecnologia, o *tracking*, monitorando 100% da frota (5 mil caminhões que distribuem os produtos em todo Brasil, em um sistema capitalizado em função dos 114 armazéns em todo o país). O aplicativo mobile acompanha em tempo real cada entrega do caminhão, com verificação da chegada do veículo no destino.

O aplicativo também sugere rotas com trajetos mais curtos e ou mais rápidos com base na tecnologia Waze / Google Maps.

Sempre com renovação da sua frota entre o quinto e o oitavo ano, aderindo veículos com motores mais eficientes e seguros. Realizando o transporte colaborativo em parceria com outras empresas, com o programa Frota Compartilhada, para otimizar as viagens, aproveitando o trajeto para a realização de mais de um transporte de carga. Atualmente a Ambev integra nesse projeto 20 empresas que compartilham cerca de 3 mil viagens mensais, totalizando 39 mil viagens até o momento.

Nos últimos quatro anos, as viagens colaborativas aumentaram 210%. Essa otimização do aproveitamento dos caminhões reduziu 8,5% das emissões de CO2 no último ano da empresa.



CEVADA E GUARANÁ

Para garantir a qualidade da cevada e do guaraná, dois dos principais ingredientes das bebidas, tendo um cuidado rigoroso com o seu cultivo. Mas a preocupação vai além da qualidade dos ingredientes. Buscando também a sustentabilidade da sua produção. Nos programas de incentivo ao cultivo desses grãos, capacitando agricultores rurais para que possam adotar processos de plantio ambiental, social e financeiramente sustentáveis.

Para isso, é estabelecido um relacionamento duradouro que envolve pesquisa, tecnologia, gestão ambiental, fomento de novos tipos de sementes e compartilhamento de boas práticas. Em relação à cevada, o programa de fomento (SmartBarley) apoia cerca de 2 mil famílias de agricultores da região Sul do país, além da Argentina e do Uruguai.

A cevada nacional tem grande importância econômica e social dentro do negócio e buscam desenvolver uma relação sustentável e de longo prazo com os agricultores.

Em parceria com a Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), estudam e testam sementes de qualidade para distribuir aos agricultores, além de oferecer treinamentos e insumos durante o período de plantio e colheita do grão para aumentar sua produtividade e qualidade. Buscando desenvolver a cultura cervejeira no agronegócio brasileiro.

Já em relação ao guaraná, trabalham com 150 produtores rurais na região de Maués, na Amazônia, que são responsáveis pelo fornecimento de grande parte do guaraná usado no refrigerante que tem alma brasileira, o Guaraná Antarctica. Oferecem gratuitamente mudas e capacitação técnica para o cultivo, focando em gestão ambiental e em produtividade.




100%
da frota é monitorada



3.5 GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

A Ambev mostra sua consciência do meio ambiente de uma forma clara, cuidando dos seus produtos de uma forma sustentável, com isso ela foi pioneira no Brasil a criar algumas embalagens 100% com material reciclado. Nas embalagens, ela busca a sustentabilidade do pré aos pós consumo. Investindo em tecnologia e, em 2012 foi a pioneira no Brasil ao criar a primeira garrafa PET feita com material 100% reciclado. Atualmente, a embalagem 100% reciclada é usada em mais de 45% das garrafas PET de Guaraná Antarctica vendida pela Companhia.

O Objetivo é aplicar essa tecnologia nas embalagens de outras marcas de forma gradual e abranger todo o portfólio. Sua produção traz diversos benefícios ao meio ambiente, como a liberação de 30 m³ em aterro sanitário para cada cinco toneladas de PET que deixam de ser descartadas no lixo.

Além disso, a fabricação dessa garrafa consome 70% menos energia e 20% menos água em relação à resina virgem e gera uma economia considerável de petróleo. Uma importante frente de trabalho que a Ambev tem na Cervejaria é atuar na redução da quantidade de matéria-prima para a produção de embalagens. Em função disso, nos últimos anos o peso delas e dos rótulos diminuíram, algumas garrafas ficaram mais cinturadas, e as tampinhas, menores.

Desde 2013 a Ambev deixou de gerar mais de 25 mil toneladas de resíduos com a redução da gramatura das embalagens no Brasil. Em relação às embalagens de vidro, a Ambev Vidros, que fica no Rio de Janeiro, é uma fábrica que produz garrafas de vidro pela reciclagem de cacos.

A operação é uma das maiores recicladoras de cacos de vidro na América Latina. Aproximadamente 50% da matéria-prima utilizada na unidade são cacos de vidro, ou seja, de cada dez garrafas produzidas, cinco são fabricadas totalmente com material reciclado, o que representa uma economia anual de mais de 127 mil toneladas de material virgem. A fábrica de vidros conta também com um equipamento capaz de purificar o gás gerado no forno, o que remove até 99,95% de poluentes.

As inovações da Ambev são desenvolvidas no Centro de Tecnologia que fica em Guarulhos – SP (CDT), onde trabalha uma equipe de pesquisa e desenvolvimento de 170 profissionais.

Resíduos




99,2%
dos resíduos gerados
no ano foram reciclados

4 CONCLUSÃO

Nesta parte deve ser feita uma conclusão do PI, descrevendo os principais pontos abordados, as dificuldades encontradas e outras informações que se julgarem relevantes.

Inovação é a palavra chave para as organizações que pretendem ser competitivas e consequentemente ganhar mercado. As empresas que ainda não tem a inovação como estratégia de diferenciação e uma boa gestão da sua cadeia de suprimentos e logística estão fadadas a ``morte`` pelo mercado, morte esta que se configura em ter que fechar as portas e decretar falência.

Os neoshumpeterianos apud Tavares et al 2005, afirmam que o mercado é responsável por fazer a seleção, onde firmas ineficazes, isto é, firmas atrasadas são expulsas do mercado, segundo a visão deles, as firmas que investem mais em tecnologia e estratégias mais eficientes vão sobreviver em detrimento da ``morte`` das empresas atrasadas.

Partindo desta gênese, e analisando a empresa em questão a qual escolhemos para analisar, verificamos que a Ambev ao longo dos anos vem trazendo ao mercado inúmeras inovações tanto em embalagens como no próprio produto em si. Mesmo sendo líder no mercado em que atua, ela sabe que é preciso inovar sempre, prova disto são as inúmeras novidades que ela trouxe ao mercado ao longo desses nove anos de existência.

A Ambev detém hoje mais de 70% do mercado nacional de cervejas do país, uma das razões deste sucesso, com certeza é uma estratégia inovadora, de lançar continuamente de tempos em tempos produtos novos, conquistando a cada dia maiores fatias de mercado.

REFERÊNCIAS

Administradores.com.br

AMBEV. Relatórios Financeiros AmBev. Disponível em: <www.ambev.com.br>.

Ambev / relatório de sustentabilidade 2016

Ambev / relatório de sustentabilidade 2017

<https://www.ambev.com.br/mapa-interativo/>



ANEXOS



CERVEJARIA
ambev

