



UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA
AMBEV

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2021

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

AMBEV

MÓDULO GESTÃO LOGÍSTICA

GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE
PRODUTOS – PROF^a ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS – PROF^a RENATA
ELIZABETH DE ALENCAR MARCONDES

ESTUDANTES:

CAMILA BEATRIZ VICENTE, RA 18001748

GABRIELI R. CORREIA, RA 1012018200178

JÉSSICA FONSECA PIRES, RA 1012018200113

MARIA LUIZA M. FERREIRA, RA 18001785

RENAN DO P. CALZAVARA, RA 18000632

VINICIUS H DE OLIVEIRA, RA 1012018200315

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	6
3. PROJETO INTEGRADO	8
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	8
3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA	11
3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA	16
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	21
3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS	25
3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS	27
4. CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS	31
ANEXOS	32

1. INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, com o surgimento de novas tecnologias e filosofias de produção, o mercado consumidor tem se apresentado dinâmico, caracterizado por constantes transformações, devido a fatores econômicos e sociais. Por este motivo, as empresas necessitam modificar suas estratégias e planejamentos, de forma a adequar-se às novas exigências da sociedade. Com a concorrência cada vez mais acirrada, as empresas estão buscando vantagens competitivas para permanecerem atuantes no mercado. A vantagem competitiva refere-se a alguma característica nos produtos ou serviços de uma empresa que a diferencie de seus concorrentes. Portanto, a estratégia competitiva deve surgir através de uma análise das regras da concorrência, buscando negociar e modificar estas regras em favor da empresa. Atualmente, a logística é uma das atividades que vem evoluindo e oferecendo grande vantagem competitiva, pois tem como principal objetivo prover o cliente com os níveis de serviços desejados. Sistemas logísticos eficientes e eficazes, buscam diminuir o intervalo entre a produção e a demanda, facilitando a administração e aquisição de materiais, do ponto de origem de um produto certo, na hora certa, nas condições físicas desejadas ao menor custo possível.

As empresas estão reconhecendo que logística é um atributo de controle de custos ainda não muito explorado. A administração das empresas em geral, no passado, não se preocupava em gerenciar e controlar as atividades relacionadas com a área da logística.

Somente nos últimos anos, na busca pela sobrevivência, frente a um mercado globalizado e competitivo, as empresas passaram a procurar na logística uma crescente dinamização de seus processos. Neste sentido, a logística vem sendo reconhecida como fator relevante para a vida econômica e social das empresas e em decorrência das exigências do mercado competitivo, passa a ser uma atividade de caráter estratégico.

Não só no Brasil, mas no mundo inteiro está cada vez maior a competitividade no mercado em geral, e toda essa rivalidade das companhias fazem com que elas

busquem inovar crescentemente para alcançar um maior público. No caso do mercado de bebidas não tem sido diferente, principalmente nas bebidas alcoólicas, existe uma grande diversidade de produtos, cada tipo com quantidades diferentes de álcool em sua composição, sendo que no Brasil, a cachaça (aguardente, pinga) e a cerveja são as bebidas mais consumidas (Organização Mundial da Saúde (OMS), 2018).

Uma das empresas que representam o cenário de alta concorrência é o grupo AMBEV, que nasceu, em 1999, da fusão entre as centenárias Cervejaria Brahma e Companhia Antarctica e hoje está presente em 19 países contando com 30 marcas de bebidas. O grupo ocupa a posição de maior empresa deste ramo no Brasil desde sua criação, tendo sido eleita a empresa do ano no prêmio “ As melhores do dinheiro” de 2017, sendo reconhecida ainda com o posto de companhia mais valiosa da América Latina no mesmo ano, segundo a revista Exame. Por consequência é uma das empresas mais famosas e lucrativas no país.

Entretanto, no ano de 2018 a empresa perdeu mais de R\$80 bilhões em valor de mercado, chegando aos R\$258 bilhões (ao fim de 2017, seu valor chegava a R\$341 bilhões) ocasionando desvalorização nas ações da companhia. A justificativa do Grupo para o encolhimento dos números, segundo Valéria Bretas (2019), era a economia em seu momento de recessão, o reajuste de preços e a mudança nos hábitos de consumo de cerveja nos últimos anos, seu principal produto.

Devido a relevante baixa no seu valor de mercado a empresa optou por novas estratégias de gestão, aumentando seu portfólio com novos produtos, implantando estratégias de marketing voltadas para o público jovem, que são seu público alvo, por serem os maiores consumidores de bebidas alcoólicas, segundo pesquisa realizada pela CISA (Centro de Informações sobre Saúde) no Brasil entre 2010 e 2017. As marcas de bebidas alcoólicas tornaram-se parte do ambiente de entretenimento, esportivo e cultural, e pode-se dizer que esses tipos de ações vêm ocorrendo cada vez mais no Brasil nos dias atuais.

Dada a variação significativa do desempenho da companhia, passando pelos resultados positivos do ano de 2017 e pela queda significativa do ano 2018, torna-se relevante analisar detalhadamente a situação financeira nos últimos anos em um contexto geral da empresa, também quais foram os fatores que contribuíram para esse

desequilíbrio da empresa, e como o grupo poderá vir a obter melhorias necessárias para os próximos anos.

O presente trabalho se justifica por se tratar de uma empresa de tamanha amplitude no Brasil não só econômica, mas também se referir à uma das empresas mais criativas e diversificadas, seja em seus produtos, em suas ações de sustentabilidade ou até mesmo em seu marketing, que sem sombra de dúvidas é um de seus pontos mais positivos na indústria.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Razão Social: Ambev S.A.

Tipo: Empresa de capital aberto

Slogan: “Além dos Rótulos”

Cotação: B3: ABEV3

NYSE: ABEV

Atividade: Fabricação e distribuição de cervejas. Refrigerantes e bebidas não carbonatadas e não alcoólicas.

Gênero: Sociedade Anônima

Fundação: 1 de julho de 1999 (21 anos)

Fundadores: Carlos Alberto Sicupira; Jorge Paulo Lemann; Marcel Hermann Telles

Sede: São Paulo, SP, Brasil

CNPJ: 07.526.557/0001-00

Locais: Mundo

Proprietários: AB InBev

Presidente: Jean Jereissati Neto

Pessoas-chave: Bernardo Pinto Paiva, diretor geral

Empregados: 31.000 (Brasil)

Produtos: No Brasil, cervejas, refrigerantes, chá gelado e água mineral

Subsidiárias: Cervecería Nacional Dominicana

Acionistas: Interbrew (53,80%)

Free float (28,50%)

Fundação Antônio e Helena Zerrenner (9,60%)

Ambev (8,10%)

Valor de mercado: ▲ R\$ 286,57 bilhões (1º tri/2017)

Lucro: ▲ R\$ 11,37 bilhões (2018)

Faturamento: ▼ R\$ 45,602 bilhões (2016)

Antecessora(s): Companhia Cervejaria Brahma

Companhia Antarctica Paulista

Website oficial: <https://www.ambev.com.br>

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

A área de logística da companhia trabalha em toda a cadeia desde a gestão aos armazéns e transporte de insumos até a distribuição final do produto. Trata-se de uma estrutura de mais de 100 centros de distribuição para atender toda a demanda.

Para que as bebidas cheguem até as mesas dos bares, prateleiras dos supermercados, ou até mesmo na sua casa, são utilizadas diferentes estratégias de transporte, desde a cabotagem, corredores logísticos ferroviários e principalmente a terceirização de frotas rodoviárias. E para que o produto chegue “gelado” por vezes a empresa utiliza o modal aéreo para as cargas mais urgentes. Quanto ao número de frotas de caminhão, a Ambev possui uma das maiores do país: são aproximadamente 3.100 veículos de empresas terceirizadas.

Centro de Distribuição Direta (CDD) – A primeira e principal estratégia logística da empresa é referente a sua estrutura física de Centro de Distribuição Direta (CDD). Como já apresentamos, a Ambev tem mais de 100 centros de distribuição, conhecidos como CDD. Tamanha estrutura permite que a Ambev esteja próxima de todas as cidades brasileiras fazendo com que seus produtos cheguem de maneira mais ágil ao ponto de consumo. A justificativa da empresa para manter um grande número de centros de distribuição está na garantia da qualidade do produto. Isso porque, manter grandes quantidades de estoque pode prejudicar a qualidade das bebidas, e dessa forma a empresa optou por manter um estoque descentralizado “pulverizando o atendimento” a bares e varejo. Desse modo, a empresa faz com que por toda extensão territorial os clientes possam consumir o mesmo produto o mais “fresco” possível.

Com a adoção da estratégia do CDD possibilitou a Ambev uma maior ocupação dos veículos de entrega, aumentou o número de volumes entregues por ponto de venda e otimizou as rotas de transporte. Por consequência, tais resultados desencadearam uma

redução nos custos da empresa através da diminuição da frota e equipe necessária para realizar as entregas, bem como a redução dos custos variáveis relevantes nas operações de entrega.



Frota Compartilhada – A Frota Compartilhada é um programa de Logística Reversa desenvolvido pela Ambev. Basicamente, a operação é feita através do compartilhamento do transporte com cargas parceiras. Em geral, após o abastecimento de um centro de distribuição, os caminhões retornaram às fábricas vazias. A Ambev então percebeu que ali existia uma oportunidade de ganho e reduções de seus custos operacionais.

Sendo assim, a empresa investiu em tecnologia, em um sistema de monitoramento de todos os veículos de forma que visualizasse melhor as oportunidades de compartilhamento do transporte.

Através da Frota Compartilhada no primeiro ano de sua implantação (2010) a empresa obteve resultados como uma economia de R\$4,2 milhões em óleo diesel e evitou a emissão de 450 toneladas de gás carbônico.



Tech Safety – Uma das principais preocupações da empresa é referente a segurança no transporte de produtos. Isso porque, infelizmente o modal rodoviário de transporte (principal meio de transporte utilizado pela Ambev) é caracterizado por grande violência e alto número de acidentes nas estradas.

Por se tratar de um produto de baixo valor agregado, os caminhões que transportam as bebidas são alvos de ações criminosas de roubo e saque de carga. Outro ponto é que o número de acidentes nas estradas do Brasil é cada vez maior, tornando esse modal de transporte bem perigoso para os motoristas, passageiros e cargas.

Com o objetivo de reverter esse cenário negativo, a Ambev investiu em um sistema de monitoramento de todos os veículos com o objetivo de identificar desvios de operação, assim como possíveis ações criminosas.

Com a implantação do sistema no ano de 2010, foi possível reduzir em 72% os acidentes de operação dos últimos três anos. O número referente ao extravio e roubos de cargas não foi divulgado pela empresa. Entretanto, sabemos que esse tipo de sistema inibe as ações criminosas dando maior segurança aos motoristas e as cargas transportadas.

Logística reversa – A Ambev como a maior cervejaria do mundo tem uma enorme responsabilidade ambiental quanto aos resíduos gerados de seus produtos, principalmente quando falamos das embalagens de vidro. Junto a startup Green Mining

a Ambev criou uma solução de logística reversa para o problema pós-consumo das embalagens de vidro.

As empresas criaram um algoritmo que faz o mapeamento de pontos de geração de resíduos pós-consumo. Em área onde é identificada uma quantidade grande de descarte, é instalada uma central de recebimento denominada HUB. O material fica armazenado lá até atingir sua capacidade, quando, então, é enviado a usinas e empresas de reciclagem.

O trabalho é feito com coletores que percorrem os estabelecimentos cadastrados da região e levam o material para o HUB. De lá, seguirá para a Fábrica de Vidros da Ambev, em Campo Grande, onde tudo será processado e transformado em novas garrafas.

3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

É certo afirmar que o mercado de logística é muito tradicionalista. É um nicho com decisões mais conservadoras, principalmente, quando se trata do transporte de cargas. Há especialistas que dizem que sim! Outros, não. Estereótipos à parte, apesar destes setores econômicos terem grande influência de empresas em atividade há muitos anos, não necessariamente são resistentes a novidades e inovação. Se em algum momento a logística se colocou como um mercado convencional, certamente isso está mudando.

A economia compartilhada, ou colaborativa como também é conhecida, é uma grande tendência mundial, promete ser um modelo cada vez mais legitimado em relações B2B e B2C, e avança significativamente para derrubar qualquer possibilidade de conservacionismo dos mercados de logística, transporte de cargas e comércio exterior..

São princípios da economia compartilhada: acabar com possível ociosidade, diminuir ou até mesmo mitigar desperdícios, incluir sustentabilidade no processo e – fundamentalmente – compartilhar bens e serviços. Mas vale ressaltar que, sem inovação

e tecnologia não há ganho social, econômico ou tecnológico, ou seja, não há economia compartilhada.

Um bom exemplo de ociosidade na logística está no transporte rodoviário de cargas nacional, que sofre com a inatividade de caminhões. Muitos deles ainda circulam vazios por grandes trechos, quando poderiam ser utilizados para levar cargas de outros embarcadores, o que impactaria positivamente os custos operacionais de ambos e diminuiria o fluxo de veículos nas estradas consideravelmente. E mais: menos caminhões na estrada, menos emissão de poluentes. Foi com o objetivo de mudar uma realidade muito próxima desta que a Ambev criou o Programa “Frota Compartilhada” e reduziu significativamente a emissão de gases de efeito estufa por meio da logística colaborativa.

O Frota Compartilhada é um projeto pioneiro que consiste exatamente na instituição de parcerias com empresas para otimizar as operações logísticas de cada uma e reduzir os respectivos impactos no meio ambiente. “A proposta é que os veículos que prestam serviço para nós, que retornaram às cervejarias vazios depois de abastecerem os centros de distribuição, fazem os trajetos de volta com cargas de parceiros”, conta o diretor de Sustentabilidade e Suprimentos da Ambev, Guilherme Gaia. Mas este não é um projeto isolado.

A Ambev fechou 2017 atingindo seis das sete metas ambientais estabelecidas pela AB InBev, grupo do qual faz parte, para todos os 25 países onde o grupo global atua. Nos últimos cinco anos, a cervejaria investiu cerca de R\$ 1 bilhão em diversas iniciativas que incluem redução nas emissões de gases de efeito estufa, e também no consumo de água, energia e matérias-primas e até mesmo a troca de refrigeradores em bares, lanchonetes e supermercados por modelos ecológicos.

Um dos resultados mais significativos foi a redução da emissão de gases de efeito estufa. A meta estabelecida consistia em reduzir a emissão em 10% entre 2013 e 2017. Em 2016, no entanto, a Ambev já tinha diminuído as emissões em quase 40% com a implantação de iniciativas de eficiência energética, como redução no consumo de combustíveis e energia elétrica e diversificação da matriz energética. Em termos

práticos, a redução de 40% no volume em toneladas de CO₂ emitidos equivale ao consumo médio de 18,7 milhões de árvores – ou 10 mil campos de futebol por ano.

Outra meta estabelecia a redução na emissão de gases de efeito estufa especificamente na cadeia logística em 15%. A Ambev superou a meta em 7 pontos percentuais, totalizando uma diminuição de 22% nas emissões graças à otimização logística e ao programa Frota Compartilhada. “O Frota Compartilhada” teve início em 2012 e foi criado como forma de reduzir as emissões de carbono das nossas operações logísticas, visto que a sustentabilidade socioambiental é um pilar central do nosso negócio. A prática colaborativa já era bem executada no mercado, mas através do programa potencializamos e aumentamos o número de viagens e parceiros”, explica Gaia. Nos últimos quatro anos, as viagens colaborativas da Ambev aumentaram em 210% e já fazem parte do grupo 20 empresas, como Heinz, Unilever, ASA e Aramóveis, que compartilham cerca de 3 mil viagens mensais em todo o território nacional. “Reduzimos a emissão de gases de efeito estufa em nossa cadeia logística em 33,9% entre 2014 e 2017, resultado que inclui não só o Frota Compartilhada mas também o Frota Circular, projeto em que um mesmo caminhão é usado para fazer o transporte de diferentes insumos da cervejaria”.

Os produtos da Ambev passam por uma operação logística de grande escala antes de chegar ao consumidor final. A área de logística da companhia trabalha em toda a cadeia de valor – da gestão aos armazéns e transporte de insumos até a distribuição final do produto.

São utilizados diferentes modais de transporte: marítimo, ferroviário e, principalmente, rodoviário. Contudo, algumas vezes faz-se necessário recorrer ao transporte aéreo. Quanto ao número de frotas de caminhão, a Ambev possui uma das maiores do país: são 3.100 veículos de empresas terceirizadas.

Chegando nas fábricas, todos os insumos são estocados em armazéns, que funcionam, na maioria das vezes, durante 24 horas. Além disso, todas as fábricas contam com silos (benfeitorias agrícolas) para armazenagem dos produtos. Ao todo, são 500 empilhadeiras nas fábricas.

A distribuição é dada nos Centros de Distribuição da Ambev e nas 165 revendas terceirizadas. Para que você tenha uma ideia do quanto o serviço é complexo, são aproximadamente dois milhões de pontos de venda em 14 países, sendo um milhão destes somente no Brasil.

Por se tratar de uma cadeia extensa, a empresa investe continuamente em tecnologias. As entregas contam, por exemplo, com um suporte de softwares de gestão online que permitem cortar os custos e reduzir a emissão de gás carbônico.

A Ambev é uma empresa muito preocupada com o meio ambiente. O Programa da Frota Compartilhada reduz os impactos ambientais e, em 5 meses, a empresa já evitou a emissão de quase duas toneladas de CO².

Para isso, a empresa utiliza uma tecnologia para aumentar a eficiência do transporte de matéria primas, insumos e produtos, reduzindo o consumo de óleo diesel.

Mas afinal, o que é o programa de frota compartilhada? Esse programa, criado pela própria Ambev, faz com que caminhões, que antes retornavam vazios, passassem a transportar carregamentos de cargas parceiras.

Assim, a Ambev decidiu implantar o transporte colaborativo em toda a sua cadeia, como parte do investimento em Logística Verde. A operação é viabilizada pelos software Tracking e TMS (transportation management system). O Tracking visualiza, em tempo real, o trajeto dos veículos e corrige problemas que possam vir a aparecer durante a rota. Já o TMS é responsável por analisar a possibilidade de compartilhar uma frota.

Além disso, a Ambev se preocupa muito com a idade média da sua frota. Geralmente, os veículos da empresa tem, em média, 3,5 anos, enquanto no mercado essa média é de 20 anos.

Dentre os investimentos em tecnologia desenvolvidos pela Ambev, um deles merece muito destaque: o Tech Safety. Esse software rastreia e monitora veículos e traça o perfil de seus condutores, identificando comportamentos críticos de pilotagem. A partir dele, foi possível reduzir em 72% os acidentes de operação dos últimos três anos.

A fase de testes do Tech Safety começou com motocicletas no ano de 2010. As motos na Ambev são usadas para visitar os pontos de venda diariamente. Em agosto de 2012, todas as motos da companhia já estavam com a tecnologia instalada. Naquele ano, o Tech Safety foi responsável por uma redução de 34% dos acidentes.

Com o Tech Safety os supervisores das equipes passaram a receber relatórios diários que mostravam problemas como excesso de velocidade, frenagens e acelerações bruscas. Assim, tornou-se possível fazer um perfil do condutor com o índice de erros, além de um monitoramento periódico constando todos os descuidos.

Em 2014, o Tech Safety foi expandido para os carros e, hoje, está funcionando em quase todos os automóveis da frota da empresa (desde os terceirizados até os internos). A partir da identificação de comportamentos de risco e das correções realizadas, houve ainda uma economia de verbas que seriam gastas nas infrações cometidas, devido à uma redução de 95% das multas de trânsito.

Vale destacar que antes de serem contratados, os motoristas da Ambev passam por um treinamento obrigatório que é, inclusive, refeito todos os anos. Entretanto, o Tech Safety proporcionou a possibilidade de treinamentos mensais para aqueles condutores que precisam de um auxílio maior.

A partir de um relatório periódico, os gestores da companhia oferecem ações de conscientização sobre a segurança do condutor e dos ajudantes. Além disso, a Ambev também investe em treinamentos de direção defensiva em todas as unidades do país, com partes práticas e teóricas.

Como resultado do trabalho envolvendo a frota de caminhões, carros e motos, houve uma redução de 86% no número de infrações no último ano.

Como você deve ter percebido, a Ambev é uma empresa que podemos, claramente, considerar como bem sucedida no seu ramo. Entretanto, será que seu valor está atrelado apenas à sua estratégia de logística? Com certeza não.

A Ambev é também uma companhia conhecida por buscar inovações na área do marketing e se adaptar aos novos canais, usando, por exemplo, muito do ambiente

digital e das tendências do mercado. Isso nos mostra como é importante atentar-se não só ao processo estrutural logístico da sua empresa, mas também da imagem e da força de marca que ela transmite aos clientes.

Para te ajudar com esse processo, foi desenvolvido um material focado nas estratégias online para o marketing de logística.

O GETrans é um programa nacional de excelência da AmBev cujos objetivos são identificar e disseminar as melhores práticas. Todo ano, a empresa premia os transportadores parceiros que apresentaram o melhor desempenho no período, levando em conta critérios como gestão, recursos humanos, equipamentos, agregados, relacionamento e nível de serviço. O processo de seleção dos vencedores envolve auto-avaliações e auditorias corporativas e o programa é desenvolvido em todos os CDDs da AmBev.

3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA

É realizado 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. Nossa eficiência de produção aumentou 2,88 pontos percentuais em 2017 e chegou a 81,9%. Além das constantes melhorias em processos de fabricação e manutenção, devemos esses números ao constante investimento em treinamentos, tanto na formação de operadores quanto na formação e capacitação de lideranças.

A Cervejaria Ambev, tem como lema “Qualidade do campo ao copo”. Trabalhando de olho em toda a nossa cadeia produtiva, acompanhando e instruindo para que todos tenham o mesmo comprometimento de qualidade de que precisamos para a excelência de nossos produtos, bem como a sustentabilidade que queremos em tudo que envolve o negócio. Para tanto, temos mais de 300 indicadores de qualidade na produção

cervejeira e mais de mil indicadores em todo o nosso processo. Além disso, promovemos 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 cervejaria está instalada numa área de 963.884 m² na cidade de Jaguariúna (SP). A Ambev não abre os números de produção da unidade, mas a capacidade instalada é de 800 mil hectolitros de cerveja por mês, ou 20 milhões de litros por semana.

Isso equivale a mais de 2,5 milhão de garrafas por dia. Na linha de latas, a produção chega a atingir até 120 mil latinhas por hora.

A fábrica funciona 24 horas por dia. São mais de 1 mil funcionários distribuídos em 3 turnos.

Mas nem tudo numa cervejaria é velocidade. Cada lote leva de duas a quatro semanas para ficar pronto, entre a mistura dos ingredientes, cozimento, fermentação, maturação, filtração e envase.

Como o vinho, a cerveja é uma bebida alcóolica obtida por meio de fermentação. Mas em vez de frutas, são cereais. E o principal deles é o malte. "O malte é o grão de cevada que foi colhido, germinado e depois secado", explica Luciano Horn, mestre cervejeiro da Ambev.

Os principais ingredientes na fabricação de cerveja são: malte, água, lúpulo, fermento (levedura) e os chamados cereais não-maltados, que no caso do Brasil quase sempre quer dizer milho – mas também inclui o arroz, o centeio, o trigo, a aveia, entre outros.

Apesar da má fama do milho e do arroz, eles estão presentes na maioria das receitas de cerveja e a sua função vai além de ajudar a baratear o produto. "Cada cereal tem um papel fundamental na receita da sua cerveja. O milho traz refrescância, leveza e suavidade. A mesma coisa o arroz, que são os dois cereais não malteados usados desde a origem das cervejas aqui no Brasil", diz o mestre cervejeiro da Ambev.

Outro ingrediente fundamental é o lúpulo. A folha moída, seca e prensada é 100% importada de países como Estados Unidos e Alemanha.

"Nas proporções ideais, é ele que confere o amargor da cerveja e o aroma, explica o cervejeiro.

A primeira etapa de produção dentro da fábrica é a chamada brassagem. Nela, o malte e os outros cereais de cada receita são moídos e misturados com água. E é preciso muita água. Para cada litro de cerveja, são utilizados atualmente na produção 3,02 litros de água. A Ambev afirma ter conseguido reduzir o seu consumo de água em 44% entre 2002 e 2016.

Essa primeira mistura líquida recebe o nome de mosto, uma espécie de garapa de cereais. É adicionado então o lúpulo em tinas gigantes que cozinham o líquido a uma temperatura ao redor de 100° C.

Feita a decantação, o líquido já com cor de cerveja é resfriado e segue para outros reservatórios para a etapa de fermentação. Entra em cena então a levedura. Leia-se fermento ou fungo, que aliás é muito parecido com o usado para a fabricação de pães.

"É o mesmo cheiro quase que levedura de pão. É muito mais rica em aroma. Tem uma nota que a gente chama de frutal bem mais intensa. Porque são leveduras especiais", diz Luciano Horn.

A Ambev é uma empresa de capital aberto, sediada em São Paulo, mas com atuações em todo o Brasil e no continente. No total, ela é operada em 16 países das Américas (Antígua, Argentina, Barbados, Bolívia, Brasil, Canadá, Chile, Cuba, Dominica, Guatemala, Nicarágua, Panamá, Paraguai, República Dominicana, Saint Vincent e Uruguai).

PROCESSO PRODUTIVO

Ingredientes - A nossa cerveja começa no cuidado com cada um dos ingredientes que compõem as nossas bebidas. Dos cereais ao lúpulo, tudo é escolhido com atenção nos mínimos detalhes.

Moagem - Nessa etapa, os ingredientes são moídos para que fiquem disponíveis para fermentação.

Fermentação - Os cereais moídos expõem o amido encontrado dentro do grão, que se quebra em várias moléculas de açúcar pela ação de enzimas naturais. A partir daí, o fermento transforma esse açúcar em álcool e gás carbônico.

Maturação - Em seguida, vem a maturação. A cerveja, então, descansa em baixas temperaturas. É nessa etapa que acontece o arredondamento do aroma e do sabor da cerveja.

Filtração - O processo serve para deixar a cerveja clara, linda, transparente e brilhante.

Degustação - Uma das partes mais gostosas do processo é a hora de descobrir se deu tudo certo. Se o sabor estiver perfeito, a cerveja estará pronta.

Envase - Depois de degustar, as cervejas são envasadas em lata, garrafas ou barris.

Logística da AmBev

A Ambev, maior empresa de bebidas da América Latina e quinta maior do mundo, atende, no Brasil, aproximadamente 1 milhão de pontos de venda, contando com cerca de 400 revendedores, mil vendedores e veículos de transporte e distribuição.

A rede de revendedores é responsável pela venda e distribuição de 70% da produção da AmBev. Os outros 30% são comercializados pela própria empresa, principalmente para grandes varejistas e atacadistas. Reunidas, as revendedoras AmBev faturam R\$10 bilhões por ano e gastam anualmente mais de R\$2 bilhões com insumos.

A frota, uma das maiores do país, é composta por 17,5 mil veículos. São consumidos 150 milhões de litros de óleo diesel por ano e emitidas 160 milhões de notas fiscais. Com seguros são gastos da ordem de R\$60 milhões.

Estoque

Na AmBev, pretende-se ter estoques em níveis adequados, analisar, programar e controlar as diversas variáveis que os estoques sofrem, por ser uma das questões de sobrevivência, principalmente no ramo de bebidas;

Procura-se ter eficiência nos seus custos;

Pratica-se uma redução de custos com sustentabilidade (consumo de água, especificamente);

Procura adaptar-se às incertezas do mercado e busca possibilidades de reduzir custos;

Buscar ter um sistema de gestão de estoques adequado às suas necessidades.

O CDD Brasília, por exemplo:

Localizado na Cidade do Automóvel, é o órgão que cuida da distribuição de bebidas no Distrito Federal. Faz a ligação das fábricas com os revendedores (bares, supermercados, etc.). A principal fábrica que ele trabalha é a do Gama que produz cerveja e refrigerante. O CDD puxa carga também de Uberlândia e de outras fábricas que só elas produzem determinado produto (i.e.: Gatorade só é produzido em uma fábrica em São Paulo). O método de estoques dele é o Fluxo Descontínuo com a implementação do ABC, pois, existem grandes estoques e quando estão altos a área de vendas recebe diversas armas para queimá-los: promoções, preços baixos etc.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

CUSTOS DIRETOS E INDIRETOS

Geralmente os custos diretos referem-se aqueles apropriados diretamente a cada produto fabricado, sem necessidade de rateios ou estimativas e podem perfeitamente ser identificados na composição do custo de produto. Os custos indiretos se referem ao contrário ou são aqueles apropriados aos produtos fabricados mediante rateios ou estimativas, por não podem ser identificados de forma precisa na composição dos custos dos produtos. A classificação dos custos em diretos e indiretos diz respeito à relação dos custos com os produtos fabricados, isto é, se podem ou não ser identificados, objetivamente, na composição dos gastos com a fabricação de cada produto. Quando estes custos podem ser identificados eles são diretos, se não são indiretos. Vale a pena ainda manifestar que alguns custos são indiretos em relação ao produto, mas diretos em relação ao departamento de produção no qual estão vinculados. No caso de uma máquina utilizada por determinado departamento, sua depreciação é custo indireto dos produtos fabricados e diretos do departamento em questão, uma vez que apenas ele usa a máquina.

Exemplo:

Custos Diretos:

Matérias-Primas ;

Embalagens e outros materiais diretos;

Mão de obra direto.

Custos Indiretos:

Aluguel de Fábrica;
Imposto predial da fábrica;
Manutenção da fábrica;
Depreciação;
Diretos indiretos;
Mão de obra indireta;
Energia elétrica.

CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS

Os custos fixos são aqueles cujos valores totais independem da quantidade produzida, ou seja, não sofrem variação em razão do volume de produção. Eles podem ser ainda repetitivos e não repetitivos. Repetitivos quando seu valor se iguala em vários períodos, é caso do aluguel da fábrica, e da depreciação de equipamentos, cujos valores normalmente se mantêm inalterados. Não repetitivos quando seu valor se difere em cada ano, muito embora não dependa da quantidade produzida, como o caso dos gastos com manutenção, cujos valores costumam sofrer alterações a cada mês. Enquanto que os custos variáveis são aqueles que os seus valores totais variam de acordo com a quantidade produzida, proporcionalmente. É de grande importância notar que a classificação dos custos em fixos e variáveis leva em consideração em unidade de tempo, o valor total de custos com um item nessa unidade de tempo e o volume de atividade. Não se trata como no caso da classificação de diretos e indiretos de um relacionamento com a unidade produzida. Por outro lado, a divisão de fixos e variáveis tem outra característica importante: considerando a relação entre período e volume de atividade, não se está comparando um período com outro.

Exemplo :

Custos Fixos:

Depreciação;

Aluguel da fábrica;

Impostos prediais da fábrica;

Seguro da fábrica;

Manutenção da fábrica;

Mão de obra indireta.

Custos Variáveis:

Matéria primas;

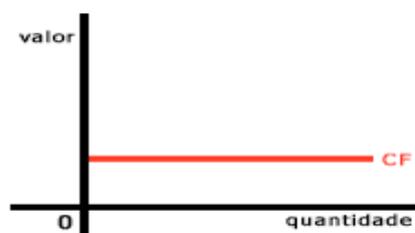
Embalagem ou outros materiais diretos;

Mão de obra direta;

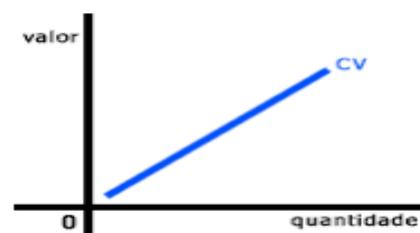
Energia elétrica consumida na fábrica;

Materiais indiretos.

Custo fixo



Custo variável



CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS UNITÁRIOS

Os custos fixos totais não se alteram em função do volume de produção, mas os custos fixos por unidade variam em razão inversamente proporcional à quantidade produzida. Enquanto os custos variáveis totais variam de acordo com o aumento ou diminuição da quantidade produzida. Os custos variáveis unitários permanecem constantes, qualquer que seja o volume de produção.

Custo fixo unitário = Custo fixo total / Quantidades

Custo variável unitário = Custo variável total / Quantidades

CUSTOS SEMIFIXOS E SEMIVARIÁVEIS

Os custos semifixos são aqueles que mantêm quase fixos,mas reagem,timidamente, ao ritmo da produção.Os semivariáveis são os que alteram significativamente quando há variação na quantidade produzida,mas não variam de forma proporcional ao volume de produção.

OUTRAS DENOMINAÇÕES

CUSTOS DE PRODUÇÃO DE PERÍODO: É o total de custos incorridos com a produção do período, independentemente do que foi acabado. Os custos de produção de um determinado mês, por exemplo, representam os gastos deste mês com material direto,mão de obra direta e custos indiretos de fabricação.

CUSTOS DE PRODUÇÃO ACABADO: É o total de custos acumulado na produção acabada no período, mesmo que tenha sido iniciada em período anterior. Se a fabricação de um produto é iniciada em um mês e acabada no mês seguinte, o custo da produção acabada desse produto corresponde aos gastos, nos dois meses, com o material direto, mão de obra direta e custos indiretos de fabricação.

CUSTOS DE PRODUTOS VENDIDOS: É o total de custos de produtos fabricados que forem vendidos. É equivalente aos gastos com material direto, mão de obra direta e custos indiretos de fabricação na produção de bens que foram vendidos.

CUSTOS PRIMÁRIOS: É equivalente à soma dos materiais diretos consumidos com a mão de obra direta aplicados. Alguns autores consideram-no a soma das matérias-primas consumidas com a mão de obra direta aplicada. Nesse caso não integram o custo primário os gastos com embalagens e demais materiais diretos que sejam agregados ao produto sem sofrer transformação.

CUSTO DE TRANSFORMAÇÃO OU DE CONVERSÃO: É a soma da mão de obra direta com os gastos gerais de fabricação. São os gastos necessários à transformação dos materiais diretos em produtos acabados.

3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS

Uma empresa precisa ficar atenta aos seus gastos e movimentações financeiras. Nesse sentido, conhecer seus custos, sejam fixos ou variáveis. É parte fundamental do processo de controle que um negócio precisa exercer para seguir crescendo. Esses gastos impactam diretamente na lucratividade, custeio e organização financeira de qualquer organização. Dentro de uma empresa, saber gerenciar seus custos é uma das características fundamentais dos empreendimentos de sucesso no mercado. Eles são divididos, na maioria das vezes, em custos fixos e variáveis.

Não existe uma maneira exata de classificar os custos como fixos e variáveis, pois a classificação dos custos varia muito de acordo com a atividade da empresa. No entanto, é fácil de entender o significado desses conceitos. Os custos fixos de uma empresa são aqueles que são menos suscetíveis a apresentar variações de acordo com o volume de produção ou de vendas. Já os custos variáveis correspondem aos gastos que aumentam ou diminuem de forma proporcional ao nível de atividade. Como exemplos de custos fixos, podemos citar aluguel de equipamentos e máquinas, salários da da

Administração, segurança patrimonial, todas aquelas funções que são as mesmas todos os meses, ou que sofram pequenas alterações. Exemplificando os custos variáveis, podemos citar a conta de água, a de energia, matérias primas, e comissões, que são custos que podem se alterar com mais facilidade.

É de grande importância para a sua gestão entender quais são as diferenças entre os custos fixos e variáveis. Por meio dessa prática, é possível ter mais embasamento para a tomada de decisões e para definir os preços de produtos e serviços de acordo com os custos que você tem e, assim, ter bons resultados com a rentabilidade. Para isso, sempre tenha total controle do seu fluxo de caixa, analisando constantemente todo e qualquer tipo de entrada e saída de recursos da sua empresa. Os valores e características dos custos fixos e variáveis dependem do volume de produção, porte e atividade que a empresa desempenha. No entanto, para mapear esses custos é bem simples. Basta fazer um levantamento mensal das despesas que o seu negócio vem apresentando.

No caso da AmBev, podemos citar como custos fixos o salário dos funcionários administrativos e da gerência, aluguel de galpões, seguros, segurança e vigilância, tanto nas fábricas quanto nos centros de distribuições. Os encargos sociais também se encaixam nos custos fixos da AmBev.

Se tratando dos custos variáveis, podemos colocar as contas de água e energia, combustíveis, reparos, dentre outros. Um dos maiores custos variáveis na AmBev é o de matéria prima. Em alguns períodos do ano é necessário que haja um aumento da produção, como no Carnaval ou festas de fim de ano. Nesses momentos, a produção é aumentada, necessitando então de mais matéria prima, o que eleva esse custo. Ou também a contratação de colaboradores temporários, para suprir esse aumento na produção.

3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS

Os custos diretos de uma empresa podem ser identificados e diretamente apropriados a cada tipo de produto a ser custeado, no momento de sua ocorrência. São ligados diretamente a cada tipo de bem e função de custo, pode ser atribuído de forma direta em um produto, centro de custo, linha de produção ou departamento.

Não há necessidade de rateio para ser atribuído aos produtos, ou seja, são aqueles diretamente incluídos no cálculo dos produtos.

Os custos são calculados aos produtos, com valores individuais para cada um. Eles são individuais aos produtos e serviços, e se identificam imediatamente com a produção final, mantendo um valor proporcional.

Entretanto os custos indiretos não podem apropriar diretamente a um bem ou função de custo no momento de sua ocorrência, ou seja, atribui parcelas de custos de cada bem ou função por meio de critério de rateio. É um custo que não pode ser atribuído diretamente a um produto, linha de produção, departamento e centro de custo. Necessita de critérios ou parâmetros para atribuição ao objeto custeado.

A AmBev para reduzir seus custos e oferecer um produto mais barato sem ficar refém da concorrência, adotou como principal estratégia as garrafas de vidro retornável. Há dois anos a empresa vem aumentando a distribuição de garrafas de vidros retornáveis. Esse modelo favorece as margens da empresa, pois gasta menos com embalagens. Com as cervejas que são vendidas em lata, o alumínio das latas corresponde por 20% dos custos da empresa.

4. CONCLUSÃO

O presente trabalho abordou o tema Estratégia em Logística em um centro de armazenagem, especificamente de uma distribuidora de bebidas. A logística é um dos ramos da gestão cujas atividades estão voltadas para o planejamento de armazenagem e distribuição de produtos. Diante disso, buscou-se descrever o processo operacional de recebimento e armazenagem dos produtos recebidos no centro. Verificou-se que a questão básica do gerenciamento logístico é como estruturar sistemas de distribuição capazes de atender de forma econômica os mercados geograficamente distantes das fontes de produção, oferecendo níveis de serviço cada vez mais altos em termos de disponibilidade de estoque e tempo de atendimento. Descreveu-se, ainda, o processo de coleta de pedidos e de planejamento das entregas diárias, identificando os gargalos da infraestrutura operacional para atender a demanda. Pretendeu-se, ainda, analisar as melhorias implementadas pela empresa nos últimos anos e apresentar propostas de melhorias para minimizar o custo logístico, visto que os principais custos logísticos são originados pelas atividades de transporte e de manutenção de estoques.

No intuito de apoio ao estudo dos processos da empresa, buscou-se uma fundamentação teórica que abordasse os assuntos pertinentes à pesquisa. Inicialmente foram apresentados conceitos de logística. Observou-se que a estruturação do gerenciamento logísticos deve se voltar para a questão central da distribuição dos produtos dentro de critérios que otimizem o uso das instalações, atentando para que não haja interrupção no fornecimento do produto. Ainda baseando-se na literatura pertinente, fez-se um estudo a respeito dos centros de distribuição o qual deve apresentar grau elevado de qualidade de serviços, custos operacionais competitivos em relação ao concorrente e retorno adequado ao capital aplicado. Em seguida, fez-se um estudo a respeito dos centros de armazenagem, que é uma das áreas mais tradicionais de suporte ao processo logístico. Nesse contexto, observou-se que a área de armazenagem

é composta por estruturas como porta pallets. O gerenciamento de um centro de armazenagem pode produzir economia substanciais.

Nesse contexto, verificou-se que o armazenamento e distribuição da carga como parte de uma cadeia produtiva, em cujo processo o transporte se encontra agregado aos demais serviços e vinculado ao mercado tem duas consequências principais. A primeira refere-se à necessidade de se manter estratégias conjuntas entre o transporte e os demais processos produtivos. A segunda é a adequação dos padrões de serviços de transportes com as outras etapas do processo. Para uma excelência nos padrões dos serviços de transportes é necessário que a infraestrutura implantada tenha qualidade e quantidade suficientes para suprir a demanda.

Com as constantes mudanças na legislação, principalmente nos grandes centros urbanos, torna-se essencial, periodicamente, efetuar uma revisão dos procedimentos adotados na roteirização das entregas dos produtos. Recomendou-se que, para maior agilidade e segurança na montagem da carga, todo o processo deve ser automatizado e, para maior locomoção tanto de cargas quanto de colaboradores, o espaço deve ser ampliado.

Também é necessário garantir o acompanhamento diário das operações, sendo recomendado que o responsável pela distribuição dos produtos aos clientes finais (grandes varejistas e grupos de pequenos varejistas) deve disponibilizar no sistema de comunicação interna todo o processo, para que os colaboradores que executam a parte operacional tenham acesso às informações vigentes. Nesse caso específico, deve-se utilizar a planilha planner que é uma ferramenta para ajuste da frequência de visita dos vendedores, conforme diretrizes de vendas repassadas pelo responsável pelo processo de vendas para a equipe de produtividade.

As novas exigências para a atividade logística no mundo vêm passando por um maior controle e identificação de oportunidades para a redução de custos, dos prazos de entrega, do aumento da qualidade no cumprimento do prazo de entrega, da disponibilidade cada vez mais constante dos produtos, da programação das 64 entregas, bem como da facilidade na gestão dos pedidos, dentre outros, que dependem do avanço

da tecnologia para se desenvolverem. Nesse contexto conclui-se que o centro de distribuição tem um papel fundamental dentro da logística de uma empresa, centralizando o estoque de seus produtos e garantindo vantagens econômicas e eficiência de todo o processo desde a distribuição final do produto.

A realização deste trabalho permitiu o aperfeiçoamento da capacidade de entender um processo de logística e sua aplicação em uma empresa voltada para a distribuição e armazenagem de bebidas. Finalizando, percebe-se a importância da revisão de literatura em logística, visto que esta aprendizagem fecha um ciclo de conhecimentos acumulados.

REFERÊNCIAS

<https://saclogistica.com.br/a-logistica-da-ambev/>

<https://www.treasy.com.br/blog/custos-diretos-indiretos-fixos-e-variaveis/>

<http://www.ambev.com.br>

<https://www.tororadar.com.br/acoes/abev3-ambev/cotacoes-bovespa>

ANEXOS

Essa parte está reservada para os anexos, caso houver, como figuras, organogramas, fotos etc.