



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

**PROJETO INTEGRADO**  
CADEIA DE SUPRIMENTOS  
**AmBev**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2021

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

**PROJETO INTEGRADO**  
**CADEIA DE SUPRIMENTOS**  
**<AMBEV>**

MÓDULO GESTÃO LOGÍSTICA

GESTÃO LOGÍSTICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS – PROF<sup>a</sup>  
ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

GESTÃO DE PROCESSOS – PROF<sup>a</sup> ELAINA CRISTINA PAINA  
VENÂNCIO

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, RA1012018200315

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2021

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>5</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>7</b>
3.1 GESTÃO LOGÍSTICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	7
3.1.1 A ÁREA DE SUPRIMENTOS	11
3.1.2 ETAPAS DO PROCESSO DE SUPRIMENTOS	12
3.2 GESTÃO DE PROCESSOS	16
3.2.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	17
3.2.2 PROCESSOS DA ÁREA DE SUPRIMENTOS	20
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>26</b>

# 1. INTRODUÇÃO

As empresas e instituições em geral, vem buscando incessantemente a excelência em seus processos. Tal busca visa oferecer produtos e serviços cada vez melhores a preços competitivos; reduzir custos sem comprometer a qualidade; gerar benefícios aos acionistas e funcionários; oferecer aos clientes produtos de qualidade e preço acessível; obter lucro, que é o que todos almejam, com isso garantido a sobrevivência das organizações.

Este processo contínuo de melhoria não é apenas uma opção a mais que as empresas possuem para traçar suas diretrizes gerenciais, mas sim uma questão de sobrevivência em ambiente fortemente competitivo.

Possuir suprimentos em níveis adequados, analisar, programar e controlar as diversas variáveis que os suprimentos sofrem, tornou-se uma das questões de sobrevivência, principalmente no ramo de bebidas, ramo este que versará o trabalho.

Os estoques de produto acabado, representam capital parado, capital que poderia ser utilizado em outro investimento, mas sem eles as empresas não conseguem atender às incertezas do mercado. Neste contexto, é inevitável possuir uma gestão de suprimentos que garanta o atendimento dos clientes e também que impacte no negócio, mantendo o capital empregado nos estoques em níveis que não comprometem o resultado final da organização.

O ramo de bebida brasileiro, mais precisamente o cervejeiro, modificou-se muito com a fusão da Brahma e Antartica, pois esta união consolidou as duas maiores cervejarias em uma só, sendo alvo de protestos e ações dos concorrentes contra a fusão.

Mesmo sendo líder de mercado, a AmBev compete acirradamente com os concorrentes por cada ponto percentual de aumento de venda, mantendo uma estratégia

de crescimento fundamentado em princípios de gerenciamento de receita e persegue continuamente a maior eficiência em custos.

Um dos desafios para se manter competitivo, rentável, adaptar-se às incertezas do mercado e buscar possibilidades de minimizar custos, é possuir um sistema de gestão de estoques adequado às necessidades de distribuição dos produtos produzidos.

Segundo Ching (1999), a política de suprimentos exerce influência muito grande na rentabilidade da empresa. Os estoques absorvem capitais que poderiam estar sendo investidos de outras maneiras, desviam fundos de outros usos potenciais e têm o mesmo custo de capital que qualquer outro projeto de investimento da empresa.

Tentando alcançar equilíbrio, conciliando as incertezas do mercado com o volume de produtos produzidos, todas as filiais da AmBev, tenta-se programar a produção a mais próxima possível da realidade, utilizando as previsões de vendas das áreas comerciais, comparado com as vendas de anos anteriores e buscando indicadores que possam antever possíveis variações nas vendas dos produtos.

Atualmente a forma utilizada pela área de logística para programar e controlar os suprimentos vem encontrando grande dificuldade, pois devido ao grande número de variáveis, externas e internas, ocorrem grandes mudanças no decorrer do mês, mudanças estas que interferem diretamente nos níveis de estoques, acarretando muitas vezes indisponibilidade de produto acabado ou sobra, conseqüentemente onerando o capital empregado da companhia.

Uma preocupação constante em qualquer empresa é os níveis de suprimentos, portanto, fica imprescindível um controle eficaz na Gestão de Suprimentos. Diante disso, torna-se indispensável uma cadeia de logística eficiente e sob controle permanente para obter uma vantagem competitiva que garantirá supremacia em relação aos concorrentes.

O mercado de bebidas, sofre muito com a sazonalidade devido aos períodos de frio, portanto, as incertezas da demanda são maiores, e para que sejam minimizados seus efeitos, um controle muito mais efetivo dos suprimentos faz-se necessário, e se não

garante, ao menos minimiza os custos que geram os suprimentos, ou a falta de produto no mercado.

**“O controle de suprimentos é a parte vital do composto logístico, pois estes podem absorver de 25% a 40% dos custos totais, representando uma porção substancial do capital da empresa. (BALLOU, 1993, p.204).”**

Portanto, é importante a correta compreensão do seu papel do controle de estoques na logística e de como devem ser gerenciados.

## 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 LOGÍSTICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Segundo Chopra e Meindi (2003), a cadeia de suprimentos é a soma de todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento ao pedido de um cliente. Não se trata apenas de fabricantes e fornecedores, mas também os transportadores, depósitos, varejistas e os próprios clientes.

Segundo Christopher (2009), o gerenciamento da Cadeia de Suprimentos apoia-se na estrutura logística para criar vínculos e coordenação entre os processos de todas as organizações que participam do fornecimento do produto. Ching (1999), ao abordar a gestão da cadeia de suprimentos, destaca que esse processo se inicia na saída da matéria-prima do fornecedor, passa pela produção, montagem e termina na distribuição dos produtos aos clientes finais; além da formulação e implementação de estratégias baseadas na retenção do cliente atual e obtenção de novos, bem como o gerenciamento eficaz da cadeia.

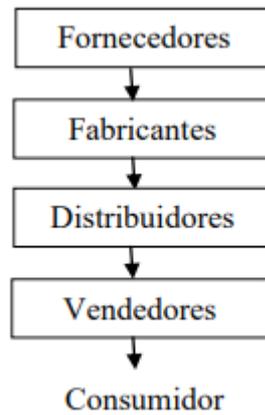
Generalizando, os elementos de uma cadeia de Suprimentos são:

**Fornecedores** – são responsáveis pelo início da cadeia de suprimentos, pela matéria-prima, materiais beneficiados, peças, componentes que serão fornecidos para compor o produto final;

**Fabricantes** – são os principais responsáveis pela agregação de valor, pela realização do produto final, seja este fabricado ou montado;

**Distribuidores** - São responsáveis pela logística de movimentação e posicionamento do produto e pelo gerenciamento dos canais de distribuição;

**Vendedores** – sejam atacados ou varejos, são responsáveis pela venda, pela absorção do produto pelo mercado.



A representação da Cadeia de Suprimentos como mostrada na figura 5 é uma mera simplificação. A própria ideia de cadeia em linha foge da realidade, uma vez que as cadeias de suprimentos são na maioria das vezes compostas por redes. E dentro dessas redes podem haver outras divisões, funções repetidas e fora da sequência idealizada.

Apesar de simples, o modelo apresentado na figura 4 serve para entender algumas estratégias referentes à composição de cadeias de suprimentos e relações entre compradores e fornecedores que serão tratadas no artigo. Dentre essas possibilidades têm-se as estratégias de verticalização e horizontalização.

A horizontalização refere-se a especialização de uma empresa em se situar em uma atividade da Cadeia de Suprimentos. As demais atividades são responsabilidades de outras empresas, e o relacionamento entre essas se dá através de terceirização e parcerias.

A verticalização refere-se a atuação em duas ou mais atividades da cadeia de suprimentos, tendo assim um domínio de parte do processo, o que permite uma maior liberdade de decisão, independência, domínio da cadeia e gerenciamento de custos. No

entanto, enfrenta desafios como uma mudança do foco do negócio e o investimento maior em processos de natureza diferente.

## REMODELAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Neste item serão abordados aspectos específicos de cada um dos elos das cadeias de suprimentos de cerveja e de refrigerantes (fornecedores de insumos, fábricas e distribuidores), a fim de confrontar as mudanças ocorridas com a AmBev antes e depois da criação da Holding.

Com a criação da nova empresa, era necessário efetuar o planejamento estratégico da mesma para o longo prazo. Neste contexto foram identificadas as oportunidades de localização e capacidades das unidades fabris, modais de transporte, sinergia em compras etc. Segundo Ballou (2001), “o planejamento estratégico opera com dados que são frequentemente imprecisos e incompletos. Os dados podem ser estimados pela média, e os planos são normalmente considerados bons se estiverem razoavelmente próximos do ótimo”. No Quadro estão assinaladas as principais decisões objeto de análise nos estudos preparatórios para a criação da AmBev.

Quadro 3 - Exemplos de tomada de decisões estratégicas, táticas e operacionais

Tipo de decisão	Estratégica	Tática Nível de decisão	Operacional
Localização	Número de locais, Tamanho e localização	Posicionamento de estoques	Roteirização, aceleração e despacho
Transportes	Seleção de modais	Sazonalidade do <i>mix</i> de serviço	Quantidades e tempo de reabastecimento
Compras	Políticas	Contratação, seleção de fornecedor	Liberação de pedidos
Armazenagem	<i>Layout</i> , seleção de local	Escolha sazonal de espaço	
Serviços ao cliente	Estabelecimento de padrões		Preenchimento de pedidos

Fonte: Ballou (2001)

No remodelamento da AmBev buscou-se a minimização de custos, o que está em linha com Fisher (1997), pois como se trata de produtos funcionais o ideal é que a cadeia de suprimentos seja eficiente, com custos baixos.

<b>Itens</b>	<b>Processo eficiente</b>	<b>Processo responsivo</b>
Propósito principal	abastecer a demanda previsível ao mínimo custo	responder rapidamente a demanda imprevisível para minimizar falta de estoque, descontos forçados e estoques obsoletos.
Foco na manufatura	manter alta taxa de utilização dos recursos	desenvolver <i>buffers</i> de capacidade
Estratégia de estoques	gerar ciclos altos e minimizar estoques na cadeia	desenvolver <i>buffers</i> de estoque e partes ou produtos acabados
foco no <i>lead time</i>	encurtar <i>lead time</i> até não afetar custos	investir agressivamente para reduzir <i>lead time</i>
Enfoque para escolher fornecedores	selecionar principalmente por custo e qualidade	selecionar principalmente por velocidade, flexibilidade e qualidade.
estratégia de projeto de produto	maximizar desempenho e minimizar custo	utilizar projeto modular para postergar diferenciação o quanto for possível

Fonte: Fisher (1997).

De acordo com Chopra e Meindl (2001), para que possa haver cadeias de suprimentos mais responsivas e eficientes algumas decisões podem ser tomadas quanto: ao ciclo (para ciclos maiores há custos maiores dos estoques; para ciclos menores há custo para pedidos mais freqüentes de produtos); à segurança (em função de demandas incertas, as empresas tendem a ter estoques de segurança para satisfazer a procura inesperadas por seus produtos – nessas condições as empresas podem incorrer em custos de ter estoque em excesso ou em custos de perder vendas por não terem estoques em quantidade suficiente para atender à demanda); à sazonalidade (neste caso se as empresas tiverem demandas muito variáveis ao longo do tempo, o custo de alterar a taxa de produção é muito elevado, levando-a a decidir por taxa de produção contínua e com menor incremento, optando por ter estoques nos períodos de baixa demanda); trade-off entre responsividade e eficiência (em geral, a cadeia terá maior proximidade com o cliente se houver aumento nos estoques).

Além dos estoques, o transporte também possui uma atuação importante na cadeia de suprimentos, pois quanto maior for a demora nas entregas, a empresa será mais responsiva e menos eficiente, pois terá estoques maiores. Para que a empresa possa aumentar esses dois componentes (responsividade e eficiência) uma das alternativas seria tomar decisão ótima através da combinação certa de estoques e de transporte. Para que as empresas obtenham maior eficiência na locação dos produtos, as instalações devem ser centralizadas, com ganhos em economia de escala. Neste caso, porém

poderia haver menor responsividade em função da distância entre a produção e o local de armazenamento.

As decisões sobre a localização das instalações devem levar em conta os seguintes componentes: locação (para optar entre centralizar ou não os produtos, deve-se considerar, entre outros, fatores macroeconômicos e estratégicos, qualidade e custo dos trabalhadores, custo das instalações, disponibilidade de infraestrutura, proximidade dos clientes, entre outros); capacidade da instalação (quanto maior, maior será a flexibilidade da empresa, porém com custos maiores ocasionará redução em sua eficiência).

Dentre os integrantes da cadeia, a informação constitui-se num dos principais responsáveis pelo seu desempenho, especialmente em decorrência do aumento da importância da tecnologia da informação. Apesar de não possuir presença física afeta toda a cadeia de suprimentos, podendo reduzir custos e melhorar a responsividade dentro de uma cadeia.

### **3.1.1 A ÁREA DE SUPRIMENTOS**

A Cervejaria Ambev, conhecida por sua cultura empreendedora, vem realizando eventos regionais em busca de parcerias com novos fornecedores e até o final do ano tem edições programadas em Minas Gerais, Paraná, Sergipe, Bahia, Piauí e Ceará.

Basicamente, a principal estratégia da empresa vem sendo criar novas marcas para estabelecer uma concorrência interna focando no cliente. O exemplo mais recente foi a criação da Brahma Duplo Malte, que teve uma ampla adesão no mercado de cervejas nacional. 14 de dez. de 2020.

Mantemos operações em 14 países das Américas, a partir de cinco unidades de negócio: Cerveja Brasil, a maior operação, com aproximadamente 70% do mercado;

RefrigeNanc Brasil, com refrigerantes, bebidas não alcoólicas e não carbonatadas; Quinsa (Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai e Uruguai); Hila-ex (Equador, Guatemala ...

Para se tornar um fornecedor acesse o site do Parceiro BEES e faça o pré-cadastro. Você vai receber a visita de um dos representantes para iniciar o processo com a AMBEV. Depois, se preferir, é possível comprar produtos direto no site Parceiro BEES.

A Ambev patrocina e participa ativamente dos grupos de discussão do Instituto Ethos, do qual é associada, sendo patrocinadora do Portal Empresa Limpa e signatária do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção. Além disso, é sócia fundadora do Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial (ETCO).

### **3.1.2 ETAPAS DO PROCESSO DE SUPRIMENTOS**

O mercado de bebidas assume importância com o crescimento da renda de um país, onde as pessoas deixam de beber apenas água e passam a consumir outros produtos de maior valor agregado. Atualmente o Brasil apresenta uma posição de destaque no mercado mundial de bebidas, sendo extremamente significativo no que tange a arrecadação de impostos por parte dos governos estaduais. No segmento 23 de cervejas, o país é o quarto maior produtor, com cerca de 8,5 bilhões de litros por ano. No segmento de refrigerantes, ocupa também a quarta posição, com 11 bilhões de litros por ano.

As novas competências necessárias ao ambiente empresarial, que sofre mudanças constantemente, requerem uma revisão dos parâmetros de gestão. O planejamento estratégico possibilita que essas revisões sejam realizadas tanto interna quanto externamente em uma empresa. A estratégia nada mais é do que a busca por um plano de ação para desenvolver e ajustar continuamente a vantagem competitiva de uma empresa.

De acordo com Ballou (1999, p. 39) destacou que uma boa estratégia logística deve focar nos seguintes objetivos: a) Redução de custos: reduzir os custos variáveis relacionados à movimentação e estocagem. Inclusive avaliando meios alternativos de ação, como meios de transporte e filiais. b) Redução do capital: o foco é maximizar o retorno sobre o investimento e reduzir os custos direcionados ao sistema logístico, ou seja, evitando despesas de armazenagem, por exemplo, viabiliza uma entrega direta ao cliente, reduzindo além do custo, o tempo de entrega. c) Melhorias no serviço: essas estratégias são proporcionais ao nível do serviço prestado, ou seja, quanto maior a qualidade requerida, maiores serão as melhorias neste serviço.

Ao ter uma estratégia competitiva, a empresa exhibe as necessidades que o consumidor possui e que ela pretende satisfazer, sendo por meio de seus produtos ou de seus serviços. Ballou ainda cita que as atividades da função logística podem ser divididas em três grandes grupos: atividades estratégicas, atividades táticas e atividades operacionais. Assim, para obter-se uma mudança futura na empresa, a inserção do planejamento estratégico, que são a união de princípios teóricos, procedimentos metodológicos e de técnicas de grupo, é possível que essas alterações sejam aplicadas a qualquer tipo de empresa.

A AmBev opera em quatorze países das Américas, a partir de cinco unidades de negócio: Cerveja Brasil, a maior operação, com aproximadamente 70% do mercado (recentemente atingiu a marca histórica de 72% de participação no mercado de cervejas); RefrigeNanc Brasil, com refrigerantes, bebidas não alcoólicas e não carbonatadas; Quinsa (Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai e Uruguai); Hila (Equador, Guatemala, Nicarágua, El Salvador, Peru, República Dominicana e Venezuela) e Canadá. Os produtos fabricados nas Unidades Produtivas são distribuídos em aproximadamente dois milhões de pontos de venda.

A operação logística utiliza diversas iniciativas de escoamento - rodoviário, ferroviário e marítimo. Uma frota de 3.100 caminhões, somente no Brasil, transporta os produtos das fábricas para os centros de distribuição, revendas e pontos de venda. O grupo está constituído de 34 fábricas (incluindo as verticalizadas), 59 centros de distribuição, 165 revendas e um milhão de pontos de venda somente no Brasil. As

fábricas verticalizadas que atendem parte de nossa demanda em embalagens, hoje são responsáveis pelo suprimento de parte dos insumos relacionados a embalagem dos produtos, como por exemplo a fábrica do Rio de Janeiro Vidros, unidade que supre parte da necessidade total da Ambev em garrafas - tanto âmbar como do tipo long neck.

A Ambev também busca no mercado parte dos seus suprimentos em embalagens. É o caso dos plásticos PET e das latas. São adquiridas latas de 269 ml, 350 ml e 473 ml. Já o plástico PET chega em pré-forma. Também são comprados materiais como filme shrink, caixa carton, pallets e garrafeiras, entre outros, sendo um dos mais importantes fluxos dentro da cadeia produtiva o desenvolvimento de modelos otimizados junto aos fornecedores desses insumos. São utilizados fretes em diversos modais (rodoviário, marítimo, fluvial, ferroviário) para transportar insumos até as fábricas. O mais expressivo é o transporte rodoviário. Os portos e as ferrovias são outras vias logísticas utilizadas, principalmente para carregamento de insumos e suprimentos para a produção.

Ao chegar às fábricas, todos os insumos são depositados em armazéns, que funcionam 24 horas em 90% dos casos. Todas as fábricas contam com silos. Ao todo são 500 empilhadeiras nas fábricas. Além do recebimento de insumos, as Unidades fabris contam com um fluxo contínuo de controle de materiais (peças, componentes, subcomponentes, etc) que por definição constituem boa parte dos Almoxarifados responsáveis por permitir que o negócio seja mantido em 12 atividades plena. Para isso, a estrutura da cadeia deve trabalhar em ponto próximo ao último, garantindo indicadores de produtividade e custo que sustentam e mantêm a expressividade do crescimento de mercado da AmBev.

Com a criação de novas empresas, era necessário efetuar o planejamento estratégico da mesma para o longo prazo. Neste contexto foram identificadas as oportunidades de localização e capacidades das unidades fabris, modais de transporte, sinergia em compras etc. Segundo Ballou (2001), “o planejamento estratégico opera com dados que são frequentemente imprecisos e incompletos. Os dados podem ser estimados pela média, e os planos são normalmente considerados bons se estiverem razoavelmente próximos do ótimo”.

De acordo com Chopra e Meindl (2001), para que possa haver cadeias de suprimentos mais responsivas e eficientes algumas decisões podem ser tomadas quanto: ao ciclo (para ciclos maiores há custos maiores dos estoques; para ciclos menores há custo para pedidos mais freqüentes de produtos); à segurança (em função de demandas incertas, as empresas tendem a ter estoques de segurança para satisfazer a procura inesperadas por seus produtos – nessas condições as empresas podem incorrer em custos de ter estoque em excesso ou em custos de perder vendas por não terem estoques em quantidade suficiente para atender a demanda); à sazonalidade (neste caso se as empresas tiverem demandas muito variáveis ao longo do tempo, o custo de alterar a taxa de produção é muito elevado, levando-a a decidir por taxa de produção contínua e com menor incremento, optando por ter estoques nos períodos de baixa demanda); trade-off entre responsividade e eficiência (em geral, a cadeia terá maior proximidade com o cliente se houver aumento nos estoques). Além dos estoques, o transporte também possui uma atuação importante na cadeia de suprimentos, pois quanto maior for a demora nas entregas, a empresa será mais responsiva e menos eficiente, pois terá estoques maiores. Para que a empresa possa aumentar esses dois componentes (responsividade e eficiência) uma das alternativas seria tomar decisão ótima através da combinação certa de estoques e de transporte. Para que as empresas obtenham maior eficiência na alocação dos produtos, as instalações devem ser centralizadas, com ganhos em economia de escala. Neste caso, porém poderia haver menor responsividade em função da distância entre a produção e o local de armazenamento. As decisões sobre a localização das instalações devem levar em conta os seguintes componentes: locação (para optar entre centralizar ou não os produtos, deve-se considerar, entre outros, fatores macroeconômicos e estratégicos, qualidade e custo dos trabalhadores, custo das instalações, disponibilidade de infraestrutura, proximidade dos clientes, entre outros); capacidade da instalação (quanto maior, maior será a flexibilidade da empresa, porém com custos maiores ocasionará redução em sua eficiência). Dentre os integrantes da cadeia, a informação constitui-se num dos principais responsáveis pelo seu desempenho, especialmente em decorrência do aumento da importância da tecnologia da informação. Apesar de não possuir presença física afeta toda a cadeia de suprimentos, podendo reduzir custos e melhorar a responsividade dentro de uma cadeia (Chopra e Meindl, 2001).

## 3.2 GESTÃO DE PROCESSOS

O gerenciamento da produção é realizado com forte ênfase na padronização e no cumprimento de uma rotina estabelecida. As anomalias são tratadas com o uso de ferramentas de solução como o ciclo PDCA, os diagramas, lista de verificação e gráficos.

A organização industrial é delimitada por um conjunto de normas, denominado de Projeto Manufatura - PM. Esse programa padroniza todos os procedimentos na unidade fabril, estabelecendo uma rotina para todos os funcionários. O Projeto Manufatura assemelha-se ao sistema TQM. Aplicado em todos os procedimentos da empresa, visa padronizar as atividades de forma que, em todas as fábricas do grupo, permaneça os mesmos procedimentos. O objetivo é estabelecer uma cultura única. Dessa forma um executivo do Rio de Janeiro que participa de uma reunião em Manaus presencia procedimentos semelhantes do que ele verificaria no seu local de trabalho. O programa foi formulado a partir da adoção das melhores práticas gerenciais e de controle da produção que foram observadas nas diversas fábricas do grupo ao longo de vários anos e está estruturado em três áreas: gestão, gente e qualidade.

- **Gestão**

Nessa área o projeto estabelece diretrizes que devem ser seguidas para que a gestão de produção ocorra de forma controlada e padronizada em todas as fábricas do grupo. No projeto constam ferramentas para o gerenciamento da rotina da produção que inclui planilhas, ferramentas de soluções de problemas e instruções sobre o que controlar, quando e como. Para se ter garantia de que todo processo esteja sob controle, são estabelecidas também as formas como devem ser tratadas as anomalias que ocorrem no processo de produção. Os procedimentos necessários e utilizados para atingir eficiência e estabilidade do processo de produção são registrados e tomados posteriormente como padrão. A ênfase na padronização é tão forte que existem normas no projeto que estabelecem a forma de condução das reuniões em todos os níveis

hierárquicos. Essas normas estabelecem o tempo de duração e a pauta e definem os participantes, modelo da ata e sequência da condução da reunião.

- **Gente**

O programa visa estabelecer na área de gente uma rotina para obter um ambiente de trabalho agradável, proporcionar capacitação e promover a motivação dos funcionários. Estão incluídas aqui atividades como: divulgação de benefícios, qualidade do refeitório, área de lazer e vestiários, plano diretor de segurança, sistemática da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA, política de encarreiramento, reconhecimento e responsabilidade social.

- **Qualidade**

Em relação à qualidade, o PM descreve todos os padrões técnicos de processo, assim como as diretrizes para o gerenciamento da rotina e anomalias da qualidade.

### **3.2.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

Toda empresa precisa de uma metodologia para conseguir o resultado desejado na entrega de um produto ou serviço. Basicamente, os processos organizacionais são necessários para que o produto esteja em conformidade com a qualidade desejada. É por meio dessa série de tarefas relacionadas, envolvendo pessoas e insumos, que a necessidade do cliente final é atendida. Controlar essas etapas é muito importante para garantir bons resultados.

Existem diversos tipos de processos. Compreender cada um deles é importante para saber o que a empresa deve priorizar e onde precisa investir mais energia. Processos primários ou processos finalísticos são aqueles que geram o serviço ou o produto para o público externo. Por meio deles, a organização atende às necessidades do seu cliente. Além disso, esse tipo de processo caracteriza o ramo no qual a empresa atua. Estamos falando do “core business”, isto é, de tarefas relacionadas à atividade principal da marca.

Processos de apoio ou processos de suporte são aqueles que não têm relação com o público externo. Aqui, o objetivo é fortalecer ou auxiliar o processo primário. Normalmente, processos de apoio estão ligados às áreas que afetam o processo primário, garantindo que ele ocorra adequadamente. Assim, a empresa pode entregar seus produtos sem interrupções na oferta.

Processos gerenciais são aqueles que estão ligados à gestão estratégica da empresa. Por isso, estão relacionados aos outros dois tipos. É a partir desse tipo de processo que as demais atividades podem ser continuamente monitoradas e aprimoradas. Ou seja, processos gerenciais ajudam a trazer mais eficiência.

Os processos organizacionais trazem uma série de benefícios para a organização, como a diminuição do desperdício, processos ineficientes, comumente, causam desperdícios de vários tipos. O mais óbvio deles é a perda de tempo, já que as tarefas podem demandar períodos muito mais longos para serem executadas. No entanto, por trás disso está o mau aproveitamento dos recursos humanos e das capacidades dos colaboradores. Frequentemente, as empresas desperdiçam potencial de seus funcionários, alocando-os em processos pouco eficazes. Por outro lado, investir na melhoria dos conjuntos de ações permite reduzir as perdas e aumentar a eficiência.

Como forma de exemplo de um processo organizacional, no infográfico abaixo, há uma forma exemplificada de como é feito o processo de fabricação da cerveja, desde o começo do tratamento da matéria prima até o final do processo.

# PROCESSO DE FABRICAÇÃO



### 3.2.2 PROCESSOS DA ÁREA DE SUPRIMENTOS

Para que a cadeia de suprimentos seja eficaz, tem muitas atividades envolvidas, como a seleção de fornecedores, negociação e compra de mercadoria e/ou serviços. A área de compras é uma das etapas no processo mais abrangente. A ideia central é garantir os suprimentos vitais, alinhando-os aos objetivos e às estratégias de uma organização. Para isso vários setores devem estar envolvidos no processo e muito bem integrados.

Na Cervejaria Ambev, tem como lema “Qualidade do campo ao copo”, ou seja, trabalham de olho em toda a cadeia produtiva, acompanhando e instruindo para que todos tenham o mesmo comprometimento de qualidade de que precisam para a excelência nos produtos, bem como a sustentabilidade que querem em tudo que envolve o negócio.

Para tanto, a empresa tem mais de 300 indicadores de qualidade na produção cervejeira e mais de mil indicadores em todo o processo. Além disso, promovem 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.

Tem como objetivo difundir e estimular a cultura cervejeira no agronegócio brasileiro e, para tanto, contam 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:** 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, tem 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 mantém com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), que promove a melhoria da qualidade da cevada por meio de pesquisa, inovação tecnológica e técnicas de manejo. Em 2017, investiram mais de \$300 mil em projetos voltados ao incremento do rendimento de cevada e da qualidade malteira.

Dessa forma, atuam como 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 R\$1 milhão no desenvolvimento de novas variedades de cevada.

Buscam melhorias constantes no relacionamento, na comunicação com a cadeia de fornecedores e investiram em diversas iniciativas nessa direção.

Atualmente, são mais de 11 mil fornecedores de produtos e serviços ativos nas cinco regiões do Brasil e em países pelo mundo que atendem os mais diversos setores, como de matérias-primas, embalagens, logística, marketing e outros serviços. Somente em 2017, 3.599 novas empresas passaram a fazer parte do time da AmBev, em mais de 350 cidades do Brasil e em países como Argentina, Chile e Bolívia.

A inclusão desses novos fornecedores deve-se principalmente ao esforço para integrar mais pequenos e médios fornecedores, localizados em regiões próximas às cervejarias e centros de distribuição.

Para agregar maior valor à gestão desse time, as compras são centralizadas em uma equipe de São Paulo, responsável por suprimentos do Brasil e de alguns países da América Latina, o que permite que fornecedores brasileiros expandem sua atuação para outros países da região e vice-versa.

## **Desenvolvimento de fornecedores**

### **Programa de Sustentabilidade dos Fornecedores**

Para incrementar o desenvolvimento desses parceiros nas questões relacionadas, principalmente, à sustentabilidade, lançaram em 2017 o Programa de Sustentabilidade dos Fornecedores.

O programa funciona a partir de quatro pilares principais:

- **Expansão**, que visa ao desenvolvimento de pequenos e médios fornecedores localizados perto das cervejarias, além do estreitamento de relacionamento com startups e jovens empreendedores.
- **Relacionamento** por meio de melhorias nos canais de comunicação e nas interações pessoais com os fornecedores.
- **Análise de risco**, por meio de realização de auditorias nos fornecedores.
- **Desenvolvimento**, com treinamentos e auditorias, especialmente nos programas de cevada, guaraná e logística.

### **Treinamento sobre a Política de Responsabilidade.**

A partir de várias ações nesses pilares, a empresa compartilha os conhecimentos em gestão para gerar novas oportunidades comerciais que ajudem no desenvolvimento dos fornecedores.

Realizam também um importante trabalho de compartilhamento e desenvolvimento com os produtores de cevada e de guaraná no Norte e no Sul do país, o que garante a qualidade das bebidas e a sustentabilidade da cadeia.

### **Política de Responsabilidade**

A AmBev tem uma Política de Responsabilidade Global de Suprimentos (PRGS), que define padrões e princípios a serem seguidos por ela e pelos fornecedores. Para garantir a aderência à política de forma efetiva, desenvolvem ações que reforçam esse compromisso com os fornecedores. Entre elas, a comunicação da política com os fornecedores por meio de treinamentos presenciais e on-line, e concluíram em 2017 as auditorias in loco, para averiguar o comprometimento efetivo com a política. Vale

destacar que, para ser fornecedor da Ambev, a empresa precisa, obrigatoriamente, compreender e aceitar os termos e condições desta política.

### **Pesquisa de satisfação**

A pesquisa de satisfação, que tem como propósito entender pontos que a empresa pode melhorar no relacionamento com fornecedores, teve um avanço importante em 2017, passou por atualizações e foi aplicada em todos os países da América Latina. Ficou mais rígida e mais assertiva em alguns pontos e reflete hoje, por exemplo, o real nível de satisfação com cada um dos canais de interface com os fornecedores.

Em 2017, com a mudança do método de avaliação para Net Promoter Score (NTP), a empresa constatou que 82% dos fornecedores estão satisfeitos ou muito satisfeitos em trabalhar com eles.

### **Supplier Value Creation**

A AmBev conta com um programa criado para gerar incremento de desempenho dos fornecedores, o Supplier Value Creation (SVC).

Nesse programa, utilizam o know-how em três grandes plataformas – logística, sourcing e manufatura para identificar as lacunas que os fornecedores possuem nessas áreas e definir em conjunto um plano para ajudá-los a solucionar questões.

## 4. CONCLUSÃO

A determinação dos níveis de estoque de um produto é um processo que requer envolvimento constante de profissionais ligados a eles, exigindo análise detalhada das variáveis envolvidas, principalmente no caso estudado que envolvia diversos produtos que possuíam características muito diferentes.

É fundamental que a empresa, através de seus profissionais, tenham pleno conhecimento dos fatores que influenciam na determinação dos níveis de estoques. Existem fatores internos e externos que agem e interagem influenciando diretamente neste processo.

A realização deste trabalho teve como objetivo verificar e analisar a gestão de estoque de produtos acabado, verificando a influência dos fatores internos, que no caso são as programações de produção, estocagem e controle, e externos, que são as previsões de envasamento e vendas da gestão da AmBev.

Hoje a gestão de estoque interna na companhia é feita por uma pessoa, a analista PCP, fato este que deve ser revisto, pois pela importância que os estoques representam para a empresa, deve haver mais pessoas envolvidas nesse processo.

A maioria das sugestões de melhorias são passíveis de implementação, sem que haja custos elevados e que poderão auxiliar a gestão de estoques das unidades, proporcionando assim maior eficiência e conseqüentemente melhores resultados.

Analisando o fluxo dos processos desempenhados no armazém e aplicando uma matriz de criticidade, pôde-se estabelecer os principais pontos críticos que poderiam ter influência na diferença de estoque, sendo eles: erro na contagem, quebras por movimentação, erro do sistema de carregamento. Adicionando uma análise dos dados adquiridos em pesquisas, observou-se que o principal ponto crítico é o erro de carregamento, de modo que os demais pontos não apresentam um resultado conclusivo de interferência na diferença de estoque mensal.

É de suma importância que a empresa, juntamente com seus profissionais, tenha pleno conhecimento dos processos, resultados finais e fatores que influenciam na diferença de estoque final obtida através do inventário mensal. Ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, notou-se que muitos dados não são tratados com foco na diferença de estoque e há dados que passam despercebidos pela gestão, podendo ser um problema, que se resolvido refletiria positivamente nos resultados.

## REFERÊNCIAS

AMBEV. **Relatórios Financeiros AmBev**. Disponível em: . Acesso em: 03 maio. 2021.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento de cadeia de suprimentos: organização e Logística empresarial**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

<https://www.imam.com.br/logistica/noticias/tecnologia-da-informacao/2421-amb-ev-otimiza-processos-da-area-de-logistica>

Acesso: 04/06/2021

<https://www.cervesia.com.br/noticias/noticias-de-mercado-ervejeiro/692-amb-ev-ja-esta-comprando-no-brasil-toda-a-cevada-que-usa.html> Acesso: 04/06/2021

<https://www.google.com/amp/s/wearelogo.com/blog/pt/logistica-da-amb-ev/amp/>

Acesso: 04/06/2021

<https://rockcontent.com/br/blog/processos-organizacionais/>

Acesso: 02/06/2021