



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

PROJETO INTEGRADO
CADEIA DE SUPRIMENTOS
Ambev S.A

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 S.A

MÓDULO GESTÃO LOGÍSTICA

GESTÃO LOGÍSTICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS – PROF^a
ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

GESTÃO DE PROCESSOS – PROF^a ELAINA CRISTINA PAINA
VENÂNCIO

ESTUDANTES:

ESTUDANTE: NATHÁLYA CAROLINE DA
SILVA BERNARDO RA: 18001386

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2021

UNifeob
CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
3. PROJETO INTEGRADO	5
3.1 GESTÃO LOGÍSTICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	5
3.1.1 A ÁREA DE SUPRIMENTOS	7
3.1.2 ETAPAS DO PROCESSO DE SUPRIMENTOS	9
3.2 GESTÃO DE PROCESSOS	12
3.2.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	13
3.2.2 PROCESSOS DA ÁREA DE SUPRIMENTOS	15
4. CONCLUSÃO	17
REFERÊNCIAS	19
ANEXOS	21

1. INTRODUÇÃO

Neste presente trabalho, será abordado de forma sucinta a gestão de processos logísticos da famosa organização Ambev.

A logística está fundamentada nas atividades de processamento do pedido, manutenção de estoques, armazenagem, movimentações internas nos armazéns e movimentações externas entre os componentes da cadeia logística, o transporte e seus modais, rodoviário, ferroviário, aquaviário e aeroviário.

Duas características permeiam o desenvolvimento das atividades humanas no século XXI: informatização e competição acirrada.

Essas características requerem a elaboração de estratégias de logística atualizadas para a competente gestão da cadeia de suprimentos, as quais por sua vez estão relacionadas com o sistema produtivo, sistema de distribuição e cliente final.

Por sua vez, a estrutura de fluxos produtivos deve levar em conta não somente as questões internas da empresa, mas também o fluxo total de toda cadeia de suprimentos.

A logística deve investir em satisfação das expectativas dos clientes, redução de custos de produção, organização interna, operação de processos, em conhecimentos para o trabalho com demanda, vendas e suprimentos, implantação de tecnologia adequada em todos os setores ou processos, adequando-se também aos 4Ps (espaço físico, processo, pessoas e procedimentos).

A rapidez e a precisão das informações logísticas são dois fatores básicos para a eficiência operacional de uma organização. Por isso as atividades de processamento de pedidos são tão importantes na SCM.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa Ambev S.A, de CNPJ 07.526.557/0001-00, tem como atividade principal a fabricação e distribuição de cervejas, refrigerantes e bebidas não carbonatadas e não alcoólicas.

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

Em 1853 houve a fundação da primeira cervejaria do Brasil, a Bohemia. Então, em 1885, um grupo de industriais paulistas adquiriram um terreno em São Paulo, onde foi instalada a matriz da Companhia Antártica Paulista, onde se produziam gelo e produtos alimentícios.

Em 1889 a Antártica começa a produzir cervejas, ganhando sua primeira logomarca em 1895, carregando no rótulo 5 anos após uma imagem do Cometa Harley em homenagem a sua passagem.

A primeira filial da Antártica foi inaugurada em Ribeirão Preto, em 1911 e a partir daí a Brahma, Antártica e Bohemia passaram por várias mudanças ao longo dos anos, sempre procurando se diferenciar na qualidade dos sabores.

Atualmente são 30 cervejarias, maltarias, refrigeranteiras, fábrica de rótulos, rolha e vidro. Mais de 30 mil colaboradores no Brasil e mais de 100 centros de distribuição.

No primeiro trimestre, deste ano, a companhia registrou lucro líquido de R \$2,733 Bilhões, uma alta de 125,7% em relação aos 3 primeiros meses de 2020. O resultado foi favorecido pela redução de medidas de restrição adotadas por causa da pandemia de Covid-19, bem como melhora no resultado financeiro.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO LOGÍSTICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A cadeia de suprimentos ou *supply chain*, é o nome dado ao conjunto de processos interligados que abrange todo o ciclo de vida de um determinado bem e toda a operação de uma empresa: compra, produção, armazenamento, movimentação interna, transporte e distribuição até o consumidor final.

Uma cadeia de suprimentos bem planejada parte em 3 níveis de decisão da empresa: o estratégico, o tático e o operacional, resultando em cumprimentos dos prazos, redução de custos, satisfação do cliente e sustentabilidade.

Por sua vez, para obter sucesso, a cadeia de suprimentos possui etapas:

1. Produção: Está ligada às necessidades dos clientes, bem como à demanda do mercado. Nesta etapa são considerados os produtos que serão confeccionados e quais serviços serão terceirizados.

2. Fornecedor: Diz respeito ao local e a forma como os bens e serviços serão produzidos, impactando na capacidade de produção dos fornecedores para atender as necessidades da empresa de maneira eficiente e econômica. Nesta etapa é preciso monitorar os prazos de entrega, a quantidade e qualidade dos materiais utilizados.

3. Estoque: O planejamento do estoque é uma etapa crítica na cadeia de suprimentos. O local de armazenamento e o tempo de permanência de cada item devem ser considerados, especialmente se a empresa atuar com produtos perecíveis.

4. Localização: É onde está ou será instalada a fábrica. Para que a logística reversa seja bem sucedida e o índice de satisfação do cliente seja maior, o ideal é buscar

por locais de fácil acesso e com alta demanda. Aqui, a empresa pode considerar em suas decisões as cidades e estados que oferecem incentivos fiscais e outras facilidades.

5. Transporte: A empresa precisa contar com uma equipe de transporte de total confiança e capaz de garantir os prazos estipulados – seja ela terceirizada ou não. É necessário planejar não apenas o processo de logística interna como também a externa, tendo sempre em mente os custos elevados que a logística reversa exige.

6. Informação: A captação de dados e informações de todas as etapas da cadeia é um passo essencial para promover melhorias constantes nos processos, reduzir custos e, novamente, garantir a satisfação do cliente.

Existem alguns tipos de cadeia de suprimentos:

A – Totalmente flexível: geralmente utilizado em mercado de alta demanda e com consumidores com baixa sensibilidade ao preço. Seu foco é a entrega rápida para o cliente final. Exemplo: e-commerce.

B – Ágil: é mais utilizado em mercados onde a fidelidade dos consumidores é baixa, em que se exigem entregas rápidas e em que preços mais elevados são rechaçados. Seu foco é responder rapidamente a demandas pouco previsíveis. Exemplo: insumos industriais.

C – Enxuta: Usada em mercado B2B competitivos, com clientes altamente sensíveis ao preço, exigindo respostas conscientes para demandas previsíveis. Seu foco se dá em eficiência, economia de escala e no baixo custo de produção e entrega. Exemplo: fornecedores de suprimentos de escritório.

D – Reabastecimento contínuo: voltado para mercados com demandas mais previsíveis, em que há certa fidelidade dos clientes e as relações de trabalho são mais próximas. Aqui o foco é no desenvolvimento da fidelidade dos consumidores com produtos e serviços confiáveis. Exemplo: fornecedores de bebidas para bares.

No entanto, para fazer uma boa gestão de uma cadeia de suprimentos é preciso ter uma equipe alinhada para garantir que o estoque seja fornecido de maneira adequada e de acordo com a demanda, estruturando processos para maior eficiência e para evitar problemas com retrabalho e adequações na cadeia produtiva.

Se faz necessário também a análise de fornecedores, mantendo um bom controle sobre seus parceiros em relação ao melhor custo-benefício na aquisição de matérias-primas de qualidade e que não prejudiquem o produto final que será entregue ao cliente. Ter um canal de atendimento com o cliente e usar a tecnologia também é importante para receber feedbacks positivos ou negativos com agilidade e facilidade.

3.1.1 A ÁREA DE SUPRIMENTOS

A função de compras é a responsável pela obtenção do material no mercado fornecedor, interno ou externo, através da mais correta tradução das necessidades em termos de fornecedor/requisitante.

É importante que o comprador esteja em situação de certificar-se se o material comprado de um fornecedor está de acordo com o solicitado, com condições de reconhecer, em eventual alternativa de cotação, uma economia do custo potencial ou a ideia de melhoria do produto.

A ABInBev, dona da Ambev, contratou em 2021, programadores para desenvolver aplicativos que consolidam, atualizam e fornecem dados e KPIs globais para todos os usuários da área de negócios da empresa.

A ideia era facilitar as decisões com uma visão global dos dados financeiros da área de Supply Chain, KPIs, custos de insumos, matérias-primas e indicadores logísticos de forma unificada, atualizada e como fonte única.

Somente no caso dos KPIs, são mais de 3 mil indicadores dando suporte à cadeia de suprimentos da empresa em todo mundo, diariamente.

Com a plataforma de visualização de dados, a companhia pode analisar e comparar operações, impulsionando a eficiência e a competição interna em seus negócios.

A compra de insumos da empresa parte de ingredientes provenientes de uma agricultura consciente, dependendo de safras agrícolas de alta qualidade para preparar as cervejas. A Ambev procura qualificar seus produtores para que haja rendimento em seus grãos, com um solo saudável e de forma sustentável.

No entanto, foi criada uma política de fornecimento responsável, em que os produtores dos insumos devem implementar os princípios em suas atividades agrícolas e conduzir melhorias constantes de acordo com critérios estabelecidos. Quando a empresa adquire matérias-primas de terceiros, ela espera que esses fornecedores apliquem requisitos em sua cadeia de suprimentos.

Quanto a operação logística, procuram seguir padrões de excelência na alocação de transportes, em otimização das rotas de entrega, também regidos por uma política de responsabilidade global de suprimentos que abrangem as obrigações sociais, éticas e direitos humanos, ambientais e de governança, sendo indispensável para que seja firmado uma parceria comercial.

Essa parceria comercial surge a partir de contrato com cláusulas e obrigações, antes observadas de forma rigorosa o processo de contratação, auditorias periódicas e monitoramento, a cada carregamento, da segurança dos motoristas e veículos.

A Ambev utiliza o modelo de contratação de operadores logísticos spots. Com o atendimento a demandas eventuais específicas.

Para garantir a excelência dos serviços prestados, a Ambev adota uma política de revisão permanente de seus processos, que recentemente passou a incluir previsões também para os operadores logísticos spots:

A - Execução de pesquisa auto declaratória para mapeamento de itens críticos como:

- 1) Cumprimentos de jornada
- 2) Mapeamento de irregularidades trabalhistas
- 3) Condições de Trabalho

B - Criação do programa de Fornecimento Responsável, onde fomentamos que nossos fornecedores logísticos implementem:

- 1) Treinamentos e boas práticas de gestão de pessoas, em linha com as regras da CLT e normas sindicais
- 2) Processos de auditorias de acordo com matriz de risco de cada fornecedor, podendo ser documental ou in loco;
- 3) KPIs ativos para sinalização de eventuais irregularidades na gestão de pessoas;
- 4) Métricas socioambientais no processo de decisão de contratação de fornecedores.

3.1.2 ETAPAS DO PROCESSO DE SUPRIMENTOS

No cotidiano as empresas se deparam com diversas listas de compras, quando são selecionados produtos, analisamos as quantidades a adquirir e verificamos os preços, estamos executando o delineamento.

As etapas do delineamento para evitar compras desnecessárias e obter compras precisas são:

- 1. Listar os itens** – o delineador deverá ter conhecimento ou consultar um técnico especialista conhecedor da família do material que está sendo

delineado ou similar. Relacionar os itens com mais possibilidade de troca a partir da publicação técnica específica.

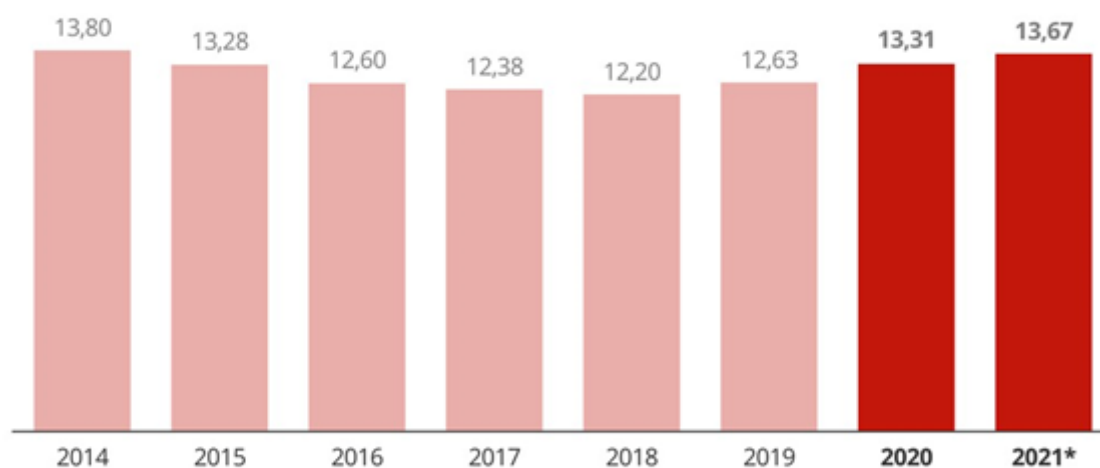
2. **Seleção** – Selecionar os itens obedecendo a critérios e normas com critérios da empresa.

Considerando o mercado atual, de enfrentamento a uma pandemia, o consumo de cerveja migrou para dentro de casa e o volume de vendas no Brasil é o maior desde 2014. As vendas da bebida no país cresceram 5,3% em 2021, na comparação com 2019, na contramão da economia e do mercado global.

Com restrições de funcionamento de bares, o consumo cresceu.

Vendas de cerveja no Brasil

Em bilhões de litros



*Projeção

Fonte: Euromonitor International

Em termos de faturamento, o crescimento foi ainda maior, impulsionado pela maior penetração das chamadas cervejas premium, mais caras, crescendo inclusive o número de cervejarias no Brasil, aproximadamente 14,4%.

Nas classes A e B, o percentual de brasileiros adultos que beberam cerveja em casa saltou de 74,7% em 2019 para 79,7% em 2020. Na classe C, subiu de

64,9% para 68,1%, enquanto que nas classes D e E passou de 53,1% para 57,5% em 1 ano.

Dentre as marcas mais consumidas, a Brahma e a Skol permaneceram na liderança das marcas com maior volume de vendas no país em 2020.

Podemos concluir que se o consumo dessas cervejas cresceu, a Ambev, por sua vez, adquiriu mais matéria-prima em 2021 para manter seu ciclo produtivo, devendo também aumentar sua produção.

A receita líquida da Ambev chegou a R \$16,6 bilhões no primeiro trimestre de 2021, um salto de 27,8% na comparação anual – dado que superou as projeções dos analistas e causou uma ótima primeira impressão.

Essa expansão da receita líquida se deve, basicamente, a dois fatores: a Ambev vendeu mais cerveja em todos os mercados de atuação, quase sempre com preços mais elevados. E, nesse front, destaque absoluto para o Brasil.

As unidades de negócio da Ambev no exterior também tiveram resultados fortes, novamente com a cerveja como protagonista.

Dito isso, os resultados consolidados da companhia trouxeram alguns pontos que, para alguns, jogam água no chope. O custo dos produtos vendidos aumentou 35,3% em um ano; as despesas com vendas, gerais e administrativas avançaram 13,9%.

Esse salto nos custos e despesas se deve, entre outros fatores, à taxa de câmbio, ao preço maior das commodities, às despesas com distribuição e às provisões com remuneração variável.

3.2 GESTÃO DE PROCESSOS

As empresas necessitam de estratégias e ferramentas eficazes para tornar os seus processos cada vez mais sustentáveis em ambientes altamente competitivos.

As técnicas de organização, sistemas e métodos (OSM) permitem uma definição clara dos procedimentos a serem desenvolvidos por empresas para o aprimoramento dos seus processos nas mais diversas áreas.

Segundo Maximiano (2008), a organização é um sistema de recursos que procura alcançar algum tipo de objetivo.

Os modelos de organização podem ser classificados como mecanicistas ou orgânicos. O modelo mecanicista opera com base nos processos das máquinas e nas operações de produção. Nesse tipo de organização, as regras são bem definidas e as tarefas são especializadas, com grande ênfase na hierarquia e nas gestões formais. Elas apresentam acentuada estrutura burocrática, divisão de trabalho e decisões centralizadas. As organizações que aplicam o modelo orgânico são mais voltadas para serviços. A ênfase está na eficiência e na adaptabilidade, com amplitude de hierarquias, flexibilidade, pouca divisão de trabalho, decisões descentralizadas e atuação em ambientes dinâmicos. Esse tipo de empresa contempla outros objetivos, como os de transferência de conhecimento e de adaptação às demandas.

Considerando a empresa estudada, podemos dizer que a área de produção da empresa, onde o objetivo é fabricar o produto que será distribuído por diversos canais, pode ser classificado como um modelo mecanicista.

Por outro lado, os canais de distribuição e as redes de transporte terceirizadas contratadas pela empresa, pode ser considerado um modelo orgânico, onde haverá adaptação conforme as demandas.

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, contando com um processo padronizado de gestão.

Em 2017, inclusive, a eficiência da produção da empresa aumentou 2.99 pontos percentuais, chegando a 81,9%.

Em busca da excelência a empresa trabalha de olho em toda a cadeia produtiva, acompanhando e instruindo para que todos tenham o mesmo comprometimento de qualidade.

Para tanto, a Ambev possui mais de 300 indicadores de qualidade na produção cervejeira e mais de 1000 indicadores em todo o processo.

Os produtos da Ambev passam por uma operação logística de grande escala, onde 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.

Para que as bebidas cheguem até as mesas dos bares, prateleiras dos supermercados, ou até mesmo nas casas, são utilizadas diferentes estratégias de transporte, desde a cabotagem, corredores logísticos ferroviários e principalmente a terceirização de frotas rodoviárias. Para que o produto chegue na temperatura ideal, por vezes, a empresa utiliza o modal aéreo para 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.

3.2.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Uma estrutura organizacional por processos se caracteriza por uma gestão voltada para entrega final de produtos e serviços que são realizados por meio de processos, ao longo da cadeia de valor.

O objetivo da estrutura por processos é fugir de uma gestão baseada em departamentos separados e desconexos ou travada pela distância entre níveis hierárquicos.

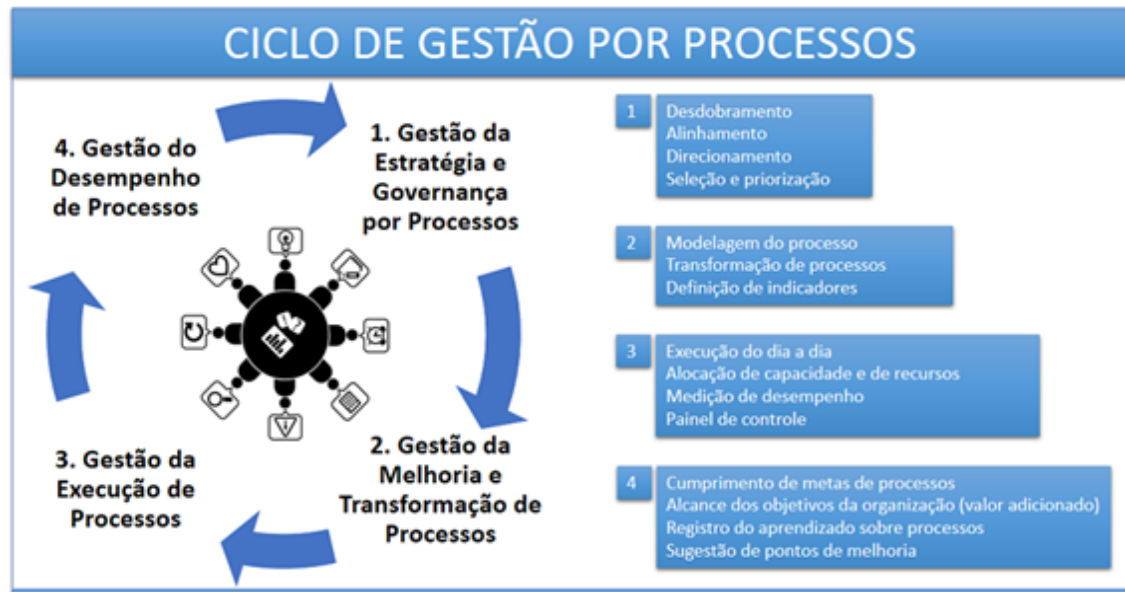
O processo deve fluir, evitando desperdícios, buscando eficiência e eficácia, sendo uma área ou departamento responsável por um processo específico do início ao fim.

A Ambev faz uso do modelo de gestão Six Sigma, que visa a melhoria contínua de processos e eliminação do desperdício, através de dados quantitativos e qualitativos.

Em poucas palavras, six sigma é um sistema de gestão focado no aperfeiçoamento de processos, onde o uso de dados estatísticos é fundamental para que essa abordagem funcione corretamente.

O número de excelência no Six Sigma é de 3,4 defeitos por milhão de processos executados, significando uma precisão de 99,99966% em qualquer atividade realizada na empresa.

Como se trata de uma metodologia com base nos processos, pode ser aplicado em todos os setores de uma organização, na produção, no atendimento, no RH, no financeiro e assim por diante. Além disso, o Six Sigma pode ser aplicado para aperfeiçoar o modo como a empresa lida com o pós-vendas, as entrevistas de contratação e até mesmo o consumo de eletricidade.



3.2.2 PROCESSOS DA ÁREA DE SUPRIMENTOS

No ano de 2017 a Ambev foi a empresa do ano e, mesmo com o ciclo econômico ruim, conseguiu se destacar pela criatividade e controle dos processos internos.

A companhia passou a utilizar a logística reversa em todo o Brasil, para receber o vasilhame vazio. Conforme a [Lei Federal 12.305/2010](#), que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), a logística reversa é caracterizada “*por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada*” (Art. 3º, inc. XII).

Na prática, a logística reversa é realizada por meio de sistemas que promovem a coleta, reuso, reciclagem, tratamento e/ou disposição final dos resíduos gerados após o consumo de diversos produtos – seja o próprio produto já sem uso, sejam suas embalagens descartadas.

O ciclo natural de uma cadeia de suprimentos começaria no produtor, em seguida fabricante, distribuidor e supermercadista e consumidor final, porém na logística reversa este ciclo é alterado:



4. CONCLUSÃO

Entretanto, é possível concluir que a operação logística da Ambev obtém sucesso pela boa gestão dos processos logísticos, de forma que o produto seja entregue em conformidade com seus padrões de qualidade.

É importante destacar que a partir de iniciativas como as da empresa estudada, várias cervejeiras procuram se adequar, trazendo qualidade e variedade na mesa dos consumidores, de forma menos agressiva ao meio ambiente.

Desta forma menos agressiva, a companhia se destaca por peneirar seus fornecedores e formar uma equipe alinhada para garantir que o estoque seja fornecido de maneira adequada e de acordo com a demanda, estruturando processos para maior eficiência e para evitar problemas com retrabalho e adequações na cadeia produtiva.

Com a pandemia, conforme destacado nos itens acima, a empresa ainda conseguiu manter sua vantagem competitiva, até mesmo por possuir em seu portfólio os produtos mais vendidos no Brasil.

Deste modo, é imprescindível uma boa gestão de todo o processo logístico, para que a demanda seja suprida, integrando tecnologias específicas para que tanto a movimentação logística interna quanto externa sejam eficazes, seguras e responsáveis.

A logística deve investir em satisfação das expectativas dos clientes, redução de custos de produção, organização interna, operação de processos, em conhecimentos para o trabalho com demanda, vendas e suprimentos, implantação de tecnologia adequada em todos os setores ou processos, adequando-se também aos 4Ps (espaço físico, processo, pessoas e procedimentos).

A grosso modo, a operação logística da companhia procura seguir padrões de excelência na alocação de transportes, em otimização das rotas de entrega, também

regidos por uma política de responsabilidade global de suprimentos que abrangem as obrigações sociais, éticas e direitos humanos, ambientais e de governança, sendo indispensável para que seja firmado uma parceria comercial.

Desta forma, a Ambev S.A tem destaque global, mantendo uma missão estabelecida, uma visão promissora e os valores vinculados a uma gestão sustentável e socialmente responsável.

REFERÊNCIAS

24/05/2021 – Processos Logísticos/ Editora InterSaberes (org.). – Curitiba: Editora InterSaberes, 2014.

25/05/2021 - <http://bvmf.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/ResumoEmpresaPrincipial.aspx?codigoCvm=23264&idioma=pt-br>

25/05/2021 - <https://www.ambev.com.br/sobre/etica/>

25/05/2021 - <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/05/06/lucro-da-ambev-mais-que-dobra-no-1o-trimestre-e-atinge-r-27-bilhoes.ghtml>

26/05/2021 - <https://blog.neoway.com.br/cadeia-de-suprimentos/>

31/05/2021 <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/05/23/consumo-de-cerveja-migra-para-dentro-de-casa-e-volume-de-vendas-no-brasil-e-o-maior-desde-2014.ghtml>

31/05/2021 - Suzano, Márcio Alves, 1967 – Administração da produção e operações com ênfase em logística/ Márcio Alves Suzano. Rio de Janeiro: Interciência, 2013.

31/05/2021 <https://www.seudinheiro.com/2021/empresas/ambev-balanco-1t21-analise/>

01/06/2021 https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2018/08/Relatorio_Anual_de_Sustentabilidade_Ambev_2017.pdf

01/06/2021 O'BRIEN, J.A.; MARAKAS, G.M. Administração de sistemas de informação. 15.ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. p. 35.

08/06/2021 <https://blog.aevo.com.br/six-sigma/>

08/06/2021 <https://cetesb.sp.gov.br/logisticareversa/>

08/06/2021 <https://www.istoedinheiro.com.br/por-que-ambev-e-empresa-do-ano/>

ANEXOS

