



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

**PROJETO INTEGRADO**  
CADEIA DE SUPRIMENTOS  
**AMBEV**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

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

**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:

Luis Antônio Barion, RA 1012020100012

Marcela Paula de Castro Serafim, RA 1012020200005

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>4</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>10</b>
3.1 GESTÃO LOGÍSTICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	10
3.1.1 A ÁREA DE SUPRIMENTOS	12
3.1.2 ETAPAS DO PROCESSO DE SUPRIMENTOS	14
3.2 GESTÃO DE PROCESSOS	17
3.2.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	21
3.2.2 PROCESSOS DA ÁREA DE SUPRIMENTOS	23
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>25</b>

# 1. INTRODUÇÃO

A Companhia de Bebidas das Américas (Ambev) é uma empresa que produz e comercializa cervejas, refrigerantes e bebidas não carbonizadas, tendo sua operação em 14 países da América, sua sede é localizada em São Paulo - Brasil.

A Ambev distribui os produtos em aproximadamente 2 milhões de pontos de vendas e as principais marcas da empresa são: Cervejas Antarctica, Brahma, Hoegaarden, Cerveja Patricia, Budweiser, além do Guaraná Antarctica que é a marca líder do mercado brasileiro. Assim, no decorrer deste trabalho, falaremos sobre questões como a Logística da cadeia de suprimentos, desde a a área e etapas dos processos, processos organizacionais e áreas de suprimentos

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa escolhida tem a razão social **Ambev S.A.** e nome fantasia AMBEV. O CNPJ é o 07.526.557/0001-00, endereço à Rua Doutor Renato Paes de Barros, 1017, 3º Andar, Edifício Corp. Park, Itaim Bibi, São Paulo – SP, CEP 04530-001; telefone (19) 3313-5680. Sua principal atividade econômica é a 11.13-5-02, Fabricação de Cervejas e Chopes. As atividades secundárias estão descritas abaixo:

- 01.11-3-99 - Cultivo de outros cereais não especificados anteriormente: Engloba o cultivo de cereais, tais como: alpiste, aveia, centeio, milho, painço, etc. Compreende também o beneficiamento e a produção desses cereais. Esses cereais possuem um apelo mercadológico menor o torna a produção pequena em relação a outros cereais. O cultivo pode se destinar para produção de outros alimentos industrializados;
- 01.41-5-01 - Produção de sementes certificadas, exceto de forrageiras para pasto: A produção de sementes certificadas, exceto de forrageiras para pasto, atende proprietários e produtores de terras agrícolas diretamente, ou revendedores comerciais agrícolas, assim como distribuidores. Diferentemente da atividade de cultivo, aqui o foco é a produção de sementes - destacando-se: sementes de centeio, cevada, feijão, forrageira (para corte), fumo, girassol, melancia, alhos-sementes, milho, soja, sorgo, trigo, algodão (arbóreo ou herbáceo), aveia e arroz;
- 01.41-5-02 - Produção de sementes certificadas de forrageiras para formação de pasto;
- 10.64-3-00 - Fabricação de farinha de milho e derivados, exceto óleos de milho;
- 10.99-6-04 - Fabricação de gelo comum: Fabricação de gelo (exceto gelo seco). A fabricação pode utilizar refrigeradores industriais para haver ganho de escala. O gelo pode ser utilizado na conservação de alimentos, no tratamento de

doenças e na preparação de bebidas. A demanda vai variar de acordo com a época do ano. O gelo pode ter formato de escama, cubos e barras. Cada formato tem uma aplicação específica;

- 10.99-6-99 - Fabricação de outros produtos alimentícios não especificados anteriormente: A fabricação de outros produtos alimentícios, não especificados anteriormente, abrange alguns tipos de produtos mais específicos. Podem ser adquiridos por empresas ou revendedores comerciais, para posterior comercialização. Dentre estes produtos, enquadram-se: produtos à base de soja (farelo, óleo, suplementos proteicos); sopas industrializadas (em pó ou tabletes); beneficiamento do guaraná; extratos de carne, frango, peixes, crustáceos (camarão, lagosta, siri) e moluscos (mexilhão, ostra, lula, polvo); alimentos homogeneizados; salgadinhos; geleias; albumina a partir de ovos; dentre outros;
- 11.22-4-01 - Fabricação de refrigerantes;
- 17.31-1-00 - Fabricação de embalagens de papel: O papel é um material muito utilizado nas embalagens de produtos. Pode ser utilizado na embalagem de cigarros, balas, alimentos, entre outros. Possui como principal qualidade o baixíssimo preço. As embalagens de papel podem apresentar com desvantagens a baixa resistência mecânica, a absorção da água que altera várias de suas propriedades e o fato de ser um material inflamável. A fabricação da embalagem deve levar em conta todos esse fatores;
- 18.13-0-01 - Impressão de material para uso publicitário: A impressão de material para uso publicitário refere-se à atividade sob contrato fornecida principalmente para empresas na divulgação de seus produtos e serviços, ou de promoções e liquidações. Dentre os tipos de materiais gerados nesse ramo, encontram-se: pôsteres, catálogos, encartes, tablóides, banners, cartazes, folhetos, outdoors, dentre outros;
- 18.13-0-99 - Impressão de material para outros usos: A impressão de material para outros usos envolve tudo aquilo que não tenha finalidade publicitária. Em outras palavras, refere-se à impressão de cartões de apresentação (como cartões corporativos comerciais), menus e cardápios de restaurantes, diplomas, convites e cartões de felicitações. Também podem ser incluídos recibos de notas fiscais, extratos bancários e contas telefônicas. Finalmente, consideram-se nesta

categoria serviços de decalcomania (transferência de imagens por pressão) e serigrafia (transferência de imagens para peças de tecidos). Empresas e pessoas costumam contratar estes serviços sob encomenda;

- 20.14-2-00 - Fabricação de gases industriais;
- 22.22-6-00 - Fabricação de embalagens de material plástico: A fabricação de embalagens de material plástico é absolutamente abrangente, uma vez que é um produto utilizado como matéria-prima para uma infinidade de outros produtos na indústria e no comércio. Produzido normalmente por indústrias da área petroquímica, os materiais costumam ter composição de polietileno, poliestireno, metacrilato de metila - acrílico-, polipropileno, policloreto de vinila -PVC-, dentre tantos outros. Existem nas formas de garrafa, garrafão, saco, sacola, caixa, frasco, envelope, tampa, engradado, bujão, botijão, barril, tambor, pré-forma, rolha e cápsula;
- 23.12-5-00 - Fabricação de embalagens de vidro;
- 25.91-8-00 - Fabricação de embalagens metálicas;
- 46.23-1-99 - Comércio atacadista de matérias-primas agrícolas não especificadas anteriormente: Abrange basicamente o comércio de produtos agrícolas brutos (soja, milho, feijão, etc) e matérias primas agrícolas (látex, borracha, xaxim, vime, etc). Esses produtos passam por pouquíssimas etapas depois da colheita. Por isso, esses produtos têm preço relativamente pequeno. O preço pode sofrer variações quando existe estiagem ou o ataque de alguma praga;
- 46.35-4-02 - Comércio atacadista de cerveja, chope e refrigerante: O comércio atacadista de cerveja, chope e refrigerante, como o próprio nome sugere, representa a atividade comercial de revenda em grande escala destes produtos - desde que não haja a atividade de engarrafamento associada. Entre os estabelecimentos destacados temos: as distribuidoras destas bebidas e estabelecimentos atacadistas especializados. Os principais consumidores são outros revendedores comerciais de menor escala, empresas alimentícias, bares, restaurantes, promotores de eventos e em alguns casos pessoas físicas. Vale destacar que o chopp costuma ser manuseado e armazenado em barris ou kegs, enquanto as cervejas (que são os chopps pasteurizados) são armazenadas em

garrafas de vidro ou latinhas de alumínio, enquanto os refrigerantes ainda podem ser encontrados em garrafas pet de plástico, vidros reutilizáveis e latas;

- 46.37-1-99 - Comércio atacadista especializado em outros produtos alimentícios não especificados anteriormente: O comércio atacadista especializado em outros produtos alimentícios (não especificados anteriormente) envolve atividade comercial de revenda em grande escala de determinados produtos. Similarmente aos demais serviços atacadistas, é atendido por empresas, pequenos comércios e também pessoas físicas. Neste caso, entre os alimentos incluídos destacam-se: dietéticos (adoçantes e produtos com baixo teor de açúcares), complementos e suplementos, alimentos preparados (congelados), condimentos e especiarias (canela, cravo, curry, açafrão, chimichurri, temperos prontos e ervas), frutas secas e cristalizadas (ameixas secas, uvas-passas), erva-mate, fermentos, chás (camomila, erva-cidreira, boldo), gelo, mel, óleos vegetais (soja, girassol, canola), vinagre, sal de cozinha e suco de frutas;
- 46.86-9-02 - Comércio atacadista de embalagens: O comércio atacadista de embalagens não traz especificações, agregando quaisquer tipos de materiais. Porém, vale ressaltar que artigos descartáveis como copos plásticos, talheres e guardanapos se encaixam em outra categoria. Esse serviço, portanto, relaciona-se à venda em grande escala de uma variedade de embalagens para comércios de menor escala e a distribuição para outras indústrias de transformação (que vão adicionar às embalagens aos seus produtos agregados), assim como estabelecimentos alimentícios (venda de embalagens de marmitas em larga escala para um refeitório ou restaurante). Podemos ilustrar a gama de produtos vendidos com o seguinte rol: bombonas; sacaria; sacos de lixo; tambores de qualquer material; embalagens de vidro para acondicionamento; e outras embalagens de papelão, alumínio, papel ou plástico;
- 46.92-3-00 - Comércio atacadista de mercadorias em geral, com predominância de insumos agropecuários: O comércio atacadista de mercadorias em geral, com predominância de insumos agropecuários, corresponde ao ramo de comercialização em larga escala com presença de diversos tipos de produtos, porém, predominantemente insumos agropecuários (fertilizantes, adubos, defensivos agrícolas, quinquilharias agrícolas). Importante diferenciar do

mercado atacadista especializado nestes insumos, que estão classificados em categoria própria;

- 63.19-4-00 - Portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na internet: Portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na internet é uma categoria que envolve as atividades das empresas responsáveis por operar e gerir webpages da internet (websites), ou mesmo a operação de ferramentas de busca (search engines), visando a manutenção de endereços e informação na web. Os portais são sites que fornecem uma série de diferentes tipos de serviços, como notícias constantemente atualizadas, multimídias, fóruns, dentre outros. Entre os tipos de páginas que compõem esta classe, destacam-se: entretenimento, esportes, jogos, música, vídeos, serviços de correio eletrônico (e-mail), mensagens instantâneas, publicidade e muito mais. Os usuários da internet de forma geral são os usuários deste ramo, que pode ser pago ou gratuito (de acordo com o site e serviço disponibilizado);
- 73.12-2-00 - Agenciamento de espaços para publicidade, exceto em veículos de comunicação: O agenciamento de espaços para publicidade, exceto em veículos de comunicação, compreende o serviço de revenda e locação de espaços para publicidade e propaganda. Podem ser listados: banner, outdoor, busdoor, painéis eletrônicos, televisões, triedros em táxis, empena de edificações, painéis em diversos meios de comunicação (aviões, trens, metrô e ônibus), dentre outros. Qualquer empresa interessada em divulgar seu produto ou serviço pode recorrer à essa atividade;
- 74.90-1-04 - Atividades de intermediação e agenciamento de serviços e negócios em geral, exceto imobiliários: As atividades de intermediação e agenciamento de serviços e negócios em geral (exceto imobiliários) compreende todas as atividades comerciais com intermediação, corretagem ou mediação. Estão inclusas as intermediações nas comercializações de patentes e licitações. Desconsideram-se, entretanto, atividades de representantes comerciais, operadores de transporte multimodal, corretagem de títulos e valores mobiliários (como ações, títulos da dívida pública ou bancária), corretagem de seguros e previdenciária e licenciamentos de franquias. Uma curiosidade é que os sites de

vendas coletivas (Groupon, Peixurbano, dentre outros), segmento de negócios relativamente novo, enquadra-se nesta categoria.

### 3. PROJETO INTEGRADO

O Projeto Integrado abordará sobre a Cadeia de Suprimentos e para isso utilizará a empresa AMBEV.

#### 3.1 GESTÃO LOGÍSTICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A gestão da cadeia de suprimentos, ou, Supply Chain Management (SCM), envolve todos os processos, desde o fornecimento da matéria-prima até a entrega ao cliente final. Portanto, é essencial utilizar estratégias, tecnologias e boas práticas que buscam implantar uma cultura de integração entre os setores, colaboradores e atividades operacionais. Para uma gestão da cadeia de suprimentos eficiente é necessário algumas etapas como previsão de demandas, relações de confiança com os fornecedores, padronização processos, integração das áreas, controle de estoque e software de apoio.

A **previsão de demandas** é essencial para uma boa gestão da cadeia de suprimentos. Identifique períodos de sazonalidade, quedas nas vendas ou qualquer alteração relevante em entradas e saídas. Uma boa maneira de coletar esses dados é por meio de análises minuciosas do histórico de vendas, por exemplo. Ademais, considere também os dados anteriores da organização, de forma a tornar a operação mais inteligente e otimizada.

A outra etapa, **relações de confiança com os fornecedores**, é extremamente importante manter uma relação de confiança com os fornecedores. Alguns critérios que devem ser analisados são: cumprimento dos prazos, qualidade das mercadorias e certificados de funcionamento. Para facilitar essa comunicação é necessário implementar um sistema de integração entre os parceiros. Assim, existe uma chance

muito maior de que o estoque seja fornecido de maneira adequada e de acordo com as demandas do seu negócio.

A próxima etapa é a **padronização de processos**. O mapeamento e a padronização de processos colaboram para uma gestão da cadeia de suprimentos de qualidade. Seu objetivo principal é ganhar eficiência, garantindo que todos os setores envolvidos atuem de acordo com padrões previamente definidos. Dessa forma, possíveis falhas e retrabalhos são evitados, agilizando a produção e reduzindo o tempo de entrega. Essa etapa é importante principalmente quando diferentes áreas estão envolvidas em uma execução comum.

Outra etapa é a **integração das áreas**. O supply chain envolve diversos setores, como: compra, armazenamento, vendas, logística, transporte, entrega e outros. A integração dessas áreas pode proporcionar aos gestores uma visão mais completa e assertiva das etapas, garantindo uma gestão estratégica. Por exemplo, uma informação sobre a entrada de mercadorias, bem provavelmente influenciará o armazenamento e logística do negócio.

A próxima etapa é o **controle de estoque**. Por conta do alto fluxo de entrada e saída de mercadorias, é fundamental investir em tecnologias e processos que facilitem a manutenção de estoque, de maneira a garantir eficiência, organização e padronização na cadeia de suprimentos.

A última etapa é a de **software de apoio**. O uso de ferramentas tecnológicas facilita, e muito, a gestão da cadeia de suprimentos. Por isso, procure um sistema que te ajude a automatizar diferentes processos, agilizando a logística e reduzindo o tempo de gasto com atividades maçantes e repetitivas. Por meio da utilização de um software adequado é possível controlar as entradas e saídas do estoque, além de informações importantes sobre fornecedores, colaboradores e tempo de entrega. Dessa maneira, a possibilidade da ocorrência de erros humanos será diminuída consideravelmente.

### 3.1.1 A ÁREA DE SUPRIMENTOS

A Integração da Cadeia de Suprimentos é importante a fim de evitar problemas como excesso de matéria-prima em estoque: quando o setor de compras e de planejamento de produção não estão alinhados, pode haver desperdício e prejuízo.

A importância da integração de uma cadeia logística tem alguns motivos como: Mais segurança e agilidade na tomada de decisões e nas entregas; mais controle e qualidade no fornecimento (seleção de fornecedores); integração de todas as áreas e fluxos de atividades da empresa (mapeamento dos processos).

A cadeia de suprimentos (ou supply chain) é uma rede, que conecta empresas e fornecedores, com o objetivo de produzir e distribuir produtos ao consumidor final. No geral, essa rede é composta por diferentes atividades, pessoas, entidades e recursos que em certos casos pode se tornar um emaranhado complexo e extenso.

Em 2020, essa situação ocorreu em muitas cadeias de suprimentos devido aos efeitos do coronavírus, que em certo momento levou à interrupção de muitos negócios. Um exemplo prático dessa quebra na supply chain ocorreu no setor de bebidas brasileiro: após terem que interromper suas atividades por algumas semanas, os fornecedores de garrafas foram incapazes de atender às demandas de fabricantes de cerveja, sucos, refrigerantes, etc. Por causa disso, empresas como Heineken e Aurora tiveram que reduzir o ritmo da sua atividade - ou até mesmo suspender sua produção parcialmente. Com a redução de oferta desses produtos, o equilíbrio de mercado torna-se desestabilizado, o que pode desabastecer o varejo e levar a uma inflação de produtos. Aliás, esse foi um dos motivos que explica a alta inflação de alimentos em 2020, que foi quase duas vezes o valor de 2019.

Tendo isso em vista, o bom manejo da supply chain é extremamente importante para todos os sujeitos que participam dela - inclusive o consumidor final. E, se bem feita, o gerenciamento da cadeia de suprimentos pode reduzir significativamente os custos e impulsionar a lucratividade das empresas, pontos fundamentais para tornar o negócio mais competitivo no mercado.

## CADEIA DE SUPRIMENTOS NA AMBEV

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.

Sobre o estoque da empresa **Ambev**, cada fábrica da Ambev conta com unidades capazes de envasar as bebidas que saem da linha de 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.

A **Ambev** detém um sistema inteligente de logística reversa que identifica os locais de maior geração de resíduos pós-consumo, além de capacitar e contratar catadores para a operação. Até o momento, a Green Mining coletou mais de 1400 toneladas de embalagens e evitou mais de 240 toneladas de emissões de CO<sub>2</sub>. A logística reversa é um conjunto de procedimentos e meios para recolher e dar encaminhamento pós-venda ou pós-consumo ao setor empresarial, para reaproveitamento ou destinação correta de resíduos. Dependendo do setor em que você atua, implantar uma política de logística reversa é uma obrigação.

A cadeia implica em um fluxo de mercadorias ou produtos nascendo na matéria prima, e indo no sentido do consumidor final, passando por produtores rurais, indústrias, atacadistas, distribuidores, transportadores e varejistas. Ilustrado na imagem abaixo:



Em 2020, como parte de sua plataforma de estímulo ao empreendedorismo entre a cadeia de fornecedores, a Cervejaria Ambev fechou uma parceria com a empresa de tecnologia Nimbi, para implementar soluções que contemplam desde o processo de homologação de fornecedores à emissão de pedidos.

A tecnologia estará presente no Brasil, Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai e Uruguai. Dessa forma, a Nimbi se torna a plataforma oficial de e-Procurement da companhia nessas regiões. Além das soluções de e-Procurement, a Cervejaria Ambev também terá acesso ao Marketplace B2B da Nimbi, que conta com mais de 200 mil empresas e mais de R\$ 100 bilhões transacionados, permitindo à cervejaria conexão com novos fornecedores qualificados e acesso a catálogos de itens já previamente negociados, ampliando assim a sua rede de fomento ao empreendedorismo.

“Estamos orgulhosos por termos sido selecionados por uma empresa que busca excelência em todas as suas áreas de operação e que se preocupa com o desenvolvimento de seus fornecedores. Com a nossa solução completa de e-Procurement, temos certeza que a Cervejaria Ambev ganhará mais eficiência e governança nos processos de compras, além de estimular pequenos e médios negócios”, afirma Felipe Almeida, CEO da Nimbi.

### 3.1.2 ETAPAS DO PROCESSO DE SUPRIMENTOS

Os principais componentes da cadeia de suprimentos são: fornecedor, fabricante, distribuidor, varejista e consumidor.

Os **fornecedores** usam matéria-prima para realizar a fabricação de insumos, que serão utilizados pelos fabricantes para produzir os bens. Então, os fornecedores precisam de uma empresa para realizar a extração dessa matéria-prima, e uma segunda para realizar o transporte da matéria até a sua localidade.

A partir dos insumos comprados de seus fornecedores, os **fabricantes** desenvolvem produtos que serão comercializados ao consumidor final. Dessa forma, os

fabricantes precisam de um fornecedor e de um transportador para levar esses insumos até as fábricas.

Com o produto final em mãos, os fabricantes estocam seus produtos em armazéns, depósitos e centros de **distribuição** (CDs). A partir dessas localidades, os distribuidores transportam esses produtos dos fabricantes até o varejo, onde ficarão disponíveis para o consumidor final. Em alguns casos, como o do e-commerce, por exemplo, é possível que essa etapa final seja encurtada, com o produto indo direto dos CDs e depósitos para o domicílio do cliente.

Após receberem os produtos das mãos dos distribuidores, os **varejistas** os colocam à venda, para serem adquiridos pelas pessoas. Além de ser responsável por vender as mercadorias, o varejista é quem sinaliza ao restante da cadeia se deve reduzir, aumentar ou manter o nível de produção. Pois, ao medir a demanda pelos produtos, é possível entender se há estoque mínimo para evitar um desabastecimento de mercadoria.

Um exemplo prático da cadeia de suprimentos em funcionamento seria o seguinte: Um consumidor que queira comprar uma mesa de madeira para seu escritório home-office. Até chegar às mãos desse cliente, essa mesa passa por uma série de processos, começando pela extração da matéria-prima. O primeiro passo dessa cadeia de suprimentos é a plantação das árvores, que eventualmente terão suas madeiras extraídas pelos fornecedores. Logo após, a madeira, bem como outros tipos de matéria-prima, como pregos e tinta, serão transportados dos fornecedores até o fabricante. Lá ocorre a transformação de todos esses insumos em um produto final: a mesa de madeira para escritório. Concluída a etapa de fabricação, os distribuidores ficarão encarregados de transportar a mesa até os varejistas. Essa é a última etapa da cadeia de suprimentos, finalizada com a compra do produto pelo consumidor final.

O exemplo acima é simplificado, pois há ainda algumas variáveis cruciais, como o tempo e a distância entre cada elo da supply chain, bem como a qualidade dos insumos e do transporte. No caso de carnes, por exemplo, é necessário transportar o

produto em caminhões adequados, em que a mercadoria fique resfriada durante todo o período.

Além disso, a depender do tipo de produção, etapas adicionais podem ser necessárias: para produzir um smartphone, é preciso inúmeros fornecedores, alguns inclusive em diferentes países. Nesse caso, é essencial um trabalho especial de logística, para garantir que todos os insumos estarão sempre disponíveis para a manufatura.

## 3.2 GESTÃO DE PROCESSOS

A Ambev passou por diversas mudanças em sua gestão. Depois de várias alterações, o que ficou foi a busca contínua por resultados e muito esforço por parte dos líderes. Neste artigo, vamos discutir o que é a metodologia Six Sigma e como ela se mostra presente no modelo de gestão Ambev (Six Sigma funciona por meio da definição de metas e da aplicação de projetos específicos para que essas metas sejam alcançadas). O processo produtivo utiliza recursos naturais renováveis e não renováveis. A água é a principal matéria-prima de refrigerantes e cervejas, juntamente com outros ingredientes.

Para garantir a excelência fabril, sete pilares regulamentam o dia a dia das operações: Gente, Gestão, Logística, Manutenção, Meio Ambiente, Qualidade e Segurança. São realizadas, também, 1 3 2 5 7 4 6 Gente Gestão Logística Manutenção Qualidade Meio Ambiente Segurança auditorias internas e os procedimentos financeiros passam por avaliações contínuas. O Sales Process Optimization (SPO), sistema de gestão focado na melhoria da qualidade dos serviços em vendas e no atendimento ao cliente, e o Distribution Process Optimisation (DPO), que garante qualidade e resultados sustentáveis, complementam a gestão das plantas industriais.

- 1- Gente
- 2- Gestão
- 3- Logística
- 4- Manutenção
- 5- Meio ambiente
- 6- Qualidade

## 7- Segurança

Temos também os compromissos, definidos pela AB InBev globalmente, são divididos em quatro pilares:

- **Ações Climáticas:** 100% da eletricidade comprada pela Cervejaria Ambev deve ser advinda de fontes renováveis. Além disso, a cervejaria vai reduzir em 25% as emissões de carbono ao longo da nossa cadeia de valor.
- **Gestão de Água:** melhorar de forma mensurável a disponibilidade e a qualidade da água para 100% das comunidades em áreas de alto estresse hídrico com as quais a cervejaria se relaciona.
- **Agricultura Inteligente:** 100% dos agricultores parceiros da cervejaria devem estar treinados, conectados e com estrutura financeira para desenvolver um plantio cada vez mais sustentável.
- **Embalagem Circular:** 100% dos produtos da Cervejaria Ambev devem estar em embalagens retornáveis ou que sejam majoritariamente feitas de conteúdo reciclado.

A mudança climática é o principal problema que aflige o meio ambiente, pois impacta diretamente nos recursos naturais. Tendo isso em vista, estruturam as metas para 2025 com o objetivo de contribuir com soluções para esses desafios socioambientais, um mundo mais saudável, limpo e em desenvolvimento –, visto que eles têm uma finalidade comum: a construção de um mundo melhor. Nesse contexto, a plataforma propõe ações de impacto positivo para fora dos muros da cervejaria pelos próximos 100 anos e outros mais, reforçando seu comprometimento com a construção de um legado sustentável. Estão construindo uma companhia para durar e continuar a unir as pessoas pelos próximos 100 anos e além. As novas metas traduzem isso, nossa forma de pensar sobre o legado que querem deixar para o mundo: ”a construção de um futuro melhor tem que começar hoje, em cada uma das nossas ações”, afirma Rodrigo Figueiredo, vice-presidente de Sustentabilidade e Suprimentos da AmBev. A Cervejaria Ambev continua a avançar em seus compromissos socioambientais com o estabelecimento dos objetivos mais ambiciosos até o momento, além de introduzir

novos programas que impactam positivamente as comunidades com as quais se relaciona. No último ano, a cervejaria comunicou que investiu cerca de R\$ 1 bilhão em ações que contribuíram para a superação das metas anunciadas em 2013 para serem alcançadas até 2017. Esses projetos envolveram, por exemplo, a adoção de tecnologias de reutilização de efluentes, a substituição de refrigeradores por modelos mais ecológicos, além de medidas de proteção de mananciais e a diversificação da matriz energética, privilegiando o aumento de fontes limpas.

## **Projetos que contribuem para metas**

### **Ações Climáticas**

Dentre os projetos que a Cervejaria Ambev já promove para atingir a meta está a reestruturação de sua matriz energética, que cortou o consumo de combustíveis fósseis e substituiu por óleo vegetal, biomassa e biogás gerado pelas Estações de Tratamento de Efluentes. Além disso, a cervejaria mantém o Frota Compartilhada, projeto pioneiro iniciado em 2012, que consiste na instituição de parcerias com outras empresas para otimizar as operações logísticas de cada uma. O projeto funciona da seguinte forma: os veículos que prestam serviço para a Ambev e retornam às cervejarias vazios depois de abastecerem os centros de distribuição, fazem os trajetos de volta com cargas de empresas parceiras.

### **Gestão da Água**

A água é a principal causa – está no centro das ações de sustentabilidade – da Cervejaria Ambev e, para contribuir com esse objetivo, a cervejaria mantém, por exemplo, o projeto Coalizão Cidades pela Água, da TNC, que atua em 243 municípios incorporando a gestão dos recursos hídricos à preservação de rios e nascentes, com o objetivo de aumentar o acesso à água para mais de 60 milhões de brasileiros em 21 bacias hidrográficas localizadas em 12 regiões metropolitanas. Além disso, a cervejaria mantém o Projeto Bacias, que hoje está em Jaguariúna (SP), Jundiá (SP) e Guandu (RJ), em parceria com a TNC, e em Sete Lagoas (MG) em parceria com a WWF. Uma de suas principais frentes é o Pagamento por Serviços Ambientais (PSA) a produtores rurais, que oferece incentivo financeiro aos agricultores que se comprometerem com

práticas de conservação em suas propriedades. O Bacias também financia de maneira integral todas as medidas de conservação necessárias à adequação ambiental da propriedade para que ela esteja apta a participar do projeto. Outro exemplo é a água AMA, que destina 100% do lucro a projetos de acesso à água na região do semiárido. O produto, primeiro negócio social desenvolvido por uma grande empresa no Brasil, já arrecadou mais de R\$ 1,4 milhão para a causa, beneficiando cerca de 6.660 pessoas por nove comunidades no Ceará e Piauí.

### **Agricultura Inteligente**

A cervejaria mantém projetos como o Smartbarley, programa global para mapear junto aos agricultores as melhores práticas de produção de cevada. O trabalho é feito por uma equipe de agrônomos própria, que está em contato direto com os produtores para acompanhar de perto os cultivos, fazer análises comparativas e coleta de dados que possam ajudar a melhorar a gestão econômica e ambiental no campo, bem como rendimento e qualidade da cevada. Seus principais objetivos são aumentar a qualidade do cereal, melhorar a gestão ambiental na agricultura e fortalecer os laços com os agricultores. Atualmente o programa atende 500 campos de produção. A cervejaria também criou o Radar, projeto que alia informações como dados climáticos, coletadas em diversas estações por sentinelas espalhados em determinadas microrregiões, que permitem que o agricultor tome suas decisões sobre o manejo do cultivo de maneira preventiva e sempre ciente sobre as condições atuais. Isso permite aos produtores um aumento de lucros em decorrência da otimização de recursos, além de sistema de produção mais sustentável.

### **Embalagem Circular**

Desde 2014, a Cervejaria Ambev vem buscando ampliar a presença das garrafas de vidro retornáveis, que podem ser reutilizadas cerca de 20 vezes, no mercado. Para facilitar a troca do produto, a companhia investiu na instalação de mais de 900 máquinas de coleta por todo o país, que, em 2017, coletaram mais de 100 milhões de vasilhames. Atualmente, 1 em cada 4 garrafas vendidas nos mercados já é retornável. Além disso, a cervejaria mantém a Ambev Vidros no Rio de Janeiro, uma fábrica que

produz garrafas de vidro a partir da reciclagem de cacos. A fábrica é uma das maiores recicladoras de cacos de vidro na América Latina. Aproximadamente 50% da matéria-prima utilizada na unidade são cacos de vidro, ou seja, de cada dez garrafas produzidas pela Cervejaria Ambev, cinco são fabricadas totalmente com material reciclado, o que representa uma economia anual de mais de 127 mil toneladas de material virgem.

### **3.2.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

A organização utiliza diversas técnicas que foram desenvolvidas, para tornar mais fácil e com mais qualidade a participação dos gerentes, como de outros profissionais dentro desse aspecto de trabalho. A atividade de tomar decisões é crucial para a organização. Essa atividade acontece todo o tempo, em todos os níveis, e influencia diretamente o desempenho da organização. Iremos demonstrar durante o trabalho a dificuldade em se ter a “decisão perfeita” que é contemplada quando se discute as dificuldades encontradas no momento da decisão e a racionalidade das decisões. Tendo como principal objetivo mostrar um caminho que torne as dificuldades mais atenua para a organização.

O surgimento da companhia impulsionou o setor de bebidas brasileiro, possibilitou a entrada no mercado de novas marcas tanto da Ambev como da concorrência, ampliou o leque de produtos de qualidade a preços acessíveis, incentivou o lançamento de inovações e mais que dobrou o nível de empregos e a geração de impostos. Na época da fusão, as duas empresas empregavam 16 mil pessoas. Atualmente, a Ambev tem mais de 40 mil funcionários, dos quais aproximadamente 26 mil só no Brasil. Sua cadeia produtiva emprega, de ponta a ponta, cerca de 6 milhões de pessoas. Hoje, mais de 100 profissionais brasileiros ocupam cargos de liderança em todas as operações da AB InBev no mundo (EUA, Europa, China, Rússia). A Ambev é uma empresa de capital aberto, com sede em São Paulo, no Brasil, a Companhia de Bebidas das Américas

(Ambev) integra a maior plataforma de produção e comercialização de cervejas do mundo: a Anheuser-Busch InBev (AB InBev).

Individualmente, é quarta maior cervejaria do mundo e líder do mercado latino-americano, produzindo e comercializando cervejas, refrigerantes e bebidas não carbonatadas.

A organização mantém 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, Nicarágua, El Salvador, Peru, República Dominicana e Venezuela) e Canadá.

Os produtos são distribuídos aproximadamente dois milhões de pontos de venda, metade deles no Brasil. Consta em seu portfólio as principais marcas do mercado, entre elas as cervejas Antarctica, Brahma, Bohemia, Budweiser, Quilmes e Skol - a quarta mais consumida no mundo. São os maiores engarrafadores da Pepsico fora dos Estados Unidos. No segmento de refrigerante, o Guaraná Antarctica é líder do mercado brasileiro e lançaram inovações como H2OH, Fusion e Antarctica Citrus.

Os gestores frisam sempre que o maior patrimônio da Ambev, no entanto, é a sua gente, por esse motivo a companhia investe de modo contínuo no desenvolvimento de seus funcionários - aproximadamente 44,9 mil funcionários (ao final de 2011) no Brasil e em mais 13 países. A gestão dos treinamentos, bem como dos cursos internos e externos, realizada pela Universidade Ambev, que, em 2011, recebeu investimento de R\$ 22,5 milhões, promovendo 74 programas, 712 cursos e mais de 38 mil horas de treinamento, em módulos presenciais e on-line, todos são incentivados a agir como donos do negócio, buscando os melhores resultados e recebendo

### **3.2.2 PROCESSOS DA ÁREA DE SUPRIMENTOS**

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. Cada fábrica da Ambev conta com unidades capazes de envasar as bebidas que saem da linha de 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. Ela detém um sistema inteligente de logística reversa que identifica os locais de maior geração de resíduos pós consumo, além de capacitar e contratar catadores para a operação. Até o momento, a Green Mining coletou mais de 1400 toneladas de embalagens e evitou mais de 240 toneladas de emissões de CO2.

A cadeia implica em um fluxo de mercadorias ou produtos nascendo na matéria prima, e indo no sentido do consumidor final, passando por produtores rurais, indústrias, atacadistas, distribuidores, transportadores e varejistas. Entre as empresas que compõem uma cadeia de suprimentos, existe um fator de importância para todos os participantes: o relacionamento entre as empresas em cada elo. “Para cada empresa envolvida, o relacionamento da cadeia de suprimentos reflete uma escolha estratégica” (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2006).

## 4. CONCLUSÃO

A Indústria de Bebidas desempenha um papel importante no crescimento e desenvolvimento do Brasil. Importância está, tanto para a área econômica quanto social, por estar entre um dos maiores setores que geram renda e empregos tanto direto quanto indireto, abrangendo vários níveis de escolaridade. O setor de bebidas em geral vem crescendo e desenvolvendo pesquisas focadas no comportamento do consumidor e ocasiões de consumo, visando aumentar o consumo per capita nos mercados onde operam.

Toda empresa, seja de pequeno, médio ou grandes portes deseja aumentar sua participação de mercado ou pelo menos manter. A cada nova mudança que ocorre no mercado de bebidas, os concorrentes sofrem adequação para não se manterem fora da concorrência de mercado, novidades são lançadas ao mercado que muitas vezes superam a imaginação e o paladar dos consumidores. A cervejaria hoje tem 60% do mercado, mas o Grupo Petrópolis - que produz cervejas como a Itaipava - e a Heineken devem ter um crescimento de 30% até 2022. Esse crescimento deve reduzir o tamanho da Ambev no mercado porque o banco visualiza um aumento leve na demanda no país, abaixo desse ritmo, o objetivo proposto de se manter no mercado mantendo sua qualidade nos processos e melhorando a cada dia a qualidade de seus produtos e que os atendimentos a seus consumidores foram cumpridos. Isso faz com que a empresa se mantenha no setor de bebidas com alta participação de mercado

## REFERÊNCIAS

IVORY. **Cadeia de suprimentos: o que é, importância e exemplos práticos.** Publicado em 19 de abril 2021. Disponível em: <https://www.ivoryit.com.br/blog/cadeia-de-suprimentos>. Acesso em: 24/11/2021.

CNPJINFO. **Ambev S.A.** Disponível em: <http://cnpj.info/Ambev-S-A-Sao-Paulo-SP>. Acesso em: 19/11/2021.

NETO, A. A Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM) no Brasil. Set. 2016. Disponível em <https://adolfoneto.com/2016/09/05/a-gestao-da-cadeia-de-suprimentos-scm-no-brasil/>. Acesso em 25/11/2021.

PAINEL LOGÍSTICO. Cervejaria Ambev adota novas tecnologias na relação com fornecedores em parceria com a Nimbi. Jan. 2020. Disponível em: <https://www.painellogistico.com.br/cervejaria-ambev-adota-novas-tecnologias-na-relacao-com-fornecedores-em-parceria-com-a-nimbi/>. Acesso em: 25/11/2021.

TREINAMENTO 24. **Como funciona a cadeia de suprimentos da Ambev?** Disponível em: <https://treinamento24.com/library/lecture/read/107177-como-funciona-a-cadeia-de-suprimentos-da-ambev>. Acesso em: 24/11/2021.

<https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2021/04/Relato-Anual-e-de-ESG-Ambev-2020.pdf> - 16h41 15-11-2021

<https://www.ambev.com.br/sobre/producao/> 17h25 – 15-11-2021

<https://www.ambev.com.br/esg/> - 18h36 – 15-11-2021

<https://www.google.com/search?q=participacao+da+ambev+no+mercado+&rlz=1C1CH>

[BD\\_pt-PTBR941BR941&ei=rtSSYeI5HqvQ1sQP-badmAw&oq=participacao+da+ambev+no+mercado+&gs\\_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAMyBggAEBYQHjIGCAAQFhAeOgcIA](https://www.google.com/search?q=participacao+da+ambev+no+mercado+&gs_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAMyBggAEBYQHjIGCAAQFhAeOgcIA)

[BBHELADSGUIPBIBMUoECEEYAFcBBFibBWD6B2gBcAJ4AIAB7gGIAZoDkgEF  
MC4xLjGYAQCgAQHIAQjAAQE&sclient=gws-wiz&ved=0ahUKEwjoyI6uq5v0AhU  
rqJUCHXlbB8MQ4dUDCA4&uact=5](https://www.researchgate.net/publication/357111111) 18h50 15-11-2021