



UNifeob

**PROJETO
INTEGRADO**

**ESCOLA DE
NEGÓCIOS**

2020



UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

ESCOLA DE NEGÓCIOS

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

LOGÍSTICA

AMBEV

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MAIO 2020

UNIFEOB
Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos
CURSO ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR
LOGÍSTICA
AMBEV

MÓDULO DE LOGÍSTICA

Gestão Estratégica de Custos – Prof. Luiz Fernando Pancine

Logística Integrada – Prof. Elaina Cristina Paina Venâncio

Gestão de Processos – Prof. Celso Antunes de Almeida Filho

Gerenciamento de Projetos – Prof. Gilberto Peixoto de Carvalho Filho

Administração de Produção – Prof. Thiago Nogueira

Alunos:

Cananda Maria David Marques, RA 18001708

Franciele Combi, RA 18001707

Heloisa da Silva Martins, RA 17000626

Paulo Augusto Américo Moreira, RA 17001380

Ricardo Ferreira dos Santos, RA 17000613

Thiago Elias Paulino Guimarães, RA 17001066

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
MAIO 2020

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	5
2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	6
2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	7
2.1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	12
2.1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO	17
2.2 MELHORIA NO(S) PROCESSO(S)	22
2.3 ANÁLISE FINANCEIRA	27
3 CONCLUSÃO	31
REFERÊNCIAS	32
ANEXOS	33

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste projeto tem por finalidade o estudo nas áreas da empresa Ambev. Analisando as operações e seus mecanismos estratégicos que a empresa utiliza, e deferindo melhorias a mesma. A empresa foi escolhida por se tratar de uma empresa brasileira que hoje é uma das donas do maior grupo de cervejarias do mundo.

A elaboração do trabalho utilizou como base os conceitos ministrados pelo corpo docente durante o período do 7º módulo do curso de Administração das seguintes unidades de estudos:

Gestão Estratégica de Custos – Luiz Fernando Pancine, aprendemos tudo o que envolve a contabilidade dos custos em uma empresa, custos, despesas, investimento, sobretudo a importância de uma análise financeira da sua gestão.

Logística Integrada – Elaina Cristina Pina Venâncio, entendemos a importância na estratégia da logística, a importância da escolha dos fornecedores e o bom relacionamento.

Gestão de Processos – Celso Antunes de Almeida Filho os processos devem procurar serem eficiente e eficaz, além da gestão da organização como um todo.

Gerenciamento de Projetos – Gilberto Peixoto de Carvalho Filho, foi demonstrado a importância, de um processo de desenvolvimento de um produto, os subprojetos, fases.

Administração de Produção – Thiago Nogueira, foi nos apresentados a administração da produção, a suas estratégias, planejamento e controle da produção, bem como a melhoria do desempenho e redução de custos em um processo produtivo, e a importância do planejamento do layout.

2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O desenvolvimento deste trabalho tem como base os conceitos apresentados durante o 7º módulo do curso de Administração do curso de Administração – Gestão Logística. Por se tratar de uma empresa de grande porte, suas ações devem ser baseadas em conceitos técnicos, como procurar desenvolver projetos usando os recursos de forma otimizada e eficiente, buscando a necessidade do mercado. É preciso que a empresa tenha o controle do seu estoque, planejamento e operação, escolher fornecedores e manter um bom relacionamento com o intuito de uma boa convivência trazendo resultados positivos, além da distribuição e o abastecimento dos produtos. Ligado a isso está a gestão dos custos gerado pela fabricação de um produto que envolve, compra da matéria prima, investimento e despesas.

A gestão dos custos tem por finalidade tornar a empresa competitiva no mercado e criar valor ao cliente. Gestão dos processos deve procurar controle eficiente e eficaz dos recursos, apresentando uma visão sistêmica da empresa como um todo. Processo produtivo deve definir os modelos de operações, administração e os sistemas a serem utilizados, a fim de evitar os desperdícios, melhoria, planejamento e controle da linha de produção.

Os pontos analisados e definidos como defasado pelo grupo, será proposto melhorias a serem desenvolvidas pela empresa em questão, como o alto grau de departamentalização, e informações desencontradas.

2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social: Ambev S.A

Fundação: 1 de julho de 1999

Fundadores: Carlos Alberto Sicupira, Jorge Paulo Lemann, Marcel Herrmann Telles.

CNPJ: 07.526.557/0001-00

A Cervejaria Ambev é uma empresa brasileira dedicada à produção de bebidas, entre as quais, cervejas, refrigerantes, energéticos, sucos, chás e água. Há exatos 20 anos, surgiria da fundição entre a Brahma e a Antarctica a gigante Ambev atualmente presente em 19 países, com 30 marcas de bebidas e cerca de 35 mil colaboradores no Brasil, que possui 100 centros de distribuição direta e 6 de excelência no Brasil.

É a 14ª maior empresa do país em receita líquida e controla cerca de 68% do mercado brasileiro de cerveja. Atualmente possui mais de 32 cervejarias e 2 maltarias trabalhando, e mais de 30 marcas. É conhecida pela produção de mais de 25 rótulos de cervejas pilsen, como Skol, Brahma e Budweiser.

Como a Ambev se tornou a maior cervejaria do mundo:

2004: fusão da belga Interbrew e da brasileira Ambev originando a Anheuser-Busch InBev (AB InBev). É a cervejaria dominante na Europa Central e Brasil. Trata-se do maior fabricante de cerveja do mundo.

2008: compra da norte-americana Anheuser-Busch, dona da Budweiser, líder do mercado local americano.

2012: comprou a Cervecería Nacional Dominicana, dona da cerveja mais bebida da República Dominicana.

2014: anunciou a aquisição da cervejaria sul-coreana Oriental Brewery.

2015: anunciou a aquisição da cervejaria SABMiller, uma das maiores concorrentes de mercado, pelo valor de US\$ 109 bilhões, irá combinar as marcas Budweiser, Stella Artois e Cor

2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA 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.

Como uma das formas de agregar valor à sua cadeia de suprimentos, a empresa costuma investir continuamente em tecnologias que contam com um suporte de softwares de gestão online, permitindo cortar custos e reduzir a emissão de gás carbônico já que se trata de uma cadeia extensa.

Além desse sistema, a Ambev trabalha com a Logística Verde, isto é, um programa de frota compartilhada que reduz os impactos ambientais e, em cinco meses, a empresa já evitou a emissão de quase duas toneladas de CO². Esse programa que foi criado pela própria Ambev, faz com que caminhões, que antes retornavam vazios, passassem a transportar carregamentos de cargas parceiras.

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

Demanda dependente é aquela ao qual podemos prever, ela depende de alguns outros fatores para acontecer. A Ambev trabalha com esse tipo de demanda, por se tratar de uma distribuidora seu produto final são as bebidas (cervejas e refrigerantes), ela só depende do mercado, de como a economia está evoluindo para vender.

Essas atividades expõem o negócio a vários riscos de mercado, inclusive flutuações da taxa de câmbio, e taxas de juros e flutuações de preços de certas commodities, dentre elas o malte, o alumínio, o açúcar e o milho. A empresa utiliza método quantitativo em suas demandas, pois, cria estratégias administrativas para promover gestão de risco empresarial amplo (GRE) por meio de uma infraestrutura integrada que considera o impacto sobre o negócio não apenas de riscos de mercado, mas também de riscos operacionais, estratégicos.

A empresa acredita que essa infraestrutura integrada, que engloba diferentes tipos de riscos de negócio permite incrementar a habilidade da administração para avaliar tais riscos associados às demandas. Riscos de mercado como exposição em moeda estrangeira, taxas de juros, preços de commodities, liquidez e risco de crédito que surgem durante o curso normal dos negócios.

Fornecedores

A empresa disponibiliza uma plataforma digital em seu site para cadastramento de fornecedores, sejam eles fabricantes, revendedores, produtores ou transportadoras. Após o cadastro, são feitas análises de aprovação e qual categoria e time o fornecedor poderá atender, após análise o cadastro é liberado nos sistemas corporativos e fica disponível para o time de compras realizarem futuras negociações. O fornecedor que apresentar melhores preços, condutas éticas, responsabilidade, compromisso e desempenho, terá maior chance de estarem em todas as cotações como também, fechar negócio.

As compras no setor cervejeiro são feitas a partir de contratos em longo prazo estabelecidos entre empresa e fornecedor, nestes tipos de contrato, é estipulada uma fórmula que permite que sejam minimizadas as oscilações de preço do malte, caso o mercado entre em ciclo de preços baixos ou de preços muito elevados. Os contratos podem se estender até 5 anos, justamente pela dificuldade em se realizar previsões neste mercado.

Já no setor de refrigerantes, as atividades típicas de compras são: estudo de mercado, de materiais, análise de custos, investigação das fontes de fornecimento, realização de estimativas de custos e negociação de contratos.

Gestão de estoques

A Ambev é uma empresa que possui um sistema de gestão de estoques adequados às necessidades de distribuição dos produtos produzidos. A empresa tenta programar a produção o mais próximo possível da realidade, utilizando previsões de vendas das áreas comerciais, comparando as vendas dos anos anteriores e buscando indicadores que possam antever possíveis variações nas vendas de produtos.

O principal critério utilizado para segmentar o mercado na companhia é os locais de consumo dos produtos e o estilo das vendas predominantes.

CLIENTE FRIO: Pontos de venda onde predominam as vendas e o consumo gelado no próprio local de compra.

CLIENTE AUTO - SERVIÇO DE ROTA: Onde predominam as vendas de produtos quentes e consumo fora do local de compra.

SUB-DISTRIBUIDOR: Possui a característica de fazer a distribuição para outros pontos de venda.

A fim de poder agrupar melhor as características de cada ponto de venda, utiliza-se o método da curva ABC, a fim de segmentar principalmente o cliente frio, que são divididos em dois grupos:

- Frio A: São os pontos de venda que, quando hierarquizados em ordem decrescente de volume, respondam pelos primeiros 70% do volume vendido no segmento Frio.
- Frio B/C: São os pontos de venda que, segundo o mesmo critério definido acima, respondam pelos últimos 30% do volume vendido no segmento Frio.

Conclusão sobre os estoques

Hoje a Ambev conta com 32 unidades industriais no Brasil. A capacidade de produção total é de 134 milhões de hectolitros de bebidas. Conta também com 32 centros de distribuição direta e mais de 556 revendas, que garantem a distribuição dos produtos da Companhia em um milhão de pontos de venda. Na Ambev, todas as unidades devem cumprir a gestão de estoques de acordo com a determinação da logística corporativa, ou seja, todo planejamento dos volumes a serem produzidos e distribuídos, são determinadas por ela, sem poder realizar quaisquer tipos de mudanças sem prévia autorização.

O processo para determinação dos volumes, também conhecido como “Malha”, é uma tarefa desenvolvida por um sistema chamado Otimizar (SNP- Sistema Nacional de Planejamento), esse sistema visa maximizar a margem de contribuição da Companhia, entre suas diversas filiais. Para alimentar esse sistema é preciso que sejam enviadas as previsões de

vendas mensais determinadas pelas áreas comerciais, às fábricas também devem enviar suas capacidades de produção, considerando horas máquinas disponíveis e mão de obra.

A rede física da Ambev que engloba o sistema otimizar é composta por:

- 32 unidades
- 25 áreas comerciais
- 23 CDD'S (centro de distribuição a distância)
- 556 Revendas
- Mais de 200 SKUs
- Preços incentivos, fretes, etc....

O sistema segue os seguintes critérios de otimização: Minimização de Custos, Maximização de Margem.

Distribuição e armazenagem

Todo produto acabado produzido na Ambev é paletizado, portanto requer na sua movimentação e armazenamento o auxílio de empilhadeiras. O sistema de armazenamento adotado é de box flutuantes, ou seja, não há definição de qual produto vai acabar em cada box, portanto cabe ao conferente de armazém de garrafas assinalar e registrar em qual box, estão sendo colocadas as produções, utilizando uma sequência alfanumérica representativas de rua e box utilizados, por exemplo, “Localização: A 22: Rua A, Box 22.

Com este novo procedimento ganhou-se também tempo no armazenamento, pois ao armazenar e retirar os produtos do box as empilhadeiras levam menos tempo, sem contar ao fator de segurança pessoal aos colaboradores.

A logística esta está presente em toda a cadeia produtiva da Ambev. Os produtos da empresa passam por uma operação logística de grande escala antes de chegar às mãos do consumidor nos pontos de venda.

A Ambev usa frete em diversos modais (rodoviário, marítimo, ferroviário) para transportar insumos até as fábricas. O mais expressivo é o transporte rodoviário. A empresa gerencia uma das maiores frotas de caminhões do país: 3.100 veículos de empresas

terceirizadas. Os portos e as ferrovias são outras vias logísticas utilizadas, principalmente para carregamento de insumos e suprimentos para a produção.

Por se tratar de demandas extremamente extensas, acredita-se que os benefícios em utilizar frota terceirizada ,é a possibilidade de redução de custos como: aquisição de novos caminhões, manutenção de frotas, custos com impostos e seguros, como também em contratações de motoristas, além de promover e incentivar trabalhos de terceiros que muitas vezes trabalham por conta própria.

Conclusão cadeia de suprimentos

A Ambev, por utilizar constantemente a terceirização do trabalho em diversas áreas principalmente nos processos logísticos, costuma deixar a desejar em relação aos impactos negativos sobre os trabalhadores, que contribuem diretamente para o sucesso de toda cadeia de suprimento da companhia. Esses impactos negativos são: reduções de salários sem prévio aviso, desrespeito à organização sindical, carga horária superior à permitida por lei, perdas de benefícios e também na dificuldade de comunicação com a empresa.

Não se sabe ainda se há projetos de melhoria em relação a essas questões, já que a empresa é bem relutante e possuiu uma cultura organizacional bem ultrapassada. A companhia possui alguns processos inclusive alguns chegam a ser milionários, uma pena, se tratando de uma empresa tão grandiosa que possuiu uma das melhores tecnologias logísticas já vistas.

2.1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Portfólio de produtos

A empresa escolhida se trata da Ambev, mas por possuir um grande portfólio de bebidas tanto alcoólicas como não alcoólicas, vamos dar ênfase na cerveja tradicional Brahma Chopp Pilsen, já que a mesma foi criada em 1888, hoje com 132 anos de história. Foram lançadas outras cervejas sobre o mesmo produto, como Brahma Extra Red Lager, Brahma Extra Lager, Brahma Extra Weiss, Brahma Chopp Claro, Brahma Chopp Black, Brahma 0,0%, Brahma Malzbier, e o último lançamento é a Brahma duplo malte.

Desenvolvimento do produto

Por se tratar de uma época em que não havia a preocupação de possuir um gerenciamento de projeto, podemos separar a criação da bebida, de acordo com seus acontecimentos. O pré desenvolvimento: Um imigrante suíço Joseph Villiger inconformado com a má qualidade da cerveja brasileira, resolveu fazer sua própria cerveja em sua casa, nesse processo ele observou uma necessidade de mercado. O resultado veio logo em seguida onde inaugurou a Manufactura de Cerveja Brahma Villiger & Companhia, no Rio de Janeiro, lançando a marca BRAHMA CHOPP, disponível nas versões clara e escura, vendida em barris de madeira, com uma produção diária de 12.000 litros e 32 funcionários.

Desenvolvimento: acostumado ao sabor das excelentes cervejas europeias as mesmas exigem a "*Reinheitsgebot*" Lei da Pureza da Cerveja foi uma lei promulgada pelo duque Guilherme IV da Baviera, em 1516, estabelecendo parâmetros de produção. Então o criador da cerveja precisou elaborar um plano de produção que segue essas leis, cerveja onde deve ser fabricada apenas com água, malte de cevada e lúpulo. Escolhas dos equipamentos, e importação, tomar a preocupação em relação a qualidade da água, todos esses cuidados geraram um produto duradouro no mercado, com um ciclo de vida longo.

Gerenciamento de dados

A cerveja, é comercializada em mais 23 países, entre os quais Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Rússia, Ucrânia, Bélgica, França, Luxemburgo sendo produzidas em unidades de 330ml e de 500 ml. A sede da Ambev proprietária da Brahma estão localizadas na cidade de São Paulo onde toda as ações financeiras, publicitárias são desenvolvidas na sede e distribuídas para as filiais no mundo todo. O retorno das vendas quando a cerveja é um produto novo naquele país, fica como investimento em novas campanhas publicitárias, em regiões que a cerveja já está aceita o valor retorna para sede, então todo royalties arrecadado em operações no exterior são reinvestidos ou destinados a novos mercados. A forma como vendem a bebida no exterior é relacionado ao um país tropical, Brasil, praias, por isso essas ações ficam na sede. Em país como a Rússia e a Bélgica serão produzidas no próprio país por meio de outras empresas.

É criado um banco de dados, o desempenho obtido nos seus indicadores, orienta as ações que deverão ser tomadas para as eventuais correções de rumo que se mostrarem necessárias, com essas informações a empresa consegue melhorar cada vez mais seus produtos e atender cada vez mais consumidores.

Por meio de um software de dados um analista verifica o processo de fabricação do produto para que haja uma qualidade dos produtos e padronização. Avaliar as falhas de qualidade da produção, quantos defeitos ocorreu, garantir confiabilidade do produto, desempenho ao longo do tempo, controle de qualidade, principalmente por meio da reclamação do consumidor, e dos distribuidores que muitas vezes são comunicados pelo cliente final.

Medição de desempenho

É feito um acompanhamento do produto após sua venda, para ver se está sendo bem aceito no seu nicho de mercado, por possuir uma característica de ser mais nichada, o seu público alvo está na classes de renda média-média, média-alta, sua marca está associada a grandes eventos, o público sertanejo e rodeios tradicionais, para isso é levado em consideração o volume de vendas, os índices relacionados no pós vendas e o risco de mercado.

Volume de vendas

Os dados que demonstrar o bom desempenho da empresa sobre o produto em questão está sob o relatório anual de vendas, além de premiações. No ano de 2018 a Brahma foi nomeada pela Millward Brown/Brandz a terceira marca mais valiosa da América Latina. A cerveja tornou a maior cervejaria em volumes vendidos. Em 2017 houve um avanço nas vendas de 7,9% e 9,6% de crescimento em faturamento (receita líquida). Em 2018 aumento de comparado a 2017 de 6,9% de aumento na receita líquida.

O volume de vendas da cerveja obteve um crescimento acima da média nas regiões Norte e Nordeste do Brasil. A participação da Ambev no mercado de cerveja foi cerca de 60,8% em 2019.

Valor de vendas em 2018: US \$ 3,72 bilhões

Valor de vendas 2019: US \$ 3,64 bilhões

Taxa de crescimento: -2,1%

O crescimento se deu negativo devido os riscos de mercado que serão explicados nos textos abaixo.

Índices e feedback

O feedback do cliente se faz pela pesquisa de satisfação, reclamações registradas nos seus canais já disponíveis.

Em 2016, pesquisas apontaram um índice de 80% de clientes satisfeitos. Em 2017, o índice avançou para 89%. Esse índice é obtido por meio do Ranking IBRC, promovido pelo Instituto Ibero-Brasileiro de Relacionamento com o Cliente.

Existem também canais como as reclamações no SAC, as reclamações que mais ocorrem são relacionado a quantidade do líquido, quando a bebida vem com menos líquido que o indicado na embalagem, embalagem violada por motivos logístico muitas das garrafas acabam trincando ou as latas estouram, paladar da bebida, a cerveja está imprópria para bebida devido ao ambiente que foi exposto e manuseio.

A pesquisa de satisfação, tem como propósito verificar os pontos que podem ser melhorados, tanto no processo produtivo como no relacionamento. Utiliza como método de

avaliação o Net Promoter Score (NTP), onde foi verificado que 82% dos fornecedores está satisfeito, com as políticas da empresa que refletem na venda da cerveja. No ano de 2019 a cerveja Brahma foi a terceira cerveja mais buscada no google.

De acordo com o reclama aqui 2019 Brahma, ela recebeu apenas 167 reclamações, como uma nota regular de apenas 6, ocasionado pelo índice de solução menos da metade.

Os canais de pós vendas são o SAV via telefone celular, e o número de atendimento no Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) recebeu a seguintes quantidades:

RECLAMAÇÕES REGISTRADAS NO PÓS VENDA					
Canais	2014	2015	2016	2017	2018
SAV	301.319	268.173	129.430	122.792	258.679
SAC	103.265	91.906	89.147	54.135	51.277

Mesmo que os números mais recentes não estejam ainda disponíveis, mas pelos dados nota se que a qualidade do produto se manteve e às satisfações em consumir aumentou.

Risco do mercado

O mercado cervejeiro está mudando radicalmente com uma tendência de cervejas mais premium ou artesanias. Feita uma pesquisa pela própria Ambev onde 42% dos consumidores disseram buscar um novo sabor, e 57% estão bebendo menos e com mais qualidade.

Os principais concorrentes são cervejas artesanais com mais qualidade e a Heineken trazendo uma cerveja elaborada, sem o suco de milho e com um preço acessível. Em contra partida a Brahma lançou outros rótulos com cervejas mais desenvolvidas, valor mais alto, mas que no ano 2019 teve um crescimento na casa de dois dígitos, cerca de 3,0% nas vendas e agora ocorre o lançamento da Brahma duplo malte.

Problemas encontrados

Ao analisarmos a linha de produção da empresa, notamos problemas na fabricação da cerveja Brahma que precisam ser resolvidos.

A empresa no ano de 2018 respondeu a 62 processos judiciais por “produto impróprio”, desse total 28 resultaram em uma condenação no total de R\$147.050,04, e 34 em acordos no total de R\$ 219.784,06. Dentro desses casos dois foram por explosão de garrafa, causado pelo a matéria prima da garrafa, mais a fermentação dos materiais, gerando há produção de gás carbônico e a pressão pode se elevar tanto que a garrafa explode. demonstrando que ainda não existem 100% de confiabilidade no produto usado para o envasamento. O valor gasto nesses processos poderia ser usado em investimentos no processo produtivo.

Queda no volume de vendas, se faz devido à crise econômica e ao risco de mercado, que em grande parcela atinge o seu público alvo classes de renda média-média, média-alta que possuem poder aquisitivo para experimentar outras bebidas.

Falta de integração e automatização dos relatórios de dados da linha de produção, os níveis gerenciais da empresa demora a repassar aos trabalhadores de nível mais baixo, os dados de controle, ferramentas na linha da produção, gerando falha principalmente nos meses de mais demanda.

2.1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

A Ambev se autodenomina uma cervejaria, mas hoje ela é uma empresa que produz vários outros tipos de bebidas, entre os quais estão, energético, refrigerante, água, cerveja, etc. Por se tratar de uma empresa de grande porte com diferentes locais de produções de vários produtos, os dados utilizados são referentes a um produto de uma filial com foco na cerveja Brahma.

O processo de fabricação da cerveja é basicamente transformar as matérias primas nos estados físicos, químicos e bioquímicos. Cada produção de lote dentro da empresa pode variar entre 2 a 4 semanas.

1ª etapa: o processo começa com a escolha dos cereais em sua maior parte é o malte (grão de cevada que foi colhido, gemido e depois secado), Lúpulo (folhas secas prensadas), no caso da cerveja ela contém cereais não maltados como o milho.

2ª etapa: se chama brassagem, é quando ocorre a mistura do malte, milho e alguns outros cereais com a água, a uma temperatura entre 75 °C e 80 °C entre duas a quatro horas, o resultado final disso é chamado de mosto.

3ª etapa: filtragem do mosto, são retiradas as maiores partículas dos cereais.

4ª etapa: adiciona o Lúpulo junto a mistura em panelas gigantes, fervido a uma temperatura de 100° C, durante duas horas.

5ª etapa: é feito uma decantação, resfriamento entre 8 °C a 9 °C e filtragem.

6ª etapa: após isso é feito o acréscimo da fermentação, adicionando a levedura, transformando o açúcar presente em álcool.

7ª etapa: o líquido é mantido em maturação em baixas temperaturas.

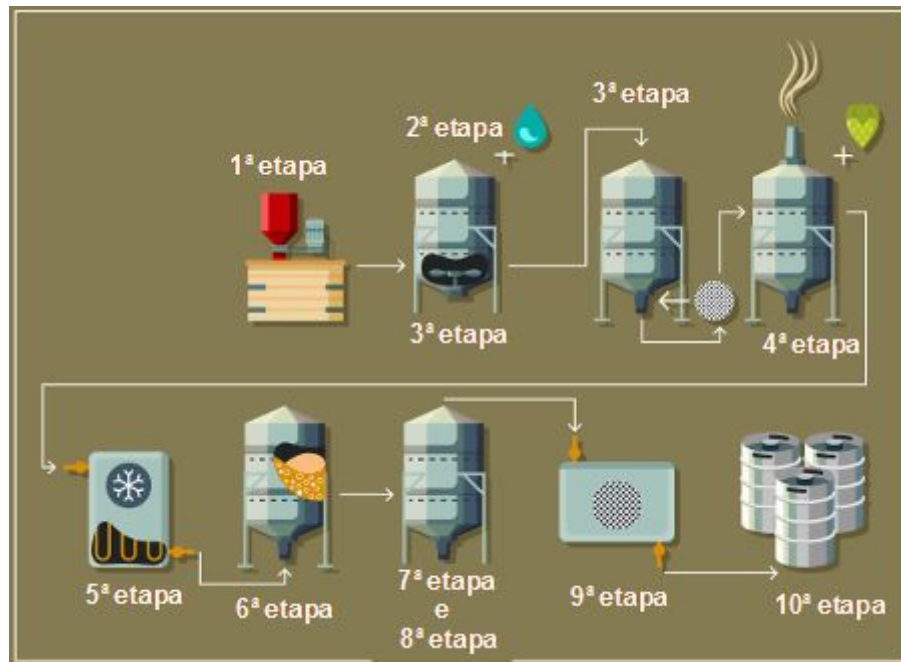
8ª etapa: por último é feito uma filtração a uma temperatura de 0° C até 9 °C.

9ª etapa: para garantir a validade de 6 meses, a cerveja é aquecida a 60° C passando por uma pasteurização.

10ª etapa pós fabricação: etapa de envasamento da cerveja ocorre depois da pasteurização, etapa de envasamento da cerveja, pode ser por latas de alumínio, ou garrafas de vidro.

Durante a fabricação são conferidos 376 itens de qualidade e 16 testes de degustações e a cada 1 litro de cerveja, é utilizado 3,02 litros de água. A imagem a seguir é uma representação da produção, tendo em vista que o real layout utiliza das mesmas técnicas, mas com equipamentos de grande capacidade.

Figura 1: Produção de cerveja



Fonte: Brasil Escola

As matérias primas utilizadas no processo de fabricação da cerveja, tem como base a qualidade da água, por ser utilizada em maior quantidade entre 85% a 95% na fabricação, é necessário verificar a sua condição de potabilidade, realizar exames microbiológicos, origem, além dos processos usados para seu tratamento. Por se tratar do tipo Pilsen uma cerveja mais leve e refrescante utiliza o malte obtido a partir da cevada, parente próxima do trigo, porém o Brasil não é um dos maiores produtores de malte, o lúpulo é o segredo de cada cerveja, ela que traz o aroma e gosto peculiar, levedura ou fermento no caso da Brahma é trazido da Bélgica a partir de um banco genético de leveduras criados por eles.

A empresa usa o layout por produto ou linear, é usado quando a empresa é de produção contínua e seriada, em grandes quantidades mantendo os equipamentos em locais físicos com pouca flexibilidade de mix de produtos, fazendo com que a matéria prima ande por canos, ou esteiras, para que a produção seja altamente produtiva. Os equipamentos são demasiadamente mecanizados, e automatizados, ainda assim é necessária mão de obra humana, principalmente para verificação e testes. Com capacidade de 80 milhões de litros de cerveja por mês, equivalente a 2,5 milhões de garrafas de 1 litro por dia ou 120 mil latas por dia. A empresa trabalha em dois turnos durante o ano todo, os volumes que serão produzidos são definidos de acordo com a capacidade de produção e a demanda.

Planejamento e Controle da Produção (PCP)

Segundo Chiavenato (2004, p. 168), “planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência”.

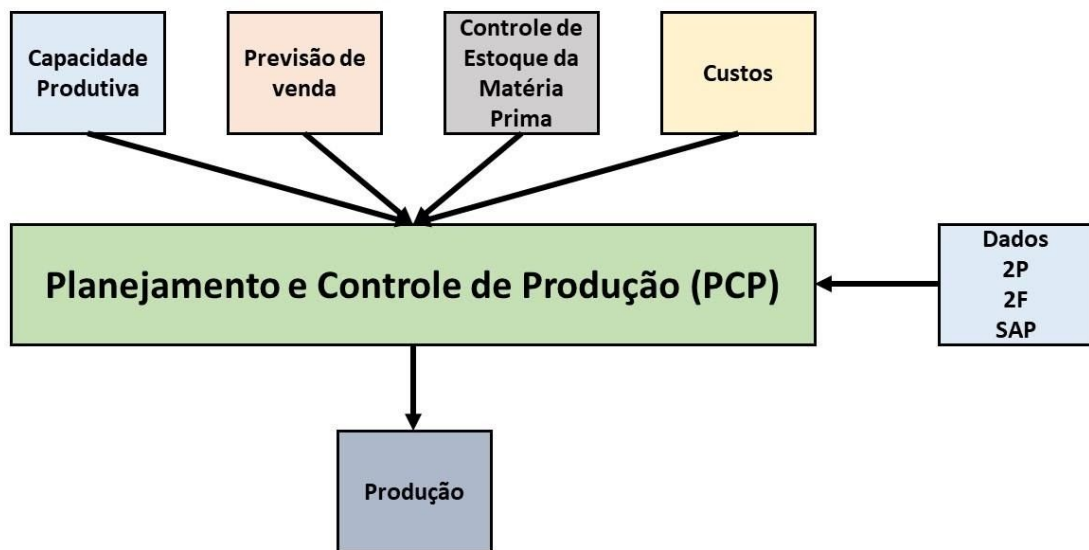
A produção não depende só da filial, mas principalmente da matriz que determina a previsão de venda mensal, além disso a filial no caso estudada deve repassar os dados sobre sua capacidade produtiva sob penas caso esteja abaixo do desejado, tendo como base a otimização dos custos. É definido como parâmetros na medição da capacidade produtiva, o tempo necessário para a manutenção, dias trabalhados, capacidade homem/hora, quantidade de matéria prima x quantidade de vasilhames.

Os sistemas utilizados para a obtenção dos dados são 2P (relacionado às demandas e vendas) - 2F (destinado a questão fiscal, como emissão de notas) - *SAP* (gerenciamento e controle dos estoques). Os principais dados recebidos são o estoque inicial do mês e estoque final, capacidade de produção e de fornecimento, a partir do documento final é determinada a quantidade de insumos comprados com base na prévia da produção definida.

O PCP da filial receberá os dados quinzenalmente, além do acompanhamento da produção diária em relação a prévia x e o realizado. Com os dados no sistema, será definido a quantidade a ser produzida. O mecanismo de venda é definido com os vendedores, como o preço definido, a meta do volume de venda. Outro ponto que necessita de atenção é sobre os

vasilhames disponíveis, já que hoje no Brasil possui poucos fornecedores de latas de alumínio devido ao seu processo de fabricação. (garrafas de 600ml e latas de alumínio), caso não tenha a quantidade necessária a produção é cessada.

Figura 2: Exemplificação do Planejamento e Controle da Produção (PCP)



Fonte: Elaborada pelo grupo

São realizadas reuniões semanalmente entre as áreas envolvidas para definir os cronogramas da produção, além de todos os outros requisitos listados acima, deferindo novas modificações, adequação e revisão. Um dos pontos fracos de todo processo é a reunião onde tem um alto grau de departamentalização, as informações fluem de maneira desigual e muitas vezes não chegam, isso acaba interferindo no feedback e nas ações, além de possuir um egoísmo dos gestores de cada área que demoram ou não reportam erros, não seguindo os procedimentos durante a produção, como um exemplo a especificação de temperatura, assim por último existe um embate sobre as metas de cada setor. Outro problema identificado é a relação a quantidade de vendas definidas e o real vendido, como os vendedores têm como

base metas com números muitas vezes subestimados, a produção usa dessas metas para parâmetros de produção, dessa forma a uma elevação no estoque.

A operação do estoque tem como base as análises do PCP, o acompanhamento das vendas. Com o uso dos sistemas 2P - 2F - *SAP*, o estoque é gerenciado com dados precisos, diminuindo os chamados estoque negativo, após a emissão da nota fiscal, o produto logo é descartado do sistema. A Ambev utiliza das fábricas filiais também como base de fornecimentos de outros produtos, diminuindo os custos, então muitas vezes a empresa recebe outros produtos pronto, para ser feita somente a distribuição.

2.2 MELHORIA NO(S) PROCESSO(S)

Seguindo os problemas que foram expostos na matéria acima, utilizaremos os mesmos para expor soluções dentro dos problemas vistos na organização:

A Ferramenta que utilizaremos para expor melhorias nos problemas apresentados pela Ambev será a do **Ciclo PDCA**.

O primeiro problema que vem causando uma desordem na empresa é que nas reuniões realizada internamente para se discutir pendências e questões apresentadas pela empresa, não há uma organização entre os diversos departamentos, de certa forma cada qual expõe um assunto diferente para tratar, ou até mesmo não é exposto, o que acaba causando certas divergências entre colaboradores e gestores. Os gestores de cada departamento não passam as informações corretas para os colaboradores, causando uma falta de comunicação de cada área, acarretando problemas até mesmo na produção.

Planejar

Objetivos/Metas: A primeira questão a ser abordada será a forma como podemos dividir os departamentos, para que as informações saiam claras e precisas do que será necessário ser feito em cada setor. Em seguida uma solução para que as reuniões sejam mais produtivas e organizadas, para o bem da empresa.

Como soluções foram encontrados alguns pontos:

- Será feita reuniões semanalmente entre gestores e colaboradores, cada qual em seu departamento, assim ficará mais claro abordar os problemas que cada setor vem apresentando. Mensalmente, apenas os gestores de cada departamento se reuniram para tratar não só os problemas que foram abordados em cada setor, como também os problemas da empresa numa forma geral.
- Para estas reuniões mensais não vierem causar desarmonia como as outras, serão implantadas uma campanha “Aprender a ouvir, depois falar” prezando a diminuição de conflitos nos encontros, será realizada essa campanha para os gestores desenvolverem a

habilidade de direito de expressão de todos. Se mostrar a importância que é deixar o outro falar para em seguida ser ouvido.

- Usar deste conflito que vem acontecendo, tornando-o uma solução. A intenção é usar essas divergências para aumentar a produtividade da empresa, monitorando cada gestor, (que será realizado pelo líder maior) para que nas reuniões eles exponham novas soluções inovadoras, algo construtivo para a organização, que será recíproco com algum bônus para o que melhor se destacar.

Fazer

O projeto começa a ser executado:

- Conforme for acontecendo às reuniões semanais em cada setor, os gestores começaram a perceber que estavam ficando sobrecarregados e que precisam de ajuda, então alguns funcionários que mostraram um desempenho maior do que o restante será nomeado líderes, assim eles iriam acompanhar mais de perto questões que apresentavam no seu setor, e repassar para seus gestores.

- Também a Ambev começou a contratar profissionais qualificados, para apresentar palestras e também cursos para os gestores, com o intuito de adquirirem mais conhecimento para lidarem com as novas regras que a Ambev vinha trazendo para a empresa.

Checar

- O projeto começou a tomar forma, depois de todas as modificações realizadas em cada setor, os gestores e líderes perceberam que com as reuniões semanais tudo ficou mais claro e houve muitas melhorias dentro de cada departamento, por conta de que os gestores estavam conseguindo levar todos os assuntos abordados para as reuniões.

- As reuniões mensais também foram um sucesso, com os programas adotados, não havia mais desorganização nos encontros realizados, eles passaram a perceber que embora os departamentos fossem separados, cada um precisava do outro para sobreviver dentro da organização.

Agir

- Diante do sucesso dos programas incorporados na Ambev, eles acabaram se tornando padrão, passou a fazer parte da rotina da empresa. A empresa registrou um aumento de produtividade, acarretados pelas mudanças que foram feitas. Os gestores começaram a se empenhar mais nas reuniões, e até contribuir com sugestões de melhoria para com a empresa.

O segundo problema identificado é em relação à quantidade de vendas definidas e o que realmente é vendido, como os vendedores têm como base metas com números muitas vezes subestimados, a produção usa dessas metas para parâmetros de produção, dessa forma a uma elevação no estoque.

Planejar

Objetivos/Metas: A segunda questão que precisaremos abordar será como resolver os problemas enfrentados na produção que vem sendo causada pela falta de comunicação dos gestores.

Como soluções foram encontrados alguns pontos:

- Estudando mais a fundo o caso foi percebido que o número de pessoas que conheciam e lidavam com o programa de estoque da empresa era um número bem reduzido de funcionários, como uma solução para gerar uma melhoria nesse caso ele se dispuseram de treinar um número maior de funcionários na empresa, já que o estoque da Ambev pede uma demanda bem maior de estoque do que a empresa submetia.

- Outra ação que a empresa tomou foi de melhoria dos seus sistemas de estoque, acrescentando novas tecnologias, como exemplo, um programa que concilia os estoques diariamente (Controlando as entradas e saídas), e também um programa de codificação e identificação através de códigos de barras.

Fazer

O projeto começa a ser executado:

- A empresa se encarregou de contratar uma empresa qualificada, a mesma foi contratada para instalar os novos programas que iriam ser implantados na empresa, como

também iriam passar todo treinamento para os funcionários aprenderem a lidar com o novo sistema, e ficam qualificados para o processo diário que iriam realizar.

Checar

- Conforme foi sendo implantado o sistema e os funcionários foram sendo treinados, eles se sentiram mais confiantes e certos do que estavam fazendo. Com esse resultado os funcionários da Ambev se sentiram motivados e completos com todo acesso que os foi dado para trabalhar.

Agir

- Depois de meses sendo utilizado o novo sistema se tornou padrão na empresa, facilitando e melhorando quase 100% o controle de tudo que entrava e saía dos estoques da empresa.

2.3 ANÁLISE FINANCEIRA

Nessa etapa do projeto, será apresentado os ganhos econômicos que a empresa teve com as melhorias implementadas, abaixo estão todos os problemas e cálculos usados para chegarmos na conclusão.

As reuniões da empresa eram feitas da maneira incorreta, assim causando desordem nos setores e má repasse de informações, os participantes não tinham uma ordem correta para se reportarem, fazendo das reuniões um caos, não mostravam os verdadeiros problemas e assim também não eram resolvidos, desencadeando assim uma produtividade abaixo do esperado.

Com a melhoria proposta a empresa irá ganhar em produtividade e organização, otimizando o tempo em reuniões e processos de produção.

Antes a empresa gastava em média 8 horas semanalmente com reuniões que não levavam e nem apresentavam os reais problemas, com a melhoria proposta as reuniões serão diariamente e com um gasto total de 5 horas semanais, assim economizando 3 horas por semana e 12 horas semanais para os gestores fazerem seus respectivos afazeres.

ANTES	DEPOIS
8 H SEMANAIS	5 H SEMANAIS
4 SEMANAS TRABALHADO POR MÊS	4 SEMANAS TRABALHADO POR MÊS
8X4 = 32 HORAS SEMANAIS	5X4 =20 HORAS SEMANAIS

No total são 20 gestores que participam das reuniões, que ganham uma média salarial de R\$ 8.989,00 mais um gasto com encargos no valor de R\$ \$ 8.989,00 dando um total de R\$ 17.978,00 de gastos em média para cada gestor.

Fazendo os cálculos de ganho por hora e a quantidade de hora que eles iram economizar nas próximas reuniões, chegamos à conclusão que economizaram um total de R\$ 26.967,00 por mês:

MÉDIA DE HORAS ECONOMIZADA	NÚMERO DE GESTORES
12	20
12X20=240 HORAS ECONOMIZADAS NO TOTAL	

ANTES	DEPOIS
32 HORAS SEMANAIS	20 HORAS SEMANAIS
32-20 = 12 HORAS ECONOMIZADAS	
MÉDIA SALARIAL + ENCARGOS	MÉDIA DE HORAS TRABALHADAS POR MÊS
R\$17.987,00	160 H
R\$ 12.000,00/160 H= R\$ 111,36 POR HORA	

HORAS ECONOMIZADAS	MÉDIA DE PREÇO POR HORA
240	R\$111,36
R\$26.967,00	

O segundo problema identificado é em relação à quantidade de vendas definidas e o que realmente é vendido, como os vendedores têm como base metas com números muitas vezes subestimados, a produção usa dessas metas para parâmetros de produção, dessa forma a uma elevação no estoque.

Meta por vendedor	Real vendido
2 mil unidades	1.5 mil unidades

Calculando a produção com base nas metas, a empresa ficava com um estoque de 500 unidades para cada vendedor, no total são 10 vendedores, ficando assim com um total de 5 mil unidades em estoque.

Vendedores	Excesso de estoque por vendedor
10	500
5 mil unidades	

A empresa tem um custo médio total por unidade produzida de R\$ 2.35 com a economia em estoque de 5 mil unidades a empresa economiza um total de R\$ 11.750,00 ao mês.

Analisando todo o processo da empresa, foram encontrados esses 2 problemas, junto com a equipe desenvolvemos e apresentamos as soluções acima, com todos os problemas solucionados a empresa terá um ganho econômico total de R\$ 38.717,00 mensal, que ela poderá gastar com outras melhorias na empresa, lembrando que todas essas soluções não tiveram custos para empresa, pois foram implementadas utilizando análises e melhorando a gestão, alinhando a comunicação entre as partes envolvidas no processo que é algo de extrema importância para a saúde de uma organização.

3 CONCLUSÃO

Nesse semestre a área estudada por nós alunos e ministrada pelos professores foi a logística, nos foi apresentado uma visão bastante abrangente dessa área, antes imaginávamos que ela trabalhava apenas a parte de locomoção dos produtos acabados, mas vimos que isso não é verdade, a logística hoje é o estudo de todo o processo de produção de um produto, desde a compra das matérias primas, linha de produção, armazenagem, até chegar nas mão do consumidor.

Nosso projeto foi trabalhado a empresa AMBEV, que é líder do segmento em que atua, abordamos todos os pontos estudados de logística, tais como compras de matérias primas, linha de produção e transporte.

Ao analisarmos uma filial da empresa, e usarmos algumas ferramentas aprendidas durante o semestre, encontramos alguns problemas, mas que conseguimos achar soluções e implementá-las assim a empresa teve um ganho econômico de R\$ 38.717,00 ao mês, que poderá ser gasto em melhoria de equipamento e capacitação dos funcionários.

A empresa AMBEV é líder de seu segmento, por isso tem um trabalho muito forte em na sua logística, as empresas que querem ser grandes tem que trabalhar essa área, trabalhando bem ela otimiza muitos custos, tem mais eficiência e eficácia e um ganha maior, por isso para as empresas no futuro sejam bem sucedidas devem ter um olhar cuidados na sua gestão de logística.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora: Campus, 2004.

DIAS, Diogo Lopes. “Processo de produção da cerveja; *Brasil Escola*. [2018]. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/quimica/processo-producao-cerveja.htm>>. Acesso em 17 de abril de 2020.

LIMA, Luiza. **Como funciona a logística da AMBEV**. **Blog da Logo, São Paulo**, 16, de maio de 2019. Disponível em: <<https://wearelogo.com/blog/pt/logistica-da-ambev/>>. Acesso em: 05 de maio de 2020.

SALÁRIO mensal de Gerente de Cervejaria Ambev. **GLASSDOOR**, 2020. Disponível em: <https://www.glassdoor.com.br/Pagamento-mensal/Cervejaria-Ambev-Gerente-Pagamento-mensal-E5797_D_KO17,24.htm/>. Acesso em: 05 de maio de 2020.

ANEXOS



