



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA QUÍMICA
DEQ0537 - ESTÁGIO SUPERVISIONADO

IURI SILVA DE ARAÚJO

Relatório de Estágio Supervisionado
Apuração de Resultados – CDD Natal
Ambev S.A.

NATAL/RN
2016

IURI SILVA DE ARAÚJO

Relatório de Estágio Supervisionado
Apuração de Resultados – CDD Natal
Ambev S.A.

Relatório de Estágio Supervisionado, realizado no Centro de Distribuição da Ambev Natal, sob a supervisão de Fernando Ellwanger e orientação do Prof. Dr. Humberto Neves Maia de Oliveira, apresentado à Universidade Federal do Rio Grande do Norte como requisito para conclusão do curso de graduação em Engenharia Química.

NATAL/RN

2016

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo discernimento e fortaleza durante toda a jornada.

À minha família, em especial aos meus pais, pelos incentivos e apoio nas tomadas de decisão e por tornar as conquistas possíveis.

À Julia Cuellar, pelos anos de caminhada, crescimento, conselhos e momentos de conforto.

Ao *pré-tibau*, em especial Iasmin, João, Maroto, Mônica, Nathalia, Sália e Vanessa, por 10 anos dividindo momentos únicos e com muitas realizações.

Às prioridades, Danielle, Flávia, Lucas e Thales, por compreenderem as ausências e por todos os minutos de felicidade que foram proporcionados.

Ao Laboratório de Bioprocessos, representado nas pessoas de Marcia Pedrini e Graciana Dantas, pelos ensinamentos, pesquisas desenvolvidas e por abrir diversas portas na vida acadêmica.

A Gustavo Molina, por abrir os caminhos em diversas atividades universitárias, como o CAEQ, SEQ, COREEQ e CONEEQ, que expandiram meu *network* e aprofundaram minha visão na Engenharia Química.

À Empresa Júnior NUTEQ, com destaque para Alison, Laura e Rachel, pelas experiências profissionais proporcionadas, pelo crescimento gerado, pela sinergia e alinhamento, pelo nosso legado na fundação da empresa e nosso compromisso com os próximos dez anos da NUTEQ.

A Raiano Tavares, que tornou possível a realização de muitas conquistas.

Ao Prof. Dr. Humberto Neves, ao Prof. Lair Pereira (*in memoriam*), e demais professores do Departamento de Engenharia Química, pelo conhecimento partilhado e por toda orientação nas horas de dúvidas.

À UFRN, por me proporcionar um ambiente de aprendizado e amadurecimento, viabilizando oportunidades únicas e por todos os auxílios.

À CAPES, à State University of New York e à University of Missouri, pela oportunidade no Programa Ciência Sem Fronteiras, ao CNPq e demais instituições que financiaram experiências de caráter pessoal, acadêmico e profissional.

À Ambev, em especial Marcel Cruz, Jefferson Felipe e Fernando Ellwanger, pela oportunidade de estágio, pela construção diária de resultados e por serem exemplos de profissionais competentes e comprometidos com um mundo melhor.

RESUMO

O presente relatório descreve as atividades realizadas no Centro de Distribuição Direta – CDD Natal da Ambev S.A. no setor de Apuração de Resultados (APR), no período de Abril à Novembro de 2016, tendo como supervisor Fernando Ellwanger e professor orientador Dr. Humberto Neves Maia de Oliveira. O principal foco deste relatório é a gestão de resultados e de planejamento da operação.

Neste é realizado uma abordagem sobre os conceitos das atividades desenvolvidas e sua ligação perante aos conteúdos abordados pelo curso de Engenharia Química da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.

PALAVRAS-CHAVE: Ambev; Apuração de Resultados; Engenharia Química; Planejamento de vendas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa das operações.....	7
Figura 2 - Portfólio de produtos.....	8
Figura 3 - Do campo ao Copo.....	9
Figura 4 - Segmentação das unidades Ambev.....	11
Figura 5 - Fluxo de vendas Ambev (simplificado).....	12
Figura 6 - Logotipo Sales Process Optimisation.....	13
Figura 7 - Curva da Demanda.....	17
Figura 8 - Farol de Aderência ao Planejamento 1T16.....	18
Figura 9 - Farol de Aderência G-PRO após um mês de planejamento.....	20
Figura 10 - Farol de Aderência 3T16.....	20
Figura 11 - Ranking nacional de aderência ao Planejamento.....	21
Figura 12 - Ativação Dia de Resposta CDD Natal.....	23

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	7
2.1. Principais Marcas.....	8
2.2. Cadeia Produtiva.....	9
2.3. Unidade Natal.....	10
3. VISÃO DO NEGÓCIO.....	12
3.1. Vendas.....	12
3.2. Apuração de Resultados.....	12
3.3. <i>Sales Process Optimization</i> – SPO.....	13
4. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	15
4.1. Planejamento de Vendas.....	15
4.2. Crítica de Pedidos e Verba de Preços.....	16
4.3. Repasse de Preço.....	17
5. RESULTADOS ALCANÇADOS.....	18
5.1. Planejamento de Vendas (Execução).....	18
5.2. Planejamento de Vendas (Antecipação).....	21
5.3. Consumo Responsável.....	22
6. IDENTIFICAÇÃO DOS CONTEÚDOS.....	24
7. AVALIAÇÃO DE RETORNO DE ESTÁGIO E DE FORMAÇÃO.....	25
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
9. REFERÊNCIAS.....	27
ANEXO I – PRINCIPAIS MARCAS AMBEV.....	28

1 INTRODUÇÃO

Consistindo na oportunidade oferecida aos estudantes para que possam vivenciar o conteúdo teórico adquirido em sala de aula e obter novos conhecimentos, o estágio proporciona uma maior compreensão dos conteúdos abordados pelo curso, além da reflexão e futura confirmação sobre a área de atuação do profissional.

O objetivo do estágio é o aprendizado associado a um treinamento específico voltado para o exercício da atividade profissional e conseqüentemente a compreensão da importância do profissional perante a sociedade.

O estágio Ambev, em especial, tem o objetivo de desenvolver o estudante durante o seu período de formação e prepará-lo para assumir novos desafios na Ambev assim que formados. O processo seletivo contou com etapas on-line e presenciais, por um processo exclusivo para Empresários Juniores, e administrado pela Fundação Estudar¹ em parceria com a Brasil Júnior². Após o ingresso, o estagiário passa por um período de integração padrão e começa seu programa de treinamento, que é acompanhado pela área de Gente e Gestão da unidade.

O programa de estágio, no setor de Apuração de Resultados (APR), consistiu no desenvolvimento e aprimoramento de processos para melhorar e dar visibilidade aos resultados do Centro de Distribuição Direta da Ambev na cidade de Natal/RN.

Neste relatório serão descritas as atividades desenvolvidas durante o período de abril a novembro de 2016, fazendo uma correlação com o conteúdo acadêmico abordado no curso de Engenharia Química da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Por motivos de confidencialidade, os dados presentes neste relatório estarão sem unidade ou ocultos – sem possibilidade de divulgações. Manteve-se, entretanto, a proporcionalidade dos valores de forma a tornar os dados visíveis.

¹ Fundação Estudar: organização sem fins lucrativos brasileira de incentivo à educação.

² Brasil Júnior: Confederação Brasileira de Empresas Juniores.

2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Ambev S.A fundada no ano 2000, a partir da união das cervejarias brasileiras centenárias Brahma e Antarctica, integra hoje o maior grupo cervejeiro do mundo, a Anheuser-Busch InBev (ABI). A operação global da Ambev conta com 52,7 mil funcionários, sendo 34,6 mil no Brasil. A Ambev opera em 19 países das Américas (Figura 1), onde são produzidas, envasadas e comercializadas mais de 30 marcas de bebidas alcoólicas, refrigerantes e outras bebidas não alcoólicas e não carbonatadas, tendo marcas como Skol e Brahma, que estão entre as dez cervejas mais vendidas do mundo.

Figura 1 - Mapa das operações.



FONTE: Ambev (2015).

A operação da empresa conta com 64 fábricas, sendo sete verticalizadas, que são responsáveis pela produção de insumos utilizados pela Ambev em suas operações, como concentrados, rótulos, tampas metálicas e vidros. No Brasil, são 30 fábricas de bebidas, sendo quatro operações verticalizadas e duas maltarias, além de 112 centros de distribuição direta e 136 revendas terceirizadas, espalhadas pelas cinco regiões.

A Ambev tem como principais clientes distribuidoras de bebidas, supermercados, bares e restaurantes, além de pequenos armazéns, padarias, lanchonetes, quiosques e franquias, o que, no Brasil, representa mais de 1 (um)

milhão de pontos de venda. Para chegar a todos os municípios brasileiros, a empresa gerencia uma das maiores e mais modernas frotas de caminhões em circulação no país.

A Cultura Ambev é marca registrada da empresa e combina os princípios, as crenças e as práticas que orientam as ações e o comportamento de todos na companhia, e pode ser resumida na frase: “Queremos o melhor, sonhamos alto, somos ousados e comprometidos”.

2.1. Principais Marcas

Com um amplo portfólio, a Ambev produz, envasa e comercializa no Brasil mais de 30 marcas de bebidas alcoólicas e não alcoólicas (Figura 2). Os principais produtos são: as cervejas Antarctica; Brahma; Skol; Skol Beats; Bohemia e família; Budweiser, Corona, Original, Serramalte e Stella Artois, além do Chopp Brahma. Dentre os refrigerantes, destacam-se o Guaraná Antarctica e suas variações; Soda Antarctica, Pepsi e família; Sukita; e a Antarctica Citrus. Os demais destaques da categoria não alcoólicas são do H2OH!; o isotônico Gatorade, o chá Lipton e o energético Fusion Energy Drink. O portfólio da companhia conta também com as marcas Caracu, Franziskaner, Hoegaarden, Kronenbier, Leffe, Norteña, Patricia, Polar Export, Quilmes, Baré, Citrus Antarctica, Água Tônica Antarctica, dentre outros – detalhados no Anexo I.

Figura 2 - Portfólio de produtos.



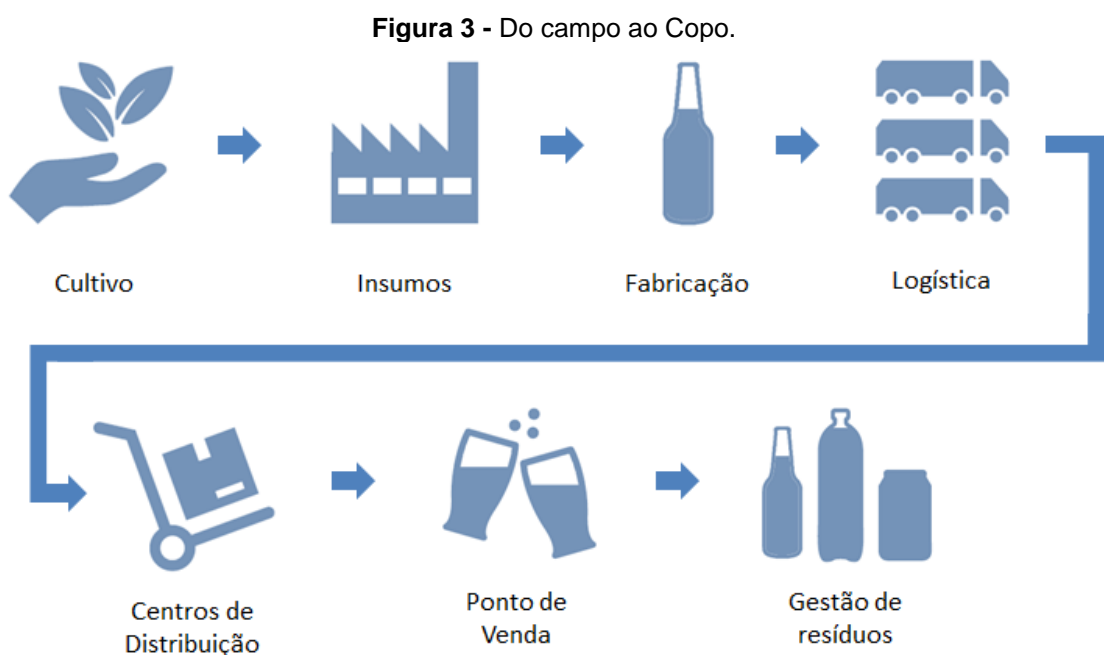
FONTE: Ambev (2016).

Os produtos Ambev são segmentados em dois perfis de consumo, o consumo em casa e o consumo fora de casa. O consumo em casa constitui parcela expressiva do consumo de bebidas e apresenta uma oportunidade significativa de melhora para esse perfil. Já o consumo fora de casa, aquele que ocorre em bares, botecos e restaurantes, demanda da Ambev o atendimento em mais de 1 (um) milhão de pontos de vendas, com foco em embalagens retornáveis.

Além da comercialização, a Ambev investe continuamente para que seus produtos continuem sendo valorizados, para conscientizar as pessoas sobre o consumo responsável de bebidas alcoólicas e para que o meio ambiente seja preservado, causando impacto cada vez mais positivo onde está presente.

2.2. Cadeia Produtiva

O setor cervejeiro é um dos que mais empregam no país. Para cada emprego gerado em uma fábrica de cerveja, outros 52 são criados na cadeia produtiva, segundo a FGV. A indústria de cerveja no Brasil possui mais de 50 fábricas no Brasil – das quais 30 (trinta) delas pertencem a Ambev – e produz 13,5 bilhões de litros de cerveja a cada ano. Na Ambev, o trajeto, desde a produção da matéria-prima até a compra ou consumo em bares, supermercados e demais estabelecimentos comerciais, é gerido internamente e obedece a seguinte cadeia produtiva (Figura 3):



FONTE: Elaborado pelo autor.

A primeira etapa do processo produtivo consiste na produção da cevada, e importação do lúpulo, tendo 80% do beneficiamento da cevada realizado nas duas maltarias da própria companhia. Além das duas maltarias, a Ambev possui uma fábrica de rótulos, uma de tampas metálicas, uma de garrafas de vidro, uma de concentrados, garantindo assim o fornecimento de insumos essenciais e reduzindo os custos operacionais.

O malte e as demais matérias-primas são encaminhados às fábricas espalhadas pelo Brasil, onde ocorre o processo de fabricação da cerveja, que inclui dez etapas, entre elas a moagem do malte, a fermentação dos açúcares para que eles se transformem em álcool e CO₂, a maturação em baixas temperaturas e a filtração, para que o líquido fique límpido e brilhante. Por fim, a cerveja é armazenada em tanques que alimentam as linhas de envasamento. Depois disso, a bebida é pasteurizada, para que possa manter suas características até ser consumida.

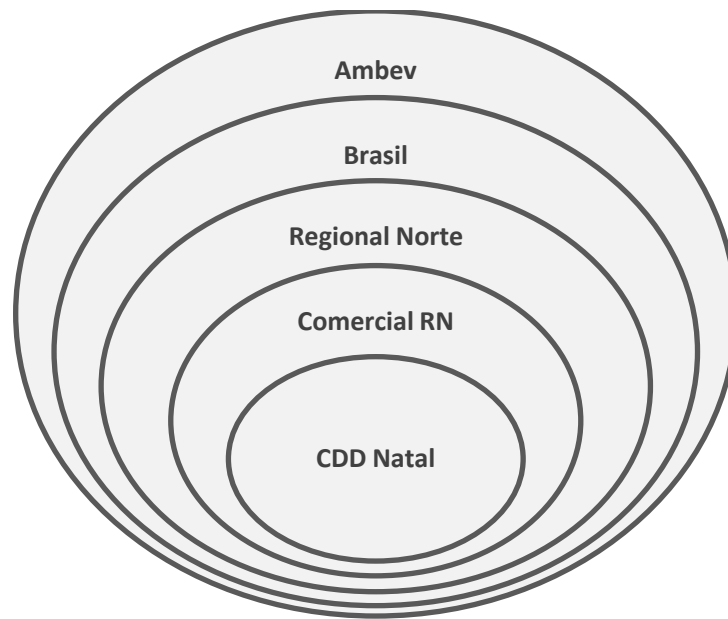
Tanto o transporte da matéria-prima e dos insumos até a fábrica, quanto o transporte do produto acabado para um dos Centros de Distribuição Direta (CDD) da Ambev é realizado diariamente por mais de 6.500 veículos. Dos CDDs, os produtos são distribuídos para os pontos de venda. Após esse percurso, a cerveja está pronta para ser vendida diretamente ao consumidor.

A Ambev é responsável ainda pela gestão dos resíduos produzidos pelos seus produtos, por isso investe cada vez mais em embalagens retornáveis e, por meio da plataforma Ambev Recicla, trabalha: educação ambiental, apoio às cooperativas, pontos de entrega voluntária de resíduos (PEVs), incentivo à reciclagem e embalagens sustentáveis. Dados da plataforma indicam que em 2014 foram recicladas mais de 13.400 toneladas de resíduos.

2.3. Unidade Natal

Para garantir excelência em todas as etapas de sua cadeia produtiva, a companhia é segmentada em diretorias e em regionais, com operação geográfica distinta da divisão regional do Brasil. Cada regional da Ambev é ainda segmentada em comerciais, a exemplo do Comercial RN, que, por sua vez, é composto por Centros de Distribuição Direta (CDD) e Revendas (Figura 4).

Figura 4 - Segmentação das unidades Ambev.



FONTE: Elaborado pelo autor.

O Centro de Distribuição Direta de Natal está localizado na Rodovia BR 101 - Norte, São Gonçalo do Amarante, Estado do Rio Grande do Norte, e responsabiliza-se pela comercialização e distribuição dos produtos Ambev em Natal e região metropolitana, além de cidades interioranas. O CDD Natal é responsável ainda pelos resultados das vendas do Comercial RN.

A unidade atende cerca de 7.000 pontos comerciais, incluindo as grandes redes de supermercado da capital, operando com distribuição mensal de 27.000 hectolitros. Para administrar as atribuições conferidas, o CCD Natal conta com equipe de Vendedores Externos e Internos, Supervisores e Gerentes de Vendas, Marketing, Financeiro, Gente e Gestão, e os setores de Apuração de Resultados, Logística e Armazém.

3 VISÃO DO NEGÓCIO

3.1. Vendas

Tendo como principais clientes distribuidoras de bebidas, supermercados, bares e restaurantes, além de pequenos armazéns, padarias, lanchonetes, quiosques e franquias, o processo de vendas torna-se um dos mais importantes da operação, juntamente com o processo de logística e distribuição.

Com o objetivo de otimizar esse serviço e assegurar a execução precisa das atividades, garantindo a qualidade dos serviços e a satisfação do consumidor, o CDD Natal dispõe de grande infraestrutura de vendas, além do time de Apuração de Resultados (APR), dedicado a analisar os resultados e fornecer insumos estratégicos para a operação, e um programa de auditoria interna, o *Sales Process Optimization – SPO*.

A excelência em vendas e distribuição fez com que a Ambev fosse reconhecida como uma das melhores empresas em gestão. Apesar do fluxo simples (Figura 5), a grande aderência às etapas do processo de venda, garante a excelência da companhia:

Figura 5 - Fluxo de vendas Ambev (simplificado).



FONTE: Elaborado pelo autor.

3.2. Apuração de Resultados

Os profissionais da área de Apuração de Resultados analisam dados e informações sobre o negócio da companhia, obtidas de diversas fontes (internas e externas), dando suporte necessário às tomadas de decisão gerencial da área de vendas em diversos níveis, utilizando para isso variadas ferramentas internas e análise estatística.

Apesar de não atuar diretamente no atendimento ao cliente, este profissional consegue identificar as necessidades do mercado e propor soluções que são fornecidas aos Supervisores e Gerentes de Vendas. Além disso, é o responsável pelo gerenciamento de indicadores de preço de venda e de mercado e itens de performance. (BEZERRA, 2015)

No nível operacional, o time de Apuração de Resultados é responsável por gerar, estratificar e analisar o acompanhamento dos indicadores de vendas e performance dos vendedores. Já no nível estratégico, analisa dados sobre preços, volume e faturamento do comercial e reporta informações necessárias às tomadas de decisões para o negócio, além montar propostas/estratégias para área de vendas.

3.3. *Sales Process Optimization – SPO*

A busca por Excelência Operacional com Resultados, estimulando a melhoria da qualidade na gestão de rotina, identificando e disseminando as melhores práticas, além de reconhecer os melhores desempenhos, resultou, em 2015, na implementação de um novo sistema operacional, o *Sales Process Optimisation – SPO* (Figura 6). O SPO padroniza todos os processos da companhia, a nível global, e traz uma série de indicadores que são acompanhados regularmente por meio de auditorias internas.

Figura 6 - Logotipo *Sales Process Optimisation*.



FONTE Ambev (2016).

A padronização do processo garante que todas as atividades e rotinas serão executadas de maneira semelhante independentemente da unidade, preservando o atingimento de resultados, e facilitando a adaptação de um funcionário em caso de realocação ou mesmo de um novo funcionário à Ambev.

Baseado nas áreas de negócio da companhia, o SPO é formado por pilares: Pilar de Segurança, Pilar de Gente, Pilar de Gestão, Pilar Financeiro, Pilar de Vendas

e Preço e Pilar de Trade Marketing, que a cada auditoria podem ser qualificados ou certificados, de acordo com a percentual de aderência na padronização do processo. O CDD Natal foi qualificado pelo segundo ano e possui o segundo melhor resultado nacional no *Sales Process Optimization*.

4 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

4.1. Planejamento de Vendas

Além do cenário desafiador devido ao mercado brasileiro em crise econômica, a Ambev ainda enfrentou outra dificuldade, o aumento de tributos, em especial o ICMS. Como a cerveja é um produto de demanda elástica, ou seja, sua demanda varia com uma alteração no preço/tributos, foram exigidas grandes estratégias e planejamento interno para evitar a crescente retração do volume de vendas.

Com o mercado e tamanho do portfólio de produtos administrados pela Ambev, ter uma ferramenta que otimiza a gestão de preços torna-se um grande diferencial na tomada de decisão. Através dos planejamentos mensais de venda, é possível entender e estimar o cenário do mês consecutivo, além de planejar recursos de maneira eficiente e assertiva, o que permite impulsionar ou desacelerar os esforços para atingimento de determinado KPI³.

Uma das medidas adotadas no início do ano de 2016, foi a implementação de ferramenta própria da companhia para planejamento operacional mensal de vendas. A ferramenta G-PRO⁴, utilizada pela Ambev, faz a integração com outros dois sistemas (Promax⁵ e SIV⁶) e permite ter o controle dos principais indicadores de vendas que influenciam o negócio da companhia, tanto a nível local, regional e nacional/global.

O planejamento prévio das ações de mercado e seu controle ajudam a operação a gerir recursos, investindo-os no lugar e no momento certo para alavancar o volume de vendas e aumenta o *Market Share*⁷. Quando bem executado, o planejamento reflete a necessidade do mercado local, bem como a estratégia da companhia para o período.

Para garantir a excelência organizacional da unidade, é necessário entender as sazonalidades do mercado e demais fatores externos à operação da companhia,

³ KPI – *Key Performance Indicator* (indicador-chave de desempenho): utilizado para medir o desempenho dos processos de uma empresa.

⁴ G-PRO: sistema Ambev para planejamento de vendas;

⁵ Promax: sistema Ambev focado em Faturamento e Gestão;

⁶ SIV – Sistema Integrado de Vendas: sistema Ambev para gerenciamento das áreas Operacional e Comercial;

⁷ *Market Share*: representa a participação/fatias de um produto ou empresa no mercado.

tais como festividades, eventos, feriados, e até mesmo condições climáticas, que podem influenciar no desempenho de vendas e volume da unidade. Para a correta execução do planejamento é preciso, primeiramente, entender as necessidades dos vendedores e balanceá-las com os desafios propostos.

4.2. Crítica de Pedidos e Verba de Preços

A realização de planejamentos sejam esses mensais, semestrais ou anuais, é fundamental para o atingimento de uma estratégia organizacional. No entanto, o acompanhamento e a avaliação desses planejamentos é uma atividade fundamental para correta execução e atingimento de resultados. Tais processos permitem monitorar, avaliar e melhorar os planejamentos da organização e atingir as metas definidas.

Segundo Oliveira (2004, p.265), o controle do planejamento:

pode ser definido como uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

Todas as ações realizadas pela operação no planejamento são efetivadas pelo do G-PRO e são monitoradas diariamente para assegurar que os resultados satisfaçam aos objetivos estabelecidos. Nesse controle diário são analisados diversos itens de performance referente às rotinas de vendas. As dispersões encontradas são então tratadas e, se recorrentes para uma mesma área de atendimento comercial, definidos planos de ações para evitar novas ocorrências.

Os acompanhamentos e avaliações do processo garantem a excelência, e tem suas finalidades definidas por Oliveira (1997, p.141-142):

Identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência; fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam tanto quanto possível próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos; verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados dentro das situações existentes e previstas; verificar se a estruturação da empresa está delimitada de forma interagente com seus objetivos, desafios e metas; criar condições para que o processo diretivo seja otimizado; consolidar uma situação de adequadas relações interpessoais; e proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

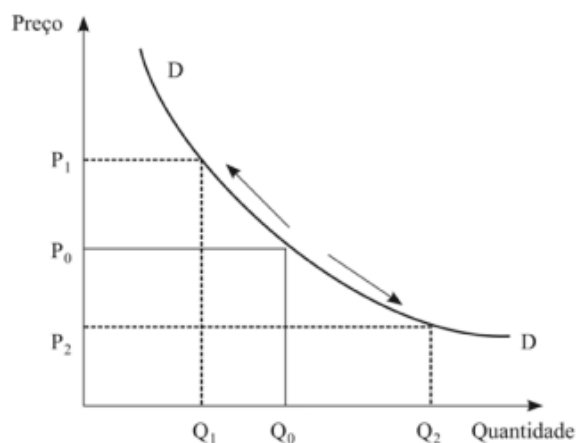
Com os *outputs*⁸ desses processos de acompanhamento e avaliação, é possível realizar planejamentos mensais adequados e condizentes com as oportunidades e desafios propostos. Assegurando preços alinhados com as propostas de rentabilidade e *Market Share* da área Comercial, ao mesmo tempo, sem causar distorções na aplicação do recurso no mercado.

4.3. Repasse de Preço

Por trabalhar com produtos que a demanda varia com uma alteração no preço, e com as taxas mensais e anuais sofrendo incrementos cada vez maiores, a curto prazo e de modo repentino, atingido com maior intensidade, o setor cervejeiro sofreu grande impactos nos custos de produção e distribuição de seus produtos, resultando irreversivelmente em repasse de preços ao consumidor .

Com intuito de minimizar os impactos do repasse de preço e evitar diminuição de volume, como consequência da Curva de Demanda, onde a quantidade demandada de um produto é reduzida quando o preço desse produto aumenta (Figura 7), a Ambev atua com metodologia própria para avaliar e conter esses efeitos.

Figura 7 - Curva da Demanda.



Fonte: Baggio (2010).

Dentre as medidas executadas para o repasse 2016, esteve a campanha interna, que por meio de treinamentos, ação de antecipação e mobilização do time de vendas e de apuração de resultados, teve resultados positivos em relação ao repasse.

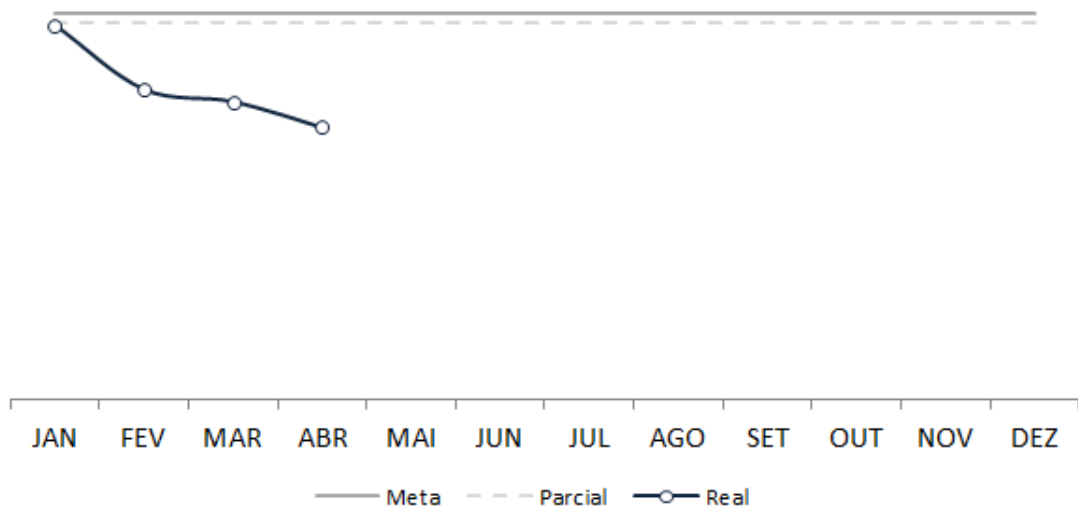
⁸ Outputs: refere-se aos dados resultantes de um processo.

5 RESULTADOS ALCANÇADOS

5.1. Planejamento de Vendas (Execução)

Todo processo, quando implementado, em especial em grandes corporações, passa por um período de treinamento, adaptação e adequação. Após a implementação do G-PRO no início de 2016, as unidades de venda da companhia precisaram entender melhor e mais assertivamente o dinamismo e relatividades de seus preços no mercado, bem como as interferências de suas ações e políticas especiais. Devido à falta de acompanhamentos diários nesses aspectos, o cenário encontrado em abril de 2016 apresentava uma baixa aderência e falho planejamento mensal (Figura 8):

Figura 8 - Farol de Aderência ao Planejamento 1T16.



FONTE: Ambev (2016).

Ao ingressar na companhia, em abril de 2016, e após receber os treinamentos da ferramenta G-PRO, foi necessário um grande entendimento das necessidades do mercado e dos vendedores (referido nesse texto também como 'base'). A diversidade de clientes da unidade e o portfólio da companhia e da concorrência criaram um cenário desafiador: estabelecer uma adequação entre a rotina executada na unidade e os objetivos da companhia, em um planejamento de vendas milionário.

Os resultados desse processo foram alcançados através dos seguintes etapas:

- (1) Entender os déficits da base no mercado;
- (2) Ajuste de política de preços por embalagem, marca e canal;
- (3) Desdobramento das metas da operação;
- (4) Planejamento prévio das ações de mercado; e
- (5) Sinergia com programas de mercado.

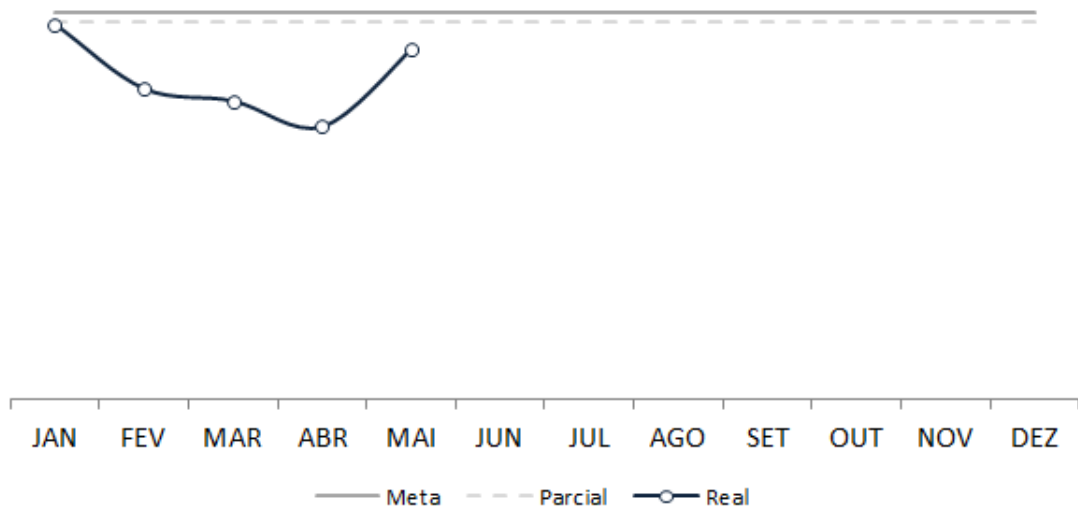
Ao discutir com base quais eram os impedimentos para o atingimento e execução do planejamento, foi possível entender os déficits da base no mercado e propor soluções que facilitariam a rotina de vendas e consequente melhora na performance e atingimento dos objetivos estratégicos. Por meio desses diálogos, foram propostos ajuste de política de preços por embalagem, marca e canais específicos, favorecendo um ambiente competitivo e estratégico para a companhia.

Dado o desdobramento das metas da operação, definido pelo Diretor Regional juntamente com o Gerente Comercial da unidade, e ainda a partir das análises realizadas com a base, foi possível propor, junto aos Gerentes de Venda, um planejamento prévio das ações de mercado – ações específicas que divergem da política comercial de preços com finalidade de incrementar volume de vendas em determinado KPI ou produto – e otimizar o recurso disponível para a operação. Todas as etapas foram realizadas em sinergia com programas de mercado já existentes, evitando assim o uso de recurso duplicado ou indevido.

Executadas as etapas descritas, o planejamento da unidade, apesar de não ter alcançado o valor meta, evoluiu de maneira considerável em maio, comprovando que a rota de resolução era aplicável e trazia resultados expressivos (Figura 9).

Após o primeiro mês de evolução na aderência ao planejamento da Operação do CDD Natal, a Ambev já contava com cinco meses do novo processo de planejamento implementado, e nesses cinco meses demandas de melhoria no sistema surgiram e novos módulos foram adicionados, necessitando de adaptação e novos treinamentos.

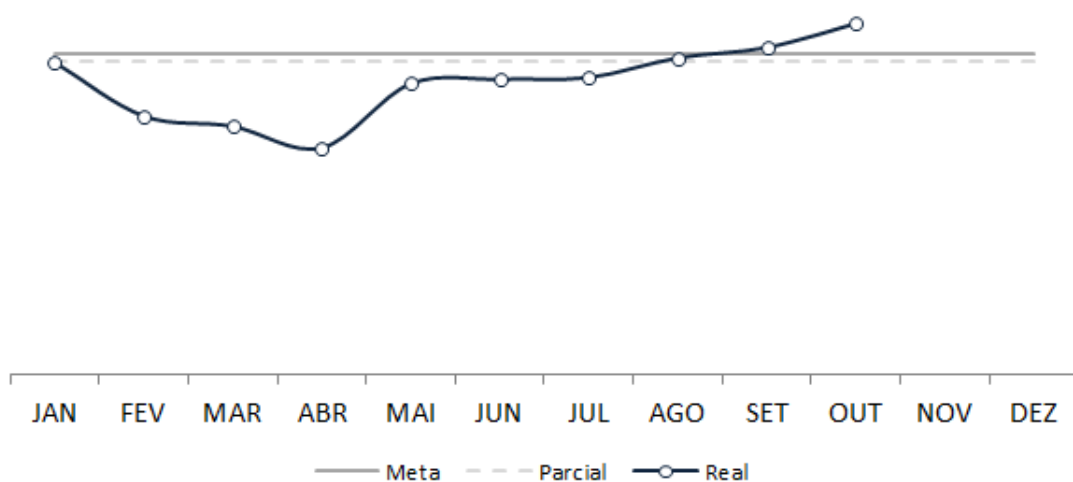
Figura 9 - Farol de Aderência G-PRO após um mês de planejamento.



FONTE: Ambev (2016).

Mesmo com os novos módulos, implementados mensalmente à ferramenta de planejamento como busca de excelência pelo ciclo PDCA⁹ da Ambev, foi possível continuar progredindo com a evolução do indicador de aderência ao planejamento (Figura 10). O cenário atual é de *over-performance* no atingimento total do indicador.

Figura 10 - Farol de Aderência 3T16.



FONTE: Ambev (2016).

⁹ PDCA: acrônimo de PLAN (planejar), DO (fazer), CHECK (checar) e ACT (atuar corretivamente): ferramenta que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais. (DEMING, 1990).

5.2. Planejamento de Vendas (Antecipação)

Além da execução e acompanhamento do planejamento de vendas da unidade, outra medida se mostrou efetiva no controle da aderência ao planejamento: a antecipações de ações. Através de pacotes planejados de produtos, conseguiu-se o atingimento de KPIs importantes para a companhia, sejam para manter volume ou aumentar presença no mercado.

As principais ações de adiantamento têm por objetivo atingir determinado KPI de cobertura¹⁰, ou alavancar o volume de determinado produto ou grupo de produto, ou ainda facilitar a venda de produtos recém-lançados. Tal estratégia de antecipação elevou o indicador de aderência ao planejamento da unidade para valores próximos ao absoluto, fazendo com que a operação saísse dos últimos lugares no ranking nacional para o sexto lugar nacional, em outubro de 2016 (Figura 11).

Figura 11 - Ranking nacional de aderência ao Planejamento.

Rkg	Comerciais	Dono da Operação				% Aderência Plan TT				
6	Com RN	Fernando Ellwanger	4	4	1	1	1	93,13%	95,19%	93,93%

FONTE: Ambev (2016).

¹⁰ Presença no mercado.

5.3. Consumo Responsável

A Ambev tem como ‘Sonho Grande’: ser a melhor empresa de bebidas, unindo pessoas por um mundo melhor, pois acredita que, junto com a sociedade, será capaz de realmente transformar o mundo em um lugar melhor, garantindo um futuro próspero, através do trabalho de forma sustentável, considerando a preservação de recursos naturais e cuidando das pessoas e *stakeholders*¹¹. Além do Sonho Grande, a Ambev (2016) é movida também pelo sentimento de dono:

Somos uma empresa de donos. E donos cuidam. Cuidam de tudo aquilo que afeta o negócio e contribui para a sua perenidade. Mas cuidam de maneira pragmática, como tudo o que a gente faz. Sustentabilidade para a gente não é teoria. É realização. É jeito de fazer as coisas certas, tendo como inspiração um sonho grande.¹²

Dentro desses dois pilares, um mundo melhor e o sentimento de dono, surgiu, incorporado ao Programa Ambev de Consumo Responsável, o #DiadeResposta, um evento anual para reforçar o compromisso em reduzir o consumo indevido de bebidas alcoólicas, seja o consumo em excesso, por menores de 18 anos ou ainda associado à direção. Nesse dia, os funcionários Ambev saem de suas atividades de rotina para ir às ruas divulgar pessoalmente o Consumo Responsável, tanto para o consumidor, quanto para o dono dos pontos de venda.

O presidente da Ambev, Bernardo Paiva (2016), define o consumo responsável:

Quando falamos que não nos interessa o lucro da venda ou consumo indevidos das nossas cervejas pode soar contraditório. “Como assim? É lucro.” Mas esse, definitivamente, a gente não quer. Empenhar-se para que o produto que você cria e vende não prejudique a sociedade, é firmar um contrato vitalício de cuidado e atenção com a mesma.¹³

Na ativação para o Dia de Resposta 2016, as regionais da Ambev lançaram diversos desafios para as operações locais divulgarem a campanha. Ao final do mês de Setembro, a unidade/funcionário que alcançasse o maior número conscientização externa seria reconhecido. Com o compromisso de dono e com o desejo de disseminar a mensagem por um Consumo Responsável de bebidas, o estagiário Iuri Silva foi

¹¹ Stakeholders Ambev: fornecedores, funcionários e consumidores.

¹² Disponível em: < <http://www.ambev.com.br/sustentabilidade/>> Acesso em: 04 de novembro de 2016.

¹³ Disponível em: < <http://www.ambev.com.br/blog/sustentabilidade/o-lucro-que-nao-interessa/>> Acesso em: 04 de novembro de 2016.

premiado pela maior ativação local (Figura 12), trazendo enorme visibilidade para a campanha e para Unidade Natal.

Figura 12 - Ativação Dia de Resposta CDD Natal.



FONTE: Elaborado pelo autor.

6 IDENTIFICAÇÃO DOS CONTEÚDOS

As disciplinas descritas abaixo possuíram conteúdos teóricos aprofundados ou vivenciados na prática com as atividades realizadas durante o estágio no Centro de Distribuição Direta da Ambev Natal. Foram utilizados fundamentos teóricos dos seguintes componentes curriculares:

- **Qualidade e Segurança na Indústria Química:** Tendo a segurança como prioridade, a Ambev investe em diversas ferramentas para evitar acidentes em suas unidades. Dentre as medidas adotadas, destacam-se a utilização de EPI's e EPC's, constantes treinamentos, controle de qualidade de produto acabado, educação ambiental e utilização da metodologia do 5S.
- **Introdução a Computação para Engenharia Química:** Utilização diária das técnicas de programação (linguagem de programação) para resolução de problemas e extração de dados da companhia.
- **Gestão tecnológica e econômica:** Aplicação dos conceitos econômicos e seus princípios, como microeconomia, lei da oferta e demanda, inflação e política fiscal, para gestão de custo utilizando ferramentas de compartilhamento de informações, estudo de viabilidade e gestão de negócios.
- **Estatística aplicada a Engenharia:** Conceitos estatísticos para resolução de problemas e análise de resultados (probabilidade, distribuições amostrais, intervalos de confiança, testes de hipóteses).
- **Engenharia de Processos:** Utilização das metodologias de planejamento e técnicas para a resolução de problemas. Noções de viabilidade econômica de projeto.
- **Instrumentação na Indústria Química:** Facilidade na identificação de simbologias e leitura de textos técnicos, plantas e projetos de engenharia, assim como os principais sistemas de unidades e medidas.

7 AVALIAÇÃO DE RETORNO DE ESTÁGIO E DE FORMAÇÃO

Oito meses de profundo aprendizado e capacitação. Assim são resumidos os meses de estágio na Ambev, uma empresa com grandes desafios e que exige excelência diária. Cercado de profissionais competentes e comprometidos a entregar sempre mais e melhor, a Ambev proporcionou uma experiência de estágio única, tanto pelo crescimento pessoal e profissional, quanto pela oportunidade e desenvolver expertises adicionais à formação acadêmica.

Enquanto estagiário no setor de gestão, você é submetido aos mesmos desafios e responsabilidade de um funcionário efetivo, tendo processos e metas claras sob sua responsabilidade. Tais atribuições, somadas a um ambiente com grande quantidade de informações e que demanda soluções rápidas, se tornam fundamentais para desenvolvimento do compromisso profissional, estimulam a associação de ideias e organização das atividades executadas, sendo necessário reportá-las sempre que solicitado.

A experiência destaca-se ainda pela grande interdependência entre as diferentes áreas do negócio, o que faz com que o resultado de um processo seja variável de outro, requerendo grande precisão e exatidão em cada etapa ou setor.

A formação em Engenharia Química foi essencial para obtenção de êxito no estágio, uma vez que durante a graduação foram ampliadas as percepções para resolução de problemas, a noção de interdependência de processos, o pensamento, estruturação e resolução de forma sequencial (lógica), e devido às ferramentas matemáticas, computacionais e de engenharia estudada durante a formação.

Dentre as diversas contribuições deixadas à empresa durante o período de estágio, destacam-se as contribuições para melhoria e simplificações de rotinas da unidade, o desenvolvimento de ferramenta para acompanhamento de indicadores, os relevantes resultados da auditoria interna e o salto de posições nos rankings de indicadores nacionais.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao atingir os objetivos propostos para o Estágio Supervisionado, atividade curricular de caráter obrigatório para o curso de graduação em Engenharia Química da UFRN, que tem por objetivo proporcionar ao aluno a oportunidade de aplicação dos conhecimentos adquiridos na academia no campo da prática profissional, e após completar carga horária superior a 360 (trezentos e sessenta) horas, cumpriu-se o programa previsto.

Concluiu-se que as atividades realizadas durante o exercício do estágio na empresa Ambev, unidade Natal, foram fundamentais não somente para fixação de parte dos conhecimentos obtidos durante a formação acadêmica, mas para o crescimento profissional e pessoal do estagiário. Revelando a rotina de trabalho em uma multinacional de referência.

O ambiente interdisciplinar auxiliou o estagiário no desenvolvimento de competências não desenvolvidas durante a graduação, como as competências gerenciais e analíticas, fundamentais ao Engenheiro Químico, visto que esse profissional será responsável, além do controle físico/químico de um processo industrial, pelo desempenho de planta, resultados da operação e sinergia da equipe de trabalho.

9 REFERÊNCIAS

Associação Brasileira da Indústria da Cerveja – CervBrasil (2014). **Anuário 2014**. São Paulo, SP: CervBrasil.

BAGGIO, Adelar Francisco. **Planejamento organizacional**. Ijuí, RS. 126 p. 2010. ISBN 978-85-7429-880-1.

BEZERRA, Rilayne Inêz Alves. **Rotina básica de um estagiário do APR**. 2015. 27f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Química), Departamento de Engenharia Química, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

Companhia de Bebidas das Américas – AMBEV (2015). **Relatório anual 2014**. São Paulo, SP: Comunicação Externa Ambev.

Companhia de Bebidas das Américas – AMBEV (2016). **Relatório anual e de sustentabilidade 2015**. São Paulo, SP: Comunicação Externa Ambev.

Companhia de Bebidas das Américas – AMBEV (2016). **Sales Process Optimization – SPO**. São Paulo, SP: Ambev.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas – com depoimentos de executivos**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANEXO I – PRINCIPAIS MARCAS AMBEV

Principais marcas G4-4

CERVEJAS



NÃO ALCOÓLICOS



OUTRAS MARCAS

Família Brahma: Brahma Malzbier, Brahma Extra, Chopp Brahma, Chopp Brahma Black, Brahma Refresh, Brahma 0,0%

Família Skol: Skol 360, Skol Beats, Skol Beats Extreme, Skol Beats Senses, Skol Beats Spirit, Skol Ultra, Skol draft

Família Antarctica: Chopp Antarctica, Antarctica Subzero, Original

Família Bohemia: Reserva, Bela Rosa, Japutiba, Caá-Yari, Escura, Confraria, Weiss, Imperial e Pilsen, entre outras

- Polar
- Serra Malte
- Adriática
- Wäls
- Colorado
- Goose Island
- Quilmes
- Lee
- Hoegaarden
- Patagônia
- Patrícia
- Norteña
- Hertog Jan
- Franziskaner
- Caracu
- Liber
- Brahva
- Brahva Gold
- Extra
- Beck
- Leffe
- Bucanero
- Cristal
- Mayabe
- Cacique
- Banks
- Deputy
- Paceaña
- Taquiña
- Huari
- Becker
- Báltica
- Ouro Fino
- Löwenbräu
- Alexander Keith's
- Kokanee

Família Pepsi: Pepsi Twist, Pepsi Light, Pepsi Twist Zero, Pepsi Zero

Família Guaraná Antarctica: Guaraná Antarctica, Guaraná Antarctica Zero, Guaraná Antarctica Black, Guaraná Antarctica Black Zero

- Sukita
- Soda Antarctica, Soda Antarctica Zero
- Citrus Antarctica
- Tônica Antarctica
- Guaraná Baré (distribuído no Amazonas)
- Teem Hello
- Lipton, Lipton Zero
- Mountain Dew

Família H2OH!: H2OH! Maçã, H2OH! Laranja, H2OH! Limão, H2OH! Limoneto, H2OH! Citrus