



**BRUNO RODRIGUES FERREIRA**

**ROTINAS NA ÁREA DE LOGÍSTICA DA MAIOR  
CERVEJARIA DO MUNDO**

**LAVRAS – MG**

**2023**

**BRUNO RODRIGUES FERREIRA**

**ROTINAS NA ÁREA DE LOGÍSTICA DA MAIOR  
CERVEJARIA DO MUNDO**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

Prof.º Dr. Andre Luis Ribeiro Lima

Orientador

Prof.º Dr. Jose Willer do Prado

Coorientador

**LAVRAS - MG**

**2023**

**BRUNO RODRIGUES FERREIRA**

**ROTINAS NA ÁREA DE LOGÍSTICA DA MAIOR  
CERVEJARIA DO MUNDO**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 25 de Julho de 2023.

Dr. Andre Luis Ribeiro Lima UFLA

Dr. Jose Willer do Prado UFLA

---

Prof.º Dr. Andre Luis Ribeiro Lima  
Orientador

**LAVRAS - MG**

**2023**

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de aproveitar este momento para expressar minha profunda gratidão a todas as pessoas que contribuíram para o sucesso da minha trajetória acadêmica. Foram muitos desafios e momentos de superação, e não poderia ter alcançado esse marco sem o apoio incondicional de algumas pessoas especiais. Primeiramente, gostaria de agradecer à minha república Zona Rural. Vocês foram minha segunda família ao longo dessa jornada acadêmica, proporcionando um ambiente acolhedor e divertido que contribuiu significativamente para o meu desenvolvimento pessoal. Os momentos compartilhados, as discussões e as risadas tornaram essa experiência única e memorável.

Em seguida, gostaria de expressar minha imensa gratidão aos meus pais. Vocês têm sido minha fonte constante de amor, apoio e encorajamento. Sem o seu incentivo e crença em mim, eu não estaria aqui hoje. Obrigado por todos os sacrifícios que fizeram ao longo dos anos para me proporcionar uma educação de qualidade e as oportunidades que me permitiram chegar até este momento.

Quero também agradecer ao meu irmão por ser uma inspiração constante em minha vida. Sua determinação e paixão por seus próprios objetivos têm sido um exemplo para mim. Obrigado por estar ao meu lado, apoiando-me e motivando-me a alcançar o melhor de mim mesmo.

Não posso deixar de mencionar meu grupo chamado Tchale. A colaboração e a união que tivemos foram fundamentais para o sucesso da minha trajetória acadêmica. Cada membro trouxe habilidades únicas, perspectivas diversas e uma dedicação exemplar. O trabalho em equipe e o apoio mútuo foram os pilares que nos permitiram enfrentar os desafios e alcançar os resultados desejados.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os professores, orientadores e funcionários da instituição que estiveram envolvidos na minha formação acadêmica. Sua dedicação, conhecimento e orientação foram inestimáveis. Suas aulas inspiradoras, orientações valiosas e feedback construtivo contribuíram diretamente para o meu crescimento acadêmico e pessoal.

A todos vocês, minha mais sincera gratidão. Minha trajetória acadêmica é uma conquista pessoal, mas também é resultado de uma rede de apoio que me cercou ao longo dessa jornada. Cada um de vocês desempenhou um papel importante e deixou uma marca indelével em minha vida.

**Obrigado!**

## RESUMO

O principal objetivo deste relatório de estágio é apresentar as rotinas e atividades desenvolvidas no estágio supervisionado na área de logística da empresa Ambev, mais especificamente na gerência de Roteirização, vivenciadas entre agosto de 2022 e agosto de 2023, por um estagiário de administração da Universidade Federal de Lavras. O estágio foi realizado no Centro de Serviços Compartilhados na cidade de Jaguariúna, estado de São Paulo. A Ambev, como será explorado neste relatório, é uma empresa do setor de bebidas que se tornou a maior cervejaria do mundo após a fusão de outras cervejarias. Além disso, possui uma participação significativa na produção global de bebidas não alcoólicas, como refrigerantes. O presente relatório também tem como objetivo descrever as atividades exercidas pelo estagiário durante esse período, que incluem a verificação das janelas de entregas enviadas para os clientes no *marketplace* e a resolução de chamados para alteração de datas de entrega. Com base na experiência compartilhada pelo estagiário neste relatório, podemos afirmar que os objetivos deste trabalho foram alcançados, uma vez que fica evidente a importância desses processos para o desenvolvimento profissional de um estudante de administração.

**Palavras-chave:** Cervejaria. Logística. Roteirização.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - Logomarca AB-InBev .....   | 10 |
| Figura 2 - Logomarca Bees Delivery .....  | 11 |
| Figura 3 - Logomarca Zé Delivery .....  | 11 |
| Figura 4 - Logomarca da Ambev .....   | 12 |
| Figura 5 - Portaria do CSC .....  | 14 |
| Figura 6 - Entrada do CSC .....   | 15 |
| Figura 7 - Entrada e Saída de Caminhões da Fábrica.....   | 15 |
| Figura 8 - Parte dos Postos de Trabalho .....   | 16 |
| Figura 9 - Praça Skol .....   | 17 |
| Figura 10 - Mesa do Time do Estagiário .....  | 17 |
| Figura 11 - Mesão da Diretoria e Gerentes de Macroprocessos do CSC .....                          | 18 |
| Figura 12 - Ciclo PDCA de controle de processos .....   | 22 |
| Figura 13 - Dashboard Check de Janelas.....   | 23 |
| Figura 14 - Consolidado Check de Janelas.....   | 24 |
| Figura 15 - Planilha Etapa Manual de Resolução dos Chamados. ....                                 | 26 |
| Figura 16 - Alguns KPI's utilizados para medir a produtividade da Roteirização nos chamados. .... | 27 |
| <br>  |    |
| Gráfico 1 - Cenário Pré Flexible Delivery.....  | 19 |
| Gráfico 2 - Cenário Pós Flexible Delivery .....   | 19 |
| <br>  |    |
| Quadro 1 - Tabela das atividades realizadas. ....   | 21 |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                   | <b>7</b>  |
| <b>2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO.....</b>           | <b>9</b>  |
| 2.1. História da Ambev – AB-InBev .....                     | 9         |
| 2.2. Caracterização da Empresa .....                        | 11        |
| 2.3. Diretrizes Estratégicas .....                          | 12        |
| 2.3. Centro de Serviços Compartilhados – Jaguariúna/SP..... | 13        |
| <b>3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....</b>        | <b>21</b> |
| <b>4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS .....</b>             | <b>22</b> |
| 4.1. Check de Janelas .....                                 | 22        |
| 4.2. Chamados.....  | 25        |
| <b>5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....</b>         | <b>29</b> |
| <b>6 CONCLUSÃO.....</b>                                     | <b>30</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                    | <b>31</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Em âmbito nacional a produção de produtos não alcoólicos, como por exemplo os refrigerantes, sobressaem como os principais itens no setor de bebidas, e logo em seguida a produção de cervejas são as mais relevantes no ramo. Sendo assim, a produção de bebidas se tornou um campo de geração de milhares de empregos e é muito importante para a geração do PIB brasileiro e mundial.

Além dos pontos supracitados o setor apresenta uma enorme propagação regional, que se deve às suas características produtivas, por ser composto em sua maior porcentagem por água, fazendo com que a produção local seja a melhor opção, pois os custos logísticos com a produção, estocagem e distribuição desta forma são drasticamente reduzidos, mesmo levando em consideração o complexo sistema tributário do Brasil ao falar de transporte logístico em geral (CERVIERI JÚNIOR et al., 2014).

No que se refere às grandes empresas cervejeiras globais, destaca-se a Ambev, que faz parte do grupo Anheuser-Busch Inbev S.A. Empresa que foi criada inicialmente a partir da fusão da Cervejaria Brahma e Antarctica, e mais tarde se unindo também a belga Interbrew, dando origem a Inbev que em 2008 adquiriu a Anheuser-Busch, segunda maior fabricante de cervejas da época tornando-se assim a AB Inbev, formando então a maior cervejaria do mundo.

Cervejaria esta que proporcionou a execução do estágio supervisionado, com a finalidade de auxiliar o desenvolvimento do estudante de Administração da Universidade Federal de Lavras em sua formação acadêmica e profissional, sendo alocado e participando nas rotinas na área de logística e o possibilitando realizar atividades extremamente importantes para o funcionamento da companhia.

A área de Logística, estudada principalmente e de forma mais aprofundada dentro do curso de Administração teve o conceito de sua origem ligado principalmente as operações militares, que de acordo com determinadas estratégias de avançar as tropas, sob ordem dos generais, precisavam ter todos os equipamentos necessários em horários, locais e quantidades corretas (NOVAES, 2004).

Com o passar dos anos a logística teve seu significado ampliado e o seu uso disseminado tanto para fins militares, quanto para as organizações e indústrias em geral. Abrangendo assim, toda a cadeia de suprimentos das empresas e tornando-se peça-chave para a produção, armazenagem, nível de serviço, distribuição e principalmente como estratégia de redução de custos de uma organização.

Como supracitado o conceito e utilização da logística está totalmente inserido dentro



das organizações e podemos descrever seus objetivos como a seguinte passagem que diz:

A logística tem como objetivo incrementar a utilidade pela liberação do produto certo, nas condições, prazo, quantidades locais, cliente e custos solicitados. Seu sistema é composto por uma rede formada de instalações e informações que executa várias funções a fim de conseguir um eficiente fluxo do produto onde estão incluídos transferência, estocagem, manuseio e comunicação. (SEVERO, 2006, p. 20).

Diante de todos os fatos citados até o presente momento, podemos concluir que o estágio na área de logística realizado pelo estudante é de extrema importância para o desenvolvimento profissional do estudante no curso de Administração e é totalmente embasado na Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008 (BRASIL, 2008), que define o estágio como “O ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo do estudante. O estágio integra o itinerário formativo do educando e faz parte do projeto pedagógico do curso”.

Além disso será contemplado nesse relatório os desafios vividos pelo estudante no setor, suas rotinas e cargas horárias, detalhamento técnico de cada atividade desempenhada, caracterização de descrição da empresa, seus principais aprendizados e por fim sugestões de melhorias percebidas na vivência das atividades descritas.

## **2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO**

A realização desse trabalho de conclusão de curso tem como objetivo descrever as atividades realizadas no Centro de Serviços Compartilhados da Cervejaria Ambev localizado na cidade de Jaguariúna – SP, na área de Logística e mais especificamente no setor de Produtividade dentro da Roteirização, pelo estudante de Administração da Universidade Federal de Lavras no período de agosto de 2022 a agosto de 2023.

Os tópicos a seguir tem como função apresentar algumas informações gerais da empresa, como sua história, diretrizes estratégicas, descrição física e organograma, porém com maior enfoque na área de Roteirização e da unidade em que o estudante desempenhou suas atividades, tendo em vista se tratar de uma empresa multinacional, presente em vários países e cidades do Brasil.

### **2.1. História da Ambev – AB-InBev**

A Ambev nasceu em 1999 com a fusão entre as cervejarias Brahma e Antarctica, tornando-se na época a terceira maior indústria cervejeira do mundo e quinta maior produtora de bebidas. Porém, para entender melhor a origem de sua história é necessária voltar ao ano de 1880, quando as duas empresas foram fundadas, anteriormente a essa união, elas eram duas companhias independentes, totalmente consolidadas e dominavam o mercado brasileiro há muitos anos.

A Cervejaria Ambev, floresceu da união dos sócios Carlos Alberto Sicupira, Jorge Paulo Lemann e Marcel Herrmann Telles, que posteriormente vieram a criar a 3G capital, grupo investidor que seria mantenedor de várias outras organizações, como a própria Ambev, Burger King, Kraft Heinz, entre outras.

Em 2004 os empresários realizaram a internacionalização da Ambev, promovendo a fusão com a Interbrew, empresa belga que ocupava a posição de quarta maior cervejaria do mundo. Sendo assim, foi criada a maior cervejaria da história até os dias atuais, dominando 14% do mercado mundial no ramo.

Logo em 2008 houve outro marco histórico, com a aquisição da multinacional norte americana Anheuser-Busch a companhia passou a se chamar AB-InBev, se tornando detentora de 26% do mercado e dona de três das maiores marcas de cerveja do mundo.

A logomarca da AB-Inbev (FIGURA 1) foi criada com o intuito de passar o propósito global da companhia, a imagem representa três como fazendo um brinde, e a cor dourada retrata

a tonalidade da cerveja e das folhas da cevada.

Figura 1- Logomarca AB-InBev



Fonte: Dados do estágio (2023).

Desde 2008 até os dias atuais, a cervejaria não parou de crescer, com a aquisição de outras empresas e criação de novas marcas, tendendo sempre aumentar o seu portfólio e consequentemente o *share* de mercado.

Durante a pandemia do Covid-19, assim como várias empresas de diversos outros setores, a Ambev precisou se reinventar para adequar-se as novas necessidades do mercado e características de consumo e assim ocorreram dois fatos que talvez sejam as maiores revoluções digitais da empresa, eventos estes que foram a criação da plataforma Bees Delivery e da empresa Zé Delivery.

Neste período a companhia reformulou todas as suas diretrizes estratégicas para tornar-se não só uma cervejaria, mas sim uma plataforma, pensando totalmente no digital, onde a empresa conseguiria atender tanto seus clientes – Pontos de vendas – Quanto seus consumidores finais, com a maior gama de produtos possíveis.

O Bees Delivery foi criado para suprir o trabalho dos vendedores que passaram a ser representantes de negócios, trabalhando como uma espécie de consultores, mostrando e apresentando os produtos dentro da plataforma. Todo o processo de compra passou a ser realizado dentro do *marketplace*, que oferece uma enorme variedade de *SKU's*, desde produtos fabricados pela Ambev, como de outras marcas que compõem as prateleiras dos pontos de vendas, a nível mundial.

O logotipo da empresa mostrado a seguir (FIGURA 2), é o nome da marca de forma estilizada.

Figura 2 - Logomarca Bees Delivery



Fonte: Dados do estágio (2023).

Já a empresa Zé Delivery, foi pensada justamente no consumidor final, oferecendo também uma enorme gama de produtos, que em parceria com os pontos de vendas, ao realizar a compra pelo aplicativo, os itens adquiridos a varejo são entregues diretamente na residência do comprador, prontos para o consumo.

A logomarca da empresa (FIGURA 3), também faz referência nas suas cores o tom da cerveja.

Figura 3 - Logomarca Zé Delivery



Fonte: Dados do estágio (2023).

## 2.2. Caracterização da Empresa

Segundo a página de relações com investidores “A Ambev é uma sociedade anônima brasileira, de capital aberto, constituída segundo as leis da República Federativa do Brasil.” (RI AMBEV, 2023). O principal negócio em operação é o mercado cervejeiro em que a empresa é líder com diversas marcas, como por exemplo a Brahma, Skol, Budweiser, Corona, Antartcca, entre outras.

Ademais, a companhia possui operações com o mercado de refrigerantes, não alcoólicos e não-carbonatados, sendo eles de marcas próprias, como o Guaraná Antartctica, Fusion e Lipton, quanto através de parcerias, conseguindo por exemplo o direito de fabricação e venda do Gatorade e Pepsi.

Com a expansão do ideal da Ambev como plataforma, concomitante a criação do Bees e Zé Delivery a empresa expandiu os seus negócios, se tornando um *marketplace*, tendo como ideal suprir os pontos de vendas e usuários finais não só com bebidas fabricadas pela companhia, mas com uma gama enorme de itens que compõem as prateleiras dos estabelecimentos e dia a dia dos consumidores.

Atualmente a empresa atua em 18 países, sendo dona de mais de 30 marcas de cervejas e centenas de outros rótulos de diversos produtos.

O logotipo da empresa (FIGURA 4), assim como o do Bees, também é o nome da marca de maneira estilizada e sempre reproduzido em azul.

Figura 4 - Logomarca da Ambev

A logomarca da Ambev, consistindo na palavra "ambev" em uma fonte sans-serif, minúscula e azul, com o 'a' e o 'v' em uma cor azul mais escura que o restante das letras.

Fonte: Dados do estágio (2023).

## **2.3. Diretrizes Estratégicas**

### **2.3.1 Missão**

“Criar vínculos fortes e duradouros com os consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços.”

### **2.3.2 Visão**

“Ser uma plataforma com marcas inspiradoras que conectam pessoas e o ecossistema, para que todos possam crescer juntos.”

### **2.3.2 Propósito / Valores**

“Temos 10 princípios que são a essência da nossa Cultura, que nos permitem ter consciência no jeito de fazer as coisas, respeitando as culturas locais e permitindo que

trabalhemos com um único Sonho em todo o mundo.”

1. Sonhamos grande;
2. Somos donos e donas que constroem o longo prazo;
3. Somos impulsionados por pessoas incríveis e construímos times diversos por meio de inclusão e colaboração;
4. Lideramos mudanças e inovamos para os nossos consumidores;
5. Crescemos junto com os nossos clientes;
6. Prosperamos com a nossa comunidade e ecossistema;
7. Acreditamos na simplicidade e em soluções escaláveis;
8. Cuidamos dos nossos custos com disciplina e fazemos escolhas para acelerar o crescimento;
9. Criamos e compartilhamos valor;
10. Nunca pegamos atalhos.

### **2.3. Centro de Serviços Compartilhados – Jaguariúna/SP**

#### **2.3.1 Descrição Geral**

O conceito de Centros de Serviços Compartilhados, chegou a Brasil em meados de 1990, quando grandes empresas multinacionais com instalações em terras brasileiras começaram a replicar um modelo de gestão ascendente no mercado europeu e norte americano, porém apenas em 2005 as empresas nacionais começaram a adotar e investir em projetos de padronização de processos e centralização de atividades (SAAVEDRA, 2014).

Em resumo, podemos definir um Centro de Serviços Compartilhados como um polo de centralização de processos de uma empresa, não ligados ao seu *Core Business*, ou seja, serviços que não estão ligados diretamente a produção “chão de fábrica”, mas sim os relacionados ao funcionamento da empresa, redução de custos e processos administrativos em geral.

O Centro de Serviços Compartilhados (CSC) da Ambev, iniciou suas atividades em fevereiro de 2002 na cidade de Jaguariúna – SP e seu objetivo é ser o sistema central da companhia, promovendo sinergia para as todas as áreas de todo o negócio. Sua proposta é ser o centro de conhecimento da empresa, promovendo a eficiência de 32 cervejarias, 2 maltarias, mais de 100 centros de distribuição e cerca de 35 mil funcionários em diversos países (CSC AMBEV, 2023).

### 2.3.2 Descrição Física

O Centro de serviços compartilhados se encontra no endereço Av. Antártica, 1891 - Santa Úrsula, Jaguariúna – SP, onde o terreno é dividido entre a fábrica - Cervejaria Jaguariúna - e o CSC.

A imagem a seguir (FIGURA 5), mostra a portaria do Centro de Serviços Compartilhados, onde só é possível a entrada com a apresentação do crachá ou autorização.

Figura 5 - Portaria do CSC



Fonte: Dados do estágio (2023).

Ao passar pela portaria, nos deparamos com as catracas e a recepção (FIGURA 6), nesse local passamos os crachás pelo leitor que prontamente são liberados para a entrada.

Figura 6 - Entrada do CSC



Fonte: Dados do estágio (2023).

Ainda no lado de fora da empresa, há uma entrada de veículos pesados (FIGURA 7), onde é feita a entrada de caminhões para carga e descarga e a conferência através de câmeras da carga dos veículos que estão saindo e entrando na área da fábrica.

Figura 7 - Entrada e Saída de Caminhões da Fábrica



Fonte: Dados do estágio (2023).

A estrutura interna do Centro de Serviços compartilhados é dividida entre postos de



trabalho (FIGURA 8), dezenas de salas de reunião equipadas com equipamentos de última geração, espaços de lazer com massagem e sala de jogos, vários refeitórios, sala de monitoramento logístico em tempo real, cabines individuais para reuniões e diversos outros ambientes físicos necessários para o trabalho e conforto de todos os colaboradores.

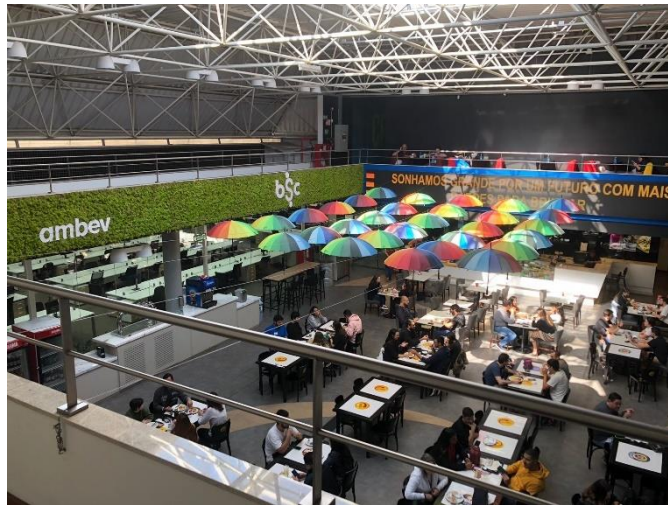
Figura 8 - Parte dos Postos de Trabalho



Fonte: Dados do estágio (2023).

Há vários restaurantes e um refeitório dentro do CSC, o principal deles fica na Praça Skol (FIGURA 9) e é onde os funcionários do escritório comumente realizam suas refeições. Nesse espaço é disponibilizado pela empresa produtos não alcoólicos e em dias de confraternização são abertas as chopeiras, que em dias normais são abastecidas com água.

Figura 9 - Praça Skol



Fonte: Dados do estágio (2023).

Cada time possui um local especificado para se alocar no escritório (FIGURA 10), as mesas são equipadas com monitores de ponta e computadores para aqueles que ainda não possuem *notebook* ou acesso à rede da empresa.

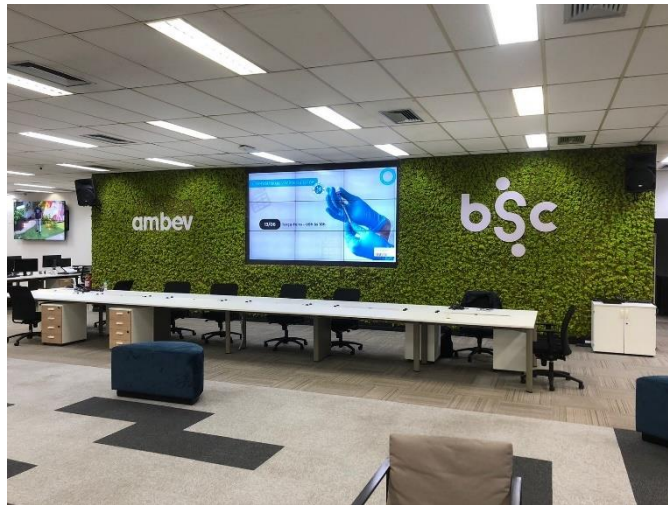
Figura 10 - Mesa do Time do Estagiário



Fonte: Dados do estágio (2023).

Os diretores de macroprocessos e a diretora geral do CSC, ficam alocados em uma mesa ampla central (FIGURA 11), disponíveis para qualquer tipo de interação.

Figura 11 - Mesão da Diretoria e Gerentes de Macroprocessos do CSC



Fonte: Dados do estágio (2023).

### 2.3.3 Roteirização

Atualmente o CSC é composto por 10 macroprocessos, nos quais são divididos por gerências de processo e subdivididos em gerências operacionais, sendo eles; *Gente e Gestão, Order to Cash, Business Transformation, Purchase to Pay, Accounting to Report, Impostos, Jurídico, LogTower Tactical, LogTower Timeline e LogTower Execution*. O estagiário foi alocado no macroprocesso *LogTower Execution*, na gerência de processo da Roteirização e na gerência operacional de Produtividade.

O time de Roteirização atualmente conta com aproximadamente 60 colaboradores, que estão divididos entre três grandes gerências de processos, são essas a de Cenários, Execução e Produtividade e Operações e Roteirização. Esses times são responsáveis desde o planejamento e acompanhamento das rotas até a definição da configuração de datas de entrega disponíveis no *marketplace* (Bees Delivery) do cliente.

Para nos inserir no contexto de trabalho do estagiário, precisamos entender o passado das datas de entrega da companhia, antes da virada tecnológica que se deu com a implementação do Bees Delivery. Ocorria que o modelo de vendas antigo da companhia, se dava por vendedores que se deslocavam até os pontos de vendas, oferecendo produtos e prometendo entregas em “D+1”, ou seja, caso o cliente comprasse naquele dia, ele receberia o seu produto no outro dia em relação a compra.

O problema nessa estratégia de negócios era que a empresa possuía um grande desbalanceamento de volume de entrega nos dias da semana, o que acarretava dias de pico em que os centros de distribuição não conseguiam realizar todas as entregas e consequentemente havia um alto volume de produto devolvido por não cumprirem prazo estipulado. Esse fato gerava além de uma enorme perda financeira para a companhia, um prejuízo muito grande em nível de serviço, e assim surgiu o *Flexible Delivery*.

No Gráfico 1, podemos ver claramente o desbalanceamento de volume vendido pelos dias da semana antes da criação da entrega flexível

Gráfico 1 - Cenário Pré Flexible Delivery

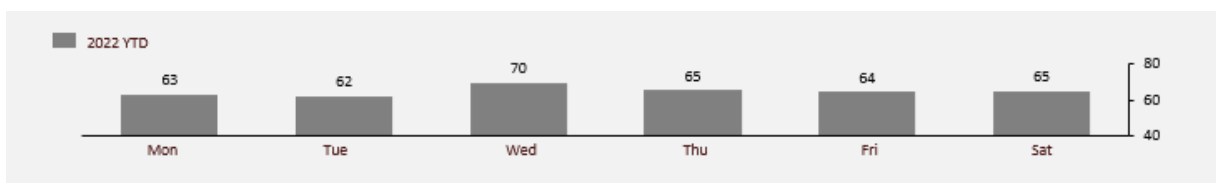


Fonte: Dados do estágio (2023).

Analisando conseguimos perceber que o volume entregue na segunda-feira está bem abaixo do resto da semana, causando assim ociosidade nos centros de distribuição nesse dia e em contrapartida o estouro da capacidade de entrega na sexta-feira, dia de maior volume.

Comparando com o Gráfico 2, conseguimos perceber uma maior linearização do volume nos dias da semana.

Gráfico 2 - Cenário Pós Flexible Delivery



Fonte: Dados do estágio (2023).

A entrega flexível foi criada para equilibrar as rotas de entrega por dia da semana, com o objetivo principal de diminuir os problemas citados no parágrafo anterior. Ela consiste em

pré-definir de acordo com algumas variáveis, as datas de entregas disponíveis para cada ponto de venda receber o produto comprado, dividindo-se em;

**Dias Bloqueados:** São dias da semana que o cliente não possui disponibilidade para receber seu produto, então esse dia não aparecerá como uma opção no Bees.

**Dias Flex:** São dias que os clientes irão possuir disponibilidade, mas precisarão pagar uma taxa de entrega ou atingir um pedido mínimo.

**Dias Free:** São dias em que os clientes irão possuir a data disponível e não precisarão pagar taxa de entrega e nem atingir um pedido mínimo.

Sendo assim, o trabalho da Gerência de Cenários consiste na confecção dos *Footprints*, que são formados pela predefinição da configuração de datas de entrega para cada cliente de acordo com seu setor de roteirização. O setor de roteirização é a união de alguns pontos de vendas de acordo com suas características, como proximidade, tipo de via, entre outros.

Logo Após citamos a área de Operações / Roteirização, que planeja toda a rota e volume entregue dia a dia. Utilizando um roteirizador programado pela Ambev Tech, diariamente os centros de distribuição exportam todo o volume vendido que é convertido em caixas de cerveja, onde o trabalho dos técnicos de roteirização é criar rotas de entrega dos CDD's aos pontos de vendas, com a mais eficiência possível.

E por fim, citaremos a gerência de execução e produtividade, área esta que o estudante foi alocado. As principais funções dessa área são as de manutenção do pós *Footprint*, que consiste em alterar configurações de datas de entrega de milhares de pontos de vendas semanalmente para garantir a sinergia de entregas por dia da semana, a execução e planejamento da estratégia de datas para os feriados nacionais e regionais, a configuração de datas para novos pontos de vendas, a análise e manutenção de chamados de alteração de datas de entrega feitos pelos centro de distribuição e pelos clientes, entre outras funções muito importantes para a perfeita execução e planejamento do *Flexible Delivery*.

### 3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na empresa AMBEV foi realizado entre os dias quinze de agosto de 2022 à quinze de agosto de 2023 correspondendo a uma carga horária de 30 horas semanais e 1.440 horas totais. O Quadro 1, apresenta quais foram as atividades realizadas pelo estagiário, faz uma breve apresentação do que cada uma representa, e traz o número total de horas vivenciadas.

Quadro 1 - Tabela das atividades realizadas.

| <b>ATIVIDADES REALIZADAS</b> | <b>DESCRIÇÃO</b>  | <b>HORAS TOTAIS</b> |
|------------------------------|---|---------------------|
| Check de Janelas             | Checar se as janelas de entrega estão em conformidade com a estratégia. | 480                 |
| Chamados                     | Recebimento e resolução dos chamados de alteração de datas de entrega.  | 864                 |
| <b>TOTAL DE HORAS</b>        |   | <b>1.344</b>        |

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Todas as atividades apontadas no Quadro 1, foram realizadas de forma híbrida, tendo em vista que para melhor organização do ambiente de trabalho, o CSC adotou o modelo de trabalho onde os colaboradores deslocam-se para o presencial apenas dois dias na semana, dias estes a serem pré-definidos pelo time em que ele está alocado.

Quase todas essas atividades, faziam parte da rotina do estagiário, porém durante esse período ele desempenhou outros processos, sazonais ou pontuais que não foram descritos no quadro, pois eram atividades que mesmo sendo desempenhadas, não eram padrão da função dele.

## 4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

### 4.1. Check de Janelas

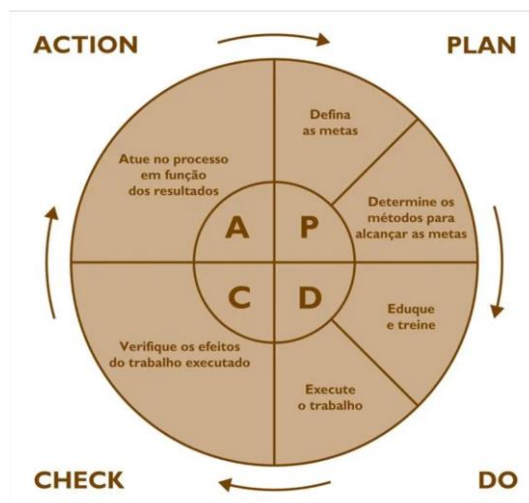
O PDCA surgiu na década de 20, sendo criado por Walter Andrew Shewhart e aprimorado por William Edwards Deming, que notou a necessidade de o método ser cíclico. Após várias décadas de evolução, atualmente esse modelo é reconhecido mundialmente como uma grande ferramenta de melhoria contínua, ajudando várias organizações a alcançar seus objetivos de qualidade de processos.

O Ciclo PDCA é composto pelas seguintes etapas, segundo (ISHIKAWA, 1992 E CAMPOS, 2004).

1. Planejamento: Etapa que busca estabelecer as metas e métodos para alcançar os objetivos.
2. Execução: Etapa onde são executadas as tarefas e ocorre a coleta de dados para a verificação na etapa posterior.
3. Verificação: Onde se compara o resultado com a meta.
4. Atuação corretiva: Momento em que passamos a atuar no processo a partir dos dados e resultados obtidos nos passos anteriores.

As quatro etapas do ciclo, serão ilustradas na imagem a seguir (FIGURA 12).

Figura 12 - Ciclo PDCA de controle de processos



Fonte: Campos (2004).

Como será aprofundado a seguir a metodologia do ciclo PDCA é utilizada por nós tanto para realizar todo o processo de envio de janelas de entregas para os nossos clientes, como para checar a efetividade desses envios e aplicar as devidas correções para atingirmos a meta de quantidade de erros que também será mostrada nos próximos parágrafos.

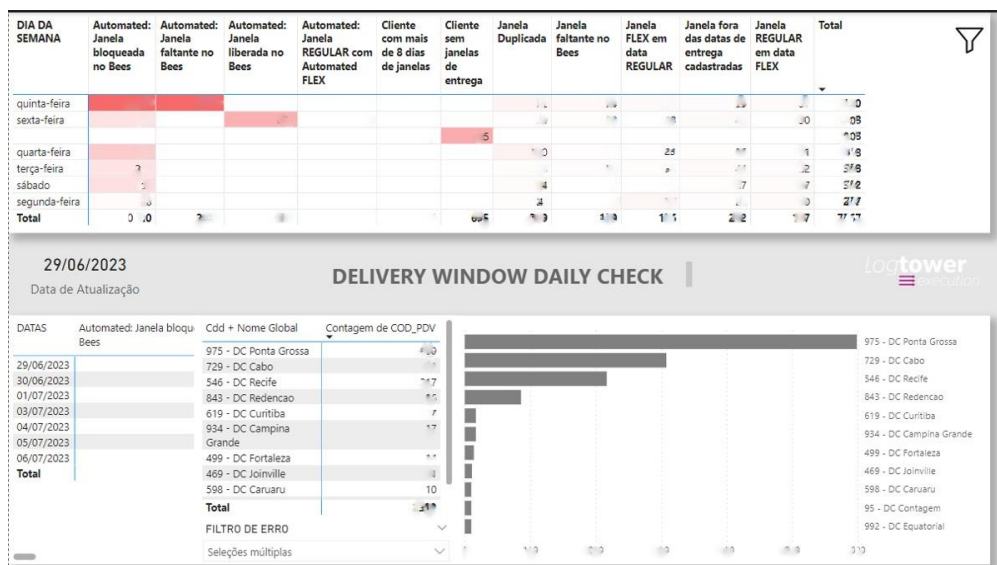
As janelas de entrega são as opções de dias na semana disponibilizadas no Bees, para que cada cliente possa escolher a data de recebimento do seu produto. Como citado anteriormente, cada ponto de venda possui uma disposição de datas diferentes de acordo com várias estratégias de produtividade de nível de serviço adotadas pela companhia.

A equipe do Bees, faz através de algumas aplicações automáticas o envio diário de milhões de janelas de entregas, que foram definidas pelo time do estagiário juntamente a ele. Contudo, ao se tratar de sistemas de informação e alguns processos manuais, todas essas atividades estão passíveis a erros que são identificados e tratados através do check de janelas.

O check de janelas consiste na comparação entre a aplicação de envios da configuração de datas de entrega definidas pelo time de Roteirização, com as datas que realmente estão no aplicativo *marketplace* do cliente. Esse check é feito em etapas diferentes, sendo elas:

1. A primeira etapa consiste na coleta da base de erros que é disponibilizada através de um *Dashboard* no Power BI, que foi feito pelo estagiário (FIGURA 13). Onde além de colher a base de dados, o time possui uma visualização completa da quantidade de cada erro, por CDD's.

Figura 13 - Dashboard Check de Janelas







bom resultado devemos utilizar por exemplo um histórico de situações similares além de pedir o *feedback* do usuário do serviço (AGENDOR, 2023).

Discorrendo melhor sobre o ponto de melhoria supracitado, significa que devem ser mais bem explorados os termos de trabalho entre o time de Roteirização que realiza o check e o suporte que realiza as correções necessárias, pois ainda é um processo confuso e mal definido entre quem irá fazer cada correção e como ela será feita.

Para exemplificar melhor, o time de suporte não possui nenhuma forma de distribuir e organizar as correções entre eles, e nem algo que documente e faça a gestão da informação de quais ações precisarão ser feitas em detrimento de cada tipo de erro. Além desses pontos, não há uma forte interação entre os dois times acerca do andamento da correção dos erros que aconteceram, sendo assim o time de roteirização acaba ficando sem uma correta visualização e feedback das atividades que estão sendo feitas por eles e seus resultados.

## 4.2. Chamados

Os chamados de alteração de datas de entrega é a atividade que compõe a maior parte da carga horária de estágio do estudante e uma das atividades mais importantes para o desenvolvimento e *Core Business* da área, ela consiste na tratativa das solicitações de alteração da configuração de datas solicitadas pelos centros de distribuição, ou até mesmo pelo próprio cliente.

Ao ser confeccionado um *Footprint*, já citado e explicado no tópico 2.2.2, há algumas particularidades que só são entendidas com a proximidade da equipe do campo com os clientes, ou seja, o time logístico que confecciona a configuração de datas de entrega para cada ponto de vendas, não consegue suprir todos os pontos a nível de serviço ou produtividade do CDD para com os clientes e estes são alterados posteriormente com os chamados.

Um clássico exemplo de um chamado aberto para alteração de data de entrega é quando é disponibilizado um dia da semana em que o ponto de vendas não abre, sendo assim, ou o próprio cliente ou o CDD, abre uma solicitação para que a configuração de datas seja alterada.

Esse chamado de alteração é aberto pelo CDD via plataforma chamada NOW (desenvolvida pela AMBEV), ou pelo cliente no *marketplace* Bees. Logo em seguida a base consolidada dos chamados é recebida no e-mail do estagiário que faz as devidas tratativas e a envia para um algoritmo em que ele está ajudando a desenvolver e aprimorar. Logo após o *output* é recebido em um sistema chamado Metabase, já com as respostas em cada requisição, mostrando se é efetiva ou não a solicitação feita para cada ponto de venda.

Após o recebimento do *output* com as respostas do algoritmo é realizada pelo estagiário a etapa manual de aprovação ou não dos chamados (FIGURA 15), que foca sempre em cumprir as premissas da produtividade na roteirização, para então, as respostas dos chamados serem devolvidas as respectivas pessoas que o abriram e então as datas serem alteradas ou não, pelo estudante.

Figura 15 - Planilha Etapa Manual de Resolução dos Chamados.






The image shows a screenshot of an Excel spreadsheet titled 'Análise Retorno GEOs\_JUN\_55 - EMAIL.xlsx'. The spreadsheet is divided into two main sections: '3º CHECK - PRÉ AGL.' and '2º CHECK - PÓS AGL.'. The rows represent individual calls, with columns for various status indicators and numerical values. The status indicators are either 'OK' or 'NOK'. The numerical values are mostly 0 or 1, indicating a binary status for each call. The spreadsheet is displayed in a standard Excel interface with the ribbon at the top and the formula bar visible.

Fonte: Dados do estágio (2023).

O algoritmo feito para a resolução dos chamados de acordo com as regras de negócio da empresa é trabalhado dia a dia através do *Kaizen* (WOMACK et al., 1992), que pode ser traduzido como melhoria contínua, ou seja, a primeira versão criada está passando por melhoramentos sucessivos e constantes, por meio de uma equipe de trabalhos que discute e analisa os processos com a intenção de melhorá-los. (LIKER, 2005).

Para obter a produtividade na roteirização por parte dos chamados, utilizamos KPI's desenvolvidos pelo time e alguns podem ser visualizados em uma das abas da própria planilha de etapa manual de resolução (FIGURA 16). A partir desses dados, conseguimos analisar se é viável ou não todas as aprovações e reprovações realizadas.

Figura 16 - Alguns KPI's utilizados para medir a produtividade da Roteirização nos chamados.

|  Status Pré Validação   |      |                        |      |
|--|------|------------------------|------|
| ATUAL  |      | SOLICITAÇÃO            |      |
| Freq Regular   | 0,00 | Freq Regular           | 0,00 |
| Freq Flex  | 0,00 | Freq Flex              | 0,00 |
| Freq TT Antes  | 0,00 | Freq TT                | 0,00 |
| Status Pós Validação    |      |                        |      |
| ATUAL <> NOK   |      | PÓS CRÍTICA CSC <> NOK |      |
| Freq Regular   | 0,00 | Freq Regular           | 0,00 |
| Freq Flex  | 0,00 | Freq Flex              | 0,00 |
| Freq TT Antes  | 0,00 | Freq TT                | 0,00 |
|  Status Geral   |      |                        |      |
| TT Solicitação GEO   | 0    | ▲ Regular              | 0,0% |
| Solicitação NOK  | 0    | ▲ Flex                 | 0,0% |
| Solicitação OK   | 0    | ▲ TT                   | 0,0% |
| Solicitação PARC.  | 0    |                        |      |

Fonte: Dados do estágio (2023).

Nessa atividade, de acordo com a vivência do estagiário algumas soluções foram propostas para o desenvolvimento e melhoria contínua dela. Uma das sugestões foi a automação e bloqueio de alguns dados da planilha de solicitações que é enviada pelo CDD via NOW para o grupo solucionador.

Ao receber a planilha enviada pelos CDD's, antes de realizar o *input* para o algoritmo é necessário corrigir centenas de erros de preenchimento ou não conformidade que poderiam ser corrigidos com uma simples trava na plataforma NOW, ou seja, quando a pessoa que estiver abrindo o chamado tentar realizar o *upload* de algum arquivo em não conformidade com o padrão dos chamados, ela seria barrada e o NOW indicaria onde estava o erro.

A intenção com essa espécie de trava é diminuir ao máximo a parte manual de correção para futuramente integrar o NOW ao algoritmo, diminuindo assim o tempo da resolução dos chamados e evitando erros humanos. Apenas com a parte de tratamento das bases para envio ao algoritmo, o estagiário gasta cerca de 12 horas semanais, correspondendo a R\$ 750,00 do seu salário mensal, que poderiam ser gastos em outra atividade após a implementação desse processo.

O processo de automação ou trava, ainda não pode ser aplicado pois envolve algumas burocracias, por se tratar de algo que precisará de investimento tanto de tempo e esforço laboral,

quanto financeiro, para trabalhar o desenvolvimento e mudanças na plataforma que é realizada as solicitações de alteração de datas.

## 5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

A Ambev como a maioria das grandes empresas do mercado é uma organização que está em constante mudança, visando sempre a melhoria contínua dos seus processos, pois com a virada tecnológica apresentada nos tópicos desse trabalho a empresa vem a cada dia se reestruturando para fornecer melhores soluções para os seus *stakeholders*.

Ao falarmos da experiência de estágio, em alguns pontos a empresa é insuficiente no quesito acompanhamento do estagiário, que muitas vezes se sente desamparado de uma boa comunicação para o crescimento dentro da companhia. Ao entrar o estagiário acaba passando por um período de alavancagem de conhecimento para iniciar seus projetos que, seria um momento de muito mais aprendizado caso a companhia oferecesse um suporte maior e um direcionamento para o estudante.

Já falando sobre a experiência do estagiário acerca das atividades desempenhadas, podemos levar como conclusão a enorme perda da companhia em relação a não automatização de alguns processos que seriam simples de ser executados. Sendo essas, atividades simples de serem executadas, mas com uma morosidade grande onde poderiam estar gastando tais recursos e esforços em outras mais importantes.

Outro ponto também citado nesse trabalho é a falta de acordo entre equipes, que acaba causando o retrabalho de várias atividades, que poderiam ser melhor desenvolvidas caso houvesse a imposição de regras de melhorias de processos e a documentação deles. Podendo essas equipes utilizar o histórico de ocorrências para uma solução mais rápida e eficiente, além de descobrir e atuar sobre a causa raiz para que eles diminuam suas incidências.

Por fim, como dito no início deste tópico, a Ambev é uma empresa que está em constante mudança e desde o início do estágio até o presente momento, foram vivenciadas diversas melhorias e sem dúvidas é uma questão de tempo para que todos esses pontos de melhorias citados no trabalho estejam sanados.

## 6 CONCLUSÃO

O estágio na maior cervejaria do mundo proporcionou ao estudante a concretização e materialização de toda a sua jornada acadêmica do curso de administração, pois durante a trajetória como estudante é fornecida pela faculdade uma série de ensinamentos que para o melhor desenvolvimento do discente, como profissional, é imprescindível a experiência de estagiar em uma empresa, seja qual for o porte.

Diante disso, este relatório busca expor a aprendizagem vivenciada durante o estágio supervisionado na empresa Ambev, sendo um elo entre o conteúdo teórico do curso de administração para com a prática. O estágio foi realizado no setor de logística da empresa, cujo processo em presente questão, sendo a produtividade dentro da área de roteirização.

A Ambev, proporcionou ao estagiário uma experiência de trabalhar com atividades que realmente são muito importantes para o funcionamento da organização, podendo assim contribuir diretamente para o desenvolvimento profissional do estudante, aprimorando sua visão crítica dentro da organização, além de vários outros pontos, que são de suma importância e de papel do administrador. Além disso, os valores da empresa, além da ajuda como a formação acadêmica, puderam ser aplicados na vivência em sociedade e em sua formação como cidadão.

O contato com a área de logística foi de grande valia para o estagiário, pois em sua graduação não era o seu foco e após a experiência de estágio, sua visão da área e suas vivências dentro dela, mudaram totalmente o rumo de sua carreira profissional que sem dúvidas será de continuar nesse ramo.

Os aprendizados do estagiário foram muito grandes, podemos citar principalmente a familiarização com as ferramentas utilizadas no dia a dia de trabalho, como por exemplo o Excel e Power BI, sua experiência passou de intermediária para avançada. Além disso, outras habilidades também foram desenvolvidas, como a de comunicação e liderança, pelo contato com todo o time e por liderar novos projetos na área.

Por fim, concluímos esse relatório com o agradecimento à empresa pela oportunidade e desenvolvimento não só de profissionais, mas também de cidadãos e ao time de roteirização que acolheu e desenvolveu pontos cruciais no pensamento crítico, acadêmico e técnico do estagiário.

## REFERÊNCIAS

AGENDOR. **Como calcular SLA de atendimento em 7 passos**. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/sla-de-atendimento/#:~:text=SLA%20%C3%A9%20um%20termo%20do,uma%20empresa%20para%20a%20outra..> Acesso em: 29 jun. 2023.

BRASIL. Lei no 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 26 de set. 2008

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda.; 2004.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni / Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais; 1992.

CERVIERI JÚNIOR, Osmar et al. **O setor de bebidas no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 40, p. [93] -129, set. 2014

CSC AMBEV. **Somos o CSC**. Disponível em: <https://www.cscambev.com.br/quem-somos.html>. Acesso em: 29 jun. 2023.

ISHIKAWA, K. **Introduction to Quality Control**. Tokyo: 3A Corporation; 1989.

LIKER, J. K. **O Modelo Toyota: 14 Princípios de Gestão do Maior Fabricante do Mundo**. São Paulo: Bookman, 2005.

NOVAES, Antonio G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RI AMBEV. **Visão Geral**. Disponível em: <https://ri.ambev.com.br/visao-geral/historico/#:~:text=A%20Ambev%20%C3%A9%20uma%20sociedade,Labatt%2C%20P residente%2C%20entre%20outras..> Acesso em: 29 jun. 2023.

SAAVEDRA, Vanessa Kelly. **CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: Melhores**



Práticas. 1. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

SEVERO, Filho J. **Administração de Logística Integrada: Materiais, CPC, Marketing.**  
Rio de Janeiro: E-Papaers, 2006.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo.** Rio de Janeiro, 1992.