

DISTRIBUIÇÃO URBANA DE BEBIDAS EM ARACAJU: O CASO DA AMBEV – ABRANGE

ELINE AMANDA VIANA SILVEIRA¹

RESUMO

O presente trabalho apresenta o estudo de caso da AMBEV e seu operador logístico em Aracaju, a ABRANGE Logística para a distribuição física de bebidas na cidade e região metropolitana. O artigo tem como objetivo apontar como é o processo de entregas identificando a importância dos indicadores de desempenho como forma de controlar o processo de distribuição e melhorar o nível de serviço. Como metodologia optou-se em fazer um estudo de caso devido à autora trabalhar na empresa e ter acesso às informações essenciais para elaboração desse trabalho.

Palavras-chave: AMBEV; ABRANGE; Distribuição; Produto.

ABSTRACT

This paper presents a case study of AmBev and its logistics operator in Aracaju, to cover logistics to physical distribution of beverages in the city and metropolitan region. The article aims to point out how the process of identifying the importance of delivery performance indicators as a way to control the distribution process and improve the level of service. The methodology was decided to do a case study because the author working in the company and have access to information essential to making this work.

Key-words: Ambev; Abrange, distribution; product.

¹ Pós-Graduada do Curso de Especialização em Logística e Operações da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Sergipe. Estando sob a orientação da prof. Me. Douglas Moura de Andrade e co-orientação da profa. Me. Jussara Marai Viana Silveira.

DISTRIBUIÇÃO URBANA DE BEBIDAS EM ARACAJU: O CASO DA AMBEV – ABRANGE

Eline Amanda Viana Silveira

INTRODUÇÃO

Hoje se observa uma dinâmica nunca antes constatada na oferta de produtos, esses vão se aprimorando ao longo do tempo incorporando novos elementos e novas tecnologias. E como esse dinamismo todo chega a seus consumidores? Através da logística.

Segundo Bowersox e Closs (2009) o objetivo da logística é tornar disponíveis produtos e serviços no local e momento onde são necessários e desejados. É a logística que dá condições reais de garantir a posse do produto.

Satisfazer ao cliente faz parte do objetivo da logística. O processo só é efetivado quando este objetivo é alcançado. Para movimentar os produtos aos clientes de maneira oportuna, uma empresa incorre de custos, visando agregar um valor (nível de serviço) para o cliente. Para equilibrar as expectativas de níveis de serviços e os custos incorridos, a logística busca estratégias, planeja e desenvolve sistemas que assegurem atingir seus objetivos. (FARIA E COSTA, 2008).

O estudo aqui apresentado caracteriza a distribuição urbana de bebidas pelo CDD Aracaju da AMERICAN BEVERAGE COMPANY (Companhia de Bebidas das Américas) – AMBEV - na cidade de Aracaju e região metropolitana, levando-se em conta a relação de fornecimento entre a AMBEV e a ABRANGE Logística,² terceirizada que presta o serviço de entrega nos pontos de vendas (PDV) atendidos pela equipe de vendas da unidade. Trata-se de um estudo de caso que tem por finalidade caracterizar a relação de fornecimento entre essas duas empresas.

De acordo com Bowersox e Closs (2009), a logística tem como principal função, programar, planejar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o

² A Abrange Logística, operador logístico com mais de 25 anos de experiência no ramo logístico, possui dois mil funcionários distribuídos em 62 operações em todo o Brasil prestas serviços de: intra-logística, projetos, armazenagem, transporte, inventário e locação de equipamentos de movimentação.

ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor. Nessa cadeia formada por uma sucessão de clientes e fornecedores, internos e externos, é de fundamental importância e mais crítico, o último elo, uma vez que tem contato direto com o cliente final. Esse último elo é a distribuição física de produtos acabados.

Quando se trata de distribuição de produtos acabados em regiões urbanas recebe o nome de distribuição urbana de produtos. A distribuição urbana de produtos constitui atividade operacional importante para as empresas, pois evidenciam as utilidades de tempo e lugar, administrando as diferenças espaciais entre produção e consumo, e também por ser tratar de trazer vantagem competitiva para as empresas. (CAIXETA-FILHO E MARTINS, 2001)

Nesse trabalho, justifica-se o estudo do tema, por tratar-se do uso de indicadores para avaliação do gerenciamento logístico da distribuição urbana de bebidas da Companhia de Bebidas das Américas - AMBEV no CDD Aracaju realizada pela ABRANGE Logística Ltda., relação de fornecimento que se constitui em um importante exemplo da distribuição urbana de produtos.

O trabalho teve como objetivos caracterizar a relação de fornecimento Ambev e Abrange no que diz respeito à distribuição urbana de bebidas em Aracaju e identificar os instrumentos gerenciais e operacionais presentes na prática empresarial. Foi utilizado como metodologia um estudo de caso, que buscou estudar a relação entre a Ambev e Abrange através de observação, entrevistas com funcionários das duas empresas, buscando aliar à teoria a prática aplicada em ambas no que diz respeito à distribuição de produtos.

1. LOGÍSTICA: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

A logística é hoje um dos processos gerenciais mais moderno. Dois conjuntos de mudanças são responsáveis por isso: o primeiro é de ordem econômica, e o segundo de ordem tecnológica, pois as mudanças econômicas acabam criando exigências competitivas e as mudanças tecnológicas possibilitam um gerenciamento eficiente e eficaz nas operações logísticas.

Muito se discutiu sobre o conceito da logística, mas segundo Faria e Costa (2008) um dos que melhor define a logística foi o sugerido por Christofer (1997, p. 2):

A logística é o processo de gerenciar, estrategicamente, a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos e acabados (e os fluxos de informações correlatas) por meio da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades, presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.”

O processo logístico deve ser gerenciado de forma sistêmica, pela importância na combinação da capacidade de produção com as necessidades do mercado. É importante que o processo reconheça os inter-relacionamentos e interligações da cadeia de suprimentos que conectam fornecedor ao cliente, principalmente no que se refere à distribuição física. (FARIA e COSTA, 2008)

A logística empresarial, um termo muito utilizado na logística, segundo Caixeira-Filho e Martins (2001) engloba diversos segmentos, como a distribuição física, a administração de materiais, os suprimentos, os transportes, as operações de movimentação de materiais e produtos, entre outros. São consideradas atividades dessa cadeia o transporte e a manutenção dos pedidos, portanto engloba tanto processos físicos quanto armazenagem de informações. A distribuição física de produtos está incluída na logística empresarial.

2. DISTRIBUIÇÃO FÍSICA DE PRODUTOS

Segundo Bowersox e Closs (2009), para a maioria das empresas, o transporte é a atividade logística mais importante, pois nenhuma empresa moderna pode operar sem providenciar, de alguma forma, a movimentação de suas matérias-primas ou de seus produtos acabados. O transporte dos produtos acabados para os consumidores é realizado pela distribuição física de produtos.

Distribuir é uma função dinâmica e bastante diversa, variando de produto para produto, de empresa para empresa. Dessa forma, a distribuição precisa ser extremamente flexível para enfrentar as diversas demandas e restrições que lhe são impostas, sejam elas físicas ou legais.

A importância de transporte para a atividade de distribuição física de produtos das empresas é enfatizada pelo conceito que o transporte agrega valor para o cliente ao disponibilizar no mercado o produto que ele quer consumir (Francischini, 2002), através da distribuição física de produtos.

A distribuição física compreende em geral a distribuição do produto que sai do fabricante e vai até o consumidor final, ou seja, é o conjunto de atividade entre o produto pronto para despacho e sua chegada ao cliente (Caixeta-Filho e Martins, org., 2001). O produto é transportado da fabrica até vários destinos como o centro de distribuição, varejo e consumidor final.

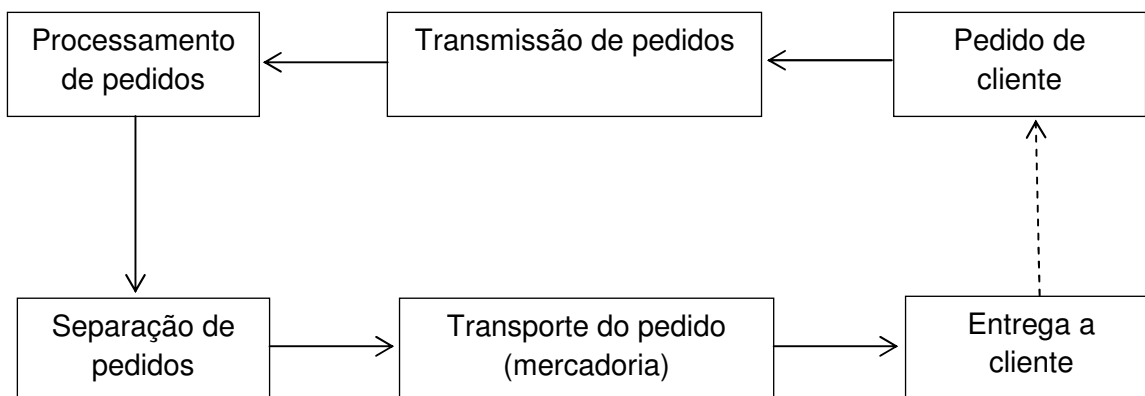


Figura 1 – Atividades do ciclo básico de atividades da distribuição física. Fonte: CLOSS E BOWERSOX, 2009

2.1 REQUISITOS PARA A DISTRIBUIÇÃO FÍSICA DE PRODUTOS

Segundo Francischini (2002), o sistema de distribuição deve atentar para alguns pontos importantes, tais como: coordenação dos embarques por Electronic data interchange - EDI, separação dos pedidos que deverão ser confirmados, aprimorar os sistemas de inserção de dados por leitura ótica e sistemas de roteirização. Para Novaes (2001), a atenção deve ser colocada sobre as seguintes atividades: estoque de produto em trânsito, hardware e software, instalações fixas, veículos, informações sobre as quantidades de produtos a serem entregues, rotas e horários, custos e pessoal.

Segundo Bertaglia (2003) o processo de distribuição está associado à movimentação física de materiais, normalmente de um fornecedor para um cliente, envolvendo atividades internas e externas, acompanhadas de documentos legais. Podem ser dividido em funções mais nucleares como recebimento e armazenagem, controle de estoques, administração de frotas e fretes, separação de produtos, carga de veículos, transportes, devoluções de materiais e produtos entre outras.

Diversas empresas utilizam operadores logísticos para realizarem a distribuição física dos seus produtos, como é o caso da Ambev. Segundo Noves (2004) operador logístico: “é o prestador de serviços logísticos que tem competência reconhecida para em atividades logísticas, desempenhando funções que podem englobar todo o processo logístico de uma empresa-cliente, ou somente parte dele.”

2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO EM DISTRIBUIÇÃO FÍSICA

Indicadores de desempenho são utilizados para medir a eficiência e ter controle das atividades realizadas. Esses indicadores mostram a evolução dos serviços prestados. São ferramentas de análise e comparação utilizadas por empresas para medir seu desempenho organizacional e operacional.

Indicadores de desempenho são classificados como uma ferramenta para alta administração das empresas para a tomada de decisão. As empresas, em tempos atuais estão adotando cada vez mais indicadores para analisar seus resultados levando-se em conta o cenário a que esta inserida. Essas ferramentas fornecem uma visão sistêmica das atividades, avaliando o grau de eficiência de suas ações. Muitas empresas estabelecem seu planejamento estratégico e utilizam-se dos indicadores como ferramentas de acompanhamento para avaliar se as estratégias traçadas e os resultados esperados estão sendo atingidos. (CLOSS e BOWERSOX, 2009)

Sistemas de medidas de desempenho é uma parte integral do controle da administração. O sistema reflete a filosofia e culturas organizacionais e descreve o quanto o trabalho é bem feito em termos de custo, tempo e qualidade. Os indicadores de desempenho normalmente utilizados para medir a eficiência da operação de distribuição física de produtos são, segundo Moraes e Lacombe (2002), conforme segue abaixo:

- Tempo médio de entrega;
- Variabilidade no tempo de entrega;
- Exatidão no atendimento do pedido;
- Serviços de urgência;
- Flexibilidade;
- Informações sobre status dos pedidos;

- Resolução de queixas;
- Acessibilidade;
- Métodos para emissão de ordens;
- Política para devolução;
- Procedimento de cobrança;
- Entregas sem atraso;
- Aviso antecipado de atrasos;
- Política escrita de serviço;
- Rastreabilidade;
- Comunicação eficiente;
- Ausência de Danos;
- Frequências de visitas;

Esses indicadores fornecem a organização ferramentas para avaliar o desempenho de cada área envolvida. Auxilia nas decisões organizacionais na alta administração para acompanhar as estratégias pré-estabelecidas. Alguns autores, afirmam que os melhores níveis de serviço podem ser alcançados com o uso de alianças estratégicas na distribuição física.

3. APRESENTAÇÃO DO CASO

3.1 A RELAÇÃO DE FORNECIMENTO AMBEV e ABRANGE

As organizações envolvidas com a logística conhecem o potencial que os serviços logísticos possuem como instrumento de diferenciação de uma empresa. Buscando um diferencial competitivo, na distribuição de seus produtos a AMBEV constituiu uma relação de fornecimento com a Abrange Logística para as operações em Aracaju e Maceió. Em Aracaju, foco deste trabalho, a Abrange distribui os produtos AMBEV na cidade e região metropolitana.

A ABRANGE Logística empresa com 25 no ramo logístico iniciou suas atividades no CDD Aracaju da AMBEV em 2009, conta com 93 funcionários dentre esses 20 são motoristas da frota fixa e 48 ajudantes que acompanham os motoristas nas entregas. A empresa presta

além do serviço de entregas, o serviços de puxada (transportes de produtos entre fábricas e CDD) e de intra-logística (movimentação interna no armazém).

A relação de fornecimento AMBEV – Abrange envolve práticas modernas de gestão empresarial. A Distribuição Urbana de Produtos esta diretamente ligada nas relações “ganha-ganha” entre fornecedores. Caixeta-Filho e Martins (2001) diz que parcerias de sucesso são aquelas que os fornecedores sabem perfeitamente quanto custa servir um cliente e quanto se perderia se deixasse de servi-lo.

A relação de fornecimento AMBEV X ABRANGE tem como objetivo visar e garantir a disponibilidade do produto no lugar e no momento correto, à conveniência do cliente com alta eficiência. Segundo Closs e Bowersox (2009) a base para o desenvolvimento de um relacionamento bem sucedido esta na compreensão ampla dos aspectos econômicos relacionados à distribuição.

3.2 DISTRIBUIÇÃO URBANA

A distribuição urbana em Aracaju é realizada através de 16 carros da frota fixa que são os caminhões padronizados utilizados nos CDDs, eles são de propriedade dos operadores logísticos e são exclusivos para a operação, sendo caracterizados por adesivos com as marcas da Cia. Além da frota fixa, são utilizados freteiros nas entregas, eles são terceiros contratados para realizar viagens eventuais, seu contato é feito com o operador e eles devem seguir os procedimentos e normas definidos pela Cia no que diz respeito à segurança, manutenção dos caminhões, etc.

As entregas são divididas em rota e AS. A rota são as entregas em diversos PDV’S (bares, restaurantes, mercearias, depósitos de bebidas) e AS são as entregas nas grandes redes (Es. Walmart, GBarbosa, Extra, etc.). A elaboração das rotas é realizada através do roadshow (sistema utilizado para roteirização de entregas), a roteirização é feita depois que os pedidos são criticados pelas áreas responsáveis (financeiro vendas e logística).

A forma de roteirizar está em constante evolução visto que o objetivo sempre é aumentar a produtividade da operação e garantir um alto nível de serviço. Cada carro pode sair com até 60 entregas diárias, cada carro tem em média um tempo de 9h 50 mim de jornada líquida, que é o tempo contado entre o momento que sai e retorna ao CDD com as entregas realizadas. O ideal é que os motoristas conheçam as rotas em que estão atuando para agilizar as entregas para o cumprimento de todas as entregas dentro do tempo pré-estabelecido.

3.3 INDICADORES

A eficiência de um serviço é medida através de indicadores de desempenho. As atividades são controladas de forma complexa onde se permite avaliar o desempenho da organização e a forma de gestão. No sistema de distribuição urbana são identificados os seguintes indicadores para medir o nível estratégico, tático e operacional da operação.

Índice de Refugo

Avalia-se a chegada da frota depois do termino do roteiro com objetivo de minimizar garrafas refugadas pelos PDV's. Muitas garrafas retornam danificadas dificultando o novo envasamento e reaproveitamento.

Índice de Devolução

As devoluções de produtos ocorrem pelos motivos listados abaixo, e são classificadas de acordo com os setores envolvidos conforme descritos abaixo:

- Financeiro: NF errada;
- Armazém: carga errada e falta de produto estoque.
- Vendas: preço errado, prazo errado, forma de pagamento errada, produto quantidade errada, PDV sem vasilhame, cliente não fez pedido, estoque cheio, troca (sem selo/quantidade errada).
- Mercado: cliente cancelou, sem dinheiro/cheque e PDV fechado (horário comercial).
- Transportadora: caminhão quebrado, acidente, produto danificado ou falta, endereço não encontrado, proprietário ausente, área de risco, difícil acesso, horário de entrega, tempo insuficiente, refugo de vasilhame e PDV fechado após (18:00h).
- Processo: pronta entrega, consignação, caminhão assaltado, devolução de comodato, troca realizada e troca p/ inversão.

Índice de Benchmark

Busca-se a ocupação máxima dos caminhões nas saídas. Esse índice pode ser avaliado pelo volume ou numero de entregas. Os veículos atingem o benchmark por volume alto e baixo número de entregas ou número de entrega alto e baixo volume. Quando o caminhão atinge o benchmark, todos os custos variáveis são remunerados pela Ambev. Esses custos são

divididos em cinco dentro da operação: combustível, lubrificantes, manutenção, lavagem e pneus por saída não representam prejuízo para a empresa, pois todos esses custos estarão sendo remunerados devido ao índice alcançado de ocupação máxima do veículo.

Índice de Turnover

Avalia-se o índice de mudanças existentes dentro da operação num determinado período. Índices baixos representam valores para a empresa, transmitindo segurança e seriedade e comprometimento da gestão e colaboradores.

Índice de Absenteísmo

Identificam-se períodos críticos para a operação. Observam-se períodos em que ocorrem muitas faltas prejudicando o andamento da operação, além de identificar pontos ou focos e insatisfação dentro do processo. Esse indicador permite um acompanhamento diário das faltas e ausências.

Índice de Programa de Excelência

No programa de excelência, chamado de GETrans (Guia de Excelência em Transportes) busca-se a boa apresentação dos colaboradores e frota com objetivo de transmitir uma imagem positiva da empresa prestadora de serviço. Manutenção constante nos veículos, evitando falhas no decorrer do período. Procura-se avaliar diariamente as condições da prestação de serviço, tendo foco principal na imagem que a empresa estará passando para os concorrentes e a seus clientes.

Índice de Vales Financeiros

Vales gerados no final da rota por falta de produtos, cheques sem cadastros, falta de numerário, quebras de produtos, abastecimento, assalto. Esses vales são gerados e devem ser quitados até 48 horas após a sua emissão. Os vales podem ser classificados em financeiro, físico e operacional de acordo com o acontecimento que obrigou o funcionário gerá-lo. No final da rota realiza-se a conferencia das notas e boletos bancários para prestação de contas.

4. ANALISE DO CASO

Por evidenciar as utilidades de tempo e lugar, administrando as diferenças espaciais entre produção e consumo e, segundo, por ser potencial fonte de obtenção de vantagem competitiva, a distribuição urbana de produtos constitui-se em importante operação para as empresas envolvidas.

Essa relação pode ser observada na prática, nos indicadores de desempenhos e na própria relação de fornecimento. Esses pressupostos estabelecem procedimentos e métodos relativos ao projeto da operação, bem como o envolvimento de questões como recebimento, expedição, armazenagem, embalagem e distribuição.

A importância do transporte para a atividade de distribuição física das empresas Ambev e Abrange é enfatizada pelo conceito que o transporte agrega valor para o cliente ao disponibilizar no mercado o produto que ele quer consumir.

Definir indicadores de desempenho, estabelecer uma política de troca de informações, realizar contratos formais e obter uma política de investimentos propiciam as empresas envolvidas pressupostos para as relações de fornecimento empresarial.

Na operação de distribuição urbana de bebidas são necessários requisitos de tecnologia de informação para caracterizar a relação de fornecimento na operação objetivo, onde a Tecnologia da Informação é um instrumento de fundamental importância num gerenciamento eficiente e eficaz da complexidade logística, através de hardwares e softwares é que se consegue analisar tecnicamente as programações, roteirizações, prazos de entrega e disponibilidade da frota.

A prestação de serviço é avaliada e medida através dos componentes do nível de serviço que é medido através de indicadores de desempenho, os quais permitem uma análise aprofundada do serviço prestado.

A busca pela parceria perfeita se dá através do estabelecimento de procedimentos e métodos que se busca envolver questões que envolvem todo o processo dentro da operação. Os indicadores de desempenho são utilizados para medir a eficiência da operação de distribuição física de produtos.

Através da análise desses números identificam-se variáveis de sucesso e fracasso baseado no desempenho das atividades. Esses indicadores são ferramentas utilizadas para avaliar cada área envolvida na operação de distribuição.

Na fundamentação teórica identifica-se indicadores utilizados para medir a eficiência da operação física de produtos dentre os quais se pode citar o tempo médio de entrega, rastreabilidade, comunicação eficiente, entregas em atraso, política para devolução, entre outros.

Na distribuição urbana da ABRANGE são avaliados indicadores de devolução, refugo, benchmark, turnover, absenteísmo, programa de excelência, vales financeiros, e dispersão de tempo e KM. Para a Ambev os indicadores utilizados para medir seus serviços são calculados através do numero médio de entregas, drop size (que é o pedido médio por cliente / PDV), ocupação, % utilização e eficiência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados apresentados observa-se que a logística é uma das atividades mais modernas no que diz respeito à movimentação e gerenciamento das atividades econômicas de uma operação. O processo logístico deve ser visto de uma forma sistêmica onde são combinadas a capacidade de produção e a necessidade dos clientes. Observa-se dentro da logística, a distribuição física que se torna fundamental para a operação da empresa estudada.

A distribuição física é de extrema importância, geralmente em empresas privadas devido aos altos custos envolvidos. Para se observar o resultado da operação foram analisados indicadores de desempenho com objetivo de medir a eficiência e a eficácia das atividades dentro da distribuição urbana. Foram identificados indicadores para medir os níveis estratégicos, táticos e operacionais da operação.

O estudo de caso permite observar a relação de fornecimento AMBEV – ABRANGE evidenciando as utilidades de tempo e lugar, administrando as diferenças espaciais entre produção e consumo. Percebe-se nessa relação um grande potencial para obter vantagem competitiva perante os concorrentes.

REFERÊNCIAS

- BOWERSOX, Donald J. e CLOSS, David J. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CAIXETA-FILHO, José Vicente e MARTINS, Ricardo Silveira (org). **Gestão Logística do Transporte de Cargas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FARIA, Ana Cristina de e COSTA, Maria de Fátima Gameiro da. **Gestão de Custos Logísticos**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FRANCISCHINI, Paulino G. **Administração dos Materiais e do Patrimônio**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- LACOMBE, A e MORAES, Mauro Neves, **Medição de Qualidade em Serviços de Distribuição: Um Estudo de Caso, Pesquisa de Mercado**, 2002.
- NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e Gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.