



**UNICEPLAC**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

**Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos**

**Curso de Administração**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

**PROJETO EMPRESARIAL**

Ambev e a sua entrada no mercado de fabricação de latas de alumínio.

Brasília-DF

Dezembro/2020



**UNICEPLAC**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

**HIAGO NUNES CAVALCANTE**  
**MATHEUS DOS SANTOS LOPES DE ALMEIDA**

Ambev e a sua entrada no mercado de fabricação de latas de alumínio.

Projeto apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Medicina pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Orientador: Prof.Dr. André Luiz Dutra Fenner

Brasília-DF  
Dezembro/2020



**UNICEPLAC**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

**HIAGO NUNES CAVALCANTE**  
**MATHEUS DOS SANTOS LOPES DE ALMEIDA**

Ambev e a sua entrada no mercado de fabricação de latas de alumínio.

Projeto apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em 2020 pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Gama, 07 de Dezembro de 2020.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. André Luiz Dutra Fenner  
Orientador

---

Prof. M.e. Romilson Rangel Aiache  
Examinador

## Ambev e a sua entrada no mercado de fabricação de latas de alumínio.

Hiago Nunes Cavalcante<sup>1</sup>

Matheus dos Santos Lopes de Almeida<sup>2</sup>

### **Resumo:**

É o objetivo principal deste projeto mostrar como foi a entrada da empresa Ambev no mercado de fabricação de latas de alumínio, desde o que levou a empresa a tomar essa decisão, seu histórico de produção anterior, aos vários fatores que afetarão o seu desenvolvimento. Além disso, também serão analisadas as diversas variáveis que estão presentes nessa nova indústria, os desafios aos quais a empresa precisa se atentar, e os possíveis resultados e consequências da criação da fábrica.

Esta análise é importante por demonstrar em tempo real como uma empresa bem estabelecida e com anos no mercado busca se inovar para alcançar um maior crescimento, e se arriscando a fabricar um tipo de produto do qual só era consumidor anteriormente. Para isso, a pesquisa e a delimitação metodológica são cruciais para minimizar os riscos que essas mudanças trazem, principalmente em tempos de crises econômicas e sanitárias. Outro fator que torna essa análise importante é o de registro do acontecimento, considerando que essa implementação feita pela Ambev pode servir como exemplo de como transformar uma situação negativa em um momento de oportunidade, e para empresas que queiram ramificar seus serviços, ou mudar o rumo de seus negócios.

**Palavras-chave:** Ambev. Latas de alumínio. Fábrica.

### **Abstract:**

It's the main objective of this project to show how Ambev entered the aluminum can manufacturing industry, from what led the company to make this decision, to its previous production history, to the various factors that will affect its development. Furthermore, it will also be analyzed the several variables that are present in this industry, the challenges to which the company needs to pay attention, and the possible results and consequences of the creation of the factory.

---

<sup>1</sup> Graduando do Curso de Administração, do Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac. E- mail: hiago207@outlook.com.

<sup>2</sup> Graduando do Curso de Administração, do Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac. E- mail: matheus999d@gmail.com.



## UNICEPLAC

CENTRO UNIVERSITÁRIO

This analysis is important because it demonstrates in real time how a well established company with years in the market can seek innovation in order to achieve a better growth, risking to manufacture a type of product which it only consumed before. For this, research and methodological delimitation are crucial to minimize the risks that these changes bring, especially in times of economical and sanitary crisis. Another factor that makes this analysis important is the recording of the event, considering that this implementation made by Ambev can serve as an example of how to transform a negative situation into a point of opportunity, and as an example for companies that want to branch out their services, or change the course of their business.

**Keywords:** Ambev. Aluminum can. Factory.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de fabricação de latas já é bem estabelecido e consolidado no Brasil, sendo formado por grandes empresas de origem estrangeira, atualmente possuindo décadas de história. E para se chegar nesse nível de estabilidade, foi necessário que práticas, equipamentos e métodos de fabricação fossem desenvolvidos, testados e refinados. Assim sendo, há muito o que se aprender com o progresso dessa indústria, e embora haja espaço para melhorias, o funcionamento atualmente definido tem toda uma razão de ser.

Em meio a essas fabricantes já existentes, como a Ball, a CanPack e a Crown, uma empresa já existente resolve adentrar esse mercado. A Ambev em 2019 decidiu construir sua primeira fábrica de latas de alumínio própria, investindo setecentos milhões de reais na formação dessa fábrica, que tinha uma previsão inicial de conclusão para o ano de 2020. Sendo nova nesse ramo, como a Ambev deverá se conduzir para manter sua fábrica funcional e capaz de produzir o bastante para atender suas necessidades? É interessante observar o surgimento de um novo integrante de determinado seguimento, pois pode se ver como uma oportunidade de negócio, quando se sai diante de vários outros que já produzem dado produto há mais tempo e em maior escala.

Tendo isso em mente, serão analisadas quais as melhores práticas e ações que a Ambev deverá seguir para aumentar a probabilidade de sucesso de sua fábrica de latas de alumínio, gerando uma oportunidade de aprendizado, ao se observar os antigos e novos componentes do ramo. O objetivo deste estudo é observar por meio da visão administrativa os pontos positivos e negativos dessa decisão da Ambev, assim como os resultados iniciais da abertura da fábrica, os desafios que virão, as possibilidades de sucesso, os custos, as chances que ela terá diante das concorrentes, como a Ambev poderá se estabelecer nesse novo mercado, e até possivelmente ampliar e construir mais fábricas no futuro, e o que ela pode aprender com as fábricas de outras empresas e suas histórias.

O estudo será apresentado com conceitos introdutórios importantes relacionados a fabricação de latas no referencial teórico, depois com uma observação geral da metodologia do



**UNICEPLAC**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

negócio, seguida de uma exposição dos resultados possíveis esperados, e por fim os pensamentos finais e conclusivos. Este estudo também servirá para o possível aprendizado não apenas da Ambev, mas de novos negócios que podem surgir, de empresas novas ou menores.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a melhor compreensão do tema a ser tratado, é importante lembrar os principais conceitos associados à indústria de fabricação de latas e seus processos, assim como é fundamental conhecer a entidade da qual este tópico irá tratar.

### 2.1 Reciclagem

Reciclagem nada mais é que a reutilização ou reprocessamento de determinada matéria, recuperando ao máximo o que for usável e dando propósito novamente para determinada matéria. No que diz respeito a como se dá a reciclagem (principalmente de alumínio) no Brasil:

Como os programas oficiais de coleta seletiva ainda se mostram restritos, a reciclagem de resíduos sólidos urbanos no país viabiliza-se, principalmente, devido ao trabalho dos catadores de material reciclável. O caso de maior sucesso pode ser associado à reciclagem de alumínio, em particular latas de bebidas, setor no qual o Brasil mantém posição de destaque mundial desde os anos 1990, tendo ultrapassado a marca de 95% em meados dos anos 2000 (Abal, 2012). Layargues (2002) afirma que a coleta seletiva de alumínio no Brasil é impulsionada, principalmente, pelo alto preço dessa sucata, sendo uma importante fonte de renda para os catadores. (PEREIRA, *et al.* 2016, p. 291)

### 2.2 Logística Reversa

Podemos entender que a logística reversa é um ciclo produtivo que busca gerir e utilizar materiais que fizeram parte de determinada produção, com benefícios econômicos e ambientais. No caso do reaproveitamento do alumínio na indústria brasileira, pode-se afirmar que:

As redes de logística reversa são mais complexas devido à alta capilaridade dos pontos iniciais de coleta, que é maior no caso de países com grandes dimensões territoriais. O planejamento adequado das redes de logística reversa pode reduzir os custos de transporte e viabilizar a reinserção dos materiais na cadeia produtiva. (JALALA *et al.* 2017, p. 145)

### 2.3 Produção Enxuta

A produção enxuta nada mais é do que maximizar a produção com o mínimo de tempo gasto e custos, sem prejudicar a qualidade do produto ou serviço, como podemos observar na seguinte colocação:

O pensamento enxuto é uma forma de especificar valor, alinhar na melhor sequência as ações que criam valor, realizar estas atividades sem interrupção toda vez que alguém solicitá-las e realizá-las de maneira cada vez mais eficaz. Em suma, é uma forma de fazer cada vez mais com cada vez menos e, ao mesmo tempo, tornar-se cada vez mais capaz de oferecer aos clientes exatamente o que eles desejam. (REIS *et al.* 2016 apud WOMACK; JONES, 2004)

## 2.4 Latas DWI

É um importante tipo de metal utilizado na fabricação de latas, que garante que as latas tenham o formato e espessura apropriados. Em relação a essas latas e sua manufatura no Brasil:

A Metalic utiliza o aço DWI - Draw & Wall Ironing (Estampo e Estiramento) na fabricação das latas. Trata-se de uma folha de flandres com características especiais que permitem o estiramento do metal e, portanto, uma redução de até 70% da espessura original da chapa. O Aço DWI é produzido por um único fabricante no Brasil que é a CSN. (SOUZA *et al.* 2010, p. 5)

## 2.5 VSM

Mapeamento do Fluxo de Valor, conhecido como VSM, é uma metodologia aplicada com o objetivo de simplificar processos e eliminar etapas desnecessárias.

Se livrando de desperdícios por meio de um planejamento e uma observação geral de todos os aspectos, se procura reformular o que for necessário para a posterioridade, e mapear o que é vital para o andamento da empresa. Sobre essa metodologia, cabe o seguinte entendimento:

O VSM (Value Stream Mapping) é uma ferramenta utilizada para identificar atividades que não agregam valores, visualizando o cenário atual e desenhando um cenário futuro mais adequado e produtivo, eliminando os desperdícios dentro de um processo em um determinado setor, que ocorrem desde a obtenção da matéria-prima até o cliente final. (REIS *et al.* 2016, p. 118)

## 2.6 TRF

Troca Rápida de Ferramentas, também conhecido como TCR, são uma série de medidas que visam agilizar a produção em fábricas, de forma a diminuir os períodos que não são produtivos, assim como diminuir o tempo que se demora para deixar equipamentos preparados, por meio da coordenação dos colaboradores e do planejamento prévio.

Sobre essas medidas e sua aplicação na produção brasileira:

[...] sendo esta uma poderosa metodologia para conseguir a redução dos tempos de setup de maquinários, minimizando períodos não-produtivos no chão de fábrica e, conseqüentemente, consegue-se o aumento da capacidade produtiva dos equipamentos ou maquinarias. Conforme Fogliatto e Fagundes (2003), a utilização da TRF auxilia na redução dos tempos do lead time, possibilitando a diminuição tempo de preparação de equipamentos (setup). (DROZDA *et al.* 2017, p. 91)

## **2.7 6 SIGMA**

6 Sigma é uma metodologia utilizada para melhorar o desempenho de determinado negócio considerando vários quesitos, como análise dos problemas, controle de qualidade, possibilidade de melhoria, entre outros, sendo similar em alguns aspectos ao “PDCA” da administração, porém, utiliza de fórmulas matemáticas para definir o nível de “sigma” da empresa. O nível de sigma determina o desvio padrão de uma dada população, processo ou amostra. Nesse contexto, ter um nível de sigma igual a 6 significa que existem 0,001 unidades defeituosas (ou defeitos) a cada 1 (um) milhão de unidades da população analisadas, ou seja, a possibilidade de erro é mínima. Outro ponto dessa metodologia é a procura por agentes profissionais capazes de aplicar as mudanças necessárias para a melhoria do negócio, com um foco técnico e especializado. Ainda sobre essa metodologia:

Ajudando as empresas a oferecer melhores produtos e serviços, de maneira mais rápida e com menor custo, o 6 Sigma tradicionalmente visa à prevenção de defeitos, redução de tempo de ciclo e custos. Diferente de negligentes programas de redução de custos que reduzem valor e qualidade, o 6 Sigma identifica e elimina custos que não oferecem valor agregado. Para empresas que não utilizam o 6 Sigma, esses custos são extremamente altos. Aquelas que operam com 3 ou 4 sigma gastam tipicamente entre 25% a 40% de sua receita solucionando problemas. Isso é conhecido como custo inútil da qualidade, ao passo que empresas que operam com o 6 Sigma gastam menos do que 5%. (SOUZA. 2002, p. 5)

## **2.8 PROGRAMA 5S**

O interessante programa 5S é composto por 5 princípios que servem como base para a manufatura enxuta, esses princípios facilitam os procedimentos, reduzem os custos, e tornam os processos mais diretos de forma geral. Os princípios têm suas origens na cultura japonesa, e eles



**UNICEPLAC**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

são: Senso de Utilização (Seiri), Senso de Ordenação (Seiton), Senso de Limpeza (Seisou), Senso de Padronização (Seiketsu) e Senso de Autodisciplina (Shitsuke). De acordo com Adriana Ressigui Barreto Vasconcelos, no artigo “O sistema de gestão ambiental aliado as ferramentas do Lean Manufacturing – Estudo de caso da indústria de fabricação de latas de alumínio para bebidas”, de 2009, o 5S é a base que garante que a Manufatura Enxuta tenha sucesso, por transformar a atitude das pessoas e o ambiente de trabalho.

## 2.9 Contextualizando a AMBEV

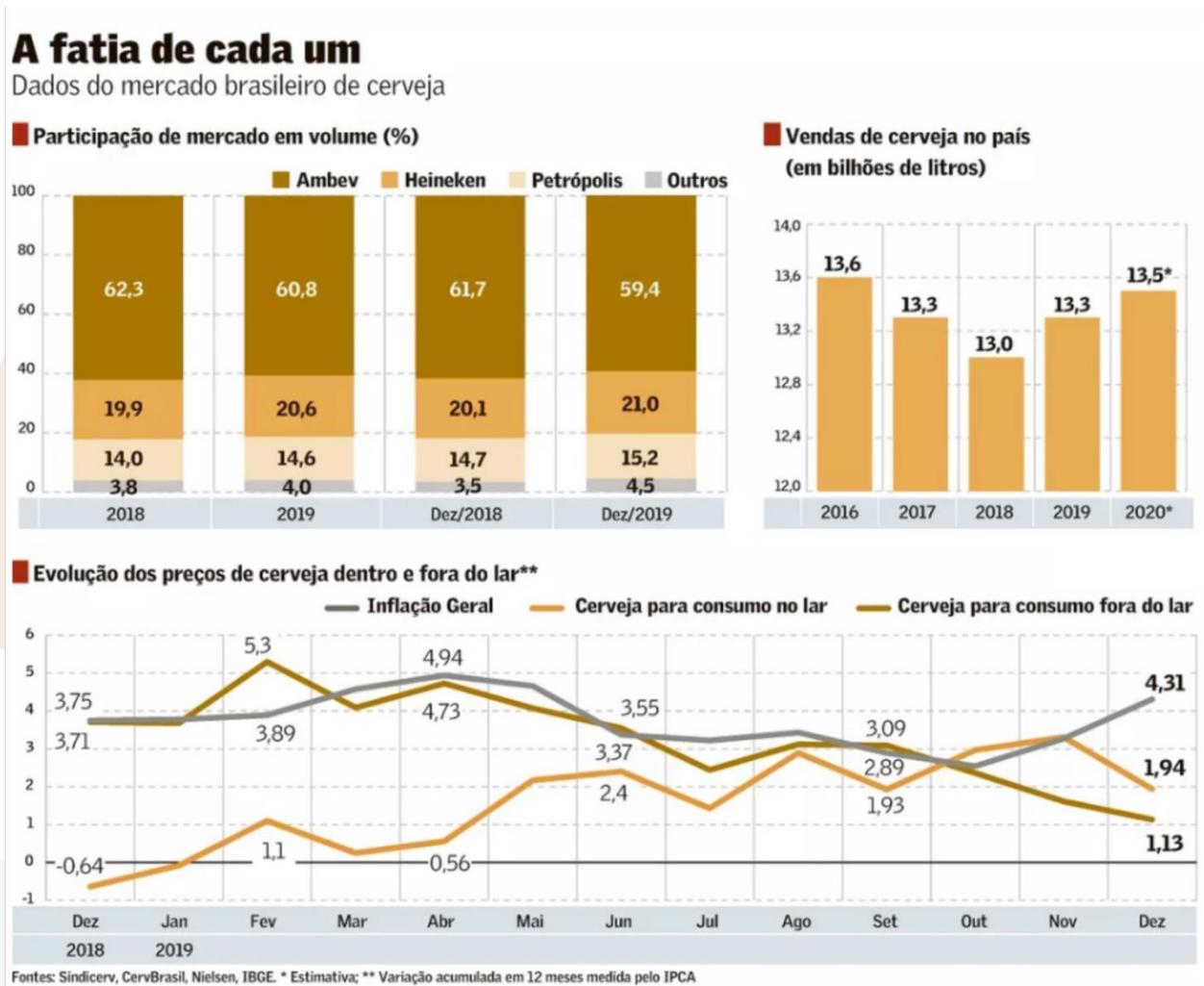
A Cervejaria Ambev é uma produtora de bebidas brasileira, que além de produzir cerveja também produz sucos, refrigerantes, chás e bebidas energéticas, atualmente está entre as quinze maiores empresas do país em termos de receita líquida.

Apesar de estar começando a fabricar latas apenas recentemente, em 2020, a empresa existe desde 1999, sendo fundada a partir da fusão da **Companhia Antartica** e da **Cervejaria Brahma**. Essas 2 companhias, a Antartica e a Brahma, existem desde a década de 1880. A Ambev atualmente faz parte da AB InBev (Anheuser-Busch InBev), que foi formada com a união da Ambev com a empresa de bebidas Interbrew, da Bélgica.

A sede da AB InBev fica na cidade de Leuven, na Bélgica. Já a sede da Ambev se encontra na cidade de São Paulo (SP), e a nova fábrica de latas em questão está localizada em Sete Lagoas (MG). Na página da Ambev do site “**99jobs**”, a empresa declara possuir a seguinte missão: “Criar vínculos fortes e duradouros com os consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços.”

Em comparação com as outras cervejarias do Brasil, a Ambev tem a maior participação no mercado entre todas elas, controlando mais de 59% da venda e produção de cerveja no país. Ela já chegou a controlar mais de 60%, porém, as concorrentes avançaram e cresceram nos últimos anos. Essa realidade pode ser observada nos gráficos a seguir:

**Figura 1: Participação de mercado das principais cervejarias do Brasil**



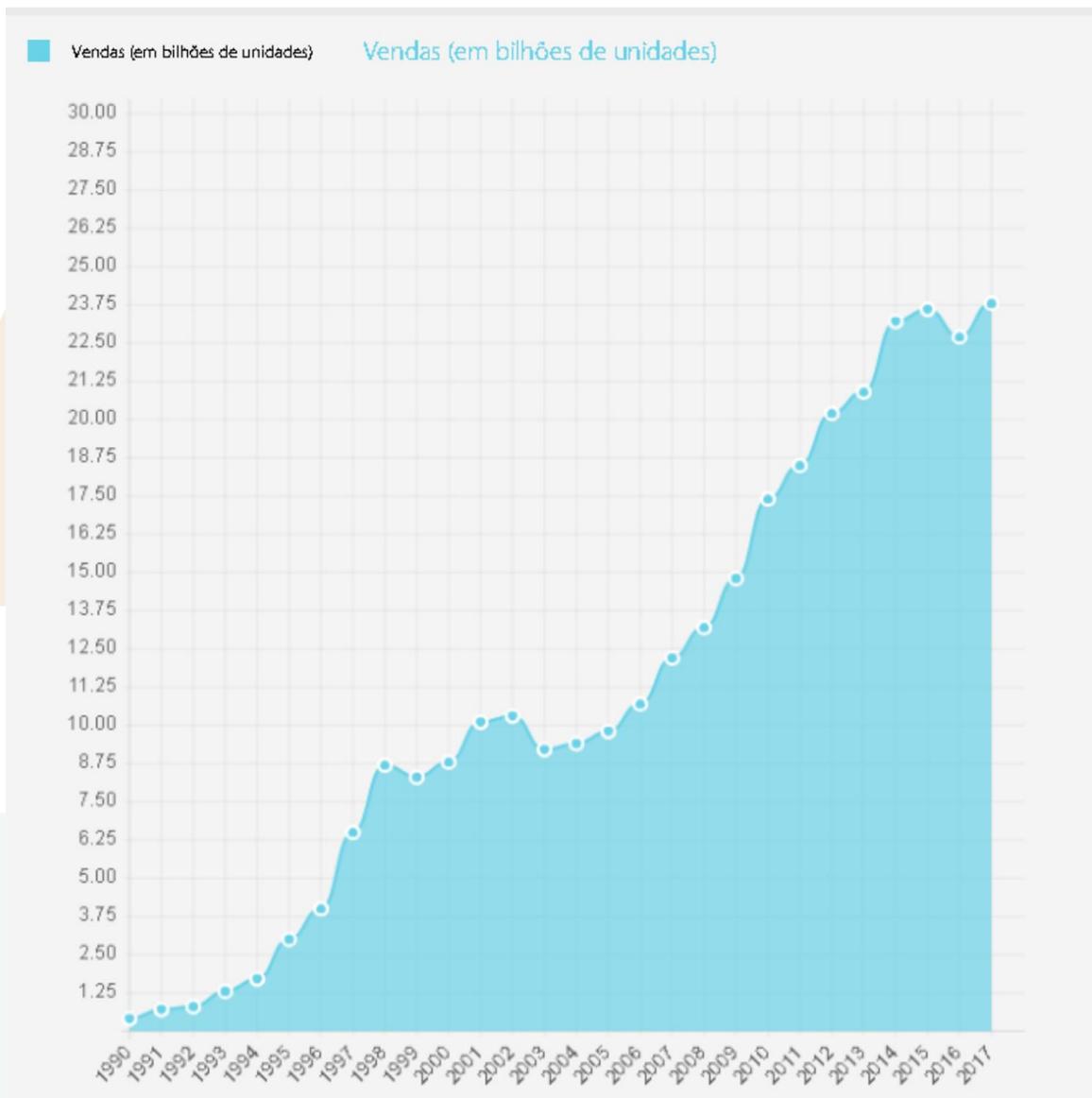
FONTE: VALOR ECONÔMICO, 2020.

Além da Ambev, a indústria como um todo foi ampliada significativamente. Os gráficos mostrados a seguir representam o grande crescimento que a indústria de latas teve nas últimas décadas, e observando como aumentaram as vendas, e como o crescimento se manteve, porém, diminuiu, é compreensível que a Ambev queira ter sua própria fábrica, pois as altas vendas fazem que aumentem os custos de produção para atender a demanda, assim a Ambev ao invés de comprar mais e mais latas (que tem aumentado de preço), pode fabricar suas próprias e ainda aumentar o crescimento da produção nacional. Eis as figuras em questão:



**UNICEPLAC**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

**Figura 2: Vendas de latas de alumínio para bebidas – 1990 a 2017**

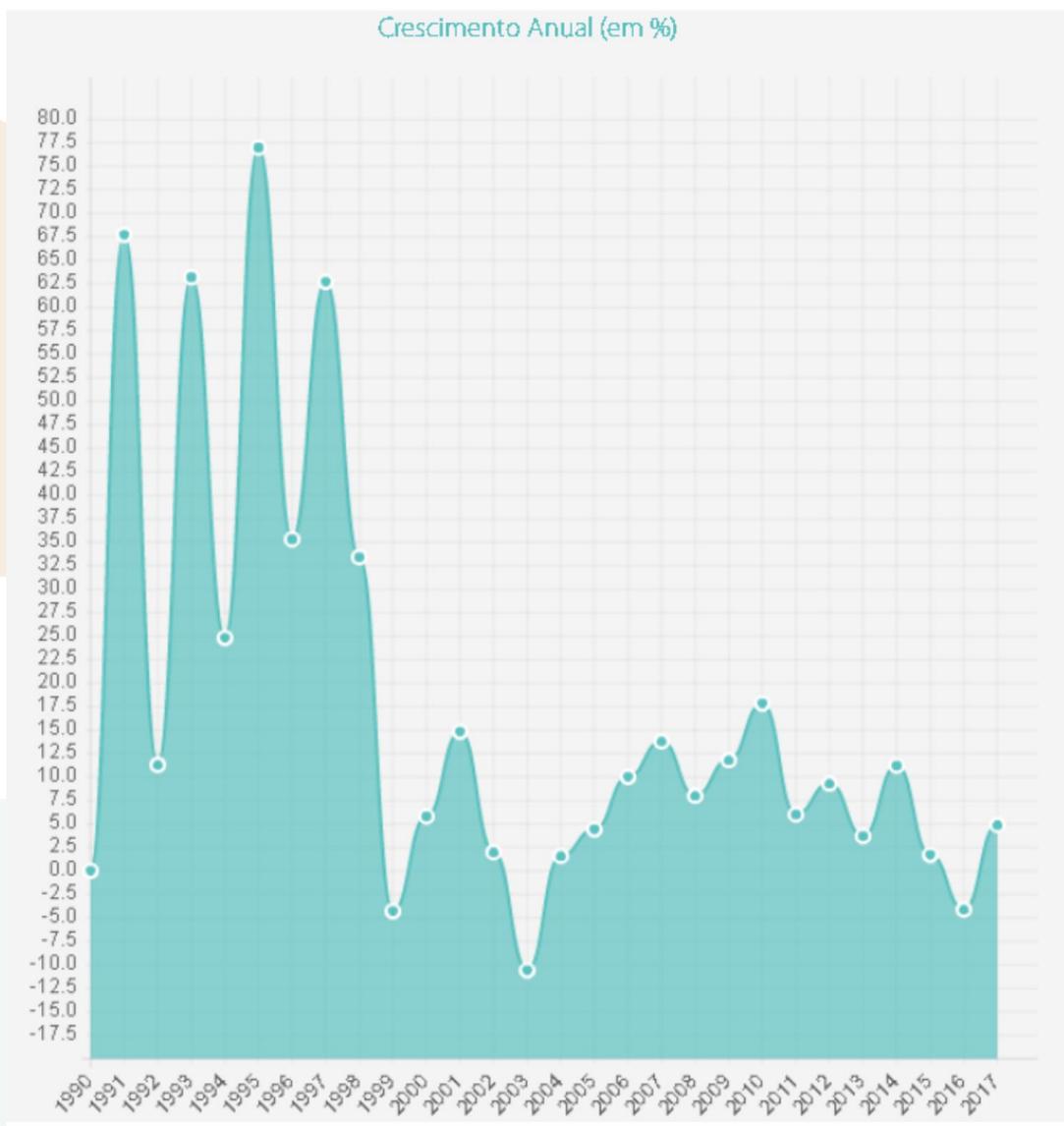


FONTE: ABRALATAS, 2018



**UNICEPLAC**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

**Figura 3: taxa de crescimento anual da indústria de latas de alumínio para bebidas – 1990 a 2017**



FONTE: ABRALATAS, 2018

É possível observar o constante crescimento tanto na indústria do alumínio quanto na venda de latas, variáveis essas que estão interligadas. O pico da indústria se deu em 1995, mas a queda no gráfico não significa que a indústria parou de crescer, mas sim que o crescimento



**UNICEPLAC**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

desacelerou e, portanto, continuou positivo. Já o consumo aumentou de maneira notável, e apesar de uma pequena queda no início dos anos 2000, a venda continuou a crescer cada vez mais.

## **2.10 ABRALATAS**

A Abralatas é a Associação Brasileira dos Fabricantes de Latas de Alumínio, é uma associação sem fins lucrativos que foi fundada no ano de 2003, formada pelos fabricantes de latas de alumínio para bebidas, com a finalidade de promover a troca de ideias e experiências, ajudando as latas de alumínio a se tornarem mais competitivas no mercado.

A organização também procura se comunicar com a sociedade, informando o público geral sobre esse tipo de embalagem, suas características e seus benefícios. São associados a esse grupo a Crown embalagens, a CanPack, a Ball e a Ardagh Group. A Abralatas é uma grande fonte de informações para aqueles interessados nesse setor, ela faz um trabalho dedicado para trazer gráficos e informações relacionadas ao andamento da indústria.

### **3 METODOLOGIA (Planejamento do Projeto)**

A decisão do tipo de metodologia a ser seguido é vital para o andamento da totalidade de um projeto ou artigo. No que diz respeito a definição de método:

Em seu sentido mais geral, o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade. (CERVO *et al.* 1983, p. 42)

Assim, pode-se entender que a metodologia é algo determinado, com conotação científica e que deve ser utilizado de diferentes maneiras, de acordo com cada situação e dependendo do objetivo, pode assumir formas variadas. Ainda sobre a escolha do método, Gil (2008, p. 9) diz o seguinte: “A adoção de um ou outro método depende de muitos fatores: da natureza do: objeto que se pretende pesquisar, dos recursos materiais disponíveis, do nível de abrangência do estudo e sobretudo da inspiração filosófica do pesquisador”.

Tendo em mente a importância da decisão do tipo de metodologia a ser usado, este projeto foi idealizado por meio de um longo estudo, concentrando os esforços no mapeamento e leitura de materiais contendo informações referentes a indústria de latas de alumínio e a Ambev, no levantamento e tratamento do material disponível na rede de Internet (em jornais, sites e publicações), na revisão da literatura (livros e artigos) existente voltada ao tema, e na coleta de informações e dados disponibilizados pela Abralatas, pela própria Ambev e por outras fábricas de latas de alumínio.

As atividades citadas fazem parte do método observacional, e seguem características quantitativas. O projeto foi proposto e planejado com o intuito principal de observar e possivelmente aconselhar a empresa sendo estudada, se embasando nas práticas de otimização do tempo e nos conceitos e fundamentos da administração. A importância de uma pesquisa pode ser compreendida na observação a seguir:

Há muitas razões que determinam a realização de uma pesquisa. Podem, no entanto, ser classificadas em dois grandes grupos: razões de ordem intelectual e razões de ordem prática. As



## UNICEPLAC

CENTRO UNIVERSITÁRIO

primeiras decorrem do desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer. As últimas decorrem do desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz. (GIL, 2002, p. 17)

Após analisar o histórico da Ambev, e em um estudo anterior, analisar o desenvolvimento da indústria de fabricação de latas e suas metodologias, foram notados vários fatores que podem aumentar a possibilidade de sucesso do empreendimento da Ambev, se forem bem considerados e corretamente aplicados.

Vale ressaltar que a empresa em questão é bem-sucedida e uma das maiores do Brasil, e ela foi selecionada para este estudo por estar entrando em um ramo do qual não fazia parte, o que nos demonstra uma oportunidade de ver alguém começando sua própria fábrica de latas em meio a várias previamente estabelecidas, o que pode ser útil para futuras empresas menores que poderão surgir e também fundarem suas próprias fábricas de latas.

### **3.1 Planejamento do Escopo**

Para a realização deste projeto, foi necessário um longo estudo feito por meio da reunião de informações de empresas brasileiras, usando pesquisas bibliográficas, consultando livros e artigos focados no tema, sites diretamente gerenciados pelos criadores dessas empresas, e tomando o histórico da empresa escolhida para este projeto (Ambev) em consideração para melhor poder planejar as medidas a serem tomadas.

O escopo do projeto foi delimitado para ser apenas o planejamento do que deve ser feito na fábrica e a sugestão de soluções, sem a realização de ações definitivas em busca de resultados tangíveis, devido à impossibilidade de aplicação pelos fatores de tempo (4 meses não seriam tempo o suficiente, para se aplicar medidas e obter resultados concretos), localização (a fábrica se encontra em Minas Gerais, não seria possível observá-la pessoalmente), e comunicativo (não há como entrarmos em contato direto com os responsáveis pela fábrica), entre outros fatores.

Assim sendo, o escopo deste projeto foi delimitado com as finalidades de aprendizagem e prática.

### **3.2 Planejamento do Tempo (Cronograma)**

A construção da fábrica de latas teve início em agosto de 2019, e a previsão de conclusão da obra é para 2020, o investimento foi feito com o prazo de 3 (três) anos para um possível retorno.

O prazo da construção da fábrica foi determinado antes do mundo se encontrar na situação de pandemia devido à Covid-19. No que diz respeito ao projeto de acompanhamento da Ambev por meio deste estudo, o tempo total é de aproximadamente quatro meses, do início da pesquisa até a finalização e apresentação do projeto, com as etapas sendo determinadas com precisão pelos orientadores que estão acompanhando o andamento desta pesquisa.

### **3.3 Planejamento dos Custos (Orçamento)**

O orçamento destinado para a fábrica de latas é de R\$ 700.000.000,00 (setecentos milhões de reais), esse orçamento foi determinado para ser gasto ao longo de 3 (três) anos. Os

custos incluídos nesse orçamento são:

### **3.3.1 Custos Diretos e Indiretos**

- Custos diretos: equipamentos e máquinas, pagamento dos funcionários diretamente envolvidos na produção e a aquisição das matérias-primas;
- Custos indiretos: pagamento dos funcionários não envolvidos diretamente (responsáveis pela segurança, vigilância e limpeza, por exemplo), gastos com o espaço da fábrica, equipamentos relacionados aos escritórios, e gastos relacionados à área administrativa, seguros e outras taxas de manutenção.

### **3.3.2 Custos Fixos e Variáveis**

- Custos fixos: Salário dos funcionários mensalistas, depreciação do maquinário e o aluguel da fábrica;
- Custos variáveis: Despesas com energia elétrica, água, internet, tributos, gastos com matéria-prima e o pagamento de prestadores de serviço solicitados.

### **3.4 Planejamento da Qualidade**

Para se garantir a melhor qualidade possível no funcionamento da futura fábrica, é importante seguir as diretrizes da ISO 9000, que é focada na qualidade do serviço e satisfação do cliente, e da ISO 14000, que é focada no desenvolvimento consciente e na gestão ambiental.

Algumas empresas de fabricação de latas brasileiras já receberam essas certificações e foram reconhecidas internacionalmente, por isso seria vital a Ambev ter essas certificações em mente, pois suas diretrizes naturalmente norteiam as empresas a prestarem serviços de qualidade, por mais complicado que seja atender todos os requisitos e exigências da ISO. Com a utilização de reciclagem e a preocupação com o meio ambiente que atualmente são quase sinônimos da indústria de latas, esse tipo de fábrica tem uma chance maior que outras empresas de conseguir a certificação da ISO 14000.

Além da certificação ISO, seria vital estudar, dominar e utilizar as técnicas e ferramentas de fabricação já bem definidas no mercado, como a Troca Rápida de Ferramentas e o Mapeamento do Fluxo de Valor, além de outras mais administrativas e generalizadas, como o

programa 5S, que assegura um ambiente de trabalho, limpo, fluído e organizado, e a metodologia 6 Sigma, que procura maximizar matematicamente a produção. A Ambev pode assim até aperfeiçoá-las, considerando a grande oportunidade que a empresa tem de aprender com o histórico das fabricantes anteriores, e a vantagem de já poder começar o negócio com equipamentos mais modernos.

### 3.5 Planejamento dos Recursos (Necessidade de Recursos)

A fábrica em questão já está em construção, ou seja, as questões legais para o início da obra foram resolvidas, e grande parte dos recursos como o terreno, o material de construção para a fábrica foram adquiridos e a obra está em andamento. Porém, para que tudo se concretize, os seguintes recursos serão necessários:

- **Recursos Humanos** – Funcionários capacitados para as diversas áreas, nos níveis estratégicos, táticos e operacionais; especialistas em controle de qualidade; integração entre os funcionários da produtora de bebidas e os da fábrica de lata; relações saudáveis com os fornecedores da matéria-prima, com os distribuidores, com as empresas colaboradoras do exterior, assim como integração futura com a associação Abralatas, para uma melhor exposição e reconhecimento da fábrica. Além disso, manter um relacionamento saudável com os clientes que receberão o produto final é crucial para que todos esses esforços tenham significado;
- **Recursos Materiais** – As instalações, os edifícios, o terreno, os depósitos, a matéria-prima necessária, recursos como água e energia elétrica, espaço para os funcionários, layout interno que garanta a fluidez da logística da fábrica;
- **Equipamentos** – Empilhadeiras, desbobinadores, *minsters*, *body makers*, esteiras, equipamentos de lavagem e esterilização, *printers*, pallets e prensas, entre outros equipamentos;
- **Recursos Tecnológicos e de comunicação** – Computadores, telefones e internet para comunicação entre as partes interessadas e colaboradores, e também com clientes; criação de anúncios impressos e virtuais para a internet, em um conjunto de divulgação

das marcas fabricadas, e parcerias de patrocínio.

### **3.6 Planejamento das Comunicações**

Para a comunicação dentro da empresa, um sistema de distribuição de informações internas para todos os funcionários por meio de comunicados em murais, distribuição de “jornais” com notícias e dados da empresa, cartilhas informativas, manuais, e reuniões regulares.

Além disso, a implementação de um sistema para o armazenamento e fluxo de informações contábeis, fiscais, financeiras, de relações humanas, patrimoniais, de vendas e suprimentos seria bem-vinda.

Para a comunicação fora da empresa, seria útil manter uma linha telefônica para atendimento, além de um site e páginas nas mídias sociais, tanto para receber feedback da comunidade quanto para divulgar a própria Ambev e sua nova fábrica, com informações, notícias e atualizações.

### **3.7 Planejamento dos Riscos**

Todos os negócios, iniciativas e inovações correm o risco de falharem. No caso da fábrica de latas da Ambev, o primeiro e o principal risco que pode ser citado é o de um prejuízo inicial devido ao que foi gasto nos primeiros investimentos, mas sem o risco de perda total, pelas próprias fábricas de cerveja e refrigerantes da Ambev comprarem as latas de alumínio para as utilizarem, assim os setecentos milhões de reais investidos (e mais algum possível valor a mais), não seriam desperdiçados caso o projeto da fábrica não obtenha o sucesso e resultados esperados. Embora a empresa não fosse quebrar no caso de falha, devido a ela ter feito um estudo dos riscos antes mesmo de iniciar o projeto da fábrica, para evitar esse tipo de perda, há também o fator do alto nível de receita da empresa que, por exemplo, foi de 13 bilhões de dólares em 2017, ainda assim seria uma perda significativa de dinheiro, recursos e tempo investido. Além disso, a Ambev poderia recuperar parte do dinheiro revendendo as máquinas e equipamentos que adquiriu.

Assim, se o projeto não for planejado com seriedade, profissionalismo e critérios elevados, a fábrica pode se tornar inviável e insustentável, forçando a Ambev a perder esse



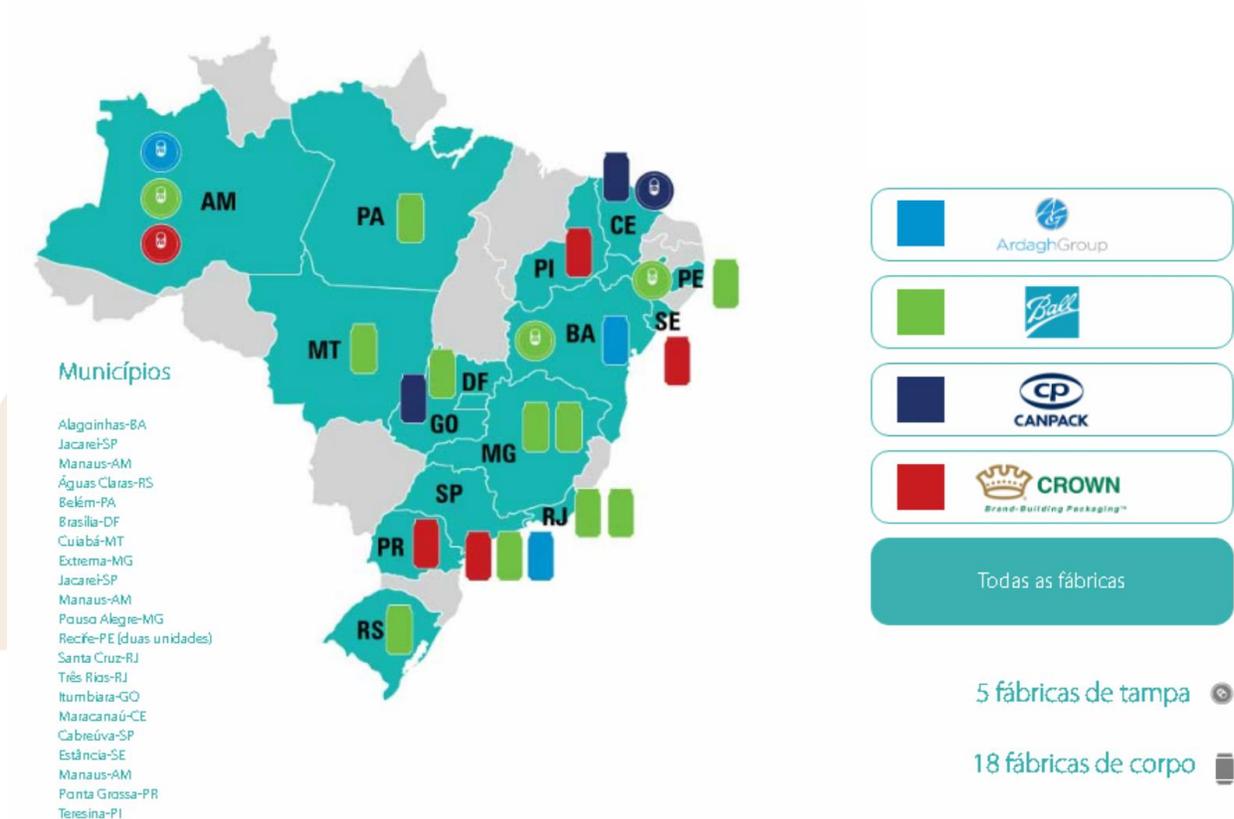
**UNICEPLAC**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

dinheiro e voltar a negociar com as fábricas concorrentes das quais ela tentou se libertar e se tornar independente e autossuficiente. Essa iniciativa da Ambev também serviu como uma tentativa de reduzir os custos por meio do domínio dos próprios processos e materiais, indo desde a fabricação da embalagem até a entrega do produto final (a bebida na lata de alumínio), se especializando na produção.

É possível entender também como risco em potencial a chance da companhia não conseguir manter a empresa devido a questões ecológicas, pois manter um negócio que não prejudica o meio ambiente costuma sair mais caro. Porém como a Ambev já fez diversos investimentos socioambientais no passado, como apoiar iniciativas que ajudam catadores de latas e a implementação da reciclagem, o que indica que a Ambev conseguirá o seu alumínio através de cooperativas de catadores e da reciclagem. Outro investimento nessa área foi o de adotar processos que utilizam o mínimo possível de água para produzir a cerveja, assim a empresa promete que a fábrica funcionará com energia cem por cento renovável, e é pouco provável que ela peque nesse aspecto.

Outro risco possível seria o de perda de relevância perante a concorrência, que já está a muito mais tempo no mercado e já gera uma produção e reciclagem constantes nos municípios e regiões onde estão localizados, além dos milhares de empregos criados por essas fábricas. Podemos observar essa situação melhor na ilustração a seguir:

**Figura 4: Mapa das localizações das fábricas de latas no Brasil**



FONTE: ABRALATAS, 2019

Podemos ver na figura as localizações das fábricas de latas em todo o Brasil, incluindo Minas Gerais, a localização escolhida para a fábrica da Ambev. Em Minas Gerais, existem 2 fábricas da Ball atualmente, e com a fábrica da Ambev, Minas Gerais se tornará o estado com o maior número de fábricas, empatando com São Paulo e o Amazonas, que no caso possui 3 fábricas de tampas. Ou seja, A Ambev disputará materiais e novos funcionários com a Ball, esses futuros funcionários da região terão de escolher entre trabalhar em uma fábrica que já existe há anos, ou em uma recém-criada. Por outro lado, pelo sucesso prévio e popularidade da Ambev, é provável também que a empresa acabe roubando o mercado da Ball nessa região.

Outro fator de risco que impactou, e ainda irá impactar a Ambev é o da Covid-19,

considerando o timing da empresa em anunciar vagas para a fábrica em uma época com um alto índice de desemprego, o que seria bom normalmente, por ser uma oportunidade de gerar muitos novos empregos. O problema é devido à crise sanitária, quantos se arriscaram se arriscarão a irem trabalhar na nova fábrica, o mais provável é que apenas os mais necessitados que não tem escolha irão, assim, tem-se o risco da Ambev não conseguir o número de funcionários que ela esperava.

De acordo com o jornal “**O Tempo**”, em uma publicação de Agosto de 2019, a expectativa da companhia era gerar aproximadamente seiscentos empregos temporários e trezentos e cinquenta fixos, porém, a empresa não alcançou completamente essa meta para os cargos fixos, por eles serem mais especializados e rigorosos na seleção, sendo cargos como técnicos eletromecânicos, metrologistas, técnicos operadores e técnicos químicos. Apesar da crise de desemprego que o Brasil enfrenta, a fábrica ainda está aberta para contratações.

Fora estes, há também o risco das primeiras linhas de latas produzidas não serem tão boas quanto as já presentes no mercado, pois sempre há espaço para melhoria quando se começa algo novo, é difícil algo sair perfeito nas primeiras tentativas, por isso, espera-se que vários testes sejam realizados na produção e no controle de qualidade antes de lançar as novas latas no mercado. Também existem os riscos recorrentes de fábricas, como defeitos nos equipamentos e o risco de acidente no trabalho, e para evitar esses, as precauções necessárias devem ser tomadas seguindo as normas de segurança.

### **3.8 Planejamento das Aquisições**

As aquisições necessárias para realização do projeto são todas aquelas que estão diretamente envolvidas na construção e inauguração da fábrica, como o aluguel ou aquisição do terreno, contratação da empresa de construção, aquisição dos equipamentos, contratação de todos os funcionários que trabalharão na fábrica, assim como os contratos com os fornecedores dos materiais, e a integração dos serviços de distribuição (sejam eles externos, ou próprios da Ambev), assim como a contratação futura de administradores para consultoria e agentes de controle de qualidade, assim como agências para o marketing e divulgação da iniciativa. Tudo isso deverá estar previsto no orçamento determinado de setecentos milhões de reais.

#### **4 RESULTADOS ESPERADOS**

Os pontos anteriores, de Referencial Teórico e de Metodologia, foram feitos considerando as possíveis situações e resultados que a Ambev poderia encontrar, antes da conclusão da construção da fábrica, tendo em mente uma visão hipotética da situação. Agora, é importante utilizar o que foi encontrado com a metodologia definida para fazer uma relação do que se esperava, e do que aconteceu após a abertura da fábrica de latas, que ocorreu no meio do desenvolvimento deste projeto.

Assim sendo, ao observar os custos iniciais e o investimento alto de R\$ 700.000.000,00 (setecentos milhões de reais) e considerando o número de variáveis e a magnitude da obra, se tinha uma expectativa de que a Ambev poderia ter um prejuízo grande, e ainda é possível prever que até o final do ano de 2020 ela não irá recuperar todo o valor investido. Porém, com a inauguração da fábrica tendo sido realizada em setembro de 2020, e com base nos dados analisados ao longo do projeto e do andamento da construção da fábrica de latas, se espera que o resultado mais provável será positivo futuramente, e compensará o investimento realizado.

O consumo de bebidas em lata cresceu em 13,7% em comparação ao ano de 2018, e ao que tudo indica o crescimento se provará ainda maior, devido a pandemia global ter levado as pessoas a comprarem bebidas em latas para serem consumidas em casa, ao invés de saírem para beber.

De acordo com o jornal Estado de Minas, em uma publicação de 2020, as latas, que representavam 32% do mercado de bebidas alcoólicas, passarão a representar 50% do mercado neste ano. As quatro fabricantes de latas brasileiras venderam 29,6 bilhões de unidades em 2019, e pelos indícios de crescimento, pode-se dizer que a decisão da Ambev na construção da fábrica foi acertada.

Apesar do alto investimento, do atraso na inauguração da fábrica e outros contratemplos, a Ambev promete que a fábrica será capaz de produzir 1,5 bilhão de latas por ano, o que certamente conseguirá cobrir o investimento inicial, caso a produção ocorra sem problemas, tendo em mente que a fábrica foi feita para recuperar o que foi gasto nela em pelo menos três



**UNICEPLAC**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

anos.

A fábrica se manteve aberta para contratações após a sua inauguração, para alguns cargos mais técnicos e também para jovens aprendizes. Isso mostra que a empresa está pensando em seu futuro e em aumentar seu quadro de funcionários, e se as contratações forem realizadas com sucesso, isso ajudará ainda mais na expansão e possível crescimento da fábrica. Corroborando com esse pensamento, o vice-presidente fabril da Ambev, Maurício Soufen, disse o seguinte em entrevista ao jornal Estado de Minas: “Há um ano, quando começamos a construir essa nova unidade, queríamos aumentar nossa capacidade. Era um projeto olhando o longo prazo.”

## 5 CONCLUSÕES

Esta análise proporcionou a compreensão de como ocorre o desenvolvimento de um novo ramo em um negócio já bem estabelecido no mercado, e como essa empresa teve que lidar com esse cenário, considerando o ambiente que a cercava, os concorrentes, as dificuldades de implementação, e outros fatores. Assim se possibilitou o aprendizado com o histórico passado da empresa e com a situação presente, tornando possível realizar projeções futuras para o que a nova fábrica da Ambev trará, e como ela afetará essa indústria.

Seguindo os objetivos especificados e as metodologias delimitadas para a realização deste projeto, e com base nas informações e dados coletados e expendidos, foi possível concluir que o futuro da unidade da Ambev de fabricação de latas de alumínio aparenta ser promissor e com muito espaço para alcançar o sucesso.

Este projeto teve início antes da fábrica estar pronta, e as expectativas antes da conclusão eram um tanto negativas, considerando a situação mundial causada pela Covid-19, e todos os problemas que ela trouxe, além da existência de fábricas concorrentes na região, e algumas outras situações, como o quadro de funcionários que não foi completado durante a obra, e certo atraso da data de conclusão esperada.

Mas diferentemente do que se era esperado no início do estudo, na realidade a fábrica obteve sucesso em sua conclusão, e ficou pronta apesar dos atrasos. Houve também um favorável crescimento no consumo de bebidas nos últimos dois anos, e a fábrica se provou um bom investimento, tornando a Ambev mais independente e mais ativa no que diz respeito a responsabilidade ambiental. Assim foi demonstrado que há a possibilidade de crescimento em tempos de crise, e que é possível transformar uma situação ruim em uma oportunidade de inovação.

Se tudo ocorrer bem com a fábrica ao longo dos meses, pode-se esperar mais iniciativas como essa da Ambev, ela poderá investir e construir mais unidades de fabricação de latas pelo país, e expandir seu negócio, se mantendo entre as empresas mais significativas do país, possivelmente servindo para ser observada por outras que virão.

## REFERÊNCIAS

ABEAÇO. **Central de Aprendizado**. 2020. Disponível em: <<http://abeaco.org.br/central-de-aprendizado/>>. Acesso em: 01/06/2020.

ABRALATAS. **BRASIL: Vendas de latas de alumínio para bebidas e taxa de crescimento anual – 1990 a 2017**. Disponível em: <<http://www.abralatas.org.br/grafico/brasil-vendas-de-latas-para-bebidas-e-taxa-de-crescimento-anual-1990-a-2013/>>. Acesso em: 05/09/2020.

ABRALATAS. **Lata de Alumínio – Localizações**. 2019. Disponível em: <<http://www.abralatas.org.br/#containerAbralatas/>>. Acesso em: 27/08/2020.

ARAÚJO, Felipe Costa. **ANÁLISE MULTIVARIADA DE DADOS PARA DEFINIÇÃO DAS MELHORES CONFIGURAÇÕES EM UMA MANUFATURA DE LATAS DE ALUMÍNIO**. Revista científica da FAEX, 2017.

BARBIERI, José Carlos. **Organizações inovadoras - estudos e casos brasileiros**. FGV, 2003.

BOUÇAS, Cibelle. **Concorrentes avançam sobre a Ambev – VALOR ECONÔMICO**. 2020. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/02/05/concorrentes-avancam-sobre-a-ambev.ghtml>>. Acesso em: 14/09/2020.

CAMARGO, Jose Lucio; ALMEIDA, Luanna Adriély Alves De; JACOMEL, Márcio Luis; CRUCHELSKI, Suelen Patricia; COSTA, Verlaine Lia; PRADO, Jocimar Do. **A Importância Do Controle De Custos No Sistema Produtivo Em Uma Fábrica De Latas De Alumínio: O Caso Da Crown Embalagens Da Amazônia Sa**. CEPS 2015, 2015.

CEMPRE. **LATAS DE ALUMÍNIO**. 2016. Disponível em: <<http://cempre.org.br/artigo-publicacao/ficha-tecnica/id/5/latas-de-aluminio>>. Acesso em: 08/06/2020.

CERVBRASIL. **Associadas da CervBrasil participam do Sistema de Logística Reversa.** 2019. Disponível em: <[http://www.cervbrasil.org.br/novo\\_site/associadas-da-cervbrasil-participam-do-sistema-de-logistica-reversa-de-embalagens-em-geral/](http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/associadas-da-cervbrasil-participam-do-sistema-de-logistica-reversa-de-embalagens-em-geral/)>. Acesso em: 08/06/2020.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica.** Editora McGraw-Hill, 1983.

CORDEIRO, Bruno; LISBOA, Camila Pereira; RAMALHO, Renan da Silva; SCHAEFFER, Lírio. **Comparação de estampabilidade entre aço e alumínio para utilização em embalagens metálicas.** Revista de Engenharia e Tecnologia, ISSN 2176-7270V, 2019.

DROZDA, Fabiano Oscar; CASTILLO, Liz Gabriela Gauto, VALÉRIO, Danilo Orion; ZATTAR, Izabel Cristina. **Usos de ferramentas *Lean Manufacturing* sumpara melhorar a eficiência do fluxo de produção em uma fábrica de latas.** JOURNAL OF LEAN SYSTEMS, 2017.

FELICE, Gabriel. **Ambev inaugura fábrica pioneira de latas e tampas em Sete Lagoas. 2020.** Disponível em:<[https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2020/09/24/interna\\_gerais,1188644/ambev-inaugura-fabrica-pioneira-de-latas-e-tampas-em-sete-lagoas.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2020/09/24/interna_gerais,1188644/ambev-inaugura-fabrica-pioneira-de-latas-e-tampas-em-sete-lagoas.shtml)>. Acesso em: 19/10/2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** EDITORA ATLAS, 2002

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** EDITORA ATLAS, 2008.



**UNICEPLAC**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

JALALA, Aura Maria; HENRIQUE, Larissa Martins; TOSOA, Eli Angela Vitor. **MODELO PARA PLANEJAMENTO DA REDE REVERSA DE LATAS DE ALUMÍNIO PARA BEBIDAS.** Revista Sobrapo, 2017.

MANSUR, Rafaela. **Ambev vai investir R\$ 700 milhões em fábrica de latas em Sete Lagoas.** 2019. Disponível em: <<https://www.otempo.com.br/economia/ambev-vai-investir-r-700-milhoes-em-fabrica-de-latas-em-sete-lagoas-1.2218323/>>. Acesso em: 24/08/2020.

MARTINS, Jocenei. **REDUÇÃO DO RETRABALHO CAUSADO POR MÁ APLICAÇÃO DE VERNIZ INTERNO EM EMBALAGENS METÁLICAS.** Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2017.

PEREIRA, Tássia Nunes Dias; MILANEZ, Bruno; FILHO, Roberto Malheiros Moreira; NOGUEIRA, Fernando Marques de Almeida. **A RECICLAGEM DE ALUMÍNIO NO BRASIL E O MERCADO INTERNACIONAL: UMA ANÁLISE QUANTITATIVA.** Planejamento e Políticas Públicas | PPP, 2016.

PRETTO, Eduardo de; REGADA, Stivale. **Análise da reversão do fundo de latas de alumínio para bebidas – Buckle.** UNESP, 2015.

REIS, Claudiano Ferreira dos; FARIA, Michelle de MARCIANO, Vinícius Gomes. **APLICAÇÃO DO MAPEAMENTO DO FLUXO DE VALOR (VSM) EM UMA LINHA DE PRODUÇÃO DE LATAS PARA BEBIDAS.** Revista científica E-locução, 2016.

REVISTA ALUMÍNIO. **Lata de alumínio: 30 anos de sucesso entre o consumidor brasileiro.** 2019. Disponível em: <<https://revistaaluminio.com.br/lata-de-aluminio-30-anos-de-sucesso-entre-o-consumidor-brasileiro/>>. Acesso em: 15/06/2020.



**UNICEPLAC**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

SOUZA, Valmir Zacarias de. **OTIMIZAÇÃO DOS PARÂMETROS DE CONTROLE DE UM PROCESSO DE FABRICAÇÃO DE LATAS: UMA ABORDAGEM 6 SIGMA.** UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ, 2002.

SOUZA, Antonio Carlos Breves de; JUNIOR, Dario Moreira Pinto; OLIVEIRA, José Vilmar de. **CONCORRÊNCIA ENTRE EMBALAGENS DE AÇO E ALUMÍNIO: UMA ANÁLISE DE MERCADO NO SEGMENTO DE BEBIDAS CARBONATADAS.** Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664, 2010.

TRASHIN. **CRÉDITOS DE RECICLAGEM.** 2019. Disponível em: <<https://trashin.com.br/logistica-reversa/>>. Acesso em: 01/06/2020.

VASCONCELOS, Adriana Ressiguer Barreto; **O sistema de gestão ambiental aliado as ferramentas do Lean Manufacturing – Estudo de caso da indústria de fabricação de latas de alumínio para bebidas.** Universidade Candido Mendes, 2009.

VERRAN, Guilherme Ourique; KURZAWA, Udo; PESCADOR, Wagner Arcaro. **RECICLAGEM DE LATAS DE ALUMÍNIO VISANDO A OBTENÇÃO DE MATÉRIAS-PRIMAS COM QUALIDADE PARA APLICAÇÃO EM PROCESSOS METALÚRGICOS DE FABRICAÇÃO.** ICTR 2004, 2004.

99JOBS. **AMBEV.** 2020. Disponível em: <<https://www.99jobs.com/ambev>>. Acesso em: 17/08/2020.