

## **Estudo de Caso – Cervejaria Acme**

Fundada em 1996, a Cervejaria Acme fica situada na cidade de Ribeirão Preto no interior de São Paulo. Desde a sua fundação, a cervejaria produz artesanalmente diferentes tipos de cerveja, misturando os mais legítimos sabores brasileiros, como café, rapadura, mandioca, mel e castanha do Pará, com malte e lúpulo rigorosamente selecionados. O processo de fabricação da cerveja é parte da sua essência. O processo se diferencia ao misturar a cultura brasileira em todas as suas cores e sabores em cada etapa da experiência Acme. A qualidade superior é percebida nos produtos, embalagens, nomes dos produtos, rótulos, distribuição, parcerias e na linha de exportação.

No início, a Cervejaria Acme distribuía suas cervejas somente para bares, restaurantes e supermercados da cidade de Ribeirão Preto. A fim de conquistar um mercado mais amplo, distribuindo suas cervejas para as cidades da região e até mesmo do estado, a cervejaria investiu em tecnologias que permitissem controlar o processo de produção e distribuição das cervejas. Para abastecer o mercado de cervejas, se faz necessário planejar cada passo relacionado à logística, pois essa trabalha em quase toda a cadeia de valor, desde a gestão dos depósitos e transporte das cervejas até a entrega dos produtos. O transporte das cervejas é realizado por meio de caminhões, podendo o transporte ser realizado das seguintes formas: fábrica – centros de distribuição, centros de distribuição – supermercados/bares/restaurantes, fábrica – supermercados/bares/restaurantes.

A Acme, por ser uma cervejaria com pouco tempo de mercado, encontrou grandes desafios ao aumentar a cobertura de distribuição das suas cervejas. Primeiramente, os fundadores da empresa encontraram problemas no gerenciamento de pedidos, uma vez que esses vêm de diferentes cidades e de diferentes estabelecimentos. Em particular, gerir os pedidos de forma eficaz garante um melhor intercâmbio entre a cervejaria e seus clientes, facilitando, assim, a transferência dos dados para reposição dos estoques dos clientes. Além disso, permite um melhor planejamento de produção das cervejas, visto que seu ciclo de produção requer um tempo elevado. Dessa forma, mais do que gerir pedidos, é necessário gerir o estoque dos clientes, bem como a rotatividade de seus produtos, a fim de tentar prever a demanda de cada cliente. Ao realizar a gerência dos estoques, evita-se que ao receber o pedido pelo fornecedor, esse já esteja desatualizado, além de evitar prioridades de produção erradas pelo fornecedor, produzindo mais itens que possuem demanda menor e menos itens que possuem demanda maior.

Por fim, o último problema encontrado pela cervejaria está relacionado ao transporte dos pedidos. Para tanto, a Cervejaria Acme possui uma frota de caminhões com diversas capacidades de transporte.

Os pedidos diferem quanto à quantidade de caixas a serem transportadas e quanto à localidade de destino. Gerir a melhor forma como os pedidos serão carregados nos caminhões, considerando a quantidade de caixas a serem transportadas e seu local de destino, se faz necessário a fim de minimizar os esforços de carregamento e descarregamento, bem como o valor do frete. O valor do frete inclui diversas variáveis, tais como carregamento e descarregamento, custos fixos (IPVA, seguro do caminhão, custo capital do caminhão e depreciação), custos variáveis (combustível, pneu, salário do motorista, manutenção do caminhão e pedágio), os quais variam de acordo com a distância percorrida e sazonalidade, visto que no verão o consumo de cerveja aumenta.