



UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA
Coca-Cola FEMSA

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2021

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA
Coca-Cola FEMSA

MÓDULO GESTÃO LOGÍSTICA

GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE
PRODUTOS – PROF^a ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS – PROF^a RENATA
ELIZABETH DE ALENCAR MARCONDES

ESTUDANTE:

Nathálya Caroline da Silva Bernardo, 18001386

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	6
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	6
3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA	8
3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA	10
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	12
3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS	14
3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS	15
4. CONCLUSÃO	17
REFERÊNCIAS	18

1. INTRODUÇÃO

A logística existe desde os tempos de José do Egito. José conhecia os problemas políticos do Egito e ordenou a construção de celeiros para guardar a produção de cereais do país durante anos de fartura, a fim de serem vendidos a preço de ouro nos anos de seca.

Hoje a logística não se limita à armazenagem, muito menos à distribuição ou ao transporte de mercadorias. Logística, hoje, significa integração de clientes, consumidores, fabricantes, distribuidores e transportadores.

Há um desafio enorme quando se trata do gerenciamento da cadeia de suprimentos, pois os impactos às organizações podem atingir o meio ambiente, a sustentabilidade ou a infraestrutura de transporte.

O bom gerenciamento da logística é capaz de trazer vantagem competitiva diante da concorrência, pois os preços das mercadorias que compramos dependem, além de outras variáveis, dos custos de produção, transporte e estoque.

Quanto à cadeia de suprimentos, supostos problemas podem deixar investidores preocupados, explicando a queda no preço das ações. A forma como uma empresa gerencia sua cadeia de suprimentos pode ser decisiva para sua sobrevivência.

Segundo Taylor (2005, p.17) “A nova concorrência deixou de ser entre as empresas. Agora a briga é entre cadeias de suprimentos”. O fabricante, o distribuidor e o varejista só conseguem vencer quando trabalham juntos para oferecer a melhor qualidade, pelo menor preço, ou serão derrotados pela concorrência.

A ideia básica é controlar uma cadeia de suprimentos formada por fábricas e depósitos de armazenagem para garantir que o produto chegue às mãos dos clientes no lugar certo e na hora certa.

Inicialmente, a distribuição física de materiais era compreendida somente por seu papel operacional e de pouca repercussão na atividade empresarial. Porém, os empreendedores modernos já admitem que os problemas da logística são complexos e impactam diretamente toda a operação.

Os maiores desafios da logística compreendem: segurança no transporte, infraestrutura da estrada, mensuração do desempenho da operação, organização do espaço físico do estoque, tecnologia defasada, monitoramento da frota, custos operacionais elevados, manutenção preventiva, dependência excessiva do modal rodoviário, falta de planejamento operacional e localização estratégica.

A exemplo, neste presente trabalho apresentamos uma base da logística da Coca-cola, empresa que demanda produtos para o mundo todo, estando presente em qualquer estabelecimento.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa Coca Cola possui CNPJ 45.997.418/0001-53, iniciou suas atividades no Brasil, especificamente no Rio de Janeiro-RJ em 24/12/1971.

A Coca-Cola FEMSA é responsável pela produção e distribuição de mais de 100 marcas de bebidas como Coca Cola, Coca Cola Zero Açúcar, Fanta, Sprite, Kwat, Powerade, Monster, i9, Sucos Del Valle, Schweppes, Água Cristal, Burn, Coca Cola Café, Kaiser, Sol, Bavaria, Amstel, Heineken, Leão Fuze, Ades, Verde Campo, dentre outras.

Atuando no Brasil, nos Estados de São Paulo, Paraná, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Goiás.

A empresa estima possuir 20.000 no total de colaboradores, 88 milhões de consumidores, 395 mil pontos de venda, 10 fábricas e 43 centros de distribuição, estando em 48% do território brasileiro.

É a maior engarrafadora franqueada da Coca-Cola no mundo por volume de vendas e se destaca em seu crescimento estratégico e de liderança no setor.

Meio à pandemia, ao longo de 2020, o volume total de vendas da empresa atingiu 3,3 bilhões de caixas unitárias e 17,4 bilhões em transações, com receita total de US\$ 9,2 bilhões e lucro operacional próximo a US\$ 1,3 bilhão.

A empresa ampliou substancialmente suas competências digitais, acelerando a implantação de sua plataforma analítica comercial, plataformas business-to-business (B2B) e business-to-consumer (B2C), além de competências de comércio eletrônico.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

A atividade da empresa escolhida abrange desde a compra de matérias-primas até à distribuição dos produtos, envolvendo algo mais que uma bebida: um compromisso social e ambiental.

Procura-se usar as melhores matérias-primas, o packaging adequado para cada produto e dando a importância a todos os recursos, produzindo e distribuindo milhões de produtos a todos os nossos clientes e consumidores.

Em toda cadeia de valor, a empresa aplica boas práticas em matéria de higiene, limpeza e desinfecção, ajustando a produção, distribuição e comercialização de produtos às exigências variáveis do mercado para garantir o melhor serviço.

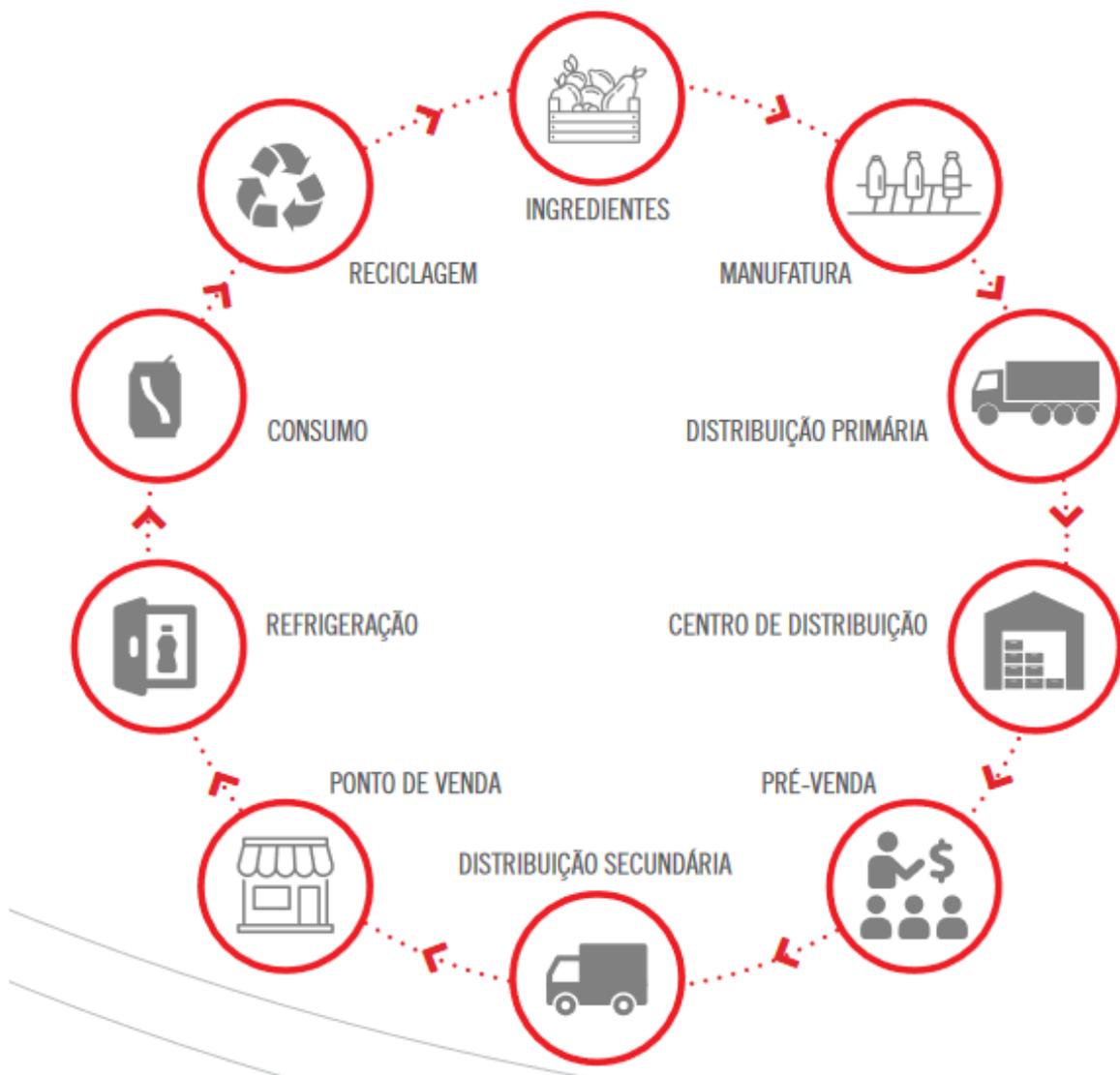
A Coca-Cola Brasil em 2018 inaugurou um centro de inovação, no Rio de Janeiro, a partir da empresa do mesmo ramo, Coca-Cola Company.

O Centro de Inovação para pesquisa e desenvolvimento de produtos pretendia atingir a América Latina, atendendo as demandas de seis países além do Brasil: Argentina, Chile, Paraguai, Peru e Bolívia.

Entre as vantagens do centro está a redução do tempo para o lançamento de novas bebidas e diante disso a Coca-Cola FEMSA responsável pelo engarrafamento e distribuição, consegue até hoje levar Coca-Cola para a mesa dos brasileiros com mais agilidade e praticidade.

Atualmente o portfólio de produtos Coca-Cola contém 41% em marcas de baixa caloria ou zero caloria e 31% contém vitaminas, fibras, minerais ou suplementos nutricionais, disponibilizando refrigerantes, sucos, néctares, bebida de suco de frutas, água com sabor, produtos lácteos, café, bebidas fortificadas, chás, bebidas para atletas e energéticos, bem como bebidas à base de proteínas vegetais.

A vantagem competitiva é evidente quando tratamos dessa empresa com um histórico de anos e que já tem seu espaço no mercado. Porém, é possível verificar um grande forte, a logística, contendo excelente organização em abastecimento, parceria de negócios, o ciclo do pedido, o transporte e a tecnologia pra monitoramento, permitindo que os produtos certos estejam no local adequado, no menor tempo possível, o principal objetivo de qualquer operação logística.



3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

A Coca-Cola trabalha com uma quantidade vasta de fornecedores de diferentes tipos e seguimentos. Ao se tratar da cadeia agrícola, como o de frutas e o de café, por exemplo, 80% dos fornecedores da Coca-Cola Brasil são pequenos e médios produtores e agricultores, o que traz uma dependência muito grande desses produtores em relação à Coca-Cola.

A empresa investe no segmento, capacitando, qualificando e certificando de que todos os seus produtos sejam de qualidade e livre de qualquer tipo de produtos químicos.

O fornecedor além de supervisionado, deve se adequar e seguir diversas normas, padrões de segurança e princípios requisitados pela empresa, presentes no Guia para Fornecedores da Coca-Cola Company, porém, além disso, há Programas de Desenvolvimento de fornecedores para Pequenas e Médias empresas, realizadas pela Coca-Cola.

Os canais de distribuição da Coca-Cola reversa variam em diversos tipos: atacadista; Bar/Choperia; Curso profissionalizante; Depósito de bebida; Diversão/Recreação; Drogeria; E-commerce; Faculdade/Universidade; Fast food. Governo (Civil); Hipermercado > 50 Check-outs; Hotelaria; Indústria /Agricultura/Utilidades; Loja de alimentos especiais; Loja de conveniência; Loja de mercadorias diversas; Mercadoria/Armazém; Militar; Minimercado até 4 Check-outs; Negócios e escritórios profissionais; outras comidas e bebidas; Padaria; Post-Mix; Posto de gasolina; Restaurante; Saúde/Hospital; Serviço de alimentação; Serviços automotivos; Serviços de varejo; Supermercado; Transporte; Vendedor de rua; Vending machine. Esses canais direcionam diretamente a disponibilizar o local mais próximo do cliente, ou seja, os pontos de venda do seu bairro.

Criado com o objetivo de valorizar e promover um aperfeiçoamento contínuo de qualidade e excelência em toda a cadeia produtiva da Coca-Cola FEMSA Brasil, a quinta

edição do Premium Suppliers para boas práticas sustentáveis teve número recorde de fornecedores inscritos.

Mais do que uma simples avaliação de fornecedores ou uma premiação por reconhecimento, o Premium Suppliers é um processo estruturado e disciplinado de desenvolvimento de fornecedores de modo sustentável, com o objetivo de melhorar e tornar a operação mais dinâmica, por meio da otimização de processos.

Na edição 2016, a empresa Zenatur, de logística promocional, foi a vencedora do troféu na categoria ouro de melhor fornecedor, pelos bons serviços prestados.

Desde a criação do programa, em 2011, a Coca-Cola FEMSA Brasil privilegia a participação de toda a sua cadeia de fornecedores: desde quem fornece a matéria prima, os prestadores de serviços e os distribuidores diretos, que fazem entregas dos produtos nos pontos de venda.

São avaliados itens como logística, qualidade, comercial, sustentabilidade, entrega perfeita e desenvolvimento técnico.

Toda essa estratégia de valorizar os fornecedores logísticos e outros, geram um valor grandioso em qualidade de serviços, possibilitando que os produtos Coca-Cola estejam em todos os cantos do país, senão do mundo.

3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA

Como já mencionado, boa parte dos fornecedores de insumos partem de pequenos e médios produtores que fornecem grandes toneladas anualmente.

Diante disso, há um investimento nesses pequenos produtores com o objetivo de fazer com que eles permaneçam em seus espaços e ajudem a gerar riqueza para as áreas rurais.

Exigindo boas práticas, a Coca-Cola possui uma política de usar insumos que não possuem edição de defensivos agrícolas. Para garantir isso, existem testes rigorosos de amostras para avaliar a existência de pesticidas. Se o resultado for positivo, todo o lote desse fornecedor é descartado.

Os gastos da franquia Coca-Cola FEMSA destinado a área logística pode chegar a 65% do seu orçamento total. Da mesma forma, cerca de 40% dos colaboradores fazem parte do setor de logística.

Além dos Centros de distribuição, a franquia conta com 30 distribuidores, que ajudam a fazer com que os produtos cheguem até mesmo nos lugares mais remotos.

A meta é fazer com que as remessas sejam entregues no máximo 24 horas, o que é cumprido na grande maioria dos casos. Para isso, os vendedores visitam os clientes e fazem os pedidos por meio de palmtops, que os envia imediatamente para a base de dados.

Quanto ao transporte, existem duas etapas durante o processo de distribuição: o transporte primário e o transporte secundário.

O transporte primário é o responsável pelo abastecimento dos centros de distribuição e o transporte secundário é o responsável pelas entregas nos pontos de venda, ambos sendo monitorados por tecnologia de roteirizador, planejador de carga e monitoramento.

Portanto, é evidente visualizar o planejamento, investimento e controle rigoroso no que diz respeito à logística da Coca-Cola, de forma que consiga garantir um padrão de qualidade.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Custos correspondem à parcela dos gastos consumida no ambiente fabril para a fabricação dos produtos na empresa industrial; na aquisição de mercadorias para revenda na empresa comercial; e na realização de serviços nas empresas prestadoras de serviços.

Os custos possuem classificações e são muito importantes para a contabilidade.

Os custos mais conhecidos são os custos diretos e indiretos.

Custos diretos são os custos apropriados aos produtos conforme o consumo em cada produto. Exemplos clássicos de custos diretos são a matéria-prima e a mão de obra direta. Sempre que for possível medir o consumo de um elemento de custo no produto, esse custo será considerado direto, e, assim, apropriado objetivamente ao produto.

Por outro lado, os custos indiretos são os custos apropriados aos produtos de acordo com uma base de rateio ou algum critério de apropriação. Em geral, são empregados como bases de rateio: o período (em horas) de emprego de mão de obra; o período (em horas) de utilização das máquinas na fabricação dos produtos a quantidade (em quilos) de matéria-prima consumida etc.

Temos também os custos fixos e variáveis, onde, fixos são aqueles que decorrem da manutenção da estrutura produtiva da empresa, independentemente da quantidade que venha a ser fabricada dentro do limite da capacidade instalada. Exemplo disso são o custo do aluguel e a depreciação.

Os custos variáveis são aqueles que aumentam ou diminuem conforme o volume de produção. São exemplos disso os custos da matéria-prima e da energia elétrica.

Há uma variação dos custos fixos e custos variáveis, os semifixos e os semivariáveis, onde, os semifixos são os elementos de custos classificados como fixos, mas que se alteram em decorrência de mudanças na capacidade de produção instalada.

Os custos semivariáveis são elementos de custos que possuem, em valor, uma parcela fixa e outra variável.

Os custos mencionados acima são os mais conhecidos e comentados, porém temos também os custos de produção, custos primários e custos de transformação.

Os custos de produção compreendem os custos com matéria-prima, mão de obra direta e os custos indiretos.

Os custos primários compreendem os custos com matéria-prima e mão de obra direta.

Custos de transformação também são conhecidos como custos de conversão, correspondem aos custos incorridos para transformar a matéria-prima em produto.

3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS

Com o início do balanço patrimonial podemos verificar que os custos totais sobre as receitas da Coca-Cola Femsa foram de R\$ 100.804 milhões.

Embutidos nesse valor estão os custos, como classificamos à cima.

Não há qualquer relatório ou demonstração da correta distribuição desses custos, porém é possível dizer que boa parte dos custos fixos consistem em aluguel, aliás, há um centro de distribuição, abastecido por meio de uma distribuição primária.

Para fazer uma pré-venda dos produtos Coca-Cola, a empresa precisa manter o custo fixo que mantém as redes de comunicação de funcionários com clientes ativas, podendo se tornar híbrido em determinados momentos.

Os salários desses funcionários são considerados variáveis, afinal, se um funcionário faz horas mais horas extras em um mês e no outro uma outra quantidade, o valor do salário varia mensalmente.

Na distribuição secundária e na distribuição primária, possuem um custo em comum com combustível que pode variar dependendo do posto de gasolina que se for abastecer e também da variação constante do combustível nacional.

Os custos de produção também são variáveis, afinal, mesmo que a Coca-Cola invista em pequenos produtores, há momentos de safra, de colheita e os custos que arcam esses produtores podem ser ora altos e ora baixos, dependendo da alta e baixa do valor dos insumos utilizados para manter a qualidade que preza a Coca-Cola.

Encerramento do Exercício:	2020 31/12	2019 31/12	2018 31/12	2017 31/12
Receita Total ▾	183615	194471	182342	183256
Receita	183615	194471	182342	183256
Outras Receitas, Total	-	-	-	-
Custos de Receitas, Total	100804	106964	98404	99748
Lucro Bruto	82811	87507	83938	83508

Fonte: <https://br.investing.com/>

3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS

Os custos diretos da Coca-Cola FEMSA são matéria-prima, mão de obra direta (operários da indústria) e materiais de embalagem.

Esse custo recebe esse nome por estar ligado ao processo principal do negócio. Ou seja, a matéria-prima proveniente da compra de fornecedores tanto de insumos como embalagens compõe boa parte dos custos da Coca-Cola, afinal, a demanda pelo produto é grande, havendo necessidade de um contato contínuo e direto com fornecedores para que a latinha, o rótulo e os insumos que envolvem o processo de produção estejam sempre prontos para atender as necessidades produtivas.

O custo indireto por outro lado, não está diretamente ligado às atividades principais da empresa e apresentam uma dificuldade maior em identifica-los.

Um exemplo comum de custos indiretos está na energia elétrica que uma indústria utiliza, já que acaba por ser um custo para a produção.

Aqui, incluem-se materiais não ligados à produção, como a de um escritório da empresa, a mão de obra indireta em que podemos citar funcionários que prezam pela limpeza e segurança da empresa, os seguros contratados, os gastos com manutenção e os custos de depreciação ou amortização.

Portanto, custos diretos estão relacionados à produção dos produtos Coca-Cola, seja no setor de engarrafamento ou no setor de produção do conteúdo, diferente dos custos indiretos, que não estão relacionados ao processo principal do negócio.

É importante ressaltar em suas fabricas a Coca-Cola dispõe de tecnologias para otimizar processos hídricos, com sistemas de reaproveitamento e reuso de água, reduzindo assim seus custos com alternativas sustentáveis.

Do mesmo modo, investe na captação de luz natural, com telhas translúcidas e claraboias nos galpões de produção. À medida que o dia escurece, a iluminação artificial vai sendo gradativamente ativada.

A The Coca-Cola Company, em 2018, lançou uma campanha com objetivo de trabalhar com uma séria de parceiros nos próximos anos para colocar em prática sua visão para embalagens, que inclui coleta e reciclagem de uma garrafa ou lata para cada uma que

a empresa vender globalmente até 2030 e um novo foco da companhia sobre o ciclo da embalagem.

Com o feito a companhia pretende avançar em direção à economia circular que irá reduzir a quantidade de materiais puros necessários para manter o sistema global em movimento, significando redução de custos e impactos positivos no meio ambiente à longo prazo.

4. CONCLUSÃO

Embora a área de custos seja negligenciada, até mesmo pela complexidade, ela se faz importante e tem um real potencial para implicar na vantagem competitiva de uma organização.

Uma das áreas que atingem os custos de forma positiva ou negativa é a logística, afinal, um bom trabalho logístico que implica a distribuição, o estoque, o ciclo do pedido e o cuidado com os fornecedores, são fatores que podem trazer prejuízo ou lucro, no sentido de que, o lucro vem a partir da entrega correta do produto no tempo previsto e o prejuízo vem a partir da confusão entre fornecedores, ciclo de pedido, estoques sem os devidos produtos, a entrega incorreta que implica um gasto adicional ao entregar novamente o pedido correto.

No ambiente contábil, o objetivo da contabilidade de custos é o controle do patrimônio da empresa e de suas variações que são resultantes da apuração do resultado das operações mercantis.

Mesmo que não sofisticado, é importante que a empresa tenha um bom sistema de custos e sistemas logísticos, porém, sabemos que geralmente em empresas pequenas, o proprietário acaba sendo o detentor de todas decisões, nem sempre baseadas em valores reais, podendo afundar o negócio ou mesmo não permitindo seu crescimento.

Segundo Porter (1985), “Gerenciar custos com eficácia envolve um enfoque amplo, externo à empresa. Cadeia de Valor”.

REFERÊNCIAS

logística/organizador Carlos Márcio Vitorino – 2.ed – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

Conheça os 11 maiores desafios da logística e saiba como superá-los. Bloglogística. 2020. Disponível em: <https://www.bloglogistica.com.br/mercado/conheca-os-4-maiores-desafios-da-logistica-e-saiba-como-supera-los/>. Acesso em: 26/08/2021

Coca-Cola FEMSA. Disponível em: <https://coca-cola-femsa.com.br/>. Acesso em: 26/03/2021

Coca-Cola inaugura centro de inovação no Brasil. 2018. Disponível em: <https://abir.org.br/coca-cola-inaugura-centro-de-inovacao-no-brasil/>. Acesso em 26/03/2021

O desenvolvimento do nosso portfólio vendedor. Coca-Cola FEMSA. Disponível em: <https://coca-colafemsa.com/pt-br/desenvolvimento-do-nosso-portfolio-vencedor/>. Acesso em 26/03/2021

Exemplo de logística: Coca-Cola. Bloglogística. 2017. Disponível em: <https://www.bloglogistica.com.br/mercado/exemplo-de-logistica-coca-cola/>. Acesso em: 27/03/2021

Por dentro da fábrica da Coca-Cola em Porto Alegre. Exame. 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/por-dentro-da-fabrica-da-coca-cola-em-porto-alegre/>. Acesso em: 27/03/2021

Revender Coca Cola. Autônomo Brasil. Disponível em: <https://autonomobrasil.com/revender-coca-cola/>. Acesso em: 27/03/2021

Projeto de logística Coca-Cola. Slideshare. 2013. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/dennymdossantos/canal-de-distribuio-projeto-log-cocacola>.

Acesso em: 28/03/2021

Coca-Cola FEMSA Brasil premia fornecedores com boas práticas sustentáveis. ABIR (Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de bebidas não alcóolicas. 2016. Disponível em: <https://abir.org.br/coca-cola-femsa-brasil-premia-fornecedores-com-boas-praticas-na-area-de-sustentabilidade/>. Acesso em: 28/03/2021

Custos/Evamdir Megliorini. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012

Coca-Cola FEMSA SAB de CV ADR (KOF). Investing. 2020. Disponível em: <https://br.investing.com/equities/coca-cola-femsa-adr-income-statement>. Acesso em:

29/03/2021