



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

**PROJETO INTEGRADO**  
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA  
**AMBEV**

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, SP

SETEMBRO, 2021

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

**PROJETO INTEGRADO**  
**ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA**

**AMBEV**

MÓDULO GESTÃO LOGÍSTICA

GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE  
PRODUTOS – PROF<sup>a</sup> ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS – PROF<sup>a</sup> RENATA  
ELIZABETH DE ALENCAR MARCONDES

ESTUDANTES:

JÚLIA ANDRESA SIMÕES DE SOUZA, RA  
1012021100532

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, SP

SETEMBRO, 2021

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>6</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>7</b>
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	7
3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA	7
3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA	8
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	9
3.2.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS	9
3.2.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO	9
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>11</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>12</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>13</b>

# 1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste projeto é a análise sobre a estratégia em logística de uma empresa real e seus impactos relacionados ao custo final dos produtos. Neste projeto irei abordar sobre a empresa brasileira AMBEV.

O título do PI é “ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA”, cujo propósito é realizar uma análise sobre a estratégia em logística utilizada por uma determinada empresa real e seus impactos em relação ao custo final dos produtos.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Ambev é uma empresa brasileira dedicada à produção de bebidas, entre as quais cervejas, refrigerantes, energéticos, sucos, chás e água. É a 14ª maior empresa do país em receita líquida e controla cerca de 68% do mercado brasileiro de cerveja. Atualmente possui mais de 30 cervejarias, maltarias, refrigeranteiras, fábrica de rótulos, rolha e vidro, além de seis centros de excelência espalhados pelo Brasil. É conhecida pela produção de mais de 25 rótulos de cervejas pilsens, como Skol, Brahma e Budweiser, e cerca de 50 do tipo ale.

Faz parte do grupo Anheuser-Busch InBev desde o ano de 2004, quando anunciou fusão com a companhia belga Interbrew Trata-se da maior fabricante de cervejas do mundo.

No Brasil e no mundo a Netshoes não possui nenhuma loja física. O que existe é uma pequena iniciativa para uma "loja virtual", disponibilizada na Rua Oscar Freire, na cidade de São Paulo. Sua tentativa é a de divulgar os processos digitais e expandir a ideia de uma loja 100% online. A "Menor Maior Loja do Mundo", como foi chamada, ainda está presente no A Ambev nasceu da fusão entre as então concorrentes Companhia Antarctica Paulista e a Companhia Cervejaria Brahma, do Rio de Janeiro, em 1999. Com o decorrer dos anos, a empresa foi assimilando novas marcas e cervejarias, como as artesanais mineiras Wäls e a paulista Colorado.

Os empreendedores Luís Henrique Correia Ferreira, Marcel Herrmann Telles e Carlos Alberto Sicupira, do grupo 3G Capital, foram os fundadores da Ambev e instituíram desde o início uma gestão centrada em desempenho e perseguição das metas financeiras estabelecidas. O lucro líquido da empresa de capital aberto saltou de R \$470 milhões em 2000 para R \$11,3 bilhões em 2018.

A trajetória da companhia está registrada no livro "De um Gole Só", escrito pela jornalista Ariane Abdallah. Após entrevistar 170 pessoas, entre eles ex-funcionários, consultores e executivos, a autora disse que decidiu pelo título para "demonstrar a

velocidade" de crescimento. "Em 30 anos, eles foram de uma cervejaria ineficiente para a maior cervejaria do mundo", comentou em entrevista à Folha de S.Paulo.

Atualmente, a Ambev tem operações em mais 15 países além do Brasil: Canadá, Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai, Uruguai, Guatemala, República Dominicana, Cuba, Panamá, Barbados, Nicarágua, Saint Vincent, Dominica e Antígua.

Em 2019, uma pesquisa divulgada pelo jornal Meio & Mensagem mostrou que a AmBev foi a empresa que mais recebeu punições no Brasil pela CONAR, devido a propagandas publicitárias irregulares.

**CNPJ** nº 07.526.557/0001-00

Endereço: Rua Dr. Renato Paes de Barros, 1017, 4º andar, São Paulo/SP, CEP 04530-001.

## **3. PROJETO INTEGRADO**

### **3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS**

Trata-se de um verdadeiro império da cerveja composto por mais de 30 cervejarias, 100 centros de distribuição, 6 centros de excelência (sendo 1 o mais moderno centro de inovação de cerveja de todo o mundo), e mais de 30 mil colaboradores por todo o Brasil.

A construção deste império foi retratada em duas obras literárias: “Sonho Grande” de Cristiane Correa, e “De Um Gole Só — A História da Ambev e A Criação da Maior Cervejaria do Mundo” de Ariane Abdallah. Nos dois livros é possível conhecer a fundo a história e os bastidores de uma das maiores empresas do Brasil e do mundo.

#### **3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA**

Os produtos da Ambev passam por uma operação logística de grande escala antes de chegar ao consumidor final. A área de logística da companhia trabalha em toda a cadeia desde a gestão aos armazéns e transporte de insumos até a distribuição final do produto. Trata-se de uma estrutura de mais de 100 centros de distribuição para atender toda a demanda.

Para que as bebidas cheguem até as mesas dos bares, prateleiras dos supermercados, ou até mesmo na sua casa, são utilizadas diferentes estratégias de transporte, desde a cabotagem, corredores logísticos ferroviários e principalmente a terceirização de frotas

rodoviárias. E para que o produto chegue “gelado” por vezes a empresa utiliza o modal aéreo para as cargas mais urgentes.

Quanto ao número de frotas de caminhão, a Ambev possui uma das maiores do país: são aproximadamente 3.100 veículos de empresas terceirizadas.

### **3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA**

**Centro de Distribuição Direta (CDD)** – A primeira e principal estratégia logística da empresa é referente a sua estrutura física de Centro de Distribuição Direta (CDD). Como já apresentamos, a Ambev tem mais de 100 centros de distribuição, conhecidos como CDD. Tamanha estrutura permite que a Ambev esteja próxima de todas as cidades brasileiras fazendo com que seus produtos cheguem de maneira mais ágil ao ponto de consumo. Com a adoção da estratégia do CDD possibilitou a Ambev uma maior ocupação dos veículos de entrega, aumentou o número de volumes entregues por ponto de venda e otimizou as rotas de transporte. Por consequência, tais resultados desencadearam uma redução nos custos da empresa através da diminuição da frota e equipe necessária para realizar as entregas, bem como a redução dos custos variáveis relevantes nas operações de entrega.

**Frota Compartilhada** – A Frota Compartilhada é um programa de Logística Reversa desenvolvido pela Ambev. Basicamente, a operação é feita através do compartilhamento do transporte com cargas parceiras. Em geral, após o abastecimento de um centro de distribuição, os caminhões retornaram às fábricas vazias. A Ambev então percebeu que ali existia uma oportunidade de ganho e reduções de seus custos operacionais. Sendo assim, a empresa investiu em tecnologia, em um sistema de monitoramento de todos os veículos de forma que visualizasse melhor as oportunidades de compartilhamento do transporte.

## **3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS**

Através da Frota Compartilhada no primeiro ano de sua implantação (2010) a empresa obteve resultados como uma economia de R\$4,2 milhões em óleo diesel e evitou a emissão de 450 toneladas de gás carbônico.

### **3.2.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS**

Os estudantes devem conceituar gasto, investimento, custo, despesa, desembolso, ganho e perda, utilizando exemplos da empresa que possam ilustrar melhor o seu contexto.

A equipe deve abordar ainda a classificação dos gastos entre fixos e variáveis, e diretos e indiretos, também utilizando exemplos da empresa que possam ilustrar o seu entendimento.

## 4. CONCLUSÃO

Em 1999, a Companhia Antarctica Paulista e a Companhia Cervejaria Brahma comunicam a criação da Companhia de Bebidas das Américas, resultante da fusão de ambas. Um marco histórico no mercado brasileiro. A AmBev é hoje a maior empresa do Brasil e uma das maiores do mundo em faturamento (base 2003). Os produtos AmBev alcançaram uma receita líquida da ordem de 6.525 milhões de reais por ano (base 2003). Os produtos Brahma, Antarctica, Skol, Bohemia, Guaraná Antarctica e outras marcas da AmBev são distribuídos em mais de 1 milhão de pontos de venda em todo o país e tem uma cobertura de distribuição nacional com mais de 6 mil municípios atendidos, com um Market Share de 67% na cerveja e 22% no refrigerante. Dentro desta realidade foi possível identificar as quatro situações mais rotineiras que causam a margem de contribuição negativa. Da base de pontos de venda atendidos em 66 Florianópolis, 88% são compradores. Os restantes 12% não compram nenhum produto do Centro de Distribuição Direta, ou seja, são clientes inativos com custo de visita. Dos compradores, 17% compram abaixo do ponto de equilíbrio, para cobrir todos os custos e garantir no mínimo margem igual a zero. Percebe-se que a empresa hoje não está sofrendo problemas de preço e pode administrar suas políticas de modo a beneficiar-se da mesma, atendendo a seus objetivos estratégicos.

Sendo assim, o presente estudo demonstrou como a margem de contribuição é importante na definição das políticas de atuação da empresa, ou seja, no gerenciamento das futuras atividades da organização. Esta pesquisa abre portas para futuros trabalhos sugerindo a elaboração de análises ainda mais detalhadas do perfil dos clientes e de políticas comerciais mais atraentes.

## REFERÊNCIAS

Análise do Ponto de Equilíbrio da empresa Ambev, São Paulo, 04 de out. de 2021. Disponível em:

<[https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2018/08/Relatorio\\_Anual\\_de\\_Sustentabilidade\\_Ambev\\_2017.pdf](https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2018/08/Relatorio_Anual_de_Sustentabilidade_Ambev_2017.pdf)> Acesso em 04 de out. de 2021.

A logística da Ambev, São Paulo, 04 de out. de 2021. Disponível em:

<<https://saclogistica.com.br/a-logistica-da-ambev>> Acesso em 04 de out. de 2021.

## **ANEXOS**

Essa parte está reservada para os anexos, caso houver, como figuras, organogramas, fotos etc.