



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^a ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

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

ESTUDANTES:

Jonathan Cristiano da Silva, RA 1012020200253

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	6
3. PROJETO INTEGRADO	7
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
4. CONCLUSÃO	11
REFERÊNCIAS	12
ANEXOS	13

1. INTRODUÇÃO

As empresas hoje além de visar lucro através de uma atividade, é também formada por diversas partes diferentes e interdependentes, que trabalham em conjunto. Diante desse novo contexto a logística é parte fundamental, um dos pilares para que a corporação funcione, é o processo de planejamento, implantação e controle econômico do fluxo de produção e armazenamento de insumos, matérias-primas, estoque, produtos acabados, além da gestão estratégica das informações relacionadas às atividades executadas ao longo da cadeia de suprimento, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com a finalidade de garantir a conformidade com os requisitos do cliente.

No presente trabalho abordado o tema de estratégia em logística, o estudo proposto é na maior companhia de bebidas do mundo a Ambev. É uma empresa brasileira que ao longo dos anos com fusões e incorporações feitas com outras grandes empresas do mesmo mercado se tornou a maior do mundo no seu ramo. Será apresentado um estudo sobre gestão da cadeia de valor e desenvolvimento de produtos, estratégia em logística, assim como estratégias de custo e capacidade produtiva.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Ambev nasceu em 1999 da união entre Cervejaria Brahma e Companhia Antártica. Hoje são mais de 100 rótulos, presente em 19 países, 32 cervejarias e maltarias no Brasil. Empresa de capital aberto, com sede em São Paulo, a companhia de bebidas das américas (Ambev) integra a maior plataforma de produção e comercialização de cervejas do mundo. Seus produtos são distribuídos em aproximadamente dois milhões de pontos de venda, metade deles no Brasil. Tem em seu portfólio as principais marcas como Antártica, Brahma, Bohemia, Budweiser, Original, Stella Artois, Corona, Quilmes e Skol - a quarta cerveja mais consumida do mundo. São também os maiores engarrafadores da PepsiCo fora dos Estados Unidos.

Sede: São Paulo

Tamanho: 35 mil colaboradores no Brasil

Setor: Bebidas

Faturamento: Lucro líquido de R\$ 2,885 bilhões

Canal único: 0800 887 1111

3. PROJETO INTEGRADO

Foi avaliado a Ambev que é o estudo de caso deste trabalho, através de livros e artigos acadêmicos que explicaram a cadeia logística da organização, utilizou-se especificamente o site da referida empresa, tendo em vista possibilitar uma visão mais ampla da importância da estratégia em logística.

3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

A cadeia de valor é um método que permite à empresa organizar todos os seus processos, observando os elos e como cada um deles pode gerar valor ao cliente. A análise da cadeia de valor é uma forma de dividir a logística, as operações e a infraestrutura da empresa, revelando o verdadeiro valor do seu produto ou serviço.

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 de valor- da gestão ao armazéns e transporte de insumos até a distribuição final do produto. Cada Fábrica da Ambev conta com unidades de envasar as bebidas que saem linha de produção. Ao chegar às fábricas, todos os insumos são depositados em armazéns, que funcionam 24 horas em 90% dos casos. Os elos da cadeia de suprimentos implica em um fluxo de mercadorias ou produtos nascendo na matéria prima, e indo sentido do consumidor final, passando por produtores rurais, indústrias, atacadistas, distribuidores, transportadores e varejistas.

Uma gestão de cadeia de fornecimento eficaz reduz custos em diferentes setores. Exemplos disso são o estoque, compras, entregas e distribuição, entre outros. Com a integração de todas as etapas que compõem esse fluxo, a economia poderá ser ainda maior.

3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

Novaes e Alvarenga (2000), não definem explicitamente seu conceito de logística, mas a dividem em: logística de suprimentos, logística no sistema industrial e logística de distribuição e marketing, deixando claro que ela trata de identificação das necessidades do cliente, através do marketing e da sua satisfação, indo buscar as matérias primas nos fornecedores, processando os materiais através da produção industrial, até suprir os clientes pela distribuição dos produtos acabados.

“Logística é o processo que integra, coordena e controla: a movimentação de materiais, inventário de produtos acabados e informações relacionadas; fornecedores através da empresa: para satisfazer as necessidades dos clientes” (MAM, 1997, p.1).

Logística integra o gerenciamento do fluxo físico que começa com a fonte de fornecimento e termina no ponto de consumo. A grande maioria dos fretes na Ambev é feita por transportadoras dedicadas, que são aquelas que tem contratos fixos para operação constante das cargas, essas transportadoras tem uma parte da operação dedicada especificamente para a Ambev.

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 ferroviário 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.

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.

A justificativa da empresa para manter um grande número de centros de distribuição está na garantia da qualidade do produto. Isso porque, manter grandes quantidades de estoque pode prejudicar a qualidade das bebidas, e dessa forma a empresa optou por manter um estoque descentralizado “pulverizando o atendimento” a bares e varejo. Desse modo, a empresa faz com que por toda extensão territorial os clientes possam consumir o mesmo produto o mais “fresco” possível.

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 retornariam as fabricas vazios. 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

3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA

O planejamento e Controle de Produção (PCP) é o processo para ajudar no gerenciamento das atividades de produção. É por meio dele que todos os recursos operacionais serão definidos. Essa área é responsável pelo planejamento e controle do fluxo de matérias primas através do processo de produção.

Segundo Arnold (1999), suas principais atividades são:

- Planejamento de produção
- Implementação e Controle
- Administração de estoques.

O planejamento da produção, a implementação, o controle e a administração do estoque são atividades que devem ser desenvolvidas em grupo. Na Ambev todas as unidades devem cumprir a gestão de estoques de acordo com a determinação da logística corporativa, ou seja, todo planejamento dos volumes a serem produzidos e distribuídos, são determinados por ela, ficando vetada qualquer mudança sem a prévia autorização. As fábricas também devem enviar sua capacidade de produção, considerando horas máquinas disponíveis e mão de obra.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A gestão estratégica de custos consiste em um método com o objetivo de melhorar os processos de aperfeiçoamento e criação de valor, buscando aumentar a lucratividade com alternativas para diminuir os custos de produção.

3.2.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS

Conhecer e dominar a terminologia de custos é o caminho para que os profissionais consigam mensurar de forma eficaz os elementos contábeis nos relatórios. Dessa forma, conseguem contribuir com melhorias nos processos de registro e, principalmente na gestão. Esses termos indicam como o valor do que a empresa oferece como produto é composto. A partir disso, uma análise irá definir se vale ou não a pena produzir determinado produto, ou se um modelo de negócio funcionará e ainda que precisa ser melhorado (quais itens) para que a empresa se torne mais eficiente.

Gasto: é uma saída financeira com a qual a organização arca para obter um produto ou serviço qualquer. É representado pela entrega ou promessa de entrega de ativos, normalmente dinheiro. Exemplos: gasto com mão de obra, gasto com compra de matéria prima.

Investimento: gasto feito em função de sua vida útil ou de ganhos futuros. Exemplos: compra de maquinário (investimento permanente) e compra de matéria prima (investimento circulante).

Custo: é um gasto relacionado a um bem ou serviço utilizado para produzir outros bens e serviços. Os custos tem subdivisões, podem ser fixos, variáveis, diretos e indiretos.

Exemplos: Energia elétrica é um gasto que depois se transforma em custo. A compra de matéria prima é um gasto que se transforma em investimento circulante e depois vira custo (e que vira investimento novamente, até que a mercadoria seja vendida).

Despesa: é o bem ou serviço consumido de forma direta ou indireta para se obter receitas.

Exemplo: a comissão de vendedores.

Desembolso: é o pagamento relacionado à aquisição do bem ou serviço.

Perda: bem ou serviço consumidos de forma anormal e involuntária como ex : perdas com incêndios.

A terminologia exige cuidado e atenção pois muitos elementos mudam de definição conforme o processo.

3.2.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

Através da demonstração do resultado do exercício (DRE) de uma empresa real, deve ser feita uma projeção referente três (três) períodos (meses, trimestres, semestres ou anos) de suas receitas e despesas com base em alguns fatores econômicos e pela de mercado, os quais devem ser explicados pela equipe.

AMBEV
Em milhares de reais

Demonstração do resultado consolidado	ANO 2017
Receita bruta de vendas	2.727.675
	-
Receita líquida de vendas	2.251.972
Custos dos produtos vendidos	(1.151.216)
Lucro bruto	1.100.756
Receita (despesas) operacionais	(635.166)
Despesas com vendas	(525.817)
Despesas gerais e administrativas	(91.343)
Outras despesas operacionais	(37.034)
Lucro operacional antes do resultado financeiro e dos tributos	465.590
Receitas financeiras	312.528
Despesas financeiras	(74.026)
Resultado financeiro	238.502
Lucro antes da tributação	704.092
Imposto de renda e Contribuição Social:	
Corrente	(44.106)
Diferido	917
Participação de acionistas não controladores	26
Lucro líquido do período / exercício	660.929

Demonstração do resultado consolidado	ANO 2018
Receita bruta de vendas	2.824.995
Receita líquida de vendas	2.333.452
Custos dos produtos vendidos	(1.227.328)
Lucro bruto	1.106.124
Receita (despesas) operacionais	(649.161)
Despesas com vendas	(560.749)
Despesas gerais e administrativas	(92.623)
Outras despesas operacionais	(21.577)
Lucro operacional antes do resultado financeiro e dos tributos	456.963
Receitas financeiras	336.205
Despesas financeiras	(177.327)
Resultado financeiro	158.878
Lucro antes da tributação	615.841
Imposto de renda e Contribuição Social:	
Corrente	(30.583)
Diferido	272
Participação de acionistas não controladores	-
Lucro líquido do período / exercício	585.530

4. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo principal, mostrar a operação logística da Ambev e sua importância dentro da organização. Teve também como proposta verificar e analisar a gestão de estoque de produto acabado, verificando a influência dos fatores internos, que no caso são as programações de produções, estocagem e controle.

Através de estudos sobre a organização, observou-se a grande estrutura logística e o sucesso da empresa neste setor no mercado, assim como estoque, matérias primas e centro de distribuições, sendo no final desse estudo possível constatar que o objetivo principal e os específicos propostos no início do trabalho foram alcançados. Através de dados levantados durante a realização do trabalho, pode-se projetar uma possível situação atual em que a empresa se encontra através da DRE. Embora o não acesso real dos valores, o que sabemos é que o faturamento da empresa em 2021 está acima em 135%

comparado a essa mesma época do ano passado, de acordo com o site citado em referências abaixo.

REFERÊNCIAS

<https://www.ambev.com.br/>

IMAM, Gerenciamento da Logística e Cadeia de Suprimentos; São Paulo: Instituto IMAM, 1997.

ARNOLD, J.R Tony. Administração de Materiais. São Paulo: uma introdução, Atlas, 1999.

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos; planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.