



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

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA
UNILEVER

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2021

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

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA
UNILEVER

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:

Fabio Antonio Rodrigues de Moraes 1012020100431

Maisa de Oliveira Souza Alves 1012021200037

Leticia Maria Mantovani Pinto 1012020100018

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	7
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	7
3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA	10
QUANDO HÁ UM CUSTO MAIOR	11
QUANDO HÁ UM CUSTO MENOR	11
3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA	13
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	16
3.2.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS	21
3.2.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO	24
4. CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS	31
Unilever investe US \$422 mil para reduzir gastos com storage, 2018. Disponível em:	32
Unilever firma contrato de terceirização com a Capgemini no valor de 100 milhões de euros, em 2013. Disponível em:< https://tiinside.com.br/17/01/2013/unilever-firma-contrato-de-terceirizacao-com-a-capgemini-no-valor-de-100-miloes-de-euros/ > Acesso em 23/09/2021	32
ANEXOS	34

1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho abordaremos a estratégica da Logística da empresa. O projeto buscou a integração das disciplinas estudadas em aula com a realidade da empresa desenvolvendo um estudo onde se aliou teoria e prática. A empresa que apresentamos como modelo de todo conteúdo aprendido até o período atual é a Unilever.

A multinacional anglo-holandesa Unilever, do ramo de higiene pessoal, limpeza doméstica e alimentos, passou por diversos processos de renovação logística nos últimos anos. O nosso propósito com esse trabalho é realizar uma análise sobre alguns fatores da Logística.

O objetivo do trabalho é verificar a gestão centralizada da logística global da empresa, estudando também o planejamento e as estratégias das ferramentas utilizadas.

O grupo está contente com os temas abordados vendo como é importante para melhorar aprendizado acadêmico colocando em práticas no cotidiano, das possíveis atuações na área de estudo e não faltaram esforços para apresentar da melhor maneira nossas idéias no desenvolvimento deste PI.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Unilever é uma instituição multinacional de origem britânica-Neerlandesa. Tudo começou na data de 02/09/1929 no Reino Unido, seus fundadores são: Anton Jurgens, Samuel Van den Bergh, Lever Brothers e Georg Schicht. Chegou ao Brasil em 1931 e, inicialmente, foi difícil encontrar trabalhadores para colaborar no início, pelo fato de ser uma nova empresa. Sendo assim, levou tempo, até que em 1937 pode contar realmente com o início da industrialização.

De acordo com um Blog que fala sobre marcas importantes, o “Mundo das Marcas” (2015),

“a saga da UNILEVER no Brasil é dividida em duas partes. A primeira começou em uma pequena cidade no interior de São Paulo, quando um comerciante de boas idéias e espírito empreendedor dava seus primeiros passos. José Milani era um sapateiro veneziano que chegará ao Brasil com as primeiras levas de imigrantes italianos e abrirá uma importadora de produtos de limpeza. Em 1887, ele comprou uma pequena fábrica em Valinhos, a 70 quilômetros da capital paulista, que produzia apenas 100 quilos de sabão por mês. Em duas décadas, o empresário se associou a um químico, multiplicou a produção, expandiu seus pontos-de-venda e lançou novos produtos. Entre eles, o destaque ficou por conta de Gessy, um sabonete que redimensionaria o negócio da família Milani. Gessy chegou ao mercado em 1913 e fez tanto sucesso que em seguida passou a batizar toda uma linha de produtos de higiene pessoal. E, nos anos 30, mais ou menos como acontecera com a Lever Brothers na Inglaterra, a José Milani e Cia. também entraria no ramo de alimentos, produzindo gordura de coco e óleos de oliva e amendoim. Em 1932, a empresa já detinha poder econômico suficiente para se transformar numa sociedade anônima, apropriadamente chamada de Companhia Gessy Industrial. Mais tarde, ela teria grande importância na história da UNILEVER no Brasil.”

A Organização é bem conhecida e muito respeitada pelos excelentíssimos produtos e serviços que estão cada vez mais presente aqui no Brasil, conta com projetos de sustentabilidade, meio ambiente e outros aspectos sociais.

Segundo o site INVESTSP (Agência Paulista de Promoção de Investimento e Competitividade) (2015),

a Unilever tem 15 fábricas no Brasil: uma em Aguaí (SP); duas em Vinhedo (SP); três em Valinhos (SP); uma em Indaiatuba (SP); duas em Pouso Alegre (MG); uma em Goiânia (GO), uma em Igarassu (PE); uma em Jaboatão dos Guararapes (PE); duas em Suape-Ipojuca; uma em Garanhuns (PE). A mais nova fábrica foi instalada em Aguaí, no dia 19 de Agosto de 2015, município com um pouco mais de 35 mil habitantes localizado no estado de São Paulo a aproximadamente 195 Km da capital, com um investimento total de R\$500 Milhões de reais.

Tendo em vista que a Unilever é referência mundial no seu mercado e uma das líderes, seu principal concorrente é a Procter & Gamble. Mas, para se manter no topo, a organização tem o apoio de 13 mil funcionários dessas 15 fábricas que fazem a engrenagem manter o ritmo sem desacelerar, sem contar no exterior. E juntamente com o comprometimento de todos os envolvidos (Fornecedores, Clientes, Funcionários e Gestão Interna), a empresa vem atendendo necessidades e construindo marcas consagradas como: Omo, Comfort, Fofó, Seda, TRESemmé, Lux, Kibon, Hellmann's, Arisco, Knorr, Becel, Maizena, AdeS, Dove, Axe, Close UP, Rexona, entre outras.

- Website Oficial: www.unilever.com
- CNPJ: 61.068.276/0001-04.
- Setor de atividade: Industrial
- Fabricação: Produtos de Higiene, alimentação, limpeza e cuidados pessoais
- Idealizador: William Hesketh Lever
- Razão social: Unilever Brasil LTDA

- Tipo: Matriz
- Situação: Ativa
- Natureza Jurídica: 206-2 - Sociedade Empresaria Limitada
- Capital Social: 104024069.00
- Multinacional: Produtos disponíveis em mais de 190 Países
- Sede: Londres, Reino unido
- Fundação: 02 de setembro de 1929, Reino unido

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Redes e operações da cadeia de valor são processos interligados que visam agregar valor aos seus produtos, satisfazendo as necessidades de seus clientes.

O processo se inicia com o acompanhamento da chegada da matéria prima para a produção do produto e se estende por todo o processo de fabricação, até a entrega do produto final ao cliente.

Os integrantes dessa área precisam estar conectados com todas as demais áreas da empresa, desde o Marketing (que passa a previsão de vendas), passando pela Produção (que executa o planejamento feito pela cadeia de valor), até a Distribuição (que faz a entrega puxando os produtos dos depósitos de acordo com sua disponibilidade, também planejada pela cadeia de valor). Além dessa integração com os setores das empresas, é imprescindível que se tenha conhecimento sobre a cadeia de valor dos fornecedores e dos clientes, pois dessa forma é possível analisar os pontos fortes e fracos e identificar as ameaças e oportunidades do mercado.

A Cadeia de valor é parte importante de uma organização, visto que é através do bom funcionamento da mesma, que as instituições irão obter vantagens competitivas comparadas a seus concorrentes.

Foi escolhida a empresa Unilever, que é uma companhia multinacional anglo-holandesa, que produz bens de consumo em 190 países, nas categorias de cuidados pessoais, alimentos, limpeza, refreshment (bebidas de soja e sorvetes) e

alimentação fora do lar (restaurantes). No Brasil, seus produtos incluem 700 itens de 25 marcas – entre elas, nomes consagrados como Omo, Seda, Dove, Hellmann's, Maizena, Knorr, Kibon, AXE, Lux e Rexona, entre outras.

No século XIX na Inglaterra, William Hesketh Lever, e seus irmãos fundaram a Lever Brothers que seu princípio era vender sabões à moda antiga, ou seja, cortados diante do freguês. William teve a grande ideia que iria inovar seu produto, dar um nome ao sabão e vendê-lo num tamanho padrão, acondicionado em uma bela embalagem. A demanda era tanta que a Empresa se lançou em dois novos empreendimentos para garantir o fornecimento de matérias-primas: a plantação de palmeiras na África, para produzir óleo vegetal, e a compra de uma frota de baleeiros, para ter óleo animal. Os novos negócios garantiam à Empresa matéria-prima abundante e barata para fabricar seu sabão e ainda lançar novos produtos para atender à procura cada vez maior por artigos de higiene e limpeza que havia no final do século XIX.

O negócio deu tão certo que se espalhou pelo continente e passou a concorrer com a holandesa Margarine Unie. Em vez de disputarem o mercado, as duas empresas preferiram juntar forças – e nomes – para constituir uma única, capaz de expandir ainda mais seus horizontes: estava criada a Unilever.

Ao longo de um ano alcançaram 100% dos lares brasileiros, e todo mês 86% dos lares consomem produtos Unilever. Também foi registrado o consumo de 200 produtos a cada segundo no país.

Ao longo dos anos, a Unilever fortaleceu o compromisso com o desenvolvimento sustentável por meio de práticas de gestão, comunicação e negócios alinhadas ao Plano de Sustentabilidade da Unilever. Este compromisso se reflete em ações que vão desde as atividades diretas até a cadeia de valor, envolvendo clientes, fornecedores, consumidores, governos e comunidades. Com o aumento da população, as mudanças climáticas, a falta de água cada dia aumentando mais, a Unilever sente também todos esses impactos, pois os preços dos produtos oscilam muito, os mercados estão instáveis, e a matéria prima se encontra cada vez mais escassa.

A Unilever tem o compromisso de ajudar um bilhão de pessoas a terem melhores condições de saúde e higiene.

O plano de Sustentabilidade da Unilever tem como propósito reduzir pela metade as emissões de gases do efeito estufa, causada por seus produtos. Eles adquirem 55% de matéria-prima agrícola a partir de fontes sustentáveis e têm o comprometimento de eliminar o desmatamento da cadeia de suprimentos.

A Unilever tem investimentos consideráveis na área de pesquisa e inovação, estes estudos são focados na criação de produtos, com o objetivo de liderarem suas vendas do mercado, além de criarem produtos cada vez mais sustentáveis. A área de pesquisa de desenvolvimento, que possui equipes de gestão local, regional e global, tem o seu trabalho permanentemente valorizado, e isto ocorre por meio do contato entre a companhia, centros acadêmicos, órgãos do governo e a sociedade civil.

A empresa também possui profissionais especializados em saúde que têm o objetivo de manter contato com entidades e organizações globais com programas criados para discutir temas de saúde, higiene e nutrição.

O logotipo da Unilever passa uma mensagem de Vitalidade e benefícios que demonstra ao público que a empresa tem a responsabilidade pela diferença que faz no dia-a-dia de seus consumidores, empregados e nas comunidades onde atua. A logomarca possui 25 ícones, como sol, abelha, sorvete, coração, cabelos, flor, colher entre outros, e juntando todos, forma a letra “U”.

Unilever anuncia plano global de ESG para toda sua cadeia de valor

A contagem regressiva começou para a Unilever. Isso porque a gigante global de bens de consumo está anunciando a Unilever Compass, um plano de ESG que visa reformular sua cadeia de valor que vai desde seus alimentos até limpeza e higiene pessoal. Em coletiva nesta terça-feira (9) com executivas e executivos das áreas de beleza, sustentabilidade, fornecimento, home care e alimentos, a empresa revelou suas diretrizes e metas de seu compromisso com o meio ambiente e a sociedade.

Em seu extenso plano, a Unilever busca trabalhar com parceiros, suas marcas e tecnologias para ações climáticas, proteção e regeneração da natureza e economia circular. Quanto ao compromisso social, o comprometimento é com diversidade e inclusão, aumento do padrão de vida e perspectiva de futuro.

A empresa calcula impactar mais de 1 bilhão de pessoas anualmente até 2030 com suas ações de ESG.

Presidente da Unilever na América do Norte, Fabian Garcia disse que a visão da empresa é ser líder global em negócio sustentável. “Vamos mostrar como nosso modelo de negócio, guiado por seu propósito e aderente ao futuro, tem desempenho superior, trazendo resultados financeiros consistentemente.”

3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

Ao criar a estratégia logística, é de extrema importância que sejam medidas as ligações, a meio de níveis alternativos de serviços ao cliente e diversos custos associados. Ainda que encontre desarmonia considerável na medição da receita, a melhor forma de chegar perto de um projeto ideal do sistema logístico, é fazendo uma avaliação da atividade de serviço e custos.

A estratégia de posicionamento logístico é composta de cinco categorias de decisão organizacionais, que devem ser tomadas de forma coerente e articuladas entre si: 1) a coordenação do fluxo de produtos; 2) a política de produção; 3) a alocação de estoques; 4) a política de transportes; e 5) o dimensionamento da rede.

Localizações e Instalações também estão incluídas dentro da diversidade de variáveis, com essa estratégia, podem atender com mais rapidez e menos custos. Esses, podem ser um dos fatores pelo qual a empresa decidiu construir mais uma nova sede.

Conforme o Blog DiAvanti Logística (2019),

como já sabemos, o nível de serviço logístico tem um papel fundamental para a qualidade dos serviços de entrega dos produtos. Além disso, é necessário medir os custos e o quanto isso pode trazer de gastos e lucros para os negócios. É necessário encontrar o equilíbrio entre a satisfação do cliente e a redução de custos. Assim, quanto maior o nível de serviço, maiores os custos logísticos. Se a empresa trabalhar com veículos mais rápidos, os custos são maiores que veículos mais lentos, por exemplo. As vendas dos produtos devem ser equilibradas com os custos para que haja mais lucro e menos perdas.

Isso varia principalmente com o perfil do cliente. Por isso, vamos mostrar características importantes de perfis de clientes que podem impactar esses custos logísticos. Confira:

QUANDO HÁ UM CUSTO MAIOR

- Personalização de produtos
- Menores quantidades
- Entrega personalizada
- Constantes alterações nas condições de entrega
- Serviços pós-venda
- Exigência de estoque
- Atrasos no pagamento

QUANDO HÁ UM CUSTO MENOR

- Padronização de produtos
- Maiores quantidades
- Entrega padronizada

- Sem alterações nas condições de entrega
- Sem serviços pós-venda
- Estoque constante e contínuo dos produtos
- Sem atrasos nos pagamentos

A partir disso, é possível traçar o perfil dos clientes e mensurar seus gastos, o que torna as tomadas de decisões mais eficazes e com resultados precisos.

Segundo o Blog Unilever (2021),

a Unilever Brasil apresenta a sua nova sede localizada no bairro Brooklin Paulista, zona sul de São Paulo. Com nove andares - distribuídos em 13 mil m² - e capacidade para acomodar até 1.500 pessoas, o projeto reforça o compromisso da companhia em atender às necessidades dos consumidores brasileiros, além de atender aos três pilares que norteiam a empresa - sustentabilidade, inovação e diversidade.

Para materializar e potencializar as práticas de Recursos Humanos da Unilever - como a autonomia profissional, atitude empreendedora, inclusão de diferentes perfis, flexibilidade (conceito agile) e bem-estar dos funcionários - o projeto privilegia o layout aberto, a mobilidade e espaços que se transformam.

“A decisão de mudar para um novo prédio tem como objetivo promover um ambiente agile, sustentável, inovador, tecnológico, plural e acolhedor, que atendesse às demandas de nossos funcionários tanto do ponto de vista da produtividade quanto de qualidade de vida. Não à toa, o projeto foi desenvolvido com a participação dos funcionários. Desta forma, conseguimos atender às necessidades específicas de cada área e maximizar o sentimento de pertencimento”, afirma Luciana Paganato, vice-presidente de Recursos Humanos da Unilever Brasil.

3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA

Prover a capacidade produtiva para satisfazer a demanda atual e futura é uma responsabilidade fundamental da atividade de administração da produção. Um bom equilíbrio entre capacidade e demanda pode gerar altos lucros e resultar em clientes satisfeitos. Mas atingir o equilíbrio envolve decisões que afetam toda a organização.

Todas as decisões sobre a capacidade têm impacto sobre toda a empresa. Todas as funções da organização fornecem entradas vitais para o processo de planejamento. Cada função do negócio deve planejar e controlar a capacidade de suas próprias “micro-operações” para atender a função de produção principal.

Capacidade é, portanto, o máximo nível de atividade de valor adicionado em determinado período de tempo que o processo pode realizar em condições normais de operação.

Na maioria das organizações, a previsão de demanda é de responsabilidade dos departamentos de vendas e marketing, sendo a principal entrada para as decisões de planejamento e controle da capacidade. Sem uma estimativa de demanda futura não é possível planejar para futuros eventos, restando somente reagir a ele. As previsões de demanda devem obedecer a três requisitos:

- Ser expressa em termos úteis para o planejamento e controle da capacidade (muitas vezes previsões baseadas em resultados financeiros não são úteis para quem administra a gestão da produção).
- Ser tão exata quanto possível (mesmo sabendo que podem mudar antes da produção ocorrer, ou mostrarem-se muito diferentes da demanda real).
- Dar uma indicação da incerteza relativa, tendo por base a estatística da demanda, determinando uma distribuição da mesma para cada período avaliado.

Um dos objetivos da Unilever é trabalhar com 100% de matéria-prima sustentável até 2025. Zerar as emissões de gases do efeito estufa da sua operação e reduzir pela metade o impacto dos gases durante todo o ciclo de vida do produto até 2030.

Eduardo Campanella, Vice-Presidente de Marketing, explica que a versão atual do Unilever Compass (o documento interno que norteia o crescimento sustentável da companhia) integra as metas de negócios e sustentabilidade numa mesma estratégia. “A mudança mais importante é que isso entra no compromisso do board da companhia, onde cada membro lidera alguns dos squads de trabalho, para que a transformação possa acontecer” (Eduardo Campanella maio 2021).

Há 20 anos na empresa, Eduardo lidera o squad de Sustentabilidade. Na última década, segundo a Unilever, a companhia conseguiu reduzir o descarte para aterros sanitários em 96%; diminuir seu consumo de água em 49%; passou a reutilizar 100% da água dentro das fábricas; e reduziu em 65% a emissão de CO2 dentro das fábricas.

Esses resultados são globais (e dentro das metas que a companhia impôs em 2010). Segundo Eduardo os números da operação no Brasil estão nessa média, até porque a Unilever Brasil é a segunda maior operação da companhia no mundo em volume de vendas, com grande impacto na entrega das metas do Plano Global.

Buscando reduzir o impacto ambiental do descarte, a fábrica de alimentos de Pouso Alegre (MG) criou uma usina de compostagem que usa os resíduos do processo de fabricação na produção de adubo, usado em uma horta com frutas e hortaliças implantada dentro da fábrica para consumo do refeitório.

Em outra frente, como parte do programa Futuro Limpo, a Unilever criou o projeto Carbon Rainbow. O nome remete ao código de cores criado pela empresa para classificar diferentes fontes renováveis de carbono. A ideia é substituir os componentes químicos feitos a partir de combustíveis fósseis por outros criados a partir de fontes renováveis e assim mudar a forma como produtos de limpeza são criados, fabricados e embalados.

Segundo Eduardo Campanella, essas tecnologias estão em teste na China e no Chile, e chegarão ao Brasil quando atingirem capacidade de escala. “Não fazemos isso

só porque somos uma empresa legal”, diz Eduardo. “Entendemos que isso é parte fundamental da forma como essa empresa vai prosperar e continuar crescendo.”

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

GESTÃO DE CUSTOS

Gasto, Investimento, Custo, Despesa e Desembolso

A contabilidade de custos utiliza-se de terminologias específicas, algumas genéricas (como gastos, perdas e desembolso) e outras específicas (como custos e despesas).

GASTO

Gastos são sacrifícios financeiros com os quais uma organização, uma pessoa ou um governo, têm que arcar a fim de atingir seus objetivos, sendo considerados esses ditos objetivos, a obtenção de um produto ou serviço qualquer, utilizados na obtenção de outros bens e serviços.

Todo sacrifício financeiro que implique desembolso imediato ou futuro de recursos (capital) da empresa é considerado um gasto.

O gasto pode ser um investimento, custo ou despesa.

INVESTIMENTO

São gastos ativados (classificados no ativo), que gerarão suporte tecnológico, estrutural e operacional, em função da utilidade futura de bens ou serviços obtidos. Ou seja, ativado em função de sua vida útil ou benefícios atribuíveis a futuros períodos.

Exemplo: Aquisição de máquinas e equipamentos, móveis, ferramentas e etc.

CUSTO

Custo é um gasto relativo ao bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.

Exemplo: Matéria prima utilizada na formação do produto.

DESPESA

Todos os bens ou serviços consumidos na manutenção de atividades operacionais e na obtenção de receitas, não vinculadas à produção de bens ou serviços.

Exemplo: Comissão de representante sobre as vendas efetuadas, folha de pagamento do pessoal administrativo (contabilidade, finanças, vendas).

PERDA

São gastos incorridos de forma anormal e inesperada, de forma que não compreende o processo rotineiro da empresa. São considerados como perdas aqueles que não são previstos, como: incêndios, desabamentos, atentados e etc.

DESEMBOLSO

Pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço. Pode ocorrer antes, durante ou após a entrada da utilidade adquirida, portanto defasada ou não gasto.

CUSTOS DIRETOS

É aquele que pode ser identificado e diretamente apropriado a cada tipo de obra a ser custeado, no momento de sua ocorrência, isto é, está ligado diretamente a cada tipo de bem ou função de custo. É aquele que pode ser atribuído (ou identificado) direto a um produto, linha de produto, centro de custo ou departamento.

Não necessita de rateios para ser atribuído ao objeto custeado. Ou ainda, são aqueles diretamente incluídos no cálculo dos produtos.

Exemplos de custos direto:

Matérias-primas usadas na fabricação do produto, mão-de-obra direta, serviços subcontratados e aplicados diretamente nos produtos ou serviços.

Os custos diretos têm a propriedade de ser perfeitamente mensuráveis de maneira objetiva. Os custos são qualificados aos portadores finais (produtos), individualmente considerados.

CUSTOS INDIRETOS

É aquele que não se pode apropriar diretamente a cada tipo de bem ou função de custo no momento de sua ocorrência. São aqueles apropriados aos portadores finais mediante o emprego de critérios pré-determinados e vinculados a causas correlatas, como mão-de-obra indireta rateada por horas/homem de mão-de-obra direta, gastos com energia com base em horas/máquinas utilizadas e etc.

Atribui-se parcelas de custos a cada tipo de bem ou função por meio de critérios de rateio. É um custo comum a muitos tipos diferentes de bens, sem que se possa separar a parcela referente a cada um, no momento de sua ocorrência. Ou ainda, pode ser entendido, como aquele custo que não pode ser atribuído (ou identificado) diretamente a um produto, linha de produto, centro de custo ou departamento. Necessita de taxas/critérios de rateio ou parâmetros para atribuição ao objeto custeado.

São aqueles que apenas mediante aproximação podem ser atribuídos aos produtos por algum critério de rateio.

Exemplos: Mão-de-obra indireta é representada pelo trabalho nos departamentos auxiliares nas indústrias ou prestadores de serviços e que não são mensuráveis em nenhum produto ou serviço executado, como a mão-de-obra de supervisores, controle de qualidade e etc.

Materiais indiretos são materiais empregados nas atividades auxiliares de produção, ou cujo relacionamento com o produto é irrelevante; como graxas e lubrificantes, lixas e etc.

CUSTOS FIXOS

São os custos que permanecem constantes dentro de determinada capacidade instalada, independentem do volume de produção. Independente da quantidade produzida, dentro do limite da capacidade instalada, permanecem constantes, ou seja, independente de quanto a empresa venha a produzir eles se manterão constantes, ou se oscilarem não terá nenhuma relação entre a oscilação e a quantidade produzida.

Custos fixos são aqueles cujos valores têm pequena ou nenhuma relação com o volume da produção da empresa.

Exemplos: Aluguel de imóveis utilizados na produção de bens ou serviços, mão-de-obra indireta (supervisores e gerentes de produção), honorários de vigilância das instalações produtivas e etc.

Tais custos ocorrem, independente do nível de atividade.

CUSTOS VARIÁVEIS

Custos variáveis são aqueles cujos valores se alteram em função do volume de produção ou atividades.

São os custos que mantêm relação direta com o volume de produção ou serviço. Dessa maneira, o total dos custos variáveis cresce à medida que o volume das atividades da empresa aumenta. Na maioria das vezes, esse crescimento no total evolui na mesma proporção do acréscimo no volume produzido.

Exemplos: Matéria-prima consumida, serviços de terceiros, remunerados por peças aplicadas em unidades produzidas, material de embalagem nos produtos finalizados.

Os custos variáveis aumentam na medida em que aumenta a produção e caso a produção venha a chegar a zero em um determinado período, caso não haja produção o custo variável será zero. Pois não há custo variável quando não existir produção.

DESPESAS VARIÁVEIS E FIXAS

As despesas são subclassificadas como variáveis e fixas:

Despesas variáveis: São restritas as despesas de vendas, podendo facilmente ser apropriadas aos produtos. Sua classificação é de suma importância para a confecção do método de custeio variável, e é necessária uma atenção redobrada para não cometer os mesmos erros do custeio por absorção, usando técnicas de rateio.

Caso não se identifique com qual produto se incorreu a despesa, ela deverá automaticamente ser classificada como despesa fixa, mesmo sendo despesa com vendas.

As despesas variáveis são caracterizadas por sofrerem alterações proporcionais às receitas geradas pela empresa. Seus valores podem ser obtidos através das receitas e acompanham as tendências desta.

Exemplo de despesa variável: Comissão paga a vendedores.

Despesas fixas: São as despesas resultantes do processo administrativo e financeiro da empresa, compreende todas as despesas financeiras, contábeis, gerenciais e outras de caráter administrativo que não variam de maneira proporcional ao volume de vendas.

Exemplo de despesas fixas: Salários da equipe do administrativo, consumo de papel na contabilidade, gastos com telefone no setor administrativo e etc.

3.2.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS

No que diz respeito ao investimento e gastos, podemos tomar conhecimento sobre a seguinte estratégia que a empresa adotou. Se enquadra também em desembolso, pois a Unilever comprou os serviços de TI da (TDMS)

Conforme Edileuza Soares (2010),

como uma das maiores empresas de bens de consumo do mundo, com 25 marcas diferentes nas áreas de alimentos, higiene pessoal e limpeza, a Unilever depende muito da TI para dar mais velocidade aos seus negócios e estar sempre presente nas gôndolas dos supermercados. Para isso, recorre constantemente a novas ferramentas para automatizar processos e reduzir custos com suas operações. Uma das mais recentes foi a compra de uma solução para diminuir os gastos com armazenamento de dados que foi adquirida pela Unilever Latin America e envolveu o investimento 422 mil de dólares.

Pelo tamanho de sua operação, a indústria anglo-holandesa – que fabrica produtos como os sorvetes Kibon, a maionese Hellmann e o detergente em pó Omo - tinha dificuldade para administrar os diversos ambientes do seu sistema de gestão empresarial (ERP) por causa do grande volume de informações armazenado em sua base de dados, que possui atualmente mais de 20 TB.

A empresa precisava de uma tecnologia que ajudasse a resolver esse problema e após analisar as ferramentas do mercado optou pela solução Test Data Migration Server (TDMS), criada pela SAP para melhorar a gestão de dados em ambiente de testes. O gerente de qualidade de serviços da Unilever Brasil, Thyago Llano, explica que influenciou na decisão da compra da tecnologia da produtora alemã o fato de a empresa ser a mesma fornecedora do ERP utilizado pelo grupo.

Sobre custos; mais especificamente em matéria prima (principal matéria do produto), afirma o Blog Saneamento Ambiental (2015),

a Unilever anunciou que 55% de suas matérias-primas agrícolas adquiridas mundialmente são de origem sustentável. Este é um grande passo, segundo a Companhia, para o Plano de Sustentabilidade que pretende comprar 100% da matéria-prima agrícola de fontes certificadas até 2020. O índice em 2010 era de 14%.

Atualmente, a Unilever tem 90% dos 13 ingredientes mais usados pelos produtos da marca Knorr no mundo de fontes certificadas. Para alcançar estes números, a Unilever visita produtores, aconselha para melhorias na produção e realiza auditorias sobre condições de trabalho, do uso do solo e da água, clima, biodiversidade local, entre outros.

A Unilever anunciou que 55% de suas matérias-primas agrícolas adquiridas mundialmente são de origem sustentável. Este é um grande passo, segundo a Companhia, para o Plano de Sustentabilidade que pretende comprar 100% da

matéria-prima agrícola de fontes certificadas até 2020. O índice em 2010 era de 14%.

Atualmente, a Unilever tem 90% dos 13 ingredientes mais usados pelos produtos da marca Knorr no mundo de fontes certificadas. Para alcançar estes números, a Unilever visita produtores, aconselha para melhorias na produção e realiza auditorias sobre condições de trabalho, do uso do solo e da água, clima, biodiversidade local, entre outros.

A despesa está relacionada a todos os bens ou serviços consumidos na manutenção de atividades operacionais e na obtenção de receitas, não vinculadas à produção de bens ou serviços. Tudo indica que a empresa buscou economizar com publicidade.

Segundo o Blog “Acontecendo aqui” (2018),

publicidade vive momento de transição e marcas ao redor do mundo procuram se adequar ao novo mercado presente. Preocupada com os gastos exagerados em publicidade, a Unilever busca formas de cortar o orçamento e produzir mais conteúdo internamente.

Recentemente, o relatório anual mostrou que a multinacional enxugou em 30% seu orçamento voltado para marketing. “Estamos criando mais conteúdo próprio em casa. Nossos 17 U-Studios em 12 países criam mais rápido e cerca de 30% mais barato que as agências externas”, fala o documento.

A pandemia alterou todas as previsões, contratos e desenvolvimentos das empresas por conta de restrições que eram e continuam sendo obrigatórias, além de outros fatores. Neste relato, diz um pouco sobre a perda ocasionada.

Conforme o Blog “Exame” (2021),

a multinacional [Unilever](#) divulgou [seus resultados do quarto trimestre de 2020 na madrugada desta quinta-feira](#), 4. As vendas aumentaram 3,5% no trimestre, uma expansão em linha com a expectativa da empresa e de analistas do setor. O lucro líquido foi de 5,58 bilhões de euros em 2020, um pouco menor do que o ganho de 5,63 bilhões de euros apurado em 2019.

Um consenso de previsões compilado pela própria multinacional anglo-holandesa era de alta no lucro do ano passado, a 7,01 bilhões de euros.

Já o faturamento da Unilever diminuiu de 51,98 bilhões de euros em 2019 para 50,72 bilhões de euros em 2020, afetado principalmente por fatores cambiais.

Na conferência de apresentação dos resultados, o presidente-executivo da Unilever, o escocês Alan Jope comemorou o desempenho da empresa. “Em um ano volátil e imprevisível, demonstramos a resiliência e agilidade da Unilever durante a pandemia Covid-19”, disse. Trata-se de um resultado e tanto para uma gigante com negócios em tantos setores diferentes – e com muitas possibilidades de perdas por causa da [crise da covid-19](#). No caso da empresa, algumas marcas devem ter tido crescimento devido à pandemia, enquanto outras perderam tamanho.

Em relação aos custos diretos (embalagens e matérias primas), seguimos o exemplo com o novo tipo de embalagem da empresa que também pode se enquadrar nos custos variáveis da organização, já que é um custo envolvido na fabricação do produto.

Segundo o Blog da Unilever (2021),

OMO, a marca que sempre liderou a agenda de tecnologia na categoria, apresenta agora mais uma transformação para trazer mais sustentabilidade no universo da lavanderia. Com o objetivo de reduzir cada vez mais o plástico utilizado em sua produção, a Unilever acaba de anunciar que no primeiro semestre de 2022 o Brasil receberá sua primeira embalagem de lava-roupas feita à base de papel do mercado.

Contribuindo para um futuro mais limpo e seguro para todos, a novidade utiliza uma nova tecnologia desenvolvida em parceria com o consórcio Pulpex que reúne outras empresas do setor, como a Diageo e Pilot Lite. A garrafa é feita de celulose de origem sustentável e foi projetada para ser reciclada junto com os outros resíduos de papel dentro da cadeia de reciclagem. Internamente, possui um material patenteado pela companhia que repele a água e que permite que o conteúdo retenha produtos líquidos como detergente para roupas, xampu e outros ingredientes que possuam ingredientes ativos.

Em se tratando de custos indiretos, seguimos a estratégia da organização ao contratar os serviços terceirizados da empresa Capgemini para fins de serviços financeiros e contábeis. Segundo o Blog “Tiinside” (2013),

incluída na lista de fornecedores estratégicos globais da Unilever, a Capgemini celebrou contrato de outsourcing com a empresa que soma mais de 100 milhões de euros e terá duração de cinco anos. O escopo do projeto é a oferta de serviços financeiros e contábeis em mais de 130 países. O contrato entrará em vigor este mês e prevê o fornecimento de serviços a partir do Chile, Brasil, Guatemala, Índia, Cingapura e China.

O acordo dá sequência a um relacionamento comercial de sete anos entre as duas empresas. Especializada em serviços de consultoria, tecnologia e terceirização, a Capgemini também gerencia os processos globais da Unilever e fornece ferramentas de controle de acesso, emissão de relatórios e monitoramento.

Como foi dito em outro tópico mais acima, o custo fixo, são aqueles cujos valores têm pequena ou nenhuma relação com o volume da produção da empresa. Sendo assim, Informa o Blogueiro Agalmo (2013),

uma empresa terceirizada está promovendo, conforme constatou o correio, a seleção de quatro profissionais para atuarem como vigilantes nas obras da Unilever. As entrevistas acontecem no prédio da prefeitura municipal, na tarde desta quarta-feira, e de acordo com o apurado, a implantação do pátio de serviço para as obras de terraplenagem podem começar já na segunda-feira.

3.2.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

Estudar o modelo operacional e financeiro de um negócio é um dos pilares fundamentais de qualquer técnica de avaliação de empresas. Nesse contexto, um dos processos mais utilizados pelas empresas para descobrir se a sua gestão financeira é eficaz, é a análise do ponto de equilíbrio.

A análise do ponto de equilíbrio é um indicador que mostra o quanto a organização precisa vender para que o valor das receitas atinja o valor dos custos. Dessa

forma, a análise do ponto de equilíbrio verifica qual deve ser o volume mínimo de faturamento da empresa para que ela não tenha prejuízos. A Partir do ponto de equilíbrio, considera-se que as receitas da organização superam seus custos e ela passa a lucrar.

O grupo conseguiu encontrar um relatório contábil da Unilever, porém, não encontramos as informações necessárias, tentamos no B3, mas a Unilever não estava inserida. A DRE vai ser demonstrada baseada em preços e volume de vendas não real de um produto (sabão em pó), nós da equipe, vamos dar exemplos e suposições de como elaborar os respectivos pontos.

- PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL (PEC):

Para elaboração de uma PEC, precisamos contar com a MC (margem de contribuição) usando a seguinte fórmula: $MC = PV - (CV + DV)$. Antes disso, abaixo estão algumas informações:

Preço de venda unitária	R\$ 20,00
Volume de vendas	1.000
Custos Variáveis (de acordo com a produção)	R\$ 3,00
Despesas Variáveis (comissões, impostos...)	R\$ 3,00
Gastos Fixos (aluguel e outros independente da produção)	R\$ 4.200
Receita (preço x volume de vendas)	R\$ 20.000

Então, o MC é $20 - (3CV + 3DV) = 14$. Posteriormente, para formular o PEC, precisamos seguir a seguinte fórmula: Gastos fixo dividido por Margem de contribuição, exemplo: $4.200 / 14 = 300$. Desse modo, podemos entender que para a empresa Unilever pagar somente os custos totais, ela deve vender 300 caixas

de sabão em pó, entretanto, com esse número de vendas ela não ficaria com o prejuízo e tão pouco com o lucro, tendo em vista que ainda faltariam vender 700 caixas.

- PONTO DE EQUILÍBRIO FINANCEIRO (PEF):

Venda 100%	100.000
Icms S/Vendas 15%	15.000
Cofins e Pis 8%	8.000
Custos Variáveis 50%	50.000
Margem de contribuição 27%	27.000
Custos fixos	40.000
Depreciação	7.000

Na elaboração do PEF, usaremos como referência a tabela acima, aplicando a seguinte fórmula: (Gastos fixo - Gastos não desembolsáveis / MC).

Como visto na fórmula, para elaborar o PEF também precisamos da margem de contribuição já apresentada acima com resultado final de 27.000. Agora colocamos em prática transformando a fórmula:

PEF=

PEF: $33.000 - 13.000/100\% - 73\%$

PEF $20.000/100-73= 27$

- PONTO DE EQUILÍBRIO ECONÔMICO (PEE):

Para formular o PEE, vamos montar uma outra tabela com diferentes preços, observando o resultado de 10% sobre a receita.

VENDA= 100%	R\$ 200.000,00
ICMS SOBRE VENDAS= 10%	R\$ 20.000,00
COFINS E PIS= 8%	R\$ 16.000,00
CUSTOS VARIÁVEIS= 40%	R\$ 80.000,00
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO=42%	R\$ 84.000,00
CUSTOS FIXOS= 32%	R\$ 64.000,00

O PEE é formado pela seguinte fórmula: Custos fixos / por Margem de contribuição. Então, colhendo os dados da tabela transformadas em porcentagem, chegamos à seguinte conclusão:

A MC foi obtida após somar um resultado entre os custos variáveis, subtraindo da venda, exemplo: R\$20.000,00+R\$ 16.000,00+R\$80.000,00= R\$ 116.000,00 subtraindo de R\$ 200.000,00 = (R\$ 84.000,00 ou 42%).

Como elaboramos em porcentagem: PEE= R\$64.000,00/100%- 42% +10% conforme o exercício pede.

$$\text{PEE} = \text{R}\$64.000,00 / 100\% - 52\% = 48\%$$

Quando subtraímos os custos por MC o resultado se forma em 10%.

4. CONCLUSÃO

Compreender a importância da logística no processo de aperfeiçoamento do planejamento e de funcionamento estratégico de uma empresa é de extrema necessidade, uma vez que é a logística que pode converter a atuação da empresa em potencialidade de permanecer no mercado competitivo, destacando-se pela eficiência dos produtos ofertados e pelas estratégias de organização interna.

A *Unilever*, como pôde ser verificado através desse trabalho, é uma empresa multinacional de grande porte e que atende a diversas marcas que se encontram disponíveis no mercado. A partir disso, é possível compreender de que maneira a logística, pois, trabalha em função da garantia da aprovação dos clientes e da melhoria da performance empresarial. No entanto, a empresa não trabalha apenas a serviço da clientela, mas do meio ambiente, também. A *Unilever* está profundamente ligada com a situação ambiental, por isso, conta com projetos de implementação sustentáveis que buscam, até 2030, utilizar-se apenas de matérias-primas que respeitem as limitações ambientais. Esse plano tem sido um objetivo, como forma de compromisso social e ambiental, que tem obtido resultados importantes, como pode-se perceber com o aumento de 14% para 55% dos materiais sendo sustentáveis, desde 2010.

O trabalho, de maneira esmiuçada, perpassa pela definição das etapas logísticas, bem como pelos cálculos que são feitos para obter os dados de ponto de equilíbrio, seja contábil, econômico ou financeiro.. Apesar da dificuldade de encontrar os dados referentes ao PEF (Ponto de Equilíbrio financeiro) e ao PEE (Ponto de Equilíbrio econômico), uma vez que a empresa não disponibiliza esses dados de maneira pública, é possível compreender de que maneira são realizados os cálculos e as estratégias que visam reduzir os gastos e as perdas, mas sem que a qualidade do produto ofertado seja diminuída.

Apenas com uma estratégia de logística muito bem elaborada é que se torna possível organizar mais de 3 mil funcionários, dentro das 15 fábricas que fazem o

trabalho acontecer em ritmo constante, sem perder a qualidade. É importante que a administração dos funcionários e de suas atividades seja bem planejada, a fim de que a empresa continue podendo fornecer produtos e serviços a tantas marcas, como a Omo, Comfort, Fofó, Seda, TRESemmé, Lux, Kibon, Hellmann's, Arisco, Knorr, Becel, Maizena, AdeS, Dove, Axe, Close UP, Rexona, entre outras.

A *Unilever*, então, tem um processo que se inicia, como já fora dito, com o acompanhamento da chegada da matéria prima para a produção do produto e se estende por todo o processo de fabricação, até a entrega do produto final ao cliente, o que demonstra uma grande preocupação com todas as etapas a serem cumpridas em prol da manutenção da satisfação do cliente, do atendimento aos aspectos sustentáveis e de seu destaque no mercado.

É importante frisar o plano de desenvolvimento sustentável da empresa, uma vez que este se torna o carro chefe de seu projeto, que visa cumprir até 2030. A preocupação surge devido ao aumento da população, às mudanças climáticas, e à falta de água, que além de impactar a sociedade como um todo, também causa a desestabilização dos preços de mercado, ou seja, a alta e frequente variação de preços sofridas pelos produtos ofertados. Esse processo se intensificou ainda mais durante a pandemia, o que faz da tomada de decisão e execução do plano sustentável ainda mais importante e urgente, já que muitos dos problemas que a Pandemia trouxe ao mundo dos negócios poderão influenciar a logística por mais algum tempo.

A *Unilever*, frente a todos esses projetos, possui investimentos significativos na área de pesquisa e inovação, ou seja, estudos que focam na criação de produtos, cada vez mais sustentáveis, com potência de liderança no mercado. No entanto, não fazem uso da publicidade, que devido às constantes mudanças no ramo, acabam gerando gastos excessivos, por isso, preferem gerar conteúdos internamente, o que confere estabilidade em suas divulgações.

A partir da análise realizada pelo Projeto Integrado, tem-se que, todas essas estratégias adotadas pela empresa, têm o objetivo de continuar oferecendo qualidade no

processo de produção a partir da organização estratégica, sustentada pela logística, de uma empresa do porte da *Unilever*.

REFERÊNCIAS

BLOG INVESTE-SP. Unilever assina memorando de entendimentos com a Investe SP e inaugura fábrica em Aguaí-SP. 2015. Disponível em:

<<https://www.investe.sp.gov.br/noticia/unilever-assina-memorando-de-entendimentos-com-a-investe-sp-e-inaugura-fabrica-em-avai>> Acesso em 06/09/2021

BLOG MUNDO DAS MARCAS. Unilever. 2006. Disponível em:

<<https://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/06/unilever-get-more-out-of-life.html>> Acesso em 06/09/2021

A IMPORTÂNCIA DA CADEIA DE VALOR PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES. 31/05/2006. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-cadeia-de-valor-para-o-desenvolvimento-das-organizacoes/12314/>> Acesso em 04/09/2021

BLOG MUNDO DAS MARCAS. UNILEVER. 14/06/2006. Disponível em:

<<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/06/unilever-get-more-out-of-life.html>> Acesso em 04/09/2021

UNILEVER DO BRASIL. HOMEPAGE. 2021. Disponível em:

<<http://www.unilever.com.br/>> Acesso em 04/09/2021

A CADEIA DE VALORES. UNILEVER FEITO PARA VOCÊ. 2012. Disponível em:

<<https://www.youtube.com/watch?v=CMW9Z9xmj70>> Acesso em 04/09/2021

REVISTA CONSUMIDOR MODERNO.UNILEVER PLANO E CADEIA DE VALOR. 09/03/2021. Disponível em:

<<http://www.consumidormoderno.com.br/2021/03/09/unilever-plano-esg-cadeia-valor/>> Acesso em 04/09/2021

WANKE, P. Estratégia de posicionamento logístico: conceitos, implicações e análise da realidade brasileira. Centro de Estudos em Logística (CEL)/ COPPEAD/UFRJ. Fórum

de artigos publicados sobre Logística, 2001. Disponível em: <
<http://www.cel.coppead.ufrj.br/>>. Acesso em: 14/09/2021

NÍVEL DE SERVIÇO LOGÍSTICO. Como ele afeta a satisfação do cliente? Como mensurar os custos de acordo com cada perfil de cliente. IN: Diavanti Logística, 2019. Disponível em:<<https://diavanti.com.br/nivel-de-servico-logistico-como-ele-afeta-a-satisfacao-do-cliente/>>
 Acesso em: 14/09/2021

UNILEVER DO BRASIL. HOMEPAGE. 2021. Disponível em:
 <<https://www.unilever.com.br/news/press-releases/2018/nova-sede-da-unilever-brasil/>>
 Acesso em 04/09/2021

Unilever investe US \$422 mil para reduzir gastos com storage, 2018. Disponível em:
 <<https://computerworld.com.br/plataformas/unilever-investe-us-422-milhoes-para-reduzir-gastos-com-storage/>> Acesso em 20/09/2021

Unilever usa 55% de matérias-primas renováveis, 2015. Disponível em:<<http://sambiental.com.br/noticias/unilever-usa-55-de-materias-primas-renovaveis>>
 Acesso em 20/09/2021

Unilever e outras grandes empresas cortam gastos para apostar em conteúdo interno, 2018. Disponível em
 <<https://acontecendoaqui.com.br/comunicacao/unilever-e-outras-grandes-empresas-cortam-gastos-para-apostar-em-conteudo-interno>> Acesso em 22/09/2021

O que o resultado da unilever em 2020 mostra sobre nossos hábitos, 2021. Disponível em:<<https://exame.com/negocios/o-que-o-resultado-da-unilever-em-2020-revelara-sobre-nossos-habitos-na-pandemia/>> Acesso em 22/09/2021

OMO anuncia a primeira embalagem feita à base de papel, 2021. Disponível em :<<https://www.unilever.com.br/news/2021/omo-anuncia-primeira-embalagem-feita-a-base-de-papel/>> Acesso em 23/09/2021

Unilever Brasil 2021, São Paulo disponível em:
<https://www.unilever.com.br/our-company/>

Unilever firma contrato de terceirização com a Capgemini no valor de 100 milhões de euros, em 2013. Disponível

em:<<https://tiinside.com.br/17/01/2013/unilever-firma-contrato-de-terceirizacao-com-a-capgemi-ni-no-valor-de-100-miloes-de-euros/>> Acesso em 23/09/2021

Terceirizada da Unilever contrata vigias para futuro canteiro de obras, 2013. Disponível em<<https://correiodeaguai.com.br/site/2013/03/27/terceirizada-da-unilever-contrata-vigias-para-futuro-canteiro-de-obras/>> Acesso em: 23/09/2021

ANEXOS