



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

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA
<BRESCO LOGÍSTICA FII>

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
<BRESCO LOGÍSTICA FII>

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:

Ludson Everton Pereira, RA 1012020100394

Luis Carlos da Silva Moraes, RA 1012020100442

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 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	7
3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA	8
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	10
3.2.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS	11
3.2.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO	13
4. CONCLUSÃO	17
REFERÊNCIAS	18
ANEXOS	19

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho de PI é analisar uma empresa real e apresentar de forma clara e objetiva a estratégia logística da mesma para que possamos ver ao final os impactos financeiros em seus produtos.

Buscando ter cautela e minuciosidade nas palavras, números e gráficos.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Empresa: Bresco Logística FII

CNPJ: 20.748.515/0001-81

Endereço: Rua Hungria, 620 4º andar- São Paulo, Brasil

CEP: 01455-000

A Bresco Gestão é, desde fevereiro de 2016, a gestora de investimentos imobiliários do Grupo Bresco. Atualmente, a Bresco Gestão é responsável pela gestão de uma carteira imobiliária de aproximadamente R\$2 bilhões no Brasil e no exterior. São sócios da Bresco Gestão o Sr. Carlos J. Betancourt, Sr. Rafael S. da Fonseca, Sra. Camilla Osborn G. N. Frussa, Sr. Carlos Eduardo P. Sisti, Sr. Fernando S. Pereira, bem como Orexis Participações Ltda., Maraé Investimentos Ltda., Anima Investimentos Ltda. e JREP II Maracana, LLC.

O Grupo Bresco é uma plataforma de investimentos imobiliários organizada em 2011 por Carlos J. Betancourt e pelos empresários Antônio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos, para adquirir, desenvolver e administrar um portfólio de imóveis corporativos de alta qualidade e com estratégia de investimento de longo prazo. Em outubro de 2018, o grupo firmou uma parceria com a Jaguar Growth Partners, gestora com sede em Nova York especializada em investimentos imobiliários em mercados com elevado potencial de crescimento, com o objetivo de levantar recursos para novos investimentos e auxiliar o desenvolvimento estratégico da plataforma.

O Grupo Bresco é referência em investimentos imobiliários no segmento logístico, onde atua através de operações de *Built-to-Suit* (desenvolvimento e construção de propriedades sob medida), *Sale-leaseback* (aquisição de propriedades com concomitante locação para os vendedores), bem como Aquisição e Desenvolvimento de terrenos e propriedades para locação.

O Grupo possui uma equipe altamente especializada, com ampla experiência e desempenho comprovado em mais de 60 operações de investimento que superam 2 milhões de m² de área construída, tendo a equipe desenvolvido projetos com clientes como John Deere, UPS, DHL, Whirlpool, Reckitt Benckiser, Natura, Grupo Casino, Carrefour, Magazine Luiza, Coty, FCA - Fiat Chrysler Automobiles, Embraer Savis, Azul Linha Aéreas e FM Logistic.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Para definir uma boa estratégia logística, deve-se buscar uma combinação dos fatores logísticos e interfuncionais, de modo a alcançar o equilíbrio entre responsividade e eficiência. Para o entendimento da estratégia definida no caso de estudo, serão detalhados os fatores chaves logísticos.

Instalações - as instalações são os locais onde os produtos são fabricados, montados ou armazenados. São vários os elementos que determinam como serão as instalações. Segundo Chopra e Mendel (2011, p. 45) “decisões com relação à função, localização, capacidade e flexibilidade das instalações têm um impacto significativo sobre o desempenho da cadeia de suprimentos”.

Bowersox et al (2006) lembram a importância da rede de instalações para criar a infraestrutura logística adequada. Nas instalações é possível realizar várias atividades logísticas, podendo atender a demandas variáveis.

É importante ressaltar, que a quantidade de instalações deve ser condizente com a localização dos consumidores e o nível de estoques projetados. A quantidade de instalações pode reduzir significativamente os gastos com transporte e facilitar um controle de estoques mais eficiente. Por outro lado, imobiliza capital e cria mais uma atividade dentro da cadeia logística.

3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

A estratégia logística utilizada, e que objetiva garantir a presença em mercados que demandam altos custos de distribuição, busca a melhoria da eficiência e sustentabilidade da cadeia de suprimentos em foco. Inicialmente, a distribuidora verificou, ao analisar os custos de distribuição em todas as regiões em que atua, que em algumas regiões tais custos estavam bastante elevados.

Para manter a disponibilidade de seus produtos nessas áreas, a empresa estudou diversas estratégias de distribuição. A carga levada pela distribuidora para atender às demandas era sempre muito pequena, fazendo com que fossem sempre fracionadas e onerando muito a distribuição.

A implantação da estratégia originou impactos, positivos e negativos, tanto para o distribuidor quanto para os varejistas. A seguir, são elencados alguns impactos observados tanto nos custos como no desempenho logístico dos vários níveis da cadeia logística. Outro ganho foi o envio de cargas consolidadas a um custo unitário de transporte relativamente mais baixo que aquele que incorria quando abastecia a RMC. A carga completa era entregue ao distribuidor local e este se encarregava da distribuição aos pontos de venda. Foi possível, ao mesmo tempo, gerar eficiência quanto à roteirização e na manutenção de veículos, visto que as vias de acesso na RMC são precárias.

3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA

A capacidade produtiva de uma empresa pode ser definida, de acordo com SLACK et al. (2002), como o máximo de atividade de valor adicionado em determinado período de tempo que o processo pode realizar sob condições normais.

Em muitas organizações há uma sensível diferença entre a produção nas diversas partes do processo. Enquanto certos setores operam abaixo da capacidade, outros trabalham atingindo o nível máximo, por serem o gargalo da produção. Desta forma, a capacidade produtiva de toda a fábrica coincide com a capacidade na operação gargalo, pois é esta a operação que dita o ritmo de produção. Neste caso, o estudo deverá focar-se no gargalo.

A definição da capacidade produtiva pode ter uma perspectiva para o longo, médio ou curto prazo. O longo prazo fornece decisões de grande impacto nas instalações da fábrica, enquanto o médio e o curto prazo delimitam decisões que levam em consideração as mudanças rotineiras da demanda.

De acordo com GAITHER et al. (2001) o conhecimento abrangente das dimensões da capacidade define respostas a diferentes perguntas:

- Quanto de cada recurso de produção está disponível?
- Quanta capacidade cada tipo de produto fornece?
- Em qual etapa da produção determinamos a capacidade?
- Quanto custa ajustar a capacidade para cima ou para baixo?

A resolução desses questionamentos leva a uma conclusão que possibilita o conhecimento amplo da questão, facilitando o controle da capacidade. Esse controle deve estar alinhado aos sete objetivos principais que norteiam o pensamento agregado apresentado anteriormente.

Dentro da abordagem da medição da capacidade, SLACK et al. (2002) destaca a diferença entre dois conceitos presentes: capacidade de projeto e capacidade efetiva. A capacidade de projeto é a teórica, implantada na operação. Porém, na prática, nem sempre essa capacidade é atingida, pois perdas ocorrem durante o processo. Um exemplo seria a necessidade de manutenção, tempos de setup e etc. A capacidade real que resta depois da dedução das perdas é chamada de capacidade efetiva de operação. Assim, através do conhecimento dessas diferentes capacidades, pode-se determinar a utilização, definida como o volume de produção real sobre a capacidade de projeto, e a eficiência, que é o volume de produção real sobre a capacidade efetiva.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

O Bresco Logística FII possui 11 propriedades com 446 mil m² de área bruta locável (“ABL”) e potencial para expansão da ABL em 6%. O portfólio do fundo encontra-se com uma receita anual estabilizada de mais de R\$131 milhões, sendo 36% provenientes de propriedades localizadas na cidade de São Paulo. Os contratos de locação possuem prazo médio remanescente de 4,4 anos e 59% são atípicos. Aproximadamente 95% dos inquilinos são classificados como grau de investimento (escala global), AAA (br) ou AA (br) pelas agências de rating e as especificações técnicas de 10 das 11 propriedades são de classificação A+. O fundo possui gestão ativa com foco exclusivamente no segmento logístico.

Demonstração de Resultado (critério caixa)

R\$ milhares (exceto quando indicado)	Mai/21	Jun/21	Jul/21	2021 Acumulado	% da Receita
Total de Receitas	9.907	9.659	10.502	69.854	100,0%
Receita Imobiliária	9.806	9.572	10.391	68.983	98,8%
Receita Financeira	100	87	111	871	1,2%
Total de Despesas	(2.042)	(2.106)	(2.271)	(13.135)	(18,8%)
Taxa de Gestão	(1.318)	(1.232)	(1.318)	(9.367)	(13,4%)
Taxa de Performance	-	-	-	-	-
Taxa de Administração ¹	(120)	(120)	(122)	(844)	(1,2%)
Taxa de Comercialização	(401)	-	(230)	(631)	(0,9%)
Despesas com Corretagem	-	(382)	-	(382)	(0,5%)
Despesas com Propriedades	(177)	(325)	(492)	(1.462)	(2,1%)
Despesas Gerais	(26)	(46)	(109)	(446)	(0,6%)
Despesas Financeiras	(0)	(0)	(1)	(2)	(0,0%)
Lucro Caixa	7.865	7.553	8.230	56.719	81,2%
Ajuste na Distribuição	115	425	193	(264)	(0,4%)
Rendimento Anunciado	7.981	7.981	8.424	56.455	80,8%
% do Lucro Caixa Distribuído ²	101,5%	105,7%	102,3%	99,5%	-

3.2.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS

O Bresco Logística Fundo de Investimento Imobiliário é um fundo de investimento imobiliário de renda com gestão ativa, pertencente ao segmento de atuação logística (fundo de tijolo).

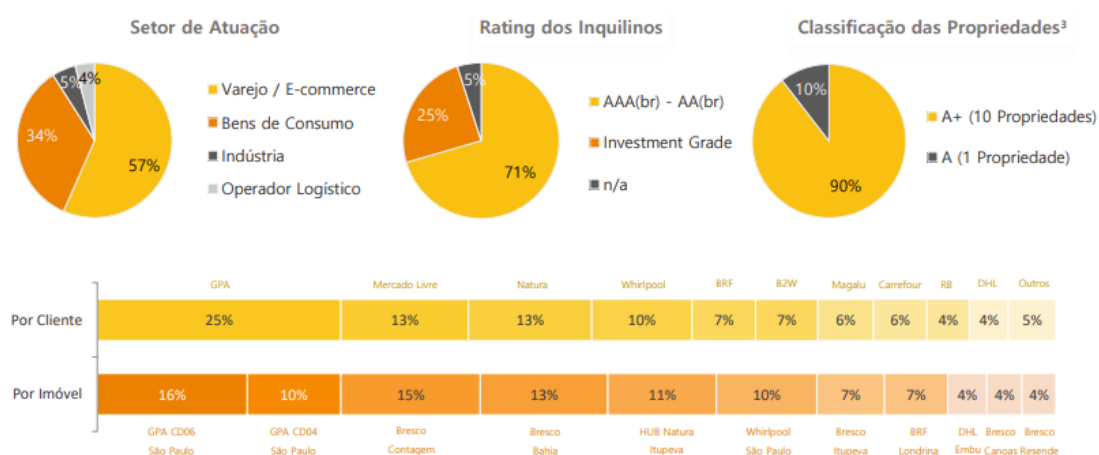
O Fundo tem por objeto a obtenção de renda, mediante locação ou arrendamento, com a exploração comercial de empreendimentos imobiliários nos segmentos logístico e/ou industrial, com gestão ativa dos Ativos Imobiliários pelo Gestor da seguinte maneira:

1. Quaisquer direitos reais sobre bens imóveis, no território nacional, relacionados a empreendimentos logísticos e/ou industriais e que estejam “estabilizados”, assim definidos como aqueles com uma taxa de ocupação igual ou superior a 85% (oitenta e cinco por cento) quando da aquisição do respectivo Ativo Imobiliário;
2. Ações, debêntures, bônus de subscrição, seus cupons, direitos, recibos de subscrição e certificados de desdobramentos, certificados de depósito de valores mobiliários, cédulas de debêntures, cotas de fundos de investimento, notas promissórias, e quaisquer outros valores mobiliários, desde que se trate de emissores registrados na CVM e cujas atividades preponderantes sejam permitidas aos fundos de investimento imobiliário e que tenham como objeto principal o investimento nos ativos descritos no item (1) acima;
3. Ações ou cotas de sociedades cujo único propósito se enquadre entre as atividades permitidas aos fundos de investimento imobiliários e que tenham como objeto principal o investimento nos ativos descritos no item (1) acima;
4. Cotas de fundos de investimento em participações que tenham como política de investimento, exclusivamente, atividades permitidas aos fundos de investimento imobiliário ou de fundos de investimento em ações que sejam setoriais e que invistam exclusivamente no mercado imobiliário e que tenham como objeto principal o investimento nos ativos descritos no item (1) acima;

5. Certificados de potencial adicional de construção emitidos com base na Instrução CVM nº 401, de 29 de dezembro de 2003, conforme alterada, e que tenham vínculo com o investimento nos Ativos Imobiliários;
6. Cotas de outros fundos de investimento imobiliário, que tenham como objeto principal o investimento nos ativos descritos no item (1) acima; e

De forma excepcional, para fins de gestão de liquidez dos Ativos Imobiliários, o Fundo poderá investir também em letras hipotecárias, letras de crédito imobiliário e letras imobiliárias garantidas, as quais serão consideradas, para todos os fins, como Ativos Imobiliários.

Composição da Receita²



+R\$ 131
milhões de Receita
Anual Estabilizada

5,9%
Vacância
Física⁴

59%
de Contratos
Atípicos

4,4
Anos de Prazo Médio
Remanescente de Locação

3.2.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

O crescimento de 12,7% da receita bruta no 2T19 e 13,2% no 1S19 na comparação anual é reflexo principalmente do aumento da quantidade de veículos transportados nos períodos. A margem bruta do 2T19 foi de 20,9% [21,0% no 1S19]. Desconsiderando o IFRS 16 e a GDL de janeiro/18, seria 20,5% [20,6% no 1S19], um ganho de 170 bps na comparação anual, conforme se pode ver no Anexo I.

Esse ganho reflete o crescimento da receita e o controle de custos principalmente na divisão automotiva. As despesas no 2T19 (sem GDL nem IFRS 16) foram 22,8% superiores [estáveis no 1S19] na comparação anual. O crescimento no 2T19 ocorreu principalmente por conta do aumento de despesas referente à liquidação do bônus de longo prazo de parte da Diretoria e de despesas não esperadas ligadas à constituição da Joint Venture GDL. A margem EBITDA no 2T19 foi de 17,9% [18,4% no 1S19]. Desconsiderando o IFRS 16, conforme se pode ver no Anexo I e na página seguinte, foi 15,4% [15,5% no 1S19], estável vs o 2T18 e 200 bps superior vs o 1S18. A estabilidade da margem trimestral se deu em razão principalmente por conta de maiores despesas.

Consolidado	2T19	1S19	Var % vs		
			2T18	1T19	1S18
Receita bruta	406,3	773,6	12,7%	10,6%	13,2%
Logística automotiva	360,9	682,6	14,5%	12,2%	15,6%
Logística integrada	45,5	91,1	0,8%	-0,2%	-2,0%
Deduções da receita bruta	(74,7)	(145,3)	11,4%	5,9%	13,6%
Receita líquida	331,6	628,3	13,1%	11,8%	13,1%
Custos dos serviços prestados	(262,3)	(496,4)	10,2%	12,0%	10,0%
Pessoal	(33,0)	(61,1)	14,7%	17,1%	10,2%
Fretes	(211,1)	(397,9)	12,2%	13,0%	12,5%
Outros	(41,0)	(80,5)	-1,3%	3,9%	-0,1%
Crédito de PIS e COFINS	22,9	43,1	11,4%	12,8%	12,0%
Lucro bruto	69,3	131,9	25,5%	10,8%	26,7%
<i>Margem bruta%</i>	20,9%	21,0%	<i>2,1 p.p.</i>	<i>-0,2 p.p.</i>	<i>2,2 p.p.</i>
Despesas	(23,5)	(45,4)	23,8%	7,3%	0,3%
Lucro operacional	45,8	86,4	26,4%	12,7%	47,0%
<i>Margem operacional %</i>	13,8%	13,8%	<i>1,5 p.p.</i>	<i>0,1 p.p.</i>	<i>3,2 p.p.</i>
(+) Depreciação	13,6	29,0	53,1%	-11,4%	83,6%
EBITDA	59,4	115,5	31,7%	6,1%	54,8%
<i>Margem EBITDA%</i>	17,9%	18,4%	<i>2,5 p.p.</i>	<i>-1,0 p.p.</i>	<i>4,9 p.p.</i>

Consolidado sem GDL em Jan/18 e ex-IFRS16 2019	2T19'	1S19'	Var % vs		
			2T18	1T19	1S18
Receita bruta	406,3	773,6	12,7%	10,6%	13,7%
Logística automotiva	360,9	682,6	14,5%	12,2%	15,6%
Logística integrada	45,5	91,1	0,8%	-0,2%	1,0%
Deduções da receita bruta	(74,7)	(145,3)	11,4%	5,9%	14,0%
Receita líquida	331,6	628,3	13,1%	11,8%	13,6%
Custos dos serviços prestados	(263,6)	(498,7)	10,7%	12,1%	11,2%
Pessoal	(33,0)	(61,1)	14,7%	17,1%	12,4%
Fretes	(211,1)	(397,9)	12,2%	13,0%	12,5%
Outros*	(42,3)	(82,8)	1,9%	4,6%	5,1%
Crédito de PIS e COFINS	22,9	43,1	11,4%	12,8%	12,3%
Lucro bruto	68,0	129,6	23,1%	10,5%	24,0%
<i>Margem bruta%</i>	20,5%	20,6%	<i>1,7 p.p.</i>	<i>-0,2 p.p.</i>	<i>1,7 p.p.</i>
Despesas	(23,3)	(45,0)	22,8%	7,5%	-0,5%
Lucro operacional	44,7	84,5	23,3%	12,1%	42,6%
<i>Margem operacional %</i>	13,5%	13,5%	<i>1,1 p.p.</i>	-	<i>2,7 p.p.</i>
(+) Depreciação	6,5	13,0	-27,1%	-57,8%	-16,4%
EBITDA	51,2	97,5	13,3%	-7,4%	30,4%
<i>Margem EBITDA%</i>	15,4%	15,5%	-	<i>-3,2 p.p.</i>	<i>2,0 p.p.</i>

A companhia considera que o retorno sobre o capital investido (Return on Invested Capital - ROIC) é significativo para os investidores, uma vez que reflete a criação de valor da companhia. O ROIC não deve ser considerado substituto de outras medidas contábeis de acordo com as IFRS e pode não ser comparável a medidas similares usadas por outras empresas. A Companhia define o ROIC como lucro operacional (após impostos de 34%), dividido pelo capital investido (patrimônio líquido mais dívida líquida menos ágio de fusões e aquisições) de 12 meses atrás. O ROIC consolidado da companhia, conforme mostrado no gráfico 12 e na tabela abaixo, apresentou uma recuperação significativa nos últimos dois anos.

A recuperação desde 2017 se deu em razão da melhora da receita e resultado operacional de ambas divisões e da disciplina na gestão dos ativos operacionais. Adicionalmente, o fluxo de caixa livre positivo dos últimos anos proporcionou a redução da dívida líquida da companhia e, conseqüentemente, a redução do capital empregado. A recuperação do ROIC no 1T19 em relação ao 4T18 ocorreu por conta, principalmente, da melhora dos resultados operacionais (crescimento de 12% do NOPAT vs o 4T18). Entre o 2T19 e o 1T19 não houve alteração significativa no ROIC.

DRE	2T19	2T18	Var % vs 2T18	1S19	1S18	Var % vs 1S18
Receita bruta	406,3	360,4	12,7%	773,6	683,2	13,2%
Deduções da Receita Bruta	(74,7)	(67,1)	11,4%	(145,3)	(127,9)	13,6%
Receita líquida	331,6	293,3	13,1%	628,3	555,3	13,1%
(-) Custo dos serviços prestados	(262,3)	(238,0)	10,2%	(496,4)	(451,3)	10,0%
Pessoal	(33,0)	(28,8)	14,7%	(61,1)	(55,5)	10,2%
Fretes	(211,1)	(188,2)	12,2%	(397,9)	(353,7)	12,5%
Outros	(41,0)	(41,6)	-1,3%	(80,5)	(80,6)	-0,1%
Crédito de Pis e Cofins	22,9	20,5	11,4%	43,1	38,5	12,0%
Lucro bruto	69,3	55,2	25,5%	131,9	104,1	26,7%
Despesas gerais e administrativas	(20,3)	(16,2)	25,4%	(39,1)	(36,8)	6,3%
Outras receitas (despesas) líquidas	(3,2)	(2,8)	14,8%	(6,3)	(8,5)	-25,7%
Lucro operacional	45,8	36,2	26,4%	86,4	58,8	47,0%
(+) Depreciação	13,6	8,9	53,1%	29,0	15,8	83,6%
= EBITDA	59,4	45,1	31,7%	115,5	74,6	54,8%
<i>Mg% EBITDA</i>	<i>17,9%</i>	<i>15,4%</i>	<i>2,5 p.p.</i>	<i>18,4%</i>	<i>13,4%</i>	<i>4,9 p.p.</i>
Resultado financeiro	(2,7)	(0,8)	-69,3%	(4,6)	(2,7)	68,9%
Equivalência patrimonial	0,3	(0,2)	-	(0,2)	(0,7)	-68,3%
Lucro antes do IR e da CS	43,4	35,2	23,5%	81,6	55,4	47,3%
Imposto de renda e contribuição social	(10,9)	(7,0)	56,1%	(22,5)	(13,2)	70,0%
Lucro/prejuízo líquido	32,5	28,2	15,4%	59,1	42,2	40,2%
<i>Margem líquida %</i>	<i>9,8%</i>	<i>9,6%</i>	<i>0,2 p.p.</i>	<i>9,4%</i>	<i>7,6%</i>	<i>1,8 p.p.</i>

4. CONCLUSÃO

Esse trabalho de PI foi com certeza o mais difícil dos PI 's realizados ao longo dos estudos, tendo Luís Carlos como mentor do trabalho acreditamos estarmos concluindo mais uma etapa com êxito.

Encontrar uma empresa onde conseguíssemos toda informação necessária, foi preciso grande mineração, após concluir a etapa de encontrar a empresa as dificuldades aumentaram ainda mais, foram dias e dias diluindo muita informação.

Os tópicos 3.2; 3.2.1; 3.2.2 foram de maiores picos de uso de neurônios, mas concluídos com excelência, acreditamos.

Falamos de uma empresa pela qual ficamos impressionados pelo tamanho em todo sentido (área, abrangência, números financeiros, entre tantos outros).

Através da empresa Bresco também passamos a enxergar a dimensão do campo da logística, o quanto desapega da ideia “quatro paredes de uma fábrica”.

REFERÊNCIAS

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. COOPER, M. B. Gestão logística de cadeia de suprimentos. Porto Alegre: Bookman, 2006

BRESCOLOGÍSTICA, https://www.bresco.com.br/?gclid=Cj0KCQjw1ouKBhC5ARIsAHXNMI_r6aoe45CSjqeGKqfOtpyrdgAiof2Rv6gg6EKXCeLTXUYVkJRasvD4aAtnMEALw_wcB

CHOPRA, S.; MEINDL, P. Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações. 4 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

GAITHER, N., FRAIZER, G., 2001, Administração da Produção e Operações. 8ed. São Paulo , Thomson Pioneira.

SLACK, N., JOHNSTON, R., CHAMBERS, S., 2002, Administração da Produção.

2ed. São Paulo, Atlas.

ANEXOS