



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

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

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2023

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

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

MÓDULO GESTÃO DA CADEIA DE VALOR

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:

GEORGE WILSON VIEIRA, RA 1012019200127  
GIOVANNI BATTISTINI, RA 1012020100149  
GUSTAVO E. C. BERTHEIM, RA 1012021200117  
THIAGO DA SILVA GULARTE, RA 1012019100279

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2023

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	9
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	9
3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA	10
3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA	11
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	12
3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS	12
3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS	14
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: CRIANDO O NOVO	17
3.3.1 CRIANDO O NOVO	17
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	19
4. CONCLUSÃO	21
REFERÊNCIAS	22
ANEXOS	23
<b>RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO</b>	<b>24</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Este projeto tem como objetivo analisar as estratégias logísticas utilizadas na empresa Ambev e abordar o como estas estratégias podem impactar o valor final para o consumidor.

A adoção de uma estratégia logística diferenciada que se destaque no cenário atual é um dos objetivos fundamentais das empresas na busca por redução de custos, melhorias de resultados e criação de valor para os clientes. Diante dessa realidade, as principais linhas de pesquisa em estratégia enfatizam a melhor distribuição de materiais e das capacidades como essenciais e necessárias por esta busca, podendo impactar inclusive os resultados organizacionais das empresas e também o valor das mercadorias para o cliente final. Nesta busca, estar em país continental como o Brasil, e com a sua principal logística ser terrestre, o desafio se torna muito grande, não como prazo, mas também como custo, visando a redução de custos para o cliente, a Ambev busca ter uma cadeia de distribuição bem ampla para que consiga reduzir esses prazos e custos. E para o meio ambiente a Ambev também realiza a logística reversa, uma forma de retornar os resíduos causados pelo itens comercializados por ela.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Ambev é uma empresa que surgiu em 1999, por meio da união entre as cervejarias Brahma e Antarctica. Atualmente, a marca conta com 100 (cem) rótulos e, segundo a empresa, seu compromisso é proporcionar que os clientes celebrem seus momentos mais especiais. Isso faz parte da cultura organizacional da Ambev.

Empresa de capital aberto, a Companhia de Bebidas das Américas é a quarta maior cervejaria do mundo e a grande líder do mercado da América Latina, tendo em seu portfólio as marcas mais reconhecidas do setor como Antarctica, Brahma, Bohemia, Budweiser, Quilmes e Skol (a quarta cerveja mais consumida do mundo).

Paralelo ao seu sucesso de mercado, no ano de 2008, a Ambev foi escolhida como a melhor companhia no quesito desenvolvimento e liderança no ranking divulgado pelo guia Você S/A – Exame, em parceria com a Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA/USP). Esse reconhecimento foi conquistado mesmo cerca de apenas dois anos após a empresa ser julgada e condenada por práticas pouco ortodoxas de gestão de pessoas.

Em uma palestra feita por Carlos Britto (ex-COO da Ambev e atual CEO da InBev – maior cervejaria do mundo da qual a própria Ambev faz parte), destaca três itens que formam um bom líder, gravado em 2008.

O CEO da grande InBev conta como foi quando começou a moldar a cultura de desenvolvimento da Ambev. Primeiro definiram qual seria o papel de um líder: “É alguém que precisa de um time para atingir os seus objetivos”, e então quais seriam as três habilidades que formariam um bom líder: 1) entregar resultados de uma forma sustentável; 2) conquistar esses resultados com a equipe; e 3) fazer isso da maneira correta.

Porém, mesmo tendo definido as habilidades, ainda restava a dúvida de como criar uma cultura de high performance para todos os níveis da companhia. Para tal, também estabeleceram três itens: a) Deve-se ter um sonho que guiará e motivará a equipe para a mesma direção; b) deve-se atrair os melhores talentos; c) fazer todo o possível para mantê-los, procurando trabalhar com pessoas que possam um dia chegar a serem melhores que você (como líder).

Em sua palestra Carlos Brito pontua também que “é de grande importância ter foco. Se sua visão é implementar um nova cultura, o foco é essencial. Excelentes empresas entendem que para criar uma cultura demora tempo e não é fácil. Por fim, o executivo ressalta que a manutenção do ambiente de trabalho é essencial para o foco nos resultados.”

Outro ponto desse estilo de gestão da Ambev é o rigor na busca de resultados financeiros, que quando conquistados viram bônus aos funcionários. Com mais de 50 mil colaboradores em todo o mundo, a empresa foi eleita pelo Great Place to Work (GPTW) como uma das 150 melhores empresas para se trabalhar em 2019, no Brasil. Tem também um dos processos seletivos mais disputados para o cargo de trainee, com mais de 3 mil candidatos por vaga.

Meritocracia, redução do número de chefes e visão de longo prazo fazem parte da receita dos investidores dadas pelos trio para uma boa administração.

A cultura da Ambev forte e agressiva:

Em entrevista, um dos fundadores da Ambev, André Telles, chegou a afirmar “que a empresa não é para todo mundo”. Segundo ele, “a cultura da empresa é imutável e sempre existirão pessoas que gostam disso.”

O que ele quis dizer não tem nada a ver com desvios de condutas éticas. No entanto, nos últimos anos, a empresa ganhou fama de ser uma organização agressiva e de muita pressão para os funcionários.

Buscando um intenso trabalho para desenvolver jovens lideranças, a empresa sempre foi voltada para as metas e resultados de uma forma obsessiva. As pessoas,

basicamente, trabalhavam duro e sempre viviam uma rotina profissional no limite. Isso, no entanto, começou a ser mal visto no mercado. Dessa forma, os executivos da companhias foram obrigados a mudar seu posicionamento.

Mudanças dos últimos anos:

Fabio Kapitanovas, vice-presidente de gente e gestão da Ambev, em uma palestra no Fórum Love Mondays de Employer Branding, diz que a empresa trabalhou para estabelecer uma efetiva mudança na cultura da companhia, principalmente no que diz respeito à forma como a companhia se relaciona com a sociedade e o mercado.

O posicionamento antigo, agressivo, não fazia bem para os rumos da organização. Muitos possíveis talentos, inclusive, não se inscreviam nos processos seletivos da marca porque consideravam a cultura da Ambev muito agressiva.

Dessa forma, os gestores da empresas passaram a se importar mais com a comunicação da marca, explicando ao público como é de fato ser um funcionário da Ambev. Essa iniciativa possibilitou ações como o “beer talks” (bate-papo com jovens universitários) e o “summer jobs” (experiências de trabalho curtas).

Tudo foi cuidadosamente pensado para que os jovens pudessem conhecer a companhia, a fim de não se apegarem às antigas opiniões. Dentro desse cenário, a empresa foi obrigada a se reinventar e, hoje, a organização está focada em desenvolver e atrair talentos com um perfil mais variado.

Para mudar a sua cultura, a empresa investiu em diversas ações, como em programas de alimentação, em áreas de suporte aos colaboradores e em planos de seguros de vida.

Além disso, a empresa busca cada vez mais aumentar a colaboração entre os seus profissionais. As metas, por exemplo, deixaram de ser totalmente individuais e passaram a incluir algumas variáveis coletivas. Definitivamente, trata-se de um novo olhar que vai além dos números, das planilhas e dos custos.

Princípios da cultura organizacional da Ambev:

Basicamente, os princípios da cultura organizacional da Ambev são divididos entre sonhar grande, ter pessoas excelentes e uma cultura forte. São 10 tópicos, destacados logo abaixo.

- sonho: ele inspira a trabalhar mais e melhor, unindo o pessoal em prol de um mundo melhor;
- pessoas: o foco em pessoas excelentes que são os principais ativos da companhia, com liberdade para crescer conforme as suas habilidades e serem reconhecidas por isso.
- seleção: a organização seleciona, desenvolve e retém pessoas que podem ser melhores que as pessoas que estão na empresa atualmente.
- resultados: a Ambev nunca está satisfeita com os resultados, por melhores que sejam. Isso é um grande foco para a companhia, que está sempre em busca de uma vantagem competitiva contínua e duradoura.
- consumidor: para a empresa, é o consumidor que manda. A companhia busca se conectar com os usuários por meio de experiências que impactam suas vidas de maneira significativa.
- donos: a empresa se posiciona como sendo “de donos”. Para ela, donos assumem os resultados de forma pessoal.
- bom senso e simplicidade: a Ambev acredita que o bom senso e a simplicidade orientam muito mais e melhor do que a sofisticação e a complexidade, que muitas vezes são desnecessários.
- custos: os custos da empresa são gerenciados de forma rigorosa, a fim de liberar mais recursos para suportar o crescimento da companhia no mercado de forma rentável e sustentável.
- liderança: a liderança na empresa é realizada pelo exemplo pessoal e isso é o melhor guia para a cultura organizacional da Ambev.
- atalhos: segundo a companhia, atalhos nunca são pegos. Atributos como trabalho duro, integridade, responsabilidade e consistência são essenciais para construir a empresa.

O que aprender com a cultura da Ambev:

As lições da Ambev, com certeza, podem fazer a diferença na vida de muitas pessoas, dentre elas destaca-se:

- promoção de funcionários por mérito: a meritocracia é uma das bases da Ambev. Para se ter uma ideia do quanto isso é forte, na empresa os herdeiros dos fundadores são proibidos de assumir cargos executivos;
- tenha menos chefes e acelere decisões: com isso, ideias são aprovadas rapidamente, os processos são otimizados;
- combata todos os desperdícios: acompanhar o caixa de perto é uma das características da Ambev, que economiza nos menores gastos;
- faça planos de longo prazo: a Ambev não se tornou um império da noite para o dia; isso levou muitos anos;
- busque sócios com perfis complementares: isso foi essencial para que a companhia conquistasse seu sucesso no mercado.

### **3. PROJETO INTEGRADO**

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

Vamos entender como a Ambev faz a logística de todos os seus produtos. 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.

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.

### 3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

Uma estratégia de posicionamento logístico é composta por cinco categorias de decisão que devem ser articuladas e coerentes entre si ao longo do tempo, de modo a permitir uma empresa alcançar seus objetivos de custo e nível de serviço.

- **Coordenação do fluxo de produtos:** o fluxo de produtos deve ser puxado, ou seja, acionado pelo elo que está mais próximo ao consumidor final ou empurrado, ou seja, coordenado pelo elo que está mais próximo do fornecedor inicial?
- **Política de produção:** uma empresa deve produzir para estoque, com base em previsões de vendas futuras, ou produzir contra pedido, atendendo sempre a demanda real apenas no momento que o cliente coloca o pedido?
- **Alocação de estoques:** os estoques devem estar centralizados num único local, ou descentralizados por várias instalações?
- **Política de transportes:** uma empresa deve operar com modais de transporte mais lentos e baratos, como o ferroviário e o marítimo, ou mais rápidos e caros, como o rodoviário e o aéreo? Deve buscar a consolidação do transporte ou a entrega expressa?
- **Dimensionamento da rede:** quantas instalações deve ter uma empresa, qual a localização de cada uma, que produtos e mercados devem ser atendidos por cada instalação?

Um exemplo de variável estratégica de logística aplicada pela AMBEV no mercado é a Frota Compartilhada – A Frota Compartilhada é um programa de Logística Reversa desenvolvida 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. 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. Sendo assim gerando algum tipo de vantagem competitiva para a empresa.

### **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 vedada 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**

Neste tópico do Projeto Integrado, os estudantes devem realizar um embasamento teórico sobre as principais classificações de custos.

### **3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS**

A Ambev registrou lucro líquido de R\$ 5,083 bilhões o quarto trimestre de 2022, alta de 35,7% em relação ao mesmo período de 2021.

A maior cervejaria do mundo “reportado”, que inclui todas as operações e 27,4% no conceito “orgânico”, que exclui produtos não-Ambev vendidos em marketplace.

O EBITDA ajustado da companhia cresceu 17,1% no acumulado de 2022 ante 2021, mesmo com “ventos contrários” do preço das commodities e da pressão inflacionária nos mercados onde a Ambev atua. O crescimento foi puxado pelos crescimentos respectivos de 12,3% e 41,5% no lucro operacional dos negócios de cerveja e de bebidas não alcoólicas no Brasil. Para 2023 a companhia disse que vai trabalhar para “entregar crescimento do EBITDA ajustado consolidado a frente do crescimento de 2022”.

A receita líquida atingiu R\$ 22,7 bilhões no quarto trimestre, alta anual reportada de 3,1% e orgânica de 21,5%, ficando abaixo do consenso de R\$ 23,8 bilhões. O volume de vendas cresceu 1,5% ano a ano, chegando a R\$ 51,4 milhões de hectolitros.

Em seu release de resultados, a companhia explica que o desempenho foi puxado principalmente pelo crescimento da receita líquida por hectolitro (ROL/hl) de 19,7% no quarto trimestre de 2022.

Em 2023, a medida que procuramos manter nosso momentum de receita líquida construído nos últimos três anos, esperamos que nosso crescimento da receita seja mais impulsionado pelo desempenho da receita líquida por hectolitro do que pelo volume escreve a companhia.

No acumulado de 2022, a Ambev fechou o ano com faturamento 19,8% superior ao de 2021 e um volume 3% maior, impulsionado por “marcas saudáveis, premiumização e inovação”, segundo a companhia.

Os papéis ordinários da Ambev fecharam o pregão de ontem em alta de 0,60%, a R\$ 13,47. No acumulado dos últimos 12 meses, a ação recua 7,44%.

A Ambev prevê um aumento de 6% a 9,9% no custo dos produtos vendidos para seu negócio de cervejas no Brasil, refletindo a perspectiva de avanço dos índices inflacionários e do preço de algumas commodities.

O fato relevante foi divulgado pela maior cervejaria do mundo (BOV:ABEV3) nesta quinta-feira (2).

A projeção vem com a tendência dos últimos relatórios Focus do Banco Central, que têm registrado avanços na estimativa para o crescimento do Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) por 11 semanas consecutivas. Na última versão do boletim, os agentes de mercado previam um avanço de 5,9% no IPCA neste ano.

De acordo com a Ambev, a projeção de CPV para seu negócio cervejeiro no Brasil exclui do cálculo os produtos que não são produzidos por ela, mas vendidos em suas plataformas de marketplace Zé Delivery e BEES.

Em balanço também divulgado, a maior cervejaria do mundo reportou lucro líquido ajustado de R \$5,30 bilhões no quarto trimestre de 2022, alta 3,64% na base anual, com impacto positivo de uma menor alíquota efetiva de impostos.

### **3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS**

O aumento no custo dos produtos vendidos pela Ambev (ABEV3), que pesou sobre os resultados do quarto trimestre de 2021, deve seguir impactando os números em 2022, principalmente devido ao preço das commodities, afirmou a gestão da empresa na teleconferência de resultados na tarde desta quinta-feira (24).

O lucro líquido do quarto trimestre da Ambev caiu 45,6% em relação a igual período do ano anterior, para R \$3,747 bilhões. O Ebitda ajustado, que exclui efeitos não recorrentes, caiu 24,1% no quarto trimestre, para R \$6,784 bilhões.

A queda ocorreu mesmo diante de um aumento de 18,6% na receita líquida da companhia na mesma comparação, para R \$22,010 bilhões. Os números ilustram, segundo a gestão, o aumento no custo dos produtos, que subiu 28% no quarto trimestre de 2021 em relação ao igual do ano anterior, para R \$10,496 bilhões.

Para 2022, muitas das preocupações que estavam sobre a mesa no ano passado seguem ameaçando a companhia, segundo o CEO Jean Jereissati, como a pandemia de coronavírus, que ainda pode causar volatilidade, e a inflação, que pressiona a renda disponível da população.

O maior ponto de atenção, porém, segue sendo o aumento dos custos de produção, a diferença é que, neste ano, a maior parte da pressão deve vir do aumento de preços de commodities, e não da variação cambial, que afetou as despesas em 2021. Além disso, o ritmo de aumento de custos deve ser inferior ao registrado no ano passado.

Considerando esses pontos, a expectativa da Ambev é que seu CPV (custo dos produtos vendidos) por hectolitro do segmento de Cerveja Brasil, excluído os efeitos de depreciação e amortização, tenha crescimento entre 16% e 19% em 2022, depois de subir 21,9% no ano passado.

No entanto, a companhia acredita que seu Ebitda deva aumentar mais em 2022 do que em 2021, quando expandiu 11%.

Para isso, a Ambev aposta na estratégia de precificação de seus produtos, que já foi endereçada, segundo o CFO Lucas Lira, e na melhoria do mix de receita ao longo do ano. “A melhoria no mix ajudou muito mais do que os preços em termos de receita. Mas chegamos onde queríamos em precificação, o que dá bom carregamento para 2022”, explica.

Além disso, o avanço das iniciativas digitais da empresa nas plataformas Zé Delivery e BEES traz otimismo para os resultados deste ano, que ainda contará com a Copa do Mundo durante o verão como oportunidade de impulsionar vendas.

Como o mercado vê os resultados?

Para ser consenso entre os analistas: apesar de dados positivos de volume e receitas, o forte impacto das pressões cambiais e das commodities sobre os custos segue um ponto de preocupação.

O Ebitda registrado pela Ambev no quarto trimestre ficou 5% abaixo do esperado pelos analistas BTG Pactual Digital, segundo relatório publicado nesta quinta-feira, enquanto o lucro líquido ficou 10% abaixo da projeção.

Diante deste cenário, a equipe de analistas da Ativa Investimentos reconhece como positivas as iniciativas da Ambev de apostar mais em produtos premium que tem preços mais altos, em inovação e na gestão de receitas.

## O que esperar das ações?

Na visão do BTG Pactual Digital, a expectativa de crescimento do Ebitda da Ambev para 2022 é otimista e pode não se concretizar. “A verdadeira questão continua sendo quanto preço a Ambev pode implantar antes de começar a perder participação de mercado novamente”, dizem os analistas.

Assim, o banco classifica as ações como neutras, com preço-alvo de R \$16, o que representa alta 8% em relação ao preço de fechamento da última quarta-feira (24), de R \$14,81.

A Ativa Investimentos também segue enxergando um “cenário de desafios e volatilidade” à frente, considerando o patamar das commodities, e tem classificação neutra sobre o papel, com preço-alvo de R \$19,20, o que corresponde a valorização de 30%.

A XP Investimentos é mais otimista e, ainda que reconheça os desafios à frente, vê com bons olhos “ a rapidez com que uma empresa com mais 100 anos conseguiu mudar a pior crise de todos os tempos, aumentando sua vantagem sobre seus pares, principalmente na frente comercial”. Com isso, a corretora recomenda compra para a ação, com preço alvo de R \$18,80 upside de 27%.

A Genial Investimentos, por sua vez, reconhece que a Ambev pode se beneficiar em um cenário de melhoria e abertura econômica, mas acredita que é desafiador atingir crescimento robusto mantendo boa rentabilidade. Com isso, a corretora indica a manutenção do papel na carteira, com preço alvo de R \$18 (potencial de alta de 22%).

Por volta das 14h40 desta quarta-feira (24), as ações da Ambev eram negociadas em baixa 2,23%, a R \$14,48%.

### 3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: CRIANDO O NOVO

A Formação para a Vida é um dos eixos do Projeto Pedagógico de Formação por Competências da UNIFEQB.

Esta parte do Projeto Integrado está diretamente relacionada com a extensão universitária, ou seja, o objetivo é que seja aplicável e que tenha real utilidade para a sociedade, de um modo geral.

#### 3.3.1 CRIANDO O NOVO

Pense fora da caixa... com certeza você já deve ter ouvido essa expressão!

Pensar fora da caixa é se livrar das regras impostas pela sociedade, e parar de seguir o efeito manada. Simples, né?

Mas por incrível que pareça, muitas pessoas continuam presas dentro da caixa, e passam a vida inteira na mesma situação.

Eu não estou dizendo que você deve se rebelar contra tudo e todos, mas sim que você deve se tornar uma pessoa QUESTIONADORA.

Muitas vezes tomamos certas atitudes somente porque é o normal. O próprio ciclo de escola/faculdade/ emprego estável/ casar-se/ ter filhos já diz muito sobre isso !!

Você quer mesmo viver uma vida que não foi escrita por você? Você querendo viver seguindo um roteiro?

Creio que a resposta seja não!! Mas você deve estar pensando, como eu faço para começar a pensar fora da caixa?

A resposta é simples: procurando conhecimento.

Quanto mais conhecemos, mais base nós temos para tomar decisões e para formar nossas opiniões.

#### CONHECIMENTO=MAIS ESCOLHAS

Mas como adquirir conhecimento? Lendo mais, conversando com pessoas diferentes das que você costuma conversar, vendo vídeos, ouvindo podcasts... o conhecimento está aí pra todos, e grande parte dele é grátis.

Até mesmo assistindo stories no Instagram você pode estar adquirindo conhecimento hoje em dia, você só precisa seguir as pessoas certas

- Tópico 4: Com vocês: O duplo diamante!

Diamante Duplo, também conhecido como Double Diamond, é um processo muito utilizado porque pode ser empregado em diversos contextos. Ele também está muito relacionado ao Design Thinking, outro processo de resolução de problemas baseado na forma de pensar dos profissionais de design.

E, por ser um método simples, intuitivo e cíclico, o Diamante Duplo pode ser aplicado continuamente nos seus projetos, a fim de solucionar problemas e aprimorar soluções existentes.

Esse processo é dividido em dois momentos, chamados diamantes, e cada um deles tem etapas conhecidas como Divergentes e Convergentes. O primeiro diamante é focado nos problemas. Nele, a etapa divergente busca ampliar seus conhecimentos e explorar profundamente os problemas. Já a etapa convergente é aquela em que vamos convergir nossas pesquisas para um único problema, definindo aquele que vamos solucionar.

O segundo diamante é focado nas soluções. Sua etapa divergente busca explorar todas as possíveis soluções para o problema definido, divergindo ideias, sem se prender em um único resultado. Já na parte convergente, vamos analisar bem as soluções e convergir para uma que seja a melhor para o momento, definindo e priorizando qual solução vamos entregar.

### **3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA**

Hoje em dia vivemos em uma era tecnológica na qual tudo acontece muito rápido, o que hoje é novidade, amanhã já não é mais. Durante todo esse ciclo é muito fácil entrarmos em um processo de produção contínua e automática, no qual a prioridade é sempre lançar algo novo e estar à frente de tudo e todos. Em si, esse processo não é algo negativo, mas com o tempo pode acabar se tornando.

Quando produzimos de forma automática e com muita rapidez, levamos em consideração pontos como investimento, mercado e tempo, mas pode acontecer de deixar de fora o maior interesse de todos: os(as) usuários(as), as pessoas que de fato consumirão esse produto e fará dele algo tão popular.

O grande problema em esquecer a pessoa usuária no processo é que, além de criar produtos desumanizados, as chances de fracasso são muito grandes. As pessoas já não compram mais produtos só porque parecem bons, elas precisam sentir que alguma necessidade ou dor está sendo atendida, ou que estão adquirindo algo valioso.

Então como podemos trazer a pessoa usuária e suas necessidades para o centro do processo de desenvolvimento de produtos, de forma que seja positiva também para a empresa e o mercado? Design Thinking é a resposta!

Design Thinking é uma metodologia de processo de desenvolvimento de produtos que tem como ponto de partida e base, as necessidades e dores das pessoas usuárias. Pensar dessa forma traz maiores garantias de um produto assertivo, humanizado e inovador.

Essa metodologia é baseada em cinco passos principais que criam para as equipes e empresas um processo simplificado. Elas não funcionam como etapas obrigatórias, e sim como uma reflexão sobre a criação de produtos/serviços que serão futuras soluções para dores ou necessidades.

**Empatia** Essa metodologia é baseada em cinco passos principais que criam para as equipes e empresas um processo simplificado. Elas não funcionam como etapas obrigatórias, e sim como uma reflexão sobre a criação de produtos/serviços que serão futuras soluções para dores ou necessidades.

**Definição**, Essa é a etapa de analisar os dados obtidos através das pesquisas e definir melhor o problema a ser atacado. Nesse momento, podemos confirmar se a dor/necessidade que detectamos no início do projeto estava de fato correta, ou descobrir se era algo totalmente diferente.

Idealização, Após definir o real problema e conhecer bem a pessoa usuária, vamos para a etapa de pensar nas possíveis soluções. O conhecimento reunido com as pesquisas fará completa diferença para ter ideias criativas, inovadoras e assertivas.

Prototipagem , Nessa etapa, as melhores ideias serão escolhidas e estruturadas para virarem as possíveis soluções para o problema definido. Com a solução já desenvolvida, é preciso testar para verificar se o problema está sendo realmente solucionado ou se será preciso repensar a ideia estruturada.

Esse processo que a metodologia sugere não é garantia de sucesso completo, mantenha em mente que é totalmente normal chegarmos ao final e percebermos que a solução criada não funciona, fazendo com que voltemos para a etapa de idealização, ou até mesmo para o início. Porém, esses passos garantem que o problema será o centro do desenvolvimento dos produtos, e que a solução criada vai ao encontro com as necessidades da empresa e da pessoa usuária igualmente.

Uma dica super importante sobre o processo de Design Thinking é: para evitar frustrações, se apaixone pelo problema e não pela solução. Isso ajuda a diminuir as grandes expectativas em cima das ideias estruturadas e lidar melhor com a ansiedade se alguma tentativa falhar. O Design Thinking é uma metodologia que beneficia não apenas as pessoas usuárias, mas também facilita o processo de criação das equipes e traz produtos inovadores para as empresas.

Sua popularidade tem crescido muito por se adaptar bem em um período tão tecnológico e de evolução rápida que o mercado está vivendo atualmente. Em um dia algo é novidade, e no outro muitas empresas estão oferecendo a mesma coisa. O Design Thinking ajuda os negócios a se manterem à frente sem entrar em um ritmo tão alucinante de criação.

O Design Thinking não é uma metodologia feita para criar produtos e serviços em uma semana, ou seja, em pouquíssimo tempo, mas sim feita para criar processos aptos a acolher um desenvolvimento que gere valor e que seja saudável, eficiente, criativo, assertivo e, principalmente, humanizado.

## **4. CONCLUSÃO**

Conclui-se que, para uma empresa do porte da Ambev, uma gestão de cadeia logística eficiente é de extrema importância, podendo tanto interferir no resultado da companhia quanto no produto final oferecido ao cliente, com isso, a forma feita pela AMBEV, com inúmeras distribuições espalhadas pelo Brasil, hoje realmente é a mais eficiente, reduzindo as distâncias territoriais de um país continental como o Brasil, reduzindo custo e prazos de entregas, com isso, a empresa consegue ter melhores resultados financeiros e no seu balanço.

## REFERÊNCIAS

Gestão da cadeia de valor e desenvolvimento de produtos - Disponível em <https://saclogistica.com.br/a-logistica-da-ambev/> acesso em 20/03/2023

Estratégia em logística - disponível em:

<https://www.ambev.com.br/sites/g/files/wnfebl5836/files/Relat%C3%B3rio-Anual-e-de-ESG-Ambev-2021.pdf> acesso em 20/03/2023

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

<https://br.advfn.com/jornal/2023/03/ambev-abev3-lucro-ajustado-de-r-5-3-bilhoes-no-4t22-alta-de-36-4-e-espera-custos-menores-em-2023#>

<https://trademap.com.br/agencia/mercados/plano-da-ambev-abev3-para-contornar-alta-dos-custos-em-2022>

## **ANEXOS**

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

## **RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO**

O Projeto Integrado faz parte da extensão Universitária. O grupo aplica os conhecimentos adquiridos em sala de aula, desenvolvendo estudos de caso aplicados em empresas reais e além disso, utilizam os temas de Formação para a Vida, para construir algo direcionado para a sociedade. Esta parte do projeto, está destinada ao relatório de autoavaliação dos integrantes do grupo. O relatório foi desenvolvido, para registrar essa atividade extensionista, que fará parte do currículo de cada estudante.

A equipe deve desenvolver um relatório com o conteúdo igual para todos os integrantes, mas, cada estudante deve replicar o conteúdo e colocar seu nome de forma individual, o nome dos integrantes deve estar no final do relatório, conforme campo disponível. Por esse motivo, estão disponíveis cinco anexos do relatório, destinados um para cada integrante do grupo.

## RELATÓRIO FINAL DAS ATIVIDADES DE EXTENSÃO

1. IDENTIDADE DA ATIVIDADE					
RELATÓRIO:					
CURSO: Administração					
MÓDULO: Gestão de cadeia de valor					
PROFESSOR	RESPONSÁVEL:	Elaine	Cristina	Paina	Venâncio e
Renata E. de Alencar Marcondes					
ESTUDANTE: George Wilson Vieira					
PERÍODO DE REALIZAÇÃO: 1º Trimestre de 2023					

2. DESENVOLVIMENTO					
<p>Contextualização: Descreva de forma simples e objetiva, o contexto do projeto como um todo, o que foi proposto e o que foi desenvolvido pela equipe</p> <p>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 produção, estocagem e controle</p>					
<p>Desafio: De forma breve, defina junto com a equipe, quais foram os maiores desafios encontrados no decorrer do Projeto.</p> <p>O maior desafio é a gestão de tempo de cada integrante e também a falta de conteúdos da empresa</p>					
<p>Cronograma das Ações: Neste Campo, descreva como foi definido o cronograma da equipe, dentro do período de desenvolvimento.</p> <p>Basicamente dividimos em partes o trabalho e cada integrante escolhe os temas que possui mais facilidade e caso tenha alguma dificuldade ele irá conversar com a equipe para que possamos ter uma solução e sempre deixamos tudo pronto aproximadamente 3 dias antes da entrega do p.i.</p>					
<p>Síntese das Ações: Neste campo, descreva uma síntese das ações que foram desenvolvidas no decorrer do PI, tais como, encontros remotos ou presenciais, ou até mesmo as buscas de informações nas empresas utilizadas na elaboração do PI.</p>					

a. Aspectos positivos: é possível encontrar uma grande quantidade de informações da empresa, porém nem sempre está atualizada para o ano que estamos, a facilidade de podermos estar elaborando o trabalho em nosso tempo livre.

b. Dificuldades encontradas: Muita dificuldade de ter encontros remotos pois nem todos estão disponíveis no momento, é um pouco desgastante encontrar determinadas informações da empresas, pois não conseguimos agendar visitas pois cada estudante mora em cidades diferentes.

c. Resultados atingidos  
Com base nas disciplinas estudadas adquirimos conhecimentos sobre a cadeia de valor empregada nas empresas, as principais estratégias logísticas adotadas pelas empresas que muitas vezes levam à uma vantagem competitiva e um diferencial frente às outras instituições essas e outras disciplinas cursadas no trimestre são muito importantes para entender os diferentes processos que se encontram dentro das empresas

d. Sugestões / Outras observações

### 3. EQUIPE DOS ESTUDANTES NO PROJETO

RA 1012019200127	NOME George Wilson Vieira
RA 1012020100149	NOME Giovanni Battistini
RA 1012021200117	NOME Gustavo Endrigo Costa Bertheim
RA 1012019100279	NOME Thiago da Silva Gularte

## RELATÓRIO FINAL DAS ATIVIDADES DE EXTENSÃO

4. IDENTIDADE DA ATIVIDADE					
RELATÓRIO:					
CURSO: Administração					
MÓDULO: Gestão de cadeia de valor					
PROFESSOR	RESPONSÁVEL:	Elaine	Cristina	Paina	Venâncio e
Renata E. de Alencar Marcondes					
ESTUDANTE: Giovanni Battistini					
PERÍODO DE REALIZAÇÃO: 1º Trimestre de 2023					

5. DESENVOLVIMENTO					
Contextualização: Descreva de forma simples e objetiva, o contexto do projeto como um todo, o que foi proposto e o que foi desenvolvido pela equipe					
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 produção, estocagem e controle					
Desafio: De forma breve, defina junto com a equipe, quais foram os maiores desafios encontrados no decorrer do Projeto. O maior desafio é a gestão de tempo de cada integrante e também a falta de conteúdos da empresa					

**Cronograma das Ações:** Neste Campo, descreva como foi definido o cronograma da equipe, dentro do período de desenvolvimento.

Basicamente dividimos em partes o trabalho e cada integrante escolhe os temas que possui mais facilidade e caso tenha alguma dificuldade ele irá conversar com a equipe para que possamos ter uma solução e sempre deixamos tudo pronto aproximadamente 3 dias antes da entrega do p.i.

**Síntese das Ações:** Neste campo, descreva uma síntese das ações que foram desenvolvidas no decorrer do PI, tais como, encontros remotos ou presenciais, ou até mesmo as buscas de informações nas empresas utilizadas na elaboração do PI.

e. Aspectos positivos: é possível encontrar uma grande quantidade de informações da empresa, porém nem sempre está atualizada para o ano que estamos, a facilidade de podermos estar elaborando o trabalho em nosso tempo livre.

f. Dificuldades encontradas: Muita dificuldade de ter encontros remotos pois nem todos estão disponíveis no momento, é um pouco desgastante encontrar determinadas informações da empresas, pois não conseguimos agendar visitas pois cada estudante mora em cidades diferentes.

g. Resultados atingidos  
Com base nas disciplinas estudadas adquirimos conhecimentos sobre a cadeia de valor empregada nas empresas, as principais estratégias logísticas adotadas pelas empresas que muitas vezes levam à uma vantagem competitiva e um diferencial frente às outras instituições essas e outras disciplinas cursadas no trimestre são muito importantes para entender os diferentes processos que se encontram dentro das empresas

h. Sugestões / Outras observações

## 6. EQUIPE DOS ESTUDANTES NO PROJETO

RA 1012019200127	NOME George Wilson Vieira
RA 1012020100149	NOME Giovanni Battistini
RA 1012021200117	NOME Gustavo Endrigo Costa Bertheim
RA 1012019100279	NOME Thiago da Silva Gularte

## RELATÓRIO FINAL DAS ATIVIDADES DE EXTENSÃO

7. IDENTIDADE DA ATIVIDADE						
RELATÓRIO:						
CURSO: Administração						
MÓDULO: Gestão de cadeia de valor						
PROFESSOR	RESPONSÁVEL:	Elaine	Cristina	Paina	Venâncio	e
Renata E. de Alencar Marcondes						
ESTUDANTE: Gustavo Endrigo Costa Bertheim						
PERÍODO DE REALIZAÇÃO: 1º Trimestre de 2023						

## 8. DESENVOLVIMENTO

Contextualização: Descreva de forma simples e objetiva, o contexto do projeto como um todo, o que foi proposto e o que foi desenvolvido pela equipe

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 produção, estocagem e controle

Desafio: De forma breve, defina junto com a equipe, quais foram os maiores desafios encontrados no decorrer do Projeto.  
O maior desafio é a gestão de tempo de cada integrante e também a falta de conteúdos da empresa

Cronograma das Ações: Neste Campo, descreva como foi definido o cronograma da equipe, dentro do período de desenvolvimento.

Basicamente dividimos em partes o trabalho e cada integrante escolhe os temas que possui mais facilidade e caso tenha alguma dificuldade ele irá conversar com a equipe para que possamos ter uma solução e sempre deixamos tudo pronto aproximadamente 3 dias antes da entrega do p.i.

Síntese das Ações: Neste campo, descreva uma síntese das ações que foram desenvolvidas no decorrer do PI, tais como, encontros remotos ou presenciais, ou até mesmo as buscas de informações nas empresas utilizadas na elaboração do PI.

i. Aspectos positivos: é possível encontrar uma grande quantidade de informações da empresa, porém nem sempre está atualizada para o ano que estamos, a facilidade de podermos estar elaborando o trabalho em nosso tempo livre.

j. Dificuldades encontradas: Muita dificuldade de ter encontros remotos pois nem todos estão disponíveis no momento, é um pouco desgastante encontrar determinadas informações da empresas, pois não conseguimos agendar visitas pois cada estudante mora em cidades diferentes.

k. Resultados atingidos  
Com base nas disciplinas estudadas adquirimos conhecimentos sobre a cadeia de valor empregada nas empresas, as principais estratégias logísticas adotadas pelas empresas que muitas vezes levam à uma vantagem competitiva e um diferencial frente às outras instituições essas e outras disciplinas cursadas no trimestre são muito importantes para entender os diferentes processos que se encontram dentro das empresas

l. Sugestões / Outras observações

9. EQUIPE DOS ESTUDANTES NO PROJETO	
RA 1012019200127	NOME George Wilson Vieira
RA 1012020100149	NOME Giovanni Battistini
RA 1012021200117	NOME Gustavo Endrigo Costa Bertheim
RA 1012019100279	NOME Thiago da Silva Gularte

## RELATÓRIO FINAL DAS ATIVIDADES DE EXTENSÃO

10. IDENTIDADE DA ATIVIDADE
RELATÓRIO:
CURSO: Administração
MÓDULO: Gestão de cadeia de valor

PROFESSOR RESPONSÁVEL: Elaine Cristina Paina Venâncio e Renata E. de Alencar Marcondes
ESTUDANTE: Thiago da Silva Gularte
PERÍODO DE REALIZAÇÃO: 1º Trimestre de 2023

## 11. DESENVOLVIMENTO

Contextualização: Descreva de forma simples e objetiva, o contexto do projeto como um todo, o que foi proposto e o que foi desenvolvido pela equipe

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 produção, estocagem e controle

Desafio: De forma breve, defina junto com a equipe, quais foram os maiores desafios encontrados no decorrer do Projeto.  
O maior desafio é a gestão de tempo de cada integrante e também a falta de conteúdos da empresa

Cronograma das Ações: Neste Campo, descreva como foi definido o cronograma da equipe, dentro do período de desenvolvimento.

Basicamente dividimos em partes o trabalho e cada integrante escolhe os temas que possui mais facilidade e caso tenha alguma dificuldade ele irá conversar com a equipe para que possamos ter uma solução e sempre deixamos tudo pronto aproximadamente 3 dias antes da entrega do p.i.

Síntese das Ações: Neste campo, descreva uma síntese das ações que foram desenvolvidas no decorrer do PI, tais como, encontros remotos ou presenciais, ou até mesmo as buscas de informações nas empresas utilizadas na elaboração do PI.

m. Aspectos positivos: é possível encontrar uma grande quantidade de informações da empresa, porém nem sempre está atualizada para o ano que estamos, a facilidade de podermos estar elaborando o trabalho em nosso tempo livre.

n. Dificuldades encontradas: Muita dificuldade de ter encontros remotos pois nem todos estão disponíveis no momento, é um pouco desgastante encontrar determinadas informações da empresas, pois não conseguimos agendar visitas pois cada estudante mora em cidades diferentes.

## o. Resultados atingidos

Com base nas disciplinas estudadas adquirimos conhecimentos sobre a cadeia de valor empregada nas empresas, as principais estratégias logísticas adotadas pelas empresas que muitas vezes levam à uma vantagem competitiva e um diferencial frente às outras instituições essas e outras disciplinas cursadas no trimestre são muito importantes para entender os diferentes processos que se encontram dentro das empresas

## p. Sugestões / Outras observações

## 12. EQUIPE DOS ESTUDANTES NO PROJETO

RA 1012019200127	NOME George Wilson Vieira
RA 1012020100149	NOME Giovanni Battistini
RA 1012021200117	NOME Gustavo Endrigo Costa Bertheim
RA 1012019100279	NOME Thiago da Silva Gularte