



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

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA
**COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS-
AMBEV**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2019

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

PROCESSOS GERENCIAIS

PROJETO INTEGRADO

ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

**COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS-
AMBEV**

MÓDULO PROCESSOS GERENCIAIS

GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE
PRODUTOS – PROFª ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS – PROFª RENATA
ELIZABETH DE ALENCAR MARCONDES

ESTUDANTES:

Halex Albert Oliveira Barboza, RA 18001358

Diego Mascarenhas, RA 1012019100196

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2019

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	5
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	5
3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA	5
3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA .	6
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	9
3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS	9
3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS	11
4. CONCLUSÃO	15
REFERÊNCIAS	16

1. INTRODUÇÃO

Este projeto tem por objetivo, explorar os conceitos abordados nas disciplinas de Gestão da Cadeia de Valor e Orçamento de Produtos, e Gestão Estratégica de Custos, através da realização de análise de uma empresa real no âmbito logístico, utilizando os métodos e técnicas abordados nas disciplinas anteriormente mencionadas. A empresa escolhida para a análise foi a COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS-AMBEV, a qual possui suas demonstrações financeiras publicadas no sítio da BM&FBOVESPA.

Essa escolha deu-se pela Abrangência da empresa em todo território nacional, o que demanda de uma Estratégia Logística eficiente para obtenção de bons resultados para a empresa.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS-AMBEV, registrada sob o CNPJ 07.526.557/0001-00, com sede na Rua Dr. Renato Paes de Barros 1017 - 4º andar, São Paulo, SP, exerce as atividades de fabricação e distribuição de cervejas, refrigerantes e bebidas não carbonatadas e não alcoólicas.

A AmBev conta atualmente com cerca de quase 50 mil funcionários, e atua no seguimento de bebidas, mais precisamente cervejas e refrigerantes, detentora de cerca de 30 marcas, figura como líder de vendas no seguimento. Em sua cadeia produtiva atuam como principais fornecedores de matérias-primas, os fornecedores de mate, cevada, lúpulo, água, açúcar, adoçante e gás carbônico, além dos fornecedores de materiais utilizados para embalagem como garrafas de vidro e PET, latas de aço e alumínio, filme plástico (para encolher e esticar), papel, etiquetas, tampas plásticas, metal e caixa-cartão. A AmBev conta com fornecedores nacionais e internacionais, além de fábricas verticalizadas para o fornecimento de malte, concentrado, rolhas, garrafas de vidro e rótulos para a operação Brasil.

Seus principais clientes são bares e restaurantes (60% das vendas) e supermercados (40% das vendas). Os principais concorrentes de mercado atualmente são: HEINEKEN Brasil, Grupo Petrópolis.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

A Empresa AMBEV constitui-se em uma Diretoria Geral Executiva integrada a uma derivação de onze outras diretorias, sendo elas a Diretoria de Gente e Gestão, Financeiro, Relação de Investidores, Refrigerantes, Industrial, Tecnologia da Informação e Serviços Compartilhados, Relações Corporativas e Compliance, Jurídica, Vendas e Marketing e duas últimas sequentes a serem citadas, como referência e abordagem de estudo ao Projeto Integrado, as Diretorias de Suprimentos e de Logística, estas ministradas pelos Diretores Rodrigo Figueiredo e Paulo André Zagman, respectivamente.

Os Diretores executivos gerenciam suas respectivas áreas por um mandato de três anos com possibilidade de reeleição. São profissionais experientes, conhecedores de mercado e atuação da Companhia AMBEV em média de dez anos atuados à empresa. A responsabilidade da Diretoria Executiva é gerir os negócios da AMBEV e apresentar propostas de planejamento a médios e longos prazos ao Conselho de Administração.

3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

Visando sempre superar suas próprias inovações de melhoria e buscando os objetivos de satisfação junto a seus investidores, colaboradores e clientes, compilados à ampliação de seus indicadores de qualidade, a AMBEV buscou no mercado uma ferramenta que permitisse o controle das ações relacionadas à entrega depois que seus caminhões deixassem seus centros de distribuição, assim a empresa passou a utilizar HB.MDM, direcionada à uma solução móvel de gerenciamento nas entregas em tempo real da HBSIS.

Daniel Sgarbi Factore, gerente corporativo de logística, explica que esta inovação logística implantada em 2014, e hoje apurada em toda rota sistêmica da

companhia, menciona que o sistema é aplicado via smartphones e oferece informações em uma única interface para suas equipes estratégicas de planejamento. O sistema possui mais de 3,4 mil caminhões que utilizam o HB.MDM, por onde consegue-se ter maior controle de todas atividades durante as entregas, além de tornar o trabalho das equipes de entrega mais fácil e produtivo, estreitando o relacionamento com o cliente, por onde também podem acompanhar o status das entregas de maneira online.

Fatores ligados à gestão de pessoas também estão entre os pontos positivos relacionados ao uso da tecnologia, Ricardo Lemer, um dos especialistas de gestão logística da AMBEV, salienta que através do HM.MDM a companhia consegue controlar a jornada dos profissionais, otimizando o tempo de trabalho, as rotas e reduzindo as devoluções.

Diante da visibilidade desta ferramenta, identifica-se oportunidade de melhoria no processo Logístico AMBEV, após a implantação e melhoria na subsequência dos anos de 2014 e 2015, as projeções de melhoria no triênio seguinte foram de auxílio na melhoria da evolução nos resultados em devoluções de entrega em pelo menos 40%, e ao menos em 20% na otimização da jornada líquida dos colaboradores, tornando os serviços e resultados cada vez mais ágeis, aproximando o relacionamento com o cliente.

3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA

A AMBEV, por meio de sua gestão executiva, colocou-se de maneira incisiva quanto à sustentabilidade de seus negócios, o qual implicará diretamente em sua cadeia produtiva e seu planejamento tático de controle.

Em 2018 foi lançada uma plataforma sustentável chamada de 100+, firmando o compromisso socioambiental com atuação de cinco pilares; Água, Agricultura, Clima, Energia e Embalagem Circular, onde se busca o elo duradouro entre as Organizações AMBEV objetivando a redução de custos e o consumidor final, este por sua vez prosperado qualidade de vida e maior sustentabilidade para a sociedade.

Sendo sua principal matéria prima do produto final, a água é um importante pilar de sustentabilidade dos produtos AMBEV, visto como objetivo até o ano de 2025, 100%

das comunidades em alto risco deverá ter de forma mensurável, melhor qualidade e disponibilidade hídrica, a fim de também atender toda uma forte demanda em eminente crescimento.

A AMBEV tem menção dos impactos causados pelos seus negócios e valoriza iniciativas que buscam movimentar a bandeira socioambiental por meio de parceiros, auxiliando na economia deste recurso. Nos últimos 15 anos, a cervejaria reduziu em mais de 45% o consumo de água, chegando à marca de 2,86 Litros de água, para cada litro de cerveja produzida, provindos de seu efeito de gestão e de tecnologia engajada.

No segmento de agricultura para com o cultivo da cevada, a AMBEV trabalha com a ferramenta SmartBarley, um programa digital para acompanhamento e análise técnica de seu cultivo, visando sempre a melhoria contínua de seus processos, ao todo são mais de 2.300 agricultores formando uma cadeia logística do Paraná e Rio Grande do Sul, produzindo 170 mil toneladas de cevada por safra.

Unificados ao mesmo conceito os dois pilares, clima e energia, aliam-se às preocupações das Organizações AMBEV, como fonte objetiva que 100% de sua eletricidade comprada sejam advindas de fontes renováveis, além disso, a diminuição quanto à geração de emissões de carbono, estão agregados quanto a sustentabilidade de clima, em meta de 25% em seu fator redutivo. A Ambev mensura a emissão de gases ao efeito estufa e comprometeu-se na redução de CO², geradas em sua cadeia de valor, propondo em parceria junto da montadora Volkswagen, colocar nas ruas o primeiro caminhão 100% elétrico da América Latina, para distribuição urbana. A intenção da Gestão AMBEV, é que até o ano de 2023, 1600 veículos estejam circulando em sua cadeia logística, mantendo as qualidades de serviço e impactando positivamente ao meio ambiente, agregando conceitos e valores para a Cervejaria AMBEV, sendo esta evolução de nossos processos, importante fortificação de produto no mercado.

Com relação às embalagens circulares, também com objetivo proposto até o ano de 2025, será com que 100% dos produtos devam estar em embalagens retornáveis ou que sejam majoritariamente feitas de conteúdo reciclado. A Cervejaria Ambev foi pioneira no Brasil ao criar, em 2012, a primeira garrafa PET feita com material 100% reciclado, inicialmente por meio da garrafa de Guaraná Antarctica de 2 litros. Hoje, a embalagem 100% reciclada é usada em mais de 50% das garrafas PET de Guaraná Antarctica vendido pela Cervejaria. Sua produção trouxe diversos benefícios ao meio

ambiente, como a liberação de 30m³ em aterro sanitário para cada cinco toneladas de PET que deixam de ser descartadas no lixo. Além disso, a fabricação dessa garrafa consome 70% menos energia e 20% menos água em relação à resina virgem, gerando uma economia considerável.

Estes cinco importantes pilares de evolução nas Organizações AMBEV, atrelam-se ao compromisso de manter uma capacidade produtiva controlada, eficiente e expansiva, diminuindo seus custos de produção por meio de inovações do decréscimo de defeitos, sabedora do manuseio de seu tempo, com importante interface de rastreamento sendo base de sua estratégia logística, o qual está sendo talentosamente otimizada por meio de seu planejamento estratégico.

Possuir um canal sustentável para absorção de seus recursos e fontes de matéria prima confiáveis, e sendo eficaz para com seus centros de distribuição e armazenamento, sem sombra de dúvidas implicarão positivamente no custo unitário de seu produto, além da consolidação de mercado.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A Gestão Estratégica de Custos, é uma importante ferramenta de análise que contribui para a maximização dos resultados da empresa, podendo gerar vantagem competitiva quando bem elaborada e aplicada, no entanto é de fundamental importância que os gestores e analistas de custos, saibam como identificar e classificar os custos corretamente, afim de obter informações reais e relevantes como Ponto de Equilíbrio, Margem de Contribuição, Margem de Segurança e Alavancagem Operacional, que auxiliam nas tomadas de decisões.

3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS

Ao analisarmos os custos de uma empresa tomando como base o comportamento desses, podemos classificá-los em Custos Fixos, Variáveis ou Mistos, sendo esse último um custo com características tanto fixas quanto variáveis. A seguir vamos analisar cada um deles:

- **CUSTOS FIXOS:** Como o próprio nome já diz, esses custos não se alteram conforme o volume de produção ou serviço, portanto são custos que a empresa tem que arcar, mesmo que ela não produza nada ao longo de um período. Em contrapartida, se analisarmos os custos fixos em relação ao custo unitário, ou seja, o custo de cada unidade produzida, este tende a diminuir com o aumento do volume total produzido considerando uma certa capacidade produtiva. Vejamos o exemplo na tabela1:

tabela1

PRODUTO	QTD. PRODUZIDA	CUSTO FIXO	CUSTO UNITÁRIO
Cerveja A	10.000,00	20.000,00	2,00
Cerveja A	20.000,00	20.000,00	1,00
Cerveja A	40.000,00	20.000,00	0,50

Podemos citar como exemplo de custos fixos, aluguéis, serviços de limpeza e segurança, depreciação de máquinas, alguns salários de funcionários e até mesmo alguns impostos como IPTU. Segundo informações do site ri.ambev.com.br, atualmente cerca de 20% do CPV (Custo dos Produtos Vendidos) correspondem aos custos fixos e a depreciação dos ativos industriais. Os outros 80% ficam a cargo dos custos variáveis os quais abordaremos a seguir.

- **CUSTOS VARIÁVEIS:** Os Custos Variáveis possuem uma relação diretamente proporcional com o volume de produção ou serviços executados, onde o aumento do volume resulta em um aumento dos Custos Variáveis, e consequentemente a diminuição do volume na diminuição dos Custos Variáveis. Diferentemente dos Custos Fixos, os Custos Variáveis quando analisados em relação ao custo unitário do produto ou serviço, não sofrem alteração. Vejamos o exemplo na tabela 2:

tabela 2

PRODUTO	QTD. PRODUZIDA	CUSTO VARIÁVEL	CUSTO UNITÁRIO
Cerveja A	10.000,00	20.000,00	2,00
Cerveja A	20.000,00	40.000,00	2,00
Cerveja A	40.000,00	80.000,00	2,00

Dos 80% do CPV provenientes dos Custos Variáveis da Ambev, podemos dividi-los em duas linhas de produtos:

- Cervejas: em média 45% do custo variável atualmente é alumínio, 15% malte, 8% adjuntos e 8% mão de obra, o restante é diluído em diversos outros componentes.
- Bebidas não alcólicas: em média 25% do custo variável atualmente é açúcar, 25% resina PET, 20% alumínio e 10% mão de obra, o restante é diluído em diversos outros componentes

- **CUSTOS MISTOS:** Esse tipo de custo engloba características dos Custos Fixos e Variáveis, onde um custo que era Fixo até certo ponto, passa a ser Variável em função do volume de produção ou serviços, como por exemplo a energia elétrica, que é cobrada uma taxa mínima Fixa, mesmo que não se utilize nada, e depois cobrado um valor variável em função da demanda.

3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS

Ao analisarmos os custos sob uma óptica de fabricação dos produtos ou serviços, podemos classificá-los em Diretos ou Indiretos, sendo de suma importância essa classificação para auxiliar nas tomadas de decisões em relação a redução de custos e melhoria no desempenho da empresa.

- **CUSTOS DIRETOS:** Os Custos Diretos são aqueles que podemos facilmente atribuir ao produto fabricado ou ao serviço realizado, ou seja, os materiais e mão de obra que foram utilizados no processo de fabricação ou realização do serviço.

No processo de fabricação de cervejas realizado pela Ambev podemos extrair alguns exemplos de Custos Diretos:

tabela 3

ITEM	CLASSIFICAÇÃO	% NO CUSTO(CPV)
Alumínio	Direto	36%
Malte	Direto	12%
Adjuntos	Direto	6,4%
Mão de Obra*	Direto	6,4%

(*) Somente mão de obra utilizada diretamente na fabricação do produto

- **CUSTOS INDIRETOS:** Ao contrário dos Custos Diretos, os Custos Indiretos não são atribuídos aos produtos ou serviços diretamente, sendo necessário um processo de rateio, ou seja, uma divisão proporcional dos custos entre os produtos fabricados ou serviços realizados. Portanto os

Custos Indiretos começam a existir quando se fabrica mais de um produto ou se oferece mais de um serviço.

Os Custos Indiretos são conhecidos ao final de um período determinado, geralmente um mês, onde após o término desse período é executado o rateio. É importante salientar que o rateio deve ser realizado utilizando-se critérios que melhor atendam as necessidades de visualização das informações.

Aluguel, supervisão, energia elétrica, combustíveis, depreciação, água e material consumido na limpeza são exemplos de custos indiretos, mas é importante lembrar que em alguns casos esses custos podem ser diretos. A seguir temos um trecho extraído da DRE da Ambev, onde se encontram destacados em amarelo alguns Custos Indiretos da Empresa.

Conta	Descrição	01/01/2018 a 31/12/2018	01/01/2017 a 31/12/2017	01/01/2016 a 31/12/2016
7.01	Receitas	76.976.596	73.758.033	71.583.332
7.01.01	Vendas de Mercadorias, Produtos e Serviços	76.727.601	73.674.539	69.654.660
7.01.02	Outras Receitas	298.778	166.599	2.010.817
7.01.03	Receitas refs. à Construção de Ativos Próprios			
7.01.04	Provisão/Reversão de Créds. Liquidação Duvidosa	-49.783	-83.105	-82.145
7.02	Insumos Adquiridos de Terceiros	-28.417.380	-27.140.996	-25.952.460
7.02.01	Custos Prods., Mercs. e Servs. Vendidos	-18.955.201	-17.766.004	-17.604.305
7.02.02	Materiais, Energia, Servs. de Terceiros e Outros	-9.282.669	-9.248.933	-8.227.270
7.02.03	Perda/Recuperação de Valores Ativos	-179.510	-126.059	-120.885
7.02.04	Outros			
7.03	Valor Adicionado Bruto	48.559.216	46.617.037	45.630.872
7.04	Retenções	-3.843.544	-3.486.022	-3.391.158
7.04.01	Depreciação, Amortização e Exaustão	-3.843.544	-3.486.022	-3.391.158

7.04.02	Outras			
7.05	Valor Adicionado Líquido Produzido	44.715.672	43.131.015	42.239.714
7.06	Vlr Adicionado Recebido em Transferência	385.228	468.016	568.732
7.06.01	Resultado de Equivalência Patrimonial	1.040	-3.115	-4.985
7.06.02	Receitas Financeiras	738.815	774.398	895.947
7.06.03	Outros	-354.627	-303.267	-322.230
7.06.03.01	Receita de Dividendos			
7.07	Valor Adicionado Total a Distribuir	45.100.900	43.599.031	42.808.446
7.08	Distribuição do Valor Adicionado	45.100.900	43.599.031	42.808.446
7.08.01	Pessoal	4.464.939	4.315.914	3.682.076
7.08.01.01	Remuneração Direta	3.949.345	3.832.371	3.191.046
7.08.01.02	Benefícios	248.894	239.407	245.299
7.08.01.03	F.G.T.S.	118.113	116.078	115.183
7.08.01.04	Outros	148.587	128.058	130.548
7.08.02	Impostos, Taxas e Contribuições	24.700.335	27.050.929	21.383.688
7.08.02.01	Federais	9.621.961	12.947.689	8.785.455
7.08.02.02	Estaduais	15.049.487	14.075.274	12.572.669
7.08.02.03	Municipais	28.887	27.966	25.564
7.08.03	Remuneração de Capitais de Terceiros	4.558.199	4.381.684	4.659.285
7.08.03.01	Juros	4.224.625	4.088.605	4.373.368
7.08.03.02	Aluguéis	333.574	293.079	285.917

Disponível em: <http://bvmf.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/ResumoDemonstrativosFinanceiros.aspx?codigoCvm=23264&idioma=pt-br>

4. CONCLUSÃO

Na busca por informações para elaboração desse Projeto Integrado, foi possível notar que as informações disponíveis para consulta pública em sua grande maioria, se tratavam de informações limitadas, deixando evidente a importância do Gerenciamento de Custos e Estratégias Logísticas para a empresa Ambev, uma vez que isso se traduz em vantagem competitiva perante seus concorrentes. Mesmo assim, foi possível a absorção dos principais conceitos e uma exploração ainda que não tão aprofundada dos temas propostos para execução do projeto.

REFERÊNCIAS

- DUTRA, René Gomes. Custos - Uma Abordagem Prática – 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.
- PESQUISA. In:Ambev – Relações com Investidores, 2019. Disponível em: <http://www.ri.ambev.com.br/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>Acesso em: 19 set.2019
- PESQUISA. In:Ambev – Juntos por um mundo melhor, 2019. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/>>Acesso em: 19 set.2019
- PESQUISA. In:B3: Com o Mercado para o Futuro, 2019. Disponível em: <http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm?codigo=23264>Acesso em: 19 set.2019