



**UNIFEOB**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS**

**ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE**

**CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROJETO INTEGRADO**

**INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO**

**AMBEV S/A**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

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

**PROJETO INTEGRADO**  
INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO  
**AMBEV S/A**

MÓDULO DE CONTROLADORIA

ANÁLISE DAS DEMONSTR. CONTÁBEIS – PROF. LUIZ F.  
PANCINE

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS – PROF. LUIZ F. PANCINE

ESTUDANTES:

Celso Soares Padilha Júnior, RA 18001803

Ellen Marcondes, RA 18001178

Gabriela Goulardins Simão, RA 1012020100826

Leticia Serrano dos Santos, RA 1012020100532

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>5</b>
3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	6
3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL	10
3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ E DE ATIVIDADE	14
Liquidez seca	16
Liquidez geral	16
Liquidez imediata	17
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	18
3.2.1 CLASSIFICAÇÕES DE CUSTO E DESPESAS	19
3.2.2 PONTO DE EQUILÍBRIO	21
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>25</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>26</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Este projeto tem como objetivo relacionar os indicadores gerenciais para o processo de tomada de decisões das empresas. De modo geral, os indicadores para tomada de decisões são ferramentas extremamente importantes para que os gestores sejam capazes de mensurar a eficiência da empresa, onde agrega a eficiência, lucratividade, produtividade e os dados obtidos por meio desses indicadores também podem fazer com que as decisões sejam mais assertivas, com base em números concretos. Ao mesmo tempo, o processo decisório é simplificado, porque os dados estão disponíveis e são analisados de maneira precisa antes de definir o melhor rumo a seguir.

A análise de dados é uma metodologia extremamente eficiente que, por meio do estudo de informações, buscam-se padrões e conexões. Assim, torna-se possível a construção de modelos matemático capazes de auxiliar no problema daquele negócio. Diversas empresas, como a Ambev, já fizeram uso da análise de dados nos processos internos, experimentando essa ferramenta inovadora.

No processo de tomada de decisões estratégicas, o estudo dos dados permite a comparação das diversas informações relacionadas às opções apresentadas. A partir disso torna-se possível optar pela saída mais assertiva para a empresa.

Por exemplo, no caso da margem operacional é um dos mais importantes indicadores financeiros para tomada de decisão, pois esta análise é responsável por medir a eficiência operacional da sua empresa, determinando o quanto da sua receita líquida é proveniente das suas atividades operacionais.

Esta etapa financeira analisa a margem de lucro líquido dividido dentro de um determinado período de tempo pela receita total, porém leva em consideração não apenas os custos de venda, mas também despesas administrativas, comerciais e operacionais. Ele é muito útil para tomar decisões financeiras imediatas e de longo prazo.

A margem de lucro bruto é semelhante a margem de lucro líquido, a diferença é que neste indicador considera-se apenas fatores de custos de venda e o cálculo é feito

pela divisão entre a receita de determinado período subtraída pelo custo do que foi vendido e a receita total.

Já a análise de índice de endividamento faz a relação entre os passivos e os ativos financeiros do seu negócio. O endividamento se refere a todas as dívidas obtidas para financiar a sua empresa e a sua capacidade de quitá-las e ao mensurar este indicador, é possível saber o quanto das atividades da sua empresa é financiado por terceiros e quanto é financiado por capital próprio. E fazendo uma análise histórica deste indicador, terá acesso a dados sobre o montante de recursos externos utilizados para conduzir a sua empresa. Caso o endividamento esteja muito alto e crescente, é sinal de que você precisa ficar mais atento ao crédito, pois os juros da dívida podem ser bastante prejudiciais a liquidez do seu negócio.

E o ticket médio é um indicador do valor médio de cada venda em determinado período, ou seja, quanto cada cliente gastou na sua loja. Esta análise é importante para que se possa aprimorar as estratégias de venda e de marketing, bem como averiguar a necessidade de investir em treinamento dos colaboradores ou rever a política de preços.

Como fica claro, o objetivo de todos esses indicadores e análises são de extrema importância para a tomada de decisões, permitindo avaliar a estabilidade de suas finanças e a necessidade de implementar ações de melhoria.

Veremos a seguir todas análises e indicadores gerenciais para o processo de tomada de decisões em uma empresa real.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A história da Ambev começou na década de 1880 com a junção de duas cervejarias, a Companhia Antártica Paulista e a Manufatura de Cerveja Brahma & Villeger & Companhia e após isso foi realmente fundada a marca “Ambev” no ano de 1999 por Jorge Paulo Lemann, Marcel Herrmann Telles e Carlos Alberto Sicupira.

As marcas Antártica e Brahma já estavam em processo de expansão na América, estando presentes na Argentina, Bolívia, Paraguai e Uruguai. Após a união a Ambev já iniciou dominando grande parte do setor de bebidas brasileiro e em 1999, com a fusão dessas duas empresas para criar a marca atual, elas empregavam cerca de 16 mil pessoas e hoje em dia a Ambev emprega mais de 46 mil funcionários ao redor do mundo, com 35 mil colaboradores somente no Brasil.

O motivo para esse grande crescimento após a fusão se dá no incentivo que a Ambev criou no mercado de bebidas dentro do país a partir da ampliação do seu portfólio de produtos, criando novas bebidas com preços acessíveis à população, sem abrir mão da qualidade da marca e isso não fez somente o mercado crescer, como também a própria empresa, que gerou mais empregos e pôde crescer ainda mais nessa última década. Desde então, em mais de um século, a empresa segue crescendo para unir forças e fortalecer ainda mais os vínculos, aumentando os negócios e variando a sua cartela de produtos, diversificando e garantindo a participação nos momentos de comemoração de todos os seus clientes.

A companhia tem como atividade principal a produção e distribuição de bebidas e faz parte do maior grupo fabricante de cervejas do mundo, ao todo são 30 fábricas de bebidas e 100 centros de distribuição que abastecem estabelecimentos comerciais e de revenda. Entre os 18 países das Américas nos quais a Ambev está presente, a empresa é líder em 5 deles: Uruguai, Canadá, Argentina, Paraguai e Bolívia. E o principal compromisso da empresa Ambev é celebrar para continuar presente nos momentos mais especiais, compartilhando todas as conquistas pelos próximos cem anos.

### 3. PROJETO INTEGRADO

Nesta etapa do PI são apresentados os conteúdos específicos de cada unidade de estudo e como são aplicados no respectivo estudo de caso, utilizando para isso, uma empresa real.

#### 3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Com base no site da Bovespa, obtivemos a demonstração contábil dos últimos três trimestre do ano de 2020 da Empresa Ambev S/A, segue as demonstrações para analisarmos, DRE e Balanço Patrimonial Consolidado.

##### DRE

	<b>Acúmulo 12</b>			
	<b>Meses</b>	<b>3T 2020</b>	<b>2T 2020</b>	<b>1T 2020</b>
<b>Receita Líquida</b>	<b>55.679.223</b>	<b>15.604.498</b>	<b>11.615.330</b>	<b>12.602.597</b>
Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-25.247.640	-7.423.149	-5.801.877	-5.643.189
Resultado Bruto	30.431.583	8.181.349	5.813.453	6.959.408
Despesas/Receitas Operacionais	-16.606.760	-4.605.533	-3.911.545	-3.931.621
Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos	13.824.823	3.575.816	1.901.908	3.027.787

Resultado Financeiro	-5.039.642	-1.144.776	-793.735	-1.536.867	-
Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro	8.785.181	2.431.040	1.108.173	1.490.920	
Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro	275.333	-72.072	163.143	-279.668	
Resultado Líquido das Operações Continuadas	9.060.514	2.358.968	1.271.316	1.211.252	
Resultado Líquido das Operações Descontinuadas	7.787.495	7.969.354	5.364.969	172.147	
<b>Lucro/Prejuízo Líquido</b>	<b>9.060.514</b>	<b>2.358.968</b>	<b>1.271.316</b>	<b>1.211.252</b>	

**Balanco Patrimonial Consolidado - 3º Trimestre 2020 - R\$ MILHÕES**

Ativo

Ativo circulante

Caixa e equivalentes de caixa 21.660,5

Aplicações financeiras 1.442,9

Instrumentos financeiros derivativos 198,4

Contas a receber 4.156,9

Estoques 7.341,8

Imposto de renda e contribuição social a recuperar 2.039,0

Demais impostos a recuperar 1.433,9

Outros ativos 39.098,8

**Total do Ativo Circulante: 39.098,8**

**Ativo não circulante**

Aplicações financeiras 188,7

Instrumentos financeiros derivativos -

Imposto de renda e contribuição social a recuperar 3.083,7

Imposto de renda e contribuição social diferidos 6.312,2

Demais impostos a recuperar 1.321,6

Outros ativos 1.823,6

Benefícios a funcionários 77,3

Investimentos 340,2

Imobilizado 25.435,7

Intangível 8.062,7

Ágio 41.312,3

**Total do Ativo não circulante = 87.958,0**

**Total do Ativo = 127.056,8**

Patrimônio líquido e passivo

Passivo circulante

Contas a pagar 16.146,0

Instrumentos financeiros derivativos 302,5

Empréstimos e financiamentos 4.318,2

Conta garantida 678,9

Salários e encargos 1.229,3

Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar 1.316,0

Imposto de renda e contribuição social a recolher 1.317,4

Impostos, taxas e contribuições a recolher 3.265,1

Outros passivos 1.583,7

**Total do Passivo Circulante: 30.275,3**

**Passivo não circulante**

Contas a pagar 709,8

Instrumentos financeiros derivativos 0,9

Empréstimos e financiamentos 2.536,8

Imposto de renda e contribuição social diferidos 3.184,1

Imposto de renda e contribuição social a recolher 2.128,1

Impostos, taxas e contribuições a recolher 686,9

Opção de venda concedida sobre participação em controlada e outros passivos  
4.081,2

Provisões 468,8

Benefícios a funcionários 3.410,6

**Total do Passivo não circulante = 17.207,3**

**Total do Passivo = 47.482,6**

**Patrimônio líquido**

Capital social 57.899,1

Reservas 75.815,3

Ajuste de avaliação patrimonial (61.314,0)

Lucros/ (Prejuízos) acumulados 5.605,9

Patrimônio líquido de controladores 78.006,3

Participação de não controladores 1.567,9

**Total do patrimônio líquido 79.574,1****Total do passivo e patrimônio líquido 127.056,8**

### **3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL**

#### **Análise horizontal**

“A análise horizontal avalia a evolução dos componentes das demonstrações contábeis ao longo do tempo. Logo, para esta análise, são necessárias, no mínimo, demonstrações de dois exercícios consecutivos (ÁVILA, 2006). A análise horizontal demonstra se houve crescimento da empresa, além de acompanhar o desempenho individual de cada conta – ou cada componente – de uma demonstração analisada. A finalidade da análise horizontal é observar a evolução ou involução dos componentes das demonstrações, pois, ao analisar períodos consecutivos de uma demonstração contábil, é possível verificar a ocorrência de disfunções em contas patrimoniais (LIMEIRA et al., 2010). Pode-se verificar em uma análise horizontal, por exemplo, o aumento excessivo em uma despesa administrativa ou uma redução expressiva no lucro da empresa (ÁVILA, 2006).”

“Uma condição fundamental para a análise é que ela deve ser feita utilizando demonstrativos de dois ou mais exercícios (ÁVILA, 2006). Além disso, a análise, a comparação e a interpretação das informações não se aplicam somente a uma situação estática da empresa, como o balanço patrimonial, mas também à situação dinâmica da empresa, como a DRE, na qual lucros e prejuízos são apurados (ÁVILA, 2006). A análise das demonstrações contábeis exige a preparação de informações úteis aos seus usuários, de modo que suas necessidades sejam consideradas previamente à elaboração (ÁVILA, 2006). A preparação das demonstrações contábeis deve passar por uma análise minuciosa das contas patrimoniais e, após isso, devem ser padronizadas, com o objetivo de facilitar a análise e permitir, de uma forma visível, a separação dos bens, direitos e obrigações da empresa (ÁVILA, 2006). A análise de demonstrações busca, basicamente, mostrar ao administrador interno uma avaliação do seu desempenho geral, como forma de identificar as consequências das decisões financeiras tomadas. Já para um analista externo, uma avaliação mais específica da empresa é apresentada, dependendo da posição deste, se credor – liquidez e capacidade de pagamento – ou investidor – retorno do investimento e criação de valor (MARTINS, 2017). 132 Gestão de custos industriais U3 C11 Análise Horizontal Vertical.indd 132 14/09/2017 11:16:28 Segundo Diniz (2014): Através da análise da situação econômica e financeira, possibilitará aos administradores, empresários, investidores e credores avaliar o acerto da gestão econômico-financeira, a necessidade de correção nessa gestão, o retorno e segurança dos investimentos, a garantia dos capitais emprestados e o retorno nos prazos estabelecidos. Conforme Martins (2017), a análise feita por público externo, baseada basicamente em demonstrações publicadas pela empresa, apresenta algumas dificuldades de avaliação, em função das informações limitadas contidas nos relatórios publicados. Uma das técnicas mais simples de aplicação, capaz de gerar informações pertinentes sobre o desempenho empresarial, refere-se à análise horizontal e vertical. Análise horizontal A análise horizontal avalia a evolução dos componentes das demonstrações contábeis ao longo do tempo. Logo, para esta análise, são necessárias, no mínimo, demonstrações de dois exercícios consecutivos (ÁVILA, 2006). A análise horizontal demonstra se houve crescimento da empresa, além de acompanhar o desempenho individual de cada conta – ou cada componente – de uma demonstração analisada. A finalidade da análise horizontal é observar a evolução ou involução dos

componentes das demonstrações, pois, ao analisar períodos consecutivos de uma demonstração contábil, é possível verificar a ocorrência de disfunções em contas patrimoniais (LIMEIRA et al., 2010). Pode-se verificar em uma análise horizontal, por exemplo, o aumento excessivo em uma despesa administrativa ou uma redução expressiva no lucro da empresa (ÁVILA, 2006)."

O ano 2020 do 1º trimestre está definido como ano-base. Aos valores demonstrados nele, atribuímos o valor de 100%. Analisando a DRE, podemos notar que o lucro líquido do exercício aumentou 4.96% no ano 2020 do 2º trimestre e, depois, cresceu 94.75% em 2020 do 3º trimestre, sendo que ambos os valores tomam como base o ano de 2020 do 1º trimestre.

Explicaremos os valores obtidos:

1º trimestre 2020 - Lucro Líquido: **1.211.252**

2º trimestre 2020 - Lucro Líquido: **1.271.316**

3º trimestre 2020 - Lucro Líquido: **2.358.968**

Em relação ao 2º trimestre com o ano base: 1º trimestre:

Valor atual  $1.271.316/1.211.252 = 1.04958$  - vezes 100 =  $104.958 = 4,96\%$  de lucro em relação ao 1º trimestre, ou ano base.

Em relação ao 3º trimestre com o ano base: 1º trimestre:

Valor atual  $2.358.968/1.211.252 = 1.94754$  - vezes 100 =  $194.754 = 94,75\%$  de lucro em relação ao 1º trimestre, ou ano base.

### Análise Vertical

“Ávila (2006) define a análise vertical como aquela na qual comparamos os valores individuais das contas patrimoniais em relação ao valor total deste grupo, o que mostra o percentual de participação de cada conta no valor total do grupo. Para esta análise, utilizamos os dados de um único exercício, pois avalia-se a representatividade

de cada componente das demonstrações para poder identificar aquelas que contribuem de forma mais significativa para o resultado (LIMEIRA et al., 2012).

Para realizar a análise vertical da demonstração do resultado do exercício (DRE), os percentuais são calculados sobre a receita líquida total.”

Os cálculos dos percentuais para a análise vertical da DRE são feitos da seguinte forma:

Na análise vertical da DRE, podemos notar que o custo das mercadorias vendidas representa **47,57%** do faturamento líquido, as despesas operacionais representam **29,51%**, e o lucro líquido do exercício foi de **15,12%** do faturamento.

Usando o ano 2020 do 3º trimestre, temos os seguintes valores:

Receita líquida: **15.604.498**

Custo dos bens e/ou serviços vendidos: **-7.423.149**

Despesas/ Receitas Operacionais: **-4.605.533**

Lucro/Prejuízo Líquido: **2.358.968**

**Primeiro cálculo: Custo das mercadorias = 7.423.149 dividido por Receita Líquida: 15.604.498 = 0.47570 X 100 = 47,57%**

**Segundo cálculo: Despesas Operacionais = 4.605.533 dividido por Receita Líquida: 15.604.498 = 0.29514 X 100 = 29,51%**

**Terceiro cálculo: Lucro Líquido = 2.358.968 dividido por Receita Líquida: 15.604.498 = 0.15117 X 100 = 15,12%**

Neste caso de Análise Vertical só usamos um único período, o 3º trimestre/2020.

### **3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ E DE ATIVIDADE**

“Hoje, é imprescindível compreender a situação econômica e financeira das entidades, as quais precisam apresentar bom desempenho e ter perspectiva de continuidade para que possam competir no mercado altamente competitivo. A análise de indicadores auxilia os analistas ou gestores a comparar padrões e captar tendências, para que sejam capazes de tomar a melhor decisão. Em geral, as entidades utilizam os índices de liquidez para acompanhar a capacidade de saldar seus compromissos financeiros. Diante da análise dos indicadores de liquidez, a gestão analisa se os bens e direitos da entidade são suficientes para liquidar as suas dívidas.”

“A análise das demonstrações financeiras considera o cálculo e a avaliação de quocientes, que relacionam, principalmente, itens e grupos do balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício. A utilização de quocientes permite comparar, por exemplo, o ativo circulante com o passivo circulante, em vez de analisar cada um dos elementos de forma separada (IUDÍCIBUS, 2017). Além disso, o analista consegue comparar os quocientes com padrões preestabelecidos e captar tendências capazes de contribuir para a tomada de decisão. De acordo com Iudícibus (2017), a periodicidade da análise dependerá dos objetivos a serem alcançados pelos interessados. Para finalidades externas, o cálculo anual ou semestral pode atender satisfatoriamente aos interessados. Já para a análise interna, os índices podem demandar acompanhamento mensal, outros, até intervalos mais curtos, dependendo do panorama contábil-financeiro da organização. Os indicadores de liquidez são utilizados para verificar a capacidade de pagamento da entidade (MARION, 2019). Padoveze e Benedicto (2014) afirmam que a palavra liquidez, em finanças, denota a disponibilidade em moeda corrente para realizar pagamentos. Assim, os índices de liquidez permitem medir se os bens e direitos da entidade são suficientes para liquidar as dívidas. O cálculo é realizado por meio da comparação entre as contas do ativo e do passivo no balanço patrimonial da entidade (ALMEIDA, 2019). Os ativos podem ser classificados quanto à sua liquidez. O ativo

mais líquido nas entidades é o dinheiro, disponível em caixa, bancos e aplicações financeiras de curto prazo (disponibilidades). Em seguida, tem-se os valores a receber e os estoques, como os ativos realizáveis. De maneira geral, existem os seguintes índices de liquidez:"

liquidez corrente;

liquidez seca;

liquidez geral;

liquidez imediata.

### **Liquidez corrente**

" Esse quociente relaciona quanto a entidade dispõe de bens e direitos no curto prazo (disponíveis e conversíveis em dinheiro) em relação às suas obrigações no curto prazo (IUDÍCIBUS, 2017). Em geral, é considerado como o melhor indicador de análise de liquidez nas empresas. A liquidez corrente é calculada por meio da seguinte fórmula:

$$\text{Liquidez Corrente} = \text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$$

No numerador, são consideradas diferentes contas, como disponibilidades (caixa e bancos), valores a receber no curto prazo, estoques e despesas pagas antecipadamente. No denominador, estão incluídas as dívidas e obrigações vencíveis no curto prazo, como empréstimos e financiamentos, fornecedores e valores a pagar (impostos, salários, etc.)

Liquidez corrente do 3º trimestre/2020 = ativo circulante/passivo circulante  
 Liquidez corrente = R\$ 39.098,8/R\$ 30.275,3 **Liquidez corrente = 1.29**

De maneira geral, os autores informam que valores acima de 1,0 são bons para as empresas. No entanto, conceituar um índice sem considerar outros parâmetros é uma atitude bastante arriscada, uma vez que é necessário conhecer o setor de atividade e as particularidades do negócio da entidade. Determinados ramos de atividade apresentam indicadores de liquidez inferiores a 1. Além disso, há negócios que apresentam ativos circulantes baixos, seja por operarem com estoque baixo, seja por possuírem uma

política de vendas com cessão de baixo prazo de pagamento das vendas. Portanto, quando se realiza a análise dos indicadores de liquidez de uma organização, é importante compará-la com a média do setor de atividade que a empresa está inserida.”

### **Liquidez seca**

- Este indicador tem uma função bastante similar ao de liquidez corrente, com a diferença de que o estoque não é computado no cálculo do ativo circulante. Isso ocorre devido ao fato de o estoque representar um ativo que, às vezes, pode não estar atrelado diretamente ao patrimônio.
- Ou seja, a liquidez seca vai informar ao gestor o valor real da liquidez do ativo circulante, mesmo que nada no estoque seja vendido ou utilizado. Normalmente, o valor desse indicador fica bem próximo ao da liquidez corrente, porém sempre menor ou igual.
- Seu cálculo é feito utilizando a fórmula conhecida da liquidez corrente. Neste caso, no entanto, retiramos o estoque do ativo circulante e completamos o cálculo dividindo o valor resultante pelo passivo circulante descrito no balanço patrimonial da organização.
- Cálculo da liquidez seca:
- $\text{liquidez seca} = (\text{ativo circulante} - \text{estoque}) / \text{passivo circulante}$

Ativo Circulante = 39.098,8

Estoque = 7.341,8

Passivo Circulante = 30.275,3

$$(39.098,8 - 7.341,8) / 30.275,3 = \text{Liquidez Seca} = 1,04$$

### **Liquidez geral**

O indicador de liquidez geral é aquele que está atrelado às competências de uma empresa no médio e longo prazo. Desse modo, seu cálculo abrange também o ativo e passivo da empresa que superam a estimativa de tempo de 1 ano dentro do balanço.

Em geral, seu uso não é bastante corriqueiro dentro das empresas, principalmente por se tratar de compromissos distantes. Dessa forma, é preciso analisar o indicador de liquidez geral atrelando-o aos demais indicadores descritos acima.

Com uma observação mais profunda desse indicador de longo prazo, o gestor poderá definir se nos últimos anos sua empresa está perdendo ou ganhando liquidez. Assim, poderá traçar planos para o financiamento de seus projetos no futuro, com previsões mais corretas.

Cálculo da liquidez geral:

$\text{liquidez geral} = (\text{ativo circulante} + \text{realizável a longo prazo}) / (\text{passivo circulante} + \text{passivo não circulante})$ .

Realizável a longo prazo:

Soma-se:

Aplicação financeira = 188,70

Imposto de renda a recuperar = 3.083,70

Demais impostos à recuperar = 1.321,60

Imposto de renda e contribuição social diferidos = 6.312,20

Demais impostos à recuperar = 1.321,60

Total = 12.227,80

Cálculo:

Ativo circulante + Realizável a longo prazo/Passivo circulante + Passivo não circulante.

$39.098,80 + 12.227,80 / 30.275,30 + 17.207,30 = 1.08095$

**Liquidez Geral = 1.08**

### **Liquidez imediata**

Este indicador é considerado o de natureza mais conservadora, pois representa todos os valores da empresa que estejam imediatamente à disposição dos gestores, como: o caixa da empresa, conta corrente, investimentos de curto prazo, entre outros. Geralmente, a liquidez imediata da empresa está atrelada à sua capacidade de lidar com emergências financeiras. Desse modo, um alto grau de liquidez imediata, proporciona à empresa uma boa vazão para lidar com as incertezas do mercado de forma ágil.

Sua capacidade de pagamento imediata acaba por excluir do seu cálculo fatores como estoque e as contas a receber, sobrando apenas os valores disponíveis. Veja.

Cálculo da liquidez imediata:

liquidez imediata = disponível / passivo circulante.

Caixa = 21.660,5

Passivo Circulante = 30.275,3

$21.660,5 / 30.275,3 = \text{Liquidez Imediata} = 0,71$

## 3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A Gestão estratégica de custos (GEC), ou contabilidade de custos, é um método de planejamento, avaliação e aperfeiçoamento dos produtos ou serviços de uma empresa que visa providenciar dados que as empresas necessitam para gerar valor, qualidade e oportunidades para clientes, tornando assim a empresa competitiva no mercado.

A GEC é uma ferramenta que as empresas utilizam para potencializar o processo de melhoria contínua e criação de valor, tornando-se possível analisar a cadeia de produção como um todo. E como consequência, alavancar a lucratividade da empresa, quando aplicada corretamente.

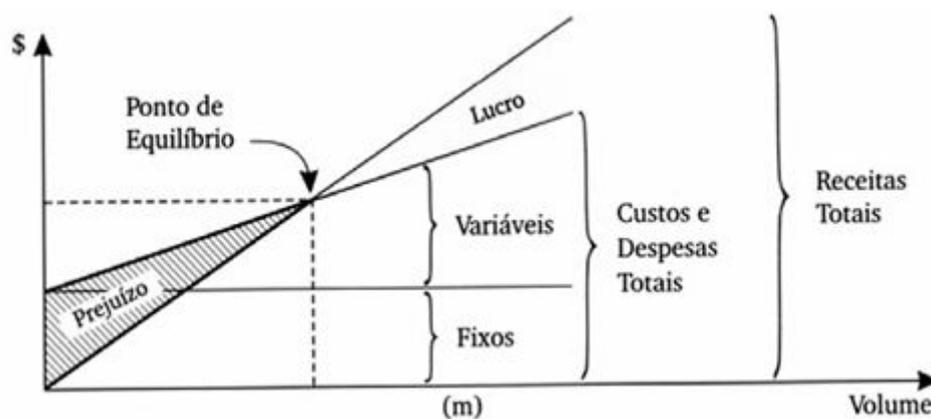
Para colocar em prática essa funcionalidade, a empresa tem que conhecer quais são seus gastos, custos e despesas. Além disso, saber distinguir quais são seus custos diretos, indiretos, fixos e variáveis. Pois tão importante quanto saber cada um deles, é identificar como cada um é distribuído dentro da empresa.

Antes mesmo de entendermos o que são custos e despesas, temos que saber que ambos se englobam em gastos da empresa. E gastos é qualquer coisa que a empresa gasta para manter-se funcionando.

Despesas são classificadas em fixas e variáveis que são os gastos que não estão diretamente ligados à produção de um produto ou a prestação de um serviço, porém são fundamentais para o funcionamento da empresa, como as despesas administrativas por exemplo.

Custos são categorizados em custos diretos e indiretos, custos fixos e variáveis, na qual todos eles impactam de alguma forma o custo final de produção.

O ponto de equilíbrio da empresa, também conhecido como *break-even point* na língua inglesa, é quando o lucro da empresa é zero. Isso significa que os produtos vendidos pagam todos os custos e despesas fixas e variáveis, porém sem lucratividade, não sobrando nada para os sócios.



Fonte: <https://www.david.casarotto/ponto-de-equilíbrio-contábil-financeiro-e-gerencial>

Considerando a empresa AMBEV, conforme escolhida pelo grupo para a realização deste projeto. Calculamos o ponto de equilíbrio contábil com dados fictícios, na qual o lucro operacional é zero, considerando que a empresa vendeu 250 unidades do seu produto, conforme ilustrado na tabela abaixo:

<b>Demonstração do lucro (no ponto de equilíbrio)</b>		
Vendas: 250 unidades a \$ 8,00	\$ 2 000	100%
(-) Custos variáveis: 250 unidades a \$ 2,00	\$ 500	25%
(-) Despesas variáveis: 250 unidades a \$ 0,80	\$ 200	10%
= Lucro marginal	\$ 1 300	65%
(-) Custos fixos	(\$1 300)	65%
= Lucro operacional	\$ 0	0%

Fonte: <https://www.aprovaconcursos.com.br/questoes-de-concurso/questao/631175>

### 3.2.1 CLASSIFICAÇÕES DE CUSTO E DESPESAS

As despesas podem ser classificadas entre fixas e variáveis, na qual as fixas não possuem nenhum tipo de relação com o custo do produto, ou seja, independente se a empresa vender ou não ela terá que arcar com essas despesas, como salário de funcionários, aluguel, material de limpeza e de escritório, entre outros. Já as variáveis possuem uma ligação com o custo do produto, porém indireta, como impostos, custos com matéria prima, frete, logística, etc.

Custo fixo, também conhecido como custo de estrutura, são aqueles custos que estão ligados à produção e conseguimos prever, são os custos que apesar de sofrerem alteração no valor, se repetem todo mês, como mão de obra por exemplo.

Os custos variáveis, são praticamente imprevisíveis, pois ocorrem com menor frequência e estão sujeitos à oscilação pois dependem do resultado da produção. Se as vendas caem, a produção também tem que cair, como consequência diminui os gastos com matéria prima, que apesar de serem gastos que tem todo mês eles variam de acordo com a demanda do produto ou serviço.

Custo direto é aquele que está diretamente ligado com o gasto de produção, como compra de matéria prima, gastos com mão de obra.

Custo indireto também é um gasto ligado à produção, mas a nem sempre é fácil de definir e calcular, por exemplo: saber quanto sua empresa gastou de energia elétrica para produzir um produto. Não é uma conta simples, pois nesse caso você poderia fazer uma simulação e dividir o valor da conta de energia pelo número de produtos produzidos, mas ainda assim não seria o valor exato, porque a empresa também utiliza a energia para o funcionamento de outras coisas e não apenas para a produção. Para facilitar essa conta, utilizamos o critério de rateio, onde é necessário incluir os custos indiretos no custo de produção, para chegarmos num valor mais exato.

No primeiro semestre de 2015, a AMBEV concentrou seu foco na gestão de custos e despesas para enfrentar a crise que passou, que na época a empresa considerou o segundo semestre do mesmo ano desafiador como o primeiro. Nesse período eles mantiveram uma atenção maior nas atuais iniciativas comerciais, para impulsionar o desempenho de vendas no curto prazo.

Em junho de 2015, a Ambev atingiu um aumento de 21,2% na receita líquida, para R\$ 9,91 bilhões, com 3,8% de progresso na operação no Brasil, para R\$ 5,46 bilhões. Já os custos de produtos vendidos aumentaram 24,1%, para R\$ 3,77 bilhões, na qual esse resultado foi afetado devido às pressões inflacionárias, mix de produtos e menor diluição dos custos fixos no Brasil e também pelas operações e proteção ao câmbio com resultados desvantajosos.

Para as despesas com vendas, gerais e administrativas cresceram 15,6% na época, para R\$ 3,12 bilhões. Esse aumento ocorreu em razão de uma base de comparação alta, tendo em conta que a empresa obteve altos gastos com marketing no segundo trimestre do ano anterior, em 2014, no decorrer do grande evento da Copa do Mundo da Fifa que ocorreu no Brasil.

Para o custo de produtos vendidos, desconsiderando os valores de depreciação e amortização no país, estima-se um aumento entre um dígito médio e um dígito alto no ano. A AMBEV preservou ainda a hipótese de progresso das despesas gerais e administrativas abaixo da inflação no ano. De acordo com o Relatório Focus do Banco Central, a inflação para o ano de 2015 era de 9,23%. No final do primeiro semestre, as despesas gerais e administrativas totais da Ambev Brasil aumentaram 0,8%, para R\$ 1,75 bilhão.

### **3.2.2 PONTO DE EQUILÍBRIO**

Existem três categorias de ponto de equilíbrio (PE), sendo Ponto de equilíbrio contábil, financeiro e econômico.

O Ponto de equilíbrio contábil (PEC) é quando dividem os custos e as despesas fixas pela margem de contribuição, tendo como resultado o valor que necessita para igualar os gastos e começar a obter lucro.

O Ponto de equilíbrio financeiro (PEF) é muito semelhante ao PEC, porém ele exclui da conta depreciações e outras despesas que a empresa não precisa obrigatoriamente gastar, sendo importante apenas os gastos realizados para tocar o negócio, como despesas administrativas e custos operacionais.

E por último o Ponto de equilíbrio econômico (PEE), que se refere às escolhas que a empresa faz, que ao escolher um meio, deixa outro de lado, que pode ou não ser mais lucrativo. Por isso, além dos custos, deve-se levar em consideração o custo de oportunidade, pois ele indica o quanto é necessário ganhar para equilibrar esse fator e tornar a opção favorável e lucrativa.

Para calcular o Ponto de Equilíbrio de uma empresa é preciso aplicar as seguintes fórmulas descritas abaixo:

$$\begin{aligned}
 \text{PECq} &= \frac{\text{Gastos Fixos}}{\text{MCUnit}} & \text{PEC\$} &= q \times \text{PVunit.} \\
 \text{PEEq} &= \frac{\text{Gastos Fixos} + \text{Lucro Desejado}}{\text{MCUnit}} \\
 \text{PEF} &= \frac{\text{Gastos Fixos} - \text{Gastos não desembolsáveis}}{\text{MCUnit}}
 \end{aligned}$$

Fonte: <https://www.david.casarotto/ponto-de-equilibrio-contabil-financeiro-e-gerencial>

Isso significa que, baseado nas fórmulas acima, para calcular o PEC é necessário identificar o índice da margem de contribuição e o total dos custos e despesas fixas, e aplicar a fórmula, dividindo um pelo outro.

Para calcular o PEF, você precisa das informações de despesas e custos fixos menos as despesas não desembolsáveis e divide pela margem de contribuição.

Já o cálculo do PEE, a fórmula a ser aplicada é a soma dos custos e despesas fixas mais o lucro desejado, também conhecido como custo de oportunidade, dividido pela margem de contribuição.

Levando em conta a empresa escolhida pelo grupo, a AMBEV, calculamos o ponto de equilíbrio contábil, financeiro e econômico, de acordo com a tabela com números hipotéticos demonstrada abaixo:

		Unitário	Total
( + )	Receita Operacional	R\$ 50,00	R\$ 50.000,00
( - )	Custo dos Produtos (CPV)	R\$ 20,00	R\$ 20.000,00
( - )	Despesas Variáveis	R\$ 15,00	R\$ 15.000,00
( = )	Margem de Contribuição	R\$ 15,00	R\$ 15.000,00
( = )	Margem de Contribuição %	30%	30%
( - )	Custos e Despesas Fixas		R\$ 6.000,00
( = )	Lucro Bruto		R\$ 9.000,00
( = )	Ponto de Equilíbrio (R\$)		R\$ 20.000,00
( = )	Ponto de Equilíbrio (Unidades)		R\$ 400,00

Fonte: <https://www.treasy.com.br/ponto-de-equilibrio-economico/>

Na seta azul, as duas primeiras de cima para baixo, temos a margem de contribuição com total de R\$15.000,00 (quinze mil reais) e também custos e despesas fixas com total de R\$6.000,00 (seis mil reais). Na seta verde, a última, de cima para baixo, temos o ponto de equilíbrio com R\$20.000,00 (Vinte Mil reais) sendo R\$400,00 (quatrocentos) por unidade.

Para ilustrar e esclarecer os pontos de equilíbrio, vamos considerar que a companhia AMBEV pretende vender 1.000 unidades de um determinado produto a R\$ 50 (cinquenta reais) cada. Para produzir cada item, o custo é de R\$ 20 (vinte reais), junto com R\$ 15 (quinze reais) de despesas variáveis. Além de tudo, existe um gasto fixo (custo + despesa fixa) na ordem de R\$ 6.000 (seis mil reais) mensais.

Primeiro passo foi identificar o índice da margem de contribuição, onde dividimos por 100 para chegarmos a um valor decimal, e também o total de despesas fixas. Que na fórmula ficaria R\$6.000,00 (seis mil reais) dividido por 0,3, e como resultado o ponto de equilíbrio contábil seria R\$66.666,00 (sessenta e seis mil e seiscentos e sessenta e seis reais), ou 1.333 (um mil e trezentos e trinta e três) unidades. Baseado neste resultado, podemos afirmar que para a empresa obter seu ponto de equilíbrio, não tendo nenhum prejuízo ou lucro, que ela precisa vender pelo menos 400 unidades do seu produto, faturando R\$20.000,00 (vinte mil reais). Caso a empresa queira começar a obter lucro, ela tem que vender acima desse resultado que chegamos.

Para chegarmos no ponto de equilíbrio financeiro, vamos incluir como despesa não desembolsável a depreciação de ativos no valor de R\$1.500,00 (um mil e quinhentos reais), ou seja, R\$6.000,00 (seis mil reais) de despesas e custos fixos, menos R\$1.500,00 (um mil e quinhentos reais), dividido pela margem de contribuição, por 0,3. Obtemos o PEF com R\$15.000,00 (quinze mil reais) ou 300 (trezentas) unidades.

Já para calcular o ponto de equilíbrio econômico, temos que necessariamente incluir o lucro desejado, que nada mais é que o custo de oportunidade. Então levamos em conta que o fundador da empresa deseja ganhar R\$10.000,00 (dez mil reais) por mês com algum tipo de investimento. Calculamos então R\$6.000,00 (seis mil reais) mais R\$10.000,00 (dez mil reais) dividido por 0,3. Obtendo um ponto de equilíbrio econômico de R\$53.333,00 (cinquenta e três mil e trezentos e trinta e três reais).

## 4. CONCLUSÃO

Portanto, ficou claro a importância que estas duas ferramentas analisadas neste projeto exercem sobre as grandes empresas e multinacionais. É de fundamental importância que as mesmas se adequem à realidade onde a competitividade virou uma palavra frequente no dia a dia das mesmas.

É também de fundamental importância que os gestores e os líderes das empresas tenham informações confiáveis e de fácil acesso de forma bem detalhada, para que possam auxiliá-los na tomada de decisões importantes, beneficiando o bem-estar financeiro de uma organização lucrativa. E para isso, as análises Horizontal e Vertical são fundamentais.

A análise Horizontal nada mais é que uma análise das informações de uma empresa, não somente avaliando a DRE da mesma, mas analisando mais detalhes sendo necessário para isso mais de um período(exercício) para análise. Já a análise Vertical não necessita de mais que um período(exercício) e o enfoque está nos valores de uma coluna, por isso o nome análise Vertical.

A análise Horizontal é um dos caminhos para se fazer análise de demonstrações. É possível por meio dela, por exemplo, decidir se é seguro e lucrativo investir em uma empresa. A principal característica dessa análise é avaliar o comportamento de um determinado elemento contábil ao longo do tempo, como por exemplo a margem de lucro, os gastos, prejuízos(caso houver), sendo por isso de extrema importância para a organização.

Já o cálculo da análise vertical é importante para identificar uma série de questões fundamentais a gestão financeira da empresa, tais como: percentual de receitas a receber no curto e no longo prazo, peso das despesas sobre o patrimônio da empresa, representatividade do estoque sobre o ativo e montante percentual de dívidas e obrigações de curto e longo prazo

Porém, de nada adiantaria esta ótima ferramenta se não utilizada em conjunto com a Gestão Estratégica de Custos. A junção dessas ferramentas de análise contribuirão para o crescimento da empresa. Dessa forma a organização terá ótimas chances de se tornar cada vez mais forte e competitiva no mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

<https://andrebona.com.br/indicadores-de-liquidez-corrente-seca-imediata-e-geral-entenda/> Acesso em 15/11/2020 às 14:40

<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/c8182463-4b7e-408c-9d0f-42797662435e/f9e87795-f428-9c89-9228-809bed64d9ae?origin=1> Acesso em 15/11/2020 às 11:23

[http://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm](http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm) Acesso em 15/11/2020 às 09:15

<https://www.treasy.com.br/blog/ponto-de-equilibrio-economico/> Acesso em 20/11/2020 às 20:12

<https://economia.uol.com.br/noticias/valor-online/2015/07/30/ambev-foco-na-gestao-d-e-custos-e-despesas-para-enfrentar-crise.htm> Acesso em 21/11/2020 às 21:19

[https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2018/08/Relatorio\\_Anuar\\_de\\_Sustentabilidade\\_Ambev\\_2017.pdf](https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2018/08/Relatorio_Anuar_de_Sustentabilidade_Ambev_2017.pdf) Acesso em 24/11/2020 às 23:27

<https://blog.inepadconsulting.com.br/indicadores-para-tomada-de-decisao/> Acesso em 15/11/2020 às 20:17

<https://www.siteware.com.br/lideranca/tomada-decisao-nas-organizacoes/> Acesso em 17/11/2020 às 12:23

<https://www.ambev.com.br/sobre/nossa-historia/> Acesso em 27/11/2020 às 12:45

Plataforma Unifeob de ensino

Receita Federal

Sintegra

## **ANEXOS**

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