



UNIFEOB

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

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

LOGÍSTICA

PROJETO INTEGRADO

**DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E
EMPRESARIAL**

AMBEV S.A.

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

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

PROJETO INTEGRADO
DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E
EMPRESARIAL
AMBEV S.A.

MÓDULO FUNDAMENTOS EMPRESARIAIS

FUNDAMENTOS DE ECONOMIA – PROF^a ELAINA CRISTINA
PAINA VENÂNCIO

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO – PROF^a RENATA
ELIZABETH DE ALENCAR MARCONDES

ESTUDANTES:

FRANCISCO SABINO NETO, RA 1012020200171
IAGO OLIVEIRA DOS SANTOS, RA 1012020100198
LUAN HENRIQUE ONOFRE, RA 1012020100865
TIAGO BASSINELLO, RA 1012020200022

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	5
3.1 FUNDAMENTOS DE ECONOMIA	5
3.1.1 O PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB)	6
3.1.2 DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO	9
3.2 FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO	15
3.2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	16
3.2.2 O MERCADO EXTERNO	19
4. CONCLUSÃO	21
REFERÊNCIAS	22
ANEXOS	24

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste Projeto Integrado, com o tema: Desenvolvimento Econômico e Empresarial, é analisar alguns fatores da economia e como afetam as atividades da empresa.

Usando o conhecimento adquirido nas disciplinas de fundamentos de Economia e fundamentos de Administração, faremos uma breve análise da empresa AMBEV. Sobre o seu ambiente organizacional e desafios de atuação no mercado externo, benefícios e impactos causados no negócio da empresa, onde está inserida. Projeções apresentadas do Produto Interno Bruto (PIB) pelos economistas.

A conclusão desse projeto, nos remete aos assuntos que foram abordados, seus pontos principais e as dificuldades encontradas na sua elaboração. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, enriquecida com informações divulgadas pela empresa em questão, e análises financeiras do mercado atual.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A AMBEV com CNPJ: 07.526.557/0001-00, tendo sua sede situada na Rua Dr. Renato Paes de Barros, 1017, 3º andar, na cidade de São Paulo/SP. Foi criada pelos empreendedores Jorge Paulo Lemann, Marcel Herrmann Telles e Carlos Alberto Sicupira, do Grupo 3G Capital, que desde o início teve uma gestão centrada em desempenho e perseguição das metas financeiras estabelecidas. O lucro líquido da empresa de capital aberto saltou de R\$ 470 milhões em 2000 para R\$ 11,3 bilhões em 2018.

A AMBEV é uma empresa brasileira dedicada à produção de bebidas, entre as quais cervejas, refrigerantes, energéticos, sucos, chás e água. É a 14ª maior empresa do país em receita líquida e controla cerca de 68% do mercado brasileiro de cerveja. Atualmente possui mais de 30 cervejarias, maltarias, refrigeranteiras, fábrica de rótulos, rolha e vidro e 6 centros de excelência espalhadas pelo Brasil. É conhecida pela produção de mais de 25 rótulos de cervejas pilsens, como Skol, Brahma e Budweiser, e cerca de 50 do tipo ale.

Faz parte do grupo Anheuser-Busch InBev desde 2004, quando anunciou fusão com a companhia belga Interbrew. Trata-se do maior fabricante de cerveja do mundo.

Atualmente, a Ambev tem operações em mais 15 países além do Brasil: Canadá, Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai, Uruguai, Guatemala, República Dominicana, Cuba, Panamá, Barbados, Nicarágua, Saint Vincent, Dominica e Antigua.

A trajetória da companhia está registrada no livro "De um Gole Só", escrito pela jornalista Ariane Abdallah. Após entrevistar 170 pessoas, entre ex-funcionários, consultores e executivos, a autora disse que decidiu pelo título para "demonstrar a velocidade" de crescimento. "Em 30 anos, eles foram de uma cervejaria ineficiente para a maior cervejaria do mundo", comentou em entrevista à revista Época.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 FUNDAMENTOS DE ECONOMIA

Em sua última reunião do Copom (234ª Reunião do Copom – 27-28 outubro de 2020), o Banco Central fez uma atualização da conjuntura econômica do país:

Destacou que há bastante incerteza sobre a evolução desse cenário, frente a uma possível redução dos estímulos governamentais e à própria evolução da Covid-19. A pouca previsibilidade associada à evolução da pandemia e ao necessário ajuste dos gastos públicos a partir de 2021 aumenta a incerteza sobre a continuidade da retomada da atividade econômica. O Comitê ponderou que essa imprevisibilidade e os riscos associados à evolução da pandemia podem implicar um cenário doméstico caracterizado por uma retomada ainda mais gradual da economia.

Indicadores recentes mostram uma recuperação desigual entre setores, similar à que ocorre em outras economias. A incerteza sobre o ritmo de crescimento da economia permanece acima do comum, sobretudo para o período a partir do final do ano pela diminuição dos efeitos dos auxílios emergenciais.

As últimas leituras de inflação foram acima do esperado, e o Comitê elevou sua projeção para os meses restantes de 2020. Contribuem para essa revisão a continuidade da alta nos preços dos alimentos e de bens industriais, consequência da depreciação persistente do Real, da elevação de preço das commodities e dos programas de transferência de renda. As expectativas de inflação para 2020, 2021 e 2022 apuradas pela pesquisa Focus encontram-se em torno de 3,0%, 3,1% e 3,5%, respectivamente.

As expectativas de inflação assim como as projeções de inflação de seu cenário básico encontram-se significativamente abaixo da meta de inflação para o horizonte relevante de política monetária; o regime fiscal não foi alterado; e as expectativas de inflação de longo prazo permanecem ancoradas. O Copom assim concluiu que o atual nível de estímulo monetário, produzido pela manutenção da taxa básica de juros em 2,00% a.a. e pelo forward guidance, está adequado.

O cenário básico do Copom para a inflação envolve fatores de risco em ambas as direções: o nível de ociosidade pode produzir trajetória de inflação abaixo do esperado, notadamente quando essa ociosidade está concentrada no setor de serviços; o prolongamento das políticas fiscais de resposta à pandemia que piorem a trajetória fiscal do país, ou frustrações em relação à continuidade das reformas, podem elevar os prêmios de risco.

O Comitê considera que a pandemia deve continuar a ter efeitos diferentes sobre os setores econômicos. Dada a natureza do choque, o setor de serviços deve continuar a apresentar maior ociosidade do que os demais. O Comitê concluiu que a natureza da crise provavelmente implica que pressões desinflacionárias provenientes da redução de demanda podem ter duração maior do que em recessões anteriores.

No curto prazo, a intensidade da recuperação ainda depende da evolução da pandemia, em especial da continuidade da trajetória de redução do número de novos casos e mortes. O efetivo controle da disseminação da Covid-19 é particularmente importante para o setor de serviços, que vem apresentando desempenho inferior aos demais devido às restrições ainda em vigor e ao comportamento cauteloso por parte de consumidores.

Com relação à economia internacional, a recente ressurgência da pandemia e o consequente aumento do afastamento social em algumas das principais economias podem interromper a recuperação da demanda.

3.1.1 O PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB)

Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), PIB é a soma de todos os bens e serviços finais produzidos por um país, estado ou cidade, geralmente em um ano. O PIB não é o total da riqueza existente em um país, esse é um equívoco muito comum, pois dá a sensação de que o PIB seria um estoque de valor que existe na economia, como uma espécie de tesouro nacional.

O PIB é apenas um indicador síntese de uma economia. Ele ajuda a compreender um país, mas não expressa importantes fatores, como distribuição de renda, qualidade de vida, educação e saúde. Um país tanto pode ter um PIB pequeno e ostentar um

altíssimo padrão de vida, como registrar um PIB alto e apresentar um padrão de vida relativamente baixo.

Na realidade, o PIB é um indicador de fluxo de novos bens e serviços finais produzidos durante um período. Se um país não produzir nada em um ano, o seu PIB será nulo.

O PIB mede apenas os bens e serviços finais para evitar dupla contagem. Se um país produz R\$ 100 de trigo, R\$ 200 de farinha de trigo e R\$ 300 de pão, por exemplo, seu PIB será de R\$ 300, pois os valores da farinha e do trigo já estão embutidos no valor do pão. Os bens e serviços finais que compõem o PIB são medidos no preço em que chegam ao consumidor. Dessa forma, levam em consideração também os impostos sobre os produtos comercializados.

Para o cálculo do PIB, são utilizados diversos dados; alguns produzidos pelo IBGE, outros provenientes de fontes externas.

A partir da performance do PIB, pode-se fazer várias análises, tais como:

- Traçar a evolução do PIB no tempo, comparando seu desempenho ano a ano;
- Fazer comparações internacionais sobre o tamanho das economias dos diversos países;
- Analisar o PIB per capita (divisão do PIB pelo número de habitantes), que mede quanto do PIB caberia a cada indivíduo de um país se todos recebessem partes iguais, entre outros estudos.

Projeções do PIB

Relatório divulgado trimestralmente pelo Banco Central (BC), reduziu a projeção de queda da economia brasileira este ano. A estimativa de recuo do Produto Interno Bruto (PIB), passou de 6,4%, previstos em junho, para 5%.

Para 2021, ainda com incerteza acima do comum, a projeção de crescimento é de 3,9%. A perspectiva depende da continuidade do processo de reformas e ajustes

necessários na economia brasileira, condição essencial para permitir a recuperação sustentável da economia.

As atividades da agropecuária, da indústria e de serviços devem avançar 3,4%, 4,5% e 3,7%. A projeção para a agropecuária refleti prognósticos favoráveis para a safra 2020/2021 e recuperação da produção de carne, em especial de bovinos.

Para o setor industrial e de construção, o BC espera por recuperação disseminada, com a produção voltando ao longo do ano aos patamares do período pré-pandemia, em linha com a gradual recuperação do mercado de trabalho e aumento das demandas interna e externa.

As taxas de crescimento esperadas para consumo das famílias, consumo do governo e FBCF (Formação Bruta de Capital Fixo) são 5,1%, 3,8% e 3,9%, respectivamente.

Apesar da redução das transferências governamentais esperada para 2021, o consumo das famílias deve ser favorecido pelas expectativas de recuperação progressiva do mercado de trabalho, aumento da mobilidade, maior acesso a serviços com oferta limitada durante a pandemia, e volta da taxa de poupança das famílias (fração da renda disponível bruta das famílias não destinada ao consumo de bens e serviços) para níveis pré-crise.

Já o consumo do governo deve crescer em 2021 devido ao gradual retorno dos serviços de saúde e educação públicas à normalidade, enquanto a FBCF deve apresentar crescimento em linha com a expectativa de recuperação da indústria de transformação e da construção civil.

As exportações e importações de bens e serviços devem crescer 4,9% e 0,2%, respectivamente. O desempenho das exportações, em linha com a melhora da demanda global, deve ser influenciado pelas vendas das indústrias de transformação e extrativa. Já a modesta recuperação das importações, em cenário de elevação da atividade econômica, é explicada principalmente por a taxa de câmbio real estar mais elevada do que a vigente no período pré-pandemia.

Projeções: taxa de crescimento do PIB e de seus componentes

(Em %)

	Observado				Previsto			
	2018	2019	2020-T1	2020-T2	2020-T3		2020	2021
			Trim. Ano anterior	Trim. Ano anterior	Trim. Ano anterior	Trim. Anterior dessazonalizado		
PIB	1,3	1,1	-0,3	-11,4	-5,4	6,8	-5,0	3,6
Agropecuária	1,4	1,3	1,9	1,2	1,0	0,7	1,6	2,4
Indústria	0,5	0,5	-0,1	-12,7	-4,4	9,9	-4,6	4,3
Serviços	1,5	1,3	-0,5	-11,2	-5,3	6,7	-5,0	3,5
Consumo das famílias	2,1	1,8	-0,7	-13,5	-7,1	7,8	-6,7	4,0
Consumo do governo	0,4	-0,4	0,0	-8,6	-6,5	1,9	-4,2	3,9
FBCF	3,9	2,2	4,3	-15,2	-10,9	6,7	-7,5	4,1
Exportações de bens e serviços	4,0	-2,5	-2,2	0,5	2,5	-0,4	0,3	4,0
Importações de bens e serviços	8,3	1,1	5,1	-14,9	-19,5	-5,5	-10,7	5,4

Fonte: IBGE e Ipea.

Elaboração: Grupo de Conjuntura da Dimac/Ipea.

3.1.2 DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO

O ano de 2019 para a economia foi muito importante, pois as medidas tomadas pelo governo federal - reforma da Previdência, liberação do FGTS e da política de redução da taxa básica de juros Selic por parte do Banco Central - possibilitaram um início do crescimento e aquecimento da economia, setores como agronegócio, varejo e construção civil, eram os carros-chefes, a geração de empregos caminhava a passos largos

Com relação a estratégia de desenvolvimento para o Brasil o governo estabeleceu três possíveis cenários para a evolução da economia brasileira. O primeiro é o de referência, por meio de reformas macro fiscais. Neste caso, o PIB, teria crescimento anual médio de 2021 à 2031 de 2,2% ao ano; e crescimento acumulado entre o ano base (2020) e 2031 de 27% ao ano.

O segundo ponto que o governo trabalha, é o cenário transformador, com reformas amplas e avanço da escolaridade, com previsão para o crescimento anual

médio de 2021 à 2031 do PIB a 3,5% ao ano; e crescimento acumulado de 46,4% nos próximos 10 anos.

Por fim, um terceiro cenário, seria de desequilíbrio fiscal, que prevê as consequências de um quadro sem reformas que permitisse conter a elevação dos gastos públicos obrigatórios.

A Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil está organizada em cinco eixos: econômico, institucional, infraestrutura, ambiental e social. Para cada um deles, foram instituídos desafios, metas e orientações que deverão ser alcançados ao final do período.

Em todos esses eixos, a diretriz principal é elevar a renda e a qualidade de vida da população brasileira com redução das desigualdades sociais e regionais. Segundo o decreto, o último valor disponível de IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), de 2019, foi 0,761. A meta para 2031, dentro de um cenário transformador, é chegar a 0,842.

- Eixo econômico: busca, basicamente, alcançar o crescimento econômico sustentado e a geração de empregos, com foco no ganho de produtividade e na recuperação do equilíbrio fiscal.
- Eixo institucional: tem como objetivo aprimorar a governança pública, com foco na entrega efetiva de serviços ao cidadão e na melhoria do ambiente de negócios, garantindo a soberania e os interesses nacionais.
- Eixo da infraestrutura: prevê fomentar o desenvolvimento do setor, com foco no ganho de competitividade e na melhoria da qualidade de vida, assegurando a sustentabilidade ambiental e propiciando a integração nacional e internacional.
- Eixo ambiental: busca promover a conservação e o uso sustentável dos recursos naturais, conciliando a preservação do meio ambiente com o desenvolvimento econômico e social.
- Eixo social: tem como diretriz promover o bem-estar, a família, a cidadania e a inclusão social, com foco na igualdade de oportunidades e

no acesso a serviços públicos de qualidade, por meio da geração de renda e da redução das desigualdades sociais e regionais.

Segundo o diretor de Estudos e Políticas Macroeconômicas do IPEA, para o Brasil retomar o crescimento é preciso investir na educação, nas questões sociais e no desenvolvimento tecnológico. A educação é um importante instrumento para o crescimento de longo prazo, porque você permite uma melhora da produtividade da população. Os programas sociais possibilitam que os mais necessitados tenham acesso ao básico para sobreviver. O avanço tecnológico permite que o país, possa a utilizar as tecnologias que o tornem capaz de competir no mercado internacional.

Desenvolvimento e crescimento em 2020.

Todo o cenário estava desenhado para que 2020 a economia fosse como uma “fênix”. Porém, nem os mais pessimistas poderiam prever que algo tão insignificante como um vírus, pudesse parar a economia não só do Brasil, mas como do mundo, COVID – 19 ou corona vírus.

Nos meses de fevereiro e março, comércios, viagens, empresas, escolas... tudo entrava em lockdown, frases como “se puder fique em casa”, uso de máscaras, álcool em gel passavam a fazer parte do cotidiano das pessoas. Todas as medidas adotadas para tentar parar o contágio do COVID -19.

Para tentar manter os serviços público funcionando o governo federal acelerou a implementação dos serviços públicos ao cidadão, por meio digital. Isso representa uma economia de mais de R\$ 2 bilhões e a possibilidade de solucionar 88,6 milhões de demandas por ano sem exigir deslocamentos da população. Atualmente, 60% dos 3,7 mil serviços do Governo Federal estão disponíveis na forma digital, tanto em aplicativos das lojas oficiais do governo quanto no portal Gov.br. Foram mais de 345 serviços digitais que foram disponibilizados para a população.

Além dessas medidas o decreto de calamidade pública pelo Senado Federal permitiu ao governo ampliar seus gastos e afrouxou o controle fiscal das contas públicas. Foram tomadas as seguintes medidas:

- *Coronavoucher*: lei 13.982/20 prevê uma renda básica emergencial no valor R\$ 600 a trabalhadores informais, autônomos e sem renda fixa, durante a crise provocada pela pandemia do novo corona vírus. O valor pode chegar a R\$ 1.200 em famílias chefiadas por mulheres;
- *Crédito para manutenção de empregos*: medida provisória 935/2020 libera crédito de R\$ 51,6 bilhões para manutenção de empregos. A verba é destinada à execução do "Benefício Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda", mencionado na MP/936. O programa tem como objetivo reduzir os impactos sociais relacionados à pandemia, por meio do pagamento de um auxílio financeiro a trabalhadores que tiverem jornada reduzida ou contrato suspenso;
- *Redução de jornadas de trabalho e salários*: a MP 936/2020 visa evitar demissões em massa por conta da crise causada pela doença. Ela traz novas regras que tratam da redução de jornadas e salários e suspensão do contrato de trabalho durante o período de calamidade pública. A decisão permite que empresas façam acordo direto com o empregado para em até 70% a jornada e salários de funcionários, sem intervenção de sindicatos, por até três meses;
- *Redução de jornadas de trabalho e salários*: a MP 936/2020 visa evitar demissões em massa por conta da crise causada pela doença. Ela traz novas regras que tratam da redução de jornadas e salários e suspensão do contrato de trabalho durante o período de calamidade pública. A decisão permite que empresas façam acordo direto com o empregado para em até 70% a jornada e salários de funcionários, sem intervenção de sindicatos, por até três meses;
- *Liberação de recursos para Estados e Municípios*: a MP 938/2020 libera R\$ 16 bilhões aos estados e municípios durante quatro meses. A verba garante a manutenção dos recursos disponibilizados no ano passado, mesmo com a queda na arrecadação federal e dos estados. Serão transferidos R\$ 8,1 bilhões para os municípios e R\$ 7,8 bilhões para os estados;
- *Calendário escolar flexível*: a Medida Provisória 934/2020 diz que as escolas de educação básica e instituições de ensino superior, públicas e privadas,

poderão distribuir a carga horária em um período menor do que o previsto na legislação;

- *Zerar IOF no crédito:* decreto 10.305/2020 zera a alíquota do Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) cobrada em operações de crédito. A retirada do imposto vai contemplar operações contratadas entre 3 de abril e 3 de julho deste ano. Atualmente, o IOF para operações de crédito é de 3% ao ano;
- *Prorrogação da entrega do IRPF:* Instrução Normativa 1.930/2020 prorroga em dois meses a entrega da declaração do imposto de renda;
- *Suspensão do pagamento do FGTS:* circular 897/2020 permite a suspensão do pagamento do FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço) dos meses de março, abril e maio, incluindo empregadores de trabalhadores domésticos;
- *Adiar pagamento de Contribuição Previdenciária:* portaria 139/2020 prorroga o prazo de pagamento de importantes tributos. As contribuições previdenciárias pagas pelas empresas relativas a março e abril de 2020, e os pagamentos do PIS e da Cofins referentes ao mesmo período deverão ser pagos entre julho e setembro deste ano. Com a decisão, os principais impostos federais têm o pagamento adiado.

Além de outras medidas na área da saúde, econômica, administrativa de segurança pública, ao total foram cerca de 28 medidas do governo federal, junto com os estado e municípios.

AMBEV

Mesmo sendo uma das maiores cervejarias do mundo, a AMBEV, também sofreu os impactos da coronavírus. Ela terminou o ano de 2019 com seus papéis valendo 18,67, mas no dia 24 de março, quando começou o isolamento social no Estado de São Paulo, o papel da companhia era cotado a R\$ 11,29.

A empresa fez uso de todas as medidas do governo, e ainda tomou suas próprias medidas, que somam cerca de 110 milhões, visando o bem de seus funcionários e da comunidade, destacamos algumas:

- *Álcool em Gel:* para ajudar no combate ao novo coronavírus, a Ambev usou o etanol de suas cervejarias para produzir 1,2 milhão de unidades

de álcool gel em embalagens de 237ml. Para a distribuição das primeiras 500 mil unidades foram priorizados hospitais públicos nas áreas mais afetadas das cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília, conforme orientação das secretarias de saúde;

- *Ampliação do Hospital:* em parceria com a Prefeitura de São Paulo, a Gerdau e o Hospital Albert Einstein, a Ambev está ampliando em 100 leitos o Hospital do M'boi Mirim, em São Paulo;

- *Face shield:* fabricação de 3 milhões de máscaras do tipo face shield, que cobrem o rosto todo, e doar para profissionais de saúde do país;

- *Para os funcionários:* funcionários de escritório e grupo de risco trabalho home office; para os que trabalham nas fábricas, protocolos de higiene e segurança redobrados, o número de pessoas em áreas comuns e nos fretados foi diminuído. Uso de termômetros para aferir a temperatura dos funcionários e adotado o “lava pés”, uma prática extra que identificamos para higienização.

- *Mapeamento Preventivo de Interação (MPI):* um aplicativo para smartphones que usa bluetooth para mapear as aproximações físicas entre funcionários dentro das fábricas. Com o aplicativo, caso um funcionário teste positivo para COVID-19, é possível saber quais foram suas interações com outras pessoas e quanto tempo elas duraram, mapeando quem são as pessoas possivelmente infectadas.

Mesmo com seus lucros em baixa, a Ambev também volta o foco para o momento em que garçons poderão retirar das geladeiras as garrafas da bebida para as mesas, mesmo mais distantes do que o antigo normal.

3.2 FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO

Antes de aprofundarmos nos fundamentos da administração, é interessante, fazer um breve estudo da etimologia desta palavra, Administração, tem sua origem no latim, na palavra *minus*, que significa menos. Com o tempo, *minor* se transformou em *minister* para se referir aos servos e criados. No entanto, mais tarde, a conotação deste termo passou a ser utilizado para sacerdotes, servos de Deus. Esta palavra possuía um sentido de desempenhar um cargo importante ou servir à uma personalidade importante. Em outras palavras, consistia em administrar ou organizar algo. Para somar o sentido de desempenho de uma atividade, foi anexado o prefixo *AD*, que significa junto. Assim sendo, *administer* – administrar – significa servir ou ajudar junto a: uma instituição, governo, empresa. A palavra chegou à grafia atual – administração – apenas a partir do século XV.

Ao longo dos anos foram criadas inúmeras teorias e pensamentos sobre o que vem a ser a administração, com isso pode-se esquecer o básico o verdadeiro significado dela. Para Peter Drucker, considerado o “pai” da administração, ela nada mais é que: “um processo operacional composto por funções como planejamento, organização, direção e controle.”

O processo administrativo é dividido nas seguintes etapas:

- Planejamento: caracteriza-se pela forma com a qual as pessoas e as empresas se relacionam com o futuro. Para as organizações, o planejamento é fundamental, pois estabelece uma relação que pode acontecer, fazendo com que a empresa faça uma simulação de seu futuro.
- Organização: define-se como os requisitos externos. Como exemplo quando uma organização compra equipamentos, aumenta sua estrutura ou contrata pessoas, preparando-se e se planejando.
- Direção: função da direção é ativar as pessoas através de procedimentos, tais como ordem, comunicação, motivação, coordenação e liderança. Dinamizar o processo é ativar as pessoas ao processo de desenvolvimento, satisfazendo o colaborador e a organização em busca da realização de seus objetivos.

- Controle: função que determina que os demais recursos e valores funcionem dentro de limites estabelecidos. Esta função também é avaliada, comparada e medida por seu desempenho, visto se tratar de ações de correção.

Enfim, planejamento, organização, direção e controle são as funções administrativas básicas, que funcionam como pilares para a gestão organizacional. Sem uma delas, o processo administrativo se torna ineficaz e a empresa não se desenvolve.

3.2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A AMBEV uma empresa de capital aberto, quarta maior cervejaria do mundo e a grande líder do mercado na 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). No ano de 2008 a Ambev foi escolhida como a melhor companhia no quesito desenvolvimento e liderança em um ranking divulgado pelo Guia Você S/A – Exame em parceria com a Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA/USP).

Mesmo tendo passado por um julgamento e condenada, por não praticar de forma adequada a gestão de pessoas, a empresa conseguiu esse reconhecimento, pois mudou sua política organizacional. Segundo o gerente executivo de gente e gestão José Roberto Daniello: “Nem sempre é possível se comunicar com 22 mil funcionários sem ruído”, a empresa procura identificar os desvios da sua cultura e desligar os responsáveis. Daniello ainda assegurou que: “Quando identificamos casos como esses, procuramos entender o que aconteceu. Se a pessoa não está alinhada à nossa cultura, ela é desligada”. Algumas práticas realizadas pela Ambev foram destaque para a sua escolha no quesito liderança da premiação e estão diretamente ligadas à cultura organizacional, cultura essa que foi sendo construída e modificada ao longo dos anos.

No seu início a cultura organizacional da Ambev foi conhecida como forte e agressiva, baseada na bonificação, metas a serem cumpridas e meritocracia. Nas palavras de um dos fundadores, André Telles, “a empresa não é para todo mundo... a cultura da empresa é imutável e sempre existirão pessoas que gostam disso.” Com isso a

empresa ganhou fama de ser uma organização agressiva e de fazer muita pressão para os funcionários. Tal postura não fazia bem para os rumos da organização. Muitos possíveis talentos, não se inscreviam nos processos seletivos da marca porque consideravam a cultura da Ambev muito agressiva. Dessa forma, os gestores das 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). Dentro desse cenário, a empresa se reinventou e hoje a organização está focada em desenvolver e atrair talentos com um perfil mais variado.

A empresa possui 3 princípios dentro de sua cultura organizacional - sonhar grande, ter pessoas excelentes e uma cultura forte - esses princípios são divididos em 10 tópicos:

- ❖ sonho: ele inspira a trabalhar mais e melhor, unindo 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 eles 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.

Na busca da retenção de talentos, a Ambev criou o programa de sucessores, que busca preparar as pessoas para determinados cargos com antecedência. Segundo Daniello, o programa funcionava como uma espécie de banco de talentos interno. Além dessas, outra prática de destaque apresentada pela empresa no quesito de desenvolvimento era a Universidade Ambev, onde no ano de 2007 foram investidos um total de R\$ 13,4 milhões e foi responsável pelo treinamento de 18 mil pessoas.

José Roberto Daniello afirma que: “a combinação de retenção, sucessão e treinamento é o segredo do sucesso da nossa gestão.”

Parte desse processo podemos ouvir do então CEO da AB InBev, Carlos Britto, em palestra ministrada em na Universidade de Stanford, no vídeo, Britto pontua também que é de grande importância ter foco. “Se sua visão é implementar uma 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, por isso, “o papel do líder é fundamental, ser líder é possuir três habilidades: entregar resultados de uma forma sustentável, conquistar esses resultados com a equipe e fazer isso na maneira correta”. Para tal, ele, também estabelece três itens: “ter um sonho que guiará e motivará a equipe para a mesma direção; atrair os melhores talentos e fazer todo o possível para mantê-los; procurando trabalhar com pessoas que possam um dia chegar a serem melhores líderes que você.”

3.2.2 O MERCADO EXTERNO

Cada vez mais empresas procuram o mercado externo, deslocando-se para as mais variadas regiões do globo terrestre. Neste centro de globalização, as empresas buscam, aos poucos, além de aumentar sua participação em locais onde já atuam, ingressar em novos mercados. Internacionalizar uma empresa significa torná-la global, buscando novos mercados e novas culturas, produzindo ou sendo representada em outros países e, no contexto atual, abrir-se para o mercado externo, tem deixado de ser uma opção de competitividade para assumir-se como uma questão de sobrevivência.

É importante ressaltar que essa abertura ao mercado externo não se refere apenas ao ato de exportar produtos ou serviços, mas também o de adquirir uma estratégia operacional sustentável para criar valor em relacionamentos econômicos permanentes com o exterior, seja por meio de parcerias estratégicas com empresas locais, contratos com agentes distribuidores, criação ou aquisição de unidade produtiva.

A expansão da AMBEV no mercado internacional começou de fato em 1979, quando a Antarctica inicia suas operações de exportação. No entanto, a expansão da companhia para fora do Brasil, realmente acontece em 1993, quando a Brahma constrói sua primeira fábrica na Argentina. No mesmo período, a Antarctica compra a cervejaria venezuelana nacional e dá início a sua internacionalização.

Em 2003, após a criação da Ambev, a Companhia acelerou sua expansão fora do Brasil através de uma combinação de negócios com a Quinsa, estabelecendo uma presença líder nos mercados de cerveja da Argentina, Bolívia, Paraguai e Uruguai. Em 2003 e 2004, a Ambev completou uma série de aquisições em mercados das Américas Peru, Equador e República Dominicana e outros países.

A estratégia da cervejaria com relação à sua internacionalização, sempre esteve voltada, principalmente para os processos de investimento externo direto e em outros mercados e regiões. Embora a empresa também tenha utilizado outros métodos de entrada no mercado internacional, como exportação, licenciamentos, alianças estratégicas e joint-ventures, foram os processos de fusão e aquisição que, realmente fizeram com que a Ambev conseguisse estar presente em doze países, e ser líder em grande parte deles. Tudo isso em apenas cinco anos após o anúncio da sua fusão, com

isso a AMBEV se mantém entre as maiores cervejarias do mundo, lucrando em 2019 cerca de R\$ 12 bilhões.

Em anexo, disponibilizamos alguns dados que dão a dimensão da AMBEV no mundo.

4. CONCLUSÃO

Ao concluirmos o Projeto Integrador, com o tema: Desenvolvimento Econômico e Empresarial, encerramos mais uma etapa na caminhada do saber, viajamos no mundo da história da Administração e da Economia.

Através dessas disciplinas estudadas absorvemos um conhecimento amplo, sobre a situação econômica do nosso país e da empresa AMBEV S/A e conhecendo todos os fundamentos da administração, percebemos que o cenário atual econômico do nosso país e do mundo devido a pandemia da Covid-19 não é dos melhores, impossibilitando o crescimento de empresas e do mercado, fazendo com que o nosso Produto Interno Bruto (PIB) não seja consistente.

Percebemos também que na atualidade uma empresa não pode mais se preocupar somente com sua vida econômica, precisa se preocupar mais com o lado humano, tanto dos clientes, fornecedores quanto dos funcionários e colaboradores, além da sustentabilidade e o bem-estar social. A exemplo do que a AMBEV tem feito no combate a essa pandemia.

Podemos dizer que se a situação econômica do país não for das melhores, isso se refletirá no crescimento do mercado. No caso da empresa estudada, sabemos que o consumo de bebidas alcoólicas caiu, por causa do momento atual. Mas, eles precisam seguir firmes trabalhando, buscando apoio junto ao governo e demais entidades para que o setor possa se reerguer rapidamente e conquistar novamente um patamar mais elevado de faturamento. Esse talvez seja o “happy hour” mais aguardado da história. Pela Ambev e por todo setor cervejeiro.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL, **Projeção do BC para queda do PIB passa de 6,4% para 5%.**

Disponível em <

<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-09/projecao-do-bc-para-queda-do-pib-passa-de-64-para-5> > Acessado em 09 novembro 2020

AMBEV, Disponível em: < <https://pt.wikipedia.org/wiki/AMBEV> > Acesso em 20 de outubro de 2020.

AMBEV, **Nossa história.** Disponível em

<<https://www.ambev.com.br/sobre/nossa-historia/> > Acesso em 02 de setembro de 2020.

AMBEV, **Juntos à distância.** Disponível em <

<https://www.ambev.com.br/juntosadistancia/> > Acesso em 11 de novembro de 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, **Atas comitê de política monetária - Copom.**

Disponível em <<https://www.bcb.gov.br/publicacoes/atascopom>> Acessado em 09 novembro 2020

BRITO, Carlos 1 vídeo (20m). **Palestra inspiradora do CEO da AB InBev, Carlos**

Brito (Stanford) – Editado e Legendado. Publicado pelo canal José Maria Santos

2018. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=ENmTfyTLTrE&t=137s>>

Acesso em 1 novembro de 2020

FORTES TECNOLOGIA, **4 aprendizados que a sua empresa pode ter com a cultura**

da Ambev. Disponível em

<<https://blog.fortestecnologia.com.br/gestao-e-negocios/cultura-organizacional-da-ambev>> Acessado em 20 de outubro de 2020.

GOVERNO FEDERAL, **Governo lança Estratégia de Desenvolvimento para o país**

até 2031. Disponível em <

<https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/10/governo->

[lanca-estrategia-de-desenvolvimento-para-o-pais-ate-203](#)> Acesso em 11 de novembro de 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, **Produto Interno Bruto – PIB**. Disponível em < <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>> Acessado em 09 novembro 2020

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, **Visão geral de conjuntura**.

Disponível em < <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/category/sumario-executivo/>> Acessado em 10 novembro 2020

JULIO, RENNAN ARAUJO, **A História da criação da AMBEV, a maior cervejaria do mundo**. Disponível em: <

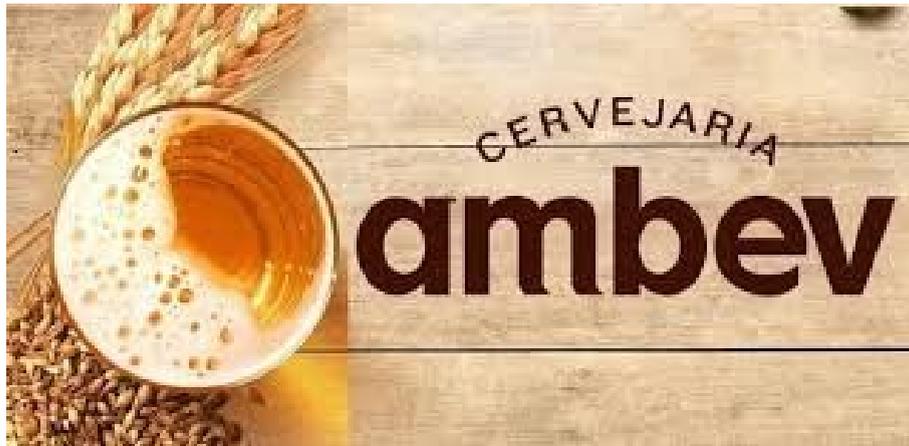
<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/06/livro-conta-historia-da-ambev-responsavel-por-mudar-historia-dos-negocios-do-brasil-e-do-mundo.html>> Acesso em 02 de setembro de 2020.

ORIGEM DA PALAVRA, Disponível em < <https://origemdapalavra.com.br/palavras/administracao/>> Acesso em 10 de novembro de 2020.

ROCHA, Mônica, **Ambev: cultura organizacional e liderança**. Disponível em <<http://culturadaorganizacao.blogspot.com/2012/05/ambev-cultura-organizacional-e.html>> Acesso em 11 de novembro de 2020.

SUEN, A.; KIMURA, H. **Fusão e aquisição como estratégia de entrada no mercado brasileiro**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 2, n. 5, p. 53-60, 1997.

ANEXOS



Logo da AMBEV



Cervejas produzidas pela AMBEV



Álcool Gel produzido pela empresa para distribuir a população



Face shield



AMBEV no mundo.

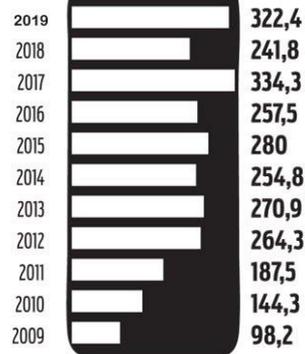
COPO CHEIO

Os números da maior
cervejaria do País
(em R\$ bilhões)

	2Tri/2018	2Tri/2019
Receita Líquida	11,5	12,1
EBITDA	4,67	4,69
Lucro líquido	2,4	2,6
Novos rótulos	Skol Hops e Puro Malte, Nossa, Magnífica e Legítima	

MUITO MAIS QUE MALTE

Como
evolui o
valor de
mercado
da Ambev
(em R\$ bilhões)



Números da AMBEV até 2019

