



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

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA
AMBEV S/A

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2021

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

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA
AMBEV S/A

MÓDULO GESTÃO LOGÍSTICA

GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE
PRODUTOS – PROF^a ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS – PROF^a RENATA
ELIZABETH DE ALENCAR MARCONDES

ESTUDANTES:

LUAN HENRIQUE ONOFRE RA: 1012020100865
CARLOS ALBERTO FONSECA RA: 1012020101002

SÃO JOÃO DA BOA VISTA-SP
SETEMBRO, 2021

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	7
3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA	9
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	11
3.2.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS	12
3.2.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO	14
4. CONCLUSÃO	18
REFERÊNCIAS	19
ANEXOS	20

1. INTRODUÇÃO

Este Projeto Integrado, tem como tema: ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA, tem como proposta relacionar o conteúdo das disciplinas Gestão Estratégica de Custos e Gestão da Cadeia de Valor e Desenvolvimento de Produto, que vai demonstrar como é de extrema importância para uma empresa no caso a escolhida a AMBEV S/A, uma boa estratégia logística que impacta nos custos finais de seus produtos e que acaba sendo uma vantagem competitiva da empresa no mercado, impactando positivamente seus lucros.

Para desenvolver este projeto, escolhemos a AMBEV S/A, a escolha desta empresa se deve ao fato da mesma ser referência no seu ramo e ser uma empresa industrial que transforma matérias-primas, com auxílio de máquinas e ferramentas, fabricando mercadorias. E pelo fato de conseguir informações relevantes para elaboração do PI.

O PI é uma importante ferramenta de aprendizado que permite ao aluno fixar o conhecimento adquirido nas aulas das unidades de estudo. Como a unidade de estudo de Gestão Estratégica de custos, que nos permite uma compreensão da integração conceitual e sistêmica das diversas teorias e suas aplicações para mensuração e avaliação dos custos e seus impactos nos resultados da empresa, e também Gestão da Cadeia de Valor e Desenvolvimento de Produtos que nos permite entender o conjunto de atividades realizadas por uma organização com o objetivo de criar valor para seus clientes e desenvolver seus produtos da melhor forma possível usando a cadeia de valor.

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. As informações sobre os produtos e sobre a empresa para investidores podem ser acessadas em seu site <http://ri.ambev.com.br>, já para o público em geral, o site é <https://www.ambev.com.br>.

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

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. Ela possui 32 cervejarias e 2 maltarias no Brasil, 30 marcas de bebidas, 35 mil colaboradores e cem centros de distribuição direta. Tem como missão unir as pessoas para um mundo melhor. Algumas das marcas da Ambev são: Brahma, Skol, Antarctica, Bohemia, Original, Budweiser, Stella Artois e Corona. Além de cervejas, a empresa também trabalha com chopes, bebidas mistas, refrigerantes, sucos, isotônicos, energéticos e águas e chás. Uma das marcas de refrigerante mais conhecida da empresa é o Guaraná Antártica.

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.

A empresa possui um canal para atendimento dos clientes, que é o 0800 997 1111. O horário de atendimento é de segunda a sábado, das 8h às 18h.

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 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Vamos entender como a Ambev faz a logística de todos os seus produtos. Os produtos da Ambev passam por uma operação logística de grande escala antes de chegar ao consumidor final. A área de logística da companhia trabalha em toda a cadeia desde a gestão aos armazéns e transporte de insumos até a distribuição final do produto. Trata-se de uma estrutura de mais de 100 centros de distribuição para atender toda a demanda.

Para que as bebidas cheguem até as mesas dos bares, prateleiras dos supermercados, ou até mesmo na sua casa, são utilizadas diferentes estratégias de transporte, desde a cabotagem, corredores logísticos ferroviários e principalmente a terceirização de frotas rodoviárias. E para que o produto chegue “gelado” por vezes a empresa utiliza o modal aéreo para as cargas mais urgentes.

Quanto ao número de frotas de caminhão, a Ambev possui uma das maiores do país: são aproximadamente 3.100 veículos de empresas terceirizadas.

Centro de Distribuição Direta (CDD) – A primeira e principal estratégia logística da empresa é referente a sua estrutura física de Centro de Distribuição Direta (CDD). Como já apresentamos, a Ambev tem mais de 100 centros de distribuição, conhecidos como CDD. Tamaña estrutura permite que a Ambev esteja próxima de todas as cidades brasileiras fazendo com que seus produtos cheguem de maneira mais ágil ao ponto de consumo.



<https://saclogistica.com.br/a-logistica-da-ambev/>

A justificativa da empresa para manter um grande número de centros de distribuição está na garantia da qualidade do produto. Isso porque, manter grandes quantidades de estoque pode prejudicar a qualidade das bebidas, e dessa forma a empresa optou por manter um estoque descentralizado “pulverizando o atendimento” a bares e varejo. Desse modo, a empresa faz com que por toda extensão territorial os clientes possam consumir o mesmo produto o mais “fresco” possível.

Com a adoção da estratégia do CDD possibilitou a Ambev uma maior ocupação dos veículos de entrega, aumentou o número de volumes entregues por ponto de venda e

otimizou as rotas de transporte. Por consequência, tais resultados desencadearam uma redução nos custos da empresa através da diminuição da frota e equipe necessária para realizar as entregas, bem como a redução dos custos variáveis relevantes nas operações de entrega.

3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

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

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

Um exemplo de variável estratégica de Logística aplicada pela AMBEV no mercado é a **Frota Compartilhada** – A Frota Compartilhada é um programa de Logística Reversa desenvolvido pela Ambev. Basicamente, a operação é feita através do compartilhamento do transporte com cargas parceiras. Em geral, após o abastecimento

de um centro de distribuição, os caminhões retornaram às fábricas vazias. A Ambev então percebeu que ali existia uma oportunidade de ganho e reduções de seus custos operacionais.

Sendo assim, a empresa investiu em tecnologia, em um sistema de monitoramento de todos os veículos de forma que visualizasse melhor as oportunidades de compartilhamento do transporte.



<https://saclogistica.com.br/a-logistica-da-ambev/>

Através da Frota Compartilhada no primeiro ano de sua implantação (2010) a empresa obteve resultados como uma economia de R\$4,2 milhões em óleo diesel e evitou a emissão de 450 toneladas de gás carbônico. Sendo assim gerando algum tipo de vantagem competitiva para a empresa.

3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA

Produtividade e Armazenagem

A ABEV3 (Ambev) é líder na produção de cerveja na América Latina, sendo a quarta maior companhia do ramo no mundo. Atualmente, a Ambev integra a maior plataforma global de produção de cervejas. Com dois milhões de pontos de vendas, sendo metade deles no país, a ABEV3 tem uma das mais capitalizadas redes de distribuição no país. Conhecida por seu estilo agressivo de gestão e de controle de custos, a empresa hoje tem um dos maiores valores de mercado no Brasil.

A Ambev, maior empresa de bebidas da América Latina e quinta maior do mundo, atende, no Brasil, aproximadamente 1 milhão de pontos de venda, contando com cerca de 400 revendedores, mil vendedores e veículos de transporte e distribuição. A rede de revendedores é responsável pela venda e distribuição de 70% da produção da AmBev. Os outros 30% são comercializados pela própria empresa, principalmente para grandes varejistas e atacadistas. Reunidas, as revendedoras AmBev faturam R \$10 bilhões por ano e gastam anualmente mais de R \$2 bilhões com insumos. A frota, uma das maiores do país, é composta por 17,5 mil veículos. São consumidos 150 milhões de litros de óleo diesel por ano e emitidas 160 milhões de notas fiscais. Com seguros são gastos da ordem de R\$ 60 milhões.

- Mais de 100 marcas diferentes, onde o armazenamento é semelhante para todas.
- Operações complexas onde os aproximadamente 100 produtos venham da fábrica e fiquem no máximo até 5 dias no armazém (cinco dias é o tempo máximo em que os produtos ficam armazenados)

Produtos com giro mais rápido devem estar posicionados próximos aos caminhões de entrega. Assim gasta-se menos tempo, já que a empilhadeira anda menos também reduz os custos por exemplo menos combustível a longo prazo.

○ A devolução é o maior dos prejuízos, pois há retorno do produto para o armazém e todos os custos envolvidos na primeira entrega não geram retorno financeiro podendo ser computados como ‘perdas’.

A contagem de estoque é feita em média três vezes por dia e a limpeza é de extrema importância no ambiente de armazenagem, o qual valoriza o aspecto de segurança e produtividade.

Estoque

O controle de estoque é algo fundamental no composto logístico, pois esses podem absorver de 25% a 40% dos custos totais, representando uma porção substancial do capital da empresa. Portanto é importante a correta compreensão do seu papel do controle de estoques na logística e de como devem ser gerenciados.

Na AmBev, pretende-se ter estoques em níveis adequados, analisar, programar e controlar as diversas variáveis que os estoques sofrem, por ser uma das questões de sobrevivência, principalmente no ramo de bebidas;

Procura-se ter eficiência nos seus custos;

Pratica-se uma redução de custos com sustentabilidade (consumo de água, especificamente);

Procura adaptar-se às incertezas do mercado e busca possibilidades de reduzir custos;

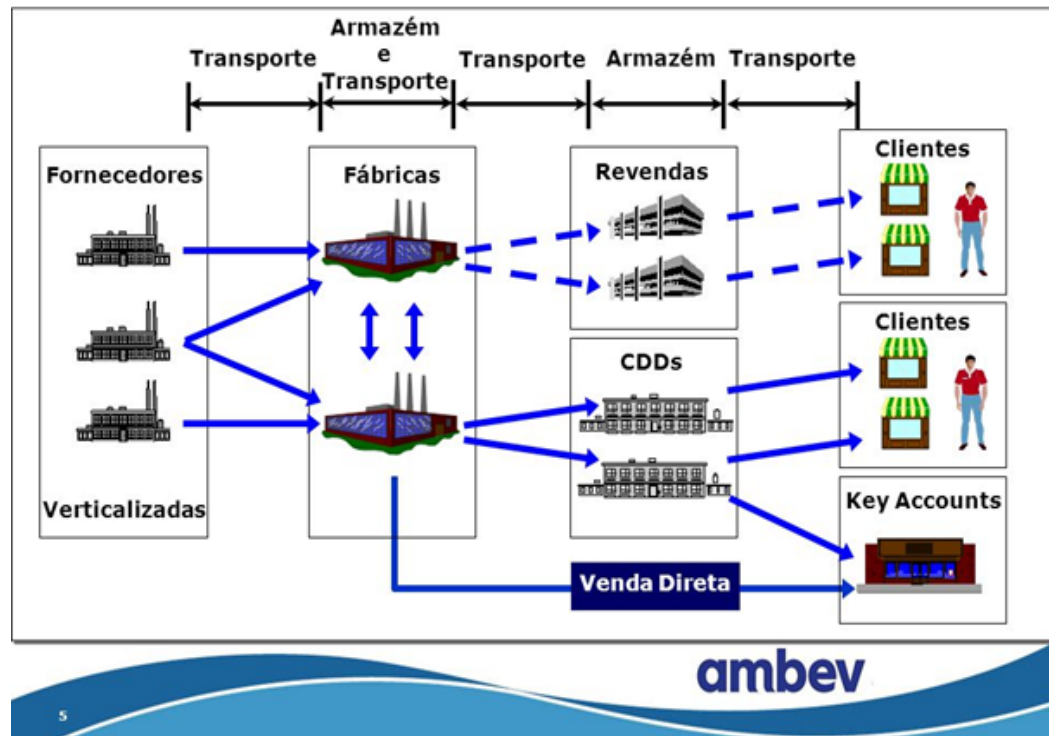
Buscar ter um sistema de gestão de estoques adequado às suas necessidades.

O CDD de Brasília por exemplo;

Localizado na Cidade do Automóvel, é o órgão que cuida da distribuição de bebidas no Distrito Federal. Faz a ligação das fábricas com os revendedores (bares, supermercados, etc.). A principal fábrica que ele trabalha é a do Gama que produz

cerveja e refrigerante. O CDD puxa carga também de Uberlândia e de outras fábricas que só elas produzem determinado produto (i.e.: Gatorade só é produzido em uma fábrica em São Paulo). O método de estoques dele é o Fluxo Descontínuo com a implementação do ABC, pois, existe grandes estoques e quando estão altos a área de vendas recebe diversas armas pra queimá-los: promoções, preços baixos etc.

Escopo da Logística na ambev



mdr.gov.br

Um das críticas feitas a empresa é que **falta criatividade da empresa** quando foi feita a fusão da Brahma com a Antarctica, em 1999, a Ambev abocanhou 70% do mercado de cervejas no Brasil. De lá para cá, vem perdendo espaço lentamente.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Nos próximos tópicos serão discutidas abordagens sobre a terminologia e classificação de custos e a análise do ponto de equilíbrio da empresa escolhida para elaboração desse projeto integrado neste caso a AMBEV S/A.

3.2.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS

Despesas

Projeções de despesas:

Despesas com Vendas e Marketing

As projeções para despesas com vendas e marketing foram baseadas no histórico praticado pela companhia, segundo perspectivas para o ambiente competitivo nos segmentos de atuação da companhia discutidos com a administração das companhias e atualização com base em índice de preços projetados.

Despesas com Distribuição

As despesas com distribuição foram projetadas em linha com as projeções de volumes vendidos da companhia, levando-se em conta as perspectivas da administração para despesas com distribuição.

Despesas Administrativas

As projeções de despesas administrativas foram realizadas considerando-se atualizações em linha com projeções para a variação do índice de inflação.

Os principais componentes dos custos de cerveja e refrigerantes no Brasil

Aproximadamente 20% do CPV (custo do produto vendido) do Brasil correspondem aos custos fixos e à depreciação de ativos industriais. Os 80% demais são custos variáveis, cujos principais componentes estão descritos abaixo:

Cerveja Brasil: em média 40% do custo variável é alumínio, 15% malte e 8% mão de obra, o restante é diluído em diversos outros componentes.

Refrigerante Brasil: em média 25% do custo variável é açúcar, 25% resina PET, 15% alumínio e 8% mão de obra, o restante é diluído em diversos outros componentes.

Entre 35% e 40% do nosso custo bruto é exposto ao dólar americano (USD) principalmente devido aos preços das commodities serem na moeda norte-americana.

Redução dos Custos

Para reduzir seus custos e oferecer um produto mais barato sem ficar refém da concorrência, a Ambev tem adotado como principal estratégia que é tentar fazer com que o consumidor retome um velho hábito da década de 80: há dois anos a empresa vem ampliando a distribuição de garrafas de vidro retornáveis. Depois de comprar o frasco uma vez, o cliente o devolve ao supermercado e paga menos pela nova garrafa.

Na teoria, esse modelo também tende a favorecer as margens da empresa, que gasta menos com embalagens (o alumínio das latas responde por cerca de 20% dos custos da Ambev). Mas na prática não tem sido tão fácil. Como leva tempo para que os consumidores adotem o hábito de levar as garrafas ao supermercado, o preço precisa ser mais atraente — hoje, a diferença de preço é de cerca de 30% entre as latas de Skol e garrafas retornáveis da própria marca em grandes supermercados.

Custos Operacionais

Para projetar os custos da AmBev Brasil, foram consideradas a abertura de custos por principal linha de produto e as estruturas estimadas de custos fixos e variáveis.

Custos Variáveis: Com base em análise do histórico de custos praticados por principal linha de produto e discussões com a administração da AmBev projetamos os custos variáveis de cada produto em função das receitas projetadas. Foram considerados ainda, com base em discussões com a administração da AmBev, as estimativas dos

custos em função de flutuações nos preços dos principais insumos, matéria prima e demais custos atrelados à variação cambial vis-a-vis a política de hedge da companhia.

Custos Fixos: Os custos fixos foram estimados conforme histórico de custos praticados para cada principal linha de produto, ajustados pela inflação média projetada para cada ano.

Utilizando a divulgação de resultado do quarto trimestre de 2017 em IRF como exemplo:

Destaques financeiros - consolidado								
R\$ milhões	4T16	4T17	% Reportado	% Orgânico	12M16	12M17	% Reportado	% Orgânico
Total volumes	45.358,4	47.430,5	4,6%	3,4%	159.821,7	162.829,4	1,9%	0,9%
Receita líquida	13.177,5	15.027,2	14,0%	14,7%	45.602,6	47.899,3	5,0%	9,6%
Lucro bruto	8.569,9	10.038,9	17,1%	17,3%	28.924,6	29.857,5	3,2%	7,5%
Margem bruta	65,0%	66,8%	180 bps	170 bps	63,4%	62,3%	-110 bps	-130 bps
EBITDA ajustado	6.014,7	7.296,1	21,3%	22,0%	19.483,1	20.147,6	3,4%	7,9%
Margem EBITDA ajustado	45,6%	48,6%	300 bps	290 bps	42,7%	42,1%	-60 bps	-70 bps
Lucro líquido	4.833,7	3.299,4	-31,7%		13.083,4	7.850,5	-40,0%	
Lucro líquido ajustado	3.655,8	4.505,6	23,2%		11.949,1	12.199,7	2,1%	
LPA (R\$/ação)	0,30	0,20	-33,3%		0,80	0,47	-41,6%	
LPA ajustado	0,25	0,28	11,0%		0,75	0,74	-1,1%	

Nota: O cálculo por ação é baseado nas ações em circulação (total de ações existentes menos ações em tesouraria).

<https://ri.ambev.com.br/relatorios-publicacoes/divulgacao-de-resultados/>

Temos:

Custo dos produtos vendidos (CPV): No 4T17, nosso CPV e o CPV excluindo depreciação e amortização aumentaram, respectivamente, 9,3% e 10,3%

Despesas com vendas, gerais e administrativas (SG & A): No 4T17, o SG & A e o SG & A excluindo depreciação e amortização aumentaram 15,7% e 15,1%, respectivamente, principalmente devido a maiores despesas administrativas.

3.2.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

Tabela elaborada com base na DRE do 1 trimestre de 2021 da Ambev/S.a

Os dados da tabela foram arredondados para que as contas não ficassem enormes, visto que são da casa dos milhões. Foram adotados alguns valores como recomendado na elaboração do PI por falta de informações explícitas.

ITENS	Valores	Porcentagem %
VENDAS	16.500000	100%
ICMS/VENDAS	2.140000	13%
COFINS E PIS/VENDAS	1.500000	9,2%

CUSTOS VARIÁVEIS	7.420000	44,8%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	5.400000	33%
CUSTOS FIXOS TOTAIS	2.200000	CF
DEPRECIACÃO	800.000,00	CF

Elaborado com base na DRE do 1 trimestre de 2021

Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE): o volume de vendas para um resultado contábil de 10% sobre as receitas;

PEE= CUSTOS FIXOS/MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

PEE= CUSTOS FIXOS/MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

PEE= 2.200000/100%-67%-10%

PEE=2.200000/23%

PEE= 2.200000/100%-67%-10%

PEE=2.200000/23%

PEE=956. 521,739

(PEE)

VENDAS	16.500000
ICMS/VENDAS	2.140000
COFINS E PIS/VENDAS	1.500000
CUSTOS VARIÁVEIS	7.420000
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	5.40000
CUSTOS FIXOS	2.200000
RESULTADO PEE	956.521,739

(PEC)

Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC): o volume de vendas para um resultado contábil nulo, ou seja, lucro igual a zero;

$PEC = \text{CUSTOS FIXOS} / \text{MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO}$

$PEC = \text{CUSTOS FIXOS} + \text{DESPESAS FIXAS} / \text{PV} - (\text{CV} + \text{DV})$

$PEC = 2.20000 + 3.64000 / 100\% - 57\%$

$PEC = 5.840000 / 43\%$

$PEC = 135.813,95$

(PEF)

Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF): o volume de vendas para que as receitas se igualem às despesas, desconsiderando os valores não desembolsáveis.

$PEF = \text{CUSTOS FIXOS} - \text{CUSTOS NÃO DESEMBOLSÁVEIS} / \text{MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO}$

$PEF = 2.200000 - 800.000 / 100\% - 43\%$

$PEF = 1.400000 / 43\%$

$PEF = 32.558,140$

4. CONCLUSÃO

Ao concluir o projeto integrado com o tema Estratégia em Logística pode-se concluir mais uma etapa da jornada do conhecimento no curso de Logística. Através das disciplinas estudadas neste trimestre conseguimos fixar nossos conhecimentos aprendidos durante o decorrer do mesmo, o que é de extrema importância na nossa evolução.

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

Pode-se concluir então que o PI é uma importante ferramenta de aprendizado pois ele ajuda a fixar todo conhecimento adquirido através da prática com empresas reais que nesse caso a escolhida por nós foi a AMBEV S/A.

REFERÊNCIAS

AMBEV, Disponível em: <https://www.ambev.com.br/esg/operacaologistica/> acessado em 14 de setembro de 2021.

AMBEV Demonstrações de resultados, Disponível em: <https://ri.ambev.com.br/relatorios-publicacoes/divulgacao-de-resultados/> acessado em 21 de setembro de 2021.

AMBEV, Nossa história. Disponível em <https://www.ambev.com.br/sobre/nossa-historia/> acesso em 14 de setembro de 2021.

Escopo da logística da AMBEV, Disponível em: mdr.gov.br acessado em 22 de setembro de 2021.

Logística AMBEV <https://saclogistica.com.br/a-logistica-da-ambev/> acessado em 16 de setembro de 2021.

Logística compartilhada AMBEV, Disponível em: <https://www.painellogistico.com.br/logistica-compartilhada-especial-ambev/> acessado em 22 de setembro de 2021.

Posicionamento Logístico da AMBEV, Disponível em: <https://www.ilos.com.br/web/estrategia-de-posicionamento-logistico-conceitos-implicacoes-e-analise-da-realidade-brasileira/> acessado em 16 de setembro de 2021.

Terminologia dos Custos, Disponível em: <https://www.tomislav.com.br/custos-terminologia-e-classificacao/> acessado em 20 de setembro de 2021.

ANEXOS



