



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

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

Ambev

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
SETEMBRO, 2021

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

Ambev

MÓDULO PROCESSOS GERENCIAIS

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

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS – PROFª RENATA ELIZABETH DE
ALENCAR MARCONDES

ESTUDANTES

DANIELA M. P. ROJAS - RA 1012021200148
ISABELLA CAROLINE DIOGO - RA 1012021200071
MARCUS SEBASTIÃO BATISTA - RA 1012020100853
LUIS GUSTAVO AFONSO JUNIOR -RA1012021100680

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
SETEMBRO, 2021

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 4 |
| 2. AMBEV | 4 |
| 3. PROJETO INTEGRADO | 7 |
| 3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS | 7 |
| 3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA | 9 |
| 3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA | 11 |
| 3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS | 12 |
| 3.2.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS | 14 |
| 3.2.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO | 19 |
| 4. CONCLUSÃO | 20 |
| 5. REFERÊNCIAS | 21 |
| 6. ANEXOS | 22 |

ÍNDICE DE QUADROS

| | |
|--|-----------|
| 1. QUADRO 1 - RELACIONAMENTOS EXTERNOS | 12 |
| 2. QUADRO 2 - DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DE EXERCÍCIO - TRIMESTRAL | 17 |
| 3. QUADRO 3 - PONTOS DE EQUILÍBRIO | 18 |

1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho iremos apresentar nossa evolução durante esse trimestre com relação aos assuntos Cadeia de Suprimentos e Classificação de Custos.

Escolhemos a Ambev por ser uma das empresas que mais cresce no Brasil, detendo de uma variedade de atividades e tecnologias sendo que é notório saber aproveitá-las no sentido de gerar vantagens de mercado em relação à concorrência, cada vez mais acirrada. A empresa escolhida até que é nova (apenas 23 anos de idade) e deverá nos mostrar dentro do contexto do PI como ela consegue ser o topo no seu segmento. Abordaremos a gestão da cadeia de valor que, no negócio, proporciona grandes vantagens competitivas sustentáveis no mercado como um todo e visa maximizar os resultados dos setores da empresa.

Além disso, auxilia na criação de valores para todos os produtos e/ou serviços destinados ao cliente, partindo da definição das atividades exercidas pela empresa. Abordaremos a estratégia em logística, sendo importante termos os conhecimentos necessários para compreender e aplicá-las na área logística, em que administradores e organizações são avaliados por desempenho qualitativo e produtivo.

A capacidade produtiva nos termos de controle é prover e satisfazer a demanda atual e futura das atividades de produção. Um bom equilíbrio entre capacidade e demanda cria grandes chances de gerar altos lucros e ao mesmo tempo obter bons resultados fora da empresa, como por exemplo em clientes satisfeitos, mas atingir o equilíbrio ideal não é fácil.

Falaremos também da gestão estratégica de custos na nossa empresa “estudo”, visto que esta gestão sempre esteve focada na redução dos custos de produção, objetivando manter os preços baixos e ganhar também competitividade de mercado. E por fim mostraremos as classificações de custo e pontos de equilíbrio da nossa empresa “estudo”.

Todos desse grupo esperam que a leitura produzida neste PI traga satisfação perante nossos tutores. Obrigado!

2. AMBEV

A **Ambev** é uma empresa brasileira dedicada à produção de bebidas, entre as quais cervejas, refrigerantes, energéticos, sucos, chás e água. É uma sociedade anônima, os fundadores são: Carlos Alberto Sicupira, Jorge Paulo Lemann e Marcel Herrmann Telles, com o CNPJ: 07.526.557/0001-00, nome empresarial: AMBEV S.A possui um capital social de : R\$ 57.614.139.847,33 (Cinquenta e sete bilhões, seiscentos e quatorze milhões, cento e trinta e nove mil e oitocentos e quarenta e sete reais e trinta e três centavos.)

A fusão das duas grandes empresas do setor de cervejas e refrigerantes do Brasil, a Antártica e a Brahma, formando a Ambev – Companhia de Bebidas das Américas (American Beverage Company), foi anunciada em 1º de julho de 1999. Com isso, passaria a concentrar 73% do mercado cervejeiro nacional, fato que gerou insatisfação nos participantes do setor e que levou o Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE a suspender a fusão até no SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia obter avaliação mais completa sobre o caso. O parecer favorável a esta fusão foi sair somente em 30 de março de 2000, embora houvesse muitas controvérsias a respeito do assunto.

O surgimento da Ambev causou expressivas modificações nesta indústria na esfera nacional, mudando completamente o panorama competitivo do setor cervejeiro no Brasil. Atualmente atua em 14 países, abrangendo quase toda a América Latina através de operações próprias e da associação com a Quilmes, no caso dos mercados da Argentina, Uruguai, Paraguai, Bolívia e Chile. Em 2004, com a aliança global com a Interbrew passou a ter operações na América Latina, através da incorporação da canadense Labatt, constituindo-se na maior cervejaria mundial e assumindo a liderança intercontinental do setor com participação em torno de 14% do mercado global. No Brasil, a Ambev possui atualmente, 29 unidades de produção (sendo duas de insumos e uma maltaria), 41 centros de distribuição direta, 250 revendas, atende cerca de um milhão de pontos de venda, e gera cerca de 62.350 empregos. Apresenta um portfólio composto de 88 produtos, sendo 40 cervejas, incluindo chopp, e 48 bebidas não alcoólicas. Algumas de suas marcas estão

entre as mais consumidas do mundo, tais como Skol, Brahma, Stella Artois e Antártica. Desde a aliança global firmada com a Interbrew, em 2004, tornou-se a maior plataforma de produção e comercialização de cervejas do mundo. Segundo seu relatório anual, em 2006, teve uma produção total de 13,4 bilhões de litros, receita líquida de R\$17,6 bilhões, sendo que seu lucro líquido foi de R\$2,8 bilhões.

A Ambev está entre as dez maiores pagadoras de impostos do Brasil, estando também, focada em promover desenvolvimento sustentável. Para isso, entre outras coisas, faz o tratamento de 100% de seus efluentes industriais, desenvolve práticas que evidenciam os valores sociais, possui uma gestão ambiental ecoeficiente, voltada a preservar os recursos naturais. Exemplo desta prática é a redução nos últimos anos, da quantidade de água por hectolitro de bebida produzida, e também, das emissões equivalentes de gás carbônico, acarretando a diminuição do uso de energia. A empresa trabalha em parceria com aproximadamente, sete mil fornecedores de bens e serviços, movimentando, além da cadeia de insumos componentes dos produtos, serviços de fornecimento de água, gás e energia elétrica, entre outros serviços. Movimenta assim, diversos setores da economia como o setor agrícola, energético, de papel e celulose, de alumínio, químico, de vidros e o setor público.

A Ambev é uma empresa de capital aberto, sediada em São Paulo, mas com atuações em todo o Brasil e no continente. No total, operamos em 16 países das Américas (Antígua, Argentina, Barbados, Bolívia, Brasil, Canadá, Chile, Cuba, Dominica, Guatemala, Nicarágua, Panamá, Paraguai, República Dominicana, Saint Vincent e Uruguai).

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.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Fornecedor: são estabelecidos, normalmente, procedimentos de seleção e avaliação de fornecedores, visando que os mesmos preencham os requisitos mínimos que satisfaçam tanto os aspectos tangíveis como os intangíveis do produto. Desta forma, será criada uma relação de confiabilidade e parceria entre empresa e fornecedor, relação esta indispensável para se obter qualidade total.

Etapas de produção das cervejas:

- 1. Ingredientes:** A cerveja começa no cuidado com cada um dos ingredientes que compõem as bebidas. Dos cereais ao lúpulo, tudo é escolhido com atenção nos mínimos detalhes.
- 2. Moagem:** Nessa etapa, os ingredientes são moídos para que fiquem disponíveis para fermentação.
- 3. Fermentação:** Os cereais moídos expõem o amido encontrado dentro do grão, que se quebra em várias moléculas de açúcar pela ação de enzimas naturais. A partir daí, o fermento transforma esse açúcar em álcool e gás carbônico.
- 4. Maturação:** Em seguida, vem a maturação. A cerveja, então, descansa em baixas temperaturas. É nessa etapa que acontece o arredondamento do aroma e do sabor da cerveja.
- 5. Filtração:** O processo serve para deixar a cerveja clara, linda, transparente e brilhante.
- 6. Degustação:** é a hora de descobrir se deu tudo certo. Se o sabor estiver perfeito, a cerveja estará pronta.
- 7. Envase:** Depois de degustar, as cervejas são envasadas em lata, garrafas ou barris.
- 8. Distribuição:** Depois de engarrafadas, elas vão para os nossos centros de distribuições, passam para o ponto de venda e, enfim, chegam até o cliente

Cada fábrica da Ambev conta com unidades capazes de envasar as bebidas que saem da linha de produção. Ao chegar às fábricas, todos os insumos são depositados em

armazéns, que funcionam 24 horas em 90% dos casos. Todas as fábricas contam com silos. Ao todo são 500 empilhadeiras nas fábricas. O processo envolve a pasteurização das cervejas já embaladas e um rígido controle de qualidade, para que as embalagens cheguem aos pontos de venda em condições perfeitas para consumo.

A obtenção dos insumos para a produção ocorre a partir de fornecedores nacionais e estrangeiros dando ênfase aos produtores nacionais. Salienta-se que apenas o lúpulo é trazido do exterior. Quanto ao fornecimento de insumos, a empresa é caracterizada pela terceirização sendo que a verticalização ocorre somente com o malte. A AmBev produz o próprio malte através de suas maltarias espalhadas pelo país, sendo uma delas localizada no Rio Grande do Sul, estado vizinho de onde está localizada a unidade fabril catarinense.

No processo produtivo, a única atividade que é terceirizada é a expedição do produto e há uma forte tendência quanto ao transporte, vendas, centros de distribuição e pontos de venda. Avançando no entendimento dos fatores de redução de custo, constatou-se que a empresa considera como muito importante a implementação da ISO (gestão da qualidade) e o controle dos Programas de Excelência AmBev. A empresa considera que além da redução de custos na atividade produtiva, essas práticas garantem a qualidade de seus produtos e serviços. Outra ferramenta importante no controle e redução de custos é o OBZ – Orçamento Base Zero, que faz parte da rotina do dia-a-dia dos funcionários. A inovação de produto está diretamente associada à diferenciação e é um quesito considerado muito importante pela AmBev. É percebida nas mudanças, transformações, recondicionamento, entre outros, possibilitando a oferta de produtos distintos de seus concorrentes com design, composição e qualidade superiores. Outros itens considerados de elevada importância para a empresa são a apresentação de seus produtos, a embalagem, a qualidade e a publicidade. A modernização da AmBev tem sido motivada, entre outros fatores, pelo aumento da concorrência e redução de custos e preço do produto final. A posição de vanguarda da empresa instiga que se modernize para preservar a liderança mercadológica de que usufrui. Algumas das tecnologias de gestão da AmBev englobam o círculo de controle de qualidade, células de produção, just in time interno e externo, robótica, caixa de sugestões e sistemas de participações nos lucros.

3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

Com foco em qualidade e sustentabilidade, o processo logístico segue padrões de excelência e conta com uma plataforma de tecnologia que gerencia todas as etapas da operação. Altamente tecnológica, a plataforma oferece aos motoristas diversas ferramentas com soluções para melhorar a alocação de transportes, otimizar as rotas de entrega e reduzir o impacto ambiental da emissão de gases poluentes, já que os caminhões ficam menos tempo circulando.

Uma das maneiras de gerar mais sustentabilidade é com o Projeto Colaborativo, ou Frota Compartilhada. Esse é um programa que fazem em parceria com outras empresas para otimizar as viagens dos caminhões que distribuem os produtos das companhias e assim diminuir a emissão de CO₂ na atmosfera. Os veículos depois de abastecer os centros de distribuição passam a fazer os trajetos de volta com as cargas dos parceiros. Em 2020, rodaram mais de 2 milhões de km em sinergia com 31 parceiros, evitando a emissão de aproximadamente 2.700 toneladas de CO₂.

Além disso, fizemos uma parceria com a Volkswagen Caminhões & Ônibus para o uso de 100 caminhões elétricos e-Delivery, em 2021, e temos o compromisso de ter 1,6 mil caminhões Volkswagen elétricos em nossa frota parceira até 2023.

A Ambev tem uma [Política de Responsabilidade Global de Suprimentos](#) que abrange princípios e obrigações sociais, como ética e direitos humanos, ambientais e de governança e são signatários do Pacto Global da ONU e seguindo os princípios orientadores sobre empresas e direitos humanos. A conformidade com esses princípios e obrigações é condição indispensável para a parceria comercial.

A grande maioria dos nossos fretes é feita por transportadoras dedicadas, que são aquelas que têm contratos permanentes e fixos com a Ambev para operação constante e perene de nossas cargas. Elas têm uma parte da operação especificamente dedicada à empresa.

Criação do programa de Fornecimento Responsável, onde fomentam que os fornecedores logísticos implementem: Treinamentos e boas práticas de gestão de pessoas, em linha com as regras da CLT e normas sindicais; Processos de auditorias de acordo com matriz de risco de cada fornecedor, podendo ser documental ou in loco; KPIs ativos para sinalização de eventuais irregularidades na gestão de pessoas; Métricas socioambientais no

processo de decisão de contratação de fornecedores.

Das fábricas, os produtos são distribuídos por meio de dois canais: os Centros de Distribuição Direta (CDDs), todos da Ambev (a exemplo do de Porto Alegre, Pelotas e Caxias), e as 165 revendas terceirizadas. Cada canal atua em uma área específica, não concorrente. Os CDDs têm gestão logística da Ambev, que utiliza parceiros tanto no setor de armazém como no de transporte para executar suas entregas. São dois milhões de pontos de venda em 14 países - um milhão somente no Brasil.

O principal modal logístico é o transporte rodoviário. São 3.100 caminhões. A frota é gerenciada com a utilização do software TMS (Transportation Management System), que aponta sinergias internas ou com outras empresas para a utilização mais eficiente da frota. São utilizados caminhões e até motos para entrega de produtos nos pontos de venda. Em determinadas situações, recorre-se ao transporte aéreo e a barcos, como no caso do município de São José do Norte. O pedido é processado no dia pelo vendedor através de um Palm e repassado ao final do dia ao roteirizador que, através de sistema integrado informa o operador logístico, responsável pelo carregamento dos caminhões na madrugada, para que no amanhecer estes saiam para a rota para entregar os pedidos do dia anterior.

A Ambev conta com um roteirizador que auxilia no melhor planejamento das entregas. O Tracking permite visualizar em tempo real o trajeto que está sendo feito pelos caminhões. Uma central de monitoramento altera em tempo real as rotas a serem seguidas pelos caminhões, verificando o melhor e mais eficiente trajeto, e acompanhando o desempenho de cada veículo. Com o uso do sistema, a área reduziu custos e a emissão de poluentes na atmosfera.

Para gerenciar o serviço, a Ambev investe de forma contínua em tecnologia. As entregas têm o suporte de softwares de gestão online (SAP, ERP, entre outros), que permitem cortar custos, controlar estoques e reduzir a emissão de CO₂.

Dessa maneira, percebemos como funciona a filosofia da administração logística de distribuição da companhia, com grande fluxo de informações diários, forte parceria com operadores logísticos e transportadoras e controle diário de fluxo de veículos, armazenamento e gestão de cargas.

O preço da cerveja não é uniforme no país. As decisões sobre preços são tomadas regionalmente. O preço sofre modificações de acordo com a sazonalidade, ICMS, frete e mercado.

Logo, a preocupação com a distribuição é forte pois a empresa sabe que a lealdade à marca no setor cervejeiro é fraca. Ou seja, falta de produto implica em não realizar vendas. Assim, a tecnologia nos canais de distribuição pode gerar um diferencial competitivo duradouro. Isso ocorre devido ao árduo trabalho que deve ser realizado junto aos mesmos para obter resultados satisfatórios, fato este que leva tempo e não é fácil ser copiado visto que lida em sua maioria com recursos humanos (equipe de vendas).

Por conseguinte, em termos de vantagem competitiva, busca se diferenciar no atendimento a seus clientes". Ou seja, muito mais do que redução de custos, a empresa busca criar um diferencial de sua marca em relação às outras através da qualidade do produto, atendimento ao cliente e, principalmente, o produto sempre presente no ponto de venda no momento da compra.

A Ambev conserva diferentes relacionamentos externos que auxiliam na orientação de suas atividades. O quadro 4 apresenta os principais elementos referentes aos relacionamentos externos da empresa. Em relação à escolha de seus fornecedores, o foco tem sido manter SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia 9 parcerias e ao decidir, considera como pontos mais importantes o preço baixo, a facilidade nas negociações para pagamento, garantia de prazos de entrega e garantia de qualidade. Pauta-se na busca de relações de longo prazo e tem passado a valorizar de forma expressiva, os prazos de pagamento. Até 2006 a Ambev só trabalhava com fornecedores que operavam com prazo mínimo de 30 dias para pagamento, hoje, o prazo estabelecido aos fornecedores é de 60 dias.

| Item | Quesitos de maior relevância |
|--------------------------|--|
| Escolha dos fornecedores | <p>Muito importante: Preço baixo; facilidade nas negociações para pagamento; garantia de prazos de entrega; cumprimento das especificações técnicas; conteúdo tecnológico dos insumos; prazos mais elásticos para pagamento (60 dias).</p> <p>Importante: garantia de qualidade; busca de relações de longo prazo.</p> |

| | |
|--|--|
| Formas de cooperação com fornecedores | Importante: Desenvolvimento tecnológico; desenvolvimento conjunto de projetos; desenvolvimento de programas de P&D (produtos e matéria-prima); troca de informação sobre desempenho do produto. |
| Formas de cooperação com clientes | Muito importante: Troca de informações técnicas e organizacionais; desenvolvimento ou melhorias de produtos e processos; outras (força de vendas, controle de preço, estoque mínimo e materiais promocionais à vista). Importante: treinamento de pessoal; assistência técnica. |
| Formas de cooperação existentes com institutos de pesquisa e ensino* | Anual: Com instituições de ensino para busca de estagiários e trainee; e para utilização de espaço para convenções. Raras: Com instituições de ensino para treinamento de pessoal. |

Quadro 1 – Relacionamentos Externos – Ambev/SC (2007). Fonte: Elaborado pelos autores * Item com avaliação baseada na frequência que ocorrem (1 – Inexistente; 2 – Rara; 3 – Anual; e 4 - Mensal)

A cooperação está direcionada para busca de avanços de cunho técnico de forma conjunta com os fornecedores, enfatizando a troca de informações. A busca de desenvolvimento ou melhorias de produtos e processos é o que impulsiona a cooperação com clientes. A Ambev destaca a relevância da relação com seus clientes pela possibilidade que gera para aumentar suas condições competitivas. Para isso, treina sua equipe de vendas para que sua rotina vá além de uma simples relação de compra e venda e permita importantes trocas de informações. Anualmente, a rotina da sua força de vendas é revisada e são inseridas ações que identifiquem oportunidades e melhorias nos pontos de venda visitados, auxiliando seus clientes a obterem melhores resultados. As cooperações com institutos de pesquisa e ensino não apresentaram relevância expressiva para a empresa, restringindo-se basicamente na busca por estagiários e trainee. Exceto neste último âmbito apresentado, os relacionamentos externos da Ambev são considerados relevantes e dotados de estratégias que permitam fazer com que contribuam para a competitividade da empresa.

(Fonte: artigo, 09 caso ambev, Condições competitivas e estratégias mercadológicas percebidas em uma indústria cervejeira catarinense: o caso AmBev, i Out/2006. Fonte: AC Nielsen (2008). ii Termo utilizado por Ferraz et al. (1997) para fatores que incluem qualidade de produtos e de fabricação e outros similares.pag:09 https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/304_Seget2009_-_AMBEV.pdf)

3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA

A Ambev possui 30 cervejarias, maltarias, refrigeranteiras, fábrica de rótulos, rolha e vidros, mais de 30 mil colaboradores no Brasil, mais de 100 centros de distribuição, o mais moderno centro de inovação cervejeira do mundo e 6 centros de excelência.

Segundo o G1 que fez uma matéria sobre o processo de produção de cerveja na fábrica de Jaguariúna(SP) com a capacidade de 800 mil hectolitros de cerveja por mês, ou 20 milhões de litros por semana, equivalente a mais de 2,5 milhão de garrafas por dia. Na linha de latas, a produção chega a atingir até 120 mil latinhas por hora.

A fábrica funciona 24 horas por dia. São mais de 1 mil funcionários distribuídos em 3 turnos. Mas nem tudo numa cervejaria é velocidade. Cada lote leva de duas a quatro semanas para ficar pronto, entre a mistura dos ingredientes, cozimento, fermentação, maturação, filtração e envase.

Infelizmente a Ambev não abre números de produção então não será possível a apresentação de tais dados.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

AMBEV

OS PRODUTOS VÊM DE:

Produtores agrícolas, fazendas, água de lagos, rios, aquíferos e fontes de água mineral.

A Cervejaria Ambev é controlada pela Interbrew International B.V. (IIBV), pela AmBrew S.A. (AmBrew) – ambas subsidiárias da Anheuser-Busch InBev (AB InBev) – e pela Fundação Antônio e Helena Zerrenner (FAHZ) — Instituição Nacional de Beneficência. Está sujeita à regulação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da Securities & Exchange Commission (SEC), por ser uma companhia de capital aberto com ações ordinárias negociadas na B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (B3) e na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE). Sua governança é balizada por total respeito à transparência e às melhores práticas de governança corporativa e é conduzida pelos seguintes órgãos: Assembleia Geral de Acionistas, Conselho de Administração (com apoio de seus comitês de assessoramento), Conselho Fiscal e Diretoria Executiva. A Assembleia Geral de Acionistas é o órgão máximo da Companhia, e os acionistas, reunidos em assembleia geral, têm poder para decidir sobre os negócios relativos ao objeto da Companhia. O

Conselho de Administração é formado por 11 membros efetivos (sendo dez homens e uma mulher) e dois suplentes, todos eles indicados pelos controladores, com base em cultura e expertise, e eleitos em Assembleia Geral de Acionistas para mandatos de três anos, com possibilidade de reeleição.

AS 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.

Abaixo um exemplo da planilha de Despesas:

Receitas

Vendas mercadorias, produtos e serviços

Outras receitas/(despesas) líquidas

Provisão de créditos de liquidação duvidosa

Insumos adquiridos de terceiros

Custos dos produtos, mercadorias e serviços

Vendidos

Materiais, energia, serviços de terceiros e outros

Perda de valores ativos

Valor adicionado bruto

Retenções

Valor adicionado líquido produzido

Valor adicionado recebido em transferência

Participação nos resultados de controladas, coligadas e empreendimentos controlados em conjunto

Receitas financeiras

Valor adicionado total a distribuir

Distribuição do valor adicionado

Pessoal

Remuneração direta

Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

Impostos, taxas e contribuições

Federais

Estaduais

Municipais

Remuneração de capitais de terceiros

Despesas financeiras, exceto imposto sobre transações financeiras

Aluguéis

Remuneração de capitais próprios

Juros sobre capital próprio

Dividendos

Lucros retidos

Participação de não controladores

DOS CUSTOS:

Custos Variáveis: Com base em análise do histórico de custos praticados pela 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-à-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.

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.

Detalharemos os principais aspectos, relativos à montagem da tabela.

| | | | |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|
| <i>Capital de terceiros</i> | <i>R\$:7.496,00</i> | <i>R\$:6.673,70</i> | <i>R\$:9.700,70</i> |
| <i>Despesas financeiras</i> | <i>-R\$:2.495,90</i> | <i>-R\$:2.648,60</i> | <i>-R\$:3.562,40</i> |
| <i>Custo de Capital Próprio</i> | <i>17,00%</i> | <i>18,75%</i> | <i>21,25%</i> |
| <i>Custos de capital de terceiros</i> | <i>21,98%</i> | <i>29,19%</i> | <i>24,24%</i> |
| <i>WACC</i> | <i>18,79%</i> | <i>21,69%</i> | <i>22,57%</i> |
| <i>Ativo operacional Líquido</i> | <i>R\$:51.493,40</i> | <i>R\$:50.318,40</i> | <i>R\$:60.034,30</i> |
| <i>Lucro Operacional antes do IR e CSS</i> | <i>R\$:13.811,70</i> | <i>R\$:14.368,60</i> | <i>R\$:16.513,40</i> |

| | | | |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|
| <i>Receita Financeira</i> | -R\$:4.059,30 | -R\$:4.124,00 | -R\$:5.830,00 |
| <i>Tributos</i> | R\$:894,20 | R\$:531,20 | R\$1.366,10 |
| <i>Lucro Operacional Líquido de Tributos</i> | R\$:8.858,20 | R\$:9.713,40 | R\$:9.316,70 |
| <i>Retorno Sobre Ativo Operacional Líquido</i> | 17,20% | 19,30% | 15,52% |
| <i>Retorno Residual Sobre Ativo Operacional Líquido</i> | -1,59% | -2,39% | -7,05% |
| <i>EVA</i> | -R\$:816,33 | R\$:1.200,85 | R\$:4.232,96 |
| | | | |
| <i>Var. WACC</i> | | 15,45% | 4,05% |
| <i>Var. ROIC</i> | | 12,21% | -19,61% |
| <i>Var. RROIC</i> | | 50,54% | 195,45% |
| <i>Var. Ativo Operacional Líquido</i> | | -2,28% | 19,31% |
| <i>Var. despesas financeiras</i> | | 6,12% | 34,50% |
| <i>Var. Lucro Operacional</i> | | 4,03% | 14,93% |

Do balanço patrimonial, foi obtido o total de “Capital de Terceiros” e o “Ativo Operacional Líquido”. O primeiro foi extraído da conta de Passivo Não Circulante. O segundo foi calculado pela subtração do “Ativo Total” pelo “Passivo Circulante”.

As “Despesas” e “Receitas Financeiras”, bem como o “Lucro Operacional antes do IR e CSS” foram extraídos do DRE. Os tributos foram calculados pela subtração do “Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos” pelo “Resultado das Operações Continuadas” somado com o “Resultado Financeiro”.

O “Custo de Capital Próprio” foi obtido pelo prêmio de 7% acima da Selic, ao final de cada ano estudado. Quanto ao “Capital de Terceiros”, o mesmo foi calculado pela relação entre as “Despesas Financeiras” e o “Capital de Terceiros”, posteriormente multiplicado por (100 - alíquota padrão de 34% de IRPJ), pois, as despesas financeiras são deduzidas do IRPJ.

O WACC foi calculado de maneira padrão, por meio da média ponderada do “Custo de Capital Próprio” e “Custo do Capital de Terceiros”. Lembrando-se que os pesos são calculados pela proporção de “Capital Próprio” e “Capital de Terceiros” no “Ativo Total”.

Posteriormente, o “Lucro Operacional Líquido de Tributos” foi obtido da subtração do “Lucro Operacional antes do IR e CSS” pelos “Tributos”, calculados conforme explicado no parágrafo anterior. Alternativamente, poderia ser usada a alíquota padrão de 34%, aplicada diretamente sobre o “Lucro Operacional”, mas, foi melhor adotar uma abordagem focada na situação real da empresa.

O “Retorno Sobre o Ativo Operacional Líquido” foi obtido pela relação entre o “Lucro Operacional Líquido de Tributos” e o “Ativo Operacional Líquido”. Em seguida, o “Retorno Residual” foi calculado pela diferença entre o “Retorno Sobre o Ativo Operacional Líquido” e o WACC. Por fim, o EVA foi obtido pela multiplicação do “Retorno Residual” pelo “Ativo Operacional Líquido”.

3.2.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS

Um dos grandes desafios das empresas é fazer a classificação correta dos seus custos, tendo em consideração que estes devem ser apropriados de forma adequada ao produto ou serviço oferecido (UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL, 2009).

Abaixo são apresentados conceitos relacionados a terminologia e classificações de custos de um modo geral, onde são expostos alguns exemplos de como são representados nas atividades da Empresa Ambev, alvo deste Estudo.

Gastos: Gastos, sob a ótica contábil são sacrifícios financeiros com os quais uma pessoa, organização ou governo, têm que arcar a fim de atingir seus objetivos, sendo considerados esses ditos objetivos, a obtenção direta de um produto ou serviço qualquer (como uma matéria prima ou um serviço terceirizado dentro da organização), ou utilizados na obtenção de outros bens ou serviços a serem respectivamente fornecidos ou prestados (como, respectivamente, um processo sobre um conjunto de matérias primas visando obter determinado produto para venda ou um processo próprio terceirizado de uma etapa de produção).

Os gastos são classificados como: Custos, despesas, perdas e investimentos. São exemplos de gastos os valores despendidos com compras (mercadorias, matérias-primas, combustíveis, eletricidade, material de escritório, utensílios, etc.), ou com serviços (comunicações, seguros, rendas e alugueres,

honorários, etc.). São também gastos os salários e encargos com os trabalhadores da empresa, as depreciações dos ativos fixos, os juros pagos em relação a financiamentos obtidos, os impostos, as coimas, entre muitos outros.

Para a Contabilidade, os custos e as despesas são categorias de gastos.

(Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Gasto>/acessado em 15/09/2021)

Dentro do escopo das atividades da Empresa Ambev encontramos a produção de diversos produtos com diversas marcas como por exemplo as Cervejas, Chopes, Refrigerantes e Sucos, entre outros e toda esta cadeia produtiva demanda de diversos tipos de gastos e investimentos em suas operações.

Investimento: Em economia, em linhas gerais, investimento significa a aplicação de capital com a expectativa de um benefício futuro.^{[1][2]}

O investimento produtivo se realiza quando a taxa de lucro sobre o capital supera ou é pelo menos igual à taxa de juros ou quando os lucros são maiores ou iguais ao capital investido. O investimento bruto corresponde a todos os gastos realizados com bens de capital (máquinas e equipamentos) e formação de estoques. O investimento líquido exclui as despesas com manutenção e reposição de peças, depreciação de equipamentos e instalações. Como está diretamente ligado à compra de bens de capital e, portanto, à ampliação da capacidade produtiva, o investimento líquido mede com mais precisão o crescimento da economia.^[3]

(Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Investimento>/ acessado em 15/09/2021)

Podemos observar pelo que é divulgado institucionalmente no site da Empresa Ambev que existem muitos investimentos em novas instalações e modernização, uma vez que a mesma divulga sua preocupação com um alto padrão de qualidade, possuindo em seu rol seis Centros de Excelência.

(Fonte: <https://www.ambev.com.br/sobre/producao/> acessado em 15/09/2021)

Custos: No seu sentido mais geral, custo é o valor pago ao trabalho necessário para a produção de bens ou serviços.

O conceito de custo é muitas vezes confundido com os conceitos de preço, despesa ou de desembolso financeiro. É comum dizer-se que, se um bem ou serviço tem um preço alto, esse bem ou serviço "custa" muito caro.

Custo é tudo aquilo que incide e afeta diretamente no preço de aquisição e/ou produção de um produto e este pode ser fixo ou variável.

(Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Custo/> acessado em 15/09/2021)

Custos fixos: O custo fixo permanece constante, independente do volume de produção ou da prestação de serviços da empresa. É o caso de aluguel de salas comerciais e pavilhões, por exemplo. Para Garrison, Noreen e Brewer (2012), este é um custo que permanece constante, na sua totalidade, independentemente das variações no nível de atividade dentro do intervalo relevante. Quando é feita a análise de custo unitário de um produto, a fração do custo fixo que é destinada a este produto diminui à medida que o volume de produção aumenta (UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL, 2009). Os custos fixos podem ser diretos ou indiretos.

No caso da Ambev, ela possui mais de 100 centros de distribuição, o que corresponde a grande parte de seu custo fixo indireto, assim como os salários dos seus inúmeros funcionários.

(Fonte: <https://www.ambev.com.br/sobre/producao/> Acessado em 15/09/2021)

Custos variáveis: O custo variável tem valor diretamente proporcional à quantidade de produto ou serviço gerado. Segundo Garrison, Noreen e Brewer (2012), para um custo ser variável, deve variar em relação a algo, que é sua base de atividades.

Os custos variáveis podem ser classificados também como diretos ou indiretos.

No caso da Ambev, temos a produção de vários tipos de produtos, mas em geral a produção de bebidas e neste caso a matéria prima para a produção das bebidas, independente de marca ou características corresponde a um custo

variável direto, pois incide diretamente na transformação do produto final e geração de valor.

Diretos: Custos diretos são de fácil mensuração, pois são atribuídos diretamente ao produto ou serviço, como matéria-prima e mão de obra direta (UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL, 2009). Essa categoria de custo representa uma medida objetiva do consumo de bens e serviços para a fabricação de um produto ou prestação de um serviço.

Indiretos: Os custos diretos não têm relação direta com o produto, sendo difícil mensurar sua atribuição a uma unidade de produto ou serviço, como lubrificação de máquinas ou energia elétrica, por exemplo (UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL, 2009). Esses custos dependem de cálculos, rateios ou, ainda, estimativas para poder ser atribuídos a um produto.

No caso da Empresa Ambev que tem uma grande Cadeia de Suprimentos e distribui seus produtos para grandes distâncias o transporte destes produtos é um exemplo de um grande custo indireto, pois não é um custo diretamente ligado ao produto, mas sim a sua distribuição, assim como o custo com embalagens, armazenagem e afins.

Despesas: Despesas são todos os gastos com administração da empresa, como a área comercial, de marketing, desenvolvimento de produtos, financeiro, entre outros. Ou seja, são gastos necessários para manter a estrutura funcionando, mas que não geram bens ou serviços que serão comercializados para gerar receita. Ao contrário dos custos, que têm diversas formas de classificação e categorias, as despesas são divididas em duas categorias: fixas e variáveis.

Despesas fixas: A principal característica de uma despesa fixa é a sua periodicidade, não o seu valor fixo. Assim, as despesas fixas são as geradas mensalmente, mas sem relação com volume de atividades. Exemplos de despesa fixa: água, energia elétrica e telefone, além do salário dos funcionários, o aluguel do pavilhão da empresa, entre outros.

Despesas variáveis: Despesas variáveis são despesas com relação direta com o volume de atividade da empresa. Para um departamento de vendas, por exemplo, a comissão dos vendedores varia de acordo com as vendas de cada período. Logo, as comissões são despesas variáveis. Outros custos desta categoria podem ser os impostos sobre as vendas, os gastos com publicidade e propaganda e os fretes para a distribuição dos produtos.

Desembolso: Na linguagem empresarial, a palavra desembolso significa: Extrair um montante do caixa para pagar algo que a empresa adquiriu, seja um bem ou serviço.

O desembolso é o pagamento resultante da aquisição de um bem ou serviço. Por tanto, seria a saída financeira da empresa para pagamento de uma obrigação.

O desembolso pode ocorrer antes (pagamento antecipado), no momento (pagamento à vista) e depois (pagamento a prazo) da ocorrência do gasto.

(Fonte: <https://www.monografias.com/pt/docs/CONTABILIDADE-DE-CUSTOS-DESEMBOLSO-INVESTIMENTOS-PERDAS-E-F3QZUY65HX/> / acessado em 15/09/2021)

Ganhos e Perdas: Ganhos e perdas são os resultados financeiros opostos que ocorrem através das operações não primárias da empresa e processos de produção. Se uma empresa vende um ativo, a determinação de ganho versus perda depende do valor contábil do ativo de acordo com os documentos financeiros da empresa.

Ganho: Sempre que uma empresa produz lucro ou percebe o aumento de valor através de fontes secundárias, como ações judiciais, investimentos ou alienação de ativos, é chamado de ganho.

Perda: Por outro lado, uma perda é realizada sempre que uma empresa perde dinheiro por meio de atividade secundária.

(Fonte: <https://pt.talkingofmoney.com/what-are-differences-between-gains-losses-and-revenue-expenses/> / acessado em 15/09/2021)

3.2.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

| Ambev - Demonstrativo de Resultado - Trimestral | | | |
|--|--------------|--------------|---------------|
| Resultados | Junho | Julho | Agosto |
| Receita Operacional Bruta | 105.250,00 | 109.390,00 | 120.530,00 |
| Deduções da Receita Bruta | 15.580,00 | 12.300,00 | 12.350,00 |
| Receita Operacional Líquida | 89.670,00 | 97.090,00 | 108.180,00 |
| Custos dos Produtos Vendidos | 1.210,20 | 12.090,00 | 12.080,00 |
| Custo Variável | 3.250,20 | 2.940,00 | 3.000,00 |
| Custo Fixo | 6.250,00 | 6.220,00 | 6.090,00 |
| Depreciações - Fábrica | 2.600,00 | 2.930,00 | 2.990,00 |
| Resultado Bruto | 74.090,00 | 84.790,00 | 95.830,00 |
| Despesas Operacionais | 11.710,00 | 11.840,00 | 10.200,00 |
| Despesas com Vendas | 9.600,00 | 11.510,00 | 11.410,00 |
| Fixas - DV | 5.000,00 | 3.900,00 | 6.290,00 |
| Variáveis | 2.500,00 | 3.570,00 | 2.100,00 |
| Depreciações - DV | 2.100,00 | 2.000,00 | 2.000,00 |
| Despesas Administrativas | 3.110,00 | 4.000,00 | 4.000,00 |
| Fixas - DA | 2.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 |
| Depreciações - DA | 1.110,00 | 1.500,00 | 1.150,00 |
| Margem de Contribuição Unitária | 74.319,80 | 79.070,00 | 91.670,00 |
| Lucro Mínimo 10% | 68.618,00 | 80.245,00 | 94.193,00 |
| Resultado Operacional (Ebit) | 62.380,00 | 72.950,00 | 85.630,00 |
| Ponto de Equilíbrio Contábil - PEC | 0,31 | 0,32 | 0,25 |
| Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF) | 0,08 | 0,08 | 0,07 |
| Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE) | 1,10 | 1,18 | 1,20 |

Quadro 2 - Demonstrativo de Resultados - Trimestral

- **Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC):** Custo Fixo + Despesas Operacionais + Despesas Administrativas + Fixas DA / Margem de Contribuição Unitária.
- **Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF):** Custos e Gastos Não Desembolsáveis / Margem de Contribuição.

- **Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE):** $\text{Custo Fixo} + \text{Fixas DV} + \text{Fixas DA} + \frac{\text{Lucro Mínimo}}{\text{Margem de Contribuição}}$.

| | |
|---------------------------------------|---|
| Ponto de equilíbrio contábil | $\frac{\text{Gastos fixos}}{\text{Margem de contribuição unitária}}$ |
| Ponto de equilíbrio financeiro | $\frac{\text{Gastos fixos} - \text{Gastos não desembolsáveis}}{\text{Margem de contribuição unitária}}$ |
| Ponto de equilíbrio econômico | $\frac{\text{Gastos fixos} + \text{Lucro mínimo}}{\text{Margem de contribuição unitária}}$ |

Quadro 3 - Pontos de Equilíbrio

4. CONCLUSÃO

Portanto, a empresa Ambev é uma empresa com fins lucrativos com base na fabricação de bebidas, seu principal foco é a cerveja onde ela é líder no mercado nacional, a empresa busca fornecedores confiáveis e conscientes com contratos firmados no custo e fornecimento constante e responsabilidade ambiental e social. Sua produção é inteira própria garantindo qualidades e cultura interna dos colaboradores; terceirizando apenas a distribuição de seus produtos

Sua cadeia de logística é ainda é caracterizada pela alta tecnologia onde visa melhor rendimento de entregas com modelos colaborativos na intenção de redução de emissão de poluentes além de redução de custos sua responsabilidade social é destacada com parcerias em empresas dedicadas a redução de danos ambientais

Sua base de custo tem modelos regionais com base nas sazonalidades, fretes, impostos e mercado, a preço de seus produtos ao consumidor final são bem competitivos e seu modelo de abastecimento é eficiente constante e difícil de ser copiado.

Sua constante preocupação com meio ambiente, ergonomia dos produtos, grande expansão nacional fazem da ambev a maior indústria nacional, ela nasceu da fusão das 2 maiores marcas do passado que é a brahma e a antártica e mesmo assim continuo evoluindo crescendo se preocupando com tecnologias na produção, fornecedores conscientes, qualidade do produto, projetos sociais, transporte consciente, tecnologia no transporte e pós venda. Sua produção é inteira padronizada e estruturada para que tenha a mesma qualidade em todas as fábricas e seus consumidores reconheçam o sabor de qualquer lugar do país, Seus maiores custos na fabricação de cerveja são as embalagens, dos refrigerantes açúcar e embalagem também apenas 20% dos seus custos de fabricação são custos fixos, e o custo bruto é exposto ao dólar americano principalmente devido aos preços das commodities serem na moeda norte-americana.

A cerveja já faz parte da cultura brasileira, devido ao samba pagode futebol, confraternização, reuniões familiares até de empregos, o famoso happy-hour está presente na cultura do trabalhador brasileiro e ter uma empresa consciente, preocupada com fatores culturais ambientais e sociais é muito importante espero que tenhamos feito um ótimo trabalho, e com um calor forte que anda fazendo devido a tanto esforço da nossa equipe ai vai a pergunta, VAI UMA CERVEJINHA AÍ???

5. REFERÊNCIAS

(fonte: Tag: CNPJ Ambev ABEV3, informederendimentos.com., 2021, disponível em:

<https://informederendimentos.com/consulta/cnpj-ambev/>, acessado em (04/09/2021)

(Fonte: Fonte Condições competitivas e estratégias mercadológicas percebidas em uma indústria cervejeira catarinense: o caso Ambev, pag 6,2008, disponível em:

https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/304_Seget2009_-_AMBEV.pdf, acessado em 04/09/2021)

(Fonte: ambev sobre nós, site: ambev, 2021, disponível em: <https://www.ambev.com.br/> acessado em 04/09/2021)

(fonte: COMO FAZEMOS CERVEJA?, Ambev, 2021, disponível em:

<https://www.ambev.com.br/marcas-como-produzimos/> acessado em 04/09/2021)

(fonte: logística e distribuição, blogspot 2012, disponível em:

<http://logisticadedistribuicao.blogspot.com/2012/03/essencia-da-distribuicao-da-ambev.html> acessado em 04/09/2021)

(Fonte: Condições competitivas e estratégias mercadológicas percebidas em uma indústria cervejeira catarinense: o caso AmBev, PAG 9 :PRODUÇÃO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA, 2008

disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/304_Seget2009_-_AMBEV.pdf, acessado em 04/09/2021)

(Fonte: Sustentabilidade em soluções logísticas, site ambev,2021, disponível em:

<https://www.ambev.com.br/esg/operacaologistica/>, acessado em 04/09/2021)

(Fonte: A essência da distribuição da Ambev, blogspot, 2012, disponível em::

<http://logisticadedistribuicao.blogspot.com/2012/03/essencia-da-distribuicao-da-ambev.htm>, acessado em 04/09/2021)

(Fonte: Saiba como é feita a cerveja, G1,2017 acessado em:

<https://g1.globo.com/economia/noticia/saiba-como-e-feita-a-cerveja-producao-leva-ate-4-semanas-passa-por-16-degustacoes-e-usa-fungo-belga.ghtml>, disponível em 04/09/2021)

(Fonte: resumos eventos corporativos, ibovespa, 2021 disponível em:

<http://bvmf.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/ResumoEventosCorporativos.aspx?codigoCvm=23264&tab=3&idioma=pt-br> , acessado em 20/09/2021)

(fonte: Analize de custo ambev, padlet disponovel em:

<https://padlet.com/suzanamalta/8ci3fnxh7d3w#:~:text=Cerveja%20Brasil%3A%20em%20m%C3%A9dia%2040,dilu%C3%ADdo%20em%20diversos%20outros%20componentes.>, acessado em 20/09/2021),

(fonte: Abev3,status invest, disponivel em: <https://statusinvest.com.br/acoes/abev3>, acessado em 20/09/2021)

(Fonte: gastos, wikipedia, acessado em:<https://pt.wikipedia.org/wiki/Gasto/>, disponivel em 15/09/2021)

(Fonte:investimentos, wikipedia, acessado em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Investimento/> disponivel em 15/09/2021)

(Fonte:custos, wikipedia, acessado em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Custo/>disponivel em 15/09/2021)

(Fonte: Tag: CNPJ Ambev ABEV3, informederendimentos.com., 2021, disponivel em: <https://informederendimentos.com/consulta/cnpj-ambev/>, acessado em 04/09/2021)

(Fonte: Condições competitivas e estratégias mercadológicas percebidas em uma indústria cervejeira catarinense: o caso Ambev, pag 6,2008, disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/304_Seget2009_-_AMBEV.pdf, acessado em 04/09/2021)

(Fonte: ambev sobre nós, site: ambev, 2021, diponivel em: <https://www.ambev.com.br/> acessado em 04/09/2021)

(fonte: COMO FAZEMOS CERVEJA?,Ambev, 2021, disponível em: <https://www.ambev.com.br/marcas-como-produzimos/> acessado em 04/09/2021)

(fonte: logística e distribuição,blogspot 2012, disponível em: <http://logisticadedistribuicao.blogspot.com/2012/03/essencia-da-distribuicao-da-ambev.html> acessado em 04/09/2021)

(Fonte: Condições competitivas e estratégias mercadológicas percebidas em uma indústria cervejeira catarinense: o caso AmBev, PAG 9 :PRODUÇÃO E REESTRUTURAÇÃO

PRODUTIVA, 2008 disponível em:

https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/304_Seget2009_-_AMBEV.pdf, acessado em 04/09/2021)

(Fonte: Sustentabilidade em soluções logísticas, site ambev,2021, disponível em:

<https://www.ambev.com.br/esg/operacaoologica/>, acessado em 04/09/2021)

(Fonte: A essência da distribuição da Ambev,blogspot, 2012, disponível em::

<http://logisticadedistribuicao.blogspot.com/2012/03/essencia-da-distribuicao-da-ambev.htm>, acessado em 04/09/2021)

(Fonte: Saiba como é feita a cerveja, G1,2017 acessado em:

<https://g1.globo.com/economia/noticia/saiba-como-e-feita-a-cerveja-producao-leva-ate-4-semanas-passa-por-16-degustacoes-e-usa-fungo-belga.ghtml>, disponível em 04/09/2021)

(Fonte: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/304_Seget2009_-_AMBEV.pdf)

(Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Gasto> acessado em 15/09/2021)

(Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Investimento> acessado em 15/09/2021)

(Fonte: <https://www.ambev.com.br/sobre/producao/> acessado em 15/09/2021)

(Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Custo> acessado em 15/09/2021)

(Fonte: <https://www.ambev.com.br/sobre/producao/> Acessado em 15/09/2021)

(Fonte: custos, wikipedia, acessado em:<https://pt.wikipedia.org/wiki/Custo/> disponível em 15/09/2021)

(Fonte: produção ambev, ambev, acessdo em: <https://www.ambev.com.br/sobre/producao/> disponível em 15/09/2021)

(Fonte:<https://www.monografias.com/pt/docs/CONTABILIDADE-DE-CUSTOS-DESEMBOLSO-INVESTIMENTOS-PERDAS-E-F3QZUY65HX> acessado em 15/09/2021)

(Fonte: <https://pt.talkingofmoney.com/what-are-differences-between-gains-losses-and-revenue-expenses> acessado em 15/09/2021)

(Fonte: Livro Texto: Antoni, Gustavo – Gestão de Custos Industriais, acessado em 15/09/2021 pelo portal:

https://eadunifeob.blackboard.com/ultra/courses/_24022_1/outline/lti/launchFrame?toolHref=https://~2F~2Feadunifeob.blackboard.com~2Fwebapps~2Fblackboard~2Fexecut

[e~2FbIti~2FlaunchLink%3Fcourse_id%3D_24022_1%26content_id%3D_736962_1%26from_ultra%3Dtrue\)](#)

6. ANEXOS



Fábrica da Ambev em Jaguariúna (SP) é a maior da companhia no estado — Foto: Marcelo Brandt/G1



Malte é o principal ingrediente da cerveja e nada mais é do que o grão de cevada que foi colhido, germinado e seco. — Foto: Marcelo Brandt/G1



Fábrica da Ambev em Jaguariúna (SP) — Foto: Marcelo Brandt/G1



Fábrica da Ambev em Jaguariúna (SP) — Foto: Marcelo Brandt/G1



Caminhão da Empresa Ambev.



Etapa de filtração



Etapa de degustação



Etapa de envase