



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**

**PROJETO INTEGRADO**  
**ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA**

**AMBEV**

MÓDULO PROCESSOS GERENCIAIS

GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE  
PRODUTOS – PROF<sup>a</sup> ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS – PROF<sup>a</sup> RENATA  
ELIZABETH DE ALENCAR MARCONDES

ESTUDANTES:

Mariana Caroline de Souza, 1012019200108

Sérgio Henrique Bezerra de Miranda, 1012020100347

Luis Guilherme Ramos Sabino Pereira, 1012020200295

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2021

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>5</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>6</b>
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	7
3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA	8
3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA	10
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	11
3.2.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS	13
3.2.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO	24
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>25</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>27</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>28</b>

# 1. INTRODUÇÃO

O processo produtivo básico de uma indústria de bebidas envolve a fabricação, o engarrafamento e a distribuição do produto. No caso de um país de dimensões continentais como é o Brasil, a localização espacial das plantas industriais próximas ao mercado consumidor e a constituição de redes de distribuição com capacidade para alcançar as mais distantes localidades e enfrentar as limitações de trânsito de veículos dos centros urbanos, são variáveis importantes para a estratégia das grandes empresas de bebidas. Na busca da otimização da distribuição física de seus produtos, as empresas de distribuição e armazenagem investem na organização logística de suas operações, através da implementação de centros de distribuição próprios e terceirizados, espalhados por áreas estratégicas e com potencial de consumo. No mundo atual, as exigências mercadológicas se acentuam impondo às organizações regras cada vez mais duras, não permitindo a elas qualquer tipo de negligência frente ao cliente.

As organizações buscam ser competitivas, e nesta busca tentam agregar valor que lhes deem um diferencial frente às demais. A logística desponta para estas organizações como uma ferramenta que visa garantir esta vantagem competitiva, impondo qualidade aos serviços prestados aos clientes e disponibilidade de produtos. Grandes empresas utilizam a logística para estudos das melhores formas de alocação de recursos, desde a compra da matéria-prima até a chegada ao consumidor final. Uma questão básica do gerenciamento logístico é saber estruturar sistemas de distribuição que sejam capazes de atender de forma econômica os mercados geograficamente distantes das fontes de produção, oferecendo níveis de serviço cada vez mais altos em termos de disponibilidade de estoque e tempo de atendimento. Neste paradigma, a armazenagem e distribuição são de suma importância, tendo em vista que toda a eficácia e eficiência do trabalho da organização dependem, fundamentalmente, da estrutura da gestão logística montada no centro de distribuição.

A logística e suas atividades relacionadas (armazenamento, carregamento, transporte, entrega e descarregamento) tornam-se estratégias organizacionais quando se busca uma vantagem competitiva capaz de, efetivamente, contribuir para maior lucratividade da empresa. Diante disso, quais os desafios de armazenagem e distribuição enfrentados por um centro de distribuição de bebidas? Segundo Nazário (2000, p.129), o impacto do transporte no serviço ao cliente é um dos mais significativos, e as principais exigências do mercado geralmente estão ligadas à pontualidade do serviço (além do próprio tempo de viagem), a capacidade de prover um serviço porta a porta, a flexibilidade, no que diz respeito ao manuseio de uma grande quantidade de produtos, avarias e, a capacidade de o transportador oferecer mais que um serviço básico de transporte, tornando capaz de executar outras funções logísticas. Dessa forma, é importante observar, no local de trabalho, o fluxo de materiais e informações, possibilitando entender qual é a real situação. Isto é necessário para se ter uma base sobre como refletir para delinear as medidas necessárias para administrar a armazenagem e distribuição em um centro de distribuição de bebidas, razão do presente trabalho. Um dos maiores desafios da empresa está no setor de logística em bebida, onde se faz necessário verificar se os processos são adequados e eficientes para atender a demanda do mercado. Daí, pergunta-se: O processo de gestão da logística em um centro de armazenagem e distribuição de bebidas atende à demanda do mercado?

O mundo dos negócios está cada dia mais necessitado de ferramentas que auxiliem na gestão do negócio. Para tanto, o conhecimento abrangente da situação financeira das empresas se faz necessário. A análise econômico-financeira, nesse contexto, se constitui em um instrumento de avaliação da empresa para auxiliar na tomada de decisão. Segundo Silva (2006, p. 26), “[...] a análise financeira de uma empresa consiste num exame minucioso dos dados financeiros disponíveis sobre a empresa, bem como das condições endógenas e exógenas que afetam financeiramente a empresa”. Assim, verificamos que a análise financeira nos permite a visualização da situação geral da empresa tanto interna quanto externamente. O produto final da análise (relatório) destina-se a vários tipos de usuários internos e externos, como exemplos de usuários internos temos, a administração da empresa, acionistas e proprietários, e externos,

fornecedores, clientes, investidores e instituições financeiras entre outros. Neste trabalho pretendemos fazer uma análise econômico-financeira da empresa AMBEV.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A empresa Ambev S.A, inscrita no CNPJ: 07.526.557/0001-00 tem sua matriz instalada em São Paulo-SP e possui atuações no Brasil inteiro. Seu foco é a fabricação de bebidas, sendo: cervejas, refrigerantes e bebidas não carbonatadas e não alcoólicas; contando com um portfólio com mais de 30 marcas.

Sua história começa em 1888 quando o suíço Joseph Villiger estabeleceu uma pequena oficina, chamada Manufatura de Cerveja Brahma & Villeger & Companhia, na Rua Visconde de Sapucaí, Rio de Janeiro-RJ. Após seis anos de atividade Joseph associa-se com a Cervejaria Georg Mascke & Cia, a nova empresa aperfeiçoa a produção da cerveja e tem como atividade, a importação de equipamentos e patrocínio de bares, restaurantes, clubes e artistas.

No dia 02 de julho de 1999, após ser anunciada a união entre as centenárias, Cervejaria Brahma e Companhia Antartica. Como primeira multinacional brasileira a Ambev se torna a terceira maior indústria cervejeira e quinta maior produtora de bebidas do mundo, operando hoje em 18 países nos continentes americanos.

A empresa visa o compromisso com a sustentabilidade, traçando metas e assim aperfeiçoando continuamente os índices de ecoeficiência para aumentar o impacto positivo na sociedade, devido a esse compromisso, ela faz parte da Rede Brasil do Pacto Global das Nações Unidas (ONU), que reúne companhias em parceria com a comunidade internacional, dispostas a trabalhar juntas para gerenciar negócios de forma sustentável.

### **3. PROJETO INTEGRADO**

#### **Gestão de cadeia de de Valor e Desenvolvimentos de Produtos**

Este modelo cria valor para seus clientes e auxilia no controle das atividades da empresa. O que a empresa precisa para ter um diferencial competitivo? Além da tecnologia, ela deve ter o controle de todos os processos da indústria, desde a extração da matéria prima até a chegada dos produtos para o consumidor final.

#### **Estratégia em Logística**

A estratégia em logística consiste no planejamento, implementação e controles das redes que ligam a empresa ao consumidor final, por onde fluem fisicamente os produtos comercializados e a informação requerida, de tal forma que, chegando ao máximo nível de serviço e ao menor nível de custo.

#### **Planejamento e Controle de Capacidade Produtiva**

Entende -se por planejamento e controle de capacidade produtiva a tarefa de determinar a capacidade efetiva da operação produtiva, de forma que ela possa com alternativas para responder à demanda, o que quer dizer como decidir a reação da operação perante as flutuações da demanda.

#### **Gestão e Estratégica de Custos**

A gestão estratégica de custos consiste em um método com objetivos de melhorar os processos de aperfeiçoamento e criação de valor, buscando aumentar a lucratividade com alternativas para diminuir os custos de produção. Dessa forma você será capaz de avaliar toda a sua cadeia de produção.

#### **Terminologia e Classificação de Custos**

Conhecer e dominar a terminologia de custos é o caminho para que os profissionais consigam mensurar de forma eficaz os elementos contábeis dos relatórios. Dessa forma conseguem contribuir com as melhorias nos processos de registros e, principalmente na gestão

### **Análise do ponto de Equilíbrio**

É um indicador que mostra o quanto uma organização precisa vender para que o valor das receitas atinja o valor de custos. Dessa forma, a análise do ponto de equilíbrio verifica qual deve ser o volume mínimo de faturamento da empresa para que ela não tenha prejuízo.

## **3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS**

A cadeia de valor é uma ferramenta que pode contribuir para a agregação de valor de um produto final ou reduzir ou excluir definitivamente partes desprezíveis de um processo. Dentro do contexto empresarial e industrial, evidencia-se o grande número de processos e atividades interligadas que compõem o cenário produtivo. Nisso deve ser compreendida a clareza e a importância dos elos de ligação entre os processos para a identificação de gargalos produtivos e atividades desnecessárias, que não contribui para agregação do produto final.

A cadeia de valor causa uma série de benefícios, quando bem aplicada e compreendida, dentre eles ter ciência da realidade do contexto produtivo, sua rentabilidade e reutilização das falhas viabiliza sua exclusão e, conseqüentemente, a redução de custos relacionados a elas. Contudo, em decorrência do elo de ligação de e dos processos, a redução do custo em uma etapa tende a se alastrar por toda a cadeia e reduzir os custos por etapa relacionada a ela.

A AMBEV como desenvolvedora de produtos, fez uma aplicação de ofertas de garrafas de vidros retornáveis foi uma das apostas que deu certo no ano. Com lançamento de uma campanha de marketing sobre as mi retornáveis de 300ml e o desenvolvimento de uma máquina de coleta para facilitar a troca do vasilhames, a cervejaria aumentou o volume de cervejas vendidas em embalagens retornáveis para 23% nos supermercados- números que representa um acréscimo de 64% na comparação com 2015.

Para dar realmente certo, a inovação não tem de ser só criar, mas pegar mesmo no mercado. Para isso a AMBEV está investindo bastante em vários ângulos, desde a concepção do produto e com ele será mostrado para o consumidor até a venda pós venda. Para Cerchiari, a expectativa de que responsáveis por inovação gerem receita é parte do processo de transformação que a maioria dos setores atravessa é uma realidade cada vez mais presente no Brasil.

E também os valores diretos da AMBEV é a maior geradora de impostos para o Brasil. A AMBEV emprega hoje mais de 40 mil funcionários em 14 países. Geramos valores diretos para a economia do país onde estamos presentes. Em 2010, a AMBEV gerou 13,2 bilhões de tributos -15% a mais do que em 2009. Nosso desempenho melhora ano a ano. Entre 2008 e 2009, nosso lucro líquido teve aumento de 11,8%, alcançando o patamar de 5,789 bilhões.

### **3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA**

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.

A primeira e principal estratégia logística da empresa é referente a sua estrutura física de Centro de Distribuição Direta (CDD). Tamanha 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. 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.

- **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. 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.

- **Logística reversa** – A Ambev como a maior cervejaria do mundo tem uma enorme responsabilidade ambiental quanto aos resíduos gerados de seus produtos, principalmente quando falamos das embalagens de vidro. Junto a startup Green Mining a Ambev criou uma solução de logística reversa para o problema pós-consumo das embalagens de vidro.

- **Tech Safety** – Uma das principais preocupações da empresa é referente a segurança no transporte de produtos. Isso porque, infelizmente o modal rodoviário de transporte (principal meio de transporte utilizado pela Ambev) é caracterizado por grande violência e alto número de acidentes nas estradas. Estes são alguns procedimentos adotados pela empresa visando uma logística mais eficiente e mais rentável que minimizem os custos e também sejam de grande satisfação ao consumidor final.

### **3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA**

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 eficiente, 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. Na região sul, opera com seis unidades produtivas, sete centros de distribuição, sua equipe é composta por aproximadamente 3.000 funcionários próprios, 5.600 funcionários de revenda, 760 funcionários terceirizados, 35 estagiários e 25 aprendizes. Esta região é SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia 8 responsável por cerca de 15% do total produzido pela AmBev no Brasil, uma média de 2 bilhões de litros.

**RELACIONAMENTOS EXTERNOS** 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, considerar 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 operam com prazo mínimo de 30 dias para pagamento, hoje, o prazo estabelecido aos fornecedores é de 60 dias.

No que se refere à inovação de processo, de produto ou organizacional da produção, pode-se observar que as feiras e exposições nacionais e internacionais foram considerados pela AmBev como um item muito importante, pois são nelas que a empresa tem a oportunidade de expor seus produtos, conhecer os novos produtos dos concorrentes, bem como, inteirar-se sobre as inovações de máquinas e equipamentos para o processo produtivo, aproximando a empresa dos fornecedores diretamente ligados ao seu ramo. Item Quesitos de maior relevância Fontes de informações mais importantes na inovação de processo, de produto ou organizacional da produção utilizadas Muito importante: feiras e exposições nacionais e internacionais; consultores especializados nacionais e internacionais; departamento de pesquisa e desenvolvimento da empresa; Importante: troca de informações com fornecedores; troca de informações com empresas da região e de outras regiões\*; troca de informações com clientes; biblioteca ou serviços de informação; aquisição de novos equipamentos fornecidos localmente, de produtores nacionais e de fornecedores externos Obstáculos para o avanço da capacitação tecnológica Importante: disponibilidade financeira; instabilidade; falta de incentivos fiscais e financeiros \* Exceto fornecedor – Inovações: práticas e estratégias – AmBev/SC (2007). Fonte: Elaborado pelos autores Para a AmBev, foram considerados como obstáculos importantes ao avanço da capacitação tecnológica os fatores disponibilidade financeira, instabilidade de mercado e falta de incentivos fiscais e financeiros.

## **3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS**

Para um leigo, despesas, gastos e custos significam, na maioria das vezes, a mesma coisa: um dispêndio. Quando um estudante de ciências contábeis ou outra área semelhante aprende que há diferença entre esses três termos, um dos maiores problemas, em geral, é fazer a distinção entre eles.

De fato, gasto é todo dispêndio financeiro, todo sacrifício que uma entidade arca para aquisição de um bem ou serviço, o conceito de gasto é bastante amplo. entre alguns exemplos de gastos, podemos citar a aquisição de máquinas, equipamentos, veículos e imóveis, etc. Um gasto pode se transformar em um investimento que, sucessivamente, se torna um custo e uma despesa.

O custo é o gasto, ou seja, o sacrifício financeiro que uma entidade arca no momento da utilização dos fatores de produção, para a realização de um bem ou serviço, os custos podem ser entendidos conforme o segmento da entidade. No comércio a aquisição de mercadorias é o custo, já na indústria ele é entendido como aquisição de matérias-primas, insumos e mão-de-obra na produção de um bem.

As despesas estão relacionadas com os gastos usados para a obtenção de receitas. São entendidos como despesas, os gastos com salários, aluguel, telefone, propaganda, comissão de vendedores entre outros. na DRE (demonstração do Resultado do Exercício) o “ custo das mercadorias vendidas” representa as despesas, embora possa haver confusão em relação à terminologia empregada. Para o autor Eliseu Martins, por exemplo , o correto deveria ser “despesas das mercadorias vendidas”.

A cervejaria AMBEV divulgou os resultados do segundo trimestre de 2021, e registrou um lucro líquido de R\$2,885 bilhões, alta de R\$135,2 % sobre o lucro líquido de 1,226 bilhão no mesmo período do ano passado. Demonstrando um equilíbrio econômico muito favorável, o resultado também se dá pelo o resultado da produção. Ao olhar para os volumes consolidados de 12 meses consolidados de 12 meses acumulados, estamos agora nos níveis mais altos de todos os tempos, 5 milhões de hectolitros acima do nosso pico, diz Jean Jereissati, presidente da AMBEV.

Com os resultados financeiros muito equilibrados a AMBEV demonstrou uma receita líquida de R\$15,711 bilhões, alta de 35%,3% ante os R\$11,615 bilhões no segundo trimestre de 2020. O Ebitda (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) ajustado alcançou R\$5,289 bilhões, um avanço de 58% ante igual a etapa de 2020( ante repondo) e de 24% (orgânico).

A Ambev com o passar do tempo conseguiu se tornar referência em gestão, crescimento e rentabilidade. As empresas perseguem continuamente a maior eficiência em custos, características marcantes da economia neoclássica que tem seu foco fundamentalmente sobre a eficiência dos recursos.

## **3.2.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS**

### **Terminologia**

A seguir, apresentaremos termos e conceitos básicos, utilizados pela contabilidade de custos, são eles: gasto, investimento, custo, despesa e perda. Saliente-se que esses termos não são definidos normativamente, mas decorrência de uma longa evolução dos estudos nesta área. Portanto, dependendo do autor e do contexto, eles podem assumir significados levemente diferentes. Nosso objetivo, entretanto, é fornecer ao estudante um glossário que permita a leitura e o entendimento de obras e de enunciados de questões de concurso, sobre a Contabilidade de Custos.

### **Gasto**

Gasto é a renúncia de um ativo pela empresa (normalmente entrega de dinheiro, podendo também ser a promessa de entrega de bens ou direitos), com a finalidade de obtenção de um bem ou de um serviço. O gasto se concretiza quando os bens são adquiridos ou os serviços recebidos. O gasto normalmente implica desembolso (entrega de dinheiro), embora este possa estar diferido no tempo em relação ao gasto (no caso de promessa de entrega ou de pagamento adiantado). Para fins de esclarecimento, apresentamos os seguintes exemplos de gastos: - gasto com mão-de-obra (salários e encargos sociais) = corresponde à aquisição de serviços de mão-de-obra; - gasto com aquisição de mercadorias para a revenda; - gasto com aquisição de matérias-primas para a industrialização; - gasto com aquisição de máquinas e equipamentos; - gasto com energia elétrica = corresponde à aquisição de serviços de fornecimento de energia; - gastos com aluguel de edifício = corresponde à aquisição de serviços. Os gastos podem ser classificados como: investimento; custo; despesa ou perda. A seguir analisaremos cada um desses tipos de gasto.

### **Custo**

Custo é o gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços – desde que relativos à atividade de produção. Assim, custos podem ser entendidos como o consumo de recursos na produção de bens e serviços. São exemplos de custos, os seguintes: - matéria-prima utilizada no processo produtivo; - salários e encargos do pessoal de produção; - combustíveis e lubrificantes usados nas máquinas da fábrica; - depreciação das máquinas equipamentos da fábrica; - aluguéis e Seguros do prédio da fábrica; - gastos com manutenção das máquinas da fábrica.

Custo, portanto, é a perda de um ativo (que a empresa abre mão), que tem como contrapartida a obtenção um outro ativo (pela empresa) – tudo isso no processo de produção. Observação: A matéria-prima adquirida pela indústria, enquanto não utilizada no processo produtivo, representa um investimento e estará registrada numa conta de ATIVO CIRCULANTE (Estoque). No momento da requisição para o processo produtivo, sua baixa será considerada um custo, pois deixará de existir matéria prima no patrimônio da empresa e passará a existir produto em elaboração.

## **Despesa**

O termo “despesa” pode ser encarado tanto no sentido restrito como no sentido amplo. Despesa em sentido restrito é o gasto com bens e serviços não utilizados nas atividades produtivas e consumidos com a finalidade de obtenção de receitas. Despesa em sentido amplo é qualquer renúncia patrimonial com a finalidade de obtenção de receitas. Dessa forma, há uma superposição do conceito despesa (em sentido amplo) com o conceito de custo (visto que a conta Custo dos Produtos Vendidos está na Demonstração dos Resultados do Exercício).

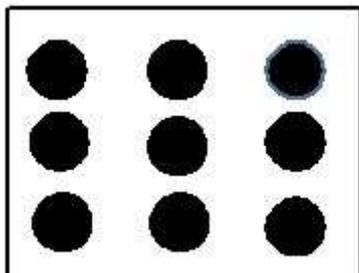
Porém, em sentido estrito, as despesas são consideradas somente aquelas não relacionadas com a atividade de produção, como por exemplo: comissão de vendedores; propaganda; aluguel de escritórios da administração; e etc. Contextualizando os conceitos vistos até aqui, podemos fazer as seguintes observações: (1) a matéria-prima que, no momento de sua compra, representava um investimento, passa a ser considerada custo no momento de sua utilização na produção e torna-se despesa (em sentido amplo) quando o produto fabricado é vendido. Entretanto a matéria prima incorporada nos

produtos acabados, em estoque, pelo fato destes estarem ativados, volta a ser um investimento.

### **Perda**

A perda é um gasto não intencional: (1) decorrente de fatores externos/fortuitos ou (2) da atividade produtiva normal da empresa. No primeiro caso (fatores externos/fortuitos) a perda é considerada uma despesa, em sentido estrito, e é lançada diretamente contra o resultado do exercício, caracterizando despesa em sentido restrito (por não estarem relacionados com a atividade industrial/produtiva).

No segundo caso (perda decorrente da atividade produtiva normal da empresa), as mesmas integram o custo de produção do período (por estarem relacionados com a atividade industrial/produtiva). Em exemplo de perda decorrente da atividade produtiva normal da empresa seria o de uma indústria que tivesse por objeto a fabricação de latas de cerveja e que, para isso, utiliza-se folhas de flandres (metal que é utilizado para a parte superior do vasilhame, visto que o restante é feito de alumínio). Pois bem, para fazer uma latinha de cerveja, é necessário cortar um círculo em uma folha de flandres, conforme figura a seguir:



Repare que, para que seja possível cortar os círculos (na figura acima, em preto), é necessário um desperdício das folhas de flandres – no que diz respeito às rebarbas (em branco no desenho). Ora, esse desperdício faz parte do esforço patrimonial necessário à obtenção de latinhas de cerveja. Portanto, seu valor integra o custo da latinha produzida. Um exemplo de perda decorrente de fatores externos (ou fortuitos), ao contrário, é aquele em que há contratação de um empregado sem prática que venha a inutilizar (por

erro de manipulação) uma quantidade de dez folhas de flandres. Ora, nessa situação não há falar no custo da produção (a perda não era necessária para a produção de uma latinha de cerveja sequer). Assim, essa perda é lançada diretamente como despesa

### **Ambev aumenta em 3,4% o volume de cerveja vendido no Brasil**

**São Paulo, 4/05/2017** – Enquanto a indústria da cerveja apresenta retração, a Ambev registra aumento de 3,4% no volume de cerveja comercializado no Brasil no primeiro trimestre do ano, tanto nas marcas que compõem o segmento mainstream quanto nas de premium. O desempenho positivo é resultado de uma estratégia, comunicada e executada pela companhia há mais de um ano, que tem entre seus principais pilares o reforço de suas principais marcas.

### **O CASE da Ambev**

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  $(100 - \text{alíquota padrão de } 34\% \text{ de IRPJ})$ , 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, preferi 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”.

### **A Heineken deve complicar a vida da Ambev no Brasil**

Mesmo com ciclo econômico ruim, a maior companhia de bebidas do Brasil consegue se destacar com criatividade e controle de processos internos com relação aos seus concorrentes. Ao mesmo tempo em que buscava aumentar as receitas e reduzir os custos, a Ambev trabalha pela sustentabilidade de seu negócio. Pela primeira vez em mais de cinco anos, a Ambev não conseguiu reajustar os preços em linha com a inflação e a companhia, que chegou a ser a terceira mais rentável das Américas, caiu para o 22º lugar no ranking. Com sua (ainda monumental) participação de mercado em queda, a Ambev terá agora de enfrentar um novo incômodo — sua maior concorrente no mercado global, a Heineken, assumiu a vice-liderança no Brasil ao comprar a Brasil Kirin, controlada pela japonesa Kirin Holdings, em fevereiro. Nunca, em suma, foi tão difícil ser a Ambev.

### **Logística da AmBev**

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.

### **Estoque**

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 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, existem grandes estoques e quando estão altos a área de vendas recebe diversas armas para queimá-los: promoções, preços baixos etc.

*ABC:* A AmBev em Brasília divide seu portfólio desta forma:

#### *Cerveja*

A - Skol

B - Antártica

C - Brahma

#### *Refrigerante*

A - Guaraná

B - Pepsi

C - Sukita

#### **Falta criatividade**

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. Na medida da consultoria Nielsen, feita por amostragem, a empresa tem 67% do mercado — mas, na medida do Sistema de Controle de Bebidas (Sicobe), da Receita Federal, que tem informações sobre tudo o que sai das fábricas e é preferido por alguns analistas, a companhia aparece com 60% do mercado, uma queda considerável nos últimos seis anos e seu menor patamar desde a fusão.

“A avaliação da Nielsen não considera, por exemplo, as vendas em ‘atacarejo’, um canal de vendas que se tornou importante hoje”, diz Rodrigo Furtado, analista da gestora de investimentos XP.

#### **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.

### **Aumento de preços e crescimento no segmento Premium**

Historicamente o preço médio dos produtos da Ambev varia em linha ou acima da inflação. No entanto, abriu-se um gap entre 2016 e o primeiro de semestre de 2017, quando o reajuste ficou abaixo do IPCA e também da inflação de cerveja (2016: +3%; 1S17: -4%). Para o segundo semestre a expectativa é que os preços sejam reajustados acima da inflação, e que no longo prazo retomem a dinâmica antiga.

Também há oportunidade se considerarmos o mix ainda pouco concentrado em cervejas Premium. Hoje essa categoria representa 10% do total, enquanto globalmente esse número é 30% na média. A penetração de cervejas premium ainda é pequena fora da região Sul/Sudeste, principalmente tendo em vista que a produção ainda é extremamente concentrada nessas regiões, o que torna a logística para as outras regiões mais desafiadora e custosa.

### **Quais 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.

Mas, em estabelecimentos menores, as concorrentes contra-atacam reduzindo o preço das latas de Amstel, da Heineken, e Itaipava, de Petrópolis. Aí a diferença de preço cai para apenas 7%. “Por que esse consumidor se daria ao trabalho de trocar pelo retornável se a diferença de preços é tão pequena? ”, diz o veterano analista Carlos Laboy, do banco HSBC, que classificou um encontro recente com a administração da Ambev como o “mais desanimador em 25 anos”. Segundo ele, essa estratégia traz desafios logísticos.

Em visita a lojas, Laboy diz ter encontrado caixas de garrafas cheias ao lado de garrafas vazias, que estavam sujas. “Isso não ajuda a imagem de uma empresa líder nem dá ao consumidor o desejo de comprar o produto”, afirma. As garrafas retornáveis são a principal estratégia da Ambev para suas vendas em supermercados, que respondem por

cerca de 40% de seu volume e onde a empresa mais tem sofrido (a liderança em restaurantes e bares sofre menos ameaça).

Hoje, as retornáveis respondem por 25% do volume de vendas em supermercados e, nas projeções de analistas, podem chegar a 40%. A estimativa é que a estratégia reduza o custo final do produto para a empresa em pelo menos 30%. Mas isso ainda não aconteceu e a estratégia está pesando sobre o crescimento da receita.

## **Custos Operacionais**

Para projetarmos 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 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-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

## **Destaques Operacionais e Financeiros**

**Receita Líquida (ROL):** Nossa receita líquida apresentou sólido aumento de 14,7% no 4T17, impulsionada por crescimento em todas as nossas operações: Brasil (+13,8%), América Latina Sul (LAS) (+22,6%), América Central e Caribe (CAC) (+15,0%) e Canadá (+1,3%). No Brasil, os volumes cresceram 2,9%, enquanto a receita líquida por hectolitro (ROL/hl) aumentou 10,7%. Na LAS, os volumes cresceram sólidos 5,8% e a ROL/hl subiu 15,9%. Na CAC, a ROL/hl cresceu 8,3% e, enquanto o volume cresceu organicamente 4,3%, o volume exportado aumentou 30,1%, como resultado da troca de ativos realizado com a Anheuser-Busch InBev SA (ABI) e nossas operações no Panamá. E, no Canadá, a queda de volume de 0,7% foi mais do que compensada por um aumento da ROL/hl de 1,9%.

No resultado do ano, a receita líquida aumentou 9,6%, impulsionada por um crescimento no Brasil (+5,6%), na LAS (+26,1%) e na CAC (+8,8%) junto com um desempenho estável no Canadá (+0,2%). No consolidado, o volume aumentou 0,9% e a ROL/hl cresceu 8,5%.

**Custo dos produtos vendidos (CPV):** No 4T17, nosso CPV e o CPV excluindo depreciação e amortização aumentaram, respectivamente, 9,3% e 10,3%. Em uma base por hectolitro, o CPV aumentou 5,6% e o CPV excluindo depreciação e amortização cresceu 6,6%. No resultado do ano, nosso CPV e o CPV excluindo depreciação e amortização aumentaram 13,4% e 14,2%, respectivamente. Em uma base por hectolitro, o CPV aumentou 12,2% e o CPV excluindo depreciação e amortização cresceu 13,0%, principalmente devido ao câmbio desfavorável no Brasil e na LAS.

**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. No ano, o SG&A e o SG&A excluindo depreciação e amortização aumentaram 6,1% e 6,3%, respectivamente, em linha com a inflação média ponderada dos países em que operamos (aproximadamente 6,1%).

**EBITDA, Margem Bruta e Margem EBITDA:** O EBITDA ajustado foi de R\$ 7.296 milhões (+22,0%) no trimestre, com uma expansão da margem bruta e da margem EBITDA em 170 pontos-base e 290 pontos-base, respectivamente. No resultado do ano, o EBITDA foi de R\$20.148 milhões (+7,9%), com contração da margem bruta e da margem EBITDA em 130 pontos-base e 70 pontos-base, respectivamente.

**Lucro líquido, Lucro líquido ajustado e LPA:** Nosso lucro líquido chegou a R\$3.299 milhões no trimestre, 31,7% menor do que no 4T16, enquanto ajustado por itens não recorrentes, o lucro líquido cresceu 23,2%, atingindo R\$4.506 milhões. No ano, o lucro líquido diminuiu 40,0% para R\$ 7.851 milhões, enquanto ajustado pelos itens não recorrentes, o lucro líquido aumentou 2,1% para R\$ 12.200 milhões, com o crescimento do EBITDA e a redução de despesas financeiras parcialmente impactados por uma maior alíquota efetiva de impostos. O lucro por ação foi de R\$0,47 e o lucro por ação ajustado foi de R\$0,74 no ano todo.

**Fluxo de caixa operacional e CAPEX:** O fluxo de caixa das atividades operacionais chegou a R\$8.901 milhões no trimestre e a R\$17.874 milhões no ano, o que representa um aumento de 44,8% quando comparado ao resultado de 2016. Os investimentos em CAPEX totalizaram R\$1.166 milhões no trimestre e R\$3.204 no ano, diminuindo 22,5% ano contra ano.

**Pay-out e disciplina financeira:** Em 2017, retornamos aos nossos acionistas R\$8.482 milhões em dividendos e juros sobre capital próprio. Em 31 de dezembro de 2017, nossa posição líquida de caixa era de R\$7.812 milhões. Este valor não inclui o

pagamento de dividendos de R\$0,07 por ação (aproximadamente R\$1,1 bilhão) anunciado em 21 de dezembro de 2017, e realizado a partir de 22 de fevereiro de 2018.

### **Ações da Ambev (ABEV3)**

Ações da Ambev – Hoje o papel negocia acima da média histórica em termos de múltiplos (tanto P/E como EV/EBITDA), e também negocia acima da média dos principais competidores globais. O consenso já embute queda no ritmo de crescimento dos custos no 2S17 e aumento das margens já em 2018.

A concretização de um cenário mais benigno pode desencadear revisões positivas e dar um tom positivo para as ações nos próximos meses. Para o médio/longo prazo, os fatores que têm mais peso sobre a performance do papel são fatores estruturais, que exercem impacto sobre a bolsa como um todo (expectativa de juros e crescimento no longo prazo, por exemplo).

O mundo dos negócios está cada dia mais necessitado de ferramentas que auxiliem na gestão do negócio. Para tanto, o conhecimento abrangente da situação financeira das empresas se faz necessário. A análise econômico-financeira, nesse contexto, se constitui em um instrumento de avaliação da empresa para auxiliar na tomada de decisão. Segundo Silva (2006, p. 26), “[...] a análise financeira de uma empresa consiste num exame minucioso dos dados financeiros disponíveis sobre a empresa, bem como das condições endógenas e exógenas que afetam financeiramente a empresa”. Assim, verificamos que a análise financeira nos permite a visualização da situação geral da empresa tanto interna quanto externamente. O produto final da análise (relatório) destina-se a vários tipos de usuários internos e externos, como exemplos de usuários internos temos, a administração da empresa, acionistas e proprietários, e externos, fornecedores, clientes, investidores e instituições financeiras entre outros. Neste trabalho pretendemos fazer uma análise econômico-financeira da empresa AMBEV.

### 3.2.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

- Ponto de equilíbrio três últimas demonstrações contábeis da Ambev:

<b>Demonstrativo do Resultado do Exercício</b>			
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Receita Operacional Bruta	25.418.451	27.740.753	25.308.437
(-) Deduções da Receita Bruta	13.667.864	14.967.606	14.094.303
<b>(=) Receita Líquida de Vendas</b>	<b>11.750.587</b>	<b>12.773.147</b>	<b>11.214.134</b>
(-) Custos das Mercadorias Vendidas	4.357.399	4.595.920	4.386.370
<b>(=) Lucro Operacional Bruto</b>	<b>7.393.188</b>	<b>8.177.227</b>	<b>6.827.764</b>
(-) Despesas com Vendas	2.009.593	2.165.790	2.043.343
(-) Despesas Gerais e Administrativas	410.732	489.728	642.852
(-) Depreciação	622.138	793.210	953.305
<b>Despesas Operacionais</b>	<b>1.798.187</b>	<b>1.862.308</b>	<b>1.732.890</b>
<b>Total</b>	<b>5.595.001</b>	<b>6.314.919</b>	<b>5.094.874</b>

(+)	Receita Operacional	25.308.437
(-)	Custos das Mercadorias Vendidas	4.386.370
(-)	Despesas Variáveis	2.043.343
<b>(=)</b>	<b>Margem de Contribuição</b>	<b>18.878.724</b>
<b>(=)</b>	<b>Margem de Contribuição %</b>	<b>74,6</b>
(-)	Custos e Despesas Fixos	1.596.157
<b>(=)</b>	<b>Lucro Bruto</b>	<b>17.282.567</b>

- Ponto de equilíbrio Contábil

<b>Ponto de Equilíbrio Contábil</b>	
$1.596.157/74,6\% =$	2.139.620
<p>Isso significa que a empresa precisa faturar aproximadamente R\$ 2.139.620, para chegar ao ponto de equilíbrio e pagar todos seus custos e despesas. A partir deste ponto, cada produto que for vendido vai contribuir para o acúmulo de recursos, ou seja, para o lucro do negócio.</p>	

- Ponto de equilíbrio Econômico

Ponto de Equilíbrio Econômico	
$1.596.157 + 1.000.000 / 74,6\% =$	3.480.103
<p>Por fim, nesta situação, a empresa precisa faturar aproximadamente R\$ 3.480.103, para chegar ao ponto de equilíbrio e pagar todos seus custos e despesas. A partir deste ponto, cada produto que for vendido vai contribuir para o acúmulo de recursos, ou seja, para o lucro do negócio.</p>	
Obs: Custo de Oportunidade=	1.000.000

- **Ponto de equilíbrio Financeiro**

Ponto de Equilíbrio Financeiro	
$(1.596.157 - 953.305) / 74,6\% =$	861.731
<p>Neste caso, a empresa precisa faturar aproximadamente R\$ 861.731, para chegar ao ponto de equilíbrio e pagar todos seus custos e despesas. A partir deste ponto, cada produto que for vendido vai contribuir para o acúmulo de recursos, ou seja, para o lucro do negócio.</p>	

## ANÁLISE DA DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

No caso da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), o referencial da análise vertical é a receita líquida de vendas. Analisando a DRE da AMBEV (Anexo B) pela análise horizontal, verificamos que o lucro da empresa diminuiu no período analisado. Apesar disso, pela análise vertical, percebemos que a representatividade do lucro permanece praticamente inalterada, com exceção do ano de 2007 no qual houve uma queda nesta representatividade, mesmo sendo este o ano com maior receita líquida. A maior representatividade das despesas está relacionada às operacionais, ou seja, o decréscimo do lucro está diretamente ligado às atividades próprias da empresa. Além disso, as despesas financeiras aumentam no período, contribuindo para essa queda, principalmente em 2008.

## 4. CONCLUSÃO

A AMBEV é uma empresa brasileira, dedicada à produção de bebidas, entre as quais cervejas, refrigerantes, energéticos, sucos, chás, e águas. É uma das maiores

empresas do país em receita líquida e controla cerca de 68% do mercado brasileiro de cerveja. Atualmente possui mais de 30 cervejarias, maltarias, refrigerantes, fábrica de rótulos, rolha e vidro, além de seis centros de excelência espalhados pelo Brasil.

E tem mais de 10 mil funcionários, e com faturamento de mais de 10 bilhões anuais. “A missão da AMBEV” e sua razão e seu compromisso com a empresa: Criar vínculos fortes e duradouros com seus consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas produtos e serviços,

É líder na produção de cervejas na América Latina, sendo a quarta maior companhia do ramo do mundo. Atualmente, a AMBEV integra a maior plataforma global de produção de cervejas. Com dois milhões de pontos de vendas, sendo a metade deles no país, a AMBEV 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 do Brasil.

A Ambev, a maior fabricante de cerveja e refrigerantes da América Latina, registrou um lucro líquido de R \$2,773 bilhões no primeiro trimestre, uma alta de 125,7% em relação aos três primeiros meses de 2020, segundo o balanço divulgado. O resultado foi favorecido pela redução de medidas de restrição adotadas por causa da pandemia da COVID-19, bem como melhora no resultado financeiro.

## REFERÊNCIAS

<https://web.bnds.gov.br>,

<https://Brasilecola.uol.br>,

<https://brasilecola.uol.br>,

<https://cetesb.sp.gov.br>,

<https://exame.com.br>,

<https://glassdoor.com.br>,

<https://pt.m.wikipedia.org>

<https://revista.feb.unest.br><https://administradores.com.br>,

<https://ri.ambev.com.br>,

<https://saclogistica.com.br>,

<https://saclogistica.com.br>,

<https://valor.globo.com>,

<https://www.ambev.com.br>,

<https://www.educamundo.com.br>,

<https://www.tomislav.com.br>.

## ANEXOS



