

# UNifeob

## PROJETO INTEGRADO

### ESCOLA DE NEGÓCIOS

2020



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS

**CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROJETO INTEGRADO**

ANÁLISE FINANCEIRA E ECONÔMICA COM BASE  
EM INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO

**AMBEV S.A**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

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

**PROJETO INTEGRADO**

ANÁLISE FINANCEIRA E ECONÔMICA COM BASE  
EM INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO

**AMBEV S.A**

MÓDULO DE CONTROLADORIA

CONTROLADORIA – PROF. LUIZ FERNANDO PANCINE

ANÁLISE DAS DEM. CONTÁBEIS – PROF. ANTONIO DONIZETI FORTES

CONTABILIDADE GERENCIAL – PROF. MAX STREICHER VALLIM

COMPLIANCE E NORMAS INTERNACIONAIS. – PROF. JÚLIO CÉSAR TEIXEIRA

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS–PROF.RODRIGO SIMÃO DA COSTA

ESTUDANTES:

Ana Caroline Marques, RA 18001128

Ana Paula Domingos Ferreira, RA 20001826

Bianca Catharina Simões Dias, RA 18000641

Jaqueline Cristine Peres, RA 20000134

Pedro Santos Camargo, RA 20001765

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>4</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>5</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>9</b>
3.1 CONTROLADORIA	10
3.1.1 MODELOS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	10
3.1.2 CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD	12
3.2.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL	14
3.2.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ	15
3.2.4 INDICADORES DE ATIVIDADE	22
3.3 CONTABILIDADE GERENCIAL	27
3.3.1 ROI (MARGEM DE LUCRO X GIRO DO ATIVO) / ROE	27
3.3.2 EBIT, EBITDA E NOPAT	29
3.3.3 EVA	31
3.4 COMPLIANCE E NORMAS INTERNACIONAIS	33
3.4.1 CONCEITOS	33
3.4.2 BOLSA DE VALORES: SEGMENTOS DE LISTAGEM	33
3.4.3 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	40
3.4.4 INSTRUMENTOS DE COMPLIANCE	42
3.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	47
3.5.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÃO DE CUSTOS	47
3.5.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO	50
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>59</b>

# 1. INTRODUÇÃO

A análise financeira e econômica são ferramentas fundamentais para verificar a viabilidade, estabilidade e lucratividade de uma empresa. Estas análises são baseadas nas informações contábeis.

Estas análises possibilitam diagnósticos sobre a situação financeira da companhia, além de dados valiosos para o processo de tomada de decisão. Para estas análises são utilizadas as seguintes demonstrações contábeis: balanço patrimonial, DRE e DFC.

O uso destes demonstrativos e suas análises são de grande importância para a sobrevivência das empresas em meio a um mercado que está cada vez mais competitivo, onde as decisões tomadas devem ser cada vez mais eficazes, pois determinam o fracasso ou sucesso da organização.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

NOME EMPRESARIAL: AMBEV S.A.

CNPJ: 07.526.557/0001-00

ATIVIDADE ECONÔMICA: Fabricação e distribuição de cervejas, refrigerantes e bebidas não carbonatadas e não alcoólicas.

Conforme o site: [www.ambev.com.br](http://www.ambev.com.br)

### 2.1 História

Ambev é uma empresa de capital aberto sediada em São Paulo, com atuação em todo o Brasil e no continente. Iniciou suas operações em 1999, através da união entre as centenárias Cervejaria Brahma e Companhia Antarctica. O anúncio desta união ocorreu em 02 de julho, porém esta história começa muito antes, quando a Companhia Antarctica Paulista e a Manufatura de Cerveja Brahma & Villeger & Companhia eram duas cervejarias na década de 1880.

Com esta união a Ambev torna-se a primeira multinacional brasileira, terceira maior indústria cervejeira e quinta maior produtora de bebidas do mundo. Operando atualmente em 19 países, sendo 16 deles nas Américas (Antígua, Argentina, Barbados, Bolívia, Brasil, Canadá, Chile, Cuba, Dominica, Guatemala, Nicarágua, Panamá, Paraguai, República Dominicana, Saint Vicent e Uruguai).

A companhia conta com 32 cervejarias e 2 maltarias, 30 marcas de bebidas, fábrica de rótulos, rolha e vidro. Conta com mais de 35 mil colaboradores no Brasil, mais de 100 centros de distribuição, o mais moderno centro de inovação de cervejaria do mundo, além de possuir 6 centros de excelência.

Abaixo, iremos conhecer os principais pontos da história da Companhia Antarctica Paulista e a Manufatura de Cerveja Brahma & Villeger & Companhia:

#### - **COMPANHIA ANTARCTICA PAULISTA:**

- Em 1885 na cidade de São Paulo, a Companhia Antarctica Paulista inicia suas atividades produzindo gelo e produtos alimentícios, porém a

produção de cerveja inicia somente em 1889. A primeira filial da Antartica é inaugurada em 1911, na cidade de Ribeirão Preto -SP, e após isso chega ao mercado a Club Soda Antartica , um ano depois a Soda Limonada Antartica e em 1914 inicia a produção da Água Tônica Antartica.

- Em 1936 foi criada a Fundação Antonio e Helena Zerrenne Instituição Nacional de Beneficência, na qual a Companhia Antartica Paulista é sócia majoritária. A fundação mantém hospitais, escolas e creches que atendem funcionários da empresa e seus dependentes.
- A Cervejaria Bohemia, fundada em 1853 na cidade de Petrópolis – RJ, passa a ser controlada pela Antartica no ano de 1961. Um grande passo para a companhia acontece em 1976, quando Europa, Estados Unidos e Ásia passam a importar os produtos Antartica.
- O Grupo Antartica foi criado em 1984 com mais de 23 empresas controladas.

**- MANUFACTURA DE CERVEJA BRAHMA & VILLEGER & COMPANHIA:**

- Criada em 1888 na cidade do Rio de Janeiro pelo suíço Joseph Villiger a pequena oficina de Manufatura de Cervejaria Brahma & Villeger & Companhia na cidade do Rio de Janeiro- RJ.
- Em 1894 a Brahma associa-se com a Cervejaria Georg Mascke & Cia. A nova parceria traz alguns benefícios como aperfeiçoamento na produção da cerveja, importação de equipamentos e patrocínio de bares, restaurantes, clubes e artistas.
- A Brahma lançou 6 marcas de refrigerantes em 1918: Água de Meza, Crystal, Ginger – Ale, Berquis, Soda Limonada Especial, Soda Limonada e High Life.
- A Companhia Guanabara, de São Paulo, é adquirida em 1928, marcando assim a produção da cerveja Brahma Chopp no estado.
- Firmada mais uma associação, agora entre as companhias Brahma e a Fratelli Vita Indústria e Comércio S.A., marcando o início da produção de três novas marcas: Sukita, Guaraná Fratelli e Gasosa Limão.

- Em 1976 a Brahma é eleita pela revista “The Washingtonian” como a melhor cerveja importada nos Estados Unidos.
- As Cervejarias Reunidas Skol Caracu S.A., fabricante de Cerveja Skol desde 1967, tem seu controle acionário adquirido pela Brahma em 1980.
- A Fundação Assistencial Brahma, foi criada em 1982, com objetivo de prestar assistência médico-hospitalar e dentária aos empregados e dependentes, além de oferecer bolsas de estudo para ensino fundamental e médio; estimular o esporte, o lazer e atividades de caráter científico e cultural.
- Em 1984 a Pepsi Cola chega ao Rio de Janeiro graças a um acordo firmado entre Brahma e PepsiCo Internacional para a fabricação, comercialização e distribuição do refrigerante.
- O Grupo Garantia adquire o controle acionário da Companhia Cervejaria Brahma, em 1989. Onde inicia-se uma nova fase da história da cervejaria.

FIGURA 1- Produtos Ambev



Fonte: [www.ambev.com.br](http://www.ambev.com.br)

### 3. PROJETO INTEGRADO

O Projeto integrado neste 6º módulo de Ciências Contábeis, terá como objetivo demonstrar em síntese através de artigo científico as análises financeiras e econômicas com base em indicadores utilizados para tomada de decisão. A Empresa escolhida pela nossa equipe foi a AMBEV S.A, que possui direcionada a produção de bebidas, sendo uma das maiores empresas com receita líquida auferida no mundo. Utilizamos as demonstrações contábeis, balanço patrimonial, DRE e DFC, disponíveis na B3 dos três últimos exercícios (2017, 2018 e 2019), para as análises conforme descrição a seguir.

A disciplina de Controladoria ministrada pelo Prof. Luiz Fernando Pancine; será apresentada uma proposta de um *Balanced Scorecard* (BSC) baseada nos três últimos períodos e serão apresentados modelos a sinergia dos meios colocados à disposição dos administradores para o contínuo acompanhamento do comportamento da organização, através de informações reais e consistentes.

Na matéria de Análise das Demonstrações Contábeis, disciplinada pelo Prof. Antônio Donizeti Fortes; faremos a análise vertical e horizontal das demonstrações contábeis, assim como identificamos indicadores de liquidez, endividamento e atividade da AMBEV S.A.

Em Contabilidade Gerencial, onde temos a frente o Prof. Max Streicher Vallim; desenvolvemos técnicas e ferramentas para análise de rentabilidade, abordados os conceitos de ROI, do ponto de vista da margem de lucro e do giro do ativo, e o ROE, será desenvolvida também uma análise dos indicadores EBIT, EBITDA e NOPAT.

Na disciplina Compliance e Normas internacionais, ministrada pelo Prof. Júlio César Teixeira, nesta parte do projeto apresentaremos os conceitos de Governança Corporativa e Compliance, bem como explicaremos dentro do conceito da Bolsa de Valores o Novo Mercado, Nível 1, Nível 2, Bovespa Mais e Bovespa Mais Nível 2.

E para finalizar em Gestão Estratégica de Custos, disciplinada pelo Prof. Rodrigo Simão da Costa, conceituaremos gasto, investimento, custo, despesa, desembolso, ganho e perda, assim como as classificações dos gastos entre fixos e variáveis, e diretos e indiretos, e desenvolvemos também a análise do ponto de equilíbrio utilizando as seguintes ferramentas: Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC), Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE) e o Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF).

## **3.1 CONTROLADORIA**

Primeiramente neste momento do projeto será apresentado a parte de planejamento da organização da empresa, tendo como foco o BSC - Balanced Scorecard - que é um modelo de gestão estratégica com o intuito de aumentar o desempenho estratégico da empresa pois com o mesmo é possível definir, desenhar, e acompanhar metas de planejamentos.

### **3.1.1 MODELOS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento estratégico é de suma importância dentro da organização, pois são os aspectos estratégicos que influenciam a capacidade de geração de valor e os impactos em curto, médio e longo prazo. A Ambev aplica várias técnicas e estratégias, com uma execução rigorosamente e confiável, o que fez torná-la uma das principais companhias de bebidas do planeta, a mesma possui um código de conduta de negócios, em que a reputação de honestidade, e integridade é algo extremamente valiosíssimo dentro da companhia, todos devem ser comprometidos com a ética e integridade, assim possuindo também uma política de anticorrupção e responsabilidade global de suprimentos, prescrito pela “A Anheuser-Busch InBev” (empresa multinacional de cervejas e bebidas fundada pela fusão da Interbev empresa belga e pela Ambev, empresa brasileira em 2004). Em aspectos de gestão, a Ambev busca constantemente a gestão de risco, a fim de liberar recursos possíveis de suportar o crescimento da empresa no mercado, de uma forma rentável e que seja inexistente quaisquer riscos ambientais e riscos de falência. Os riscos corporativos são agrupados em cinco categorias: riscos estratégicos, operacionais, regulatórios e legais, financeiros e de imagem. O foco está sempre na melhoria contínua, assim possuindo sempre vantagens competitivas e duradouras no mercado. A companhia possui auditores internos e externos, onde qualquer funcionário, que seja questionado, deve responder corretamente e completamente sem se envolver na falsificação de qualquer registro contábil ou de negócios.

Segundo o grupo, o entendimento da missão é elaborar sempre vínculos fortes e duradouros com todos, fornecendo-lhes sempre o que há de melhor no mercado, entre marcas, produtos e serviços, onde a visão é unir pessoas com intuito de um mundo melhor.

Os valores da Ambev, não estão estritamente prescritos no site, apenas os princípios, que são a base para a formação de valores, onde o sonho é o que inspira a companhia a trabalhar junto, acreditando que o bom senso e a simplicidade orientam melhor que a sofisticação e a complexidade desnecessária, e a garantia de uma vantagem competitiva e duradoura no mercado, é a intolerância zero e o foco, a Ambev avalia a qualidade da sua equipe, pelos seus líderes, construindo assim, uma companhia com integridade, trabalho duro, consistência e responsabilidade, a fim de sempre superar seus resultados. Analisando os relatórios, e explorando as demonstrações presentes no site, observa-se que a AMBEV vem cumprindo com sua missão, visão e princípios, pois:

- A Ambev está presente em 19 países;
- A empresa possui uma grande diversidade de produtos, como cervejas, chopes, bebidas mistas, refrigerantes, isotônicos, energéticos e águas e chás;
- A empresa aumentou sua receita líquida em 5,7% no 4º trimestre de 2019;
- O lucro líquido aumentou 7,41% em relação ao ano anterior;
- Ampliou a família Skol Beats com a 150BPM, e a GT;
- Linha premium cresceu dois dígitos no Brasil: doméstico e global;
- Nova identidade visual de marca do guaraná Antarctica;
- A maior marca da Brahma foi o lançamento da Brahma Duplo Malte;
- A participação no mercado com o lançamento de produtos, nos últimos 3 anos, é maior que a participação total.
- Diminuiu 46% do consumo de água nos últimos 15 anos;
- 43.000 pessoas foram beneficiadas por projetos do lucro da água AMA;
- Mais de 50 mil funcionários presentes no continente americano, aproximadamente, 29 mil deles estão no Brasil;
- Mais de 1.000 agricultores cadastrados no programa SmartBarley, de capacitação agrícola, que é uma plataforma criada em 2014 direcionada aos produtores de cevada.

### **3.1.2 CONSTRUÇÃO DO *BALANCED SCORECARD***

O *Balanced Scorecard* (BSC) consiste em uma metodologia que permite às empresas acompanhar de uma forma estruturada os indicadores além da visão financeira, sendo observadas também as perspectivas de clientes, processos e aprendizados. O primeiro passo a se observar para criar o BSC é quais são os objetivos para cada uma dessas perspectivas, geralmente para dimensão financeira o principal propósito é aumentar a lucratividade da empresa, mas também pode ser diversificar as fontes de receitas, tendo assim como iniciativas aumentar a receita ou reduzir custos. Já na perspectiva de clientes podemos tomar como exemplo conquistar novos clientes, fidelizar clientes atuais, lembrando que um objetivo é ligado no outro, vejamos se conquistarmos novos clientes estaremos também aumentando nossa receita atingindo assim nosso objetivo financeiro. Nossa terceira perspectiva é a de processo, que está totalmente ligada aos processos internos empresa, deve ser observado o que eu preciso mudar dentro da empresa para que possa atingir os objetivos financeiros e de clientes, como exemplos podemos desenvolver uma área de inovação, otimizar um processo de atendimento ao cliente, contratar um no software para redução do trabalho manual. E para finalizar temos a perspectiva de aprendizagem, e para isso devo observar nos meus colaboradores e o que será necessário ser desenvolvido para que seja atingido os objetivos de todas as outras perspectivas, como por exemplo dar treinamentos, premiações, pesquisas internas com os colaboradores, criar um sistema de gestão e feedback.

De acordo com o cenário atual e devido a pandemia mundial, foi identificado segundo o site G1 (2020) uma queda significativa nas vendas da empresa AMBEV S.A no primeiro trimestre de 2020, agora com retomada gradativa das atividades em geral no país, definimos como o principal objetivo financeiro o aumento das vendas e da lucratividade da empresa, para que tal perspectiva seja atingida determinamos algumas medidas a serem tomadas tanto na perspectiva de clientes como por exemplo o investimento no diferencial, no inovador, ter um mix de produtos incomparável, pesquisar e descobrir o que os clientes desejam para que possamos desenvolver o mesmo e sair na frente no mercado, ser a preferência do público. Já na perspectiva de

processos internos traçamos como meta aumentar o número de elogios em 15%, e reduzir as reclamações no SAC em 70%, tendo em vista a satisfação dos nossos clientes ao lidar com os nossos colaboradores. E para que tal meta seja alcançada surge então a necessidade de motivação e capacitação do capital intelectual, o que nos leva a nossa perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, onde será investido em cursos e treinamentos para capacitação, e a cada meta atingida os colaboradores serão gratificados com um plano de recompensas desenvolvido.

Abaixo podemos observar esquematizado o BSC da AMBEV S.A direcionados às necessidades e objetivos identificados para empresa:

<b>BALANCED SCORECARD - AMBEV S.A</b>				
<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
<b>Financeira</b>	Elevar as vendas e aumentar a lucratividade.	Relatório de Vendas Mensais.	Aumento de 20% na média de vendas.	Oferecer opções de pacotes e valores diferenciados para nossos clientes. Quanto maior a compra mais benefícios e fornecer amostras de produtos novos e lançamentos.
<b>Cliente</b>	Atender todos os gostos dos nossos clientes com muita variedade no mix de produtos e manter a qualidade de cada produto.	Pesquisa de satisfação com os clientes e público em geral.	Garantir a fidelidade dos clientes, e conquistar novos clientes.	Fazer uma enquete em redes sociais para saber quais novas bebidas o público espera e investir no departamento de pesquisa e desenvolvimento.
<b>Processos Internos</b>	Ser referência em atendimento ao Cliente	Análise estatística dos relatórios do SAC da empresa.	Aumentar o número de elogios em 15%, e reduzir as reclamações no SAC em 70%.	Reestruturar processos de atendimento ao cliente, fazer pesquisas de satisfação, evitar falhas no processo de vendas e melhorar o pós venda.
<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	Capacitação dos funcionários em cursos voltados para a qualidade do serviço prestado e mão de obra.	Produtividade da equipe e metas atingidas	Participação dos funcionários nos principais treinamentos direcionados a áreas que os mesmo atuam.	Implantar um programa de capacitação do capital intelectual, e programa de recompensa para metas alcançadas.

## 3.2 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Nesta unidade, efetuamos um estudo no balanço patrimonial e na demonstração do resultado do exercício (DRE), analisando e interpretando os índices de liquidez, e os indicadores de endividamento e atividade da empresa, nos últimos 3 anos, além de realizar as análises vertical e horizontal.

### 3.2.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL

As análises vertical e horizontal são de extrema importância para o controle financeiro, pois comparam números e resultados.

#### - Análise Vertical

A análise vertical tem o objetivo de encontrar qual a representatividade de uma conta em relação ao seu total, ou seja, a porcentagem de participação nos resultados, o que permite identificar os pontos que melhoraram e pioraram ao decorrer do tempo. A análise é realizada no mesmo período, porém em contas diferentes, calculamos pela fórmula:

$$\frac{\text{Saldo da conta em análise}}{\text{Saldo total do grupo a qual a conta pertence}} \times 100$$

#### - Análise Horizontal

A análise horizontal tem o objetivo de analisar valores das demonstrações, se cresceram ou diminuíram em um determinado período, ou seja, evidencia um crescimento ou uma redução ao longo de exercícios. A análise ocorre entre as mesmas contas, porém em exercícios diferentes, calculamos pela fórmula:

<b>Análise Horizontal</b>	
Valor Período Atual	-1
-----	
Valor Período Anterior	

Após análises das demonstrações da AMBEV, nota-se que:

- Ações em tesouraria: está nítido após a análise horizontal um decréscimo de 85,08% em relação ao ano antecedente (2017-2018).
- Combinação de negócios se manteve ao decorrer dos anos, com R\$156.091,00. Porém com a análise vertical observa-se que houve redução na minha porcentagem, por mais mínima que seja, provavelmente em decorrência do aumento de meu passivo total.
- Atribuídos a sócios da empresa controladora, houve um aumento de mais de 50% em relação ao ano precedente (2017-2018).
- Na conta de empréstimos a longo prazo, houve uma diminuição do exercício de 2018 em relação ao de 2017, porém no exercício posterior o valor apresenta um acréscimo de R\$247.213,00 o que corresponde a um aumento de 0,11%.

### **3.2.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ**

Para saber a evolução dos recursos disponíveis para quitar as obrigações da empresa foi realizado as análises de liquidez corrente, seca, imediata e geral do período dos últimos 03 anos, sendo 2017, 2018 e 2019 respectivamente. Conforme apresentado pelo site DICIONÁRIO FINANCEIRO o cálculo dos índices de liquidez é realizado como uma forma de análise de crédito da empresa, para saber a capacidade de pagamento da mesma, ou seja, a relação entre o passivo e o ativo da mesma, todos os dados numéricos necessários para calcular tais índices são encontrados no Balanço Patrimonial da empresa.

Segue abaixo os resultados obtidos, conceituando os índices e suas análises conforme descrito pelo mesmo site DICIONÁRIO FINANCEIRO:

#### **- ANÁLISE DOS ÍNDICES:**

- Resultado > 1: bom grau de liquidez.
- Resultado = 1: recursos de pagamento se igualam ao valor das obrigações.
- Resultado 1: a empresa não possui recursos o suficiente para quitar suas obrigações.

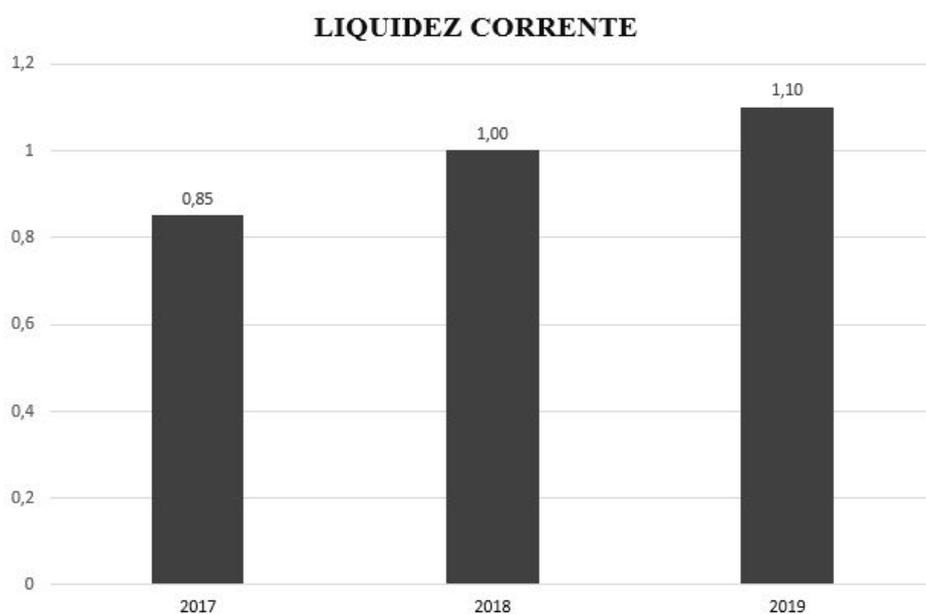
Vale ressaltar que analisando os resultados obtidos caso ocorra do índice ser menor que 1 isso não significa necessariamente que a situação da empresa está crítica pois pode ser que para o índice analisado os recursos possam estar concentrados em curto prazo e/ou longo prazo, a situação deve ser analisada como um todo.

- **Liquidez Corrente:** conforme site representa a capacidade da empresa de pagamento (cumprimento de suas obrigações) no curto prazo (12 meses).

### Liquidez Corrente

$$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Liquidez Corrente da empresa AMBEV:



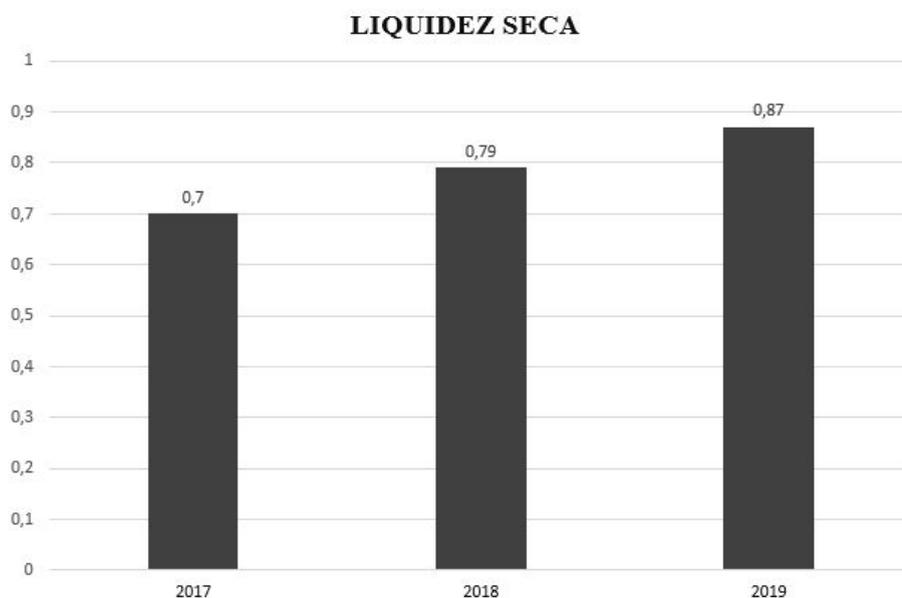
Com o gráfico podemos perceber que a Liquidez Corrente da empresa foi subindo, no primeiro ano a empresa tinha o índice menor que 1, no segundo ano a empresa igualou sua capacidade de pagamento com as obrigações e por fim em 2019 a empresa finalmente obteve um índice maior que 1, ou seja, a empresa foi capaz de

demonstrar contabilmente que seus recursos de pagamento ultrapassaram o valor de suas obrigações.

- **Liquidez Seca:** assim como a anterior representa a capacidade da empresa de pagamento (cumprimento de suas obrigações) no curto prazo (12 meses) mas dessa vez ignorando os estoques, ou seja, mostra a capacidade de pagamento das obrigações mesmo que a empresa não venda nada que esteja estocado.

$$\frac{\text{Liquidez Seca}}{\text{(Ativo Circulante - Estoques)}} \\ \text{Passivo Circulante}$$

Liquidez Seca da empresa AMBEV:



O gráfico nos mostra que durante o período analisado a empresa teve um aumento nesse índice, apesar do mesmo sempre ter se mantido abaixo de 1, o que não é bom mas podemos considerar que os estoques tinham um grande impacto nas análises e,

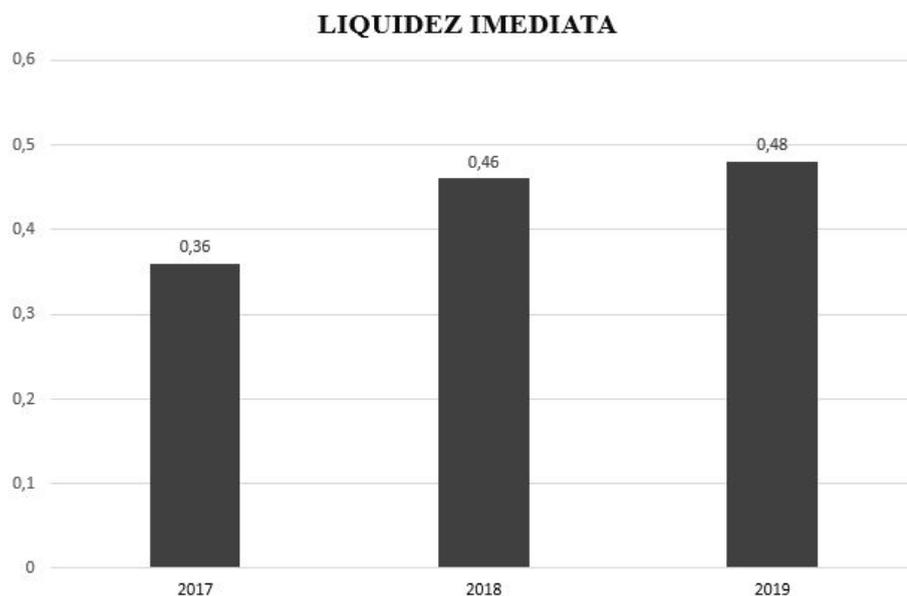
ao ponto que a fórmula da Liquidez Seca não considera o valor de estoque para cálculos esse pode ser um dos motivos do índice ter se mantido abaixo de 1.

- **Liquidez Imediata:** como o próprio nome já diz - imediata - trata de todos valores disponíveis de antemão, ou seja, mostra o quanto as obrigações podem ser salgadas imediatamente pela empresa, seu significado pode ser melhor definido conforme site DICIONÁRIO FINANCEIRO,

Esse indicador considera apenas a conta do balanço patrimonial da empresa que representa os valores já disponíveis, ou seja, o dinheiro em caixa, os saldos bancários e as aplicações financeiras de curto prazo. O índice de liquidez imediata é bastante volátil e está mais sujeito às variações, já que os valores disponíveis são também aqueles mais fáceis de se movimentar.

$$\text{Liquidez Imediata} = \frac{\text{Disponibilidades} > \text{caixa, banco, equivalente de caixa, aplicações financeiras}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Liquidez Imediata da empresa AMBEV:



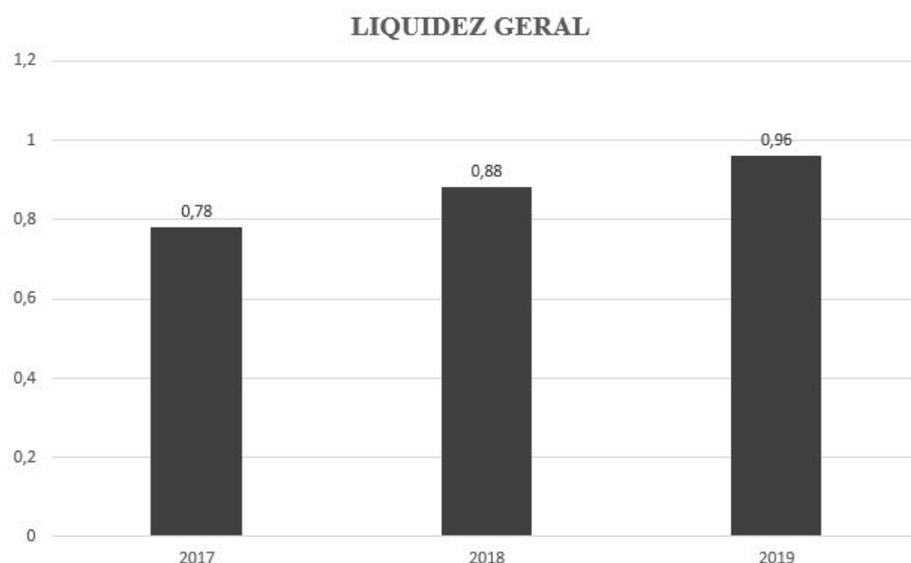
Aqui podemos observar o pior índice da empresa AMBEV durante os últimos 3 anos pois, apesar do crescimento ao passar dos anos o indicador sempre se manteve

muito abaixo de 1, a ponto de que mesmo no seu melhor ano ele não atingiu nem metade de 1 (valor mínimo para que a empresa possa igualar seus recursos à suas obrigações).

- **Liquidez Geral:** Como o próprio nome diz a liquidez geral retrata a saúde financeira financeira da empresa a curto e longo prazo, a mesma não foca apenas nos valores a curto prazo ou apenas a longo prazo, para análise da mesma são levados em conta os valores somados de CP (curto prazo/até 12 meses) + LP (longo prazo/mais de 12 meses) e, pode-se dizer que a liquidez geral representa a capacidade da empresa de honrar com suas obrigações caso fosse encerrar suas atividades naquele momento de análise.

$$\text{Liquidez geral} = \frac{\text{Ativo circulante + realizável a longo prazo}}{\text{Passivo circulante + Passivo não circulante}}$$

Liquidez Geral da empresa AMBEV:



O gráfico expressa que apesar do constante crescimento ao longo dos três anos, o índice sempre se manteve menor que 1, o que significa que para cada R\$ 1,00 de

obrigações a CP, LP a empresa apresenta um valor menor do que R\$1,00 para pagamento.

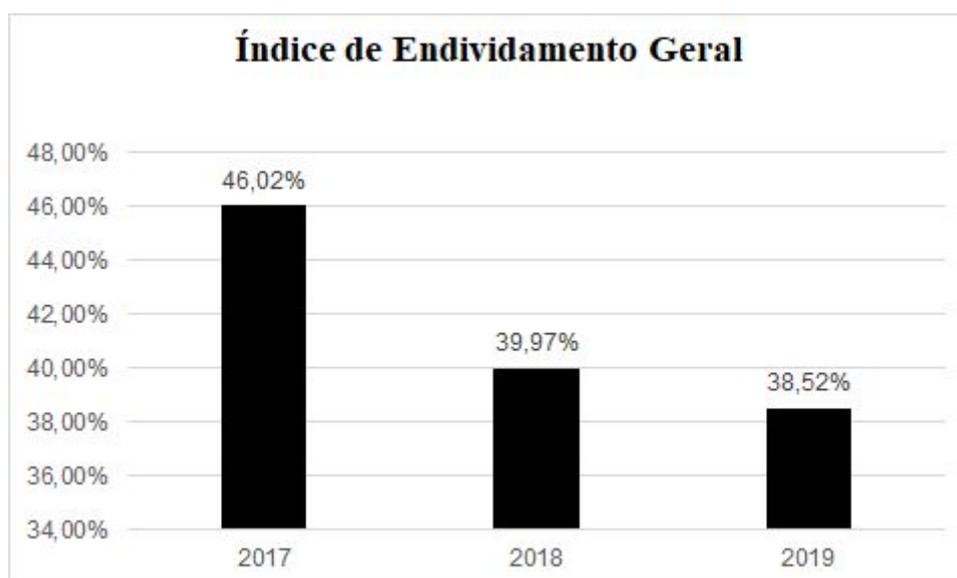
### 3.2.3 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO

Os indicadores de endividamento são um dos grupos mais importantes dos índices financeiros, pois o endividamento de uma empresa pode acarretar sérios problemas. Quanto menor, melhor, pois a empresa deverá desembolsar menos capital a curto prazo para pagamentos de dívidas.

- **Índice de Endividamento Geral (IEG):** é aplicado para saber o quanto dos ativos da empresa estão comprometidos para financiar o capital de terceiros. Calculamos pela seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Exigível Total}}{\text{Ativo Total}} \times 100$$

Resultado da empresa Ambev:

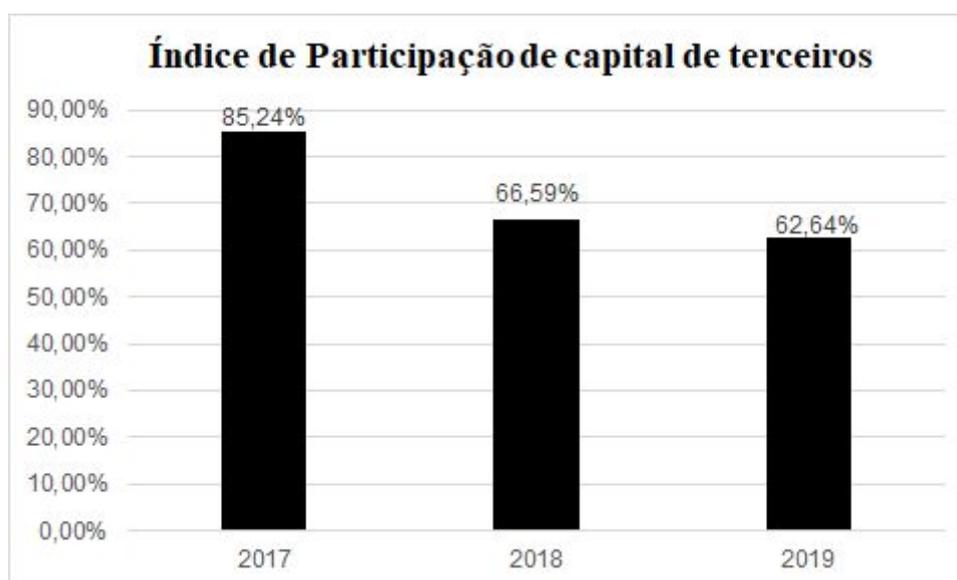


Observa-se que ao decorrer dos anos, o percentual foi apresentando decréscimo, o que significa uma melhoria na saúde financeira. Em 2019, nota-se que o ativo total está comprometido com 32,52% das dívidas.

- **Índice de Participação de Capital de Terceiros (PCT):** é um indicador percentual que mostra a dependência que a empresa tem em relação a capital de terceiros para manter suas atividades. Determinamos a porcentagem, por meio da fórmula:

$$\frac{\text{Exigível Total}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

Resultado da empresa Ambev:



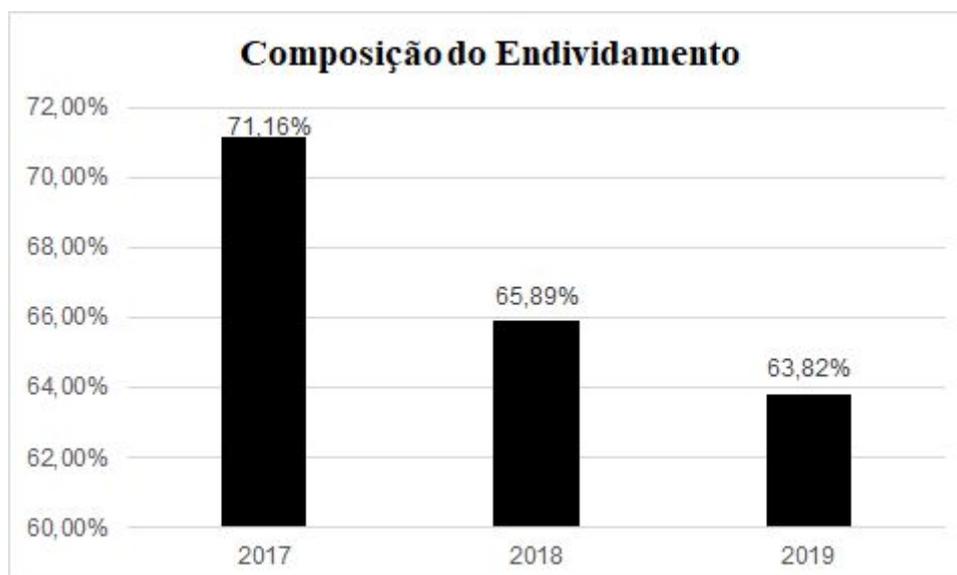
Nesse indicador observa-se também, diminuição nos índices, o que significa que a empresa está menos dependente de terceiros, o que acaba tornando-a mais solvente.

- **Composição do Endividamento (CE):** este índice mede a relação entre a dívida a curto prazo e a dívida total da empresa. Medimos a relação por intermédio da fórmula:

$$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Exigível Total}} \times 100$$

**Composição do Endividamento**

Resultado da empresa Ambev:



As dívidas da Ambev, estão concedidas a pagamentos a curto prazo, estando somente 36,18% a longo prazo (passivo não circulante) no exercício de 2019. O que não é considerável bom, pois quanto menor esse índice, melhor, visto que a empresa teria um prazo maior para quitar suas dívidas.

### 3.2.4 INDICADORES DE ATIVIDADE

Os Indicadores de Atividade mostram os aspectos operacionais da atividade da empresa, sobretudo eles demonstram para a empresa a diferença entre o tempo que ela tem para pagar suas obrigações financeiras e o tempo que ela recebe de seus clientes. Esses indicadores são de extrema importância, pois auxiliam na avaliação da performance da empresa, assim como na gestão dos gastos e custos.

- Prazo médio de estocagem (PME)

<b>PRAZO MÉDIO DE ESTOCAGEM (PME) - ANO 2018</b>		
PME =	$\frac{\text{Estoque Médio}}{\text{CMV}} \times 360$	
PME =	$\frac{4.860.383,00}{-19.249.423} \times 360$	
PME =	<b>91 Dias</b>	

<b>PRAZO MÉDIO DE ESTOCAGEM (PME) - ANO 2019</b>		
PME =	$\frac{\text{Estoque Médio}}{\text{CMV}} \times 360$	
PME =	$\frac{5.690.175,00}{-21.678.159} \times 360$	
PME =	<b>94 Dias</b>	

- Prazo médio de recebimento dos clientes (PMR)

<b>PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO DOS CLIENTES (PMR) - 2018</b>		
PMR =	$\frac{\text{Contas á receber Média}}{\text{Vendas}} \times 360$	
PMR =	$\frac{4.912.043,50}{50.231.336} \times 360$	
PMR =	<b>35 Dias</b>	

<b>PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO DOS CLIENTES (PMR) - 2019</b>		
PMR =	$\frac{\text{Contas á receber Média}}{\text{Vendas}} \times 360$	
PMR =	$\frac{4.687.390,50}{52.599.709} \times 360$	
PMR =	<b>32 Dias</b>	

- Prazo Médio de Pagamento aos Fornecedores (PMP)

CMV 2018	
CMV = Est. Inicial + Compras - Est. Final	
19249423 =	4318973 + C - 5401793
Compras =	<input type="text" value="20.332.243,00"/>

CMV 2019	
CMV = Est. Inicial + Compras - Est. Final	
21678159 =	5401793 + C - 5978557
Compras =	<input type="text" value="22.254.923,00"/>

Prazo Médio de Pagamento aos Fornecedores (PMP) 2018	
PMP =	$\frac{\text{Fornecedores Médios}}{\text{Compras}} \times 360$
PMP =	$\frac{11.596.295,50}{20.332.243} \times 360$
PMP =	<input type="text" value="205 Dias"/>

Prazo Médio de Pagamento aos Fornecedores (PMP) 2019	
PMP =	$\frac{\text{Fornecedores Médios}}{\text{Compras}} \times 360$
PMP =	$\frac{13.476.510,00}{22.254.923} \times 360$
PMP =	<input type="text" value="218 Dias"/>

## ANÁLISE DO CICLO OPERACIONAL E FINANCEIRO

- Ciclo Operacional: É onde conseguimos identificar desde o prazo em que o estoque chega na empresa, até o momento que a empresa recebe por ele.

CICLO OPERACIONAL 2018	
C.O =	Ciclo Econômico ou (PME) + Prazo Médio Recebimentos Clientes
C.O =	126 Dias

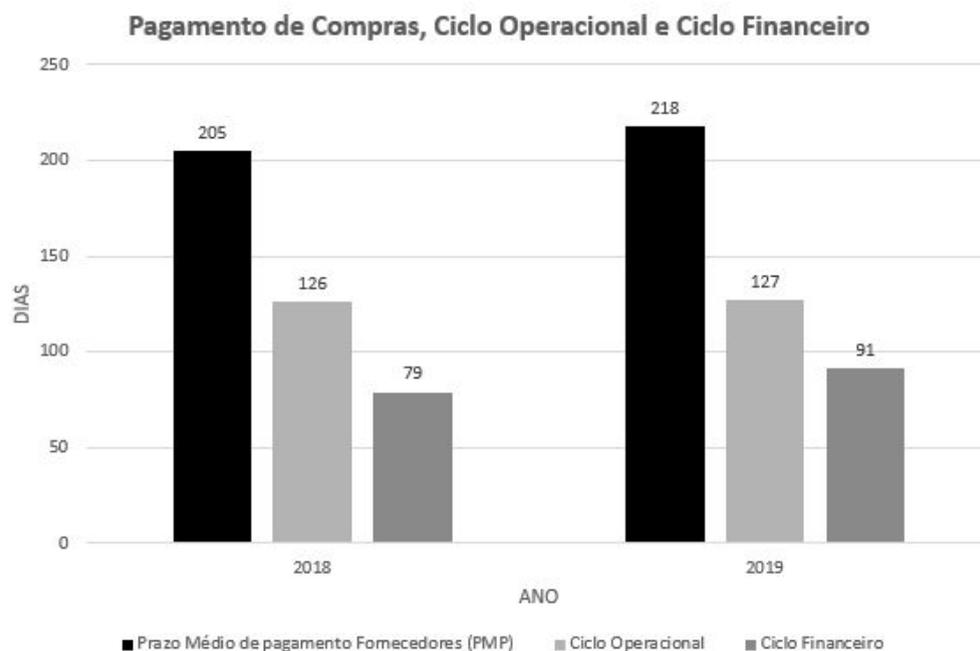
CICLO OPERACIONAL 2019	
C.O =	Ciclo Econômico ou (PME) + Prazo Médio Recebimentos Clientes
C.O =	127 Dias

- Ciclo Financeiro: O ciclo financeiro por sua vez consiste na diferença do tempo em que a empresa paga suas compras e recebe de seus clientes.

CICLO FINANCEIRO 2018	
C.F =	Ciclo Operacional - Prazo Médio Pagamento Fornecedores (PMP)
C.F =	79 Dias

CICLO FINANCEIRO 2019	
C.F =	Ciclo Operacional - Prazo Médio Pagamento Fornecedores (PMP)
C.F =	91 Dias

Vejamos os índices calculados no gráfico abaixo para que seja possível avaliar o cenário financeiro da AMBEV S.A entre os anos de 2018 e 2019:



Podemos notar após avaliar o gráfico acima que por exemplo no ano de 2019, a empresa paga seus fornecedores a cada 218 dias, porém recebe de seus clientes a cada 126 dias, fazendo assim com que a empresa tenha um prazo de cerca de 91 dias de prazo entre uma operação e a outra. O Ciclo operacional e financeiro da AMBEV S.A está em um excelente cenário, uma vez que seu prazo de pagamento é bem maior que o seu prazo de recebimento de vendas, sendo assim é possível que a empresa tenha uma reserva de caixa, e consiga cobrir seus gastos e despesas.

### 3.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

A Contabilidade gerencial , ou contabilidade de gestão , é um conjunto de práticas e técnicas que ajudam a fornecer aos gestores informações financeiras assim auxiliando a empresa no seu ramo de atuação comparando-a com as concorrentes , utilizando dados do mercado para entender melhor o cenário em que a empresa está atuando , fazendo previsões e tendências para o futuro da empresa e de sua atividade como um todo.

Assim fazendo suas análises , os contadores gerenciais são capazes de planejar os passos da empresa , reduzindo o risco e maximizando os lucros na tomada de decisões e determinando metas para ela .

#### 3.3.1 ROI (MARGEM DE LUCRO X GIRO DO ATIVO) / ROE

ROI, *return on investment*, é o retorno sobre o investimento, utilizado como importante indicador de análise das demonstrações contábeis e análise gerencial. Mede a eficácia do desempenho da alta administração de uma empresa em relação aos recursos nela investidos por sócios ou por terceiros.

O ROI é calculado pela divisão do lucro pelo ativo médio (conforme fórmula abaixo), quanto maior o ROI, maior o retorno obtido:

$$\text{ROI} = \frac{\text{LUCRO}}{\text{ATIVO}}$$

	2019	2018	2017
ATIVO	12.188.332,00	11.347.710,00	7.787.495,00
LUCRO	101.742.944,00	95.714.417,00	88.766.374,00
	=	=	=
ROI	11,98%	11,86%	8,77%

O retorno sobre o investimento da Ambev foi de 11,98% em 2019, 11,86% em 2018 e 8,77% em 2017, este índice vem aumentando com o passar dos anos. De 2017 para 2018 o crescimento foi de 35,14% resultado bem significativo, já de 2018 para 2019 o crescimento foi de apenas 1,04%.

ROE, *return on equity*, é o retorno sobre patrimônio líquido. Mostra o lucro líquido gerado pela empresa em função de seu capital próprio, e capital investido pelos acionistas, ou seja, mostra o real ganho sob o ponto de vista dos donos da empresa. O retorno sobre o patrimônio líquido mostra o período de payback para os acionistas, ou seja, o tempo de retorno do capital investido.

ROE é calculado pela divisão do lucro líquido pelo ativo total (conforme fórmula abaixo), quanto maior o ROE, mais rentável e atraente a empresa será:

<b>ROE</b>			
$\frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}}$			
	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<u>12.188.332,00</u>	<u>11.347.710,00</u>	<u>7.787.495,00</u>
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	62.556.005,00	57.454.808,00	47.919.743,00
	=	=	=
<b>ROE</b>	<b>19,48%</b>	<b>19,75%</b>	<b>16,25%</b>

ROE da Ambev foi de 19,48% em 2019, 19,75% em 2018 e 16,25% em 2017. Como podemos observar de 2017 para 2018 o crescimento foi de 21,53%, e de 2018 para 2019 houve uma queda de 1,35%.

ROE também pode ser exibido pela fórmula Du Pont, que expressa a alavancagem financeira de uma empresa. Este índice é representado pela multiplicação de dois elementos: margem e giro. Quanto maior o índice de alavancagem financeira, menor é a proporção do capital próprio e maior proporção fornecida a terceiros. A margem mostra quanto o negócio é lucrativo, e o giro quanto a administração é eficiente em utilizar os ativos existentes transformando-os em vendas.

O uso da fórmula Du Pont é de grande relevância para análise do desempenho de uma empresa, além de mostrar a eficiência com que a direção da empresa administrou os recursos investidos.

Taxa de Retorno			
Ex	2019	2018	2017
VI	19,49%	19,75%	16,25%
Ev	100	101	83

Giro do Ativo			
Ex	2019	2018	2017
VI	84,08%	87,43%	99,96%
Ev	100	104	119

Margem de Lucro			
Ex	2019	2018	2017
VI	23,17%	22,59%	16,26%
Ev	100	98	70

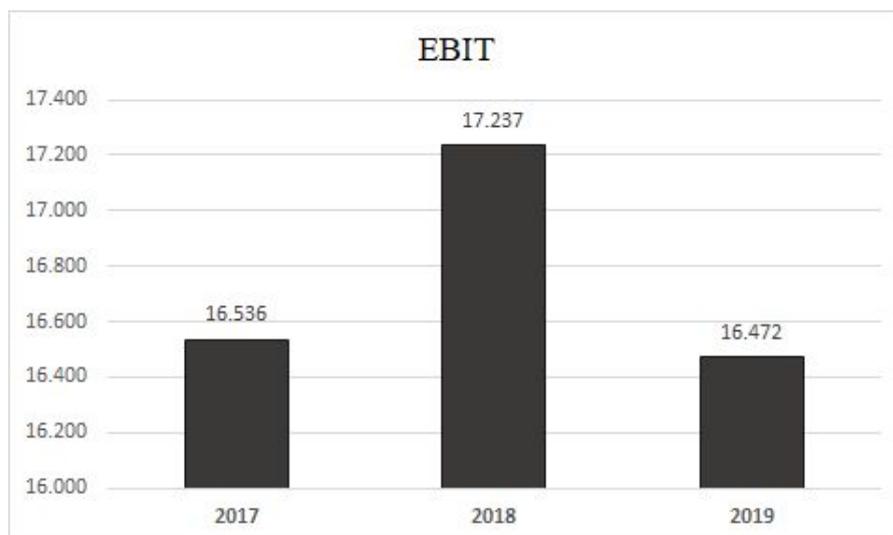
### 3.3.2 EBIT, EBITDA E NOPAT

Dentro da DRE (Demonstração do Resultado de Exercício) existem três ótimos indicadores de informação que podem e devem ser divulgados que ajudam a ter uma análise gerencial melhor da empresa, são eles:

- **EBIT:** Em Inglês: “Earnings Before Interest and Taxes”, em Português: “Lucro Antes dos Juros e Tributos” (LAJIR), este representa o lucro operacional da empresa e sobre esse pode ser dito que:

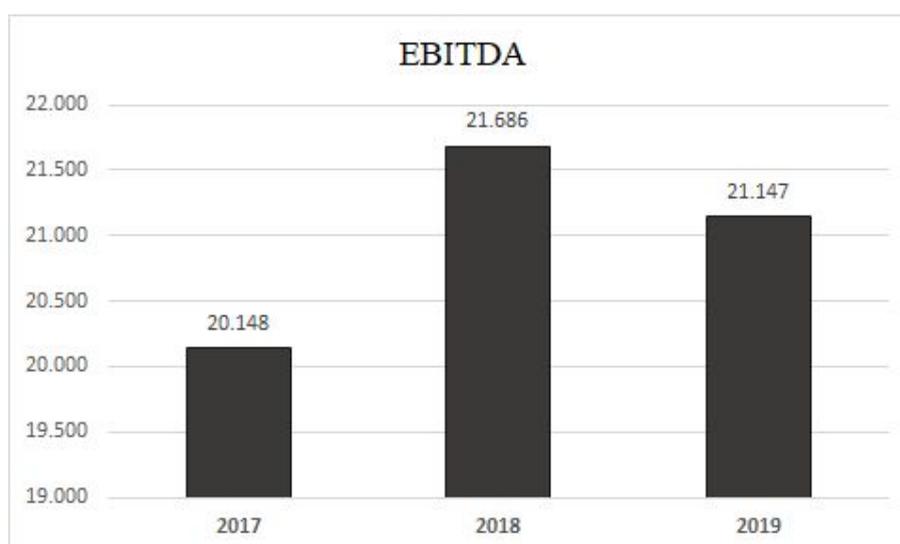
O cálculo do EBIT contabiliza apenas a geração de recursos provenientes das atividades operacionais, deixando de fora as receitas obtidas por efeitos financeiros e também os gastos com impostos. Assim, esse indicador demonstra somente o lucro gerado pelas operações realizadas pela atividade-fim do negócio. (TREASY, 2018).

EBIT na empresa AMBEV (em milhões):



- **EBITDA:** Em Inglês: “Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization”, em Português: “Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização” (LAJIDA), este assim como o EBIT também representa o lucro gerado pela atividade-fim do negócio mas, com a diferença dessa vez de descontar depreciações e amortizações pois os mesmos entram na DRE como despesa, o que resulta em diminuição do lucro e sendo descontados do cálculos podemos dizer que o ‘resultado real operacional’ do negócio é encontrado.

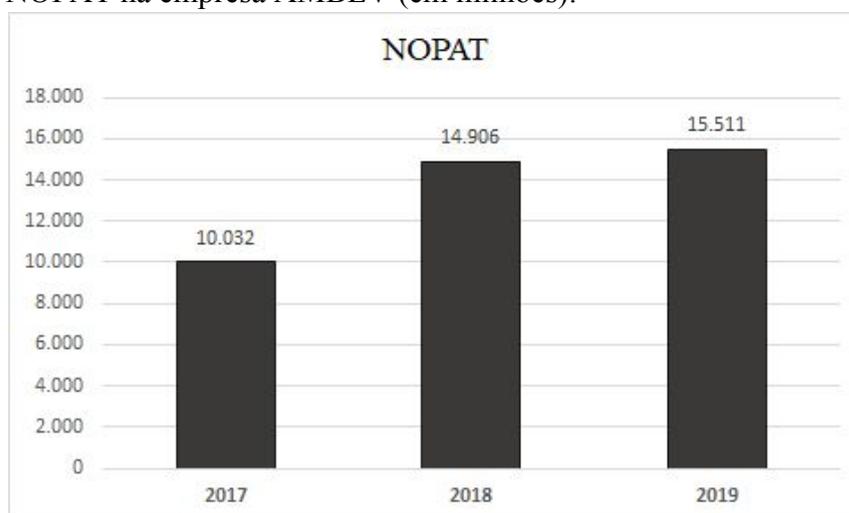
EBITDA na empresa AMBEV (em milhões):



- **NOPAT:** Em Inglês: “Net Operating Profit After Taxes”, em Português: “Lucro Operacional Líquido Após os Impostos”, podemos dizer que esse

Demonstra o lucro real das empresas por se tratar de uma métrica que, ao contrário das demais criadas com objetivo similar, desconta todos os tributos incidentes sobre a operação de um negócio além da depreciação. (MAIS RETORNO).

NOPAT na empresa AMBEV (em milhões):



### 3.3.3 EVA

O Economic Value Added (EVA), também chamado de Valor Econômico Agregado, é o lucro operacional, em um determinado período, que mede o desempenho financeiro da empresa, após deduzir o custo de capital investido do seu lucro. Analisamos o resultado do EVA da seguinte forma:

Resultado  $> 0$  então o valor econômico da empresa (fair value) supera o capital investido, criando uma riqueza econômica (goodwill).

Resultado  $= 0$  então o retorno foi exatamente igual ao exigido pelos investidores (o retorno é o mesmo do custo do capital).

Resultado  $< 0$  então os lucros da empresa ficaram abaixo de seu custo de capital.

Para cálculo do EVA, primeiramente calculamos o WACC da empresa, onde o custo de oportunidade ( $k_e$ ) utilizamos o CDI dos três períodos, já o custo de dívida ( $k_i$ ), não foi encontrado em notas explicativas, nem em relatórios de diretoria, então calculamos com base na variação do CDI ao decorrer dos anos, para encontrarmos a taxa. Após encontrar o WACC dos três períodos, aplicamos no investimento da empresa, assim encontrando o custo do capital investido. Calculando o EVA pela seguinte fórmula:

**Economic Value Added (EVA)**

Resultado Operacional Líquido (NOPAT)

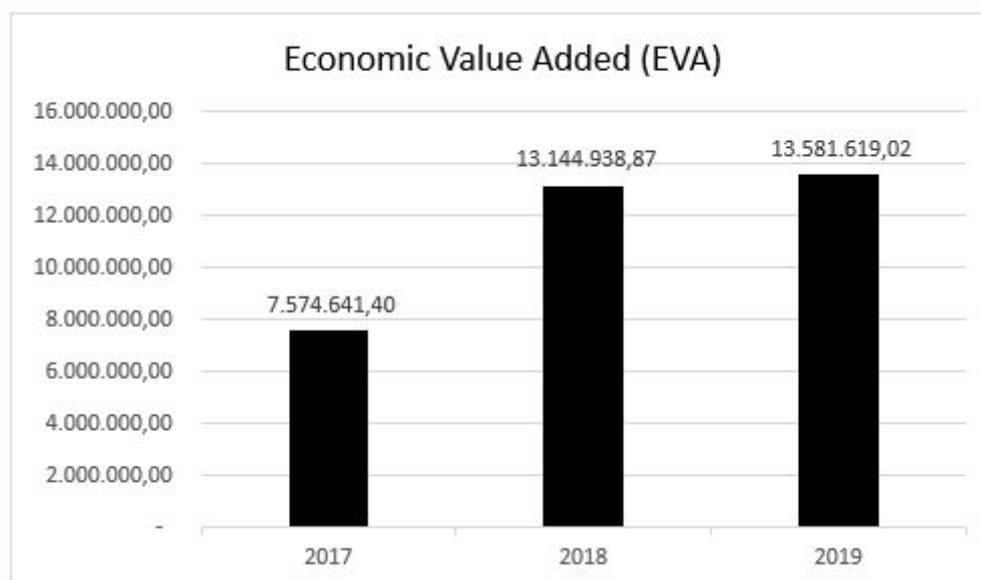
(-) Custo Capital Investido

(=) EVA

Nota-se que a empresa apresentou em todos os períodos, resultados maiores que um, o que significa que a mesma superou o capital investido, assim criando mais riqueza econômica, ao decorrer dos anos.

2017		2018		2019	
Resultado Operacional Líquido (NOPAT)	10.032.859,00	Resultado Operacional Líquido (NOPAT)	14.906.752,00	Resultado Operacional Líquido (NOPAT)	15.511.560,00
(-) Custo Capital Investido	- 2.458.271,60	(-) Custo Capital Investido	- 1.761.813,13	(-) Custo Capital Investido	- 1.929.940,98
(=) EVA	7.574.587,40	(=) EVA	13.144.938,87	(=) EVA	13.581.619,02

Representação gráfica:



## 3.4 COMPLIANCE E NORMAS INTERNACIONAIS

A ética, transparência e forma de conduta de dentro de uma empresa pode influenciar o modo que a mesma e os acionistas são vistos pelo mercado, pensando nisso, a seguir será apresentado os conceitos de Governança Corporativa e Compliance.

### 3.4.1 CONCEITOS

A **Governança Corporativa** mostra como uma empresa é dirigida, podemos defini-la como:

sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, [...] contribuindo para a qualidade da gestão da organização. (B3)

Dentre alguns princípios seguidos pelo Governança Corporativa podemos citar a transparência, equidade, accountability, responsabilidade corporativa. E, dentro do mesmo assunto podemos citar o **Compliance**, que está diretamente ligado à Governança Corporativa e que conforme descrito por Tiago Fachini, pelo site PROJURIS representa um conjunto de normas (internas e externas) que são seguidas pelos acionistas e colaboradores da empresa para que todos na mesma cumpram com todas as regras formais exigidas, regras as quais vão dizer como os envolvidos da empresa devem se portar perante diversas situações diferentes.

### 3.4.2 BOLSA DE VALORES: SEGMENTOS DE LISTAGEM

A B3 - Brasil, Bolsa, Balcão (bolsa oficial de valores do Brasil) criou os chamados segmentos especiais de listagem que são Novo Mercado, Nível 1, Nível 2, Bovespa Mais e Bovespa Mais Nível 2 que conforme é apresentado o conceito pelo

próprio site da B3, os segmentos foram criados para as empresas que têm suas ações negociadas na mesma e aderiram a tais segmentos voluntariamente pois dessa forma as empresas poderão ser representadas adequadamente de acordo com o seu tipo de perfil e poderão ter suas normas avaliadas de acordo com as características específicas de cada um pois para cada segmento existe uma ‘regra’ diferente para determinados assuntos, tais como percentual mínimo de ações em circulação, composição do conselho de administração, divulgação das demonstrações financeiras dentre outros assuntos.

Para comparação abaixo será descrito o conceito de cada segmento e em específico a empresa abordada neste projeto **AMBEV S.A** segue o segmento de transparência **Novo Mercado**.

- **NOVO MERCADO:** lançado em 2000, conduz as empresas ao mais alto padrão de governança corporativa, desta forma as empresas que fazem parte deste segmento, podem emitir ações com direito a voto, as ações ordinárias (ON). Desde 2002, é considerado parâmetro de transparência e governança exigidos pelos investidores para as novas aberturas de capital, sendo recomendado para empresas que pretendem realizar ofertas grandes e direcionadas a qualquer tipo de investidor. Nos últimos 10 anos tornou-se um segmento destinado à negociação de ações de empresas que adotaram voluntariamente práticas de governança corporativa adicionais às que já são exigidas pela legislação brasileira. Neste segmento em especial requer a adoção de um conjunto de regras societárias que aumentam os direitos dos acionistas, além da divulgação de um conjunto de regras societárias que aumentam os direitos dos acionistas, além da divulgação de políticas e existência de estruturas de fiscalização de controles.

Conforme o site da B3, segue algumas regras do Novo Mercado:

- O capital deve ser composto exclusivamente por ações ordinárias com direito a voto;
- No caso de alienação do controle, todos os acionistas têm direito a vender suas ações pelo mesmo preço (tag along de 100%) atribuído às ações detidas pelo controlador;
- Instalação de área de Auditoria Interna, função de Compliance e Comitê de Auditoria (estatutário ou não estatutário);

- Em caso de saída da empresa do Novo Mercado, realização de oferta pública de aquisição de ações (OPA) por valor justo, sendo que, no mínimo, 1/3 dos titulares das ações em circulação devem aceitar a OPA ou concordar com a saída do segmento;
  - O conselho de administração deve contemplar, no mínimo, 2 ou 20% de conselheiros independentes, o que for maior, com mandato unificado de, no máximo, dois anos;
  - A empresa se compromete a manter, no mínimo, 25% das ações em circulação (free float), ou 15%, em caso de ADTV (average daily trading volume) superior a R\$ 25 milhões;
  - Estruturação e divulgação de processo de avaliação do conselho de administração, de seus comitês e da diretoria;
  - Elaboração e divulgação de políticas de (i) remuneração; (ii) indicação de membros do conselho de administração, seus comitês de assessoramento e diretoria estatutária; (iii) gerenciamento de riscos; (iv) transação com partes relacionadas; e (v) negociação de valores mobiliários, com conteúdo mínimo (exceto para a política de remuneração);
  - Divulgação simultânea, em inglês e português, de fatos relevantes, informações sobre proventos e press releases de resultados;
  - Divulgação mensal das negociações com valores mobiliários de emissão da empresa pelos e acionistas controladores.
- **NÍVEL 1:** As empresas representadas por esse segmento têm como objetivo fazer com que suas informações sejam de total transparência e de fácil acesso para os acionistas e interessados. Para isso, o site da B3 cita algumas das práticas adotadas, tais como:
- Divulgar um calendário anual dos eventos corporativos.
  - Ter o Free Float de no mínimo 25%. Free Float representa de acordo com o site INVESTINDO o percentual livre de ações negociadas na bolsa que não pertencem a sócios majoritários.

- **NÍVEL 2** : O nível 2 de governança corporativa é muito semelhante ao Novo Mercado, sua principal diferença é que a empresa presente neste nível pode ofertar suas ações preferenciais (PN), desde que tenha poder de voto em situações críticas como fusões e aquisições. Outra diferença é a tag along no caso de venda do controle da empresa, que cai 80% do preço que foi pago pelas ações ordinárias do acionista controlador, a adesão à Câmara de Arbitragem para resolução de conflitos societários é uma outra exigência para participar deste nível.
- **BOVESPA MAIS** : O Bovespa Mais é um segmento de acesso da BM&FBovespa, ele é voltado para empresas relativamente menores, empresas que estejam iniciando no mercado de capitais. Assim como na maioria das bolsas no mundo estas são segmentadas, ou seja, elas possuem um mercado principal voltado para as grandes empresas, e neste caso o Bovespa Mais que é direcionado para essas empresas menores, essas diferenças podem ser: o tamanho da receita, capitalização de mercado, ou também pela adoção de práticas da governança corporativa. Como vimos nos tópicos anteriores na BM&FBovespa nós temos o Novo Mercado e os níveis 1 e 2, que são voltados para as empresas maiores, aquelas que têm o valor de mercado das suas ações acima de 500 milhões de reais, e se comprometem com as melhores práticas de governança corporativa. Já o Bovespa mais por sua vez é voltado para empresas que têm o valor de mercado menor que 500 milhões de reais e que também adotem práticas de governança corporativa, práticas essas que são ajustadas de acordo com necessidade para dar segurança ao investidor. No caso do Bovespa Mais existem algumas exceções, algumas regras relacionadas ao conselho de administração que não são exigidas, essas por sua vez vão passando a ser exigidas conforme o crescimento dessas empresas na Bolsa. Geralmente as empresas que incluem no Bovespa Mais estão em busca de capital para crescimento, seja através de seus projetos próprios ou perseguindo uma estratégia de consolidação no seu setor. Existem também as empresas que buscam no Bovespa Mais o selo de qualidade o que lhe proporciona credibilidade com seus clientes, fornecedores, funcionários, e por essa razão o compromisso com a governança e a transparência é essencial. O Bovespa Mais é

um segmento estratégico, através dele é analisado diversos mercados no mundo todo, onde foi identificado que, geralmente os segmentos de acesso, são mais dinâmicos que os mercados principais. Nos mercados de acesso mais bem sucedidos, o número de empresas que se graduam para mercado principal é bem relevante, sendo esse uma porta de entrada para o mercado de capitais, permitindo aos investidores a participação deste investimento desde o início. Notando o potencial deste segmento a Bolsa e outras entidades do mercado, investiram tempo e energia para eliminar todos os entraves para o desenvolvimento do mercado de acesso no Brasil, ao longo de 2 anos além de estudar e experiências internacionais, foram reunidos participantes do mercado Brasileiro para elaborar uma agenda com 12 medidas para o desenvolvimento desse mercado, e todas essas medidas foram implementadas, como por exemplo a isenção do imposto de renda para aqueles que compram ações do Bovespa Mais. As empresas do Bovespa Mais geralmente optam por uma estratégia de acesso gradual, ou seja, primeiro elas se inscrevem, se ajustam a rotina de uma companhia aberta, como a divulgação de informações, dão início a aproximação com os investidores, e já em um segundo momento essa empresa vai realizar uma oferta pública de ação.

- **BOVESPA MAIS NÍVEL 2** : Esse segmento é similar ao bovespa mais, porém com algumas exceções. as empresas desse nível tem o direito de manter as ações preferenciais(PN), caso houver a venda da empresa, os detentores dos acionistas que tem direito de participação na empresa ou seja que possuem ações ordinárias, têm o mesmo tratamento concedido ao acionista controlador, o direito de tag along de 100% do preço pago pelas ações ordinárias.
- As ações preferenciais dão direito de voto dos acionistas em situações críticas, como aprovação de fusões e incorporações da empresa e contratos entre o acionista controlador e a empresa, sempre que estiverem submetidas à aprovação na assembleia dos acionistas.

QUADRO 1 - Comparativo dos Segmentos de Listagem

Comparativo dos segmentos de listagem							
	Bovespa Mais	Bovespa Mais Nível 2	Novo Mercado (até 28/12/2017)	Novo Mercado (a partir de 02/01/2018)	Nível 2	Nível 1	Básico
Capital social	Somente ações ON	Ações ON e PN	Somente ações ON	Somente ações ON	Ações ON e PN (com direitos adicionais)	Ações ON e PN (conforme legislação)	Ações ON e PN (conforme legislação)
Percentual mínimo de ações em circulação ( <i>free float</i> )	25% a partir do 7º ano de listagem	25% a partir do 7º ano de listagem	25%	25% ou 15%, caso o ADTV ( <i>average daily trading volume</i> ) seja superior a R\$ 25 milhões	25%	25%	Não há regra específica
Ofertas Públicas de Distribuição de ações	Não há regra específica	Não há regra específica	Esforços de dispersão acionária	Esforços de dispersão acionária, exceto para ofertas ICVM 476	Esforços de dispersão acionária	Esforços de dispersão acionária	Não há regra específica
Vedação a disposições estatutárias	Quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Não há regra específica	Não há regra específica
Composição do conselho de administração	Mínimo de 3 membros (conforme legislação), com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 3 membros (conforme legislação), com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 5 membros, dos quais, pelo menos, 20% devem ser independentes, com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 3 membros (conforme legislação), dos quais, pelo menos, 2 ou 20% (o que for maior) devem ser independentes, com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 5 membros, dos quais, pelo menos, 20% devem ser independentes, com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 3 membros (conforme legislação), com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 3 membros (conforme legislação)
Vedação à acumulação de cargos	Não há regra específica	Não há regra específica	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa. Em caso de vacância que culmine em acumulação de cargos, são	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela	Não há regra específica

Ativar c  
Acesse Cc

Comparativo dos segmentos de listagem							
	Bovespa Mais	Bovespa Mais Nível 2	Novo Mercado (até 28/12/2017)	Novo Mercado (a partir de 02/01/2018)	Nível 2	Nível 1	Básico
			(carência de 3 anos a partir da adesão)	obrigatórias determinadas divulgações.	(carência de 3 anos a partir da adesão)	mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)	
Obrigação do conselho de administração	Não há regra específica	Não há regra específica	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações de emissão da companhia (com conteúdo mínimo)	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações de emissão da companhia (com conteúdo mínimo, incluindo alternativas à aceitação da OPA disponíveis no mercado)	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações de emissão da companhia (com conteúdo mínimo)	Não há regra específica	Não há regra específica
Demonstrações financeiras em inglês, simultâneas à divulgação em português	Conforme legislação	Conforme legislação	Traduzidas para o inglês	Conforme legislação	Traduzidas para o inglês	Conforme legislação	Conforme legislação
	Não há regra específica	Não há regra específica	Não há regra específica, além das DFs (vide item acima)	Fatos relevantes, informações sobre proventos (aviso aos acionistas ou comunicado ao mercado) e <i>press release</i> de resultados	Não há regra específica, além das DFs (vide item acima)	Não há regra específica	Não há regra específica
Reunião pública anual	Facultativa	Facultativa	Obrigatória (presencial)	Realização, em até 5 dias úteis após a divulgação de resultados trimestrais ou das demonstrações financeiras, de apresentação pública (presencial, por meio de teleconferência, videoconferência ou outro meio que permita a participação a distância) sobre as informações divulgadas	Obrigatória (presencial)	Obrigatória (presencial)	Facultativa
Calendário de eventos corporativos	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Facultativo

Comparativo dos segmentos de listagem							
	Bovespa Mais	Bovespa Mais Nível 2	Novo Mercado (até 28/12/2017)	Novo Mercado (a partir de 02/01/2018)	Nível 2	Nível 1	Básico
Divulgação adicional de informações	Política de negociação de valores mobiliários	Política de negociação de valores mobiliários	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta	Regimentos do Conselho de Administração, de seus comitês de assessoramento e do Conselho Fiscal, quando instalado  Código de conduta (com conteúdo mínimo)  Políticas de (i) remuneração; (ii) indicação de membros do Conselho de Administração, seus comitês de assessoramento e diretoria estatutária; (iii) gerenciamento de riscos; (iv) transação com partes relacionadas; e (v) negociação de valores mobiliários, com conteúdo mínimo, exceto a de remuneração  Divulgação (i) anual de relatório resumido do comitê de auditoria estatutário contemplando os pontos indicados no regulamento; ou (ii) trimestral de ata de reunião do Conselho de Administração, informando o reporte do comitê de auditoria não estatutário	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta	Não há regra específica
Concessão de Tag Along	100% para ações ON	100% para ações ON e PN	100% para ações ON	100% para ações ON	100% para ações ON e PN	80% para ações ON (conforme legislação)	80% para ações ON (conforme legislação)
Saída do segmento/Oferenda Pública	Realização de OPA, no mínimo, pelo	Realização de OPA, no mínimo, pelo	Realização de OPA, no mínimo,	Realização de OPA por preço justo, com quórum de aceitação ou concordância com a saída do	Realização de OPA, no mínimo,	Não aplicável	Não aplicável

Comparativo dos segmentos de listagem							
	Bovespa Mais	Bovespa Mais Nível 2	Novo Mercado (até 28/12/2017)	Novo Mercado (a partir de 02/01/2018)	Nível 2	Nível 1	Básico
Aquisição de Ações (OPA)	valor econômico em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento, exceto se houver migração para Novo Mercado	valor econômico em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento, exceto se houver migração para Novo Mercado ou Nível 2	pelo valor econômico em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento	segmento de mais de 1/3 dos titulares das ações em circulação (ou percentual maior previsto no Estatuto Social)	pelo valor econômico em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento, exceto se houver migração para Novo Mercado		
Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatória	Obrigatória	Obrigatória	Obrigatória	Obrigatória	Facultativa	Facultativa
Comitê de Auditoria	Facultativo	Facultativo	Facultativo	Obrigatória a instalação de comitê de auditoria, estatutário ou não estatutário, que deve atender aos requisitos indicados no regulamento: composição e atribuições	Facultativo	Facultativo	Facultativo
Auditoria interna	Facultativa	Facultativa	Facultativa	Obrigatória a existência de área de auditoria interna que deve atender aos requisitos indicados no regulamento	Facultativa	Facultativa	Facultativa
Compliance	Facultativo	Facultativo	Facultativo	Obrigatória a implementação de funções de compliance, controles internos e riscos corporativos, sendo vedada a acumulação com atividades operacionais	Facultativo	Facultativo	Facultativo

Fonte: [www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)

### **3.4.3 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

O relacionamento da Ambev com seus investidores e mercado é baseado na transparência, atendendo a todas as exigências legais e regulamentares que se aplicam às companhias abertas com valores mobiliários negociados no Brasil e no exterior.

Existem diferenças entre as normas de Governanças Corporativas vigentes nos Estados Unidos e do Brasil, a NYSE (New York Stock Exchange – Bolsa de Valores de Nova York) exige que companhias abertas tenham a maioria de seus conselheiros independentes. Companhias Controladas, como a Ambev não precisam atender a esta exigência, porém no estatuto social estabelece que pelo menos dois de seus conselheiros sejam independentes, e que os conselheiros eleitos pelos acionistas minoritários por meio de votação em separado, que sejam titulares de pelo menos 10% das ações representativas do capital social, são considerados conselheiros independentes.

A estrutura de Governança é composta pelo Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal. O Conselho de Administração conta com o suporte do Comitê de Operações, Finanças e Remuneração e do Comitê de Partes Relacionadas e Condutas Concorrenciais. Não possui comitê de nomeação ou comitê de governança corporativo, visto estes não serem exigidos pela Legislação Societária Brasileira, e a função deste comitê pode ser desempenhada pelo Conselho de Administração ou Diretoria.

Com relação ao Comitê de Auditoria e Requisitos Adicionais do Comitê de Auditoria, a Ambev possui um Conselho Fiscal permanente, conforme previsto na Legislação Societária Brasileira, que opera de forma independente da Administração e de seus auditores independentes. Suas funções são examinar demonstrações contábeis trimestrais e anuais, fornecendo um parecer formal aos acionistas.

A Ambev acredita que as diretrizes de governança corporativa da NYSE e da Legislação Societária Brasileira, são compatíveis, visto estabelecerem a divulgação das diretrizes de governança corporativa e toda informação pertinente ao Conselho. Desta forma, foi adotado pela Companhia o Manual de Divulgação e Uso de Informações e Política de Negociação de Valores Mobiliários, onde as informações relevantes conforme as regras da CVM, são divulgadas.

Segue uma breve descrição da estrutura de governança da Ambev:

- **CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO:** tem seus membros eleitos nas assembleias gerais com mandato de três anos, sendo permitida a reeleição. Atualmente possui onze membros, onde nenhum conselheiro exerce cargo executivo na Companhia, embora a legislação societária brasileira permita que até um terço de seus membros ocupem cargos administrativos, porém isso não ocorre cumprindo assim as normas de governança corporativa da NYSE. Os cargos de Co-Presidentes do Conselho de Administração e de Diretor Geral são separados, sendo ocupados por pessoas distintas. É responsável pela nomeação e supervisão dos diretores executivos, determina o direcionamento estratégico, além de garantir que valores, ética e cultura da empresa sejam praticados e disseminados entre os colaboradores. Este conselho garante que a companhia consiga atingir seus objetivos traçados, buscando aprimoramento constante.

- **CONSELHO FISCAL:** seus membros são eleitos nas Assembleias Gerais, com mandato de um ano, com direito a reeleição. Nenhum membro deste conselho pode acumular o cargo de membro do Conselho de Administração ou do Comitê do Conselho de Administração. As responsabilidades envolvem fiscalização da Administração, análise e emissão de pareceres referentes às demonstrações contábeis, e desempenho de outras atribuições de acordo com a legislação societária brasileira e seu Estatuto Social.

- **COMITÊ DE OPERAÇÕES, FINANCEIRAS E REMUNERAÇÃO DA COMPANHIA:** principal elo entre as políticas e decisões tomadas pelo Conselho de Administração e os Administradores da Companhia. Opina sobre assuntos como: expectativa de geração de lucro, estratégia de relações com investidores, planejamento anual de investimentos, propostas de reestruturações, fusões, aquisições, incorporações ou alienações de participação societária envolvendo a Companhia e estratégia de remuneração dos investidores. Acompanha a relação com investidores e evolução do rating da Companhia, política de remuneração de investidores e funcionários de alta performance, avaliação dos membros da diretoria e planos de sucessão, evolução de capital e fluxo de caixa, e certifica-se de que a política de gestão de riscos financeiros é cumprida.

- **COMITÊ DE PARTES RELACIONADAS E CONDUTAS CONCORRENCIAIS:** da assistência ao Conselho de Administração matéria de conflito de interesses em geral e assuntos que julguem como relevantes ao interesse da Companhia. Cumprimento, por parte da Companhia, com as disposições legais, regulatórias e estatutárias referentes às partes relacionadas, e cumprimento por parte da Companhia das disposições legais, regulatórias e estatutárias atinentes a condutas concorrenciais.

- **DIRETORIA EXECUTIVA:** composta pelo Diretor Geral e onze diretores com mandato de três anos, sendo permitida a reeleição, é responsável pela administração do dia-a-dia, comandar os negócios da Ambev e apresentar propostas de planejamento de médio e longo prazos ao Conselho de Administração.

### **3.4.4 INSTRUMENTOS DE COMPLIANCE**

**CÓDIGO DE CONDUTA :** A AmBev é honesta e objetiva em suas funções e responsabilidades. A empresa acredita que seus funcionários irão demonstrar profissionalismo e que eles não irão participar de atividades ilegais ou que viole o código de conduta .

**CULTURA:** Todos os funcionários devem cumprir rigorosamente todas as leis , regulamentos e políticas aplicáveis , sempre seguindo os altos padrões de ética nos negócios. A reputação de honestidade e integridade são seus maiores valores

**CONDUTA HONESTA E ÉTICA :** As relações com os clientes , fornecedores , concorrentes , órgãos , funcionários devem ser guiadas pelo cumprimento de todas as leis e regulamentos que se aplicam.

**MEIO AMBIENTE , SAÚDE E SEGURANÇA :** A Ambev trabalha para atingir um alto padrão de desempenho ambiental , de saúde e de segurança, assim usando equipamentos de proteção e tendo o uso racional de recursos naturais mantendo compromisso com a qualidade e eficiência.

**DIREITOS HUMANOS** : A Ambev está comprometida com práticas empresariais que não violem os direitos humanos e que se alinhem com os padrões internacionais de conduta empresarial responsável. EX: discriminação e assédio a empresa incentiva e dá valor a iniciativas a favor da diversidade e da igualdade no ambiente de trabalho , proibindo a discriminação sejam elas por raça , religião , gênero , orientação sexual , idade , opinião , política , nacionalidade , posição social , origem ou outras.

**CONSUMO INTELIGENTE** : A ambev é uma das líderes no mercado de cerveja , por isso ela promove o consumo responsável dos produtos. Assim não toleram o consumo excessivo ou indevido de álcool durante o horário de trabalho ou durante a realização dos nossos negócios , e que os funcionários operem ou conduzam veículos motorizados caso tenham consumido álcool.

**CONCORRÊNCIA**: A Ambev acredita na concorrência leal e a violação dessas leis pode resultar em consequências gravíssimas para os funcionários envolvidos , tais como multa e até mesmo a prisão .Ex: ter ética : não compartilhar informações confidenciais com os concorrentes .

**CONFLITOS DE INTERESSE** : Não deixar que interesses pessoais ou familiares tenham influência direta ou indiretamente sobre a empresa.

**POLÍTICA ANTICORRUPÇÃO** : A ambev não tolera qualquer ato de corrupção garantindo assim que cumpram a Lei nº 12846/2013 (lei Anticorrupção brasileira ) e as regras do FCPA(Foreign Corrupt Practices Act) entre outras leis nacionais e internacionais .

**BRINDES PRESENTES , ENTRETENIMENTO , VIAGENS E OUTROS** : os funcionários não podem aceitar nada que tenha valor ( presentes , favores , empréstimos e etc ) de pessoas que querem negociar com a empresa .

**CONTRIBUIÇÕES POLÍTICAS E ELEIÇÕES PARA CARGOS PÚBLICOS**: Nos países em que contribuições políticas são permitidas , qualquer contribuição direta ou indiretamente só poderá ser feita se tiver aprovação do conselho de administração da Ambev.

**LIVROS, REGISTROS E CONTROLES CONTÁBEIS** :As demonstrações financeiras da empresa ou seja os livros de registros devem apresentar todas as operações da companhia.

**DIVULGAÇÃO:** A Ambev é uma companhia de capital aberto , por isso tem que enviar dentro de prazos estipulados todos os documentos obrigatórios ou solicitados pela comissão de valores mobiliários (CVM) ou pela SEC(Securities and Exchange Commission).

**MANUAL DE NEGOCIAÇÃO** : Como o capital é aberto igualitário a todos os investidores assim todos têm acesso às mesmas informações o tempo todo. Assim todos os acionistas que possuem acessos a informações devem ver as regras do manual de negociações para realizar qualquer negociação com as ações da Ambev.

**INFORMAÇÃO CONFIDENCIAIS** : Os Funcionários da empresa podem ter acesso a informações confidenciais sobre a companhia por isso a confidencialidade dessas informações deve ser mantida na empresa exceto se tiver autorização para divulgá-las.

**EMAILS , INTERNET E SISTEMA DE INFORMAÇÃO** : os sistemas internet , intranet , email e os dados que trafegam pelas redes e sistemas da companhia pertencem à companhia assim ela pode monitorá-las e utilizá-las para verificarem os cumprimentos das leis.

**REDES SOCIAIS E APLICATIVOS DE MENSAGEM INSTANTÂNEA** : as redes sociais e os aplicativos de mensagem mudaram a forma de trabalhar , oferecendo assim maneiras de relacionar e comunicar os stakeholders.

**USO DOS ATIVOS DA COMPANHIA** : Todos ativos da Ambev , incluindo os bens(informações , equipamentos , veículos , computadores e software e etc ) são usados apenas para finalidades empresariais legítimas .Todos os funcionários devem proteger e assegurar que os ativos sejam bem gerenciados e utilizados de forma eficiente.

**CÓDIGO DE COMUNICAÇÃO RESPONSÁVEL** : A Ambev faz parte do grupo cervejeiro líder no mundo , assim a empresa visa garantir que o marketing e

comunicações comerciais sejam responsáveis e não contribuam para o mau uso dos produtos . Esse código se aplica a todas formas de comunicação comercial e atividades de marketing.

**COMUNICAÇÃO EXTERNA:** Mercado: Sempre que houver um pedido de comunicação com os acionistas ou investidores , contate a área de relações com investidores ,pois essa área está preparada para se comunicar de modo preciso e transparente , permitindo que eles acompanhem as atividades da companhia. Imprensa: com a imprensa o relacionamento é na transparência e no respeito.

**COMITÊ DE ÉTICA :** É o comitê de ética que faz a gestão do código de conduta. Ele é formado pelo Diretor Geral (CEO), diretor financeiro e de relações com investidores , diretor de gente e gestão , diretor jurídico e de relações corporativas , além de diretor de compliance , na função de secretário do comitê . Cabe a esse Comitê garantir que todos tenham conhecimento do Código, assegurando eficácia e efetividade.

**CONTATOS :** A Ambev fornece várias formas de contato para dúvidas , sugestões e denúncias .

**CANAL DE COMPLIANCE :** é uma intranet que serve para tirar dúvidas sobre o código de conduta e demais políticas de compliance ,reportar um conflito de interesse, solicitar aprovação para contratações com o governo; solicitar aprovação para alterar ou criar um novo programa de mercado ; solicitar aprovação antes de realizar uma doação, e fazer perguntas relacionadas aos programas de compliance anticorrupção e concorrencial.

**CANAL DE OUVIDORIA :** Esse canal incentiva os funcionários a relatar qualquer atividade que acreditam que seja ou possa ser uma violação de leis ,regulamentos e ao código de conduta ou as políticas da empresa .Assim podendo relatar a atividade ao gestor ,a área de compliance do departamento jurídico ou ao canal de ouvidoria. O canal de ouvidoria está disponível 24 horas todos os dias da semana, assim podendo relatar de forma confidencial e anonimamente.

**NÃO RETALIAÇÃO** : A Ambev proíbe e não tolera qualquer retaliação ou ameaça contra qualquer pessoa que relata uma possível violação à lei , regulamento ou política da companhia.

## **3.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS**

A Gestão Estratégica de Custos consiste na maneira correta de se gerir os custos para o melhor desempenho da empresa, gerando assim uma vantagem competitiva.

Os termos Gasto, Despesas e Custos parecem bem semelhantes. Porém na Contabilidade, sabemos que tem significados bem diferentes. Conforme veremos a seguir.

### **3.5.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS**

Rodrigues aponta que “Os gastos são todas as saídas de dinheiro da empresa [...] Os custos estão diretamente relacionados à produção. São os gastos atrelados à atividade fim da empresa. Quanto mais você vende, mais esses gastos aumentam.” enquanto:

“As despesas são gastos relacionados com a administração da empresa e o comercial. Essas duas áreas são essenciais para a empresa, mas não colaboram diretamente para gerar novos produtos, mercadorias ou serviços, ou seja, são gastos que não estão ligados diretamente ao objetivo final do negócio.”

Assim, pode-se observar com base em Schier (2005) que, custos possuem uma terminologia própria que em muitos casos é utilizada de forma inadequada. Com o objetivo de utilizar esses termos para fins gerenciais, utilizam-se os seguintes conceitos: Gastos, Desembolso, Investimento, Despesas, Perdas, Desperdícios e Custo. Vamos falar a respeito de cada um deles abaixo:

#### **GASTOS**

Com base no Schier (2005), os gastos representam a compra de um produto ou serviço, que gera um desprendimento financeiro. Este desembolso é representado pelo pagamento do gasto que somente se concretiza quando os bens adquiridos passam a ser de propriedade da empresa.

## **DESEMBOLSO**

Segundo Dubois (2008) o desembolso tem o significado de retirada do dinheiro do bolso, ou seja, tirar um montante do caixa para adquirir um produto ou serviço.

## **INVESTIMENTO**

Martins aponta “Investimento – Gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s)” (MARTINS, 2010)

Para Dubois (2008) o investimento é todo gasto que ocorreu; é a aquisição de bens que serão estocados pela empresa até o momento da sua utilização. Este investimento também pode ser considerado quando é feita uma aquisição de bens considerados patrimoniais, como: máquinas, equipamentos, instalações etc.

## **DESPESAS**

Ainda segundo o Dubois, a despesa é um gasto que a empresa incorre para manter a sua estrutura organizacional, visando obtenção de receita. A despesa pode ser tanto bem quanto o serviço consumido.

Martins também aponta o conceito sendo como “Despesas – Bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para obtenção de receitas”

## **PERDAS**

De acordo com Schier (2005), a perda refere-se de forma anormal e involuntária, sendo bem ou serviço utilizado. A perda pode ter sido por meio de inundações, obsolescência de estoque, materiais com prazo de validade vendido, etc.

## **DESPERDÍCIOS**

Schier (2005), destaca que o desperdício é um gasto que pelo fato de não ocorrer o aproveitamento normal de todos os recursos, gera prejuízo para a empresa.

## **CUSTO**

Dubois (2008) finalizada explicando que o custo representa a aquisição de um ou mais bens ou serviços usados na produção de outros bens ou serviços de uma empresa. Os custos apenas ocorrem na atividade produtiva da mesma.

## **CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS E DESPESAS**

De acordo com Dubois (2008), a classificação dos custos e despesas tem a ideia da composição em relação aos bens fabricados durante as fases da produção.

### **CUSTOS DIRETOS**

Segundo Dubois (2008), o custo direto representa o valor que foi gasto para produzir um bem ou serviço e apenas é custo direto quando se conhece onde foi utilizado esse gasto.

### **CUSTOS INDIRETOS**

De acordo com Dubois (2008), são os custos que necessitam de alguns cálculos para serem apropriados em um determinado produto ou serviço. Quando este tipo de custo for de difícil mensuração, sempre será custo indireto. Ex: a depreciação dos equipamentos quando são utilizados na fabricação de mais de um produto.

### **CUSTOS FIXOS**

Ainda segundo Dubois (2008) são aqueles mesmos valores que qualquer que seja o volume de produção da empresa, não aumenta dentro de um intervalo de tempo. Alguns exemplos são Aluguel da fábrica, seguro da fábrica etc.

### **CUSTOS VARIÁVEIS**

Segundo Schier (2005), estes custos crescem sempre conforme o grau de crescimento das quantidades produzidas. Temos como exemplo: matéria prima consumida, mão de obra direta.

### **DESPESAS FIXAS**

Segundo Dubois (2008), as despesas são os gastos que a empresa apresenta para auferir algum rendimento. Alguns exemplos são aluguel de um escritório, seguro do escritório.

### DESPESAS VARIÁVEIS

Ainda segundo Dubois (2008), essas despesas ocorrem em função do volume de vendas. Temos o exemplo do frete de entregas e comissões dos vendedores.

## 3.5.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

O Ponto de Equilíbrio é um indicador do negócio que mostra o quanto é necessário vender para que as receitas de igualem aos custos, é o ponto da atividade operacional da empresa em que não há lucro nem prejuízo, a receita total é igual ao custo total, ou seja se a empresa operar acima do Ponto de Equilíbrio terá lucro, se abaixo, terá prejuízo.

Para as análises e demonstrações dos pontos de equilíbrio (*Break Ever Point*) estaremos utilizando as informações extraídas das demonstrações, conforme quadro abaixo:

Demonstrações Contábeis - AMBEV						
	2019		2018		2017	
Receitas	52.599.709,00	100,00%	50.231.336,00	100,00%	47.899.276,00	100,00%
Variáveis	- 21.678.159,00	41,21%	- 19.249.423,00	38,32%	- 18.028.398,00	37,64%
Margem de Contribuição	30.921.550,00	58,79%	30.981.913,00	61,68%	29.870.878,00	62,36%
Fixos	- 18.733.218,00		- 19.634.203,00		- 22.083.383,00	
<b>Resultado</b>	<b>12.188.332,00</b>	<b>23,17%</b>	<b>11.347.710,00</b>	<b>22,59%</b>	<b>7.787.495,00</b>	<b>16,26%</b>
<b>Margem de Segurança</b>	<b>39,42%</b>		<b>36,63%</b>		<b>26,07%</b>	

Para início dos cálculos devemos encontrar qual o percentual que os custos variáveis e a margem de contribuição representam da receita total, encontramos este valor com a divisão dos variáveis pela receita, e divisão da margem de contribuição também pela receita.

- Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC): é o valor de vendas que uma empresa deve obter para cobrir todos seus gastos fixos, desta forma não se tem lucro ou prejuízo, seu resultado é zero. Calculamos pela seguinte fórmula:

$$PEC = \frac{CUSTOS E DESPESAS FIXAS}{MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA}$$

PEC	2019		2018		2017	
	31.866.507,84		31.833.161,75		35.411.682,82	
Receitas	31.866.507,84	100,00%	31.833.161,75	100,00%	35.411.682,82	100,00%
Variáveis	- 13.133.289,84	41,21%	- 12.198.958,75	38,32%	- 13.328.299,82	37,64%
Margem de Contribuição	18.733.218,00	58,79%	19.634.203,00	61,68%	22.083.383,00	62,36%
Fixos	- 18.733.218,00		- 19.634.203,00		- 22.083.383,00	
<b>Resultado</b>	-		-		-	

Neste cenário o PEC Ambev, seria de R\$ 31.866.507,84 em 2019, R\$ 31.833.161,75 em 2018 e R\$ 35.411.682,82 em 2017, valores estes que foram encontrados através da fórmula custos e despesas fixas dividida pela margem de contribuição unitária. Podemos observar que houve uma queda de 10,11% do ano de 2017 para 2018, os custos variáveis e as receitas diminuíram, porém em 2019 houve um aumento de 0,10%, visto que as receitas e a variáveis aumentaram, apesar de um aumento os custos fixos caíram em torno de 4,59%.

- Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE): é o valor de vendas necessário para uma empresa cobrir todos seus gastos fixos e obter uma margem de lucro que deseja obter. Neste cenário vamos simular o volume de vendas necessário para que a Ambev obtenha um resultado contábil de 10% sobre as receitas. Por meio da fórmula:

$$PEE = \frac{CUSTOS E DESPESAS FIXAS + LUCRO}{MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA}$$

PEE	2019		2018		2017	
	38.398.331,28		37.993.013,18		42.174.560,39	
Receitas	38.398.331,28	100,00%	37.993.013,18	100,00%	42.174.560,39	100,00%
Variáveis	- 15.825.280,15	41,21%	- 14.559.508,87	38,32%	- 15.873.721,35	37,64%
Margem de Contribuição	22.573.051,13	58,79%	23.433.504,32	61,68%	26.300.839,04	62,36%
Fixos	- 18.733.218,00		- 19.634.203,00		- 22.083.383,00	
<b>Resultado</b>	<b>3.839.833,13</b>	<b>10,00%</b>	<b>3.799.301,32</b>	<b>10,00%</b>	<b>4.217.456,04</b>	<b>10,00%</b>

O PEE seria de R\$ 38.398.331,28 em 2019, R\$ 37.993.013,185 em 2018 e R\$ 42.174.560,39 em 2017, valores estes que foram encontrados através da soma dos custos e despesas fixas com lucro, dividida pela margem de contribuição unitária. Em 2017 o volume de vendas era 11,01% maior que o necessário em 2018, devido aos custos fixo e variáveis. No ano de 2018, houve redução dos custos, portanto o volume de receitas teve uma queda de 9,91%. Já em 2019 os valores voltaram a subir, os custos variáveis aumentaram em torno de 8,69%, mesmo os custos fixos menores que o ano anterior as receitas precisam de um aumento de 1,07% para que a empresa obtenha um lucro desejado de 10% sobre as receitas.

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

$$\text{PEF} = \frac{\text{CUSTOS E DESPESAS FIXAS - NÃO DESEMBOLSÁVEIS}}{\text{MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA}}$$

PEF	2019		2018		2017	
	23.913.619,57		24.620.872,06		28.938.395,79	
Receitas	23.913.619,57	100,00%	24.620.872,06	100,00%	28.938.395,79	100,00%
Variáveis	- 9.855.629,57	41,21%	- 9.435.098,06	38,32%	- 10.891.874,79	37,64%
Margem de Contribuição	14.057.990,00	58,79%	15.185.774,00	61,68%	18.046.521,00	62,36%
Fixos	- 18.733.218,00		- 19.634.203,00		- 22.083.383,00	
<b>Resultado</b>	<b>- 4.675.228,00</b>		<b>- 4.448.429,00</b>		<b>- 4.036.862,00</b>	
<b>Valor das Depreciações</b>	<b>4.675.228,00</b>		<b>4.448.429,00</b>		<b>4.036.862,00</b>	

O PEF seria de R\$ 23.913.619,57 em 2019, R\$ 24.620.872,06 em 2018 e R\$ 28.938.395,79 em 2017, valores estes que foram encontrados através da subtração dos custos e despesas não desembolsáveis dividido pela margem de contribuição unitária. Houve uma redução nos números comparando os três últimos anos, de 2017 para 2018 a

redução foi de 14,92% e de 2018 para 2019 foi de 2,87%, no que diz respeito às receitas. Desta forma se tem um prejuízo contábil igual ao valor das depreciações, esse valor é referente as despesas não desembolsáveis, porém esse valor é deduzido do caixa da empresa e o valor final é zero.

A margem de segurança da Ambev é de 39,42% em 2019, 36,63% em 2018 e 26,07% em 2017, estes valores representam o quanto as vendas da companhia possam cair sem que essa redução vire um prejuízo a empresa, ou seja, suas vendas ainda continuam dentro do ponto de equilíbrio. Conseguimos chegar nesse percentual através da seguinte fórmula.

$$\text{MARGEM DE SEGURANÇA} = \frac{\text{RECEITAS ATUAIS} - \text{RECEITAS PONTO EQUILIBRIO}}{\text{RECEITAS ATUAIS}}$$

Como podemos observar a margem de segurança tem aumentado de um ano para outro, de 2017 para 2018 o aumento foi de 40,49%, de 2018 para 2019 7,62%. A empresa está obtendo lucro, e possui uma boa margem de segurança em caso de queda de suas vendas.

## 4. CONCLUSÃO

Em resumo, esse trabalho teve como foco a análise gerencial da empresa – relação entre metas, planejamentos da empresa – e análises de teor financeiro/econômico. Todas as informações foram baseadas nas demonstrações da empresa AMBEV S.A a qual por ter seu capital aberto divulga suas demonstrações no site da BOVESPA, de onde foram retirados os dados para possibilitar fazer os cálculos que em geral foram todos realizados de acordo com os materiais didáticos apresentados e ensinado pelos professores citados no início desse trabalho e, após realizados os cálculos manualmente os mesmos eram comparados com os valores presentes nas demonstrações oficiais para ver se estavam equivalentes.

Conclui-se que do ponto de vista financeiro/econômico da empresa, a mesma segue em constante crescimento através dos períodos avaliados apesar de que de uma forma geral ainda se mantém abaixo dos padrões aceitos como ‘‘mínimos’’ e, do ponto de vista gerencial a empresa seguiu até o presente momento e continua seguindo planejamento estratégicos que visam seguir sua Visão, Missão e Valor.

## REFERÊNCIAS

AMBEV. **Nossa História.** Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/sobre/nossa-historia/>> Acesso em: 10, Setembro de 2020.

AMBEV. **Sobre.** Disponível em:<<https://www.ambev.com.br/sobre/>>Acesso em 25.Outubro.2020

B3. **Segmentos de listagem.** Disponível em: <[http://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-d-e-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/](http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-d-e-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/)> Acesso em: 20, Setembro de 2020.

B3. **Segmentos de listagem.** Disponível em: <[http://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/nivel-1/](http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/nivel-1/)> Acesso em: 20, Setembro de 2020.

B3. **Segmentos de listagem.** Disponível em: <[http://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-d-e-listagem/novo-mercado/](http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-d-e-listagem/novo-mercado/)> Acesso em: 20, Setembro de 2020.

BAZI, SAMIR, Análises das Demonstrações Contábeis. 2 ed. Paraná: Person Education do Brasil, 2020.

BLOG. FORTES E TECNOLOGIA. **Entenda a diferença entre análise horizontal e análise vertical.** Disponível em <<https://blog.fortestecnologia.com.br/entenda-a-diferenca-entre-analise-horizontal-e-analise-vertical/#:~:text=E%20as%20an%C3%A1lises%20vertical%20e,qual%20decis%C3%A3o%20precisa%20ser%20tomada>> Acesso em 23.setembro.2020

BÚSSOLA DO INVESTIDOR. **Nível de Governança Corporativa na Bovespa.** Disponível em: <<https://www.bussoladoinvestidor.com.br/niveis-governanca-corporativa-bovespa/>> Acesso em 13.Setembro.2020

CAE TREINAMENTOS. **Modelo de gestão Ambev: o que é?** Disponível em:<<https://caetreinamentos.com.br/blog/gestao-empresarial/modelo-de-gestao-ambev/>>Acesso em 25.Outubro.2020

CAPITAL RESEARCH. **Calculando o índice de endividamento: saiba como aqui !** Disponível em: <<https://www.capitalresearch.com.br/blog/investimentos/indice-de-endividamento/>>Acesso em 30.Setembro.2020

COMO INVESTIR. **O que são indicadores de endividamento e como interpretar** Disponível em:<<https://comoinvestir.thecap.com.br/o-que-sao-indicadores-endividamento/>>Acesso em 18.setembro.2020

CHING, Hong Yuh, MARQUES, Fernando, PRADO, Lucilene, Contabilidade & Finanças para não especialistas. 2 ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2007.

DICIONÁRIO FINANCEIRO . **O que são índices de liquidez?** Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/indices-de-liquidez/>> Acesso em: 20, Setembro de 2020.

DRZEROCOST. **Sua empresa está solvente?** Disponível em: <<https://drzerocost.com.br/2017/12/sua-empresa-esta-solvente/>> Acesso em 11.Outubro.2020

DUBOIS, Alexy. et at. Gestão de custos e formação de preços: conceitos, modelos e instrumentos, abordagem do capital de giro e da margem de competitividade. São Paulo: Atlas, 2008.

FÁCIL 123. **Gastos, custos, despesas e investimentos: você sabe como diferenciar?** Disponível em: <<https://facil123.com.br/blog/gastos-custos-despesas-investimentos/#>> Acesso em: 09, de Outubro de 2020.

G1. **Com menor consumo de cerveja durante a pandemia, lucro da AMBEV cai 56% no 1º trimestre.** Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/05/07/lucro-da-ambev-cai-55percent-no-1-o-trimestre.ghtml>> Acesso em 16.Outubro.2020

HORNGREN, Charles T., SUNDEM, Gary L., STRATTON, William O. Contabilidade Gerencial. 12 ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2004.

IBGC. **O que é Governança Corporativa.** Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>> Acesso em: 20, Setembro de 2020.

INFOMONEY .**Governança Corporativa: diferenças entre o nível I, nível II e Novo Mercado.** Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/onde-investir/governanca-corporativa-diferencas-entre-o-nivel-i-nivel-ii-e-novo-mercado/#:~:text=Outras%20exig%C3%AAs%20para%20participar%20do,para%20resolu%C3%A7%C3%A3o%20de%20conflitos%20socie%C3%A1rios.>>>Acesso em 19.setembro.2020

INOVAR.NET. **Qual a diferença entre Gasto, desembolso, investimento, custo, despesa e perda?** Disponível em: <<https://www.inovar.net/qual-diferenca-entre-gasto-desembolso-investimento-custo-despesa-e-perda/#:~:text=Custo%20%E2%80%93%20S%C3%A3o%20gastos%20decorrentes%20da,o%20objetivo%20de%20obter%20receitas.&text=Perda%20%E2%80%93%20S%C3%A3o%20produtos%20ou%20servi%C3%A7os,involunt%C3%A1ria%20e%20anormal%20s%C3%A3o%20desperdi%C3%A7ados.>>> Acesso em: 09, de Outubro de 2020.

INVESTINDO. **Segmentos de listagem.** Disponível em: <<https://www.investindo.org/aprenda/renda-variavel/bolsa-de-valores/segmentos-de-listagem>> Acesso em: 20, Setembro de 2020.

JORNAL CONTÁBIL. **Entenda o conceito de custo na contabilidade.** Disponível em:<<https://www.jornalcontabil.com.br/entenda-o-conceito-de-custo-na-contabilidade/>> Acesso em: 09, de Outubro de 2020.

MAIS RETORNO. **Análise Horizontal e Vertical: como avaliar o crescimento da empresa pelo balanço patrimonial.** Disponível em<<https://maisretorno.com/blog/analise-horizontal-e-vertical-como-avaliar-o-crescimento-de-empresas-pelo-balanco-patrimonial>> Acesso em 23.setembro.2020

MAIS RETORNO. **Composição de endividamento (CE).** Disponível em:<<https://maisretorno.com/blog/termos/c/composicao-de-endividamento-ce>> Acesso em: 30.Setembro.2020

MAIS RETORNO. **O que é NOPAT?.** Disponível em:<<https://maisretorno.com/blog/termos/n/nopat>> Acesso em: 12. Out. 2020

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 10. ed. São Paulo: atlas, 2010.

MARTINS, E.; ROCHA, W. Métodos de custeio comparados. São Paulo: Atlas, 2010.

PROJURIS. **O que é Compliance?.** Disponível em:<<https://www.projuris.com.br/o-que-e-compliance>> Acesso em: 20.Setembro. 2020.

RI AMBEV. **Administração.** Disponível em: <<http://ri.ambev.com.br/governanca-corporativa/administracao/>> Acesso em: 10, Setembro de 2020.

RI AMBEV. **Apresentações.** Disponível em: <<http://ri.ambev.com.br/apresentacoes/apresentacoes/>> Acesso em 24.Outubro.2020

RI AMBEV. **Diretoria e Conselho de Administração.** Disponível em: <<http://ri.ambev.com.br/visao-geral/diretoria-e-conselho-de-administracao/>> Acesso em: 10, Setembro de 2020.

RI AMBEV. **Divulgação de resultados.** Disponível em:<<http://ri.ambev.com.br/relatorios-publicacoes/divulgacao-de-resultados/>> Acesso em 25.Outubro.2020

RI AMBEV. **Diferenças entre as Práticas de Governança Corporativa nos Estados Unidos e no Brasil.** Disponível em: <<http://ri.ambev.com.br/governanca-corporativa/diferencas-entre-as-praticas-de-governanca-corporativa-nos-estados-unidos-e-no-brasil/>> Acesso em: 10, Setembro de 2020.

RI AMBEV. **Sonho-Gente-Cultura** <<http://ri.ambev.com.br/visao-geral/sonho-gente-cultura/#:~:text=MISS%C3%83O,melhores%20marcas%2C%20produtos%20e%20servi%C3%A7os.>> Acesso em 17.Outubro.2020

RODRIGUES, Francesca. Gastos, custos, despesas e investimentos: você sabe como diferenciar? Fácil **123**. Disponível em: <<https://facil123.com.br/blog/gastos-custos-despesas-investimentos/#>>. Acesso em: 09, de Outubro de 2020.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. Custos Industriais. Curitiba: Ibpx, 2005.

SOCIEDADE DE NÉGOCIOS. **Nível 2 (N2) de Governança Corporativa** Disponível em:<  
<https://www.sociedadedenegocios.com.br/RelacionamentoPJ/home/dicionario/n/nivel-2-n2-de-governanca-corporativa#:~:text=Sociedade%20de%20neg%C3%B3cios&text=O%20n%C3%ADvel%20intermedi%C3%A1rio%20desta%20classifica%C3%A7%C3%A3o,direitos%20adicionais%20para%20os%20minorit%C3%A1rios.>> Acesso em 13.Setembro.2020

SUNO. **Composição do endividamento: como interpretar esse indicador?** Disponível em<<https://www.sunoresearch.com.br/artigos/composicao-do-endividamento/>>. Acesso em 19.setembro.2020

SUNO. **O que é o Economic Value Added (EVA) e como analisar esse indicador?** Disponível em:<  
[https://www.sunoresearch.com.br/artigos/economic-value-added-eva/#:~:text=O%20Economic%20Value%20Added%20\(EVA\)%20%C3%A9%20o%20lucro%20econ%C3%B4mico%20que,investido%20do%20seu%20lucro%20operacional](https://www.sunoresearch.com.br/artigos/economic-value-added-eva/#:~:text=O%20Economic%20Value%20Added%20(EVA)%20%C3%A9%20o%20lucro%20econ%C3%B4mico%20que,investido%20do%20seu%20lucro%20operacional)> Acesso em 21, de Outubro de 2020.

TREASY. **EBIT e EBITDA – O que são estes indicadores e qual a diferença entre eles?**. Disponível em:<  
<https://www.treasy.com.br/blog/ebit-x-ebitda-o-que-sao-estes-indicadores-e-qual-a-diferenca-entre-eles/>> Acesso em: 12, de Outubro de 2020.

VIDDIA .**Gestão estratégica e a Ambev**. Disponível em:<  
<https://www.viddia.com.br/a-gestao-estrategica-e-a-ambev/>> Acesso em: 25, de Outubro de 2020.

# **ANEXOS**