



UNIFEOB

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

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PROJETO INTEGRADO

INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO

AMBEV

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

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

PROJETO INTEGRADO
INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO
AMBEV

MÓDULO DE INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO

ANÁLISE DAS DEMONSTR. CONTÁBEIS – PROF. ANTONIO
DONIZETI FORTES

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

ESTUDANTES:

Glaziela de A. M.Lemes, RA 1012021200447

Kátia V. O. Almeida, RA 1012021200449

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	7
3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	7
3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL	7
3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ E DE ATIVIDADE	11
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	16
3.2.1 CLASSIFICAÇÕES DE CUSTO E DESPESAS	16
3.2.2 PONTO DE EQUILÍBRIO	19
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	22
3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE	22
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	29
4. CONCLUSÃO	31
REFERÊNCIAS	32
ANEXOS	33

1. INTRODUÇÃO

Projeto Integrado (PI), relacionado aos indicadores gerenciais para o processo de tomada de decisão na Empresa Ambev.

O título do PI é “INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO”, cujo objetivo é combinar a análise dos indicadores de liquidez e atividade com a análise do ponto de equilíbrio de uma empresa industrial.

Este trabalho se subdivide em 3 seções Descrição da Empresa, toda história e mercados de atuação, conceituação dos aspectos técnicos ministrados em aula e sua aplicação prática na AMBEV e se encerra com as evidências dos tipos de liderança e a conclusão do estudo em questão.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa escolhida neste projeto foi a AMBEV S/A, grande indústria multinacional que atua no mercado de fabricação e distribuição de cervejas, refrigerantes e bebidas não carbonatadas e não alcoólicas. A natureza jurídica da AMBEV é classificada como Sociedade Anônima Aberta, cuja matriz está inscrita sob o CNPJ 07.526.557/0001-00, domiciliada na Rua Doutor Renato Paes de Barros, 1.017, 3º andar, Edifício Corp. Park no Itaim Bibi na cidade de São Paulo, sua atividade econômica principal está atrelada a fabricação de cervejas e chopes e as secundárias remetem ao negócio como um todo que partem desde a produção de sementes, insumos como farinha e derivados, gelo, refrigerantes, embalagens de papel, plástico e vidros, material publicitário, comércio atacadista de matérias-primas agrícolas e de cerveja, chope e refrigerante.

A marca Ambev nasceu em 1999, com a união das Cervejaria Brahma e Companhia Antarctica, entretanto esta história teve início muito antes, as duas cervejarias fundadoras da marca iniciaram suas atividades em meados de 1880, denominadas na época de Companhia Antarctica Paulista e a Manufatura de Cerveja Brahma & Villeger & Companhia.

A história contada no site da AMBEV decorre da seguinte forma:

1999 - No dia 02 de julho foi anunciada a união da Companhia Antarctica Paulista e da Companhia de Bebidas das Américas, Companhia de Bebidas de Las Américas, American Beverage Company. Primeira multinacional brasileira, a Ambev tornou-se a terceira maior indústria cervejeira e quinta maior produtora de bebidas do mundo.

2000 - É lançada, especialmente para o Réveillon, deste ano a edição comemorativa da cerveja Brahma, com garrafas inteiramente branca e com o slogan: “Cerveja do Milênio”.

2001 - Engarrafado e distribuído na Europa por intermédio da Pepsi, o Guaraná Antarctica chega a Lisboa.

2002 - Eleita pela revista Exame como a maior e melhor empresa do setor de bebidas do Brasil em 2001. O pentacampeonato mundial de futebol, Copa Coréia-Japão, tem o gosto do Guaraná Antarctica. O produto foi patrocinador oficial da Seleção Brasileira no torneio.

2003 - É lançada a Bohemia Weiss, feita de trigo, em garrafa de 550 ml, e a Bohemia escura, estilo Schwarzbier, em garrafa de 550 ml. É lançada a cerveja Skol Beats. Lançada uma campanha inédita de consumo responsável para a marca Skol: Beber redondo é beber com responsabilidade.

2004 - A Bohemia escura passa a ser produzida em garrafas long neck. É lançada a Bohemia Royal Ale, cerveja de alta fermentação e teor alcoólico, com rolha clip lock e garrafa de 550 ml. É a primeira cerveja de estilo inglês, produzida em alta escala no Brasil. Na Bélgica, a Ambev se junta à Interbrew e forma a Inbev.

2008 – Lança-se no Brasil as cervejas uruguaias Norteña e Patricia. Após compra da cervejaria americana Anheuser-Busch, a multinacional Belgo-Brasileira AB Inbev passa a controlar quase metade do mercado de cervejas nos EUA.

2009 - A Bohemia ganha nova identidade visual, com garrafa long neck de formato exclusivo. É lançada a Antartica Sub Zero.

2010 - Chega ao mercado a Skol 360°.

2011 - A cerveja Budweiser passa a ser vendida no Brasil. A maior celebração germânica fora da Alemanha, a 28º Oktoberfest de Blumenau – SC tem o patrocínio da Brahma, bebida oficial do evento.

2014 – Aumenta-se a cartela de marcas Premium com a Corona.

2015 - A Cervejaria Wäls e Cervejaria Colorado passam a fazer parte da Ambev; a cervejaria Adriática é relançada no mercado; a premiada cerveja de Chicago, a Goose Island, desembarca no Brasil.

2016 - Do Bem, marca de sucos e chás, passa a fazer parte da Ambev e inaugura uma nova fase na história da empresa, que passa a atuar no setor de sucos. A Bohemia lança três novos rótulos: Bohemia 14 Weiss, Bohemia 838 Pale Ale e Bohemia Aura Lager.”

Na época da fusão as duas empresas empregavam cerca de 16 mil pessoas e nos dias atuais empregam mais de 46 mil funcionários ao redor do mundo, 31 mil apenas no Brasil.

As marcas Antartica e Brahma haviam se expandido na América, atuando na Argentina, Bolívia, Paraguai e Uruguai e no ano em que incorreu a fusão a “Nova Companhia” já dominava a maior parte do mercado brasileiro, esta expansão teve como base o incentivo que a Ambev criou no mercado de bebidas dentro do país a partir da ampliação do seu portfólio de produtos, criando novas bebidas com preços acessíveis à população, sem abrir mão da qualidade da marca e isso não fez somente o mercado crescer, como também a própria empresa, gerando mais empregos e um crescimento ainda maior nesta última década.

A Ambev faz parte do maior grupo fabricante de cervejas do mundo, ao todo a companhia possui 30 fábricas de bebidas e 100 centros de distribuição, presente em 18 países das Américas, onde domina o mercado em 5: Uruguai, Canadá, Argentina,

Paraguai e Bolívia. A Companhia tem como visão permanecer presente na celebração dos momentos mais especiais, compartilhando todas as conquistas pelos próximos cem anos.

3. PROJETO INTEGRADO

Neste Capítulo do PI são apresentados os conteúdos específicos das Análises das Demonstrações Financeiras e Gestão Estratégica de Custo aplicados ao respectivo estudo de caso em questão, Empresa Ambev S/A.

3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Para IBRACON NPC 27 “As demonstrações contábeis se referem a uma representação monetária estruturada da posição patrimonial e financeira em determinada data e das transações realizadas por uma entidade no período findo nessa data”. Onde o objetivo de uso geral é de fornecer informações sobre a posição patrimonial e financeira, o resultado e o fluxo financeiro de uma entidade, que são úteis para uma ampla variedade de usuários na tomada de decisões.

O estudo de caso em questão se propõe a analisar as últimas demonstrações contábeis publicadas (4T20, 4T21 e 3T22) da Empresa Ambev S/A, informações estas recolhidas no site da Bovespa, neste PI serão examinados o DRE e o Balanço Patrimonial Consolidado.

3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL

As análises vertical e horizontal consistem em análises que buscam entender a dinâmica das operações de uma empresa, a **análise vertical** permite comparar o desempenho de diferentes setores em um mesmo período, por exemplo qual a participação do custo dos produtos no resultado líquido ou em comparação a receita líquida, enquanto a **análise horizontal** serve para entender a variação de um mesmo setor ao longo do tempo, ou seja, comparação de um ano para outro ou períodos similares.

“Para Ávila (2006), a análise horizontal consiste na evolução dos componentes das demonstrações contábeis ao longo do tempo. Portanto, para esta análise, são necessárias no mínimo, demonstrações de dois exercícios consecutivos. A análise horizontal apresenta se houve crescimento da empresa, e acompanha o desempenho individual de cada conta, ou cada componente da demonstração em questão. O objetivo da análise horizontal é observar a evolução ou involução dos componentes das demonstrações, pois, ao analisar períodos consecutivos de uma demonstração contábil, é possível verificar a ocorrência de disfunções em contas patrimoniais (LIMEIRA et al., 2010). A partir da análise horizontal, por exemplo, pode se identificar o aumento excessivo em uma despesa administrativa ou uma redução expressiva no lucro da empresa (ÁVILA, 2006).”

As informações obtidas nesta análise não se aplicam somente a uma situação estática da empresa, como o balanço patrimonial, mas também à situação dinâmica da empresa, como a DRE, na qual lucros e prejuízos são apurados (ÁVILA, 2006). A análise das demonstrações contábeis exige a preparação de informações úteis aos seus usuários, de modo que suas necessidades sejam consideradas previamente à elaboração (ÁVILA, 2006). A preparação das demonstrações contábeis deve passar por uma análise minuciosa das contas patrimoniais e, após isso, devem ser padronizadas, com o objetivo de facilitar a análise e permitir, de uma forma visível, a separação dos bens, direitos e obrigações da empresa (ÁVILA, 2006). Portanto o intuito da análise é, basicamente, mostrar ao administrador interno uma avaliação do seu desempenho geral, de forma a identificar as consequências das decisões financeiras tomadas. Por outro lado, para um analista externo, se faz necessário uma avaliação mais específica da empresa, dependendo de sua posição, se credor: liquidez e capacidade de pagamento, se investidor: retorno do investimento e criação de valor (MARTINS, 2017).

De acordo com Diniz (2014) por intermédio da análise da situação econômica e financeira, os administradores, empresários, investidores e credores avaliam as precisões da gestão econômico-financeira, as necessidades de correção, o retorno e segurança dos investimentos, a garantia dos capitais emprestados e o retorno nos prazos estabelecidos. Martins (2017), afirma que a análise efetuada pelo público externo,

baseia-se praticamente nas demonstrações publicadas pela empresa, desta forma algumas dificuldades são encontradas para avaliação, em função das limitações das informações contidas nos relatórios expostos. Sendo assim uma das técnicas mais simples de aplicação, capaz de gerar informações mais favoráveis sobre o desempenho empresarial, refere-se às análises horizontal e vertical.

Com base nas últimas demonstrações contábeis, realizamos a análise vertical e horizontal do Balanço Patrimonial e da DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) da AMBEV S/A.

BALANÇO PATRIMONIAL CONSOLIDADO								
<i>R\$ milhões</i>	31 de dezembro de 2020	Vertical %	31 de dezembro de 2021	Vertical %	Horizontal %	30 de setembro de 2022	Vertical %	Horizontal %
Ativo								
Ativo circulante								
Caixa e equivalentes de caixa	17.090,3	14%	16.627,7	12%	-3%	17.712,7	12%	7%
Aplicações financeiras	1.700,0	1%	1.914,6	1%	13%	1.347,2	1%	-30%
Instrumentos financeiros derivativos	505,9	0%	597,4	0%	18%	617,0	0%	3%
Contas a receber	4.303,1	3%	4.791,6	3%	11%	5.386,5	4%	12%
Estoques	7.605,9	6%	11.000,3	8%	45%	12.495,1	9%	14%
Imposto de renda e contribuição social a recuperar	1.753,2	1%	631,5	0%	-64%	966,7	1%	53%
Impostos a recuperar	1.527,9	1%	1.981,1	1%	30%	1.741,4	1%	-12%
Outros ativos	850,1	1%	1.082,8	1%	27%	1.290,5	1%	19%
	35.342,6	28%	38.627,1	28%	9%	41.557,0	29%	8%
Ativo não circulante								
Aplicações financeiras	213,9	0%	192,9	0%	-10%	233,7	0%	21%
Instrumentos financeiros derivativos	3,4	0%	1,6	0%	-54%			-100%
Imposto de renda e contribuição social a recuperar	4.495,0	4%	6.326,9	5%	41%	3.109,9	2%	-51%
Imposto de renda e contribuição social diferidos	4.560,8	4%	4.727,7	3%	4%	7.477,0	5%	58%
Impostos a recuperar	5.695,8	5%	6.005,4	4%	5%	6.639,1	5%	11%
Outros ativos	2.141,6	2%	2.063,3	1%	-4%	1.966,5	1%	-5%
Benefícios a funcionários	33,6	0%	27,9	0%	-17%	28,0	0%	1%
Investimentos	337,4	0%	305,2	0%	-10%	317,6	0%	4%
Imobilizado	24.768,4	20%	29.224,3	21%	18%	29.926,9	21%	2%
Intangível	7.580,6	6%	8.689,0	6%	15%	9.176,2	6%	6%
Agio	40.023,5	32%	42.411,3	31%	6%	41.632,0	29%	-2%
	89.854,0	72%	99.975,3	72%	11%	100.507,0	71%	
Total do ativo	125.196,6	100%	138.602,5	100%	11%	142.064,0	100%	
Passivo e patrimônio líquido								
Passivo circulante								
Contas a pagar	19.339,2	15%	25.077,9	18%	30%	21.313,2	15%	-15%
Instrumentos financeiros derivativos	329,8	0%	492,5	0%	49%	1.100,2	1%	123%
Empréstimos e financiamentos	2.738,8	2%	847,1	1%	-69%	761,5	1%	-10%
Conta garantida			30,5			436,8		1338%
Salários e encargos	925,5	1%	2.439,4	2%	164%	2.225,6	2%	-9%
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	2.454,7	2%	1.425,0	1%	-42%	1.447,9	1%	2%
Imposto de renda e contribuição social a recolher	1.167,3	1%	1.491,0	1%	26%	1.156,3	1%	-22%
Impostos, taxas e contribuições a recolher	4.549,5	4%	4.585,9	3%	1%	3.688,4	3%	-20%
Outros passivos	1.848,1	1%	2.304,5	2%	25%	2.664,8	2%	16%
Provisões	124,9	0%	172,3	0%	38%	183,1	0%	6%
	33.478,0	27%	38.866,4	28%	16%	34.979,7	25%	-10%
Passivo não circulante								
Contas a pagar	655,9	1%	617,1	0%	-6%	555,2	0%	-10%
Instrumentos financeiros derivativos	0,0	0%			-100%	4,0		
Empréstimos e financiamentos	2.053,5	2%	2.253,4	2%	10%	2.219,0	2%	-2%
Imposto de renda e contribuição social diferidos	3.043,4	2%	3.214,0	2%	6%	3.783,5	3%	18%
Imposto de renda e contribuição social a recolher	1.912,7	2%	1.686,9	1%	-12%	1.622,2	1%	-4%
Impostos, taxas e contribuições a recolher	684,3	1%	704,2	1%	3%	909,7	1%	29%
Opção de venda concedida sobre participação em controlada e outros passivos	4.226,7	3%	3.445,2	2%	-18%	2.850,4	2%	-17%
Provisões	447,1	0%	603,8	0%	35%	803,3	1%	33%
Benefícios a funcionários	3.544,0	3%	3.194,0	2%	-10%	2.785,6	2%	-13%
	16.567,5	13%	15.718,5	11%	-5%	15.532,7	11%	-1%
Total do passivo	50.045,5	40%	54.584,9	39%	9%	50.512,5	36%	-7%

BALANÇO PATRIMONIAL CONSOLIDADO									
R\$ milhões									
	31 de dezembro de 2020	Vertical %	31 de dezembro de 2021	Vertical %	Horizontal %	30 de setembro de 2022	Vertical %	Horizontal %	
Patrimônio líquido									
Capital social	57.899,1	46%	58.042,5	42%	0%	58.130,5	41%	0%	
Reservas	80.905,6	65%	86.378,8	62%	7%	86.434,1	61%	0%	
Ajuste de avaliação patrimonial	(64.989,0)	-52%	(61.778,3)	-45%	-5%	(66.694,1)	-47%	8%	
Lucros/(Prejuízos) acumulados						12.307,5			
Patrimônio líquido de controladores	73.815,6	59%	82.643,0	60%	12%	90.178,0	63%	9%	
Participação de não controladores	1.335,5	1%	1.374,6	1%	3%	1.373,4	1%	0%	
Total do patrimônio líquido	75.151,1	60%	84.017,6	61%	12%	91.551,5	64%	9%	
Total do passivo e patrimônio líquido	125.196,6	100%	138.602,5	100%	11%	142.064,0	100%	2%	

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS CONSOLIDADOS											
R\$ milhões											
	3T21	Vertical %	3T22	Vertical %	Horizontal %	9M21	Vertical %	9M22	Vertical %	Horizontal %	
Receita líquida	18.492,6	100%	20.587,6	100%	11%	50.843,5	100%	57.015,8	100%	12%	
Custo dos produtos vendidos	(9.253,1)	-50%	(10.648,1)	-52%	15%	(25.163,7)	-49%	(29.436,8)	-52%	17%	
Lucro bruto	9.239,5	50%	9.939,6	48%	8%	25.679,8	51%	27.579,0	48%	7%	
Despesas logísticas	(2.533,4)	-14%	(3.000,4)	-15%	18%	(7.023,8)	-14%	(8.144,4)	-14%	16%	
Despesas comerciais	(1.741,8)	-9%	(1.896,4)	-9%	9%	(4.834,9)	-10%	(5.289,3)	-9%	9%	
Despesas administrativas	(1.116,6)	-6%	(1.314,3)	-6%	18%	(3.493,5)	-7%	(3.782,6)	-7%	8%	
Outras receitas/(despesas) operacionais	250,6	1%	348,7	2%	39%	1.823,5	4%	1.974,8	3%	8%	
Lucro operacional ajustado	4.098,4	22%	4.077,1	20%	-1%	12.151,1	24%	12.337,6	22%	2%	
Despesas não usuais	(80,4)	0%	(19,8)	0%	-75%	(237,4)	0%	(78,3)	0%	-67%	
Lucro operacional	4.018,0	22%	4.057,3	20%	1%	11.913,7	23%	12.259,3	22%	3%	
Resultado financeiro líquido	(876,2)	-5%	(1.251,1)	-6%	43%	(2.217,8)	-4%	(2.343,2)	-4%	6%	
Participação nos resultados de empreendimentos controlados em conjunto	(19,3)	0%	(2,4)	0%	-88%	(40,9)	0%	(8,0)	0%	-81%	
Lucro antes do imposto de renda e contribuição social	3.122,5	17%	2.803,9	14%	-10%	9.655,0	19%	9.908,1	17%	3%	
Despesa com imposto de renda e contribuição social	590,3	3%	411,1	2%	-30%	(279,3)	-1%	(100,2)	0%	-64%	
Lucro líquido do período	3.712,7	20%	3.215,0	16%	-13%	9.375,6	18%	9.807,9	17%	5%	
Participação dos controladores	3.552,5	19%	3.108,6	15%	-12%	9.063,7	18%	9.491,1	17%	5%	
Participação dos não controladores	160,2	1%	106,5	1%	-34%	311,9	1%	316,8	1%		

Com base na análise vertical do Ativo, é possível afirmar que a Conta Caixa ou equivalente, ou seja, suas principais disponibilidades, correspondem em média de 12% a 14% do total do ativo, as aplicações representam 1% e os estoques entre 6% e 9%. A análise horizontal do Ativo findo em 2020 X 2021 demonstram que houve uma redução de 3% no Caixa e que por outro lado o estoque houve um incremento na ordem de 45% ou de aproximadamente 3,5 milhões, que se comparado ao 3T22 o caixa apresenta um valor próximo ao observado em 2021 com o estoque seguindo uma vertente de crescimento. Este comportamento deve-se basicamente ao período mais restritivo da Pandemia da Covid 19 no ano de 2020, onde a manufatura sofreu uma desaceleração forçada.

A análise vertical no passivo apresenta o grupo de contas a pagar responsável pela média de 15% a 18% das exigências a curto prazo, as taxas e impostos a recolher ficam em segundo lugar utilizando de 4% e 3% do passivo e em seguida os empréstimos que correspondem de 1% a 2% respectivamente. Com análise horizontal é possível vislumbrar um aumento nas contas a pagar em 2021 em relação a 2020, onde houve um

aumento na ordem de 30% ou 5,7 milhões, mas em 2021 a manufatura foi retomando as atividades normais conforme os controles foram tornaram-se menos restritivos e em 2022 segue ritmo semelhante a 2021.

Destaca-se no Patrimônio Líquido um aumento nas Reservas de Capitais na ordem de 7% ou 5,1 milhões em 2021 se comparado a 2020, referente a valores recebidos de novos projetos.

A aplicação da análise vertical nas DRE apresentam um comportamento linear entre as contas do resultado, o custo corresponde em média de 49% a 52% da Receita Líquida, gerando um lucro bruto entre de 48% a 51% e as despesas em torno de 29% a 31% da Receita líquida, dando origem a um Lucro Operacional entre 20% a 23%. Com esta linearidade, o destaque da análise horizontal fica para a conta da Receita Líquida que apresenta um aumento de 12% ou aproximadamente 6,1 milhões em 2022 se comparado a 2021, gerando um resultado líquido 17% maior que o mesmo período anterior.

3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ E DE ATIVIDADE

No artigo *Índices de Liquidez e de atividade: Um estudo comparativo entre três grandes organizações do setor varejista de eletrodomésticos*, menciona Marion (1988), que afirma que a Contabilidade pode ser definida como um sistema de registros e apuração ou medição da riqueza definindo a contabilidade como "ciência que tem por objeto o estudo do Patrimônio a partir da utilização de métodos especialmente desenvolvidos para coletar, registrar, acumular, resumir, e analisar todos os fatos que afetam a situação patrimonial de uma empresa." Deste modo, a contabilidade se destaca como ferramenta indispensável para obtenção de informações onde seus usuários possam tomar decisões na real situação econômica, financeira e patrimonial da empresa.

Marion (2008) complementa, que a contabilidade é um valioso instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Pois, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem para tomada de decisões.

Segundo Matarazzo (2010) Índices é a relação entre contas da demonstração contábil utilizada pelo analista para investigar a situação econômico-financeira de uma entidade. “Assim como um médico usa certos indicadores, como pressão arterial e temperatura, para mensurar o quadro clínico de um paciente, os indicadores financeiros permitem construir um quadro de avaliação da empresa”. O que significa, que os índices permitem que se tenha uma visão macro da situação econômico-financeira da empresa.

Nesse contexto, Martins, Diniz e Miranda (2018) advertem que o importante não é o uso de muitos índices, mas somente daqueles necessários à compreensão da situação da organização em análise. Do contrário, o analista corre o risco de perder de vista informações importantes e fixar-se em outros detalhes irrelevantes. Outro aspecto a ser considerado é que os índices são mais bem compreendidos quando se estabelecem parâmetros de comparação. Um exemplo, nesse cenário é a análise da evolução dos indicadores ao longo do tempo em uma mesma empresa, tendo como parâmetro, períodos anteriores. Além disso, pode-se comparar os resultados com outras empresas do mesmo setor de forma isolada, ou indicadores setoriais. Para Iudícibus (2009), o intuito maior do uso de indicadores financeiros é o de possibilitar ao usuário da contabilidade extrair tendências e comparar os resultados com padrões preestabelecidos, relatando o que aconteceu no passado e gerando bases de ação para possíveis resultados futuros.

Assaf Neto (2010) diz que os indicadores de liquidez demonstram a situação financeira de uma empresa e sua capacidade de pagar as obrigações adquiridas. Diniz (2015) explana que um bom índice de liquidez não significa que a empresa possui dinheiro em caixa, mas sim que esta empresa tem a possibilidade de transformar seus recursos financeiros em dinheiro. Diniz continua, os índices de liquidez altos são bons para a empresa desde que a mesma não deixe de investir seus recursos em outras atividades buscando dar continuidade nos negócios. O índice de liquidez, portanto, representa a capacidade que a empresa tem de gerar recursos para pagar suas obrigações, mas um índice de liquidez muito alto pode representar que a empresa não está pensando no futuro.

Segundo Padoveze (2010) os indicadores de liquidez são calculados por meio dos dados extraídos do balanço patrimonial e têm por finalidade analisar a capacidade de pagamento das dívidas da empresa. Para Assaf Neto (2015) os indicadores de liquidez mostram a realidade da empresa frente às suas obrigações. E Matarazzo (2010): afirma que muitas pessoas confundem índices de liquidez com índices de capacidade de pagamento. Os índices de liquidez não são índices extraídos do fluxo de caixa que comparam as entradas com as saídas de dinheiro. Silva (2010) conceitua como indicador responsável de demonstrar a capacidade da empresa de pagar suas dívidas, se a empresa tem capacidade de ser lucrativa, diante das decisões de investimento e financiamento.

Índice	Fórmula	Interpretação	Fontes
Liquidez Geral (LG)	$LG = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$	O indicador revela a liquidez, tanto a curto como a longo prazo. De cada \$1 que a empresa tem de dívida, o quanto existe de direitos e haveres no ativo circulante e no realizável a longo prazo	Assaf Neto, (2015) e Matarazzo, (2010)
Liquidez Corrente (LC)	$LC = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	O indicador revela a liquidez a curto prazo. De cada \$1 que a empresa tem de dívida a curto prazo, o quanto existe de direitos e haveres no ativo circulante.	Assaf Neto (2015)
Liquidez Seca (LS)	$LS = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque} - \text{Desp. Antecipadas}}{\text{Passivo Circulante}}$	O indicador revela o quanto das dívidas a curto prazo podem ser salgadas mediante a utilização de itens monetários de maior liquidez do ativo circulante. De cada \$1 de dívidas a curto prazo, o quanto possui de ativos líquidos..	Martins, Diniz e Miranda (2014) e Assaf Neto (2015)

Quadro 1: Índices de Liquidez - Fonte: Artigo: *Índices de Liquidez e de atividade: Um estudo comparativo entre três grandes organizações do setor varejista de eletrodomésticos*

O quadro acima não apresenta a Liquidez Imediata (LI): liquidez imediata refere-se a capacidade de uma organização cumprir com suas obrigações e realizar os pagamentos imediatamente, apenas com suas disponibilidades, se a empresa conseguisse lidar com emergências financeiras.

Com base nas mesmas demonstrações contábeis da Ambev elaboramos o cálculo para os seguintes indicadores de liquidez:

	31 de dezembro de 2020		31 de dezembro de 2021		30 de setembro de 2022	
LG:	<u>125.196,6</u>	2,50	<u>138.602,5</u>	2,54	<u>142.064,0</u>	2,81
	50.045,5		54.584,9		50.512,5	
LC:	<u>35.342,6</u>	1,06	<u>38.627,1</u>	0,99	<u>41.557,0</u>	1,19
	33.478,0		38.866,4		34.979,7	
LS:	<u>27.736,7</u>	0,83	<u>27.626,8</u>	0,71	<u>29.061,9</u>	0,83
	33.478,0		38.866,4		34.979,7	
LI:	<u>19.296,3</u>	0,83	<u>19.139,7</u>	0,66	<u>19.676,8</u>	0,76
	23.333,3		28.887,5		25.839,3	

- Liquidez Geral: está muito bom em todos os períodos analisados, a AMBEV consegue arcar com todas as suas dívidas;
- Liquidez Corrente: a Companhia também apresenta bom resultado, consegue arcar todas as sua dívidas a curto prazo;
- Liquidez Seca: este indicador não está muito bom, a cada dívida a curto prazo saldada lhe resta menos de R\$ 1,00 de ativo líquido em todos os períodos;
- Liquidez Imediata: suas disponibilidades são menores que o passivo circulante, isso significa que em uma situação de emergência lhe faltariam recursos para arcar com suas dívidas.

Para calcular o ciclo operacional se faz necessário calcular antes o prazo médio de renovação de estoque, de pagamento de compras e recebimento de vendas.

Índice	Fórmula	Interpretação	Fontes
Prazo Médio de Renovação de Estoque (PMRE)	$PMRE = \frac{\text{Estoque} \times 360}{\text{Custo das Mercadorias Vendidas}}$	Indica quantos dias em media uma empresa leva para renovar seu estoque. Quanto menor for o resultado encontrado para esse índice, melhor.	Assaf Neto; Lima (2011) e Matarazzo (2010)
Prazo Médio de Pagamento de Compras (PMPC)	$PMPC = \frac{\text{Fornecedores} \times 360}{\text{Compras}}$	Indica quantos dias em media uma empresa leva para pagar seus fornecedores. Quanto maior for o resultado encontrado, melhor.	Assaf Neto; Lima (2011) e Matarazzo (2010)
Prazo Médio de Recebimento de Vendas (PMRV)	$PMRV = \frac{\text{Duplicatas a Receber} \times 360}{\text{Vendas Anuais}}$	Indica o prazo médio de recebimento de vendas, mostrando quanto tempo a empresa leva para receber o que vendeu ao consumidor. Quanto maior o prazo concedido ao consumidor menor será seu capital de giro.	Matarazzo (1998)
Ciclo Operacional (CO)	$CO = PMRE + PMRV$	Indica o prazo médio de dias desde a compra da matéria-prima ate o recebimento do valor da venda do produto acabado.	Matarazzo (2003)
Ciclo Financeiro (CF)	$CF = CO - PMPC$	Indica exclusivamente as movimentações de caixa, abrangendo o periodo compreendido entre o desembolso inicial de caixa e o recebimento da venda do produto.	Assaf Neto; Silva (1997)

Quadro 2: Índices de Ciclo Operacional - Fonte: Artigo: *Índices de Liquidez e de atividade: Um estudo comparativo entre três grandes organizações do setor varejista de eletrodomésticos*

Devido a falta de algumas informações, os ciclos não foram calculados.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Neste tópico do Projeto, será abordado sobre a Ferramenta de Gestão Estratégica de custos, seus conceitos e exemplificações de acordo com a empresa estudada.

A Gestão Estratégica de Custos conhecida também como GEC surgiu como uma ferramenta para incrementar o processo de melhoria contínua e a criação de valor de uma organização, onde com o uso dessa ferramenta é possível analisar não apenas os processos em que há agregação de valor, mas a cadeia de produção como um todo.

Por um bom tempo a gestão de custos era apenas focada na redução dos custos de produção, para manter os preços baixos e ganhar competitividade no mercado. Porém, com todos os avanços tecnológicos, competir apenas por esses motivos para se manter na liderança do mercado já não é mais suficiente, ou seja, gerir custos com foco estratégico pode tornar os processos produtivos mais eficientes e, com isso, elevar a lucratividade do negócio, pois quando falamos de custos, estamos falando de todos os valores agregados ao produto ou serviço em questão.

Um ponto importante para ressaltarmos que esse modelo de gestão, quando realizado corretamente, reflete na formação do preço de venda, levando a empresa a entender qual é o real valor agregado das suas soluções, melhorando o ciclo de vendas, e ficando mais ágil e eficiente, tornando os produtos ou serviços mais competitivos do ponto de vista financeiro, podendo ser um ótimo argumento para a conversão de clientes.

3.2.1 CLASSIFICAÇÕES DE CUSTO E DESPESAS

Um dos grandes desafios das empresas é fazer a classificação correta dos seus custos, tendo em consideração que estes devem ser apropriados de forma adequada ao produto ou serviço oferecido. A classificação de custos, conforme alguns autores, pode

ser feita da seguinte maneira: classificação quanto à variabilidade; classificação quanto à facilidade de atribuição; classificação quanto ao grau de medida.

Quanto à variabilidade é chamada de variação e função do volume de vendas. Ela informa como o custo se comporta em relação ao volume de produto ou serviço e é subdividido em duas categorias, o custo variável e o custo fixo.

Custo variável: tem valor diretamente proporcional à quantidade de produto ou serviço gerado. Custo variável é a soma dos fatores variáveis de produção. Custos que mudam de acordo com a produção ou a quantidade de trabalho, exemplos incluem o custo de matérias primas e secundárias.

Custo fixo: permanece constante, independente do volume de produção ou da prestação de serviços da empresa. É o caso de aluguel de salas comerciais e pavilhões, por exemplo. Quando é feita a análise de custo unitário de um produto, a fração do custo fixo que é destinada a este produto diminui à medida que o volume de produção aumenta.

Quanto à facilidade de atribuição, esta categoria também é chamada de classificação quanto à apropriação do produto ou do serviço. Ela identifica o custo e o ponto em que ele ocorre durante a fabricação de um produto ou a prestação de um serviço. Aqui, os custos são atribuídos a duas categorias, custos diretos e custos indiretos.

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

Custos indiretos: não têm relação direta com o produto, sendo difícil mensurar sua atribuição a uma unidade de produto ou serviço, como por exemplo lubrificação de máquinas ou energia elétrica. Esses custos dependem de cálculos, rateios ou, ainda, estimativas para poder ser atribuídos a um produto.

Despesas, ao contrário dos custos, diversas formas de classificação e categorias, elas são divididas em duas categorias: fixas e variáveis.

Despesas fixas: tem como sua principal característica a sua periodicidade, não o seu valor fixo, são as geradas mensalmente, mas sem relação com volume de atividades. Por exemplo de despesa fixa: despesas de consumo em geral, como água, energia elétrica e telefone, além do salário dos funcionários, o aluguel do pavilhão da empresa, entre outros.

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

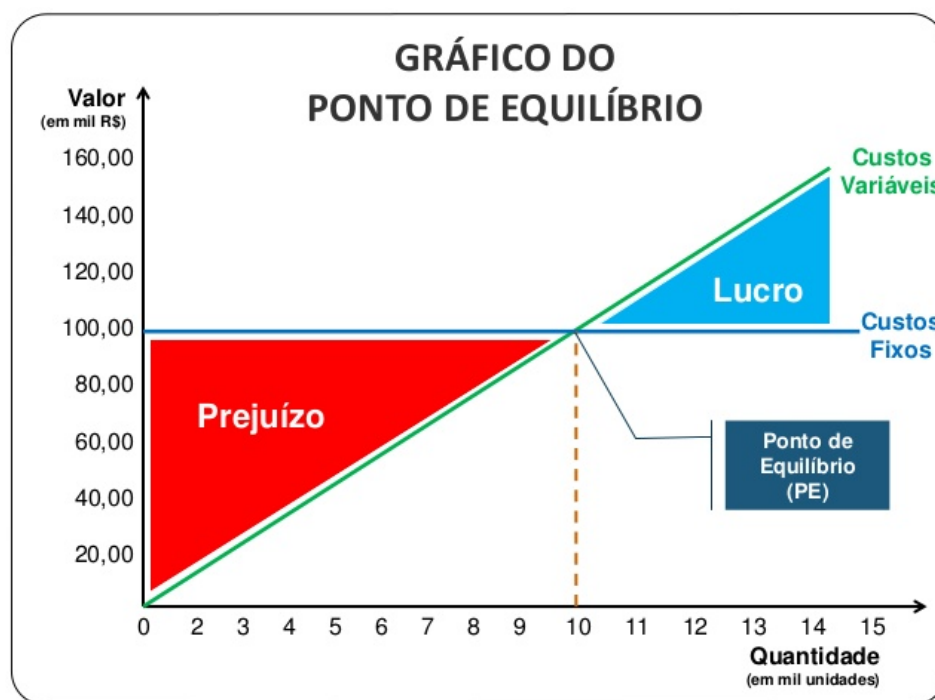
O aumento no custo dos produtos vendidos pela Ambev, que pesou sobre os resultados do quarto trimestre de 2021, deve seguir impactando os números em 2022, principalmente devido ao preço das commodities, o lucro líquido do quarto trimestre da Ambev caiu 45,6% em relação a igual período do ano anterior, para R\$ 3,747 bilhões. O Ebitda ajustado, que exclui efeitos não recorrentes, caiu 24,1% no quarto trimestre, para R\$ 6,784 bilhões. A queda ocorreu mesmo diante de um aumento de 18,6% na receita líquida da companhia na mesma comparação, para R\$ 22,010 bilhões. Os números ilustram, segundo a gestão, o aumento no custo dos produtos, que subiu 28% no quarto trimestre de 2021 em relação ao igual período do ano anterior, para R\$ 10,496 bilhões.

Para 2022, muitas das preocupações ainda seguem ameaçando a companhia, como a pandemia de coronavírus, que ainda pode causar volatilidade, e a inflação, que pressiona a renda disponível da população. O maior ponto de atenção, porém, ainda é o aumento dos custos de produção, a diferença é que, neste ano, a maior parte da pressão deve vir do aumento de preços de commodities, e não da variação cambial, que afetou as despesas em 2021. Além disso, o ritmo de aumento de custos deve ser inferior ao registrado no ano passado. Considerando esses pontos, a expectativa da Ambev é que seu CPV (custo dos produtos vendidos) por hectolitro do segmento de Cerveja Brasil, excluindo os efeitos de depreciação e amortização, tenha crescimento entre 16% e 19%

em 2022, depois de subir 21,9% no ano passado. A companhia acredita que seu Ebitda deva aumentar mais em 2022 do que em 2021, quando expandiu 11%. Para isso, a Ambev aposta na estratégia de precificação de seus produtos, que já foi endereçada, na melhoria do mix de receita ao longo do ano.

3.2.2 PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio, também chamado ponto de ruptura, ou, ainda, ponto crítico, o lucro da empresa é zero, ou seja, é quando os produtos vendidos pagam todos os custos e despesas fixas e variáveis, mas ainda não sobra nada para o empresário e seus sócios. Esta é uma informação vital para a análise de viabilidade de um empreendimento ou da adequação em relação ao mercado. Existem três principais variações do ponto de equilíbrio: o contábil, o financeiro e o econômico.



Fonte: <https://gestaoderestaurantes.com.br/blog>

PEC - Ponto de equilíbrio contábil: Esse é o mais comum e utilizado pelas empresas. Com ele, dividem-se os custos e as despesas fixas pela margem de

contribuição, tendo, assim, o valor necessário para igualar os gastos e começar a ter o tão sonhado lucro.

PEF - Ponto de equilíbrio financeiro: Esse é muito semelhante ao anterior. A diferença é que ele exclui da conta depreciações e outras despesas que a empresa não precisa necessariamente desembolsar, mas que são contabilizadas em um Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE), por exemplo. O que importa aqui são apenas os gastos realizados para tocar o negócio, como despesas administrativas e custos operacionais. É mais ou menos parecido com a ideia de EBITDA, que é o lucro das empresas antes de juros, amortizações, depreciações e impostos.

PEE - Ponto de equilíbrio econômico: Nesse indicador, você precisa acrescentar o custo de oportunidade, que considera a margem de ganho que alguém poderia ter se tivesse investido em outro negócio ou em um fundo de investimento, por exemplo. Trata-se da escolha que alguém faz. Ao optar por um caminho, deixa outro de lado, que poderia ser mais lucrativo. Sendo assim, o negócio escolhido precisa gerar um resultado igual ou superior ao que foi preterido pelo empresário ou investidor. E é aí que entra o ponto de equilíbrio econômico, que, além dos custos, considera o custo de oportunidade para indicar o quanto é necessário faturar para equilibrar esse fator e tornar a opção vantajosa.

De acordo com os dados da empresa foi elaborado o cálculo do PEC, conforme a fórmula:

Ponto de equilíbrio contábil = custos e despesas fixas/índice da margem de contribuição:

R\$ milhões		Total 3T21	Total 3T22
(+)	Receita Operacional	18.492,6	20.587,6
(-)	custos dos Produtos (CPV)	- 9.253,1	- 10.648,1
(-)	Despesas Variáveis	- 4.275,2	- 4.896,8
(=)	Margem de Contribuição	4.964,3	5.042,7
(=)	Margem de Contribuição %	27%	24%
(-)	Custos e Despesas Fixas	- 1.116,6	- 1.314,3
(=)	Lucro Bruto	8.812,0	8.771,1
(=)	Ponto de Equilíbrio (R\$)	4.159,5	5.365,8

Isso significa que a empresa precisa vender R\$ 5.365 milhões, para chegar ao ponto de equilíbrio e pagar todos seus custos e despesas fixas. A partir deste ponto, cada produto que for vendido vai contribuir para o acúmulo de recursos, ou seja, para o lucro do negócio.

Para cálculo do PEF incluímos como despesa não desembolsável depreciações de ativos no valor fixo de R\$. Assim, aplicando na fórmula, temos:

Ponto de equilíbrio financeiro = despesas e custos fixos - despesas não desembolsáveis/margem de contribuição = R\$ 1.314,3 - R\$ 833,93 / 0,24 = R\$ 2.001,54.

No cálculo do ponto de equilíbrio econômico, é necessário acrescentar o valor do custo de oportunidade. Com uma estimativa fictícia de R\$ 1.000 milhão por mês com algum investimento. Aplicando os valores temos:

Ponto de equilíbrio econômico = custos e despesas fixas + custo de oportunidade/margem de contribuição

Ponto de equilíbrio econômico = R\$ 1.314,30 + R\$ 1.000 / 0,24 = R\$ 1309,58.

3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE

Nesta parte do Projeto Integrado, será apresentado síntese sobre o tema Liderando na Atualidade em 4 (quatro) tópicos.

3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE

Encontramos os líderes em todo lugar: no trabalho, na escola, na comunidade, são pessoas que sabem orientar, direcionar e influenciar os grupos que lideram. Liderança tem a ver com relacionamento, e também com confiança que é o elemento central para construir relacionamentos duradouros, e isso cabe ao líder estimular e cultivar.

- **Tópico 1:** A arte de influenciar pessoas

A influência é uma arte que pressupõe lidar com as emoções de outras pessoas, o que requer, antes de tudo: Responsabilidade, Ética, Respeito ao próximo. A liderança é como a capacidade de engajar determinado grupo de pessoas na busca de um objetivo comum. O aprendizado de um líder envolve dimensões cognitivas, analíticas, comportamentais e a habilidade de ação. Existem muitas teorias sobre liderança e uma delas é que um líder nasce líder. Algumas pessoas realmente mudaram a História com a sua atuação, mas o que acontece é que a liderança se constrói todos os dias e é uma habilidade que pode ser desenvolvida por todos. Em toda nossa história existiram grandes líderes como: Joana d’Arc, Martin Luther King, Pratibha Patil, Walt Disney e Mahatma Gandhi.

A expressão “Mundo VUCA” é um acrônimo gerencial criado a partir da abreviação das palavras: V olatility (volatilidade) U ncertainty (Incerteza) C omplexity (Complexidade) A mbiguity (Ambiguidade). O conceito dessa palavra foi criada nos anos 1990 para descrever a dinâmica do mundo pós-Guerra Fria. Desde então, passamos a conviver com aceleradas transformações e desafios em um mundo com paradigmas até então definidos.

Não são necessariamente a realidade, mas fazemos delas uma verdade individual. Identifique o que te limita, quais atitudes te prejudicam, permita-se acreditar diferente e traçar um plano de mudança. Você é o seu maior aliado, mas pode ser também o seu pior inimigo. Identifique seus sabotadores, seus medos e diga a eles quem manda em quem.

VUCA é uma condição que exige muitos questionamentos. Perguntas desafiadoras que estimulam diferentes visões e debates. Ou seja:

1. Perguntas abertas que alimentam a imaginação.
2. Perguntas analíticas que distinguem o que você pensa e o que você sabe.
3. A investigação persistente ajudará você a discernir e decifrar esse novo mundo.
4. A agilidade proveniente da criatividade, do autoconhecimento e pensamento crítico serão fundamentais, pois os ajustes estratégicos devem ser feitos continuamente.

OS PAPÉIS CENTRAIS DA LIDERANÇA

Liderar não é tarefa fácil. Talvez você esteja pensando que para ser líder alguém precisa dizer que você é o líder de um projeto ou de uma equipe. Nem sempre. Existe a liderança formal e a liderança informal.

Bons líderes são como guias turísticos. Conhecem o caminho porque já fizeram aquela viagem antes, fazem o que podem para tornar o passeio agradável para todos, e quando não conhecem o caminho, têm a habilidade de construí-lo em equipe.

O papel da liderança é engajar outras pessoas para que, juntas, possam alcançar objetivos comuns, além de estar relacionado a: Estimular as pessoas a darem o seu melhor, capacidade de delegar, e ser o exemplo. Ou seja, o papel central do líder é

dirigir a equipe, cabe ao líder inspirar confiança, estimular o engajamento e intervir no momento correto.

PIPELINE DA LIDERANÇA

Segundo os autores Ram Charan, Stephen Drotter e Jim Noel a teoria do pipeline de liderança deve ser desenvolvida de acordo com o perfil e as habilidades de cada pessoa, sendo possível planejar a trajetória de liderança.

Existem algumas fases fundamentais para o processo de desenvolvimento da liderança:

Fase 1 - Liderança de si mesmo. Quando você lidera a si mesmo, o seu sucesso depende exclusivamente de você.

Fase 2 - Liderança de outras pessoas. Aqui, o sucesso depende dos resultados das outras pessoas. Para isso duas habilidades são necessárias: a gestão do tempo e a de saber delegar.

Fase 3 - Aprender a planejar o fluxo de trabalho da equipe. Onde é necessário saber como delegar, engajar e medir os resultados.

Fase 4 - Liderar outros líderes. Nesse estágio o foco é voltado à estratégia. Nessa fase, são desenvolvidas as habilidades de comunicação.

Fase 5 - Transição para líder do negócio. O líder torna-se responsável pelos resultados financeiros da organização. É preciso uma visão global e a capacidade de lidar com cenários complexos nos negócios.

Fase 6 - Liderança com foco nos valores da empresa. O líder é quem aponta a direção, conduz o desempenho da empresa e define as estratégias de longo prazo.

O mais importante “a liderança sempre começa com você mesmo”. O nosso atual cenário exige desenvolvimento constante, antigamente bastava a graduação como garantia para ter um emprego e para passar a maior parte da vida. Mas as mudanças são

cada vez mais velozes, então aprender a liderar também pressupõe se desenvolver, principalmente, desenvolver a coragem para praticar a liderança. A excelência vem com a prática e praticar envolve acertar, errar e aprender com os erros.

- **Tópico 2: Líder de mim mesmo**

Você não estará pronto para liderar outras pessoas se antes não decidir liderar a si mesmo. Para ser líder de si mesmo o autoconhecimento é essencial. Portanto, pergunte a si mesmo coisas como: O que gosto de fazer?; Quais os meus valores?; Por que faço o que faço? Quais as minhas potencialidades e fraquezas?; Como reajo aos desafios? A habilidade que merece maior atenção nesse processo de autoliderança é o desenvolvimento da Inteligência Emocional, pois está entre os maiores fatores de sucesso de um profissional.

Alguns passos para liderar a si mesmo:

Passo 1 - Tomar decisões por si mesmo, sem depender frequentemente de outras pessoas.

Passo 2 - Olhar para si mesmo e refletir sobre o que mudar, o que melhorar, o que começar a fazer e não esperar que as outras pessoas apontem sobre isso.

Passo 3 - Amar a si mesmo, acreditar em si mesmo e se escolher. Até porque se você não se escolhe, o mundo não escolhe você.

Passo 4 - A liderança de seus comportamentos. Em geral, as pessoas são admitidas pelas habilidades técnicas e demitidas por seus comportamentos.

PROTAGONISMO

Ser protagonista é assumir a responsabilidade pela evolução da sua vida e carreira. Você é o responsável pelo seu desenvolvimento profissional, assumindo responsabilidades, tendo comprometimento com as entregas, e autoconfiança para tomar decisões. E isso são comportamentos relacionados ao autoconhecimento.

Avaliar o mercado e estudar as tendências também é importante para saber o que é preciso aprender agora e se antecipar para o amanhã. Ótima ferramenta para saber se está no caminho certo e com uma boa dose de humildade é pedir feedback a amigos,

familiares, colegas de trabalho e gestores. Assim é possível realizar uma análise, e elaborar um plano de desenvolvimento individual.

Ser a sua melhor versão é ter a coragem para mudar e superar as dificuldades. Valorizar o seu merecimento e buscar disposição para criar oportunidades quando elas ainda não existem. O autofeedback é uma poderosa ferramenta. Primeiro, analise a sua vida integralmente. Use isso como uma espécie de formulário que você cria e responde, mapeando os pontos relacionados a você. Por exemplo, qual frase te define hoje? Quais são seus pontos fortes e fracos?

Liderar a própria vida é o primeiro passo essencial para o desenvolvimento pessoal. Requer estudo constante, esforço, abandonar a zona de conforto. Só é possível liderar a si mesmo por meio do autoconhecimento.

- **Tópico 3:** Líder de outras pessoas

Durante muito tempo os líderes das grandes empresas estavam restritos ao ambiente corporativo. Mas hoje em dia, muitos desses líderes ganharam a atenção da mídia e do público que passaram a acompanhar seu desempenho, trajetória e métodos de trabalho. O líder que pretende mobilizar pessoas precisa ter como característica principal a confiança em si e nos outros. Na liderança do mundo VUCA, o conhecimento técnico é requisito e o conjunto de comportamentos, é um diferencial. Por isso, os seguintes aspectos são essenciais:

- Bom-senso
- Ética e respeito
- Inteligência emocional
- Inteligência nos relacionamentos
- Capacidade de confiar no seu time.

A liderança exige visão de longo prazo e a capacidade de agregar pessoas em torno de um objetivo comum. Some-se a isso a paixão por liderar e uma intensa atenção

aos liderados. A liderança se faz no dia a dia de trabalho com o time. E é durante o dia a dia que o líder revela: quem é, de fato, aquele líder, o que ele defende e por que está ocupando aquela posição. Liderança tem a ver com credibilidade e credibilidade tem a ver com confiança: é essencial que um líder faça do discurso a sua prática. Um grande líder te faz grande e o contrário também é verdadeiro. O caminho é estimular as pessoas a descobrirem seus pontos fortes e investirem tempo e energia nisso.

Liderar é conduzir as pessoas para uma direção única, na qual todos acreditem, e deixar que cada um encontre o seu caminho, o seu jeito de fazer. O líder contemporâneo não diz às pessoas o que fazer: as ensina a pensar.

EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

Os integrantes de uma equipe de alta performance conhecem uns aos outros, têm seus papéis e desafios claramente definidos, estão abertas a contrapontos e opiniões diferentes e celebram resultados. Eles possuem: Comprometimento, Multidisciplinaridade e Diferencial. O desafio de um líder de equipe de alta performance é estimular a autonomia de seus liderados. Outro ponto que o líder deve desenvolver é a comunicação assertiva, clara, madura e eficiente. Essa característica, aliada à colaboração, faz com que cada um ao invés de se fechar e focar apenas nas suas tarefas, ofereça ajuda constante e, de forma integrada, entregue um trabalho mais consistente.

Tenha sempre em mente: Jamais seremos grandes líderes de nós mesmos, de outras pessoas ou de um processo sem antes sermos grandes pessoas.

- **Tópico 4:** Conheça seu estilo

Conheça seu estilo com base na sua análise pessoal.

LIDERANÇA SITUACIONAL

Podemos apontar diversos estilos de liderança: a autocrática, democrática e liberal, e são utilizados os três processos de acordo com a situação, com as pessoas e com as tarefas a serem executadas.

Em 1969 foi desenvolvida a teoria da Liderança Situacional por Paul Hersey e Ken Blanchard, nesse modelo de liderança, o líder deve ter a capacidade de adaptar seu estilo de acordo com a situação, a maturidade de cada membro da equipe. O líder situacional é aquele com a capacidade de fazer rapidamente a “leitura do jogo” e, de acordo com a situação e o comportamento da equipe, adaptar-se rapidamente.

ESTILO DIRETIVO

O estilo diretivo é indicado para equipes com nenhuma ou baixa maturidade na função. Nesse caso, o líder define o que, quem e como fazer. É uma situação em que os integrantes da equipe estão em fase de aprender a executar as tarefas, e em que o papel do líder é treinar uma equipe e acompanhar a tarefa até o fim.

ESTILO DIRETIVO E PARTICIPATIVO

O estilo diretivo/participativo, ou híbrido, é aplicável em equipes com razoável maturidade para realização das tarefas, mas que ainda não são autônomas. Nesse caso, o líder atua com foco nas tarefas, muitas vezes atuando como executor, mas se propõe a estimular a integração do time, criar a cultura do diálogo, dedica especial atenção a amadurecer na equipe o feedback sistemático, estabelecer desafios e formas de reconhecimento.

ESTILO PARTICIPATIVO

O estilo participativo estimula todos a desenvolverem suas habilidades, provoca o engajamento e o pertencimento. A liderança participativa faz com que os membros da equipe busquem algo muito além da compensação financeira, uma vez que são parte da decisão e corresponsáveis pelos resultados. O líder busca nos membros da equipe as sugestões, considerando as habilidades de cada um. Nesse estilo, a marca é a confiança e a autonomia da equipe, podendo, em alguns casos, caminhar sozinha em momentos de ausência do líder.

ESTILO LIBERAL

Com base no Mundo VUCA, surge o estilo liberal, no qual a equipe tem alta maturidade, o líder ouve, analisa as informações, mas estimula que a equipe tome a decisão. A liderança liberal também é definida pela ausência de influência direta do líder, deixando que a equipe tome as decisões com autonomia e liberdade, participando quando a sua ação for exigida.

Ser um líder exige dedicação e respeito ao outro. Talvez você não tenha a intenção de liderar formalmente uma equipe, mas certamente na carreira profissional exercerá a liderança, seja compartilhando conhecimento com um novo colega de trabalho ou apresentando um projeto a um cliente.

3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Liderança tem a ver com relacionamento e os líderes estão em todo lugar: no trabalho, na escola, na comunidade. São pessoas que sabem direcionar e influenciar os grupos que lideram, incentivando e ajudando as pessoas a superarem obstáculos, com isso foi criado um Guia da Liderança, para auxiliar a trajetória de um líder e até mesmo de quem ainda quer se tornar um líder.

GUIA DA LIDERANÇA



A ARTE DE INFLUENCIAR PESSOAS

Fases fundamentais para o processo de desenvolvimento da liderança:

- Liderança de si mesmo
- Liderança de outras pessoas.
- Aprenda a planejar o fluxo de trabalho da equipe.
- Liderança outros líderes.
- Transição para líder do negócio
- Liderança com foco nos valores da empresa.

LÍDER DE MIM MESMO

Alguns passos para liderar a si mesmo:

- Tomar decisões por si mesmo, sem depender frequentemente de outras pessoas.
- Olhar para si mesmo e refletir sobre o que mudar, o que melhorar, o que começar a fazer e não esperar que as outras pessoas apontem sobre isso.
- Amar a si mesmo, acreditar em si mesmo e se escolher. Até porque se você não se escolhe, o mundo não escolhe você.
- A liderança de seus comportamentos. Em geral, as pessoas são admitidas pelas habilidades técnicas e demitidas por seus comportamentos.



LÍDER DE OUTRAS PESSOAS

Aspectos essenciais:

- Bom-senso
- Ética e respeito
- Inteligência emocional
- Inteligência nos relacionamentos
- Capacidade de confiar no seu time.

CONHEÇA SEU ESTILO DE LIDERANÇA

Liderança Situacional

- Estilo Diretivo
- Estilo Diretivo e Participativo
- Estilo Participativo
- Estilo Liberal



CRESÇA JUNTO COM SUA EQUIPE!

Jamais seremos grandes líderes de nós mesmos, de outras pessoas ou de um processo sem antes sermos grandes pessoas.



4. CONCLUSÃO

É muito importante que os gestores e os líderes das empresas tenham informações confiáveis e de fácil acesso de forma bem detalhada, para que possam auxiliá-los na tomada de decisões, beneficiando o bem-estar financeiro de uma organização lucrativa. E para isso, as análises Horizontal e Vertical são fundamentais, pois trazem muitas informações para uma tomada de decisão mais assertiva.

Essas ferramentas são muito eficientes para conseguir alcançar os objetivos, pois os gestores podem alinhar com os funcionários algo em comum que todos devem buscar, criando uma conscientização em torno da importância desse objetivo, que pode ser o ponto de equilíbrio.

Mas de nada adiantaria se essas ferramentas não fossem utilizadas em conjunto com a Gestão Estratégica de Custos. A junção dessas ferramentas de análise contribuirão para o crescimento da empresa. Dessa forma a organização terá ótimas chances de se tornar cada vez mais forte e competitiva no mercado.

REFERÊNCIAS

Disponível em: <<http://cnpj.info/Ambev-S-A-Sao-Paulo-SP>> Acesso em: 28/11/2022

Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/sobre-ambev>> Acesso em: 28/11/2022

Disponível em: <https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm> Acesso em: 28/11/2022

Disponível em: <<http://ri.ambev.com.br>> Acesso em: 28/11/2022

Disponível em: <<https://trademap.com.br/agencia/mercados/plano-da-ambev-abev3-para-contornar-altos-custos-em-2022-vai-alem-de-elevar-precos>> Acesso em: 28/11/2022

Disponível em: <<https://elevesuasvendas.com.br/blog/financeiro/custos-variaveis>> Acesso em: 28/11/2022

Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/ponto-de-equilibrio-economico/>> Acesso em: 28/11/2022

Disponível em: <<https://engemausp.submissao.com.br/22/arquivos/229>>

Acesso em 28/11/2022

Antoni, Gustavo - Gestão de Custos Industriais.

ANEXOS

Essa parte está reservada para os anexos, caso houver, como figuras, organogramas, fotos etc.