



**UNIFEOB**

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

**ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE**

**CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROJETO INTEGRADO**

**INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO**

The Ambev logo is displayed in white lowercase letters on a solid blue rectangular background. The text "ambev" is centered within the rectangle.

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 S.A.**

MÓDULO DE INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO

ANÁLISE DAS DEMONSTR. CONTÁBEIS – PROF. ANTONIO  
DONIZETI FORTES

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

ESTUDANTES:

Carlos Eduardo Mengalli, RA 1012019100259

Elizabeth Gonçalves, RA 1012020100736

Gabriela Cagnani Brasileiro Passos, RA  
1012019200052

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>5</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>6</b>
3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	6
3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL	6
3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ E DE ATIVIDADE	6
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	8
3.2.1 CLASSIFICAÇÕES DE CUSTO E DESPESAS	8
3.2.2 PONTO DE EQUILÍBRIO	8
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	9
3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE	9
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	9
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>11</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>12</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>13</b>

# 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho é sobre Indicadores para a tomada de decisão, e a equipe realizará uma análise detalhada do Balanço Patrimonial e a DRE da empresa Ambev S.A. nos três trimestres realizados em 2022.

Começaremos abordando a análise vertical e horizontal, bem como os indicadores de liquidez que abrange em 4 índices; sendo o de liquidez corrente, liquidez seca, liquidez imediata e liquidez geral. Com esta análise demonstraremos a capacidade de pagamento da empresa frente às suas obrigações.

Como parte da análise, não menos importante, estaremos analisando os indicadores de atividades, realizado através do ciclo operacional e ciclo financeiro, para saber de toda a movimentação que o dinheiro percorre até chegar ao seu destino final.

Após as análises determinaremos o ponto de equilíbrio da empresa com a finalidade de alcançar o lucro desejado.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A empresa abordada neste projeto é a Ambev S.A. inscrita no CNPJ 07.526.557/0001-00, sua principal atividade é o consumo não cíclico, tais como: bebidas, cervejas e refrigerantes.

A Ambev S.A. nasceu em 1999, da união entre as centenárias cervejarias Brahma e Companhia Antarctica. Mas a sua história começou muito antes, quando ainda era duas cervejarias na década de 1880: a Companhia Antarctica Paulista e a Manufatura de Cerveja Brahma & Villeger & Companhia.

Hoje a Ambev possui mais de 100 rótulos e com um portfólio de mais de 30 marcas, como: Antarctica, Skol, Bohemia, Stella Artois, Budweiser, Corona e outras. A empresa está presente em 16 países, 30 cervejarias e 2 maltarias no Brasil, mais de 30.000 colaboradores e 100 centros de distribuição e 6 de excelência no Brasil.

Acreditamos que podemos, junto da sociedade, transformar o mundo em um lugar melhor para se viver. Incentivamos novas atitudes: o consumo responsável e a preservação de recursos naturais são duas de nossas causas. Elas são muito mais do que um projeto. É o nosso jeito de pensar e agir. Tudo o que fazemos busca o respeito e a colaboração para alcançar uma atitude sustentável. (AMBEV,2020c)

## **3. PROJETO INTEGRADO**

### **3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**

Estaremos abordando a seguir as análises vertical e horizontal, bem como os indicadores de liquidez e de atividades da empresa Ambev nos três períodos do ano de 2022. Em seguida, estaremos realizando o cálculo do ponto de equilíbrio sob as visões contábil, econômica e financeira.

#### **3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL**

Abordaremos a análise vertical e horizontal da empresa Ambev e explicaremos após o detalhamento os seus pontos que mais se destacarem.

##### **➤ Análise vertical**

A análise vertical, também denominada análise de estrutura, é possível conceber, ainda que superficialmente, interpretações sobre a situação da empresa tendo como base apenas um período, pois o objeto primário desta análise são as contas e/ou grupos de contas que compõem o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do período. Ela se caracteriza por atribuir a um valor de referência do Balanço ou da Demonstração de Resultado a grandeza máxima de análise, expressa normalmente pelo percentual de 100%.

No Balanço Patrimonial, o valor de referência pode ser o total do Ativo e do Passivo ou, ainda, o total dos grandes grupos de contas: no Ativo, o total do Circulante e o total do Não Circulante; no Passivo, o total do Circulante, do Não Circulante e do Patrimônio Líquido. No caso da Demonstração de Resultado, pode ser a Receita Bruta Operacional.

Essa análise revela a importância de cada conta ou grupo de contas ou item no contexto da respectiva demonstração. É possível verificar, por exemplo, se a empresa tende a aplicar seus recursos em bens do Ativo Imobilizado, no Estoque ou, ainda, se o investimento está uniformemente distribuído entre as diversas contas que compõem o ativo.

### ➤ **Análise horizontal**

A análise horizontal tem como principal finalidade evidenciar o crescimento ou a redução de itens dos balanços e das Demonstrações do Resultado durante um determinado período, mostrando, claramente, a evolução ou não das vendas, dos lucros etc. Ela se caracteriza por alinhar as contas dos Balanços e das Demonstrações de dois ou mais períodos, tendo como base, o primeiro deles, para avaliar a evolução ou não, do patrimônio da empresa ao longo dos diversos anos analisados.

Com base nas três últimas demonstrações contábeis, estamos realizando a análise vertical e horizontal do Balanço Patrimonial e da DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) da empresa AMBEV nos períodos trimestrais do ano de 2022.

<b>BALANÇO PATRIMONIAL CONSOLIDADO</b>								
<b>R\$ milhões</b>	<b>31/03/22</b>	<b>AV%</b>	<b>30/06/22</b>	<b>AV%</b>	<b>AH%</b>	<b>30/09/22</b>	<b>AV%</b>	<b>AH%</b>
<b>Ativo</b>								
<b>Ativo circulante</b>								
Caixa e equivalentes de caixa	12887,92	10,11	14129,26	10,34	9,63	17712,65	12,47	25,36
Aplicações financeiras	1345,73	1,05	1535,71	1,12	14,11	1347,22	0,95	-12,27
Instrumentos financeiros derivativos	624,27	0,49	756,73	0,55	21,22	616,98	0,43	-18,47
Contas a receber	4383,95	3,44	4771,36	3,49	8,84	5386,51	3,79	12,89
Estoques	11426,29	8,96	12587,72	9,21	10,16	12495,09	8,80	-0,73

Imposto de renda e contribuição social a recuperar	1388,73	1,09	1334,35	0,98	-3,91	966,66	0,68	-27,55
Impostos a recuperar	1201,13	0,94	1900,01	1,39	58,18	1741,35	1,23	-8,35
Outros ativos	1221,75	0,95	1223,40	0,89	0,13	1290,49	0,91	5,48
	<b>34479,79</b>	<b>27,06</b>	<b>38238,56</b>	<b>27,99</b>	<b>10,90</b>	<b>41556,96</b>	<b>29,25</b>	<b>8,68</b>
<b>Ativo não circulante</b>								
Aplicações financeiras	206,94	0,16	222,51	0,16	7,52	233,71	0,16	5,03
Instrumentos financeiros derivativos	0,48	0,00	0	0,00		0		
Imposto de renda e contribuição social a recuperar	5819,91	4,56	3859,67	2,82	-33,68	3109,95	2,19	-19,42
Imposto de renda e contribuição social diferidos	4090,34	3,21	6334,22	4,63	54,86	7476,97	5,26	18,04
Impostos a recuperar	6068,83	4,76	6397,36	4,68	5,41	6639,13	4,67	3,78
Outros ativos	2014,47	1,58	1971,48	1,44	-2,13	1966,53	1,38	-0,25
Benefícios a funcionários	22,98	0,01	25,38	0,02	10,44	28,01	0,02	10,35
Investimentos	276,30	0,21	316,28	0,23	14,46	317,58	0,22	0,42
Imobilizado	27494,37	21,58	29386,90	21,51	6,88	29926,91	21,06	1,84
Intangível	7732,03	6,06	8552,85	6,26	10,61	9176,20	6,46	7,29
Ágio	39193,44	30,76	41328,20	30,25	5,45	41631,99	29,30	0,73
	<b>92920,12</b>	<b>72,94</b>	<b>98394,84</b>	<b>72,01</b>	<b>5,89</b>	<b>100506,99</b>	<b>70,75</b>	<b>2,15</b>
<b>Total do ativo</b>	<b>127399,92</b>	<b>100</b>	<b>136633,41</b>	<b>100</b>	<b>7,25</b>	<b>142063,95</b>	<b>100</b>	<b>3,97</b>
<b>Passivo e patrimônio líquido</b>								
Passivo circulante								
Contas a pagar	21954,83	17,23	21181,65	15,50	-3,52	21313,18	15,00	0,62



Instrumentos financeiros derivativos	187,31	0,14	813,17	0,59	334,13	1100,24	0,77	35,30
Empréstimos e financiamentos	815,86	0,64	894,36	0,65	9,62	761,51	0,54	-14,85
Conta garantida	91,46	0,07	518,58	0,38	466,99	438,79	0,31	-15,39
Salários e encargos	1553,47	1,22	1785,53	1,31	14,94	2225,62	1,57	24,65
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	1293,73	1,01	1425,07	1,04	10,15	1447,86	1,02	1,60
Imposto de renda e contribuição social a recolher	1200,77	0,94	1539,10	1,13	28,17	1156,27	0,81	-24,87
Impostos, taxas e contribuições a recolher	3839,34	3,01	3103,63	2,27	-19,16	3688,35	2,60	18,84
Outros passivos	2059,29	1,62	2453,97	1,80	19,16	2664,82	1,87	8,59
Provisões	183,07	0,14	182,58	0,13	0,26	183,09	0,13	0,27
	<b>33179,14</b>	<b>26,04</b>	<b>33897,65</b>	<b>24,81</b>	<b>2,16</b>	<b>34979,73</b>	<b>24,63</b>	<b>3,19</b>
<b>Passivo não circulante</b>								
Contas a pagar	558,41	0,44	552,79	0,40	-1,00	555,23	0,39	0,44
Instrumentos financeiros derivativos						3,96		
Empréstimos e financiamentos	2170,48	1,7	2301,68	1,68	6,04	2218,97	1,56	-3,59
Imposto de renda e contribuição social diferidos	2940,48	2,31	3521,59	2,58	19,76	3783,46	2,66	7,43
Imposto de renda e contribuição social a recolher	1659,55	1,3	1636,90	1,20	-1,36	1622,17	1,14	-0,90
Impostos, taxas e contribuições a recolher	693,75	0,54	688,42	0,50	-0,77	909,71	0,64	32,15
Opção de venda concedida sobre participação em controlada e outros passivos	2695,80	2,12	2960,24	2,17	9,81	2850,38	2,01	-3,71
Provisões	581,49	0,46	615,91	0,45	5,92	803,29	0,56	30,42

Benefícios a funcionários	2724,34	2,14	2871,18	2,06	5,39	2785,57	1,96	-2,98
	<b>14024,33</b>	<b>11,01</b>	<b>15148,73</b>	<b>11,09</b>	<b>8,02</b>	<b>15532,74</b>	<b>10,93</b>	<b>2,53</b>
<b>Total do passivo</b>	<b>47203,47</b>	<b>37,05</b>	<b>49046,38</b>	<b>35,90</b>	<b>3,90</b>	<b>50512,48</b>	<b>35,56</b>	<b>2,99</b>
<b>Patrimônio líquido</b>								
Capital social	58130,51	45,63	58130,52	42,54	0,00	58130,51	40,92	0,00
Reservas	86345,82	67,77	86367,37	63,21	0,02	86434,12	60,84	0,08
Ajuste de avaliação patrimonial	-69689,89	-54,70	-66354,58	-48,56	-4,78	-66694,14	-46,95	0,51
Lucros/ (Prejuízos) acumulados	4136,65	3,25	8119,81	5,94	96,28	12307,53	8,66	51,57
<b>Patrimônio líquido de controladores</b>	<b>78923,09</b>	<b>61,95</b>	<b>86263,12</b>	<b>63,13</b>	<b>9,30</b>	<b>90178,03</b>	<b>63,48</b>	<b>4,54</b>
Participação de não controladores	1273,34	1,00	1323,9	0,97	3,97	1373,44	0,96	3,74
<b>Total do patrimônio líquido</b>	<b>80196,44</b>	<b>62,95</b>	<b>87587,02</b>	<b>64,10</b>	<b>9,21</b>	<b>91551,47</b>	<b>64,44</b>	<b>4,53</b>
<b>Total do passivo e patrimônio líquido</b>	<b>127399,92</b>	<b>100</b>	<b>136633,41</b>	<b>100</b>	<b>7,25</b>	<b>142063,95</b>	<b>100</b>	<b>3,97</b>

A empresa Ambev apresentou um aumento nas vendas, que representou um aumento nos lucros, e como consequência, houve um aumento nos impostos, taxas e contribuições de curto e longo prazo, aumento em salários e encargos pela maior demanda, aumento nas contas a receber e no disponível. Portanto, a empresa ficou mais sólida na análise dos três períodos apresentados.

<b>DRE - AMBEV</b>								
<b>R\$ milhões</b>	<b>31/03/22</b>	<b>AV (%)</b>	<b>30/06/22</b>	<b>AV (%)</b>	<b>AH (%)</b>	<b>30/09/22</b>	<b>AV (%)</b>	<b>AH (%)</b>
Receita líquida	18.439,15	100,00	17.989,00	100,00	-2,44	20.587,64	100,00	14,44
Custo dos produtos vendidos	(9.414,49)	51,06	(9.374,25)	52,11	-0,43	(10.648,07)	51,57	13,59
<b>Lucro bruto</b>	<b>9.024,67</b>	<b>48,94</b>	<b>8.614,74</b>	<b>47,89</b>	<b>-4,54</b>	<b>9.939,57</b>	<b>48,28</b>	<b>15,34</b>
	-		-					
Despesas logísticas	(2.529,02)	13,71	(2.614,98)	14,54	3,4	(3.000,38)	14,57	14,74
Despesas comerciais	(1.516,98)	8,23	(1.875,88)	10,43	23,66	(1.896,40)	9,21	1,09
Despesas administrativas	(1.173,44)	6,36	(1.294,80)	7,20	10,34	(1.314,34)	6,38	1,51
Outras receitas/(despesas) operacionais	386,72	2,10	1.239,43	6,89	220,50	348,69	1,69	-71,87
	-		-					
<b>Lucro operacional ajustado</b>	<b>4.191,96</b>	<b>22,73</b>	<b>4.068,51</b>	<b>22,62</b>	<b>-2,94</b>	<b>4.077,14</b>	<b>19,80</b>	<b>0,21</b>
	-		-					
Itens não usuais	(27,23)	0,15	(31,22)	0,17	14,65	(19,82)	0,10	-36,51
	-		-					
<b>Lucro operacional</b>	<b>4.164,73</b>	<b>22,59</b>	<b>4.037,29</b>	<b>22,44</b>	<b>-3,06</b>	<b>4.057,32</b>	<b>19,71</b>	<b>0,50</b>
	-		-					

Resultado financeiro líquido	(596,71)	3,24	(495,46)	2,75	-16,97	(1.251,06)	6,08	152,50
Participação nos resultados de empreendimentos controlados em conjunto	(2,40)	0,01	(3,21)	0,02	33,75	(2,35)	0,01	-26,79
	-		-					
<b>Lucro antes do imposto de renda e contribuição social</b>	<b>3.565,61</b>	<b>19,34</b>	<b>3.538,62</b>	<b>19,67</b>	<b>-0,76</b>	<b>2.803,90</b>	<b>13,62</b>	<b>-20,76</b>
	-		-					
Despesa com imposto de renda e contribuição social	(36,78)	0,20	(474,57)	2,64	1190,29	411,10	1,99	-13,37
	-		-					
<b>Lucro líquido do período</b>	<b>3.528,84</b>	<b>19,14</b>	<b>3.064,05</b>	<b>17,03</b>	<b>-13,17</b>	<b>3.215,01</b>	<b>15,62</b>	<b>4,93</b>

Na DRE da Ambev, como no seu balanço patrimonial, mostra o crescimento nas vendas nos períodos analisados e também o seu lucro no período e com isso houve um aumento em despesas, principalmente em logística.

### 3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ E DE ATIVIDADE

Os índices de liquidez avaliam a capacidade de pagamento da empresa frente às suas obrigações. Sendo de grande importância para a administração da continuidade da empresa, as variações destes índices devem ser motivos de estudos para os gestores.

As informações para o cálculo destes índices são retiradas unicamente do Balanço patrimonial, demonstração contábil que evidencia a posição patrimonial da entidade, devendo ser atualizadas constantemente para uma correta análise. Atualmente estuda-se 4 índices de liquidez:

### ➤ **Liquidez corrente**

Calculada a partir da Razão entre os direitos a curto prazo da empresa (caixas, bancos, estoques, clientes) e as dívidas a curto prazo (empréstimos, financiamentos, impostos, fornecedores, folha de pagamento).

No Balanço estas informações são evidenciadas respectivamente como Ativo Circulante e Passivo Circulante.

$$\text{Liquidez Corrente} = \text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$$

A partir do resultado obtido podemos fazer a seguinte análise:

#### Resultado da Liquidez Corrente:

Maior que 1: Resultado que demonstra folga no disponível para uma possível liquidação das obrigações.

Se igual a 1: Os valores dos direitos e obrigações a curto prazo são equivalentes

Se menor que 1: Não haveria disponibilidade suficientes para quitar as obrigações a curto prazo, caso fosse preciso.

### ➤ **Liquidez Seca**

Similar a liquidez corrente a liquidez Seca exclui do cálculo acima os estoques, por não apresentarem liquidez compatível com o grupo patrimonial onde estão inseridos. O resultado deste índice será invariavelmente menor ao de liquidez corrente, sendo cauteloso com relação ao estoque para a liquidação de obrigações.

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

### ➤ **Liquidez Imediata**

Índice conservador, considera apenas caixa, saldos bancários e aplicações financeiras de liquidez imediata para quitar as obrigações. Excluindo-se além dos estoques as contas e valores a receber. Um índice de grande importância para análise da situação a curto-prazo da empresa.

$$\text{Liquidez Imediata} = \text{Disponível} / \text{Passivo Circulante}$$

### ➤ **Liquidez Geral**

Este índice leva em consideração a situação a longo prazo da empresa, incluindo no cálculo os direitos e obrigações a longo prazo. Estes valores também são obtidos no balanço patrimonial.

$$\text{Liquidez Geral} = (\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}) / (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante})$$

Iremos calcular os indicadores nos três períodos da empresa Ambev.

#### ➤ **Liquidez Corrente:**

- Período 1 (31/03/22):  $34.479,80 / 33.179,10 = 1,039$
- Período 2 (30/06/22):  $38.238,60 / 33.897,70 = 1,128$
- Período 3 (30/09/22):  $41.556,96 / 34.979,73 = 1,188$

A empresa Ambev apresentou possui boa liquidez nos três períodos, pois o valor é superior a 1,00 que significa que a empresa possui mais de R\$ 1,00 em seu ativo circulante para cada R\$ 1,00 de dívida de curto prazo.

#### ➤ **Liquidez Seca:**

- Período 1 (31/03/22):  $34.479,80 - 11.426,30 / 33.179,10 = 0,694$
- Período 2 (30/06/22):  $38.238,60 - 12.587,70 / 33.897,70 = 0,756$
- Período 3 (30/09/22):  $41.556,96 - 12.495,09 / 34.979,74 = 0,830$

Na liquidez seca, que exclui os estoques, a empresa Ambev apresentou valor abaixo de 1,00 nos três períodos, o que significa que a cada R\$ 1,00 de obrigações a empresa apresenta um valor menor do que R\$ 1,00 disponível no curto prazo. O índice de liquidez está aumentando, mas ainda depende da venda do seu estoque.

➤ **Liquidez Imediata:**

- Período 1 (31/03/22):  $12.887,90 + 1345,70 / 33.179,10 = 0,428$
- Período 2 (30/06/22):  $14.129,30 + 1535,70 / 33.897,70 = 0,462$
- Período 3 (30/09/22):  $17.712,65 + 1347,21 / 34.979,73 = 0,544$

O disponível está abaixo de 1,00, mas está dentro do ciclo planejado.

➤ **Liquidez Geral:**

- Período 1 (31/03/22):  $18.223,98 + 92.920,10 / 33.179,10 + 14.024,30 = 2,354$
- Período 2 (30/06/22):  $18.810,64 + 98.394,80 / 33.897,70 + 15.148,70 = 2,389$
- Período 3 (30/09/22):  $19.454,30 + 100.506,99 / 34.979,73 + 15.532,74 = 2,374$

No índice de liquidez geral, a Ambev possui acima de 1,00, o que significa que tem boa liquidez para honrar suas obrigações a curto e longo prazo.

Abordaremos os indicadores de atividades podendo ser divididos em ciclo operacional e ciclo financeiro. De forma geral, ambos ciclos representam **prazos de saída e entrada de recursos financeiros da empresa**. Eles demonstram a capacidade de giro da organização e auxiliam na projeção do fluxo de caixa sendo que a diferença entre os ciclos está ligada às etapas que eles abrangem..

★ **Ciclo operacional**

Trata-se de um período de tempo que **engloba todos os acontecimentos de uma operação**, desde o recebimento de matérias-primas ou mercadorias até a entrega do produto para o cliente — no caso de indústrias e comércios, respectivamente.

Ao aplicá-lo, é possível identificar o tempo que leva desde a formação do estoque até a geração de receita pelas vendas. Se o resultado da análise apresentar baixa rotatividade dos estoques, o ciclo de produção do negócio será longo.

Já um estoque altamente rotativo mostra que o **ciclo é curto**, indicando que o fluxo de caixa é capaz de gerar **lucros suficientes para sustentar as operações da empresa**.

Antes de realizar o cálculo desse ciclo, é importante conhecer dois tipos de prazos:

**Prazo Médio de Estocagem (PME):** período de tempo médio entre o armazenamento de produtos ou matérias-primas no estoque;

**Prazo Médio de Recebimento (PMR):** tempo médio entre as vendas e recebimento de valores no caixa.

Tais informações são usadas na fórmula do ciclo operacional da seguinte forma:

### **Ciclo Operacional = PME + PMR**

Prazo médio de giro de estoque ou estocagem (PME) da empresa Ambev:

**PME = Estoques médios / CPV \* 90 (trimestral).**

*Obs. No período 1, foi considerando estoques 11.000,30 no período de 31/12/21.*

- Período 1 (31/03/22):  $11.213,30 / 9414,50 * 90 = 107,19$  dias
- Período 2 (30/06/22):  $12.007,00 / 9.374,30 * 90 = 115,27$  dias
- Período 3 (30/09/22):  $12.541,40 / 10.648,10 * 90 = 106$  dias

Prazo médio para recebimento de duplicatas (PMR) da empresa Ambev:

**PMR = Duplicatas a receber (média) / Receitas Líquidas de Vendas \* 90**

*Obs. No período 1, foi considerado duplicata a receber 4.791,60 no período de 31/12/21.*

- Período 1 (31/03/22):  $4.587,80 / 18.439,20 * 90 = 22,39$  dias
- Período 2 (30/06/22):  $4.577,65 / 17.989,00 * 90 = 22,90$  dias
- Período 3 (30/09/22):  $5.078,93 / 20.587,60 * 90 = 22,20$  dias.



O ciclo operacional da empresa Ambev nos últimos três períodos são:

- Período 1 (31/03/22):  $107,19 + 22,39 = 129,58$  ou seja, 130 dias
- Período 2 (30/06/22):  $115,27 + 22,90 = 138,17$  ou seja, 138 dias
- Período 3 (30/09/22):  $106 + 22,20 = 128,20$  ou seja, 128 dias.

### ★ Ciclo financeiro

Também chamado de ciclo de caixa, ele envolve toda a movimentação financeira, ou seja, o caminho que o dinheiro percorre até chegar ao seu destino final. Esse ciclo possibilita que o gestor projete quando sua empresa necessitará de capital para manter suas atividades.

Assim como o operacional, um ciclo financeiro curto é vantajoso para o negócio, já que ele conseguirá recursos em um menor espaço de tempo.

Para calcular esse ciclo, é preciso saber o Prazo Médio de Pagamento (PMP), que é o tempo médio para pagamento aos fornecedores.

Essa informação é usada na fórmula da seguinte forma:

$$\text{Ciclo financeiro} = \text{ciclo operacional} - \text{PMP}$$

Se o ciclo operacional da empresa é de 100 dias e o PMP é de 30 dias, então o ciclo financeiro é de 70 dias (100-30).

Para calcular o ciclo financeiro, será calculado o prazo médio de pagamento (PMP) dos três períodos:

$$\text{PMP} = \text{Fornecedores (média)} / \text{Compras} * 90$$

*Obs. No período 1, foram considerados fornecedores no valor de 25.077,90 no período 31/12/21.*

- $PMP = 23.516,35 / 9.840,50 * 90 = 215,07$  dias
- $PMP = 21.586,24 / 10.535,72 * 90 = 184$  dias
- $PMP = 21.634,01 / 10.740,73 * 90 = 181$  dias

Ciclo financeiro nos três períodos são:

- ❖ Período 1: (31/03/22):  $130 - 215 = - 85$  dias
- ❖ Período 2: (30/06/22):  $138 - 184 = - 46$  dias
- ❖ Período 3: (30/09/22):  $128 - 181 = - 53$  dias

1. Com o resultado do ciclo operacional, a empresa leva 130 dias no período 1 (31/03/22), para comprar matéria-prima, produzir, vender e receber o valor correspondente e com pagamento ao fornecedor em 215 dias, portanto a empresa tem 85 dias de “intervalo” entre receber e pagar os seus fornecedores.
2. No período 2 (30/06/22), a empresa leva 138 dias para o ciclo operacional e 184 dias para o ciclo financeiro, resultando em 46 dias entre o recebimento e o pagamento ao fornecedor.
3. No período 3 (30/09/22), a empresa leva 128 dias para o ciclo operacional e 181 dias para o ciclo financeiro, resultando em 53 dias entre o recebimento e o pagamento ao fornecedor.

Após esta análise, a empresa Ambev está com um intervalo considerado grande ao fazer o pagamento para seus fornecedores, ou seja o prazo dos fornecedores é suficiente para que os pague com os recursos recebidos pelas vendas, que poderá estar resultando em pagamento de juros maiores em suas compras ou quando o seu capital de giro sobre suas ações, gerando excedentes..

## 3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

### 3.2.1 CLASSIFICAÇÕES DE CUSTO E DESPESAS

- **Despesas:** são todos os gastos que a empresa precisa para manter sua estrutura funcionando, mas não contribuem diretamente para a geração de novos itens que serão comercializados, ou novos serviços que serão oferecidos. Ou seja, são gastos que não estão diretamente ligados ao objetivo final do negócio. Geralmente, despesa é o dinheiro que vai para a administração da empresa, como a área de marketing, comercial, financeiro e desenvolvimento de produtos.
- **Custos:** são os desembolsos que podem ser atribuídos ao produto final. Isso significa que são todos e quaisquer gastos relativos à aquisição ou produção de mercadorias, como por exemplo, matéria-prima, mão-de-obra e gastos gerais, como depreciação de máquinas e equipamentos, energia elétrica, manutenção, materiais de conservação e limpeza para fábrica, viagens de pessoas ligadas à fábrica etc.

Referindo-se à custos, temos tipos diferentes, que serão apresentados à seguir:

- **Custo Fixo:** é aquele gasto que existe todo mês, independente se a quantidade de vendas aumentou ou não, porém, é muito importante lembrar, que o custo fixo não significa que o valor é fixo, ou seja, não significa que seja sempre o mesmo valor. Ele significa que ocorre todo mês e isso independe da quantidade de produtos vendidos ou serviços prestados.
- **Custo Variável:** é aquele que sofre alterações em curto prazo, geralmente relacionado à alguma variável na produção e/ou nas vendas, Ou seja, quanto mais a empresa vender, maior será o custo variável, pois há uma relação direta entre os dois fatores.

- **Custo Direto:** é aquele para o qual é mais fácil atribuir um valor, ou seja, que é mensurável sem dificuldades, sem necessidade de rateio e que é relacionado diretamente ao produto final.
- **Custo Indireto:** são aqueles em que é difícil atribuir um valor para cada unidade produzida, é definido um valor aproximado para que o custo de cada unidade do produto possa ser calculado.

> Custos e despesas da Ambev:

AMBEV S.A.

**Balanco patrimonial**  
(em milhares de reais)

Ativo	Nota	Controladora		Consolidado	
		30/06/2020	31/12/2019	30/06/2020	31/12/2019
Caixa e equivalentes de caixa	5	4.142.101	2.657.537	17.438.952	11.900.666
Aplicações financeiras	6	2.024.394	1.082.865	44.823	14.558
Instrumentos financeiros derivativos	22	-	-	444.825	172.147
Contas a receber		2.684.368	2.626.819	4.201.583	4.495.525
Estoques	7	3.097.197	3.174.761	7.771.619	5.978.557
Imposto de renda e contribuição social a recuperar		2.477.498	1.186.845	3.240.257	1.831.401
Demais impostos a recuperar		1.201.422	1.469.000	2.150.083	2.242.726
Outros ativos		581.576	761.586	975.988	985.557
<b>Ativo circulante</b>		<b>16.208.556</b>	<b>12.959.413</b>	<b>36.268.130</b>	<b>27.621.137</b>
Aplicações financeiras	6	130.001	118.990	200.195	163.570
Instrumentos financeiros derivativos	22	-	-	4	1.221
Contas a receber		54.322	54.322	-	-
Imposto de renda e contribuição social a recuperar		3.069.277	4.321.736	3.080.485	4.331.901
Demais impostos a recuperar		288.134	242.387	806.576	671.084
Imposto de renda e contribuição social diferidos	8	3.061.306	1.103.128	5.304.118	2.950.109
Outros ativos		1.265.761	1.279.851	1.863.578	1.751.699
Benefícios a funcionários		5.773	5.773	74.936	56.228
Investimentos	9	80.040.681	66.193.421	335.800	303.423
Imobilizado	10	12.182.037	11.881.480	25.111.748	22.576.299
Intangível		944.326	892.324	7.912.013	6.306.364
Ágio	11	281.858	281.858	40.435.425	35.009.909
<b>Ativo não circulante</b>		<b>101.323.476</b>	<b>86.375.270</b>	<b>85.124.878</b>	<b>74.121.807</b>
<b>Total do ativo</b>		<b>117.532.032</b>	<b>99.334.683</b>	<b>121.393.008</b>	<b>101.742.944</b>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis intermediárias individuais e consolidadas.

AMBEV S.A.

**Balanco patrimonial (continuação)**  
(em milhares de reais)

Passivo e patrimônio líquido	Nota	Controladora		Consolidado	
		30/06/2020	31/12/2019	30/06/2020	31/12/2019
Contas a pagar		9.398.713	9.685.133	14.839.528	15.069.575
Instrumentos financeiros derivativos	22	-	-	570.310	355.314
Empréstimos e financiamentos	12	2.516.987	347.942	4.118.691	653.149
Conta garantida	5	-	-	690.753	24
Salários e encargos		522.020	372.696	1.178.142	833.025
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar		477.549	445.079	1.308.426	956.560
Imposto de renda e contribuição social a recolher		288.562	435.215	1.542.216	1.394.178
Impostos, taxas e contribuições a recolher		1.846.952	2.918.407	3.066.026	4.108.521
Outros passivos		947.401	884.834	1.804.592	1.530.654
Provisões	13	93.721	93.780	120.310	110.033
<b>Passivo circulante</b>		<b>16.091.905</b>	<b>15.183.086</b>	<b>29.238.994</b>	<b>25.011.033</b>
Contas a pagar		20.354.427	16.569.431	259.261	309.567
Instrumentos financeiros derivativos	22	-	-	608	56
Empréstimos e financiamentos	12	1.275.912	1.373.215	2.664.138	2.409.655
Imposto de renda e contribuição social diferidos	8	-	-	2.985.431	2.371.098
Imposto de renda e contribuição social a recolher		460.319	475.053	2.233.042	2.219.551
Impostos, taxas e contribuições a recolher		686.624	697.367	691.203	645.155
Opção de venda concedida sobre participação em controlada e outros passivos		4.035.830	3.060.264	4.124.328	3.145.393
Provisões	13	279.733	285.377	363.169	370.972
Benefícios a funcionários		424.527	412.865	3.300.537	2.704.459
<b>Passivo não circulante</b>		<b>27.517.372</b>	<b>22.873.572</b>	<b>16.621.717</b>	<b>14.175.906</b>
<b>Total do passivo</b>		<b>43.609.277</b>	<b>38.056.658</b>	<b>45.860.711</b>	<b>39.186.939</b>
<b>Patrimônio líquido</b>	14				
Capital social		57.899.073	57.866.759	57.899.073	57.866.759
Reservas		75.751.379	75.685.730	75.751.379	75.685.730
Ajuste de avaliação patrimonial		(62.652.347)	(72.274.464)	(62.652.347)	(72.274.464)
Lucros/ (Prejuízos) acumulados		2.924.650	-	2.924.650	-
<b>Patrimônio líquido de controladores</b>		<b>73.922.755</b>	<b>61.278.025</b>	<b>73.922.755</b>	<b>61.278.025</b>
Participação de não controladores		-	-	1.609.542	1.277.980
<b>Total do patrimônio líquido</b>		<b>73.922.755</b>	<b>61.278.025</b>	<b>75.532.297</b>	<b>62.556.005</b>
<b>Total do passivo e patrimônio líquido</b>		<b>117.532.032</b>	<b>99.334.683</b>	<b>121.393.008</b>	<b>101.742.944</b>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis intermediárias individuais e consolidadas.

### 3.2.2 PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio de uma empresa 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, ou seja é a partir deste ponto que os novos produtos vendidos (desde que com margem de contribuição positiva) passarão a gerar lucro para a empresa.

Existem três principais variações do ponto de equilíbrio: o contábil, o financeiro e o econômico:

- **Contábil:** com ele, dividimos 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.
- **Financeiro:** 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.
- **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. Trata-se da escolha que alguém faz. Ao optar por um caminho, deixa outro de lado, que poderia ser mais lucrativo.

## 3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE

A Formação para a Vida é um dos eixos do Projeto Pedagógico de Formação por Competências da UNIFEQB.

Esta parte do Projeto Integrado está diretamente relacionada com a extensão universitária, ou seja, o objetivo é que seja aplicável e que tenha real utilidade para a sociedade, de um modo geral.

### 3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE

Está disponível para os estudantes no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), como parte do Programa de Desenvolvimento de Aprendizagem (PDA), o tema “Liderando na Atualidade”.

Nesta parte do Projeto Integrado, os estudantes deverão realizar uma síntese dos 4 (quatro) tópicos deste tema, quais sejam:

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

O poder de influenciar acaba por ser uma ferramenta imprescindível ao líder que deseja inspirar, motivar e transformar a vida das pessoas. É importante esclarecer que as mudanças que acontecem no campo da liderança abrangem a equipe e também toda a cultura organizacional de uma empresa. Note o poder que o líder possui apenas com o seu comportamento. Um líder que influencia positivamente as pessoas concentra-se em ser exemplar!

O líder com poder de persuadir a equipe e influenciá-los de forma positiva, precisa aprimorar as habilidades de: transmitir segurança, exercitar a escuta ativa, administrar os conflitos da equipe, ser um exemplo a seguir.

A influência é uma arte que pressupõe lidar com as emoções de outras pessoas. Influenciar pessoas requer responsabilidade, ética e respeito ao próximo.

Liderança é a capacidade de engajar pessoas na busca de um objetivo comum.

O aprendizado da liderança não se limita ao domínio de técnicas, é essencial que um líder esteja sempre buscando formas de melhorar sua maneira de liderar, isso envolve dimensões cognitivas, analíticas, comportamentais e a habilidade e de ação.

Um líder não nasce líder, a liderança é uma habilidade como qualquer outra que pode ser aprendida e ensinada, construída todos os dias.

Vamos lembrar sobre alguns líderes e qual a sua contribuição?

- Joana d'arc, quebrou paradigmas ao vestir-se de homem e entrar para o exército francês, comandou tropas, e venceu batalhas.
- Martin Luther King ficou marcado pela frase que até hoje inspira muitos: “Eu tenho um sonho”. Esse sonho contagiou muita gente a lutar pela igualdade racial e social nos EUA sem o uso da violência.
- Pratibha Patil tornou-se a primeira mulher a presidir a Índia, tornou-se uma grande influência entre os líderes mundiais, foi governadora de um dos estados indianos mais relevantes, o Rajastão.
- Walt Disney criou um legado muito forte, seu ponto central de liderança era estabelecer e preservar o senso de pertencimento, a capacidade de sonhar, garantindo a satisfação de clientes e colaboradores.
- Mahatma Gandhi influenciou mais de 350 milhões de pessoas em uma não guerra. Gandhi foi a voz de um povo e mobilizou líderes mundiais com os ideais de paz, justiça, igualdade e vida natural.

Você já ouviu a expressão Mundo VUCA?

A expressão VUCA é um acrônimo gerencial criado a partir da abreviação das palavras: Volatility (volatilidade), Uncertainty (incerteza), Complexity (complexidade), Ambiguity (ambiguidade). A palavra foi criada em 1990 para descrever a dinâmica do mundo pós Guerra Fria. Desde então, passamos a conviver com aceleradas transformações e desafios num mundo com paradigmas até então definidos.



Identifique o que te limita, quais atitudes te prejudicam, permita-se acreditar diferente e traçar um plano de mudança. Você é seu maior aliado, mas pode ser também o seu pior inimigo.

Identifique seus sabotadores, seus medos e diga a eles quem manda em quem.

O papel da liderança é engajar outras pessoas para que juntas, possam alcançar objetivos comuns, além de estar relacionado a: capacidade de inspirar outras pessoas, capacidade de delegar, conhecer as habilidades de cada um da equipe, o líder deve ser exemplo, precisa ser o primeiro a dar exemplo para sua equipe.

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.

O processo de desenvolvimento da liderança tem algumas fases fundamentais.

A primeira fase é a liderança de si mesmo. Quando você lidera a si mesmo, o seu sucesso depende exclusivamente de você.

A segunda fase é a liderança de outras pessoas. Aqui, o sucesso depende dos resultados das outras pessoas. Para isso acontecer, duas novas habilidades são fundamentais: a gestão do tempo e a delegar.

A capacidade de delegar tem a ver com a questão de aos poucos deixar de ser um executor para um articulador de como as coisas devem acontecer. Delegar é o contrário de centralizar. A autonomia da equipe deve ser uma das prioridades de todo líder.

Outra fase é quando se passa a liderar outros líderes, nesse estágio o foco é voltado à estratégia.

Talvez a fase mais sensível da liderança seja a transição para líder do negócio. Nesse ponto, o líder torna-se responsável pelos resultados financeiros da organização. quando se alcança esse nível, o líder tem o desafio de estar à frente de múltiplas funções e lidar com equipes maiores.

A liderança é uma habilidade que pode desenvolver, principalmente, 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

A liderança intrapessoal é tão importante quanto a liderança para com outras pessoas. Isso porque os resultados que temos em nossa vida impactam diretamente no trabalho e em nossa maneira de agir, fazendo com que resultados positivos pessoais melhorem ainda mais nossa performance.

Para alcançarmos este equilíbrio, Luck Esprega, Master Coach e Trainer de Alta Performance da Pandora - Evolução Consciente separou 3 dicas simples para você começar a liderar bem sua própria vida.

1. **Lidere seu Bem-Estar:** para ser um bom líder, ter uma vida saudável é algo imprescindível. Costumamos dormir pouco, comer mal, exagerar nos prazeres ou até não cuidar da saúde. Para isso, é importante utilizar as qualidades da liderança para nossa própria vida, como o respeito e a ponderação.

2. **Lidere seus Relacionamentos:** uma das maiores qualidades de um bom líder é a empatia. Mas muitas vezes esquecemos de usá-la, principalmente em nossos relacionamentos pessoais, sejam eles amorosos ou de amizade. Praticar a empatia é se colocar no lugar da outra pessoa, pensando da maneira que ela pensa e sentindo o que ela sente, para assim poder ter a percepção da melhor maneira de agir ou falar com ela.

3. **Lidere sua Autoconsciência:** o mais importante de tudo é estarmos atentos ao nosso Eu, para sabermos onde queremos chegar e como faremos isso. A autoconsciência é um trabalho de entendermos quais são nossos pensamentos frequentes e as ações que estão partindo desses pensamentos. Isso porque nós somos reflexo do que acontece em nosso dia a dia, já que vivemos a maior parte do tempo de nossas vidas em nosso trabalho.

Para liderar a própria vida é preciso desejar. Desse passo dependem todos os outros.

Para ser líder de si mesmo o autoconhecimento é essencial. Portanto pergunte a si mesmo:

- O que gosto de fazer?
- Por que faço o que faço?
- Como reajo aos desafios?
- Quais meus valores?
- Quais as minhas potencialidades e fraquezas?

A inteligência emocional está entre os maiores fatores de sucesso de um profissional.

Antes de liderar os outros, é preciso liderar a si mesmo. Isso tem a ver com:

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 começa 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.

Ser protagonista é assumir a responsabilidade pela evolução da sua vida e carreira. Você é o responsável pelo seu desenvolvimento profissional: assuma as responsabilidades, tenha comprometimento com as regras, autoconfiança para tomar decisões.

Seja a melhor versão de você mesmo.

Ser a sua melhor versão é ter a coragem para mudar e superar as dificuldades. Descobrir o potencial que naturalmente você tem e aquele que você conquistou.

Valorizar o seu merecimento e buscar disposição para criar oportunidades quando elas ainda não existem.

Ser a melhor versão de você mesmo é ter a certeza de que tudo que precisa ser feito , merece ser bem feito.

“Seja o que for: faça bem feito. Faça isso tão bem feito que, quando as pessoas virem o que você fez, elas vão querer voltar para ver de novo e vão trazer outras pessoas só para mostrar o seu trabalho”. Walt Disney.

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. É preciso olhar para dentro, gostar da própria companhia e decidir mudar. Será uma jornada inesquecível.

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

Bem-vindo a um tempo, verdadeiramente VUCA, onde a humanidade está aberta a inovações e, também, em permanente busca de sua origem e essência: a simplicidade, praticidade, coerência e consistência das ações. No mundo corporativo, usar essas características para gerir desempenho e gerar o potencial das pessoas é mais que essencial.

Um gestor de pessoas efetivo talvez não seja quem consegue dominar, e agir, de acordo com as complexas relações intelectuais e emocionais de seus colaboradores, mas aquele que, no dia a dia, é capaz de dar espaço a ideias diferentes da sua, fazer boas perguntas e estar disponível a escutar as respostas sem julgamento, atribuir objetivos claros e concretos, desafiar o óbvio e hábito; caminhar junto, ganhar e perder. Ensinar e aprender com seu time.

Na liderança do mundo VUCA, o conhecimento técnico é requisito é o conjunto de comportamentos, 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.

Desperte a melhor versão nos outros: o líder tem a oportunidade de gerar oportunidades. Existe uma passagem bastante conhecida sobre liderança que diz que nós nos tornamos do tamanho de nossos líderes. Um grande líder te faz grande é o contrário também é verdadeiro.

Pessoas Completas: James Hunter, autor do Best-seller “O Monge e o executivo”, diz: ‘Você gerencia coisas e lidera pessoas’. Partindo desse princípio, é papel do líder se preocupar com as pessoas, em primeiro lugar, e não somente com os resultados.

Construa um propósito comum: o propósito é colaborar com a criação de soluções, mesmo que você e sua equipe não tenham contato direto com o cliente e não vejam os resultados in loco. Liderança com propósito se trata de entender cada pequena decisão do dia a dia como parte do todo.

Equipes de alta performance: as equipes de alta performance são definidas pelo comprometimento, multidisciplinaridade e diferencial. 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.

- **Tópico 4:** Conheça seu estilo

Todos os membros da equipe têm diferentes habilidades e níveis de autoconfiança e de motivação no trabalho. Adotar o mesmo estilo de liderança para todos pode agradar a alguns, porém outros podem se sentir desassistidos.

Liderança situacional estilos de liderança: a autocrática, democrática e liberal (Chiavenato, 2003). No cotidiano, são utilizados os três processos de acordo com a situação, com as pessoas e com tarefas a serem executadas.

O método situacional de liderança é flexível e permite adaptar o estilo de liderança de modo a atender às necessidades de todos.

O líder situacional extrai o melhor da sua equipe ao criar um ambiente de trabalho democrático e promover a adaptabilidade e a flexibilidade.

Estilo Diretivo: é indicado para equipes com nenhuma ou baixa maturidade na função, o líder define o que, quem e como fazer.

Também conhecida como liderança autocrática, a liderança diretiva é aquela em que o líder é o grande responsável pelas tomadas de decisão.

Estilo Diretivo e Participativo: é aplicável em equipes com razoável maturidade para realização de tarefas, mas que ainda não são autônomas.

Os líderes híbridos devem tratar os membros da sua equipe de forma justa e inclusiva, independentemente de onde eles estejam a trabalhar.

Estilo Participativo: o estilo participativo estimula todos a desenvolverem suas habilidades provocando o engajamento e o pertencimento. Este estilo é indicado quando a equipe tem uma maturidade que está em transição de razoável para alta em relação à execução das tarefas.

Na liderança participativa, a equipe tem influência sobre a tomada de decisões e os modos de operação da empresa.

Estilo Liberal: nesse estilo 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.

Na liderança liberal, o líder acredita e confia no potencial dos seus colaboradores

Refleta sobre o mundo em que vivemos e o mundo que você deseja. Pense em como suas habilidades, seus propósitos e valores podem ajudar na construção do mundo que você deseja. Seja você o líder da própria vida e esteja pronto para as oportunidades.

### **3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA**

O que é Mundo VUCA?

VUCA é um acrônimo para descrever quatro características marcantes do momento em que estamos vivendo: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade.

O mundo VUCA veio se formando nos últimos 20 anos e hoje é mais presente do que nunca na nossa sociedade. Transformando completamente a maneira de fazer negócios e se relacionar com outras pessoas.

No mundo VUCA novas competências pessoais surgem como determinantes para a sobrevivência nas empresas. Desenvolver essas habilidades são condições de sucesso para o futuro.

Um bom líder é aquele que sabe usar aspectos estratégicos de sua personalidade para engajar, direcionar e extrair o melhor de seus colaboradores.

Não existe um único tipo de boa liderança: assim como existem muitas personalidades, existem muitos modos de liderar.

Todas as empresas precisam de líderes. São eles que conduzem as equipes para o caminho certo, dentro do planejamento estratégico determinado para o negócio.

Mas você sabia que existem diferentes tipos de liderança nas organizações?

Todos os estilos de liderança têm benefícios e desvantagens. Atentar-se às limitações atreladas à sua função de liderança pode ajudar você a se tornar um ótimo líder e a prevenir qualquer desafio antes que ocorra.

Para liderar os outros eu preciso ser um bom líder de mim mesmo, caso contrário não conseguirei passar credibilidade enquanto líder, de forma alguma.

A resolução de problemas e conflitos, a resiliência, a empatia, a inteligência emocional e a interpessoal são o lugar onde nascem os soft skills, mas eles crescem nas atitudes do dia a dia. Observe alguns deles que podem ser cultivados em muitas pessoas, mas no líder devem estar em constante aparição:

- Saber ouvir as pessoas;
- Ter facilidade para expressar ideias;
- Ter uma atitude positiva em relação aos desafios;
- Ser empático com os sentimentos dos outros;
- Ter pensamento crítico com foco em buscar soluções;
- Ter inteligência emocional para lidar com frustrações.

## **Dicas para influenciar positivamente a equipe**

- Transmita segurança: Uma equipe que sente a segurança na relação líder e liderado, tem a liberdade para se manifestar
- Exercite a escuta ativa: Líderes inteligentes sabem ouvir. Ao ouvir o seu pessoal, você passa o recado de que aceitar ideias novas, de que consegue ouvir um conselho dos seus subordinados e de que valoriza a todos.
- Administre os conflitos da equipe: O líder nunca pode deixar por conta da equipe a resolução dos conflitos. Pensar que o problema é deles e deixar “rolar” não resolve e, muitas vezes, só piora a situação. Assim que o líder administra o conflito com aconselhamento, esclarecimentos e até uma reunião com os envolvidos, influencia positivamente essas pessoas. Afinal, o líder vai resolver e não colocar “lenha na fogueira”.



- Seja um exemplo : As ações, os gestos, e tudo que se fizer aparecer nos momentos estratégicos, fazem do líder um exemplo. Para o bem e para o mal. Seja o exemplo para o bem, mostre suas ideias bem apresentadas e com argumentos fundamentados. Não faça fofoca, não incentive conflitos, seja assertivo e educado, resolva as situações com técnica.

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.

Dos estudos sobre a teoria dos estilos de liderança, refere-se a três estilos. São eles: autocrática, democrática e liberal. Abaixo, pode-se observar algumas características relacionadas a cada estilo de liderança citado.

#### AUTOCRÁTICO

Os líderes autocráticos geralmente fazem escolhas com base em suas ideias e julgamentos e raramente aceitam conselhos dos seguidores. A liderança autocrática envolve controle absoluto e autoritário sobre um grupo.

Características do líder autocrático:

- Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo;
- O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo;
- O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho;
- O líder é Dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

#### DEMOCRÁTICO

Ao contrário do direcionador, o líder democrático valoriza a contribuição dos colaboradores e considera suas opiniões na tomada de decisão. Para ele, “a voz do grupo

é a voz de Deus”. Esse tipo de líder costuma contribuir para um clima organizacional onde todos se sintam inseridos e respeitados enquanto profissionais.

#### Características do líder Democrático

- As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder;
- O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho;
- O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas.
- O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.

#### LIBERAL

O estilo de liderança liberal tem a confiança nos liderados como alicerce. O líder prefere dar o exemplo uma única vez e se atentar à postura do liderado. Deixar a equipe trabalhar sem interferência é um preceito importante para esse tipo de líder. Este modo de liderança, quando não bem equilibrado, pode correr o risco de cair na armadilha de “delargar” no lugar de delegar as tarefas.

#### Características do líder Liberal:

- Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder;
- A participação do líder no debate com o grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem;
- Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder;
- O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos;
- O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

- Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder;

E aí, conseguiu identificar que tipo de líder você é?

**Link do Vídeo:**

<https://youtu.be/Y42Vop3ws5A>

## 4. CONCLUSÃO

Diante das análises realizadas do Balanço Patrimonial e da DRE da empresa Ambev S.A., consideramos uma evolução nos três trimestres analisados do ano de 2022. Os indicadores da tomada de decisão nos deram uma dimensão da estrutura e controle para que a atividade empresarial seja exercida de uma maneira profissional e adequada para cada empresa analisada.

As análises vertical e horizontal, notamos um aumento de vendas no período e com isso a empresa precisou aumentar suas despesas com colaboradores, logística e conseqüentemente houve um aumento nas taxas e contribuições da empresa. Com as medidas a empresa teve um aumento no lucro e ficou mais sólida no período.

Nos indicadores de liquidez nos períodos analisados, houve uma melhora, apesar da empresa ser considerada com boa liquidez, apresentou-se melhoras para honrar suas obrigações. A empresa possui um ciclo operacional em torno de 130 dias e um ciclo financeiro confortável para honrar suas obrigações.

## REFERÊNCIAS

Ambev. **Divulgação dos resultados.** Disponível em: <<https://ri.ambev.com.br/relatorios-publicacoes/divulgacao-de-resultados>> . Acesso em: 06 de nov. 2022.

Características do Líder Autocrático. Disponível em: <<https://menvie.com.br/lider-autocratico/>>. Acesso em: 02 de nov. de 2022.

Carrijo, Wesley. **Qual a diferença entre ciclo operacional e financeiro.** 2021. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/qual-a-diferenca-entre-ciclo-operacional-e-financeiro/>. Acesso em: 18 de nov. 2022.

Como ser um líder que influencia positivamente as pessoas? Disponível em: <<https://www.vanusacardoso.com.br/como-ser-um-lider-que-influencia-positivamente-as-pessoas/>>. Acesso em: 02 de nov. de 2022.

Dicas para liderar bem sua própria vida. Disponível em <<https://www.terra.com.br/noticias/dino/3-dicas-para-liderar-bem-sua-propria-vida,d97f72679d787a3924914eb06cd923ddt652gm3u.html>>. Acesso em 02 de nov. de 2022.

Fortes tecnologia. **Como fazer as análises vertical e horizontal do balanço patrimonial de uma empresa?** 2021. Disponível em: <https://blog.fortestecnologia.com.br/gestao-financeira/como-fazer-as-analise-vertical-e-horizontal-do-balanco-patrimonial/>. Acesso em: 13 de nov. 2022.

Mundo Vuca Gerir e Liderar Pessoas. Disponível em: <<https://blog.dynargie.com.br/gerir-e-liderar-pessoas-num-contexto-vuca/>>. Acesso em: 02 de nov. de 2022.

## **ANEXOS**

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