



**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.**

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:

Camila Morandin Perão, RA 1012020200260

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>4</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>5</b>
3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	5
3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL	6
3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ E DE ATIVIDADE	20
3.2.1 CLASSIFICAÇÕES DE CUSTO E DESPESAS	27
3.2.2 PONTO DE EQUILÍBRIO	29
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	36
3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE	36
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>42</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>44</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Em um cenário econômico e empresarial cada vez mais competitivo, a busca por resultados e otimização de recursos é determinante para o sucesso do negócio, por isso é “fundamental que as corporações tenham um controle eficiente na administração financeira, que representam o panorama mais exato de sua saúde financeira e econômica” (BAZZI, 2016, p. 3).

Para se destacarem neste meio, as empresas buscam o máximo de dados e informações para auxiliarem e darem segurança na hora de traçar novas estratégias gerenciais para tomada de decisão (BAZZI, 2016, p. 2). Uma das mais importantes ferramentas é a análise de balanços. Ela é muito utilizada por fornecedores, instituições financeiras para análise de créditos e principalmente dentro das organizações como análise da situação econômico-financeira e apoio à tomada de decisões (BAZZI, 2016, p. 6).

Ainda segundo o autor as demonstrações contábeis ou demonstrações financeiras “permitem uma rápida visão intuitiva da situação da empresa, são um ponto de partida para análises posteriores e também servem de base para planejar os negócios”. E permite ainda “ avaliar se a organização é ou não rentável, possibilitando a remuneração adequada de acordo com as expectativas de seus investidores” (BAZZI, 2016, p. 3).

Para evidenciar ainda mais a importância das demonstrações financeiras Bazzi (2016, p. 6) destaca que,

Um atraso ou uma agilização no processo de fabricação de um produto interfere no custo operacional, o que traz consequências monetárias. Essa repercussão aparece no balanço como um aumento de prazo de estocagem, interferindo diretamente no nível das fontes de financiamento.

Bazzi (2016, p. 31) destaca que,

Quando se analisam demonstrações financeiras, a primeira tarefa é determinar qual a informação que se procura. Índices financeiros são a ferramenta de um analista. Eles possibilitam realizar comparações período a período da própria empresa e de outras empresas do mesmo ramo.

A análise das demonstrações financeiras dedica-se ao cálculo de índices, de modo a avaliar os desempenhos passado, presente e

projetado da empresa, comparando com ela mesma ou com padrões de seus ramos de atuação. A análise dos índices revela relações importantes e bases de comparação, mostrando condições e tendências difíceis de descobrir.

Assim, função dos índices, ou indicadores, é medir o desempenho da empresa no que se refere a liquidez, ciclo operacional, grau de endividamento, rentabilidade e atividade e o cálculo é feito com base nos números extraídos do Balanço Patrimonial e na Demonstração do Resultado do Exercício da empresa (BAZZI, 2016, p. 11).

Diante da importância dos indicadores gerenciais para a tomada de decisão, o objetivo deste projeto é combinar a análise dos indicadores de liquidez e atividade com a análise do ponto de equilíbrio da empresa Ambev S.A.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

Da fusão de duas grandes indústrias cervejeiras, a Companhia Antártica Paulista e a Manufatura de Cerveja Brahma & Vileger & Companhia, surgiu em 02 de julho de 1998 a primeira multinacional brasileira, a Ambev S.A., tornando-se rapidamente a terceira maior indústria cervejeira e quinta maior produtora de bebidas no mundo (PERÃO; CEREDA, 2022, p. 5 *apud* AMBEV, 2022).

Atualmente a Ambev S.A. pertence ao grupo Anheuser-Busch Inbev, também conhecido como AB Inbev e está presente em 19 países (PERÃO; CEREDA, 2022, p. 5 *apud* AMBEV, 2022).

No Brasil, sua matriz está sediada no município de São Paulo, na Rua Doutor Renato Paes de Barros nº 1017, bairro Itaim Bibi. Está inscrita no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ - sob nº 07.526.557/0001-00 cuja situação cadastral está ativa e sua atividade principal é a fabricação de cervejas e chopes (PERÃO; CEREDA, 2022, p. 5 *apud* AMBEV, 2022).

A companhia é responsável pela produção e engarrafamento de 30 marcas de cervejas, além de produzir e comercializar chopes, refrigerantes, sucos,

isotônicos, energéticos, água e chás (PERÃO; CEREDA, 2022, p. 5 *apud* AMBEV, 2022).

Com grande impacto na economia, a Ambev S.A. emprega mais de 35 mil pessoas no Brasil e tem como foco “impulsionar o setor de bebidas brasileiro, possibilitar a entrada no mercado de novas marcas, ampliar o leque de produtos de qualidade a preços acessíveis, estimular a inovação, gerar empregos e recursos” (AMBEV, 2022).

### **3. PROJETO INTEGRADO**

Nesta etapa do PI são apresentados os conteúdos específicos de cada unidade de estudo e como são aplicados no respectivo estudo de caso, utilizando para isso, a empresa Ambev S.A.

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

Segundo Ribeiro (2015, p. 21),

Demonstrações financeiras ou demonstrações contábeis são relatórios elaborados com base na escrituração mercantil mantida pela empresa, com a finalidade de apresentar aos diversos usuários informações principalmente de natureza econômica e financeira, relativas à gestão do Patrimônio ocorrida durante um exercício social.

Dois importantes relatórios da contabilidade são o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE). De acordo com Perão e Cereda (2022, p. 39),

o Balanço Patrimonial que é a demonstração contábil destinada a evidenciar, qualitativa e quantitativamente, numa determinada data, o Patrimônio e o Patrimônio Líquido da Entidade; e o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), que é um relatório destinado a evidenciar a composição do resultado formado num determinado período de operações da empresa, confrontando as receitas, custos e despesas.

Assim, pode se dizer que as demonstrações contábeis são um compilado de dados que são organizados e publicados pelas organizações periodicamente (VIANA; SILVA, 2016, p. 2).

Saber interpretar e analisar esses documentos é de suma importância pois quando essas demonstrações são interpretadas de forma equivocada podem causar falhas da informação contábil e afetar diretamente as tomadas de decisões.

Ainda segundo Viana e Silva (2016, p. 2) para uma interpretação mais precisa dessas informações “faz-se necessário o uso de algumas técnicas, de modo que o usuário da análise extrairá os dados, interpretará e fará uso adequado das informações para a tomada de decisões”.

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

Bazzi (2016, p. 32) afirma que “É possível utilizar uma grande variedade de ferramentas disponíveis para a análise das demonstrações de acordo com necessidades específicas”. Dentre elas temos as análises comparativas das demonstrações financeiras onde “considera-se um período de tempo levando em conta a demonstração do resultado de suas operações, o Balanço Patrimonial, a demonstração de origem e a aplicação dos recursos e do fluxo de caixa das operações” (BAZZI, 2016, p. 33).

Uma das formas de análise comparativa são as análises horizontais ou verticais. A análise horizontal traz a evolução dos itens presentes nas demonstrações contábeis ao longo do tempo. Geralmente com um tempo curto, de dois a três anos, é possível ter uma boa visão das mudanças ocorridas, constando se houve crescimento ou queda nos itens que compõem as demonstrações (BAZZI, 2016, p. 34).

Ainda segundo Bazzi (2016, p. 34),

Esse tipo de análise envolve a verificação das variações percentuais das contas da demonstração, levando em consideração as alterações

monetárias das contas no decorrer do tempo. As comparações ano a ano são importantes para analisar o desempenho da empresa. A análise comparativa das demonstrações financeiras informa tanto o valor total cumulativo correspondente ao período de investigação quanto a média do período.

Os números-índices da análise horizontal são calculados estabelecendo o exercício mais antigo como índice-base 100. Desta forma sua equação se dá por:

$$\left( \frac{\text{Valor atual do item}}{\text{Valor do item no ano base}} \right) \times 100$$

Já a análise vertical, “verifica as demonstrações ajustadas em virtude de seu tamanho, mostrando a participação percentual de cada conta ou de cada grupo de contas da demonstração em relação ao total que integra em um período específico” (Bazzi, 2016, p. 37). O maior objetivo da análise vertical é determinar o quanto cada conta é significativa com relação ao valor total.

Bazzi (2016, p. 37) ainda explica que

O cálculo do percentual de participação relativa dos itens do ativo e do passivo é realizado dividindo-se o valor de cada item pelo valor total do ativo ou do passivo. O cálculo do percentual de participação relativa aos itens da demonstração do resultado é efetuado dividindo-se cada item pelo valor da receita líquida considerada a base.

Matematicamente os índices da análise vertical são encontrados por:

$$\frac{\text{Valor total da conta}}{\text{Valor total do grupo de contas}} \times 100$$

Com base nas três últimas demonstrações contábeis da Ambev S.A. foram encontrados os índices da análise vertical e horizontal do Balanço Patrimonial e da DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) conforme as tabelas abaixo.



**TABELA 1 - Cálculo dos índices-numéricos das análises horizontal e vertical  
do Balanço Patrimonial Ativo.**

BALANÇO PATRIMONIAL DO ATIVO								
<i>R\$ milhões</i>								
	2021	AH%	AV%	2020	AH%	AV%	2019	AV%
<b>Ativo Total</b>	138.602.483	10,71	100,00	125.196.579	23,05	100,00	101.742.944	100,00
<b>Ativo Circulante</b>	38.627.141	9,29	27,87	35.342.614	27,95	28,23	27.621.137	27,15
Caixa e Equivalentes de Caixa	16.627.698	-2,71	12,00	17.090.335	43,61	13,65	11.900.666	11,70
Aplicações Financeiras	1.914.607	12,62	1,38	1.700.028	11.577,62	1,36	14.558	0,01
Aplicações Financeiras Avaliadas a Valor Justo através do Resultado	1.914.607	12,62	1,38	1.700.028	11.577,62	1,36	14.558	0,01
Títulos para Negociação	1.914.607	12,62	1,38	1.700.028	11.577,62	1,36	14.558	0,01
Contas a Receber	4.791.634	11,35	3,46	4.303.138	-4,28	3,44	4.495.525	4,42
Clientes	4.638.551	10,85	3,35	4.184.548	-3,85	3,34	4.351.977	4,28
Outras Contas a Receber	153.083	29,09	0,11	118.590	-17,39	0,09	143.548	0,14
Contas a Receber de Partes Relacionadas	153.083	29,09	0,11	118.590	-17,39	0,09	143.548	0,14
Estoques	11.000.346	44,63	7,94	7.605.905	27,22	6,08	5.978.557	5,88
Produto Acabado	3.626.651	40,81	2,62	2.575.516	23,78	2,06	2.080.668	2,05
Produto em Elaboração	672.542	29,75	0,49	518.345	14,98	0,41	450.807	0,44
Matérias-primas e itens de consumo	5.306.223	51,04	3,83	3.513.022	33,20	2,81	2.637.360	2,59
Almoxarifado e Outros	1.552.704	36,18	1,12	1.140.170	22,48	0,91	930.895	0,91
Provisão para Perdas	-157.774	11,78	-0,11	-141.148	16,48	-0,11	-121.173	-0,12
Tributos a Recuperar	2.612.673	-20,52	1,89	3.287.142	-19,32	2,63	4.074.127	4,00
Tributos Correntes a Recuperar	2.612.673	-20,52	1,89	3.287.142	-19,32	2,63	4.074.127	4,00
Imposto de renda e Contribuição Social a Recuperar	631.524	-64,10	0,46	1.759.247	-3,94	1,41	1.831.401	1,80
Impostos Indiretos a Recuperar	1.981.149	29,67	1,43	1.527.895	-31,87	1,22	2.242.726	2,20
Despesas Antecipadas	524.141	78,55	0,38	293.552	-42,73	0,23	512.532	0,50

*Continuação*

Despesas Antecipadas Marketing	524.141	78,55	0,38	293.552	-42,73	0,23	512.532	0,50
Outros Ativos Circulantes	1.156.042	8,80	0,83	1.062.514	64,69	0,85	645.172	0,63
Outros	1.156.042	8,80	0,83	1.062.514	64,69	0,85	645.172	0,63
Instrumentos Financeiros Derivativos	597.392	18,08	0,43	505.933	193,90	0,40	172.147	0,17
Juros a Receber	62.801	-	0,05	0	-100,00	0,00	42	0,00
Outros Ativos	494.337	-10,92	0,36	554.949	17,33	0,44	472.983	0,46
Dividendos a Receber	1.512	-7,35	0,00	1.632	-	0,00	0	0,00
<b>Ativo Não Circulante</b>	<b>99.975.342</b>	<b>11,26</b>	<b>72,13</b>	<b>89.853.965</b>	<b>21,22</b>	<b>71,77</b>	<b>74.121.807</b>	<b>72,85</b>
Ativo Realizável a Longo Prazo	19.345.626	12,84	13,96	17.144.170	72,72	13,69	9.925.812	9,76
Aplicações Financeiras Avaliadas ao Custo Amortizado	192.877	-9,83	0,14	213.907	30,77	0,17	163.570	0,16
Títulos Mantidos até o Vencimento	192.877	-9,83	0,14	213.907	30,77	0,17	163.570	0,16
Tributos Diferidos	4.727.749	3,66	3,41	4.560.808	54,60	3,64	2.950.109	2,90
Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos	4.727.749	3,66	3,41	4.560.808	54,60	3,64	2.950.109	2,90
Despesas Antecipadas	328.889	-11,67	0,24	372.344	41,27	0,30	263.577	0,26
Outros Ativos Não Circulantes	14.096.111	17,50	10,17	11.997.111	83,20	9,58	6.548.556	6,44
Depósitos Judiciais Compulsórios e de Incentivos	682.636	-6,38	0,49	729.174	5,18	0,58	693.276	0,68
Imposto de Renda e Contribuição Social a Recuperar	6.326.908	40,75	4,56	4.495.002	3,77	3,59	4.331.901	4,26
Demais impostos a recuperar	6.005.396	5,44	4,33	5.695.806	748,75	4,55	671.084	0,66
Superávit de Ativos	27.850	-17,23	0,02	33.648	-40,16	0,03	56.228	0,06
Instrumentos Financeiros Derivativos	1.581	-53,54	0,00	3.403	178,71	0,00	1.221	0,00
Títulos a Receber	584.412	10,88	0,42	527.081	66,99	0,42	315.643	0,31
Outros	467.328	-8,90	0,34	512.997	7,05	0,41	479.203	0,47
Investimentos	305.180	-9,56	0,22	337.427	11,21	0,27	303.423	0,30
Participações Societárias	305.180	-9,56	0,22	337.427	11,21	0,27	303.423	0,30

continuação

Participações em Controladas em Conjunto	305.180	-9,56	0,22	337.427	11,21	0,27	303.423	0,30
Imobilizado	29.224.261	17,99	21,08	24.768.355	9,71	19,78	22.576.299	22,19
Imobilizado em Operação	21.259.549	6,18	15,34	20.022.318	9,03	15,99	18.363.373	18,05
Direito de Uso em Arrendamento	2.560.191	33,66	1,85	1.915.494	-5,58	1,53	2.028.629	1,99
Imobilizado em Andamento	5.404.521	90,94	3,90	2.830.543	29,59	2,26	2.184.297	2,15
Intangível	51.100.275	7,34	36,87	47.604.013	15,22	38,02	41.316.273	40,61
Intangíveis	8.689.015	14,62	6,27	7.580.556	20,20	6,05	6.306.364	6,20
Outros Intangíveis	8.689.015	14,62	6,27	7.580.556	20,20	6,05	6.306.364	6,20
Goodwill	42.411.260	5,97	30,60	40.023.457	14,32	31,97	35.009.909	34,41

Fonte: AMBEV

Elaborado pela autora.

Realizando a Análise Vertical do Ativo no Balanço Patrimonial da Ambev S.A, nota-se que a menor deste grupo é composta pelas contas Circulantes. Entre 2019 e 2020 houve um aumento de 1,08%, finalizando o ano 28,23%; posteriormente, em 2021, com uma pequena queda de 0,36% em relação ao último ano. Dentre as contas do Ativo Circulante o percentual que mais o representa é Caixa e Equivalente de Caixa com valores de 11,70%, 13,65% e 12,00% em 2019, 2020 e 2021 respectivamente, e os Estoques com valores de 5,88%, 6,08% e 7,94%. Ainda analisando o Ativo a parte que mais o representa é Ativo Não Circulante, visto que entre os últimos três anos os Ativos Não Circulante representava em média 72,60% do Ativo, sendo que quem predomina maior valor no Ativo Não Circulante é a conta Intangível com média entre 38,50%, destacando-se dentro dos intangíveis a conta GoodWill, com isso, entende-se que a Ambev adquiriu outras empresas, portanto houve aumento de lucro por expectativa de rentabilidade futura. A conta Imobilizado também tem um percentual considerável no Ativo Não Circulante, representando em média de 21,00% os quais englobam os equipamentos, instalações, veículos, máquinas, imóveis, entre outros que a empresa possui.

Com relação à Análise Horizontal, nota-se que o aumento do Ativo, aumentou 23,05% de 2019 para 2020, já em 2021 o percentual de aumento foi bem menor, representando um acréscimo de 10,71% com relação a 2020. Com os índices encontrados é possível afirmar que a conta Caixas e Equivalente de Caixa apresentou um aumento de 43,61% em 2020 comparado ao exercício anterior, e posteriormente apresentou uma queda de -2,10% em 2021. Vale destacar também o impressionante aumento nas Aplicações Financeiras no ano de 2020, quando comparado ao ano de 2019, isto porque segundo as notas explicativas divulgadas pela Ambev, dentre as estratégias adotadas para conter os prejuízos causados pela pandemia, optou-se por aumentar as aplicações financeiras por meio de CDB de alta liquidez que são fácil de ser convertido em caixa. Destaca-se também a conta Demais Impostos a Recuperar do Ativo Não Ativo, o qual apresentou uma alta de 748,75% em 2020 comparado com 2019 e um leve aumento de 5,44% em 2021. Esse aumento também pode ser explicado pelas notas explicativas devido a ação judicial que a empresa ganhou de créditos tributários a recuperar de ICMS. Nota-se também um aumento de 33,66% na conta Direito de Uso em Arrendamento e 90,94% do Imobilizado em Andamento quando comparado em 2021 com 2020, isso porque ao longo do ano de 2021 a Companhia realizou outras aquisições e investimentos não materiais.

**TABELA 2 - Cálculo dos índices-numéricos das análises horizontal e vertical do Balanço Patrimonial Passivo.**

BALANÇO PATRIMONIAL DO PASSIVO								
<i>R\$ milhões</i>								
	2021	AH%	AV%	2020	AH%	AV%	2019	AV%
Passivo Total	138.602.483	10,71	100,00	125.196.579	23,05	100,00	101.742.944	100,00
Passivo Circulante	38.866.406	16,10	28,04	33.477.964	33,85	26,74	25.011.033	24,58
Obrigações Sociais e Trabalhistas	2.439.448	163,57	1,76	925.531	11,10	0,74	833.025	0,82
Obrigações Sociais	1.330.791	273,10	0,96	356.689	-10,29	0,28	397.584	0,39
Obrigações Trabalhistas	1.108.657	94,90	0,80	568.842	30,64	0,45	435.441	0,43
Fornecedores	23.867.688	31,27	17,22	18.182.126	28,23	14,52	14.178.858	13,94
Fornecedores Nacionais	13.257.761	26,31	9,57	10.496.372	27,85	8,38	8.210.173	8,07
Fornecedores Estrangeiros	10.609.927	38,05	7,65	7.685.754	28,77	6,14	5.968.685	5,87
Obrigações Fiscais	6.076.960	6,30	4,38	5.716.868	3,89	4,57	5.502.699	5,41
Obrigações Fiscais Federais	3.392.805	14,20	2,45	2.970.815	-2,37	2,37	3.042.943	2,99
Imposto de Renda e Contribuição Social a Pagar	1.491.037	27,73	1,08	1.167.347	-16,27	0,93	1.394.178	1,37
Demais Tributos e Contribuições Federais	1.901.768	5,45	1,37	1.803.468	9,38	1,44	1.648.765	1,62
Obrigações Fiscais Estaduais	2.473.953	0,05	1,78	2.472.655	11,70	1,98	2.213.577	2,18
Imposto sobre Circulação de Mercadorias	2.346.570	-0,09	1,69	2.348.672	11,98	1,88	2.097.339	2,06
Diferimento de Impostos sobre Vendas	127.383	2,74	0,09	123.983	6,66	0,10	116.238	0,11
Obrigações Fiscais Municipais	210.202	-23,12	0,15	273.398	11,06	0,22	246.179	0,24
Empréstimos e Financiamentos	847.118	-69,07	0,61	2.738.773	319,32	2,19	653.149	0,64
Empréstimos e Financiamentos	847.118	-69,07	0,61	2.738.773	319,32	2,19	653.149	0,64
Em Moeda Nacional	689.261	-69,13	0,50	2.232.720	370,75	1,78	474.291	0,47

*continuação*

Em Moeda Estrangeira	157.857	-68,81	0,11	506.053	182,94	0,40	178.858	0,18
Outras Obrigações	5.462.874	-5,65	3,94	5.789.754	55,09	4,62	3.733.269	3,67
Passivos com Partes Relacionadas	1.210.223	4,59	0,87	1.157.097	29,91	0,92	890.717	0,88
Débitos com Outras Partes Relacionadas	1.210.223	4,59	0,87	1.157.097	29,91	0,92	890.717	0,88
Outros	4.252.651	-8,20	3,07	4.632.657	62,98	3,70	2.842.552	2,79
Dividendos e JCP a Pagar	1.425.045	-41,95	1,03	2.454.741	156,62	1,96	956.560	0,94
Instrumentos Financeiros Derivativos	492.546	49,36	0,36	329768	-7,19	0,26	355314	0,35
Conta Garantida	30.514	-	0,02	0	-100,00	0,00	24	0,00
Opção de Venda Concedida sobre Participação em Controlada	458.881	-	0,33	0	-100,00	0,00	68252	0,07
Juros a Pagar	14.220	-81,44	0,01	76.596	-41,80	0,06	131.606	0,13
Outros Passivos	1.831.445	3,38	1,32	1.771.552	33,12	1,42	1.330.796	1,31
Provisões	172.318	37,95	0,12	124.912	13,52	0,10	110.033	0,11
Provisões Fiscais Previdenciárias Trabalhistas e Cíveis	163.114	43,35	0,12	113.788	10,43	0,09	103.043	0,10
Provisões Fiscais	55.390	29,94	0,04	42.626	2,12	0,03	41.743	0,04
Provisões Previdenciárias e Trabalhistas	27.967	-0,66	0,02	28.152	2,97	0,02	27.340	0,03
Provisões Cíveis	58.835	145,05	0,04	24.009	110,79	0,02	11.390	0,01
Provisões Outras	20.922	10,11	0,02	19.001	-15,81	0,02	22.570	0,02
Outras Provisões	9.204	-17,26	0,01	11.124	59,14	0,01	6.990	0,01
Provisões para Reestruturação	9.204	-17,26	0,01	11.124	59,14	0,01	6.990	0,01
Passivo Não Circulante	15.718.460	-5,12	11,34	16.567.491	16,87	13,23	14.175.906	13,93
Empréstimos e Financiamentos	2.253.406	9,74	1,63	2.053.455	-14,78	1,64	2.409.655	2,37
Empréstimos e Financiamentos	2.116.078	3,05	1,53	2.053.455	-10,84	1,64	2.303.044	2,26

*continuação*

Em Moeda Nacional	1.599.667	-1,38	1,15	1.622.097	-8,63	1,30	1.775.336	1,74
Em Moeda Estrangeira	516.411	19,72	0,37	431.358	-18,26	0,34	527.708	0,52
Debêntures	137.328	#DIV/0!	0,10	0	-100,00	0,00	106.611	0,10
Outras Obrigações	9.647.315	-12,48	6,96	11.023.588	22,16	8,81	9.024.181	8,87
Outros	9.647.315	-12,48	6,96	11.023.588	22,16	8,81	9.024.181	8,87
Provisão para Benefícios Assistência Médica e Outros	3.193.951	-9,88	2,30	3.544.047	31,04	2,83	2.704.459	2,66
Fornecedores	209.140	-11,15	0,15	235.377	-23,97	0,19	309.567	0,30
Diferimento de Impostos sobre Vendas	660.360	3,70	0,48	636.777	6,91	0,51	595.626	0,59
Demais Tributos e Contribuições Federais	43.800	-7,76	0,03	47.483	-4,13	0,04	49.529	0,05
Passivo a Descoberto Empresas Controladas	0	-	0,00	0	-100,00	0,00	56.847	0,06
Instrumentos Financeiros Derivativos	0	-100,00	0,00	20	-64,29	0,00	56	0,00
Opção de Venda Concedida sobre Participação em Controlada	2.832.507	-18,93	2,04	3.493.780	15,54	2,79	3.023.988	2,97
Outros Passivos	612.716	-16,40	0,44	732.951	1.035,34	0,59	64.558	0,06
Imposto de Renda e Contribuição Social a Pagar	1.686.925	-11,80	1,22	1.912.658	-13,83	1,53	2.219.551	2,18
Débitos com Outras Partes Relacionadas	407.916	-2,99	0,29	420.495	#DIV/0!	0,34	0	0,00
Tributos Diferidos	3.213.967	5,61	2,32	3.043.362	28,35	2,43	2.371.098	2,33
Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos	3.213.967	5,61	2,32	3.043.362	28,35	2,43	2.371.098	2,33
Provisões	603.772	35,05	0,44	447.086	20,52	0,36	370.972	0,36
Provisões Fiscais Previdenciárias Trabalhistas e Cíveis	595.570	34,22	0,43	443.718	20,13	0,35	369.353	0,36
Provisões Fiscais	163.163	15,25	0,12	141.570	0,69	0,11	140.596	0,14

*continuação*

Provisões Previdenciárias e Trabalhistas	96.221	-5,38	0,07	101.690	9,60	0,08	92.787	0,09
Provisões Cíveis	194.119	208,88	0,14	62.847	19,41	0,05	52.633	0,05
Provisões Outros	142.067	3,24	0,10	137.611	65,13	0,11	83.337	0,08
Outras Provisões	8.202	143,53	0,01	3.368	108,03	0,00	1.619	0,00
Provisões para Reestruturação	8.202	143,53	0,01	3.368	108,03	0,00	1.619	0,00
Patrimônio Líquido Consolidado	84.017.617	11,80	60,62	75.151.124	20,13	60,03	62.556.005	61,48
Capital Social Realizado	58.042.464	0,25	41,88	57.899.073	0,06	46,25	57.866.759	56,88
Reservas de Capital	55.187.188	0,37	39,82	54.985.511	0,32	43,92	54.811.462	53,87
Ágio na Emissão de Ações	53.662.811	0,00	38,72	53.662.811	0,00	42,86	53.662.811	52,74
Ações em Tesouraria	-98.140	3.122,99	-0,07	-3.045	-95,52	0,00	-68.017	-0,07
Pagamento Baseado em Ações	1.861.190	19,04	1,34	1.563.439	11,44	1,25	1.402.888	1,38
Resultado de Ações em Tesouraria	-939.571	0,10	-0,68	-938.592	5,80	-0,75	-887.118	-0,87
Outras Reservas de Capital	700.898	0,00	0,51	700.898	0,00	0,56	700.898	0,69
Reservas de Lucros	31.191.640	20,34	22,50	25.920.061	24,17	20,70	20.874.268	20,52
Reserva Legal	4.456	0,00	0,00	4.456	0,00	0,00	4.456	0,00
Reserva Estatutária	18.359.259	26,52	13,25	14.511.147	34,39	11,59	10.798.106	10,61
Reserva de Incentivos Fiscais	12.827.925	12,48	9,26	11.404.458	13,23	9,11	10.071.706	9,90
Ajustes de Avaliação Patrimonial	-61.778.261	-4,94	-44,57	-64.989.017	-10,08	-51,91	-72.274.464	-71,04
Reservas de Conversão	13.526.157	22,12	9,76	11076439	209,11	8,85	3583386	3,52
Hedge de Fluxo de Caixa	1.225.253	64,59	0,88	744.441	15,42	0,59	644.965	0,63
Ganhos / (Perdas) Atuariais	-1.131.476	-23,20	-0,82	-1.473.230	20,67	-1,18	-1220882	-1,20
							<i>Continuação</i>	
Opções Concedidas sobre Participação em Controlada	-6.666	39,37	0,00	-4.783	-90,45	0,00	-50.083	-0,05



Ganhos/(Perdas) de Participação	-121.599	64,82	-0,09	-73.777	-611,13	-0,06	14.434	0,01
Combinação de Negócios	156.091	0,00	0,11	156.091	0,00	0,12	156.091	0,15
Ajustes Contábeis de Transações entre Sócios	-75.426.021	0,02	-54,42	-75.414.198	0,02	-60,24	-75.402.375	-74,11
Participação dos Acionistas Não Controladores	1.374.586	2,93	0,99	1.335.496	4,50	1,07	1.277.980	1,26

Fonte: AMBEV

Elaborado pela autora.

Analisando as contas de Passivo, identifica-se que o Passivo Circulante sua representa 24,58% em 2019, 26,74% em 2020 e 28,04% em 2021, sendo as subconta do Passivo Circulante com maior representação é Fornecedores com média de 15,22% entre os anos e Obrigações Fiscais e Outras Obrigações, representando em média 4,56% e 4,07% respectivamente. A conta Passivo Não Circulante representa 13,93% em 2019, 13,23% em 2020 e 11,34% em 2021, sendo que a subconta mais representativa do Passivo Não Circulante é Outras obrigações com média de 8,21%. Já o Patrimônio Líquido tem uma grande representação dentro do Passivo, ele representa entre 61,48%, 60,03% e 60,62% entre 2019 e 2021 respectivamente.

Já realizando as Análises Horizontais, nota-se que o Passivo Circulante aumentou 33,85% em 2020 e em 2021 o aumento foi um pouco menor apresentando um percentual de 16,10%. Destaca-se um aumento de 319,32% da subconta Empréstimos e Financiamento em 2020 e posteriormente uma queda de 69,07% em 2021, isso porque segundo as notas explicativas diante das incertezas causadas pelo COVID-19 a Ambev tomou a decisão de fazer empréstimos de curto prazo, com objetivo foi financiar o seu capital de giro e que foram integralmente liquidados em 2021. Também vale destacar o aumento de 163,57% da subconta Obrigações Sociais e Trabalhistas em 2021 quando comparado com 2020; Fornecedores aumentou 31,27%; Demais Tributos e Contribuição Fiscal aumentou 5,45%.

Analisando o Passivo Não Circulante, observa-se que teve uma diminuição de 5,12% em 2021 depois de dois anos apresentando aumentos; Empréstimos e Financiamento aumentou 9,74% em 2021 após um período de queda em 2020 de 14,78%; Fornecedor Longo Prazo já vinha apresentando queda em 2020 (-23,97%) e a tendência se manteve em 2021 com queda de 11,15%; Ações em Tesouraria ficou negativo com média -95,52% em 2020 e em 2021 houve um salto de em média 3.000%; Reserva de Lucro estava em 24,17% em 2020 e finalizou 2021 com mais 20,34% e Reserva em Conversões estava com aumento de 209,11% em 2020 e aumentou mais 22,12% em 2021.

**TABELA 3 - Cálculo dos índices-numéricos das análises horizontal e vertical da DRE.**

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO								
<i>R\$ milhões</i>								
	2021	AH%	AV %	2020	AH%	AV %	2019	AV %
Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	72.854.344	24,80	100,0 0	58.378.995	12,26	100,0 0	52.005.120	100,00
Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-35.659.744	31,75	-48,9 5	-27.066.099	24,85	-46,3 6	-21.678.159	-41,68
Resultado Bruto	37.194.600	18,78	51,05	31.312.896	3,25	53,64	30.326.961	58,32
Despesas/Receitas Operacionais	-20.230.075	31,50	-27,7 7	-15.384.006	7,77	-26,3 5	-14.274.389	-27,45
Despesas com Vendas	-16.968.255	16,07	-23,2 9	-14.619.587	15,59	-25,0 4	-12.647.536	-24,32
Despesas Logísticas	-9.932.743	20,47	-13,6 3	-8.245.029	18,61	-14,1 2	-6.951.417	-13,37
Despesas Comerciais	-7.035.512	10,37	-9,66	-6.374.558	11,91	-10,9 2	-5.696.119	-10,95
Despesas Gerais e Administrativas	-4.877.389	65,42	-6,69	-2.948.480	10,02	-5,05	-2.679.967	-5,15
Outras Receitas Operacionais	2.592.603	-26,58	3,56	3.531.220	107,55	6,05	1.701.353	3,27
Recorrentes	2.592.603	-26,58	3,56	3.531.220	107,55	6,05	1.701.353	3,27
Outras Despesas Operacionais	-861.331	-33,94	-1,18	-1.303.875	108,31	-2,23	-625.929	-1,20
Recorrentes	-468.520	-45,00	-0,64	-851.865	272,49	-1,46	-228.693	-0,44
Não Recorrentes	-392.811	-13,10	-0,54	-452.010	13,79	-0,77	-397.236	-0,76
Resultado de Equivalência Patrimonial	-115.703	167,31	-0,16	-43.284	94,01	-0,07	-22.310	-0,04

continuação

Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos	16.964.525	6,50	23,29	15.928.890	-0,77	27,29	16.052.572	30,87
Resultado Financeiro	-3.205.365	31,67	-4,40	-2.434.449	-21,71	-4,17	-3.109.567	-5,98
Receitas Financeiras	2.222.390	-25,82	3,05	2.996.019	82,81	5,13	1.638.866	3,15
Despesas Financeiras	-5.427.755	-0,05	-7,45	-5.430.468	14,36	-9,30	-4.748.433	-9,13
Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro	13.759.160	1,96	18,89	13.494.441	4,26	23,12	12.943.005	24,89
Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro	-636.578	-63,88	-0,87	-1.762.532	133,55	-3,02	-754.673	-1,45
Corrente	-1.268.637	20,95	-1,74	-1.048.882	-6,19	-1,80	-1.118.054	-2,15
Diferido	632.059	-188,57	0,87	-713.650	-296,39	-1,22	363.381	0,70
Resultado Líquido das Operações Continuadas	13.122.582	11,85	18,01	11.731.909	-3,74	20,10	12.188.332	23,44
Lucro/Prejuízo Consolidado do Período	13.122.582	11,85	18,01	11.731.909	-3,74	20,10	12.188.332	23,44
Atribuído a Sócios da Empresa Controladora	12.670.968	11,35	17,39	11.379.394	-3,40	19,49	11.779.965	22,65
Atribuído a Sócios Não Controladores	451.614	28,11	0,62	352.515	-13,68	0,60	408.367	0,79
Lucro por Ação - (Reais / Ação)			0,00			0,00		0,00
Lucro Básico por Ação			0,00			0,00		0,00
ON	1	11,32	0,00	1	-3,44	0,00	1	0,00
Lucro Diluído por Ação			0,00			0,00		0,00
ON	1	11,42	0,00	1	-3,39	0,00	1	0,00
								0,00

Fonte: AMBEV  
Elaborado pela autora.

Com relação à Análise Vertical pode-se afirmar que o Custo com o Produto Vendido (CPV) representa em média 45,66%, o resultado bruto representa cerca de 54,33% e é a conta mais representativa na DRE por se tratar dos ganhos da empresa com as receitas. As despesas/receitas operacionais representam em média 27,18% e dentro do subgrupo despesas/receitas operacionais a conta que mais o representa são despesas com vendas em média

24,21%, em seguida despesas com logísticas em média 13,70% e logo depois vem as despesas comerciais com representatividade de 10,57% em média. O resultado antes dos tributos sobre lucro se manteve nesses anos, representam em média 22,30%. O resultado líquido das operações continuadas ficou com média de 20,50%. Os lucros da empresa, equivalem à média de 20,51%.

Já na análise horizontal destaca-se o aumento crescente do CPV que conforme as notas explicativas se deu principalmente pela depreciação das principais moedas locais frente ao dólar americano, e pelo aumento de preço e dificuldades de compra de *commodities* agrícolas e metálicas. O Resultado bruto aumentou cerca de 18,78% em 2021 comparado ao período anterior; despesas/receitas operacionais também vem apresentando aumentos desde o ano de 2019, atingindo um aumento de 31,50% no último período analisado; Outras Receitas Operacionais apresentou um grande salto em 2020 sendo observado um aumento de 107,55% e no período seguinte diminuiu 26,58%, isso porque em a partir de 1 de outubro de 2020, a política contábil de reconhecimento de ativos e passivos referentes ao reconhecimento de créditos e pagamentos extemporâneos de tributos de qualquer natureza é registrada na rubrica de “Outras receitas/(despesas) operacionais” e neste mesmo ano a Ambev reconheceu créditos de PIS e COFINS oriundos da exclusão do ICMS de suas bases de cálculo, na rubrica de Outras Receitas / (Despesas) Operacionais. A mesma tendência é observada em Outras Despesas Operacionais com um aumento de 108,31% em 2020 e depois uma queda de 33,94%, isso porque com a pandemia a empresa intensificou os benefícios aos colaboradores. Nesta subconta estão incluídos os custos com plano de saúde, taxa de desconto, aumentos de salários e pensão futuros, além de expectativa de vida. Tais estimativas são revisadas anualmente; Resultado antes tributos sobre lucro aumentou cerca de 1,96%; as Receitas e as Despesas Financeiras diminuíram em 2021 devido às estratégias da Ambev para o enfrentamento da pandemia conforme discutido acima. O lucro aumentou cerca de 11,85% em 2021 depois de um período de queda de 3,74% em 2020. No geral, a companhia vem apresentando melhoras nos seus resultados todos os anos, porém o lucro líquido não cresceu na mesma proporção, pois houve

também um aumento nas suas obrigações, como por exemplo, os custos dos produtos vendidos que aumentam ano após ano.

### **3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ E DE ATIVIDADE**

Outra maneira para realizar análises comparativas das demonstrações financeiras é por meio da análise de liquidez da empresa (BAZZI, 2016, p. 39).

Ainda segundo Bazzi (2016, p. 39) "Analisar a liquidez de uma empresa significa verificar a probabilidade de esta honrar seus compromissos em dia e com os encargos contratuais acordados". Assim, a liquidez é medida de forma a revelar a capacidade da empresa quitar suas obrigações de curto prazo, realizando os pagamentos até a data do seu vencimento, prevenindo futuros problemas de fluxo de caixa e insolvência.

Dentre as inúmeras maneiras de calcular a liquidez de uma empresa, destaca-se quatro índices: liquidez corrente, liquidez seca, liquidez imediata e liquidez geral (BAZZI, 2016, p. 39).

A seguir, o Quadro 1 trará uma breve definição, as suas fórmulas e os parâmetros de análise de cada índice.

### QUADRO 1 - Indicadores de liquidez.

Índices	Fórmulas	Definição	Parâmetro de análise
Liquidez Geral	$LG = \frac{(AC + RLP)}{(PC + PNC)}$ <p>AC - Ativo circulante RPL - Realizável a longo prazo PC - Passivo Circulante PNC - Passivo não circulante</p>	Traz a solidez do embasamento financeiro da empresa em longo prazo, considerando tudo o que ela converterá em dinheiro em curto e longo prazos e relacionando com tudo o que a empresa já assumiu como dívida, também em curto e longo prazos.	Quanto maior, melhor. Deve ser maior que 1.
Liquidez Seca	$LS = \frac{AC - Estoques}{PC}$ <p>AC - Ativo circulante PC - Passivo circulante</p>	Indica a solidez da empresa em relação aos seus compromissos de curto prazo, sem contar com os estoques. Ou seja, ele mede o quanto a empresa consegue honrar seus compromissos sem precisar realizar vendas, ou seja, sem precisar converter estoques em caixa e sem considerar despesas antecipadas.	Quanto maior, melhor; mas, não muito maior que 1.
Liquidez Imediata	$LI = \frac{Disponibilidades}{PC}$ <p>PC - Passivo circulante</p>	Indica a capacidade de pagamento da empresa, levando em consideração todo o passivo circulante e somente o valor disponível no caixa.	Quanto maior, melhor.
Liquidez Corrente	$LC = \frac{AC}{PC}$ <p>AC - Ativo circulante PC - Passivo circulante</p>	Indica a segurança do embasamento financeiro da empresa quanto aos seus compromissos de curto prazo, mostrando quantas vezes os ativos circulantes cobrem os passivos circulantes. A melhor maneira de saber se o índice está adequado é comparar com outras empresas do mesmo ramo.	Quanto maior, melhor. Deve ser maior que 1, considerando normal 1,50.

Fonte: Bazzi (2016, p. 40-43).

Elaborado pela autora.

### QUADRO 2 - Resumo dos valores dos grupos do Balanço Patrimonial dos anos de 2019 a 2021 utilizado no cálculo dos índices de liquidez.

<i>R\$ milhões</i>			
	2019	2020	2021
<b>Ativo Circulante</b>	27.621,1	35.342,6	38.627,1
<b>Disponibilidades</b>	11.915,2	18.790,4	18.542,3
<b>Estoque</b>	5.978,6	7.605,9	11.000,3
<b>Realizável a Longo Prazo</b>	9.925,8	17.144,2	19.345,6
<b>Passivo Circulante</b>	25.011,0	33.478,0	38.866,4
<b>Passivo Não Circulante</b>	14.175,9	16.567,5	15.718,5

Fonte: Ambev

Elaborado pela autora.

Com base nessas três últimas demonstrações contábeis da empresa Ambev, elaborou-se os cálculos aplicando as fórmulas do Quadro 1 e os resultados para os indicadores de liquidez analisados estão no Quadro 3.

**QUADRO 3 - Indicadores de liquidez da Ambev S.A.**

<b>Indicadores de Liquidez</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Liquidez Geral</b>	0,96	1,05	1,06
<b>Liquidez Seca</b>	0,87	0,83	0,71
<b>Liquidez Imediata</b>	0,48	0,56	0,48
<b>Liquidez Corrente</b>	1,10	1,06	0,99

Elaborado pela autora.

Analisando o Quadro 3, observa-se que, os indicadores apresentaram um crescimento ao longo dos anos com relação à liquidez geral. Analisando o Balanço Patrimonial nota-se que apesar do aumento do passivo circulante ao longo dos anos, o ativo circulante e o ativo realizável a longo prazo cresceram ainda mais. Interpretando o resultado, é possível dizer que a empresa consegue arcar com todas as suas dívidas e que ainda sobram R\$0,05 em 2020 e R\$0,06 em 2021. Essa sobra permite que a empresa realize outros investimentos em sua operação, demonstrando uma boa capacidade de pagamento.

A liquidez seca e a liquidez corrente houve decréscimo ao longo dos anos. A liquidez corrente mede a capacidade que uma empresa tem de pagar os seus compromissos de curto prazo somente com os seus bens e direitos de maior liquidez, e faremos algumas reflexão sobre esse resultado.

Analisando as notas explicativas da Ambev entende-se alguns fatores que influenciaram o decréscimo de 2020 em relação a 2019. Nota-se que apesar do considerável aumento dos ativos circulantes, os passivos cresceram ainda mais, isso se deu ao fato, segundo das notas explicativas, à grande tomada de recursos de curto prazo, junto aos bancos, além da emissão de notas promissórias comerciais e a contratação de cédulas de crédito bancário que a Ambev realizou,

estrategicamente, com o objetivo de financiar o seu capital de giro por conta das dívidas e insegurança causada em 2020 decorrente da pandemia da COVID-19.

Da mesma maneira o indicador de liquidez seca apresentou um decréscimo nos anos de 2020 e 2021 pois o volume de estoque da Ambev aumentou consideravelmente, assim como o passivo circulante, em especial os empréstimos conforme traz os balanços patrimoniais. A liquidez seca deve ser comparada com outras empresas do mesmo ramo para concluir se está boa pois, nem sempre o índice de liquidez seca baixo significa que a situação financeira da empresa está complicada. Considerando que o estoque da Ambev aumentou nesses anos em relação a 2019 é normal que esse índice tenha tido um decréscimo.

O indicador de liquidez imediata, demonstra a capacidade de pagamento da empresa, levando em consideração todo o passivo circulante e somente o valor disponível no caixa, ou seja, é o dinheiro que a empresa pode utilizar de imediato. Neste caso, quanto maior o índice, melhor. Conforme o Quadro 3 houve pequenas oscilações neste indicador ao longo dos últimos três anos. Segundo as notas explicativas da Ambev, em 2020 havia muitas aplicações financeiras, principalmente por meio de CDB (Certificados de Depósitos Bancários), de alta liquidez, que são facilmente conversíveis em montantes de caixa. Assim, pode-se concluir que a empresa tem R\$0,56 de dinheiro disponível em 2020 e volta a ter o mesmo valor de 2019, correspondente a R\$0,48 em 2021. Esses valores representam que apesar de tudo, a empresa apresenta sobra para pagar suas dívidas.

Vale ressaltar que apesar do ano pandêmico e atípico que foi 2020, a Ambev apresentou bons resultados. Isto devido às tomadas de decisões estratégicas com relação à liquidez, onde seguindo suas notas explicativas a empresa optou por aumentar a sua disponibilidade financeira, ou seja, seu caixa e aplicações financeiras de alta liquidez e contrair mais empréstimos e financiamentos.



Toda empresa visa a obtenção de lucros no final do exercício, e esse ganho deve atender às expectativas dos sócios, acionistas e suas principais fontes de financiamento. Para obter sucesso nesta missão, a empresa precisa além de otimizar a produção dos seus produtos, alcançar um resultado satisfatório nas suas vendas e recebimentos (BAZZI, 2016, p. 79). Por isso, é muito importante analisar também os indicadores de atividade, que permite visualizar os prazos médios de recebimentos, estocagem e pagamentos.

Esses indicadores são conhecidos por ciclo operacional e ciclo financeiro. De acordo com Assaf Neto o ciclo operacional (2007, p. 77 *apud* BAZZI, 2016, p. 79) “equivale ao tempo despendido por uma empresa desde a aquisição de matérias-primas (indústria) ou mercadorias (comércio) até o recebimento da venda”. Portanto, o ciclo operacional diz respeito às fases de operação da empresa. Já o ciclo financeiro envolve o prazo médio de pagamento dos fornecedores, assim pode-se dizer que trata-se do “tempo transcorrido entre o período em que a empresa paga aos fornecedores e aquele em que recebe de seus clientes” (BAZZI, 2016, p. 84).

Ou seja, esses indicadores além de ser mais uma forma de monitorar a situação financeira da empresa também retorna dados que estimam em quantos dias, em média, a empresa recebe pelas suas vendas, pagam suas compras e renovam o seu estoque. O Quadro 4 traz uma breve explicação dos índices de atividades e suas respectivas fórmulas.

#### QUADRO 4 - Indicadores de atividade.

Indicadores	Definição	Fórmula
PME	Indica em média o tempo que o estoque permanece na empresa até ser comercializado.	$PME = \frac{\text{Estoque médio}}{CMV} \times 360$
PMR	Indica o tempo médio que a empresa leva para receber dos clientes os produtos ou mercadorias vendidas.	$PMR = \frac{\text{Duplicatas a receber (média)}}{\text{Vendas}} \times 360$
PMC	Indica o tempo médio que a empresa leva para pagar seus fornecedores em função das compras de matéria-prima ou mercadorias.	$PMC = \frac{\text{Fornecedores (média)}}{\text{Compras no período}} \times 360$

Fonte: Bazzi (2016, p. 81-84).

Elaborado pela autora.

Assim, o ciclo operacional é dado pela soma dos PME e PMR, sendo expresso matematicamente por:

$$CO = PME + PMR$$

Enquanto o ciclo financeiro é encontrado pela equação:

$$CF = CO - PMC$$

O Quadro 5 traz os valores utilizados baseados nas últimas três demonstrações contábeis da Ambev S.A. para encontrar os índices apresentados no Quadro 6.

**QUADRO 5 - Resumo dos valores dos grupos do Balanço Patrimonial e DRE dos anos de 2019 a 2021 utilizado no cálculo dos indicadores de atividade.**

<i>R\$ milhões</i>			
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Estoque	5.978.557	7.605.905	11.000.346
Estoque (média)	-	6.792.231	9.303.126
CMV	21.678.159	27.066.099	35.659.744
Compras no período *	-	28.693.447	39.054.185
Contas a receber	4.495.525	4.303.138	4.791.634
Contas a receber (média)	-	4.399.332	4.547.386
Fornecedores	14.488.425	18.417.503	24.076.828
Fornecedores (média)	-	16.452.964	21.247.166
Vendas	52.005.120	58.378.995	72.854.344
* Os valores das compras no período foram estimados pela equação $CMV = EI + C - EF$ .			

Fonte: Ambev.  
Elaborado pela autora.

## QUADRO 6 - Indicadores de atividade da Ambev S.A.

<i>(dias)</i>			
<b>Índices</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
PME	-	91	94
PMR	-	27	24
PMC	-	207	196
CO	-	118	118
CF	-	-89	-78

Elaborado pela autora.

Através dos dados contidos no Quadro 6 pode-se dizer que a empresa apresentou um PME de 91 dias para conseguir vender seus produtos em 2020, e 94 dias em 2021. Isso significa que em média a empresa gira seu estoque quase quatro vezes ao ano.

Em relação às informações do PMR e PMC nota-se que a Ambev está pagando seus fornecedores (207 dias e 196 dias, respectivamente) depois de receber de seus clientes (27 dias e 24 dias, respectivamente).

Com estes resultados tem-se que o ciclo operacional da empresa é de 118 dias em ambos os anos, enquanto que o prazo para o pagamentos dos fornecedores é de 207 em 2020 e 196 em 2021. Interpretando esses índices pode-se dizer que os fornecedores financiam a operação da empresa com resultados positivos ao capital de giro. Isto fica ainda mais evidente com o valor negativo encontrado para o ciclo financeiro, comprovando que os prazos negociados para o pagamento dos fornecedores são suficientes para que sejam quitados com os próprios recursos de venda, sem necessidade de um endividamento com terceiros.

## **3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS**

Como já foi dito anteriormente, para administrar uma empresa é necessário além de conhecimento, análise e interpretação dos dados, por isso, conhecer os custos é essencial para o bom andamento das organizações (MEGLIORINI, 2007, p. 1).

Segundo o Megliorini (2007, p. 1),

No contexto atual, de competição acirrada, verifica-se que o ciclo de vida dos produtos vem sendo progressivamente reduzido. Além disso, há um grau acentuado de personalização dos produtos, ao mesmo tempo em que as empresas apresentam linhas de produtos diversificadas. Em função desse cenário, as empresas precisam modificar continuamente sua estrutura operacional e, em consequência disso, sua estrutura de custos.

Neste tópico do Projeto Integrado, realizou-se um embasamento teórico sobre as principais classificações de custos e despesas, e elaborou-se o cálculo do ponto de equilíbrio da empresa.

### **3.2.1 CLASSIFICAÇÕES DE CUSTO E DESPESAS**

As indústrias lidam diretamente com uma série de gastos para realizar suas atividades administrativas, fabris e comerciais porém, esses gastos nem sempre são considerados custos, eles também podem ser tratados como despesas ou investimentos (MEGLIORINI, 2007, p. 3).

As despesas “ correspondem à parcela dos gastos consumida para administrar a empresa e realizar as vendas, isto é, gerar receita. São representadas pelas despesas administrativas e pelas despesas de vendas” (MEGLIORINI, 2007, p.7).

Já os custos referem-se a todos os gastos diretamente ligados ao processo de produção do produto, a aquisição das mercadorias para revendas ou os essenciais para prestação de serviços (MEGLIORINI, 2007, p. 7).

Esses custos podem ser classificados de forma a apurar os custos de cada produto fabricado e, são divididos em custos diretos e indiretos. Ou podem ser auferidos pelo seu comportamento em diferentes volumes de produção, sendo classificados em custos fixos e variáveis (MEGLIORINI, 2007, p. 8).

Como todos os consumos ocorridos na divisão de fábrica são classificados como custos e esses custos são apropriados aos produtos, deve-se separar esses custos em diretos e indiretos (MEGLIORINI, 2007, p. 9).

O critério para essa classificação é “se for possível identificar a quantidade do elemento de custo aplicada no produto, o custo será direto. Se não for possível identificar essa quantidade, o custo será indireto” (MEGLIORINI, 2007, p. 9). Assim, o custo direto é aquele em que é possível atribuir diretamente ao produto ou serviço enquanto o custo indireto não é possível relacionar e quantificar diretamente portanto a sua apropriação ao custo se dá por meio de rateios.

Utilizando a Ambev S.A. para exemplificar a classificação dos custos temos que compõem os custos diretos as matérias-primas (*commodities* como cevada, milho, água, etc), a mão-de-obra direta dos colaboradores envolvidos no processo fabril, embalagens e outros materiais, etc. Como custos indiretos temos energia elétrica da fábrica, consumo de água da fábrica, depreciação dos maquinários, mão-de-obra indireta, manutenção da fábrica e reparos nos equipamentos de produção, IPTU e aluguel da fábrica, todos esses são alguns exemplos.

A classificação dos custos decorrente do comportamento dos materiais em relação às variações de quantidade de produção, se dá por custos fixos e variáveis. Ou seja, esses custos são classificados conforme seu aumento ou diminuição de produção, assim, o consumo de certos materiais vai variar o custo de acordo com

as oscilações para mais ou para menos, enquanto outros esse fator não influenciará (MEGLIORINI, 2007, p. 15).

Megliorini (2007, p. 15) diz, “para classificar um elemento de custo como fixo ou variável, é preciso verificar como ele reage às alterações no volume de produção. Se o volume se alterar e o custo também, ele será variável; do contrário, será fixo”.

Segundo a Ambev, cerca de 20% do CPV no Brasil correspondem aos custos fixos. Alguns exemplos de custos fixos da empresa são: mão-de-obra indireta, seguros de fábrica, IPTU da fábrica, aluguel de fábricas, aluguel de equipamentos e a depreciação dos ativos industriais. Enquanto 80% dos demais custos são variáveis, sendo os principais: matéria-prima (principalmente alumínio, malte e açúcar), embalagens (resina PET), mão de obra direta, energia elétrica da fábrica, consumo de água da fábrica, etc.

### **3.2.2 PONTO DE EQUILÍBRIO**

Segundo Ribeiro (2018, p. 447) o ponto de equilíbrio “ é o estágio alcançado pela empresa no momento em que as receitas totais se igualam aos custos e despesas totais”. Ou seja, é um índice que informa aos gestores qual é o volume mínimo de vendas necessário para cobrir todos os desembolsos da empresa em um determinado período sem que haja lucro nem prejuízo.

O autor ainda ressalta que o ponto de equilíbrio não é fixo, de forma que “Cada empresa terá seu ponto de equilíbrio, o qual poderá referir-se ao movimento global da empresa ou apenas a uma de suas atividades ou produto” (RIBEIRO, 2018, p. 448).

Este índice é calculado considerando a receita total das vendas dos produtos fabricados pela empresa com os custos e despesas necessários à realização dessas receitas (RIBEIRO, 2018, p. 448). Matematicamente a fórmula utilizada para o cálculo do ponto de equilíbrio é dada por:

$$PEC = \frac{\text{Custos e despesas fixos}}{\text{Margem de contribuição}}$$

Quando se fala em ponto de equilíbrio, de maneira geral, refere-se ao ponto de equilíbrio contábil (PEC). Além do ponto de equilíbrio contábil, outros dois índices são utilizados para fornecer dados à gestão: o ponto de equilíbrio econômico e o ponto de equilíbrio financeiro (RIBEIRO, 2018, p. 458).

O ponto de equilíbrio econômico (PEE) indica o ponto em que se obtém ao menos o lucro esperado pela empresa (RIBEIRO, 2018, p. 458). Seu cálculo é feito pela equação:

$$PEE = \frac{\text{Custos e despesas fixos} + \text{Lucro desejado}}{\text{Margem de contribuição}}$$

Por fim, o ponto de equilíbrio financeiro (PEF) é muito parecido com o ponto de equilíbrio contábil, a diferença está na exclusão da depreciação dos ativos e outras despesas não desembolsáveis nos custos fixos para o cálculo do ponto de equilíbrio financeiro (RIBEIRO, 2018, p. 463). Desta forma, seu cálculo se dá por:

$$PEF = \frac{\text{Custos e despesas fixos} - \text{Custos e Despesas Não desembolsáveis}}{\text{Margem de contribuição}}$$

A margem de contribuição presente em todas as expressões matemáticas dos índices “é a diferença entre a receita bruta auferida na venda de uma unidade de produto e o total dos custos variáveis incorridos na fabricação dessa unidade de produto” (RIBEIRO, 2018, p. 437). O autor ainda destaca que,

Para cálculo da margem de contribuição, consideram-se custo de fabricação somente os custos variáveis (diretos), ou seja, aqueles que não ocorrerão se não houver produção. Os custos fixos (indiretos), por ocorrerem independentemente de haver ou não produção, são tratados juntamente com as despesas (RIBEIRO, 2018, p. 437).

Sua expressão matemática é dada por:

$$MC = \text{Preço de Venda do Produto} - \text{Custo Variável Unitário}$$

A seguir, será calculado os pontos de equilíbrios de dois segmentos da Ambev no Brasil: as cervejas e as bebidas não alcoólicas (*Non-Alcohol Beverages*

– NAB). Embora a empresa não disponibilize certas informações diretamente com o auxílio dos relatórios anuais disponibilizados pela Ambev e das informações contidas em seu *site*, foi possível estimar valores simbólicos.

Segundo informações disponíveis na aba perguntas frequentes do *site* da Ambev,

Aproximadamente 20% do CPV (custo do produto vendido) do Brasil correspondem aos custos fixos e à depreciação de ativos industriais. Os 80% demais são custos variáveis, cujos principais componentes estão descritos abaixo:

Cerveja Brasil: em média 45% do custo variável atualmente é lata, 15% malte, 8% adjuntos e 8% mão de obra, o restante é diluído em diversos outros componentes.

NAB Brasil: em média 25% do custo variável atualmente é açúcar, 25% resina PET, 20% lata e 10% mão de obra, o restante é diluído em diversos outros componentes.

Cerca de 50% do nosso custo bruto é exposto ao dólar americano (USD) principalmente devido aos preços das *commodities* serem na moeda norte-americana (AMBEV, 2022).

Através das Figuras 1 e 2 traz informações a respeito da performance das cervejas e bebidas não alcoólicas da Ambev S.A., com a informação acima a respeito das porcentagem de custos fixos e variáveis do CPV, foi possível estimar os valores de cada classificação dos custos.

A Ambev divulga as informações referente as despesas com vendas, gerais e administrativas como SG&A (*Selling, General & Administrative Expense*) que serão consideradas como despesas fixas a fim de se calcular os pontos de equilíbrio.



**Figura 1 - Desempenho das cervejas produzidas e comercializadas pela Ambev S.A. no Brasil em 2021.**

Cerveja Brasil							
R\$ milhões	12M20	Escopo	Conversão de Moeda	Crescimento Orgânico	12M21	% Reportado	% Orgânico
Volume ('000 hl)	84.791,7			6.043,4	90.835,0	7,1%	7,1%
Receita líquida	25.953,0			4.584,1	30.537,2	17,7%	17,7%
Receita líquida/hl (R\$)	306,1			30,1	336,2	9,8%	9,8%
CPV	(11.941,7)			(3.440,4)	(15.382,1)	28,8%	28,8%
CPV/hl (R\$)	(140,8)			(28,5)	(169,3)	20,2%	20,2%
CPV excl. deprec. & amort.	(10.611,7)			(3.247,6)	(13.859,3)	30,6%	30,6%
CPV/hl excl. deprec. & amort. (R\$)	(125,2)			(27,4)	(152,6)	21,9%	21,9%
<b>Lucro bruto</b>	<b>14.011,4</b>			<b>1.143,7</b>	<b>15.155,1</b>	<b>8,2%</b>	<b>8,2%</b>
% Margem bruta	54,0%				49,6%	-440 pb	-440 pb
SG&A excl. deprec. & amort.	(6.709,8)			(2.163,4)	(8.873,2)	32,2%	32,2%
SG&A deprec. & amort.	(1.223,4)			121,1	(1.102,3)	-9,9%	-9,9%
SG&A total	(7.933,2)			(2.042,3)	(9.975,5)	25,7%	25,7%
Outras receitas/(despesas) operacionais	2.380,3	(812,2)		143,1	1.711,2	-28,1%	25,7%
<b>Lucro Operacional ajustado</b>	<b>8.458,5</b>	<b>(812,2)</b>		<b>(755,5)</b>	<b>6.890,8</b>	<b>-18,5%</b>	<b>-11,4%</b>
% Margem de Lucro Operacional ajustado	32,6%				22,6%	-1000 pb	-630 pb
<b>EBITDA ajustado</b>	<b>11.011,9</b>	<b>(812,2)</b>		<b>(683,8)</b>	<b>9.515,9</b>	<b>-13,6%</b>	<b>-7,4%</b>
% Margem EBITDA ajustado	42,4%				31,2%	-1120 pb	-760 pb

Fonte: Ambev.

**Figura 2 - Desempenho das NAB produzidas e comercializadas pela Ambev S.A. no Brasil em 2021.**

NAB Brasil							
R\$ milhões	12M20	Escopo	Conversão de Moeda	Crescimento Orgânico	12M21	% Reportado	% Orgânico
Volume ('000 hl)	26.493,7			2.201,8	28.695,5	8,3%	8,3%
Receita líquida	4.243,5			805,9	5.049,4	19,0%	19,0%
Receita líquida/hl (R\$)	160,2			15,8	176,0	9,9%	9,9%
CPV	(2.171,2)			(755,9)	(2.927,1)	34,8%	34,8%
CPV/hl (R\$)	(82,0)			(20,1)	(102,0)	24,5%	24,5%
CPV excl. deprec. & amort.	(1.977,1)			(741,1)	(2.718,2)	37,5%	37,5%
CPV/hl excl. deprec. & amort. (R\$)	(74,6)			(20,1)	(94,7)	26,9%	26,9%
<b>Lucro bruto</b>	<b>2.072,2</b>			<b>50,0</b>	<b>2.122,3</b>	<b>2,4%</b>	<b>2,4%</b>
% Margem bruta	48,8%				42,0%	-680 pb	-680 pb
SG&A excl. deprec. & amort.	(1.215,4)			(230,4)	(1.445,8)	19,0%	19,0%
SG&A deprec. & amort.	(167,0)			18,6	(148,4)	-11,1%	-11,1%
SG&A total	(1.382,3)			(211,8)	(1.594,2)	15,3%	15,3%
Outras receitas/(despesas) operacionais	506,8	(132,7)		10,6	384,7	-24,1%	5,1%
<b>Lucro Operacional ajustado</b>	<b>1.196,8</b>	<b>(132,7)</b>		<b>(151,2)</b>	<b>912,9</b>	<b>-23,7%</b>	<b>-16,8%</b>
% Margem de Lucro Operacional ajustado	28,2%				18,1%	-1010 pb	-640 pb
<b>EBITDA ajustado</b>	<b>1.557,8</b>	<b>(132,7)</b>		<b>(155,0)</b>	<b>1.270,1</b>	<b>-18,5%</b>	<b>-12,3%</b>
% Margem EBITDA ajustado	36,7%				25,2%	-1150 pb	-780 pb

Fonte: Ambev.

A figura 1 e 2 já traz as informações anuais por produto da categoria cerveja e bebidas não alcoólicas, que incluem refrigerantes, águas, energéticos,

isotônicos, etc. Dentre as informações retiradas das figuras tem-se o preço de venda do produto (receita líquida por hectolitro), a quantidade de venda (volume por hectolitro) e o custo dos produtos por hectolitro (CPV/hl), desta forma, os valores encontrados dos pontos de equilíbrio estão em hectolitro, que equivale a 100 litros. Por exemplo, a receita líquida por hectolitro de cerveja é de R\$336,20 o que corresponde a R\$3,36 por litro, o CPV por hectolitro é R\$169,30 o que seria R\$1,69 por litro. O Quadro 7 traz as informações utilizadas para os cálculos.

#### QUADRO 7 - Resumo das informações extraídas das Figuras 1 e 2.

Cerveja Brasil		NAB Brasil	
Volume ('000 hl)	90835,00	Volume ('000 hl)	28695,50
Receita líquida	30537,20	Receita líquida (R\$/hl)	176,00
Receita líquida (R\$/hl)	336,20	(-) CPV (R\$/hl)	102,00
(-) CPV (R\$/hl)	169,30	(-) CPV variável (R\$/hl) - 80%	81,60
(-) CPV variável (R\$/hl) - 80%	135,44	Açúcar (R\$/hl) - 25%	20,40
Lata (R\$/hl)-45%	60,95	Resina PET (R\$/hl) - 25%	20,40
Malte (R\$/hl) - 15%	20,32	Lata (R\$/hl) - 20%	16,32
Adjuntos (R\$/hl) - 8%	10,84	Mão de obra (R\$/hl) - 10%	8,16
Mão de obra (R\$/hl) - 8%	10,84	(=) Margem de contribuição (R\$)	94,40
Outros componentes Variáveis (R\$/hl) 4%	5,42	(-) CPV fixos (R\$/hl) - 20%	20,40
(=) Margem de contribuição (R\$)	200,76	Outros custos fixos (R\$/hl)	13,10
(-) CPV fixos (R\$/hl) - 20%	33,86	Depreciação e amortização (R\$/hl)	7,30
Depreciação e amortização (R\$/hl)	16,70	(-) SG&A (R\$ milhões)	1445,80
Outros custos fixos (R\$/hl)	17,16	(-) SG&A excl. deprec. & amort. (R\$ milhões)	148,40
(-) SG&A (R\$ milhões)	8873,20	(=) Lucro Operacional (R\$ milhões)	1196,80
(-) SG&A excl. deprec. & amort. (R\$ milhões)	1102,30	Lucro Desejado (R\$ milhões)*	1316,48
(=) Lucro Operacional (R\$ milhões)	6890,80		
Lucro Desejado (R\$ milhões)*	7579,88		
* Para estimar o lucro desejado considerou-se um aumento de 10% sobre o Lucro Operacional.			

Elaborado pela autora.

Após encontrar o montante dos custos fixos totais no ano, os valores encontrados estão no Quadro 8 e posteriormente no Quadro 9, onde estão os pontos de equilíbrio.

**QUADRO 8 - Informações utilizadas nos cálculos dos pontos de equilíbrio.**

Cervejas Brasil		NAB Brasil	
Receita Líquida Unitária (R\$/hl)	336,20	Receita Líquida Unitária (R\$/hl)	176,00
Custos Variáveis Unitário (R\$/hl)	135,44	Custos Variáveis Unitário (R\$/hl)	81,60
Margem contribuição unitária	200,76	Margem contribuição unitária	94,40
Custos Fixos (R\$/ano)	3075673100	Custos Fixos (R\$ milhões/ano)	585388200
SG&A (R\$/ano)	8873200000	SG&A (R\$ milhões/ano)	1445800000
Custos e Despesas Fixas (R\$/ano)	11948873100	Custos e Despesas Fixas (R\$ milhões/ano)	2031188200

Elaborado pela autora.

**QUADRO 9 - Ponto de equilíbrio contábil, financeiro e econômico da Ambev S.A por hectolitro.**

	Cerveja Brasil	NAB Brasil
PEC (hl)	59.518.196	21.516.824
PEE (hl)	97.274.124	35.462.587
PEF (hl)	46.471.551	17.725.753

Elaborado pela autora.

Com dados encontrados pode-se afirmar que a Ambev necessita vender em média 59 milhões, quinhentos e dezoito mil, cento e noventa e seis hectolitros de cerveja e vinte e um milhões, quinhentos e dezesseis mil, oitocentos e vinte e quatro hectolitros de bebidas não alcoólicas para atingir seu ponto de equilíbrio contábil, ou seja, para não ter lucros nem prejuízos.

Considerando um aumento esperado de 10% da margem de lucro e, baseado no lucro líquido operacional do ano de 2021, a Ambev deverá vender em média 97 milhões, duzentos e setenta e cinco mil hectolitros de cerveja, em média 6 milhões e quatrocentos e quarenta mil hectolitros a mais que o ano anterior, e 35 milhões, quatrocentos e sessenta e três mil hectolitros de NAB, ou seja, em média seis milhões, setecentos e sessenta e sete mil e quinhentos hectolitros a mais que o ano referência dos cálculos para atingir a meta de lucro desejada.

Após excluir os custos não desembolsáveis, neste caso, desconsiderar as depreciações e amortizações, encontra-se o total necessário de vendas para garantir que todas as suas contas sejam pagas no ano. Para as cervejas é necessário vender 46 milhões, setecentos e setenta e um mil e quinhentos e cinquenta e um hectolitros de cerveja e dezessete milhões, setecentos e vinte e cinco mil e setecentos e cinquenta e três hectolitros de NAB.

Com todas essas informações e analisando a margem de contribuição é possível concluir que a cerveja é o produto que mais contribui para a receita da companhia e conseqüentemente é que é produzido em maior volume.

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

### 3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE

A seguir foram abordados quatro tópicos sobre o tema: liderando na atualidade.

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

Certamente você já ouviu falar e se inspirou em grandes líderes, seja aqueles líderes mundiais o qual se identifica com sua missão, ou até mesmo os líderes de seu convívio cotidiano como líderes no trabalho, na escola, na comunidade, na família, etc. Esses líderes exercem sobre você um papel de influência o qual você se baseia para tornar-se melhor em seu objetivo dia após dia.

O ato de liderar está ligado aos relacionamentos, principalmente à confiança e cabe ao líder saber estimular e cultivar esse sentimento (UNIFEOB, 2022, p. 4).

Portanto, a arte de influenciar pessoas envolve emoções de outras pessoas e por isso é fundamental ter responsabilidade, ética e respeito ao próximo (UNIFEOB, 2022, p. 5).

Na era digital em que estamos vivendo, surgiram os influenciadores digitais, que são pessoas que cativam seu público, compartilham suas atividades cotidianas e suas experiências, muitas vezes viram referência para as pessoas, conquistando sua confiança e proximidade e com isso conseguem vender e divulgar produtos e/ou serviços. Embora muitas pessoas critiquem essa profissão, ela nada mais é do que uma forma de influenciar e engajar as pessoas que consomem seu conteúdo para atingir objetivos em comum. Essas pessoas se tornam líderes para o seu público,

seja no segmento de moda, beleza ou até mesmo os influenciadores digitais na área de finanças, empreendedorismo, etc.

- **Tópico 2:** Líder de mim mesmo

Segundo Unifeob (2022, p. 5), o conceito de liderança é muito amplo e pode ser definido como "capacidade de engajar determinado grupo de pessoas na busca de um objetivo comum".

Antes de liderar o próximo é necessário liderar a si mesmo. Segundo Unifeob (2022, p. 4) "Quem não lidera a si mesmo não está pronto para liderar outras pessoas".

Por isso, é necessário identificar o que limita, seus medos, seus sabotadores, saber quais atitudes que te prejudicam, permitir-se acreditar diferente, ter pensamentos positivos e a partir de tudo isso traçar um plano de mudança e tomar suas próprias decisões (UNIFEOB, 2022, p. 9).

A maior habilidade a ser desenvolvida no processo de autoliderança é a da Inteligência Emocional (UNIFEOB, 2022, p. 17).

A melhor versão de si mesmo é ter coragem de mudar e superar suas dificuldades, por isso é de suma importância além de fazer um *autofeedback* ter humildade de pedir *feedback* a amigos, familiares, colegas de trabalho e gestores e depois disso elaborar seu plano de desenvolvimento individual (UNIFEOB, 2022, p. 20).

Liderar a si mesmo, é tomar rédeas de suas decisões e perceber sua reação a estímulos adversos. No cotidiano sempre depara-se com certas situações, por exemplo, estou infeliz no meu emprego atual, vou continuar insatisfeito, vou procurar outro

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

“O princípio da liderança está na crença na Humanidade. O líder que pretende mobilizar pessoas precisa ter como característica principal a confiança em si e nos outros” (UNIFEOB, 2022, p. 24).

Liderar pessoas exige uma visão de longo prazo e a capacidade de reunir e administrar pessoas em torno de um objetivo comum. “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” (UNIFEOB, 2022, p. 27).

Quando você é um bom líder consegue tornar as pessoas à sua volta grandes como você. Por isso é essencial que o líder dê oportunidade ao outro, entendendo que ninguém é excelente sem a repetição de determinada atividade bem como desenvolver o potencial das outras pessoas, tornando-as melhores constantemente para quem sabe se tornar um líder também.

“O líder contemporâneo não diz às pessoas o que fazer: as ensina a pensar” (UNIFEOB, 2022, p. 30). Portanto, um dos grandes desafios de um bom líder é estimular a autonomia de seus liderados, delegando certas responsabilidades, cobrando cumprimento de prazos e decisões, além de desenvolver uma comunicação assertiva, clara, madura e eficiente (UNIFEOB, 2022, p. 30).

- **Tópico 4:** Conheça seu estilo

O ser humano possui características, emoções e personalidades diferentes uns dos outros, o que influencia também a forma como determinado líder gerencia sua equipe.

Há aqueles que preferem treinar e acompanhar sua equipe do começo ao fim, ele define o que, quem e como fazer. Geralmente este tipo de líder trabalha com equipes ainda sem ou com baixa maturidade na função

executada. Este estilo de liderança é conhecido como diretivo (UNIFEQB, 2022, p. 33).

Também há o estilo de liderança híbrido, ou seja, estilo diretivo/participativo, onde o líder da equipe “se propõe a compartilhar seus conhecimentos técnicos sobre determinado assunto objetivando desenvolver a autonomia da equipe por meio do exemplo” (UNIFEQB, 2022, p. 34). Neste estilo de liderança ainda verifica-se a política de “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” (UNIFEQB, 2022, p. 33).

No estilo participativo o líder busca equipes que vistam a camisa do time, façam parte da tomada de decisões e sejam corresponsáveis pelos resultados. “ Nesse estilo, a marca é a confiança e a autonomia da equipe, podendo, em alguns casos, caminhar sozinha em momentos de ausência do líder” (UNIFEQB, 2022, p. 35).

Na liderança liberal, quando a equipe já tem alta maturidade de suas atividades, o líder ouve e analisa as informações, mas estimula para que a equipe tome a decisão, ou seja, o time possui mais autonomia e liberdade e não tem influência direta do seu líder.

Pode-se afirmar que “não existe um estilo de liderança ideal, mas sim aquele que se adapta às situações e à maneira como a equipe está formada” (UNIFEQB, 2022, p. 35).



## 4. CONCLUSÃO

Há dois grandes aliados dos gestores, acionistas e credores das empresas nas tomadas de decisões: o Balanço Patrimonial e as Demonstrações de Resultados do Exercício (DRE).

Através dessas ferramentas da Contabilidade é possível extrair informações que permitem fazer análises comparativas, calcular índices que identificam determinados aspectos patrimoniais da empresa, como por exemplo, sua liquidez, revelar a margem de contribuição de cada produto, estimando quanto ele gera de receita da companhia, bem como quantificar unidades ou o valor em reais necessário de vendas para que a empresa não tenha lucros nem perdas, o valor necessário para arcar suas obrigações em determinado período e estimar o quanto será necessário vender para alcançar a meta de lucro desejada.

As análises horizontal e vertical são capazes de detectar se existem problemas ocorrendo em um ano específico, se as vendas estão subindo, se a empresa é lucrativa ou, ainda, por que as margens brutas estão caindo.

Quando compara-se os eventos ocorridos na Ambev S.A. divulgados e explicados em suas notas explicativas verifica-se a veracidade das informações encontradas nas análises verticais e horizontais e dos índices de liquidez. Exemplo disso são as variações do Balanço Patrimonial da subconta Aplicações Financeiras do Ativo Circulante e Empréstimos e Financiamentos do Passivo Circulante o qual, segundo as notas explicativas, se deu pela estratégia adotada pela Ambev para enfrentar as incertezas da pandemia em 2020 que decidiu aumentar as aplicações financeiras por meio de CDB de alta liquidez que são fácil de ser convertido em caixa através de empréstimos de curto prazo, liquidados em 2021. Essa ação também é percebida nos índices de liquidez.

Com relação a Ambev S.A., pode-se concluir que embora seus índices tenham tido algumas oscilações, principalmente em 2020, onde a pandemia trouxe alguns impactos negativos, a empresa soube administrar o momento, traçou

estratégias e tomou decisões assertivas que no balanço geral rendeu resultados positivos. Sem dúvidas, sem as devidas análises e interpretações dos Balanços Patrimoniais e suas Demonstrações de Resultados não seria possível adotar essas estratégias e tomar as decisões corretas para este período, bem como traçar os próximos passos do exercício seguinte.

Atualmente, a empresa consegue arcar com todas as suas dívidas de curto prazo, possuem índices de atividades favoráveis e embora tenha ocorrido um aumento do passivo circulante ao longo dos anos, o ativo circulante e o ativo realizável a longo prazo cresceram ainda mais.

Diante de tudo que foi discutido ao longo do trabalho, fica evidente a importância da análise de balanços e indicadores gerenciais para a tomada de decisão, pois diante de um cenário econômico competitivo as ferramentas gerenciais são a base para se manter saudável e rentável.

## REFERÊNCIAS

AMBEV (org.). **A construção de um sonho grande**. [S. l.]. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/sobre/>. Acesso em: 27 out. 2022.

\_\_\_\_\_. Notas explicativas às demonstrações contábeis intermediárias individuais e consolidadas. 2020. Disponível em: <http://vipfiles.valor.com.br/BDEmpresas/509210.pdf>. Acesso em: 30 out. 2022.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. São Paulo: Atlas, 2007.

BAZZI, S. **Análise das demonstrações contábeis**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/150790/epub/102?code=gAmnCOj32Zt3Y/OfGsKo4ObH8ywVVTVJ07uqw9307lv9dvrH7E581Yu/5piDfh9MVGRzqT403U4t5FugFHzfAQ==>. Acesso em: 04 nov. 2022.

BOVESPA. Relatórios Estruturados - AMBEV. Disponível em: [https://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm](https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm). Acesso em: 27 out. 2022.

MEGLIORINI, E. **Custos: análise e gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/373/pdf/140?code=1QPz9hqkeRz6qxbe6fp6nFSq1p2c7YMqKGzPkkb1cXGpkgtnmNFn9lY+l+n40eaRHgBx1/dyhknXSq529lc2Zw==>. Acesso em: 20 nov. 2022.

PERÃO, C. M.; CEREDA, R. L. ATUALIZAÇÃO DE VALORES PELO IGP-M: Ambev S.A. Orientadores: Danilo Morais Doval; Antonio Donizetti Fortes. 2022. 49 f. Projeto Integrado (Graduação em Ciências Contábeis) - ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE UNIFEQB, São João da Boa Vista, 2022.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade de custos**. 5 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2018. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502621879/>. Acesso em: 16 nov. 2022.

RIBEIRO, O. M. **Estrutura e análise de balanço fácil**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015. Disponível em:<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502621879/>. Acesso em: 04 nov. 2022.

UNIFEOB. Liderando na atualidade. [S. l.: s. n.], 2022. 38 p. Ebook.

VIANA, G.; SILVA, C. D. **A análise de indicadores da empresa Ambev nos anos de 2014 a 2016**. 2017. 14f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Ciências Contábeis, Centro Universitário de Cascavel, Cascavel, 2017. Disponível em: [https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle\\_eventos/ce\\_producao/20171019-173237\\_arquivo.pdf](https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20171019-173237_arquivo.pdf). Acesso em: 05 nov. 2022.

# ANEXOS

## ANEXO A - Cálculos realizados no Excel

<https://1drv.ms/x/s!Am82OWo2ykjyiQtgweDaZv1p-5c4>