



UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
**LOGÍSTICA**

**PROJETO INTEGRADO**  
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA  
**<AMBEV>**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2019

UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
**LOGÍSTICA**

**PROJETO INTEGRADO**  
**ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA**  
**<AMBEV>**

MÓDULO GESTÃO LOGÍSTICA

GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE  
PRODUTOS – PROFª ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS – PROFª RENATA  
ELIZABETH DE ALENCAR MARCODES

ESTUDANTES:

LETÍCIA SILVA RA 1012019100130

VALTER FRANÇA RA 1012019100128

ANDERSON GUIMARAES RA 1012019100095

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2019

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....	3
3. PROJETO INTEGRADO .....	4
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS .....	4
3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA .....	7
3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA	13
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS .....	13
3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS .....	15
3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS .....	17
4. CONCLUSÃO .....	18
REFERÊNCIAS .....	21
ANEXOS .....	22

# 1. INTRODUÇÃO

Este projeto tem por objetivo melhorar a tomada de decisão e criar um diferencial competitivo no mercado através da análise e classificação de custos, e não só mais também, gerando eficiência no atendimento de exigência e apuração do custo dos produtos e dos departamentos, controle de custos de produção, melhoria de processos e eliminação de desperdícios, auxílio na tomada de decisões gerenciais e otimização de resultados.

Para que tudo isso ocorra necessário que a empresa tenha conhecimento no seu processo produtivo, isto é, ser competente e eficaz em saber analisar e classificar seus custos, gerando informações importantes na tomada de decisões administrativa. É válido dizer que com a grande concorrência global e cobrança dos empresários, as empresas têm uma responsabilidade em conseguir lucros ou rentabilidade de uma forma contínua para que ela se mantenha futuramente.

Os estoques atualmente representam um dos ativos mais importantes para as empresas e eles precisam de um monitoramento contínuo para que seus custos não se aumentem. Conclui-se que os custos refletem diretamente nos resultados para que a administração possa decidir com facilidade sobre seus cortes, preços de venda e outras ferramentas que proporcionam resultados positivos a empresa.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

AMBEV S.A. R DOUTOR RENATO PAES DE BARROS, 1017 3º ANDAR  
EDIFÍCIO CORP. PARK - ITAIM BIBI - SÃO PAULO.

AmBev foi formada através da combinação da Companhia Cervejaria Brahma e Companhia Antarctica Paulista Indústria Brasileira de Bebidas e Conexos. A

combinação das empresas ocorreu ao longo dos anos de 1999 e 2000, envolvendo a troca das ações pertencente aos acionistas controladores de ambas as companhias, por ações da AmBev. Em setembro de 2000 a Companhia passou a ser listada na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE), lançando American Depositary Receipts da AmBev em substituição aos da Brahma, negociados na NYSE desde junho de 1997. Em maio de 2002, Quilmes Industrial S.A. e AmBev, anunciaram a celebração de um contrato para integrar suas operações no Cone Sul. Em 31 de janeiro de 2003, a Companhia de Bebidas das Américas (AmBev) e a Quilmes Industrial (Quinsa) S.A. anunciaram a conclusão com êxito da sua aliança estratégica, conforme previamente anunciado. No final de 2002 e ao longo de 2003, AmBev anunciou sua entrada em diversos mercados na América Latina através de aquisições, construção de plantas e alianças permitindo à AmBev a expansão de seus negócios na Guatemala, Peru, Equador e República Dominicana. Em março de 2004, AmBev e Interbrew anunciaram um acordo para a criação da Imbev, a cervejaria número um do mundo. O grupo, combinado, após a conclusão da associação e da Oferta será a maior cervejaria em volume, com forte participação nos mercados de cerveja mais atrativos do mundo.

### **3. PROJETO INTEGRADO**

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

. **Análise de Dados:** AmBev A AmBev foi criada em 1999, a partir da fusão entre as duas maiores companhias de bebidas brasileiras na época, a Companhia Antarctica Paulista e a Companhia Cervejaria Brahma. Ambas nasceram de empresas familiares, cresceram ao longo do tempo e se tornaram grandes empresas (SILVA, 2006). Se compararmos a evolução da receita líquida da AmBev, o PIB do Brasil e a Produção de cerveja no país pode-se verificar que em 2013 a receita líquida é 23,9% maior do que

o PIB e 30% maior do que a produção de cerveja no Brasil, o que reforça o sucesso da estratégia do Grupo ao longo dos anos (AMBEV, 2014). 4.2.1. O Modelo de Distribuição da AmBev Brahma e Antarctica, concorrentes diretas no mercado nacional de cerveja, optaram por terceirizar a distribuição de seus produtos, com a finalidade de fortalecerem suas marcas regionalmente, para abastecer os mercados consumidores. As duas empresas utilizaram o maior número possível de distribuidores terceirizados, em uma estratégia chamada de “pulverização do atendimento”, onde o objetivo era possuir, ao menos, uma revenda em cada município do país (SILVA, 2006). O aumento do número de distribuidores fez com que as áreas de atuação ficassem mais restritas, tornando menor a parcela de cada uma delas no total de vendas. Esse processo fortalecia os fabricantes, porém enfraquecia grande parte dos distribuidores. Mas no momento que os pontos de venda tiveram de ter suas margens aumentadas para sustentar seus negócios, a dependência das vendas com as marcas passou a ser um problema para os fabricantes. Sendo os custos de distribuição a relação às vendas acima de 20%, o percentual chegou a representar 30% do valor final de venda dos produtos, deixando-os mais caros para o consumidor final e reduzindo a margem de lucro do fabricante (DANTAS, 2000). Em revendas grandes, o total obtido não ultrapassava 18% do valor dos produtos vendidos. A Brahma então passou a investir, na década de 90, em centros de distribuição próprios, que atuavam como uma extensão dos estoques das fábricas. Estes dariam lugar aos Centros de Distribuição Direta (CDD), sendo o primeiro destes inaugurado em 1996 (SILVA, 2006). Com a fusão das companhias Brahma e Antarctica, que ocorreu no ano de 1999, surgiram mudanças nas características do sistema de distribuição. Esta fusão buscou reduzir os custos, através de ganhos em escala nos processos logísticos. Também permitiu o atendimento de grandes clientes de forma direta. Com isto, parte do valor agregado que ficava com os distribuidores pôde ser incorporado pela AmBev (VASCONCELOS, 2004). Após a fusão, a empresa optou por estruturar sua área de distribuição através de uma combinação de Centros de Distribuição Direta e Revendas. Este novo conceito de distribuição possibilitou uma maior ocupação dos veículos de entrega, aumentou do número de volumes entregues por ponto de venda e otimizou as rotas. Estes fatores possibilitaram economias nos custos através da diminuição da frota e equipe necessária para realizar as entregas, bem como a redução dos custos variáveis relevantes nas operações de entrega (SILVA, 2006).

**Os Centros de Distribuição Direta (CDD)** da AmBev A diminuição do número de vendas foi oposta em relação ao número de Centros de Distribuição Direta. Após a reestruturação das áreas de atendimento e aumento do volume médio distribuído, a estrutura de distribuição direta também sofreu reduções. Houve diminuição na quantidade de CDDs até o ano de 2003, voltando a crescer em 2005, mas o volume médio distribuído pelos CDDs aumentou no mesmo período (SILVA, 2006). Esta estratégia vem de encontro com a importância e a possibilidade de sucesso através do uso correto dos conceitos logísticos (DANTAS, 2000), pois em consequência da estratégia adotada, o volume médio distribuído pela rede de distribuição AmBev (vendas e CDDs) aumentou 137% quando comparados os anos 2005 e 2000. No entanto, nota-se que enquanto o volume distribuído pela rede própria passou a representar 49% do total vendido pela companhia, o volume das vendas foi consideravelmente reduzido para 51% do total, já que em 2000 respondia por 77% (SILVA, 2006). Analisando os resultados da AmBev de 2002 a 2013 (AMBEV, 2014), pode-se constatar que o número de distribuidores terceirizados vem diminuindo ao longo dos anos, em contra partida, o número de distribuição direta está crescendo. Nota-se também que a receita líquida acompanha o aumento da distribuição direta. A ideia é de que os intermediários não agregam valor como um todo à cadeia de modo a torná-lo competitiva (VIEIRA et al., 2003).

**Análise de Resultados Conforme Lima et al. (2013)** distribuir diretamente não é comum nos canais para produtos industriais. Estes normalmente se utilizam de atacadistas, revendedores ou agentes. No caso da AmBev, esta adota a distribuição direta, onde o mercado varejista é atendido através de centros de distribuição que atuam como uma extensão das fábricas (KOTLER, 1999). Marques (2000) ressalta a redução de custos logísticos que a implantação deste modelo traz, pois, a margem de lucro que anteriormente era perdida na venda do produto para os distribuidores, que retiravam os lotes diretamente nas fábricas, passou a pertencer a própria AmBev. Isso pode implicar também em redução do custo repassado ao cliente final. Como a competição atualmente é entre as cadeias de suprimentos das quais as organizações fazem parte (KUMAR; NAMBIJAJAM, 2013), a implantação de CDs próprios também trouxe mais controle sobre a cadeia de distribuição. Neste modelo a equipe que realiza este processo é composta e gerenciada pela própria empresa fabricante. Entretanto, este método de distribuição apresenta barreiras para sua implantação. A principal a se considerar é o

custo, pois como a empresa está iniciando suas atividades no estado de São Paulo, a demanda pelo produto pode não ser suficiente para que a empresa custeasse um CDD. Faria e Costa (2005) chama a atenção para a questão da análise de custos de logística não ser algo fácil de obter com os tradicionais relatórios contábeis das empresas. O que há, portanto, é uma percepção de um alto custo envolvido na distribuição direta, e por isso a empresa estudada opta por terceirizar sua distribuição. O Quadro 1 apresenta uma comparação entre os modelos de distribuição direta e via distribuidores terceirizados, do ponto de vista qualitativo.

Quadro 1 – Comparativo entre modelos de distribuição.

Características	Modelo de Distribuição	
	Direta	Terceirizada
Investimento Fixo	Alto	Sem investimento fixo
Custo Unitário	Alto, se o volume for baixo. Baixo, se o volume for alto.	Baixo: paga-se apenas pelo espaço utilizado
Conhecimento de Custos	Complexo	Simple
Controle Administrativo	Alto	Baixo
Flexibilidade	Alta	Baixa
Equipe de Vendas	Própria (total controle)	Terceirizada (sem controle)
Processo Logístico	Complexo	Simple
Relacionamento com o cliente	Alto	Baixo

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

### 3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

#### 1. Planejamento de vendas e operações

Por trás de todo resultado positivo há um planejamento envolvido. Portanto, para que sua empresa se mantenha competitiva, faça um bom planejamento, mantenha a organização e o controle da sua operação e defina uma estratégia comercial em sintonia com suas estratégias de logística.

Existem etapas básicas para guiá-lo ao caminho certo. Algumas delas são:

- **Atualização de dados:** é o primeiro passo na elaboração de um planejamento eficaz, seja para aplicar um processo totalmente novo na empresa ou para fazer uma reestruturação da sua cadeia de suprimentos. Essa atualização de dados deve ser sempre realizada no fechamento mensal das vendas ou outro período mensurável definido. Analisar dados de um momento anterior ajuda a melhorar as vendas futuras.
- **Planejamento de demanda e vendas:** é a previsão de vendas. O objetivo aqui é elaborar um plano de vendas que indique o que realmente sua loja está disposta a oferecer ao mercado em determinado período com base na combinação de previsões estatísticas obtidas através de um histórico e outras informações fornecidas pela equipe de vendas, por exemplo.
- **Planejamento de produção e suprimentos:** essa atividade é essencial na definição dos níveis desejados de estoque para cada família de produtos existente no portfólio da sua loja.
- **Reunião para dar início às ações:** é uma reunião para formalizar o planejamento e disseminá-lo para toda a empresa. É de extrema importância que todas as equipes estejam alinhadas para que o planejamento seja seguido à risca e os resultados não fujam do esperado de maneira negativa.

## 2. Controle de estoque

Não é novidade que fazer o devido controle de estoque seja um aspecto crucial para a uma empresa. Mas, à medida que suas vendas aumentam e o mercado muda, é preciso acompanhar o dinamismo para se manter competitivo. Rever técnicas e modelos aplicados anteriormente pode ajudar o seu negócio a dar um salto.

De nada adianta vender mais se a sua empresa não está preparada para atender uma demanda maior.

Além de permitir ter a quantidade certa de itens no momento certo, levando em consideração períodos sazonais de vendas – como datas comemorativas e Black Friday, o controle eficaz de estoque reduz as chances de perdas, extravios e erros administrativos, como diferenças no número de produtos que constam no estoque físico e no sistema utilizado para o controle.

### 3. Embalagem e empacotamento

Investir em diferenciais na embalagem dos seus produtos é uma das estratégias de logística fundamental na redução de custos e na experiência do cliente.

Uma boa embalagem abre precedentes para que um consumidor fale da sua experiência com a marca para outras pessoas. Isso pode gerar reconhecimento para o e-commerce e, conseqüentemente, atrair ainda mais clientes por meio do marketing boca a boca.

Mas, além da questão visual, não deixe de lado os custos que a embalagem gera para o seu negócio. Aposte na simplicidade vinculada à qualidade e crie uma relação de confiança com seus fornecedores. Essa pode ser a chave para conquistar preços mais competitivos e, a partir disso, o leque de possibilidades para se destacar no mercado só tem a aumentar.

### 4. Frete

Uma pesquisa realizada pelo Business Insider revelou que a razão que levou 58% dos entrevistados a desistirem de uma compra foi a discrepância entre o valor do produto e o valor final da transação, incluindo o envio.

O fato de o preço do frete ser decisivo para a conversão não implica dizer que a sua loja deve oferecer frete gratuito.

Isentar o frete requer um planejamento minucioso, enquanto algumas boas práticas podem ajudar na precificação de um frete mais competitivo, como:

- **Avaliar o perfil das encomendas:** possibilita identificar, por exemplo, as regiões com mais frequência de envios, o que permite a negociação com diferentes parceiros logísticos para obter melhores preços em destinos específicos
- **Conhecer as políticas e o preço de frete da concorrência:** consultar o preço e os prazos da concorrência para basear suas metas e a negociação com transportadoras é uma tarefa acessível e permite que você saiba até que ponto é possível mexer no seu custo de frete para se manter competitivo
- **Atualizar suas tabelas de frete constantemente:** não estagne o preço de frete, faça constante melhorias, pois o mercado é constante e sempre é possível rever algo que

possa gerar melhorias nesse aspecto.

## **5. Logística reversa**

O processo de logística reversa tem impacto direto nas vendas do e-commerce. Segundo pesquisa realizada pelo Invesp, ao menos 30% de todos os itens comprados online são devolvidos. No entanto, 92% dos consumidores entrevistados disseram que não desistiriam de comprar da loja novamente se o trâmite de devolução do produto fosse simples.

Para que não ocorram “surpresas” na hora que o cliente receber o produto, o ideal é apresentar no site o máximo de detalhes possível sobre cada item, como cor, tamanho, funcionalidade, entre outras especificidades que sejam importantes para o conhecimento do consumidor.

- Apresente as características do produto no e-commerce.
- Tenha uma política de troca descomplicada.
- Monitore a incidência de devolução.
- Efetue um planejamento eficaz.
- Tenha um atendimento qualificado.

Em caso de devolução, cumprir os prazos e ter um bom parceiro logístico faz toda a diferença.

## **6. Última milha logística**

Essa etapa é uma das que mais exigem atenção, pois é o momento decisivo para medir a qualidade de uma empresa na visão dos consumidores. No entanto, muitas vezes é a menos eficiente no transporte de encomendas e compreende até 28% do custo total da entrega.

Por isso, a tecnologia é essencial para dar visibilidade, controle e flexibilidade ao processo da última milha. Mas a tecnologia por si só é apenas uma ferramenta, pessoas e processos eficazes são responsáveis por impulsionar os resultados. Para conseguir

isso, os varejistas precisam do controle em tempo real dos envios para maximizar as vendas e reduzir os custos logísticos o máximo possível.

## **7. Recepção e expedição de produtos**

Em e-commerces, a expedição de mercadorias assume um papel estratégico porque lida diretamente com o tempo de processamento dos pedidos e com problemas que podem ser evitados antes do transporte – como trocas de produtos por erros no *picking*, por exemplo. Fatores que impactam diretamente a satisfação do cliente final.

Nessa etapa é muito importante ter um checklist bem definido com os seguintes passos:

- Gerar *picking list* e separar produtos.
- Separar pedidos.
- Montagem de kits.
- Embalar e etiquetar o produto.
- Agrupar os pedidos por transportadora.

Depois de postar os itens, basta rastrear as encomendas pelo código gerado pelo parceiro logístico e se certificar de que os produtos cheguem ao consumidor final dentro do prazo estabelecido.

## **8. Avalie a possibilidade de exportar seus produtos**

Apostar na exportação pode ser uma maneira de tornar sua empresa mais competitiva em escala nacional e internacional, aumentar a produtividade e impulsionar sua imagem.

Após realizar uma pesquisa de mercado e definir para onde e o que exportar, a empresa terá então que lidar com questões burocráticas.

O processo de exportação não é um processo feito de um dia para o outro. É necessário haver um preparo, dedicação, inteligência e, muitas vezes, mão de obra especializada.

Ter pensamento de longo prazo e estabelecer uma estratégia inteligente de exportação

pode levar seu produto para qualquer lugar do mundo.

## **9. Experiência de pós-venda**

Para testar a eficácia de tudo que vem aplicando no processo logístico da sua empresa e no serviço como um todo, faça uma pesquisa de satisfação com o cliente para saber como foi a experiência dele para, a partir disso, observar o NPS (Net Promoter Score) em que é atribuída uma nota de 0 a 10 para o serviço como um todo.

Mas, o pós-venda não se restringe à nota intitulada a sua empresa. Os clientes fiéis, aqueles que deram notas de 9 a 10 no NPS, são um importante canal de divulgação da marca, pois ainda que sejam introduzidos novos métodos, o marketing boca a boca se consagra como eficiente, já que está comprovado que consumidores confiam muito mais em indicação de amigos e familiares do que qualquer outro canal.

## **10. Otimização da cadeia de suprimentos**

Com uma gestão de cadeia de suprimentos eficiente é possível identificar diversos pontos de atenção e fatores que podem ser otimizados em sua operação.

O objetivo é garantir uma cadeia mais produtiva e rápida, reduzindo gastos e mantendo a qualidade do serviço vinculada às necessidades do consumidor.

Confira abaixo algumas formas de melhorar a cadeia de suprimentos do seu negócio:

- Faça o mapeamento de todos os processos atuais.
- Compartilhe informações com fornecedores.
- Garanta a integração entre as áreas.
- Aposte em um único sistema para gerir a cadeia de suprimentos.

Investir na logística como diferencial competitivo vai muito além do operacional.

Aposte na tecnologia para atender as expectativas cada vez mais urgentes do consumidor e não apenas da empresa. Uma logística mais rápida, flexível, econômica e precisa é o que vem definindo o sucesso de um negócio.

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

Parte importante do desenvolvimento dos funcionários, os treinamentos foram uma das prioridades em 2017, ano em que fizemos um investimento recorde, com o maior número de treinamentos na nossa história. Como principal plataforma de viabilização de treinamentos, temos a Universidade Ambev (mais informações a seguir). No geral, houve aumento de 14% no número de participantes em treinamentos, em comparação com 2016, e aumento de 56% em horas de treinamento por participante. Universidade Ambev Com o intuito de contribuir de maneira efetiva na formação da Nossa Gente, contamos com a Universidade Ambev, pela qual destinamos, em 2017, aproximadamente R\$ 41 milhões ao desenvolvimento de nosso time. Os treinamentos são divididos entre os eixos Cultura, Liderança, Funcional e Método e atendem a todas as categorias funcionais da Companhia.

Em 2017, a Universidade Ambev consolidou e ampliou seus treinamentos de método, de lideranças e técnicos de Supply, Suprimentos e Marketing. Além disso, criamos novos treinamentos, como a Beer Academy, que propaga o nosso conhecimento cervejeiro para todas as áreas ao ensinar a história da cerveja, seus ingredientes e o processo produtivo para a nossa liderança. No ano, podemos destacar ainda: Nos programas de belts, foram formados 596 colaboradores. Nos treinamentos de liderança, foram formados 741 líderes. Nos treinamentos técnicos nas nossas cervejarias, foram impactados 560 supervisores e 2.576 operadores.

## **3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS**

Em resumo, a utilidade de separar os custos em diretos e indiretos refere-se à preocupação em avaliar o nível de precisão ao qual um item de custos está associado e mensurado em relação a uma entidade objeto de custeio específica. Quanto mais direto é um custo, maior a precisão da sua mensuração e vice-versa.

## **Fixos e variáveis**

O comportamento dos custos em relação ao volume permite analisar as variações nos custos totais e unitários em relação a diferentes volumes de produção. Os custos podem ser genericamente classificados quanto a variabilidade em:

\* **Fixos:** são custos que, em determinado período de tempo e em certa capacidade instalada, não variam, qualquer que seja o volume de atividade da empresa. Existem mesmo que não haja produção. Podem ser agrupados em: custo fixo de capacidade - custo relativo às instalações da empresa, refletindo a capacidade instalada da empresa, como depreciação, amortização etc.; custo fixo operacional - relativo à operação das instalações da empresa, como seguro, imposto predial etc. Exemplos clássicos de custos fixos podem ser apresentados por meio dos gastos com aluguéis e depreciação - independentemente dos volumes produzidos, os valores registrados com ambos os gastos serão os mesmos. É importante destacar que a natureza de custos fixos ou variáveis está associada aos volumes produzidos e não ao tempo. Assim, se uma conta de telefone apresenta valores diferentes todos os meses, porém não correlacionados com a produção, esses gastos devem ser classificados como fixos - independentemente de suas variações mensais. Os custos fixos possuem uma característica interessante: são variáveis quando calculados unitariamente em função das economias de escala;

\* **Variáveis:** seu valor total altera-se diretamente em função das atividades da empresa. Quanto maior a produção, maiores serão os custos variáveis. Exemplos óbvios de custos variáveis podem ser expressos por meio dos gastos com matérias-primas e embalagens. Quanto maior a produção, maior o consumo de ambos. Assim como os custos fixos, os custos variáveis possuem uma interessante característica: são genericamente tratados como fixos em sua forma unitária;

\* **Semifixos:** correspondem a custos que são fixos em determinado patamar, passando a ser variáveis quando esse patamar for excedido. O gráfico seguinte ilustra um custo fixo, representado pela conta mensal do abastecimento de água. Quando o consumo é inferior a um patamar definido pela empresa fornecedora do serviço, a conta é faturada

de acordo com o patamar (por exemplo, 10 M3). Quando o consumo excede o valor do patamar, o valor cobrado torna-se variável de acordo com o consumo;

**\*Semivariáveis:** correspondem a custos variáveis que não acompanham linearmente a variação da produção, mas aos saltos, mantendo-se fixos dentro de certos limites. Exemplo de custos semivariáveis podem ser apresentados por meio dos gastos com contratação e pagamento de supervisores ou referentes ao aluguel de máquinas copiadoras. Dentro de certos limites, como o número de funcionários sob supervisão ou quantidade de cópias realizadas, os gastos são fixos. Quando o patamar é excedido, porém, os gastos variam, assumindo um novo patamar.

É importante destacar que algumas classificações de custos podem variar de empresa para empresa. Por exemplo, gastos com energia são quase sempre classificados como variáveis - aumentos dos volumes de produção estão associados a aumentos nos níveis consumidos de energia elétrica. Os custos com energia, porém, podem ser classificados como custos diretos de produção de produtos intensivos em energia, como lâminas de alumínio, produtos metálicos em geral e vidros, como custos indiretos nos demais produtos - que geralmente consideram como custos diretos apenas os gastos com matérias-primas, embalagens e materiais diretos.

De forma similar aos custos, as despesas também podem receber esta classificação:

- **Despesas fixas:** não variam em função do volume de vendas. Exemplo: aluguel e seguro das lojas;
- **Despesas variáveis:** variam de acordo com as vendas. Exemplo: comissões de vendedores, gastos com fretes.

### 3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS

Os custos fixos são aqueles cujos valores totais independem da quantidade produzida, ou seja, não sofrem variação em razão do volume de produção. Eles podem ser ainda repetitivos e não repetitivos. Repetitivos quando seu valor se iguala em vários períodos, é caso do aluguel da fábrica, e da depreciação de equipamentos, cujos valores normalmente se mantêm inalterados. Não repetitivos quando seu valor se difere em cada ano, muito embora não dependa da quantidade produzida, como o caso dos gastos com manutenção, cujos valores costumam sofrer alterações a cada mês. Enquanto que os custos variáveis são aqueles que os seus valores totais variam de acordo com a quantidade produzida, proporcionalmente. É de grande importância notar que a classificação dos custos em fixos e variáveis leva em consideração em unidade de tempo, o valor total de custos com um item nessa unidade de tempo e o volume de atividade. Não se trata como no caso da classificação de diretos e indiretos de um relacionamento com a unidade produzida. Por outro lado, a divisão de fixos e variáveis tem outra característica importante: considerando a relação entre período e volume de atividade, não se esta comparando um período com outro.

Exemplo:

**Custos Fixos:**

Depreciação;

Aluguel da fábrica;

Impostos prediais da fábrica;

Seguro da fábrica;

Manutenção da fábrica;

Mão de obra indireta.

**Custos Variáveis:**

Matéria primas;

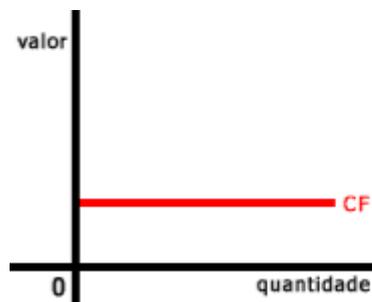
Embalagem ou outros materiais diretos;

Mão de obra direta;

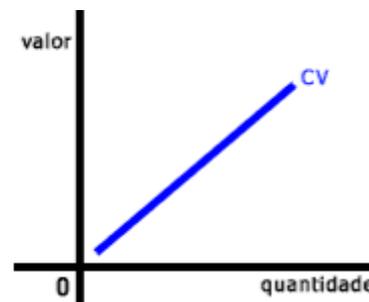
Energia elétrica consumida na fábrica;

Materiais indiretos.

### Custo fixo



### Custo variável



## 3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS

Geralmente os custos diretos referem-se aqueles apropriados diretamente a cada produto fabricado, sem necessidade de rateios ou estimativas e podem perfeitamente ser identificados na composição do custo de produto. Os custos indiretos se referem ao contrario ou são aqueles apropriados aos produtos fabricados mediante rateios ou estimativas, por não podem ser identificados de forma precisa na composição dos custos dos produtos. A classificação dos custos em diretos e indiretos diz respeito à relação dos custos com os produtos fabricados, isto é, se podem ou não ser identificados, objetivamente, na composição dos gastos com a fabricação de cada produto. Quando estes custos podem ser identificados eles são diretos, se não são indiretos. Vale a pena ainda manifestar que alguns custos são indiretos em relação ao produto, mas diretos em relação ao departamento de produção no qual estão vinculados. No caso de uma máquina utilizada por determinado departamento, sua depreciação é custo indireto dos produtos fabricados e diretos do departamento em questão, uma vez que apenas ele usa a máquina.

**Exemplo:**

**Custos Diretos:**

Matérias-Primas;

Embalagens e outros materiais diretos;

Mão de obra direto.

**Custos Indiretos:**

Aluguel de Fábrica;

Imposto predial da fábrica;

Manutenção da fábrica;

Depreciação;

Diretos indiretos;

Mão de obra indireta;

Energia elétrica.

## **4. CONCLUSÃO**

O princípio fundamental da análise e classificação de custos é garantir a comparação das informações e permitir conhecimento da capacidade da empresa. A perfeita aplicação dos métodos e conhecimentos dos custos dá uma grande garantia de que a empresa pode obter lucros. Os critérios não são uniformes em relação às demais empresas, ou seja, cabe a cada uma delas critérios que lhe faz a opção em ser lucrativa. Seria importante fazer quaisquer prognósticos de rentabilidade se não existisse a análise de custos. Pois os investidores buscam sempre assegurar que não

estão arriscando e sim planejando seus rendimentos futuros e equivalentes. A garantia de lucratividade de uma empresa pode ser estar na construção de seu planejamento, na condução de políticas de custos e na forma que analise seus relatórios de custos. As empresas devem desenvolver um negócio planejando, independentemente de ramo de atuação ou de tamanho, ficou aprovado que o conhecimento de real capacidade e agilidade em mensurar esse potencial é que os objetivos almejados sejam alcançados. As expectativas e fracassos nos negócios são menores quando as providências são tomadas com base em análise competentes para demonstrar onde e quando os prejuízos podem ocorrer. O mercado é competitivo e atitudes responsáveis acompanhadas de técnicas apropriadas permitem as empresas desenvolverem de forma rentável suas atividades. As estratégias devem reservar um espaço para a análise de custos do negócio e valor do retorno. Quando se tem um controle de investimento e de retorno, o negócio apresenta-se preparado para desafios, aproveitando suas oportunidades e suportando suas ameaças, conhecendo suas forças e fraquezas e tende a tornar-se muito mais eficaz. É convém que os administradores direcionem o planejamento da empresa e todas as diretrizes para a lucratividade tornando a análise de custos uma ferramenta insubstituível. Assim podemos afirmar que um dos principais e mais importantes meios de controle de que dispõe a administração é a contabilidade de custos. Esta, entretanto, através da escrituração, registra os fatos após sua ocorrência, enquanto outros meios de controle são utilizados para constatar a ocorrência no momento em que ela se verifica, existindo ainda aqueles que preveem a ocorrência do fato por antecipação. Com uma análise e classificação dos custos, os controles internos tenderão a ser eficaz e eficiente o que faz com que a empresa alcançará suas metas almejadas. Diante da crescente competitividade em vários segmentos de mercado, aumenta de forma proporcional a pressão diária sobre os gestores, pela tomada de decisões, contudo, estas devem ser rápidas e eficazes. Pode ser avaliado que a informação no que tange o ambiente interno e externo das empresas como uma ferramenta fundamental, pois será através dela que os dados serão analisados e canalizados para a devida finalidade, ou seja, a maior lucratividade com o menor custo, ou um custo controlado. Nota -se também que a formação de preço requer conhecimento de todos os custos que envolvem este fator. Finalizando que foi através da revisão

literária constatou-se, para que um sistema de custos forneça as informações necessárias e confiáveis, além de precisas sobre a composição de custos dos produtos, fornece aos gestores subsídios suficientes e de fundamental importância para a tomada de decisões, principalmente quando a organização utiliza esta informação para obter vantagem competitiva em relação a sua concorrência. Para que uma empresa se mantenha competitiva numa economia globalizada, essencial o gerenciamento e controle de um amplo leque de fatores que conduzem ao sucesso. Essa exigência requer um sistema de gestão de performance habilitado a visualizar os processos de negócio de diferentes perspectivas. Executivos, gestores e técnicos estariam bem preparados para a gestão tendo à disposição um sistema abrangente que incorpore modelos de medição com capacidade para suportar processos estratégicos e operacionais que avaliem perspectivas de curtos e longos prazos, financeiros e não financeiros, externas e internas, com medições orientadas a funções ou processos. Uma gestão eficiente da performance deve identificar, recolher, armazenar, analisar e distribuir informação crítica para agregar valor ao negócio de forma plena e constante, assegurando que acionistas, clientes, empregados e outros parceiros obtenham um ganho permanente e cada vez mais expressivo. Uma vez estabelecida essa meta, para que possa controlar e gerenciar o valor a ser adicionado ao negócio, o gestor precisa contar com meios que o auxiliem a mensurar a origem da receita e dos custos. Nesse aspecto, cabe à contabilidade de custos, atendendo ao princípio da Causação, estabelecer os critérios e as técnicas que permitam identificar, mensurar e conseqüentemente incorporar os agregados de valores, que são em última análise os portadores finais de custos, eliminando os custos desnecessários, e, sobretudo fornecendo informações de forma tempestiva, para a tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

GRACIOSO, Francisco. O jeito AmBev. Disponível em: . Acesso em 30 ago. 2009.

HIGUTHI, Michelle R. AMBEV- Antecedentes da fusão. Disponível em : Acesso em 29 ago. 2009.

NOVAES, A. G.; Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição. 2ª ed. São Paulo: Ed. Campus, 2004.

## ANEXOS



- PRESENTE EM 19 PAÍSES
- 32 CERVEJARIAS E 2 MALTARIAS NO BRASIL
  - 30 MARCAS DE BEBIDA
- 35 MIL COLABORADORES NO BRASIL
- 100 CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO DIRETA E 6 DE EXCELÊNCIA NO BRASIL