



UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
PROCESSOS GERENCIAIS

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA
<AMBEV>

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2021

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
PROCESSOS GERENCIAIS

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

<AMBEV>

MÓDULO PROCESSOS GERENCIAIS

GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE
PRODUTOS – PROF^a ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

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

ESTUDANTES:

Ceila Bianca D. Ferreira, RA 1012021100402

Edmilza Ap. Elidio Janizelo, RA 1012021100517

Fabricio Diaferia, RA 1012021100059

Mary Regina Onishi Del Col, RA1012021200041

Tatiana Junqueira, RA 1012020100214

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	6
3. PROJETO INTEGRADO	7
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	7
3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA	7
3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA	8
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	9
3.2.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS	9
3.2.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO	9
4. CONCLUSÃO	11
REFERÊNCIAS	12
ANEXOS	13

1. INTRODUÇÃO

A proposta deste trabalho é abordar os princípios das disciplinas Gestão de Cadeia de Valor de Orçamento de Produtos e Gestão Estratégica de Custos, por meio de uma pesquisa avançada sobre uma companhia inovadora, conciliando métodos para alavancar sua qualidade no produto servido.

A empresa escolhida para o estudo foi a COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS-AMBEV, esta que possui destaque no mercado brasileiro, desde 2000 dada a fusão da Antarctica com a Brahma, especificamente no setor de bebidas, que atualmente é líder do mercado de cervejas.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS-AMBEV ,portadora do CNPJ 07.526.557/0001-00,foi criada através da combinação das marcas Cervejaria Brahma e Cervejaria Antarctica Paulista ,essa fusão ocorreu entre 1999 e 2000,dada a oportunidade a seus acionistas controladores de trocar suas participações de ambas empresas,vêm exercendo atividades de fabricação de cervejas ,refrigerantes,bebidas não carbonatadas e sem álcool.

Conta com um time de cerca de 40 mil funcionários,dos quais 26 mil só no Brasil,empregando aproximadamente mais de 5 milhões de pessoas,e atualmente tem mais de 30 cervejarias e assim se tornou sinônimo de líder de vendas no ramo, também conta com a participação de fornecedores, de todos os cantos do Brasil, além dos internacionais , além das fábricas de abastecimento de malte,garrafas de vidro, rótulos para o Brasil e rolhas.

Atua em três pilares: na política de consumo responsável de todos os seus produtos,projetos ambientais e o comprometimento nas áreas em que estão localizadas.

3. PROJETO INTEGRADO

Abordaremos a seguir os meios pelos quais desenvolvemos etapas fundamentais que contribuem com o sucesso da empresa.

3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

A cadeia de valor é um modelo estratégico que ajuda a determinar quais atividades internas ou externas de uma empresa criam valor para os clientes e resultam em vantagem competitiva, conforme descrito na figura 1 (Michael Porter, 1990).

Nascida em 1999, com a união entre as centenárias Cervejaria Brahma e Companhia Antártica. Contudo a nossa história começou muito antes, quando ainda éramos duas cervejarias na década de 1880: a Companhia Antártica Paulista e a Manufatura de Cerveja Brahma & Villeger & Companhia (SILVA, 2006).

Todas as etapas de produção são rigorosamente fiscalizadas, analisadas e, se aprovadas, concluem o processo de fabricação. Isso justifica o sabor inigualável de cada produto que disponibilizamos, tornando uma experiência única, fidelizando nossos clientes, e assegurando que novos clientes desejem experimentar, de geração em geração, vai construindo memórias nas reuniões de famílias, na roda de amigos, na praia ou no restaurante, no futebol, estamos com nosso clientes nos melhores momentos e até hoje seguimos crescendo para unir forças e fortalecer os vínculos.

Atualmente, a Ambev tem mais de 50 mil funcionários, dos quais aproximadamente 31 mil só no Brasil, todos por um mesmo objetivo: construir um mundo melhor. Porque por trás de cada rótulo, tem muitos talentos se desenvolvendo para levar muita qualidade e autenticidade em cada cerveja,

nos nossos projetos de tecnologia e inovação e em cada iniciativa do #AlémDosRótulos.

Com a finalidade de fortalecerem as suas marcas de forma regional, as concorrentes Brahma e Antarctica optaram por terceirizar a distribuição de seus produtos, utilizando do maior número de distribuidores terceirizados, chamada de “pulverização de atendimento”, tendo o objetivo de possuir revendas em todos os municípios do país.

Na década de 90, a Brahma então passou a investir em centros de distribuição próprios, que atuavam como uma extensão dos estoques das fábricas, em 1996 foi inaugurado o primeiro Centro de Distribuição Direta. Em 1999 com a fusão da Brahma e Antarctica, surgiram mudanças no sistema de distribuição. Após a fusão, a empresa estruturou sua área de distribuição através de uma combinação de Centros de Distribuição Direta e Revendas, possibilitando uma maior ocupação dos veículos de entrega, otimizando as rotas e aumentando o número de volumes entregues por ponto de venda.

Com a reestruturação, a estrutura de distribuição direta sofreu reduções, havendo diminuição de CDDS por um período de 2003 a 2005, porém aumentando o volume distribuído pelas CDDs. Em 2000 as revendas eram responsáveis por 77% da distribuição, reduzindo esse número para 51% em 2005, porém em virtude das estratégias adotadas no período o volume médio de distribuição da AmBev aumentou 137%.

A AmBev adota a distribuição direta, onde os centros de distribuição atuam como uma extensão das fábricas atendendo o mercado varejista. Esse modelo reduz os custos logísticos, pois a margem de lucro passou a pertencer a própria AmBev, o que pode gerar até redução para o cliente, por ser gerenciada pela própria fabricante essa implementação trouxe mais controle sobre a cadeia de distribuição.

Em 2016, nossas pesquisas apontaram um índice de 80% de clientes satisfeitos. Em 2017, o índice avançou para 89%.

3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

Para uma boa criação de uma estratégia em logística é necessário um bom planejamento de modo a permitir que a empresa alcance seus objetivos de custo, nível de serviço e satisfação do cliente, em um mercado que funciona de forma dinâmica, o grande objetivo das estratégias de distribuição e logística é garantir a disponibilidade de recursos em quantidades ideais e em seus devidos locais, sempre que necessário, a fim de manter a operação em pleno funcionamento, para que isso seja possível, muitas vezes é necessário que haja a otimização de diferentes processos, de modo a garantir a rentabilidade e lucratividade na execução dessas operações.

Resumidamente, a principal função dessas estratégias, é aumentar ao máximo a qualidade do serviço prestado ao cliente, reduzindo ao mínimo possível o custo desse serviço para a empresa

Podemos seguir algumas estratégias para alcançar esse objetivo por exemplo:

1 – Monitoramento de indicadores de desempenho:

O monitoramento ativo dos indicadores de desempenho, permite avaliar, de forma objetiva, os processos mais importantes que ocorrem em uma empresa. Por meio dessa análise, é possível identificar pontos que necessitam de melhorias e corrigi-los, tornando a empresa cada vez mais eficiente e competitiva.

Alguns indicadores importantes neste sentido são:

- Percentual de Entregas Realizadas no Prazo ou On-Time Delivery (OTD);
- Pedido Perfeito ou On-Time & In-Full (OTIF);
- Tempo de Ciclo do Pedido ou Order Cycle Time (OCT);

- Acuracidade do Inventário;
- Índice de Atendimento do Pedido ou Order Fill Rate (OFR).

2 – Organização dos centros de distribuição e monitoramento de inventário:

Manter os centros de distribuição organizados é uma boa maneira de otimizar o tempo gasto e aumentar a produtividade do setor, pois proporciona mais agilidade na separação de pedidos.

Além disso, essa organização também facilita o monitoramento do inventário, prática essencial para garantir a disponibilidade de produtos para suprir as demandas do mercado.

3 – Investimento em tecnologia:

É praticamente impossível falar sobre estratégias de distribuição e logística sem mencionar os benefícios do uso da tecnologia neste setor.

A automatização de processos burocráticos na rotina das empresas pode proporcionar diversos benefícios, como uma maior agilidade na execução de processos, aumento da produtividade e a redução de custos com mão de obra.

4 – Aprimoramento da qualidade de atendimento:

Manter um bom relacionamento com os clientes, por meio da prestação de um serviço de qualidade, com um frete rápido, a um custo acessível e que chega conforme combinado, certamente contribui para sua satisfação, sendo um grande diferencial no mercado.

Uma boa estratégia nesse ponto é fazer pesquisas de satisfação, buscando entender como foi a experiência de compra do consumidor, desde o primeiro contato, até o recebimento do produto em sua casa. Isso poderá gerar dados extremamente valiosos, que servirão para implementar melhorias no serviço.

5 – Automatize tudo o que for possível!

Como você já deve saber, os processos logísticos envolvem diversas plataformas e setores. Com esse grande número de variáveis envolvidas, a ocorrência de erro humano em algum ponto do processo acaba sendo inevitável.

É justamente por isso que dentre as estratégias de distribuição e logística está a automatização desses processos.

Não importa o tamanho de sua empresa, o investimento contínuo em automação é fundamental para um crescimento sólido, além de agilizar processos e reduzir os riscos de erros que podem prejudicar o serviço prestado.

O investimento na logística de sua empresa deve ser avaliado não só na parte operacional, mas também na tecnologia, uma logística mais rápida, flexível, econômica e precisa é o que vem definindo o sucesso de um bom negócio.

3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA

Para estar em total controle do seu processo produtivo e sua capacidade de produção, a empresa AMBEV está constantemente aprimorando seus processos para redução de custos e maior sustentabilidade para a sociedade, e conta com um grande investimento em treinamentos para sua equipe.

Nos últimos 15 anos, a cervejaria reduziu em mais de 45% o consumo de água, chegando à marca de 2,86 Litros de água, para cada litro de cerveja produzida, provindos de seu efeito de gestão e de tecnologia engajada.

As embalagens circulares a cervejaria Ambev foi pioneira no Brasil ao criar, em 2012, a primeira garrafa PET feita com material 100% reciclado, hoje a embalagem 100% reciclada é usada em mais de 50% das garrafas PET de Guaraná Antarctica vendido pela Cervejaria.

O controle de seus insumos desde a produção na agricultura a entrega do produto final para o consumidor com toda certeza impacta positivamente nos custos de sua

produção, conseguindo manter a qualidade e consolidando o mercado para os produtos.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A Ambev registrou lucro líquido ajustado de R\$ 2,9627 bilhões contra R\$ 1,3726 bilhão no segundo trimestre de 2020, alta de 115,9% na base de comparação. Para o primeiro semestre de 2021, o lucro foi de R\$ 5,7247 bilhões contra R\$ 2,6004 bilhões no mesmo período do ano passado, ou alta de 120,1%. Essa linha do resultado teve um impacto positivo de um crédito tributário de R\$ 1,6 bilhão, contabilizado no balanço. A Ambev explica que o número é resultado da decisão do Supremo Tribunal Federal (STF) de considerar inconstitucional a inclusão do ICMS na base de cobrança do PIS/Cofins.

Ainda segundo InfoMoney, o lucro antes de juros, impostos, depreciações e amortizações (Ebitda) ajustado do trimestre foi de R\$ 5,289 bilhões, um avanço reportado de 58%, e orgânico de 24%.

A receita líquida da empresa foi de R\$ 15,711 bilhões no trimestre, em alta de 35,3% ante os R\$ 11,615 bilhões entre abril e junho de 2020. Segundo a empresa, a receita foi impulsionada pelo desempenho do volume e pelo crescimento da receita líquida por hectolitro (ROL/hl) de 14,5%. A receita líquida cresceu 28,5% no Brasil.

A Ambev destaca que no período, continuou a registrar crescimento nos volumes em 19,0% ante o segundo trimestre de 2020 e 8,0% ante o mesmo período de 2019, com 7 dos 10 principais mercados já crescendo acima de igual etapa de 2019. “A receita líquida cresceu 36,2% e a ROL/hl 14,5%, impulsionada por iniciativas de ‘premiunização’, inovação e gestão de receita.

Nossas marcas acima do core continuam ganhando relevância em nosso portfólio em 5 dos principais mercados em que atuamos” diz a companhia.

3.2.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS

Demonstrativo de valor econômico gerado e distribuído em meados de março, quando os governos impuseram restrições que variaram em termos de escopo e intensidade em resposta à covid-19, e continuam a impactar permeando todo o ano de 2020. Enfrentamos pressões significativas no custo do produto vendido devido ao aumento da participação dos produtos descartáveis (one-way) em nosso portfólio bem como à desvalorização das moedas nos nossos maiores mercados, levando a uma queda orgânica significativa do EBITDA de 11,1%, com contração orgânica da margem em 590 pontos-base. . Apresentamos, a seguir, os resultados financeiros da Companhia. Ano de 2020:

Receitas 90.116.499 Vendas mercadorias, produtos e serviços
 88.156.331 Outras receitas/(despesas) líquidas 2.063.125 Provisão de créditos
 de liquidação duvidosa (102.957) Insumos adquiridos de terceiros(38.610.116)
 Custos dos produtos, mercadorias e serviços vendidos (27.651.734) Materiais,
 energia, serviços de terceiros e outros (10.771.829) Perda de valores ativos
 (186.553) Valor adicionado bruto 51.506.383 Retenções (4.980.797)
 Depreciação e amortização (4.980.797) Valor adicionado líquido produzido
 46.525.586 Valor adicionado recebido em transferência 2.403.512 Participação
 nos resultados de controladas, coligadas e empreendimentos controlados em
 conjunto (43.284) Receitas financeiras 2.996.019 Outros (549.223) Valor
 adicionado total a distribuir 48.929.098 Distribuição do valor adicionado
 48.929.098 Pessoal 5.446.674 .

3.2.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

Ponto de Equilíbrio contábil é o mais comum, é o mais utilizado para análises por parte dos gestores de empresas. Ele é a representação simples do quociente resultado da divisão dos valores dos custos e despesas fixadas pela margem de contribuição unitária.

Por ser um cálculo em que não são demonstrados lucros, nem prejuízos contábeis, alguns especialistas consideram como uma forma ultrapassada de planejamento. Porém, é um método que pode trazer uma visão em situações de urgência, quando é necessária uma tomada de decisão mais rápida.

Como é feito o cálculo para encontrar o ponto de ruptura contábil:

$$\text{Ponto de Equilíbrio Contábil} = \frac{\text{Gastos Fixos}}{\text{MC unit}}$$

Em relação ao Ponto de Equilíbrio financeiro, depreciação dos ativos e despesas não desembolsáveis são excluídos dos custos fixos, ou seja, aqueles valores que diminuem o lucro, mas não representam uma saída de caixa, como amortização e exaustão de ativos. São considerados gastos que representam um desembolso de dinheiro no caixa da empresa.

Para que você faça o cálculo do ponto de equilíbrio financeiro, utilize a fórmula:

$$\text{Ponto de Equilíbrio Financeiro} = \frac{\text{Gastos Fixos} - \text{Gastos não desembolsáveis}}{\text{MC unit}}$$

E por fim, o Ponto de Equilíbrio Econômico, é aquele onde há uma correção monetária considerada junto às despesas fixas. Em outras palavras, nesse modelo, há o acréscimo de um valor de oportunidade, ou seja, um valor que pode ser investido e o empresário terá conhecimento de quanto poderá lucrar sobre essa quantia.

Dessa forma, o valor do ponto de equilíbrio econômico será aquele em que o empreendedor cobre os custos fixos da empresa mais esse valor.

Para realizar esse cálculo, é preciso somar os custos e despesas fixas com um custo de oportunidade de lucro, dividi-los pela margem de contribuição unitária.

Faça o cálculo do ponto de equilíbrio econômico seguindo a fórmula:

$$\text{Ponto de Equilíbrio Econômico} = \frac{\text{Custos e despesas fixos} + \text{Custo de oportunidade}}{\text{MC unit}}$$

E para dar continuidade nesse assunto, iremos falar um pouco sobre esse pontos em relação a empresa escolhida, AMBEV:

Em primeiro lugar iremos mostrar a Demonstração do fluxo de caixa (DFC), segue em anexo:

Encerramento do Exercício:	2021 30/jun	2021 31/mar	2020 31/dez	2020 30/set
Período:	6 Meses	3 Meses	12 Meses	9 Meses
Lucro Líquido do Exercício	5662,89	2733,31	11731,91	4841,54
Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais	4677,3	2836,86	18855,78	10462,22
Depreciação /Exaustão	2563,68	1263,53	5167,35	3803,15
Amortização	-	-	-	-
Impostos Diferidos	-	-	-	-
Itens não Monetários	1812,27	962,51	3136,15	3051,37
Recebimentos	-	-	-	-
Pagamentos em Espécie	-	-	-	-
Impostos Pagos	1782,99	1341,95	1642,46	1355,2
Juros Pagos	266,91	56,23	768,78	454,41
Capital de Giro	-5361,5	-2122,5	-1179,6	-1233,8
Fluxo de Caixa das Atividades de Investimento	-2578,04	-1722,92	-6799,57	-5149,52
Despesas de Capital	-2967,1	-1327,3	-4692,7	-3298,3
Outros Fluxos de Caixa das Atividades de	389,03	-395,59	-2106,9	-1851,3
Financiamento, Total				
Fluxo de Caixa das Atividades de Financiamento	-5672,59	-1777,75	-8602	976,97
Itens de Financiamento	-1787,4	54,7	-2970,8	-1896,3
Total de Dividendos pagos	-1473	-1241,1	-6850,3	-181,26
Emissão de Ações (Aposentadoria),	-39,42	-37,96	-7,39	-6,14
Emissão de Dívida (Aposentadoria),	-2372,8	-553,38	1226,5	3060,68
Efeito do Câmbio	-341,73	859,55	1735,48	2791,26
Variações Líquidas no Caixa	-3915,05	195,73	5189,69	9080,93
Saldo Inicial em Caixa	-	-	-	-
Saldo Final em Caixa	-	-	-	-
Fluxo de Caixa Livre	-	-	-	-
Crescimento do Fluxo de Caixa Livre	-	-	-	-
Rendimento do Fluxo de Caixa Livre	-	-	-	-

Encerramento do Exercício:	2021 30/jun	2021 31/mar	2020 31/dez	2020 30/set
Receita Total	15711,14	16639,76	18556,57	15604,5
Receita	15711,1	16639,8	18556,6	15605
Outras Receitas, Total	-	-	-	-
Custos de Receitas, Total	7965,27	7945,33	8197,88	7423,15
Lucro Bruto	7745,87	8694,43	10358,69	8181,35
Total de Despesas Operacionais	11664,78	12408,26	10944,35	11935,1
Despesas com vendas, gerais e administrativas	5151,76	4808,69	5060,82	4602,8
Pesquisa e Desenvolvimento	-	-	-	-
Depreciação/Amortização	-	-	-	-
Despesas com Juros (Lucro)	9,03	12,55	9,43	11
Despesas extraordinárias (Lucro)	-66,33	-180,37	-48,62	66,17
Outras Despesas Operacionais, Líquidas	-1395	-177,94	-2275,2	-168
Receitas Operacionais	4046,36	4231,5	7612,22	3669,44
Receita de Juros (Despesas)	-193,56	-1163,53	1205,56	-1075,37
Ganho (perda) na Venda de Ativos	-	-	-	-
Outros, Líquido	-235,72	-152,56	-353,46	-163,03
Lucro Antes dos Impostos	3617,09	2915,41	8464,31	2431,04
Provisão para Imposto de Renda	687,5	182,1	1573,93	72,07
Lucro Líquido depois Despesas com Imposto	2929,58	2733,31	6890,37	2358,97
Participação dos Acionistas Minoritários	-43,8	-107,9	-104,36	-84,17
Patrimônio Líquido de Controladas	-	-	-	-
Ajuste de US GAAP	-	-	-	-
Lucro Líquido Antes de Itens Extraordinários	2885,78	2625,41	6786,01	2274,8
Itens Extraordinários	-	-	-	-
Lucro Líquido	2885,78	2625,41	6786,01	2274,8
Ajustes ao Lucro Líquido	-	-	-	-
Lucro Disponível ao Acionista Ordinário Excluindo Itens Extraordinários	2885,78	2625,41	6786,01	2274,8
Ajuste de Diluição	-	-	-	-
Lucro Líquido Diluído	2885,78	2625,41	6786,01	2274,8
Número Médio Ponderado de Ações - Diluído	15861,5	15870,1	15856,98	15871,8
Lucro Diluído Por Ação Excluindo Itens Extraordinários	0,18	0,17	0,43	0,14
Dividendos por Ações - Distribuição Primária de Ações Ordinárias	-	-	0,49	-
Lucro normalizado diluído por Ação	0,18	0,15	0,42	0,15

4. CONCLUSÃO

Podemos concluir que a elaboração desse projeto integrado serve como importante ferramenta de apoio profissional, pois através dele todos os tópicos são de suma importância e de grandes conhecimentos no mundo de novos processos gerenciais.

E ao longo deste trabalho, foi abordado a descrição da empresa escolhida, a gestão da cadeia de valor e desenvolvimento de produtos, bem como a estratégia de logística, planejamento e controle de capacidade produtiva, suas gestões estratégicas de custos, a terminologia e classificação de custos e por fim e não menos importante a análise de ponto de equilíbrio.

Dessa forma, a gestão de cadeia de valor expõem sobre modelo estratégico que ajuda a determinar quais atividades internas ou externas de uma empresa, em seguida a estratégia de logística vem mostrando como aumentar ao máximo a qualidade do serviço prestado ao cliente, já o planejamento e controle relata o tempo e custos de produção, quantidade de defeitos, prazos das entregas. Suas gestões e estratégicas relata um poucos sobre os custos e receitas da referida empresa, em seguida a terminologia demonstra o valor distribuído pelo mercado e por fim o ponto de equilíbrio, relata os pontos como ponto de equilíbrio econômico, contábil e financeiro e demonstrando também os seus fluxo de caixas e balanços patrimoniais.

Tendo em vista que, cada tópico tem a sua importância na devida empresa e como ela pode ser usada e algumas que não se habilitam com a mesma, mas podemos ter uma noção de como tudo isso é feito e planejado por elas e assim concluímos esse Projeto Integrado, ganhando novos conhecimentos e abrangendo novas áreas no nosso cotidiano.

REFERÊNCIAS

- AMBEV. [S. /], 2021. Disponível em:
<https://ri.ambev.com.br/relatorios-publicacoes/divulgacao-de-resultados/>
Acesso em: 12 set. 2021.
- AMBEV. [S. /], 2021. Disponível em:
<https://ri.ambev.com.br/visao-geral/destaques-financeiros/> Acesso em: 12 set.
2021.
- Descrição da empresa, disponível no site
<https://www.ambev.com.br/sobre/nossa-historia/> acesso em 11 set 2021.
- DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA. [S. /], 2021. Disponível em:
<https://br.investing.com/equities/ambev-pn-cash-flow> Acesso em: 16 set. 2021.
- ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO LOGÍSTICO: CONCEITOS, IMPLICAÇÕES E ANÁLISE DA REALIDADE BRASILEIRA. Disponível em:
<https://www.ilos.com.br/web/estrategia-de-posicionamento-logistico-conceitos-implicacoes-e-analise-da-realidade-brasileira/> Acesso em: 08 set. 2021.
- GESTÃO DE ARMAZENAMENTO, ESTOQUE E DISTRIBUIÇÃO, livro página 2;
- PONTO de equilíbrio financeiro, econômico e contábil: o que são?. [S. /], 25 jul. 2019. Disponível em:
<https://blog.vhsys.com.br/ponto-de-equilibrio-financeiro-economico-e-contabil/>
Acesso em: 13 set. 2021.
- Cervejaria Ambev lança aceleradora para soluções ambientais. Disponível em:
<https://oasislab.com.br/cervejaria-ambev-lanca-aceleradora-para-solucoes-ambientais/> Acesso em: 08 set 2021

Relatório Anual 2017. Disponível em:

https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2018/08/Relatorio_Anual_de_Sustentabilidade_Ambev_2017.pdf .Acesso em: 24 set 2021

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2019. Disponível em:
<https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2020/05/relatorio-de-sustentabilidade-Ambev-2019.pdf> Acesso em: 26 set. 2021.

SUSTENTABILIDADE. [S. /], 2017. Disponível em:

https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2018/08/Relatorio_Anual_de_Sustentabilidade_Ambev_2017.pdf Acesso em: 13 set. 2021.

<https://www.ambev.com.br/sobre/> Acesso em 30 set.2021

https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2018/08/Relatorio_Anual_de_Sustentabilidade_Ambev_2017.pdf Acesso em 02 set.2021

<https://www.infomoney.com.br/mercados/ambev>

<https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2021/05/Relato-Anual-e-ESG-Ambev-2020.pdf>

6 FORMAS DE MELHORAR SEUS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO Disponível em:
<https://maximatech.com.br/canais-de-distribuicao/> Acesso em: 08 set. 2021.

ANEXOS

Figura 1.

Figura 2.



PRINCIPAIS MARCAS

CERVEJAS

NÃO ALCÓOLICOS

BRAHMA, Antarctica, PILSEN, SKOL, Chopp, PACENA, SKOL, Wils, Corona, ORIGINAL, BOHEMIA, BUD LIGHT, STELLA ARTOIS, Carlsberg, Presidente, Blue

Guaraná, H2O!, do bem, G, Lipton, Pepsi, ama

Para conhecer mais sobre as marcas, visite o site: www.ambev.com.br/marcas

