

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

REGINALDA STEIN

**A UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO BASE ZERO COMO
FERRAMENTA DE CONTROLE DE CUSTOS E DESPESAS - ESTUDO
DE CASO: *AmBev – AMERICAN BEVERAGE COMPANY***

Florianópolis, 2004

REGINALDA STEIN

**A UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO BASE ZERO COMO
FERRAMENTA DE CONTROLE DE CUSTOS E DESPESAS - ESTUDO
DE CASO: *AmBev* – *AMERICAN BEVERAGE COMPANY***

Monografia apresentada a Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.
Orientadora: Prof. ^a Elizete Dahmer Pfitscher, M. Sc.


Florianópolis, 2004

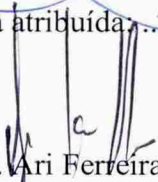
REGINALDA STEIN

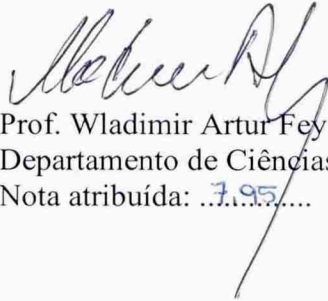
**A UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO BASE ZERO COMO
FERRAMENTA DE CONTROLE DE CUSTOS E DESPESAS - ESTUDO
DE CASO: *AmBev* – *AMERICAN BEVERAGE COMPANY***

Esta monografia foi apresentada como Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média de...7,5..., atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo mencionados.

Professores que compuseram a banca:


Prof.^a Elizete Dahmer Pfitscher, M.Sc.
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC.
Nota atribuída: 9,30.....


Prof. Ari Ferreira Abreu, Dr.
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC.
Nota atribuída: 5,32.....


Prof. Wladimir Artur Fey
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC.
Nota atribuída: 7,95.....

Florianópolis, 24 de junho de 2004.


Prof. Luiz Felipe Ferreira, M. Sc.
Coordenador de Monografia do Departamento de Ciências Contábeis

*Dedico esta monografia ao meu
namorado Luciano Scharf.*

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Osmar e Maria Nazidi, pelo apoio e incentivo manifestados em todos os momentos de minha vida.

Ao meu namorado Luciano Scharf, por toda ajuda e apoio recebido na consecução deste trabalho e também pelo carinho, dedicação e compreensão manifestados todos os dias.

As minhas irmãs, Rúbia Jane e Flávia Carla pelo incentivo e auxílio dispensado na consecução de meus projetos e sonhos.

Aos meus sobrinhos, Gabriella e Vinicius pelos momentos de alegria e descontração.

A professora Elizete Dahmer Pfitscher, M.Sc., por atender o meu pedido de orientação e, nesta função, ter demonstrado especial interesse e dedicação.

Especial agradecimento ao Gerente Administrativo Financeiro do Centro Distribuição Direta de Florianópolis da AmBev, Olinto Melo Vertuoso, por ter fornecido todas as informações da utilização do Orçamento Base Zero na Companhia. Obrigada pela confiança depositada.

Aos meus amigos e colegas de turma, pelo apoio, pela troca de idéias e experiências, que contribuíram para a minha formação.

Agradeço também às pessoas que direta ou indiretamente me apoiaram na concretização deste curso de bacharel em Ciências Contábeis

RESUMO

STEIN, Reginalda. **A utilização do Orçamento Base Zero como ferramenta de controle de custos e despesas** – Estudo de Caso: AmBev – *American Beverage Company*. 2004. 61 p. Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

O objetivo geral desta pesquisa é demonstrar a utilidade do Orçamento Base Zero (OBZ) como ferramenta de controle dos Custos e Despesas na AmBev – *American Beverage Company*. Constituída no ano de 2000, a Ambev é resultante da fusão da Companhia Antarctica Paulista e da Companhia Cervejaria Brahma. A metodologia do OBZ começou a ser utilizada em setembro de 1999 pela então Companhia Cervejaria Brahma, como ferramenta de gestão elaborada com a finalidade de controlar e reduzir os custos e despesas. Isso traz como consequência o aumento na rentabilidade do empreendimento. A estrutura organizacional da AmBev para fins de elaboração do OBZ está dividida em AC – Administração Central, CDD – Centros de Distribuição Direta, Fábricas, Comerciais e Diretorias Regionais. O orçamento de todas as unidades é gerenciado pelo departamento de Orçamento e Desempenho – O&D. O orçamento de cada unidade é elaborado anualmente pelos Donos dos Pacotes de Decisão em conjunto com o GAF - Gerente Administrativo Financeiro e pelo Gestor do OBZ. O valor designado para cada Pacote de Decisão, é subdividido entre as Variáveis Base Zero que o compõem, os mesmos, são controlados pelo Gestor do OBZ. Variações superiores a 5% (cinco por cento) entre o real ocorrido em análise *versus* à meta ou a tendência esperada são observadas e, o dono do Pacote de Decisão ao qual está inclusa a Variável Base Zero deve justificar o ocorrido. O comprometimento dos colaboradores com o OBZ é justificado devido ao mesmo ser item classificatório ao recebimento da distribuição anual de lucros. No final constatou-se relevada importância do OBZ, como principal responsável pelo controle dos recursos aplicados pela AmBev na execução de suas atividades operacionais.

Palavras Chaves: Utilização; Orçamento Base Zero e AmBev.

ABSTRACT

STEIN, Reginalda. Zero Base Budget applied like Costs and Expenses Control Tool – Case Study: AmBev – American Beverage Company. 2004. 61 p. Account Sciences Course. Santa Catarina Federal University. Florianopolis. Brazil.

The general objective of this research is to show the use of Zero Base Budget as costs and expenses control tool in Ambev – American Beverage Company. Composed in 2000, Ambev is a result of Antarctica Paulista Company and Brahma Brewer Company fusion. The utilization of ZBB methodology started in September, 1999 by Brahma Brewer Company as a administration tool conceived to control and minimize costs and expenses. The direct consequence is the increase of enterprise profit. Ambev's corporate structure to elaborate ZBB is divided in CA – Central Administration, DDC – Direct Distribution Center, Factories, Commercial and Regional Directorship. The Budget and Performance Department – B&P manages the budget of all company unities. The budget of each unity is annually prepared by the Decision Package Owners, the FAM - Financial Administrative Manager and the ZBB Manager. ZBB Manager control the value designed to each Decision Package and Zero Base Variables Subdivision. Variations superior than 5% (five percent) between the real value *versus* the target or supposed tendency are observed, compels to the Decision Packages Owner which contains de Zero Base Variable in analysis to justify that variation. Ambev employees involvement in ZBB is justified by the ZBB's classification item to receive the annual profits distribution. In the end of this study, the ZBB importance as main responsible by otimization of applied values by Ambev in his operacional activities execution.

Keywords: Utilization, Zero Base Budget and Ambev.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – O Processo de Planejamento Estratégico.....	19
Figura 2.2 – Elaboração e Implementação do Planejamento Estratégico.	21
Figura 2.3 – Orçamentos Operacionais x Orçamentos Financeiros.....	25
Figura 3.1 – Principais acontecimentos período 1885-1899.....	32
Figura 3.2 – Principais acontecimentos período 1904-1998.....	33
Figura 3.3 – Principais acontecimentos período 1999-2003.....	37
Figura 3.4 – Crenças AmBev.....	38
Figura 3.5 – Fases de Elaboração do OBZ.....	40
Figura 3.6 – Estrutura do OBZ na AmBev.....	42
Figura 3.7 – Relação Pacotes e Variáveis Base Zero.....	43
Figura 3.8 – Responsabilidades dos Donos de Pacote/VBZ.....	51
Figura 3.9 – Monitoramento e Gestão Metas OBZ.....	53
Figura 3.10 – Monitoramento e Gestão Metas OBZ.....	55
Figura 3.11 – Farol.....	57
Figura 4.1 – Resultado da Pesquisa quanto aos objetivos específicos.....	58

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- **ADC:** Setor de Administração de Compras, responsável pela implantação dos documentos de reclassificação do OBZ.
- **APR:** Setor de Apuração de Resultados, responsável pelos Resultados do OBZ.
- **CDD:** Centro de Distribuição Direta. Unidade Operacional da AmBev responsável pelo abastecimento e distribuição de seus produtos na região onde esta inserida.
- **EBITDA:** *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*, ou Lucro antes do pagamento de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização. Indicador de desempenho financeiro. É também conhecido no Brasil pela sigla Lajida.
- **EVA:** *Economic Value Added* ou Valor Econômico Agregado. Método de avaliação do retorno financeiro de um empreendimento, patenteado pela Stern Stewart & Co , EUA.
- **FIFO:** Abreviação de *First In First Out*, ou Primeiro a Entrar Primeiro a Sair, metodologia de controle de estoques.
- **HECTOLITRO:** Unidade de medida correspondente a (cem) litros.
- **NBZ:** Nível Base Zero. Compõem a Variável Base Zero.
- **OBZ:** Orçamento Base Zero.
- **SAP:** Tipologia de ERP – *Enterprise Resource Program*. Sistema integrado de controle gerencial.
- **VBZ:** Variável Base Zero. Compõem o Pacote de Decisão.

SUMÁRIO

RESUMO	5
ABSTRACT	6
LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	8
SUMÁRIO	9
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	13
1.4 METODOLOGIA.....	14
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	16
1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 O PLANEJAMENTO E SUA EVOLUÇÃO.....	18
2.2 O ORÇAMENTO.....	21
2.3 ESTRUTURA DO ORÇAMENTO.....	23
2.3.1 Orçamentos Operacionais.....	23
2.3.2 Orçamentos Financeiros	24
2.4 PERIODICIDADE DO ORÇAMENTO.....	25
2.4.1 Orçamento Periódico e Contínuo.....	25
2.5 ORÇAMENTO BASE ZERO.....	26
2.5.1 Conceitos e Características do OBZ.....	27

2.5.2	Objetivos do OBZ.....	29
2.5.3	Vantagens e Desvantagens do OBZ.....	30
3	APLICAÇÃO DO ORÇAMENTO BASE ZERO NA AMBEV – CDD FLORIANÓPOLIS.....	31
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO.....	31
3.1.1	AmBev.....	31
3.1.2	História da AmBev.....	32
3.1.3	Visão, Crenças, Políticas e Ética da AmBev.....	38
3.1.4	Centro de Distribuição Direta Florianópolis.....	39
3.2	UTILIZAÇÃO DO OBZ NA AMBEV.....	39
3.3	APLICAÇÃO DO OBZ NA AMBEV.....	41
3.3.1	Estrutura do OBZ.....	41
3.3.1.1	Divisão dos Pacotes de Decisão.....	43
3.3.1.2	Atribuições e Responsabilidades.....	50
3.3.2	Itens de Controle.....	51
3.3.2.1	Meta <i>versus</i> Real <i>versus</i> Tendência.....	52
3.3.2.2	Estratificação.....	52
3.3.3	Comprometimento dos Colaboradores.....	54
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
4.1	Recomendações para trabalhos futuros.....	59
	REFERÊNCIAS.....	60

1 INTRODUÇÃO

A globalização da economia tem provocado mudanças e transformações no mercado mundial, tornando-o mais competitivo e exigente. A facilidade de acesso à informação, a expansão de mercados, a popularização da tecnologia e o aumento da competitividade são fenômenos que trazem conseqüências marcantes para o processo de gestão empresarial.

Em resposta a este novo panorama, as empresas buscam repensar e modificar seu modelo de gestão, com vistas a racionalizar recursos e maximizar a eficiência operacional. Dentro deste novo modelo de gestão, os principais objetivos das organizações para ter uma vantagem competitiva segundo Kaplan, Cooper (1998), devem ser: otimizar a produtividade; atender as necessidades de seus clientes; agregar valor aos acionistas; maximizar os lucros; oferecer qualidade de trabalho aos seus funcionários; reduzir seus custos e ter uma estrutura de distribuição favorável ao seu nicho de mercado.

Ainda, para Kaplan, Cooper (1998), uma das prerrogativas para as empresas atenderem à necessidade de competitividade global e das inovações tecnológicas, é dispor de informações financeiras e não financeiras adequadas. Neste sentido a AmBev – *American Beverage Company* - utiliza o ORÇAMENTO BASE ZERO como uma ferramenta de planejamento financeiro e orçamentário. Esta ferramenta busca vantagens competitivas e estratégicas para a redução de custos e despesas e, conseqüentemente, aumento da sua lucratividade.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A forte concorrência surgida nas duas últimas décadas é um dos fatores responsáveis pela ampla modificação ocorrida no modelo de gestão empresarial. Um mercado cada vez mais competitivo impõe como condição à sobrevivência das empresas, a reformulação de sua estrutura organizacional, visando principalmente a otimização da produtividade. A alocação e gerenciamento dos recursos necessários para sua operacionalização, bem como a busca de menores custos e maior produtividade, são alguns dos desafios enfrentados pelas empresas neste novo panorama.

A busca por uma maior rentabilidade em ambientes altamente competitivos exige das empresas controles eficientes dos recursos aplicados em sua operação. Utilizar um sistema de controle de custos e despesas bem estruturado é uma das ferramentas a serem utilizadas na obtenção deste objetivo. Neste sentido, a contabilidade oferece uma importante ferramenta, o planejamento orçamentário.

Dentre os tipos de orçamentos utilizados pelas empresas encontra-se o Orçamento Base Zero (OBZ). Desta forma, com intuito de obter conhecimentos e também colocar a disposição daqueles que se interessem, pelo assunto, que este trabalho enfatiza o tema:

A utilização do OBZ como ferramenta de controle de custos e despesas na AmBev – American Beverage Company – Centro de Distribuição Direta de Florianópolis.

Na constante busca pela otimização da produtividade – produtos de qualidade com o menor custo – muitas empresas utilizam o orçamento como forma de controle de custos e despesas. Nesta perspectiva, a problemática consiste em verificar a utilização do Orçamento Base Zero pela empresa em estudo. Com base nestas questões, pretende-se responder:

Qual a utilidade do Orçamento Base Zero como ferramenta de controle de custos e despesas?

1.2 JUSTIFICATIVA

A padronização de produtos e serviços é uma consequência direta do processo de globalização dos mercados. Esta equiparação se estende também aos preços de venda praticados, aumentando a concorrência entre as empresas e diminuindo as margens de lucro. Uma das alternativas para sobreviver no mercado é a realização de um controle efetivo dos custos e despesas incorridos.

Neste contexto, a utilização do Orçamento Base Zero surge à empresa como ferramenta de controle e gestão dos custos e despesas através da fixação e acompanhamento das metas orçamentárias, permitindo a detecção e correção de eventuais distorções, erros e desvios, otimizando a aplicação de recursos e materiais e, conseqüentemente, agregando mais lucro em sua operação.

O Orçamento Base Zero é uma metodologia para elaboração de um orçamento, na qual, a cada ano, parte-se do zero, isto é, todos os procedimentos adotados pela empresa são repensados e cada unidade da administração deve demonstrar a importância de sua atividade no crescimento e desenvolvimento da empresa, servindo assim, de justificativa para utilização dos recursos orçados.

Esta característica diferencial do OBZ ante os métodos tradicionais de elaboração do orçamento, que será abordado no item 2.3 desta pesquisa, é a razão da escolha do tema desta pesquisa.

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral consiste em demonstrar a utilidade do Orçamento Base Zero como ferramenta de controle dos custos e despesas da AmBev.

Para a consecução do objetivo geral serão contemplados os seguintes objetivos específicos:

- Demonstrar os procedimentos utilizados na elaboração e operacionalização do Orçamento Base Zero;
- Apresentar as ferramentas utilizadas para avaliar o comprometimento dos colaboradores no cumprimento das metas estabelecidas pelo programa;
- Demonstrar os sistemas de acompanhamento e monitoramento dos custos e despesas orçados, ou seja, monitoramento do OBZ.

1.4 METODOLOGIA

A realização de um trabalho monográfico exige o conhecimento e a interpretação de alguns conceitos iniciais, que orientam o autor, quanto à forma de realização da pesquisa, bem como a apresentação dos resultados obtidos e conclusões, garantindo a consecução dos objetivos gerais e específicos já definidos.

Para que determinado assunto possa ser discutido e tenha utilidade para outras pessoas, uma das formas de realização é a de um trabalho científico. Para Fachin (2002) o método científico é um traço característico da ciência aplicada. Ainda segundo o autor, ele conduz a uma reflexão crítica e consiste em:

- a) postular um modelo fundamentado nas observações ou medidas existentes;
- b) verificar os prognósticos desse modelo com respeito às observações ou medições anteriores; e
- c) ajustar ou substituir o modelo conforme exigências de novas observações.

A monografia destaca-se dentro dos diversos tipos de trabalhos científicos. Para Beuren *et al.* (2003, p. 40), monografia “é um trabalho acadêmico que objetiva a reflexão

sobre um tema ou problema específico e que resulta de um procedimento de investigação sistemática”. Segundo Salvador, (2000, p. 43), monografia é o “estudo pormenorizado no tratamento: trata exclusivamente de um único assunto, desenvolvendo-o exaustivamente em todos os seus aspectos e ângulos. É um estudo limitado em extensão, mas exaustivo e completo na compreensão e profundidade”.

Para a realização desta pesquisa é preciso definir as tipologias de pesquisa. Segundo Beuren *et al.* (2003), as tipologias de pesquisas aplicáveis à contabilidade, estão agrupadas em três categorias: pesquisa quanto aos objetivos; pesquisa quanto aos procedimentos; e pesquisa quanto à abordagem do problema.

A presente pesquisa caracteriza-se, de acordo com os seus objetivos, como uma pesquisa exploratória, uma vez que, busca conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da mesma, através da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso.

Para Gil (1993) a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Ainda segundo o autor, esta pesquisa envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Para a consecução dos objetivos definidos para esta pesquisa são necessárias visitas *in loco* na empresa em estudo, e para isto é utilizado o estudo de caso, que segundo Gil (1993, p.58) “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”. Tais visitas têm como finalidade conhecer e analisar a utilização do OBZ na empresa.

E finalmente, quanto á abordagem do problema, a pesquisa é do tipo qualitativa, pois considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Para Richardson (1999) com o emprego desta metodologia, pode-se descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis e ainda, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Ressalta também, que pode contribuir no processo de mudanças de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Os métodos utilizados na consecução de um modelo eficiente na elaboração de orçamentos sofrem variação entre as organizações. Esta pesquisa trata especificamente do modelo orçamentário para controle dos custos e despesas utilizado pela AmBev.

Para a prospecção dos dados necessários são realizadas visitas ao Centro de Distribuição Direta Florianópolis. Em entrevista e observação, com acompanhamento das atividades de controle realizadas pelo Gestor do Orçamento Base Zero, são coletadas informações referentes à implantação, manutenção e controle do OBZ naquela unidade. Também são observados e analisados os aspectos comportamentais, uma vez que, os mesmos possuem grande influência no cumprimento das metas orçamentárias estabelecidas.

A apresentação de dados financeiros pertinentes às metas orçamentárias não foi autorizada pela empresa, em razão da política de sigilo empresarial existente na Companhia, o que limita a pesquisa a demonstrar a estrutura e a sistemática de acompanhamento do OBZ.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Os dados coletados durante a realização desta pesquisa, bem como as demais informações e embasamento teórico necessário para sua compreensão estão organizados em quatro capítulos distintos.

No primeiro capítulo estão concentradas as informações iniciais referentes à condução desta pesquisa, dentre as quais uma introdução ao assunto e a definição do Tema, do Problema, dos Objetivos Gerais e Específicos, a Metodologia de Pesquisa, a delimitação da pesquisa e organização do estudo.

O segundo capítulo transcreve a fundamentação teórica necessária para a compreensão do objeto desta pesquisa, o Orçamento Base Zero, suas características e situação dentre as formas tradicionais de orçamento.

O terceiro capítulo contém o resultado da pesquisa em campo e demais informações coletadas pertinentes à estrutura, implantação e controle do Orçamento Base Zero na AmBev.

O quarto capítulo contém as considerações finais e as Recomendações para futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A organização e compreensão desta pesquisa exigem a revisão de alguns conceitos relacionados ao Orçamento, enumerados e descritos no decorrer deste capítulo.

2.1 PLANEJAMENTO E SUA EVOLUÇÃO

Para falar de orçamento, antes é preciso entender um pouco de planejamento. Inicialmente, por volta dos anos sessenta o planejamento foi denominado de planejamento financeiro, que para Anthony (1970, p.273), "é o processo de decidir o que a empresa vai fazer". Segundo Lunkes (2003), este planejamento utiliza como base de sustentação das informações o sistema contábil. Nessa fase, o planejamento financeiro e o orçamento confundiam-se, com grau de alinhamento muito próximo.

Após alguns anos, já na década de setenta, surge o planejamento de longo prazo, que extrapola o contexto organizacional por meio de avaliações do impacto das decisões atuais em longo prazo. A principal característica deste planejamento é a projeção de tendências e a análise de lacunas. Nessa fase, apesar do orçamento formar a base para implementação e controle dos planos, o planejamento e o orçamento começam a seguir caminhos próprios. (TAVARES, 2000).

De acordo com Lunkes (2003), para adaptar-se às novas condições do ambiente, o planejamento teve uma evolução através dos anos, incorporando estratégias emergentes, como aprendizagem organizacional, conhecimentos, habilidades, inovação, mercado, produtos, logística, tempo, clientes, entre outros.

Neste sentido, em meados de 1970 surge o planejamento estratégico, que para Cunha (2000, *apud* LUNKES, 2003) é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos forte da empresa, das oportunidades e ameaças do ambiente. Esta análise tem o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitam um aumento da competitividade empresarial.

O planejamento estratégico segundo Lunkes (2003, p. 16), "geralmente traz poucas informações quantitativas e é definido para um período longo de tempo, freqüentemente de cinco ou mais anos". Ainda segundo o autor, "o planejamento estratégico de maneira geral indica a direção, o curso que a empresa tomará nos próximos anos, ou seja, a etapa de planejamento estratégico é o momento em que cenários futuros são antecipados e oportunidades e ameaças são identificadas".

Para elaboração do planejamento estratégico, é necessário seguir alguns passos, como mostra a Figura 2.1.

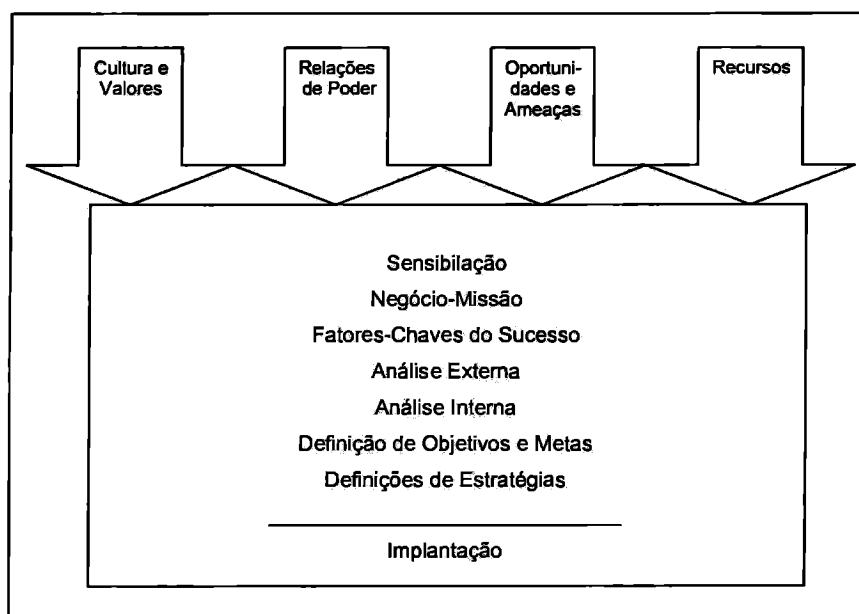


Figura 2.1: O Processo de Planejamento Estratégico

Fonte: adaptada de Cunha, 2000 *apud* LUNKES, 2003.

A parte superior da Figura 2.1 demonstra que para elaborar o plano estratégico o gestor precisa conhecer: a cultura e os valores da empresa; qual a relação de poder existente

(hierarquia); identificar as oportunidades e ameaças do ambiente, tanto interno quanto externo; e conhecer as limitações quanto à disponibilidade de recursos. Estes são os passos iniciais necessários. A parte inferior apresenta outros itens que devem ser abordados na elaboração do plano estratégico. A sensibilização é a etapa em que todos na empresa devem estar motivados e envolvidos, entender o porquê de utilizar o planejamento estratégico. A missão determina para onde a empresa quer ir, horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Os fatores-chave do sucesso são onde a empresa deve ter os melhores resultados, ou seja, itens de maior relevância, como por exemplo: preço, custo, qualidade, entre outros. A análise externa e interna representa as oportunidades, restrições e ameaças que a empresa estará sujeita, é através destas análises que são definidas as políticas da empresa. Posteriormente, a empresa define as estratégias, que são modos e cursos de ação, para implementar a política estabelecida. O passo seguinte é a definição dos objetivos e metas. Os objetivos são alvos ou estados futuros que se pretende atingir, estabelecendo responsabilidade para cada área da empresa. Após estas etapas o planejamento está pronto para ser implantado e após sua implantação é preciso um acompanhamento para controlar e monitorar o seu desempenho. (LUNKES, 2003).

Todos estes fatores são de fundamental importância para elaborar um planejamento estratégico eficiente, por isso eles devem ser vistos conjuntamente, com sinergia e integração.

Dentre as etapas do planejamento estratégico encontra-se o orçamento. É a etapa em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender as necessidades, características e objetivos da empresa no período esperado. A figura 2.2 mostra os passos na elaboração e implementação do planejamento estratégico.

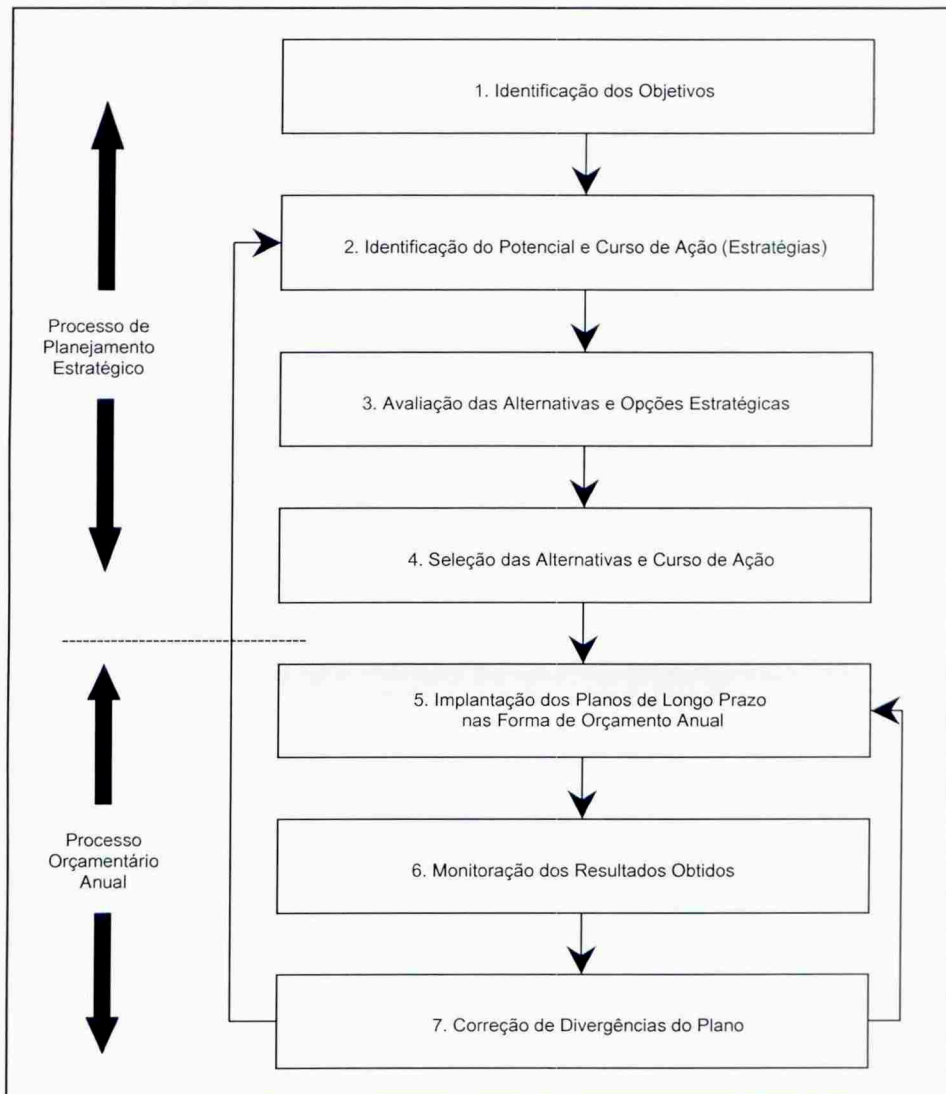


Figura 2.2: Elaboração e Implementação do Planejamento Estratégico

Fonte: adaptada de Drury, 1996, p. 464 *apud* LUNKES 2003, p. 28.

2.2 ORÇAMENTO

A realização de orçamentos, na forma de previsão de receitas e despesas como instrumento de auxílio ao gestor no processo de tomada de decisões é prática comum no mundo empresarial moderno.

Além de evidenciar o *déficit* ou *superávit* de caixa, a partir da confrontação das receitas e despesas previstas para determinado período, o orçamento reflete as condições

quantitativas existentes na organização para a alocação de recursos financeiros em cada subunidade organizacional, com base em sua atividade (atividade meio ou fim) e nos objetivos de curto prazo da organização. É também um meio de comunicação dos objetivos e metas organizacionais para seus membros.

Ao estipular um volume quantitativo de recursos financeiros a serem despendidos, a realização do orçamento força a coordenação das atividades contribuindo na identificação de problemas potenciais no processo operacional da empresa, atuando inclusive como ferramenta na resolução dos mesmos.

Segundo Atkinson *et al.* (2000, p. 465): “[...] um orçamento é uma expressão quantitativa das entradas de dinheiro para determinar se um plano financeiro atingirá os objetivos organizacionais. Orçamentação é o processo de preparação de orçamentos”. Frezati (2000, p. 262) realça sua importância:

O controle orçamentário é o instrumento básico e indispensável para a assegurar a empresa o máximo de rendimentos dos meios econômicos empregados na produção e o equilíbrio de suas finanças. Através de seu exercício metódico e racional, a administração fixa e define as metas a atingir em certo período de tempo e, subordinando àquele controle o inteiro processo operacional em seus limites qualitativos e quantitativos, estabelece uma técnica de prevenção dos desvios funcionais que possam prejudicar a economia da empresa ou por em risco a sua estabilidade financeira.

Os orçamentos são elaborados para períodos específicos. A comparação entre os valores orçados para um determinado período e o efetivamente despendido na operação da empresa, além de identificar possíveis distorções ocorridas no processo operacional, fornece um indicativo de como os colaboradores estão correspondendo às responsabilidades inerentes de suas atividades, e também como instrumento certificador do sistema de controle de custos utilizado pela empresa.

2.3 ESTRUTURA DO ORÇAMENTO

A realização do processo orçamentário resulta no orçamento-mestre global. Elaborado consoantemente com as metas organizacionais estabelecidas a curto, médio e longo prazo, o orçamento-mestre global, segundo Stoner (1985) compreende dois tipos principais de orçamentos: os orçamentos operacionais e os orçamentos financeiros.

2.3.1 Orçamentos Operacionais

Os orçamentos operacionais demonstram as necessidades esperadas e os resultados das diversas áreas operacionais da empresa: comercial, recursos humanos, produção, administrativa e financeira. Ainda, segundo Stoner (1985) a estrutura deste tipo de orçamento consiste em seis planos operacionais, descritos a seguir:

- Plano de vendas: quantifica a previsão de vendas de cada produto fabricado;
- Plano de gastos de capital: descreve os investimentos em longo prazo que deverão ser realizados para a manutenção das metas organizacionais;
- Plano de produção: especifica todas as necessidades do parque fabril para a elaboração dos produtos elencados no plano de vendas;
- Plano de aquisição de materiais: contém a previsão das compras de matérias primas e outros materiais necessários;
- Plano de contratação e treinamento de mão-de-obra: especifica o número de funcionários e serem contratados e treinados, ou dispensados, para o efetivo alcance dos objetivos operacionais;

- Plano de gastos administrativos e discricionários: contém as despesas administrativas e/ou discricionárias (aquelas que não possuem nenhuma relação direta entre o nível de despesas de uma atividade e os níveis efetivos de produção).

Os resultados destes planos são utilizados como direcionador das atividades durante a vigência do orçamento.

2.3.2 Orçamentos Financeiros

Para Stoner (1985), os orçamentos financeiros são amplamente utilizados como indicadores das conseqüências financeiras implícitas nas diversas opções de investimento. Compreendem o balanço patrimonial, a demonstração de resultado e a demonstração de fluxo de caixa da organização, projetados a um período futuro, fixado de acordo com a necessidade de análise requerida. Os orçamentos financeiros são utilizados na avaliação de alterações propostas em qualquer item do orçamento operacional, fornecendo subsídios suficientes à administração do empreendimento durante o processo decisório.

A Figura 2.3 mostra a relação existente entre o orçamento financeiro e o orçamento operacional.

A figura abaixo demonstra a relação existente entre os orçamentos operacionais e financeiros. Os orçamentos operacionais têm enfoque em atividades voltadas na consecução dos objetivos da organização, ou seja, o lucro. Os orçamentos financeiros compreendem as atividades de controle das finanças, como controle do fluxo de caixa, investimentos, isto é, administram os resultados obtidos no orçamento operacional.

tempo contido na vigência do orçamento (um mês, por exemplo) é encerrado, os valores orçados referentes àquele período são excluídos do orçamento, somando-se os valores correspondentes a um intervalo posterior à vigência original do orçamento.

A utilização do orçamento contínuo tem-se elevado gradativamente, devido à superior capacidade informativa se comparada ao orçamento periódico. O contínuo oferece maior capacidade preditiva ao apresentar informações orçamentárias do período presente e dos períodos futuros, diferentemente do periódico, que traz consigo informações de períodos anteriores até o encerramento do período ao qual compete, renovado apenas após a elaboração de um novo orçamento.

2.5 ORÇAMENTO BASE ZERO

O orçamento base zero rejeita a visão tradicional do orçamento, uma vez que, não leva em consideração os dados do ano anterior acrescentando aos mesmos, apenas mais um adicional. Em vez disso, o OBZ projeta todas as peças como se estivessem sendo orçadas pela primeira vez. (LUNKES, 2003).

O primeiro estudo para a implementação do OBZ de acordo com Pyhrr (1981), ocorreu em 1969 na empresa *Texas Instruments*. Sua implementação deu-se no ano seguinte na divisão de Assessoria e Pesquisa e estendendo-se a todos os departamentos no ano de 1971. A primeira publicação sobre o assunto foi realizada em novembro/dezembro de 1970 na *Harvard Business Review* por Peter A. Pyhrr, mentor do processo na *Texas Instruments*. Em 1973 o Estado da Geórgia, EUA, com o auxílio de Pyhrr implementa o orçamento de base zero para o preparo de toda recomendação orçamentária do executivo. Desde então, o processo tem sido adotado por outras empresas e órgãos públicos.

Segundo Pyhrr (1981), o orçamento base zero surge principalmente devido a três problemas comuns no orçamento empresarial:

- Os objetivos e metas eram estabelecidos de acordo com o entendimento e previsão da direção e não eram realistas à luz do valor final orçado;
- Algumas decisões operacionais que afetavam as quantidades necessárias não eram tomadas;
- As quantidades do orçamento não eram estritamente alocadas de acordo com as alterações de responsabilidade e de carga de trabalho.

Para tentar eliminar os problemas existentes nos métodos de orçamentos tradicionais, surgiu o OBZ, tendo como objetivo inicial:

[...] ser um processo orçamentário que obrigasse a organização a identificar e analisar o que seria feito como um todo, estabelecer metas e objetivos, tomar as decisões operacionais necessárias e avaliar as alterações de responsabilidades e cargas de trabalho – não depois do processo orçamentário – mas, durante esse processo e como parte integrante dele. (PYHRR, 1981, p. 12).

O orçamento base zero requer mudanças consideráveis na forma de elaborar orçamentos. Necessita que sejam implantados controles rígidos no cumprimento das metas orçamentárias, para que seus objetivos sejam atendidos. Desta forma, sua filosofia deve estar incutida em todos os níveis hierárquicos da organização.

2.5.1 Conceitos e Características do OBZ

Segundo Pyhrr (1981) o Orçamento Base Zero é um processo funcional de planejamento e controle operacional, no qual cada gestor deve justificar em detalhes todas as solicitações de dotações orçamentárias a partir do ponto zero, ou seja, o orçamento não deve partir do nível de operação e de despesas anteriores, mas de uma análise sistemática de suas

despesas, e as mesmas devem ser classificadas por ordem de importância em diferentes etapas operacionais.

O OBZ é um instrumento para elaboração de um orçamento, o qual exige que os gestores justifiquem detalhadamente todas as dotações solicitadas, isto é, cada unidade da administração deve justificar a cada ano, a necessidade dos recursos orçados. Cada gestor é obrigado a preparar um “Pacote de Decisão” para cada atividade ou operação o qual deverá conter entre outros elementos: análise de custo, finalidade, alternativas, medidas de desempenho, conseqüências de não executar a atividade e os benefícios que a atividade trará a entidade caso seja executada. (PYHRR, 1981).

O Pacote de Decisão é definido por Pyhrr (1981, p. 180) como “um documento que identifica e descreve uma atividade específica de modo que a administração possa avaliá-la e priorizá-la em relação a outras atividades que concorram para obtenção de recursos limitados e decidir aprová-la ou rejeitá-la”.

Portanto, as informações prestadas em cada pacote devem fornecer para a administração todas as informações necessárias para essa avaliação.

Ainda segundo Pyhrr (1981), O orçamento Base Zero segue dois passos importantes:

- A identificação dos Pacotes de Decisão: esse passo envolve a análise e a descrição de cada atividade em separado, as atuais e as novas, em um ou mais Pacotes de Decisão;
- Priorização dos Pacotes de Decisão: esse passo envolve a avaliação e o escalonamento destes pacotes por ordem de importância, através de uma análise de custo/benefício ou avaliação subjetiva. Essa fase do orçamento vai delinear o futuro da organização. Os critérios de seleção dos pacotes devem ser baseados nos objetivos estratégicos.

A partir da identificação e priorização dos Pacotes de Decisão, são instituídos os procedimentos quanto à alocação e consumo de recursos em cada pacote, bem como, a implantação de um sistema de controle para estes valores. A demonstração e análise desses

procedimentos e o sistema de controle adotado serão tratados no decorrer desta pesquisa, uma vez que, será demonstrado o modelo utilizado pela empresa em estudo.

2.5.2 Objetivos do OBZ

A adoção do Orçamento Base Zero como uma metodologia de elaboração de orçamento traz benefícios a capacidade informativa do orçamento em relação aos métodos de Orçamento Operacionais e Financeiros mencionados no item 2.3. Tais benefícios são expressos pelos próprios objetivos do orçamento base zero, que segundo Carvalho (2002, *apud* LUNKES 2003, p. 93) são:

- Analisar o custo-benefício de todos os projetos, processos e atividades partindo de uma base “zero”;
- Focalizar os objetivos e metas das unidades de negócio cujos recursos são consequência do caminho ou direção planejada;
- Assegurar a correta alocação de recursos com base no foco do negócio e nos fatores-chave do negócio;
- Aprovar o nível de gastos após a elaboração com base em critérios previamente definidos;
- Desenvolver forma participativa, com intensa comunicação entre as áreas e;
- Fornecer subsídios para a tomada de decisão.

Dentre os objetivos relacionados, destaca-se a importância do orçamento no processo de tomada de decisões da organização. E, o método orçamentário OBZ proporciona uma gama de informações e dados a respeito da organização que são fundamentais no processo de tomada de decisão.

2.5.3 Vantagens e Desvantagens do OBZ

A utilização do Orçamento Base Zero segundo Pyhrr (1981) traz vantagens e desvantagens para organização. A principal desvantagem do OBZ em relação aos orçamentos tradicionais é o tempo gasto em sua elaboração, uma vez que, todos os gastos devem ser justificados e aprovados. Entretanto, como cada quantia a ser gasta precisa ser justificada, conduz a um melhor resultado.

Uma dentre outras vantagens do OBZ, é que ele pode ser implementado em qualquer organização com ou sem fins lucrativos, em atividades industriais, comerciais e de serviços, ou seja, não existe restrição para a sua utilização. Ainda, segundo Lunkes, (2003, p. 103), pode-se citar como vantagens da utilização do OBZ:

- Força os gestores a refletir sobre as operações e procurar oportunidades de melhoria;
- Fornece informações detalhadas relativas a recursos necessários para se realizar os fins desejados;
- Diminui os excessos e as duplicidades entre as atividades ou departamentos;
- Concentra-se nas reais necessidades e não nas variações do ano anterior;
- Melhor acompanhamento do planejado versus realizado.

Desta forma a organização, antes de implementar o Orçamento Base Zero, deve fazer uma análise das vantagens e desvantagens de sua utilização.

A fim de melhor compreender este trabalho, apresenta-se no Capítulo 3 o Estudo de Caso.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo apresenta-se o resultado da pesquisa realizada no dia 07 de Maio de 2004, na forma de participação de reunião mensal do Orçamento Base Zero conjuntamente com o Gestor do OBZ do Centro de Distribuição Direta de Florianópolis e entrevistas informais com os colaboradores e donos de Pacotes e Variáveis Base Zero.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

Neste item é apresentada a empresa objeto desta pesquisa, sua história e algumas de suas características mais relevantes.

3.1.1 AmBev

A Companhia de Bebidas das Américas – AmBev foi constituída em 2000, a partir da fusão das maiores e mais tradicionais empresas do setor no país, a Companhia Antarctica Paulista e a Companhia Cervejaria Brahma.

O objetivo imediato desta união foi consolidar uma organização capaz de ultrapassar as fronteiras do país e difundir as principais marcas brasileiras em todo o mundo.

Sua estrutura operacional no Brasil compreende treze fábricas mistas (produtoras de cervejas e refrigerantes), doze fábricas de cerveja, quatro fábricas de refrigerante, três unidades produtoras e beneficiadoras de matérias-primas (concentrados, rolhas e rótulos), uma maltaria e a Fazenda de Guaraná.

Após sua constituição, as alianças comerciais firmadas com diversas empresas do setor cervejeiro do mundo projetaram a comercialização de seus produtos para diversos países. Possui fábricas na Argentina, Bolívia, Chile, Equador, Guatemala, Paraguai, Peru,

Uruguai e Venezuela, comercializando seus produtos, além dos países os quais possui unidades fabris, para a Colômbia, Estados Unidos da América, Portugal, Espanha, Itália, França, Inglaterra, Alemanha, Suíça, Angola e Japão.

3.1.2 História da AmBev

Este tópico apresenta um breve histórico da AmBev, antes e depois da Fusão. Para facilitar a leitura e entendimento foram relacionados apenas os principais acontecimentos, ordenados em ordem cronológica, conforme figura 3.1 a 3.3.

ANO	DESCRIÇÃO DO EVENTO
1885	Criada a Companhia Antarctica Paulista, localizada no bairro da Água Branca, em São Paulo, que inicialmente produzia gelo e gêneros alimentícios.
1888	O suíço Joseph Villiger registra a marca Brahma na Junta Comercial do Rio de Janeiro. Acostumado ao sabor das cervejas européias, resolve abrir seu próprio negócio, iniciando seus trabalhos em casa, em sua oficina, a Manufatura de Cerveja Brahma Villiger & Companhia. O primeiro rótulo apresentou o desenho de uma mulher envolta em ramos floridos de lúpulo e cevada. Há três versões para a escolha do nome Brahma: a atração de Villiger pela cultura indiana; a admiração pelo compositor Johannes Brahms; e uma homenagem ao inventor da válvula de chopp, o inglês Joseph Brahma.
1889	Publicado, no dia 13 de março, o primeiro anúncio da cerveja Antarctica, no jornal A Província de São Paulo (atual O Estado de São Paulo). A Companhia Antarctica Paulista constitui-se como sociedade anônima, através dos incentivos oferecidos pela República.
1890	A Antarctica aumenta seu quadro de funcionários para 200 colaboradores e sua capacidade de produção atingi 40 mil hectolitros no ano.
1894	A Brahma associa-se com a Cervejaria Georg Maschke & Cia. A nova empresa aperfeiçoa a fabricação da cerveja, importa equipamentos e patrocina bares, restaurantes, clubes e artistas.
1895	A Antarctica ganha sua primeira logomarca: uma estrela de seis pontas com a letra "A" inscrita no centro. A estrela, usada pelos fabricantes europeus desde a Idade Média, foi uma sugestão dos técnicos cervejeiros alemães.
1899	Joseph Villiger, da Brahma, adquire a Cervejaria Bavária e registra a marca Franziskaner-Bäu, apelidada de "franciscana". A nova empresa aperfeiçoa a fabricação da cerveja, importa equipamentos, patrocina bares, restaurantes e artistas.

Figura 3.1: Principais acontecimentos período 1885-1899

Fonte: <http://www.ambev.com.br>

Este período inicia com a criação da Cia Antarctica Paulista até o ano de 1899, quando é registrada a marca Franziskaner – Bäu, apelidada de “Franciscana”.

ANO	DESCRIÇÃO DO EVENTO
1904	A Companhia Antartica Paulista adquire o controle acionário da Cervejaria Bavária, no bairro da Moóca, em São Paulo, que passa a ser a sua principal unidade fabril. Em 12 de agosto nasceu a Companhia Cervejaria Brahma Sociedade Anônima, resultante da fusão entre a Georg Maschke & Cia Cervejaria Brahma e a Preiss Häussler & Cia. Cervejaria Teutônia. A produção de chope em tonéis chega a seis milhões de litros e a distribuição é feita a partir de nove depósitos, situados no centro do Rio de Janeiro. Na ocasião, são colocadas 25 mil ações à participação pública.
1905	Realizadas as primeiras experiências que utilizavam o guaraná em alimentos.
1908	A Brahma recebe medalha de ouro na comemoração do centenário da abertura dos portos do Brasil. Na época, as principais marcas da Empresa eram: ABC, Guarany, Bock-Ale, Ypiranga, Crystal, Franziskaner-Bräu, Brahma-Bock, Pilsener, Teutonia e Brahma-Porter.
1911	Chega ao mercado a Club Soda Antartica. A Antartica inaugura, na cidade de Ribeirão Preto, interior do Estado de São Paulo, sua primeira filial, que fabrica gelo e cerveja.
1912	Lançada a Soda Limonada Antartica.
1915	A Antartica fabrica as primeiras geladeiras a gelo. Utilizadas tanto nas casas comerciais quanto nas residências, eram batizadas de "Perfeita". Através de assinaturas dos consumidores, o gelo era fornecido pela própria companhia.
1918	A Brahma lança seis refrigerantes, segundo relatos da época "com ótimas qualidades tônicas e digestivas". São eles: Água de Meza Crystal, Ginger-Ale, Berquis, Soda Limonada Especial, Soda Limonada e High Life.
1921	Firmado o contrato de venda da Cervejaria Guanabara à Brahma. Iniciada a produção e comercialização do Guaraná Champagne Antartica, tornando-se padrão da categoria e líder absoluto do segmento.
1922	A Antartica inaugura filiais em Santos e Ribeirão Preto, no Estado de São Paulo, e na cidade do Rio de Janeiro, capital, além de agências nos principais centros consumidores do país. A companhia mantém também diversas áreas de lazer e entretenimento na cidade de São Paulo, como o Parque Antartica, o Bosque Saúde, o Bosque Ipiranga, o Teatro Cassino e o Cinema Central.
1927	Lançado o Guaraná Brahma.
1928	A Brahma adquire a Companhia Guanabara, de São Paulo, que passa a ser conhecida como filial Paraíso. Iniciada a produção da cerveja Brahma no Estado.
1931	A Antartica e a Brahma impulsionam a Era do Rádio no Brasil, com o patrocínio de programas transmitidos por emissoras populares, como as Rádios Difusora e Tupy.
1934	No Carnaval, a grande novidade é o lançamento da cerveja Brahma em garrafa. A Brahma Chopp passa a ser a cerveja mais consumida do país e alcança a produção de 30 milhões de litros.
1935	O rótulo da Antartica sofre mudanças: dois pingüins passam a acompanhar a estrela dourada de seis pontas. O slogan "a grande marca" passa a ser adotado.
1936	Criada a Fundação Antonio e Helena Zerrenner Instituição Nacional de Beneficência. Acionista majoritária da Companhia Antartica Paulista, a Fundação mantém hospitais, escolas e creches, para atender aos funcionários da Empresa e os dependentes deles.
1940	O mercado nacional é beneficiado pela suspensão de importação de bebidas, medida imposta no contexto da Segunda Guerra Mundial.
1941	A Companhia Adritica, do Paraná, que detinha como principal marca a cerveja Original passa a ser controlada pela Antartica.

ANO	DESCRIÇÃO DO EVENTO
1943	Lançada a cerveja Brahma Extra.
1945	A Antarctica lança a Cerveja Polar.
1950	Criado o Caçulinha, ou Guaraná Caçula, que, com 185 mililitros, torna-se popular entre as crianças. No mesmo ano, a Brahma patrocina o programa radiofônico Irradiações Esportivas Brahma, um sucesso na Rádio Nacional. Assis Chateaubriand introduz a televisão no país e as companhias cervejeiras aproveitam a chance para divulgar seus produtos.
1953	Lançada a Cerveja Serramalte.
1956	A Antarctica constituiu a Dubar S.A. – Indústria e Comércio de Bebidas.
1960	A capacidade de produção de cervejas e refrigerantes da Antarctica cresce cerca de 100 vezes, atingindo 3,9 milhões de hectolitros/ano. A Brahma inaugura uma filial em Agudos, São Paulo, antiga Companhia Paulista de Cerveja Vienense. A Antarctica promove uma carreata até Brasília, para divulgar seus produtos e comemorar a inauguração da nova capital federal.
1961	O controle acionário da mais antiga cervejaria do país, a Bohemia, é adquirido pela Companhia Antarctica Paulista.
1962	A Brahma inaugura filial no município de Cabo (Pernambuco).
1965	Iniciados os trabalhos das primeiras revendas exclusivas Brahma, constituídas, em sua maioria, por antigos funcionários da empresa.
1968	A Brahma inaugura sua Estação Experimental de Cevada, no Rio Grande do Sul, para testar as novas variedades de cevada cervejeira e estudar suas adaptações ao solo e ao clima da região. A Antarctica inaugura duas fábricas: uma em Manaus e outra em Minas Gerais.
1970	Firmada a associação entre a Brahma e a Fratelli Vita Indústria e Comércio S.A., marcando o início da produção de mais três marcas: a Sukita, o Guaraná Fratelli e a Gasosa Limão.
1971	A Brahma adquire a fábrica Astra S.A. e conquista uma forte liderança na fabricação e distribuição de seus produtos nas regiões Norte e Nordeste do Brasil. A filial da Brahma em Curitiba, Paraná, (antiga Cervejaria Atlântica) inova ao adotar engradados plásticos para o transporte de cervejas e refrigerantes. A Skol é a primeira do Brasil ao lançar a cerveja em lata de folha de flandres.
1972	A Antarctica adquire o controle acionário da Cervejaria Polar, no Rio Grande do Sul, e da Companhia Baiana de Alimentos, com fábrica de cervejas em Camaçari, Bahia. A Brahma anuncia a novidade: a garrafa incolor, com o nome do produto gravado no vidro. A filial de Agudos, São Paulo, lança embalagens em lata para as cervejas Brahma Chopp e Brahma Extra.
1973	A Antarctica adquire o controle acionário da Cervejaria Pérola, de Caxias do Sul, RS, e da Companhia Itacolomy de Cervejas, de Pirapora, MG. Também são constituídas as filiais em Goiânia (Goiás), Montenegro (Rio Grande do Sul), Rio de Janeiro (capital) e Viana (Espírito Santo). Construída em Manaus (Amazonas) uma unidade de processamento de sementes de guaraná e a Fazenda Santa Helena, para pesquisa e plantio de guaranazeiros.
1975	A Antarctica constituiu sua filial no Rio Grande do Sul. Já na filial da Brahma do Rio de Janeiro são construídos os primeiros tanques ao ar livre isolados e com refrigeração própria.
1976	A Antarctica constituiu sua filial em Teresina (Piauí). A Brahma lança os refrigerantes em embalagem de vidro de um litro.
1977	A Brahma lança sua linha de refrigerantes. A Antarctica amplia sua Maltaria em São Paulo e adquire uma área de 14,32 hectares, em Paulo de Frontim (Paraná) para pesquisa e experimentação agrícolas com a cevada cervejeira. Os refrigerantes Brahma Soda Limonada, Guaraná e Água Tônica ganham embalagens em lata.

ANO	DESCRIÇÃO DO EVENTO
1978	A Brahma recebe o Prêmio Mauá, como empresa que mais se destacou na comunicação e no atendimento aos acionistas. A distinção foi conferida pelo Jornal do Brasil, Bolsa de Valores e Associação Comercial do Rio de Janeiro. O Guaraná Brahma passa a ser engarrafado por duas franquias internacionais: a Fábrica de Bebidas Gasosas Oriental, de Santa Cruz de La Sierra, e a Embotelladora Tunari, de Cochabamba, ambas na Bolívia. A Antarctica assume o controle da Cervejaria Serramalte, do Rio Grande do Sul, existente desde 1957. Já a Brahma cria o primeiro curso de cervejeiro prático da América Latina.
1979	A Antarctica inicia suas exportações para a Europa, Estados Unidos e Ásia.
1980	A Antarctica atinge 16,4 milhões de hectolitros/ano e adquire o controle da Companhia Alterosa de Cervejas, em Vespasiano (Minas Gerais). Iniciadas as obras da fábrica associada Arosuco, no Rio de Janeiro. A Brahma assume o controle acionário das Cervejarias Reunidas Skol Caracu S.A., fabricante da cerveja Skol desde 1967. A Brahma Chopp é eleita pela revista The Washingtonian a melhor cerveja importada nos Estados Unidos.
1982	A Antarctica inaugura sua unidade de recebimento, armazenagem e beneficiamento de cevada cervejeira na cidade de Lapa (Paraná). Também é criada a Fundação Assistencial Brahma, destinada a prestar assistência médico-hospitalar e dentária aos empregados e dependentes, além de oferecer bolsas de estudos, estimular o esporte, o lazer e atividades de caráter científicas e culturais. Lançada a primeira versão da cerveja Brahma Light, tipo pilsen, de baixos teores alcoólicos e calóricos; no ano seguinte, ela recebe o Clio Award, um dos mais importantes prêmios da publicidade internacional, na categoria Melhor Embalagem.
1983	Iniciada a produção de produtos da Antarctica na filial de Teresina (Piauí).
1984	Firmado o acordo da Brahma com a PepsiCo Internacional para fabricação, comercialização e distribuição da Pepsi Cola no Brasil. Constituído o Grupo Antarctica, com sede em São Paulo e mais de 23 empresas controladas. Também lançada a Malt 90, cerveja destinada ao público jovem.
1985	O jornal alemão Frankfurter Allgemeine Zeitung destaca a Brahma como a 7ª empresa de cerveja do mundo. Iniciaram-se as construções da fábrica da Antarctica em João Pessoa (Paraíba).
1987	O laboratório da filial da Brahma no Rio de Janeiro inaugura sua cervejaria-piloto. A companhia adquire a Fábrica de Refrigerantes Refinco.
1989	A Antarctica constituiu mais quatro unidades fabris: em Jaguariúna (São Paulo), Canoas (Rio Grande do Sul), Cuiabá (Mato Grosso) e Natal (Rio Grande do Norte). Lançadas as versões diet dos refrigerantes Antarctica e do Guaraná Brahma. O refrigerante Sukita ganha embalagem PET. As cervejas Brahma Chopp, Skol e refrigerante Pepsi passam a ser comercializados em latinhas de alumínio. O Grupo Garantia adquiriu o controle acionário da Companhia Cervejaria Brahma.
1990	A Brahma lança o Projeto Brahma para Reciclagem, pioneiro na abordagem da reciclagem com a comunidade.
1991	Inauguradas as fábricas da Antarctica no Rio Grande do Norte e em Canoas (Rio Grande do Sul). A companhia adquire uma nova área, de 40,2 hectares, em Lapa (Paraná), para incrementar os trabalhos de pesquisa com cevada cervejeira nacional. A Brahma cria seu serviço de atendimento ao consumidor. A Kronenbier, primeira cerveja sem álcool do país é lançada pela Antarctica. A Brahma é eleita a empresa do ano.
1992	Implantada a primeira cervejaria-escola do Brasil no centro de Tecnologia de Alimentos do Senai, em Vassouras (Rio de Janeiro), com o apoio da Antarctica e da Brahma. Lançada a Antarctica Bock. A cerveja Skol Long Neck introduziu a tampa twist, que dispensa o uso de abridor; no ano seguinte, foi à vez de a Brahma Chopp apresentar a novidade.

ANO	DESCRIÇÃO DO EVENTO
1993	Inaugurada a filial Jaguariúna da Antarctica e constituída uma outra filial no Ceará. A Antarctica recebe dois prêmios: o do festival Ibero Americano de Publicidade (FIAP) e do Grand Prix regional. A companhia também foi eleita como um dos "40 Marketing Superstars" pela Advertising Age Internacional. Dado início á internacionalização da Brahma: a empresa construiu na Argentina sua primeira fábrica fora do Brasil.
1994	Inauguradas a fábrica da Antarctica no Rio Grande do Norte. A Brahma inaugura mais uma filial em Lages (Santa Catarina) e a fábrica em Luján, na Argentina, adquire a Companhia Anônima Cervecera Nacional, na Venezuela, e muda a sede da Administração Central da cidade do Rio de Janeiro para São Paulo. São lançadas as cervejas Skol Bock e a Skol Ice.
1995	Os produtos Antarctica passam a ser fabricados em outras duas novas fábricas: em São Luís (Maranhão) e Cuiabá (Mato Grosso). A Brahma faz uma joint venture com a Miller Brewing Company para distribuir a Miller Genuine Draft no território brasileiro. Lançada simultaneamente no Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai a cerveja Brahma Bock.
1996	Inaugurada, pela Brahma, no Rio de Janeiro, a maior e mais moderna fábrica da América Latina, com capacidade de 12 milhões de hectolitros. Iniciadas as construções de mais duas unidades: uma em Viamão (Rio Grande do Sul) e outra em Aracaju (Sergipe). A Fratelli Vita adquire a Marca Marathon e passa a produzir e distribuir um novo isotônico no mercado. A partir de uma proposta de parceria entre a Antarctica e a Anheuser-Busch é constituída a Budweiser Brasil Ltda. A Skol fecha um contrato de licenciamento de marca com a Cervejaria dinamarquesa Carlsberg. Os refrigerantes Brahma passam a ser produzidos na Argentina. A Brahma passa a produzir e distribuir a cerveja Miller, produzida desde 1855 pela Cervejaria Miller, de Wisconsin, EUA. Lançado o isotônico Marathon.
1997	Constituída a Subsidiária Integral Antarctica U.S.A Inc, sediada em Miami, para possibilitar a distribuição do Guaraná Antarctica nos Estados Unidos. A Brahma adquire a concessão para fabricar, comercializar e distribuir a marca Lipton Ice Tea no mercado de bebidas não alcólicas. Inaugurada a filial Brahma em Sergipe. Lançamento de ações da Brahma na Bolsa de Nova York, na forma de American Depositary Receipts (ADRs). A Antarctica conquista prêmios internacionais de melhor cerveja estrangeira em Miesenbach, Berlim, Dusseldorf e Baviera (na Alemanha), e o Selo de Qualidade Monde Selection. A Carlsberg Beer, de origem dinamarquesa e fundada em 1847, chega ao Brasil por um acordo firmado com a Skol-Caracu. A Brahma adquire da Unilever a concessão para fabricar, comercializar e distribuir no Brasil o chá Lipton Ice Tea. Anunciada a parceria entre a Antarctica e a norte-americana Anheuser-Busch.
1998	A Brahma Chopp passa a ser exportada para a Europa, iniciando seu ingresso no mercado estrangeiro pela França, aproveitando a Copa do Mundo de Futebol. A Brahma inaugura a unidade fabril de Viamão (Rio Grande do Sul).

Figura 3.2: Principais acontecimentos período 1904-1998.

Fonte: <http://www.ambev.com.br>

Este período é marcado pela introdução de guaraná na produção de alimentos. A partir da aquisição e criação de novas unidades fabris e a diversificação de seus produtos, as duas companhias atingem a liderança nacional em seu segmento. As duas companhias ingressam no mercado internacional.

ANO	DESCRIÇÃO DO EVENTO
1999	Anunciada, em 1º de julho, a fusão da Companhia Antarctica Paulista e da Companhia Cervejaria Brahma, e a criação da AmBev Companhia de Bebidas das Américas, Companhia de Bebidas de Las Américas, American Beverage Company. Multinacional brasileira, a empresa surgiu como a terceira maior indústria cervejeira e a quinta maior produtora de bebidas do mundo. Antarctica e Anheuser-Busch anunciam o fim de seu acordo no Brasil. Anunciada a internacionalização do Guaraná Antarctica, em parceria com a PepsiCo. O acordo foi divulgado durante audiência na Presidência da República.
2000	Em 30 de março a criação da AmBev é aprovada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). A Securities Exchange Commission (SEC) autoriza a listagem de American Depositary Receipts (ADRs) da AmBev na Bolsa de Nova York. Os papéis começam a ser negociados em 15 de setembro. Em setembro é anunciada a aquisição da Salus, segunda maior cervejaria do Uruguai e líder em água mineral. A compra foi feita em parceria com a Danone. Em novembro, é adquirida a Cerveceria y Malteria Paysand (Cympai), também do Uruguai, produtora das marcas Nortea e Prinz. Em cumprimento ao termo de compromisso firmado com o Cade, foram vendidas para a cervejaria canadense Molson cinco fábricas: Ribeirão Preto (São Paulo), Getúlio Vargas (Rio Grande do Sul), Camaçari (Bahia), Cuiabá (Mato Grosso) e Manaus (Amazonas), e a marca de cerveja Bavaria.
2001	Engarrafado e distribuído na Europa pela Pepsi, o Guaraná Antarctica chega a Portugal. A AmBev assina contrato com a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) para patrocinar oficialmente a Seleção Brasileira de Futebol por 18 anos. O Guaraná Antarctica é a marca escolhida para iniciar as ações de patrocínio. Aquisição do parque industrial da Cerveceria Internacional, localizada no Paraguai.
2002	Anunciada a aliança estratégica com a Quilmes Industrial S.A. (Quinsa) maior cervejaria da Argentina, Bolívia, Paraguai e Uruguai, para a integração das operações no Cone Sul. O acordo criou a terceira maior operação comercial de bebidas do mundo, com 10 bilhões de litros anuais. A participação da AmBev na Quinsa é de 40,9%. Anunciada também a parceria com a CabCorp principal engarrafadora Pepsi da América Central, para atuar no mercado de cervejas daquela região a partir da construção de uma cervejaria na Guatemala. Lançados dois refrigerantes: Pepsi Twist e Mountain Dew. A Skol revoluciona o mercado com o lançamento da Skol Beats. A AmBev passa a produzir o isotônico Gatorade, marca adquirida internacionalmente pela PepsiCo.
2003	O órgão regulador da concorrência da Argentina aprova, em janeiro, a aliança estratégica com a Quilmes. Integradas as operações das duas empresas na Argentina, no Uruguai e no Paraguai. A AmBev inicia a construção de uma fábrica no Peru e adquire ativos da Embotelladora Rivera, assumindo a franquia da PepsiCo, no norte do Peru e em Lima, e duas unidades industriais, com capacidade de produção estimada de 630 milhões de litros anuais. Dado início às operações na Guatemala; anunciada a aquisição da Cerveceria SurAmericana, no Equador, segunda maior cervejaria do país. Lançada a Pepsi X, um Energy Cola que mistura o sabor da Pepsi com as propriedades de uma bebida energética.

Figura 3.3: Principais acontecimentos período 1999-2003.

Fonte: <http://www.AmBev.com.br>

Este período é marcado pela fusão das Companhias Antarctica Paulista e Cervejaria Brahma, resultando na criação da Ambev, a terceira maior indústria cervejeira e a quinta maior produtora de bebidas do mundo. A nova companhia amplia sua participação nos demais países da América do Sul e América Central.

3.1.3 Visão, Crenças, Políticas e Ética da AmBev

As ações da Companhia estão voltadas para o alcance das metas estabelecidas para o ano de 2005. Estas metas são consoantes com a visão da Companhia, em ser reconhecida como a mais competitiva companhia de bebidas do mundo, com um crescimento anual de 15% no EVA (*Economic Value Added* ou Valor Econômico Agregado). Para atingir esse objetivo, a AmBev investe no recrutamento, treinamento, manutenção de pessoas excelentes, antecipação dos desejos do consumidor, fabricação e distribuição de produtos de qualidade e ao menor custo mundial.

As crenças da AmBev refletem o que é importante para a Companhia, não só para os negócios, mas também no papel que desempenha perante o mercado e a sociedade em geral. A administração da Companhia busca a qualidade máxima em todas as áreas de atuação, conforme demonstra a Figura 3.4.

ÁREA	DESCRIÇÃO
Qualidade	Desenvolve, incorpora e implementa tecnologia, para que os produtos, processos e serviços sejam executados com qualidade.
Marcas	As marcas são o maior patrimônio da empresa. Elas carregam a reputação, são os lastros da companhia. Portanto, protegê-las é responsabilidade de cada um dos funcionários, que assumiram o compromisso de preservá-las e estimular seu crescimento.
Meio ambiente e comunidade	A AmBev desenvolve suas atividades, produtos e serviços, preservando o meio ambiente e respeitando as leis e os costumes das comunidades que a acolhem.
Clientes	Os clientes são o elo da companhia com os consumidores e merecem constante suporte e apoio comercial e de <i>marketing</i> .
Comunicação	A AmBev estimula a participação, a integração e a comunicação ágil entre todos os envolvidos em suas operações, o que lhe assegura padronização das informações e rapidez no atendimento às demandas internas e externas.
Consumidores	Os consumidores são os verdadeiros patrões da AmBev, cujo objetivo é a crescente preferência pelos produtos fabricados pela companhia.
Ética	A ética e a integridade norteiam todas as ações e atividades, tanto nas relações com funcionários, clientes, consumidores, fornecedores e revendedores quanto com integrantes do poder público. A empresa possui um Código de Ética, assumido como compromisso por todos os funcionários, que orienta seu cotidiano e estabelece seus padrões de conduta.
Gente	A AmBev investe permanentemente em gente. O senso de urgência é paradigma nas grandes e pequenas ações de seu cotidiano, bem como o sentimento de “dono do negócio”, que significa pensar e agir de acordo com os objetivos e as necessidades da companhia, identificar oportunidades e desperdícios, correr os riscos e ser remunerado como dono.
Lucro	O lucro é a garantia do contínuo crescimento da AmBev e do sistema de meritocracia, e fonte de remuneração de investidores e acionistas.

Figura 3.4: Crenças AmBev

Fonte: <http://www.ambev.com.br>

3.1.4 Centro de Distribuição Direta Florianópolis

Localizado às margens da BR 101 no município de São José, SC, o CDD - Centro de Distribuição Direta Florianópolis foi constituído no ano de 1997. Concentra toda a estrutura para comercialização e distribuição dos produtos industrializados pelas diversas fábricas espalhadas pelo País, na região da Grande Florianópolis e alguns municípios vizinhos.

Possui os departamentos Administrativo e Operacional. O primeiro concentra as atividades financeiras, cadastro e análise de crédito, comodato, vendas e Gente (recursos humanos). O segundo é responsável pela logística e distribuição dos produtos.

Sua estrutura de pessoal conta com 133 colaboradores próprios, sendo estes 52 dedicados à área administrativa da empresa, 60 vendedores externos, 13 vendedores internos (venda a revendedores dos produtos). O departamento de Assistência Técnica conta com 8 colaboradores, sendo destes 1 estagiário. Para as atividades de distribuição e logística, são contratados serviços terceirizados.

3.2 UTILIZAÇÃO DO OBZ NA AMBEV

O Orçamento Base Zero começou a ser utilizado pela Companhia em setembro de 1999. Ferramenta de gestão elaborada com a finalidade de controlar e reduzir os custos e despesas da companhia para obter êxito nos resultados esperados. No ano de 2000, esta ferramenta teve importante papel na obtenção do resultado positivo alcançado pela empresa. Com a fusão realizada, a AmBev, tendenciou para o ano de 2000 um resultado negativo devido às composições de despesas que a Brahma herdou da Antarctica. (AMBEV, 2000)

Diante deste cenário, a Companhia acabou tomando uma decisão que foi considerado um Plano de Guerra em julho de 2000, no qual, as entidades assumiram o compromisso de

realizar todas as despesas e receitas iguais ao primeiro semestre, ou seja, o realizado no primeiro semestre se igualasse à meta. Com o Plano de Guerra, as unidades precisaram buscar reduções mais drásticas em custos para que os seus resultados oferecesse um cenário positivo no EVA e no EBITDA.

Neste processo, uma das ferramentas de maior importância para alcançar os objetivos propostos foi o Orçamento Base Zero, uma vez, que esta ferramenta possibilita um planejamento mais eficiente dos gastos e através do acompanhamento efetivo da Meta *versus* Real consegue perceber as distorções existentes e corrigi-las rapidamente.

O processo de elaboração do Orçamento Base Zero pode ser dividido em três fases principais, conforme ilustra a Figura 3.5.

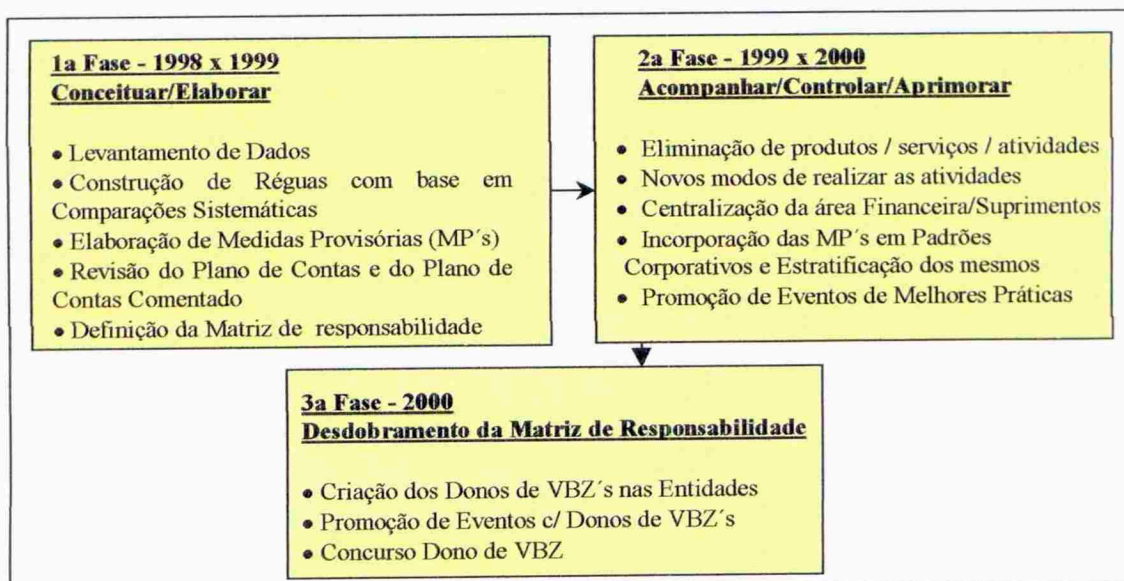


Figura 3.5: Fases de Elaboração do OBZ

Fonte: Treinamento AmBev OBZ 2004.

Na primeira fase acontece o processo de estudo do método já conhecido através de Pyhhr e a adaptação do mesmo as necessidades da Companhia. Na segunda fase, é feita a reestruturação da Companhia dentro da visão OBZ, ou seja, são analisados todas atividades, produtos e serviços, descartados ou substituídos os itens considerados desnecessários para o crescimento e desenvolvimento da empresa. Após a definição das atividades, produtos e

serviços, são criados as Variáveis Base Zero e os Pacotes de Decisão necessários para a consecução dos mesmos. A terceira fase corresponde à fase de implantação do OBZ com a distribuição das Variáveis Base Zero e Pacotes de Decisão para os seus Donos, ou seja, a distribuição de responsabilidades.

3.3 APLICAÇÃO DO OBZ NA AMBEV

O Orçamento Base Zero é utilizado compulsoriamente por todas as unidades operacionais da AmBev. A cada unidade operacional, é destinada anualmente determinada quantia de recursos a serem aplicados durante o período. O valor desta quantia é definido mediante proposta orçamentária de cada unidade operacional à Administração Central da empresa, localizada em São Paulo, e reunião com os representantes financeiros. A proposta financeira é elaborada mediante previsão de gastos para cada item de custo ou despesa, levando-se em conta a expectativa de consumo durante o período orçado. Após definição do valor a ser aplicado, são utilizados mecanismos para o controle dos valores efetivamente consumidos.

3.3.1 Estrutura do OBZ

A estrutura organizacional da AmBev para fins de elaboração do Orçamento Base Zero está dividida em: AC - Administração Central; CDD - Centro de Distribuição Direta; Fábricas, Comerciais e Diretorias Regionais.

Os orçamentos de todas estas unidades são gerenciados pelo departamento de Orçamento e Desempenho - O&D, localizado na Administração Central da Companhia em São Paulo.

A figura 3.6 demonstra o organograma utilizado pela AmBev para fins de controle orçamentário, em todo o Brasil e nas unidades Internacionais.

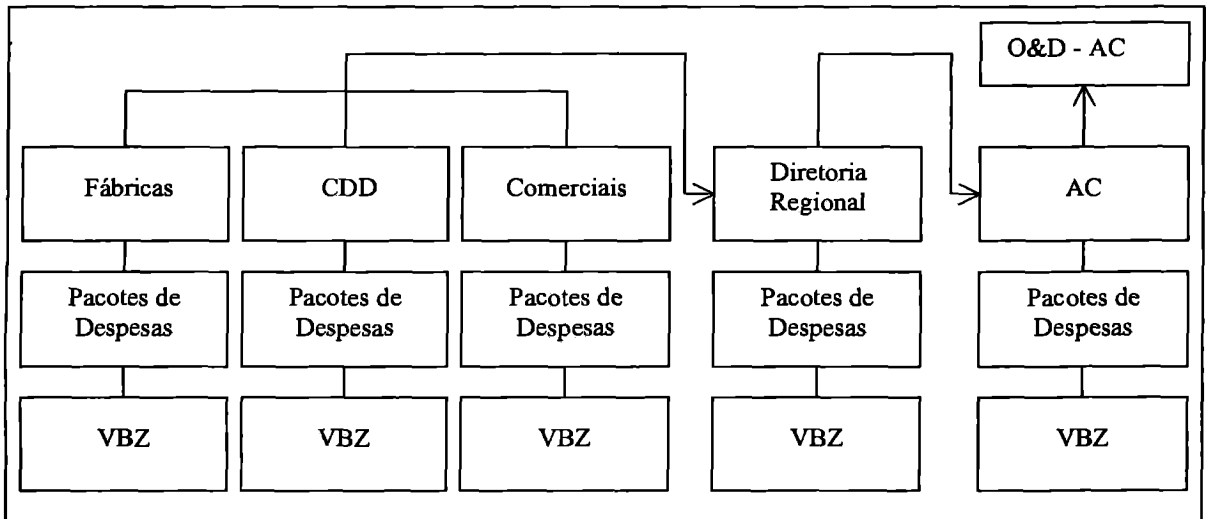


Figura 3.6: Estrutura do OBZ na AmBev
 Fonte: Relatório Anual O&D AmBev (2003)

O orçamento de cada unidade é elaborado anualmente pelos Donos dos Pacotes de Decisão, Gestor OBZ e Gerente Administrativo Financeiro – GAF. Após este processo, a proposta orçamentária de cada unidade é encaminhada para análise e discussão na Diretoria Regional, que no caso do CDD de Florianópolis é localizada em Porto Alegre. A etapa seguinte é encaminhar a proposta orçamentária consolidada para análise e discussão da Administração Central, que é quem define o Orçamento final de todas as unidades. Após definição, o Orçamento de cada unidade é segregado mensalmente, utilizando-se de históricos a respeito da sazonalidade para cada mês do ano calendário orçado.

O planejamento e implantação do OBZ requerem a divisão e agrupamento de itens de custo e despesa. O NBZ - Nível Base Zero, é o menor nível onde será realizado o levantamento de dados e refere-se a um Centro de Custo ou a um agrupamento de Centros de Custo. O agrupamentos de diversos Níveis Base Zero constituem a Variável Base Zero – VBZ que se refere a uma conta contábil ou a um grupo de contas contábeis. Seguidamente, são

formados os Pacotes de Decisão que são o agrupamento de Contas Contábeis com Características Similares, ou seja, as Variáveis Base Zero.

Este nível de detalhamento permite a realização de uma reavaliação detalhada de cada gasto realizado, e das atividades geradoras dele.

3.3.1.1 Divisão dos Pacotes de Decisão

Os Pacotes de Decisão e as respectivas Variáveis Base Zero adotadas, de forma padronizada, por todas as unidades da AmBev, são relacionadas a seguir.

Pacote	Variável Base Zero
Aluguéis	Aluguéis de Geladeira
	Aluguéis de Garrafeiras
	Aluguéis de Post Mix
	Aluguéis Indedutíveis
	Aluguel de Veículos
	Aluguel de Equipamentos
	Aeronaves
	Aluguel de Imóveis
	Condomínios
	Aluguel de Chopeiras
	B-Erro – Aluguéis
	Hangar
	Leasing
	Helicópteros
	Manutenção de Veículos Alugados
	Aluguéis de Hardware
Gastos Financeiros	Serv Corretagem Ref Segur
	Impostos e Taxas
	Prêmio de Seguro
	Auditoria
	B-Erro Gastos Financeiros
	Royalties
Gente	Adicionais
	Encargos
	Indenizações e Aviso Prévio
	Prêmio por Objetivo
	Encargos Diretos/Prov
	Provisões
	Ordenados
	Comissões/Prêmios
	Erro Gente
	Centralização Gente
	Hora Extra

Pacote	Variável Base Zero
Indiretos Gente	Estagiários
	Treinamento
	Outros
	Transporte
	PAT
	Assistência Médica/Odontológica
	Recrutamento e Seleção
	Segurança
	Transferência
	Saúde Ocupacional
	Medicamentos
	Previdência Privada
	Vale Alimentação
	Erro Indiretos Gente
	Programa Escolaridade
	B-Treinamento Viagem e Estad
	Centralizacao Igen
	Ajuda de Custo
	Rádio Proteção
Informática	Serviços Infraestrutura
	Erro Informática
	Manutenção Software
	Manutenção de Hardware
	Proc.Dados Desp. Access
	TI Terceirizados
	Manut.Storage/Backup
	B -Aluguéis Software
	Manutenção de Hardware-Servidores
	A -Manut.Redes Locais
	Manut.Micros/Periféricos
	Manutencao de Palm Tops
	Outsourcing de Sistemas
Jurídico	Despesas c/ Publicação
	Despesas Judiciais
	Erro Jurídico
	Honorário Adv. Eventuais
	Honorários Advocatícios - Permanentes
	Despesas c/ Advogados Contratados
	Desimpedimento de área
	Documentos Gerais
Manutenção	Conservação de Edifícios e Instalações
	Conservação de Máquinas / Equipamentos
	Conservação de Veículos
	Conservação de Móveis Promocionais
	B-Cons Limpeza e Reparos
	B-Cons Prédios Industriais
	Despesas com Verba CAPEX
	Erro Manutenção
	Implementos Agrícolas
	Manutenção de Chopeiras

Pacote	Variável Base Zero
	Materiais de Higiene e Segurança
	Manutenção de Elevadores
	B-Manutenção Hidráulica
	Manutenção de Aeronave
	Manutenção Indedutível
	Manutenção de Post Mix
	Prov Parada Prog Servs
	Prov Parada Prog Mat
	Rev Prov Par Prog Mat (-)
	Rev Prov Par Prog Servs
	Serviços de Terceiros - Manut. Permanente
	Serv Terceir Manut Event
	Despesas com Laboratório
	Conservação de Equip. p/ Escritório
	A-Manutenção de Geradores
	B-Prej Sinistro nao Indeni I
	Manutenção de SOPI
	Manutenção de Equipamentos de Refrigeraç
	Contingência
B-Esfera Federal	
B-Esfera Municipal	
B-Erro Contingencias	
B-Administrativas	
Demais Contingências	
ICMS	
INSS	
IPI Contingências	
IR/CS	
PisCofinsFinsocial	
Revendedores	
Contingências Trabalhistas	
Terceiros	Apoio Administrativo (Serviços Gerais)
	Almoxarifado
	Consultorias
	Despesas c/ Subprodutos
	Jardinagem
	Limpeza
	Outros Serv. Terceiros
	Serviços Indedutíveis
	Temporários
	Vigilância
	B-Reforma de Palletes
	Recepcionista
	Serviços Adm e Digitação
	Folha Pagamento
	Telefonista
	Erro Terceiros
	Corretagem de Cambio
	Telemarketing
	Inadimplência e Cobrança
Promotores / Repositores	

Pacote	Variável Base Zero
Utilidades	Combustíveis e Lubrificantes
	Conduções
	Contribuições
	Despesas c/ Depósito
	Doações
	Multas
	Eventos
	Refeições e Lanches
	Material de Expediente
	Erro Utilidades
	Outras Utilidades
	Telefone/Fax/Telex
	Viagens e Estadas
	Erro - Despesas Gerais
	Outras Despesas Gerais
	Doações e Contribuições
	B-Manutenção Comercial
	Multas ref Importacao
	Multas ref Exportacao
	Óleo Diesel para Gerador
	Notas Fiscais
	Água, Luz e Gás
	Centralizacao Util
	Descarga Remota
Prej.c/Distribuição	Prej. Prod. Acabado Mov. Interna
	Prej. Prod. Acab. Transf.
	Prej. c/ Garrafas
	Prej. c/ Garrafeiras
	Prej. c/ Embalagens
	Prej. c/ Pallets
	Prej. Prod. Acabado FIFO
	Prej. c/ Sin. ñ Inden.
	Prejuízo c/ Prod. Cerveja
	Prejuízo c/ Prod. Refrig.
	Prej. c/ Cilindros/barris
	PrejProdDevol-ProbProduçã
	Prej. c/ Chapatex
	Prej Prod Devol Prob Logis
	Prej. c/ Conta Corrente Irrecuperável
	Prej. c/ Erro de Programação
	Prejuízo c Itens Obsoleto
	Manutenção de Pallets
	Outros Prejuízos
	Diferenças de Estoque
	B-Prejuizo com Repack
	Prej.Equip.Refrigeração
	Prej.Erro Prog.DSC
	Prejuízo c/inversões de estoques
	Conser Cilindros CO2 Prej
	Conserv de Barris Prej
	Manut Barris

Pacote	Variável Base Zero
	Manut de Cilindros CO2
	Prej Perda de Mat Merch
Fretes	Frete Puxada
	Puxada Custo Variável
	Puxada Auto Seguro
	Puxada Desp Extrut Fixa
	Fretes Rota
	Rota Caminhões Parados
	Frete S.Diversos/comodatos/Eventos
	Rota Outras Despesas Fixas
	Rota Fixo
	Rota Incentivo Entrega
	Rota Variável
	Rota Pedágio
	Rota FAD
	Equipamentos Refrigeração
	Frete AS-CD Frota Fixa
	AS-CD Freteiros
	AS CD Despesa Estrutura Fixa
	AS Pedágio
	B-Frete Seguro AS
	AS-VD
	Estadias
	AS Descarga
	Fretes/Carretos Cif Rev
	Erro Fretes
	Serv Amarr Enl Fret Rota
	Servico Fretes Arosuco
	Fretes SAC
	Programas Lab Central
	Movim de Ativos de Giro
	Fretes com Subprodutos
	Fretes - Ressarc a Revend
	Carretos - Ressarc Revend
	Vendas
Comissão Venda Dir	
Compra de Espaço	
Contratos c/Clientes Chaves/AS	
Copos Descartáveis p/ Máq. Post Mix	
Erro Vendas	
Implantação de Vasilhame	
Incentivo Vendas Forró	
Incentivo a Vendas Rev.	
Lojas de Conveniência	
Franquia(Outras)	
Feiras Supermercadistas	
Bolacha de Chopp	
Desconto em produto	
Proj. Pokemon	
Inauguração/Reinaug	
Desp Amort Contr Excl Ant	

Pacote	Variável Base Zero
	Franquias (Mc Donald)
	Contratos PCR
	Acordos Comerciais AS
	Divergências de Preços AS
	Acordos Abradisa
	Incentivo de Refrigerantes
	Comissão VD Antarc Ex Ant
	A-Verba Nacional Fech Ano
	A-Verba Regional Fech. Ano
	Incentivo a Vendas - AC
	Royalties Carlsb e Miller
Ressarcimento	(-) Outros Ressarcimentos
	(-) Ressarc. Prej. Ativo Giro
Apoio Logístico	Empilhadeiras
	Ajudante de Armazém
	Amarração
	Gás para Empilhadeira
Depreciação	Amort. Desimpedimento
	Amortiz.Desimpedim Area
	Amort.Desp.Pré-Operação
	B-Erro Depreciação
	Deprec/Amortiz/Exaust
	Demais Amortizações
	Depreciação / Exaustão
	Amortizações s/ Desp pré-operacionais

Figura 3.7: Relação pacotes e variáveis base zero.

Fonte: Planilha de estratificação OBZ AmBev (2004).

A divisão dos Pacotes de Decisão e correspondentes Variáveis Base Zero compreende todos os custos e despesas necessárias para a operação da Companhia. Cada unidade da AmBev utiliza, dentro de cada pacote, as variáveis elencadas no padrão acima, e elabora de acordo com a sua necessidade operacional.

A elaboração de cada Pacote de Decisão é baseada em premissas, na qual, se encontra a formalização da alocação de cada despesa ocorrida nas unidades para a composição da Variável Base Zero. Por isso, é importante que o Gestor do OBZ conheça todas as formalidades que cada Pacote de Decisão exige, já que a gestão é baseada unicamente sobre as premissas. A seguir é descrita a composição dos Pacotes de Decisão de maior relevância, portanto os que sofrem maior controle:

- **Pacote de Aluguéis:** composto principalmente pelas despesas de aluguéis de veículos leves, aluguéis de equipamentos como xerox, máquina de café, projetor multimídia e outros; manutenção de veículos alugados, chopeiras e imóveis.
- **Pacote Gastos Financeiros:** composto principalmente pelas despesas com impostos e taxas diversas (IPTU), multas de todos os gêneros, royalties, prêmios de seguro e auditoria.
- **Pacotes Gente e Indiretos Gente:** A denominação “Gente” diz respeito ao gerenciamento e controle dos Recursos Humanos da companhia. É composto principalmente pelos ordenados e encargos sociais – folha de pagamento, assistência médica odontológica, programa de alimentação ao trabalhador PAT, transferências de funcionários estagiários, décimo-terceiro salário e provisões de férias, indenizações trabalhistas, recrutamento de pessoas e treinamento de funcionários. São classificados em diretos os custos e despesas relacionadas aos funcionários próprios, e indiretos os referentes às terceirizações contratadas.
- **Pacote Informática:** composto principalmente pelo aluguel de linhas de comunicação (*renpack*), manutenção de *desktops*, impressoras, *palm-tops* e outros, compra de utensílios para funcionamento dos equipamentos de informática, como cartuchos, fitas de impressora e fitas Dat.
- **Pacote Manutenção:** composto principalmente pelas despesas de conservação de edifícios, instalações, equipamentos de escritório (menos informática), móveis promocionais como freezers e refrigeradores e conservação de veículos próprios (motocicletas).
- **Pacote de Marketing:** composto principalmente pelas despesas de mídia e propaganda. Este pacote é utilizado preferencialmente pelo *marketing* corporativo, onde as entidades não possuem gestão sobre os mesmos.

- **Pacote Prejuízo com Distribuição:** composto principalmente pelas despesas com ressarcimento de ativos de giro (refugo pago pelas transportadoras), prejuízo com devolução de produtos, perdas de garrafas e garrafeiras, chapatex e pallets, prejuízo com movimentação interna de produtos, com as diferenças de estoque, itens obsoletos e sinistros não indenizados.
- **Pacote Terceiros:** composto principalmente pelas despesas com ajudante de armazém, office-boy, telefonistas, pessoas de limpeza e jardinagens, pessoas contratadas temporariamente para serviços diversos, terceirização de mão-de-obra de dissertação de atividades meios (caixas, almoxarifes, vigilância e outros).
- **Pacote Fretes:** composto principalmente pelas despesas de fretes e carretos com entregas na rota, auto-serviço de venda cooperada (direto de fábrica), além de ser composto pela despesa de puxada de produtos (fábrica para as revendas ou CDD).
- **Pacote Utilidades:** composto principalmente pelas despesas de eventos diversos, energia elétrica, água e esgoto, assinatura de jornais e revistas, telefone, fax e telex, viagens e estadas a serviço da companhia, combustíveis e lubrificantes, lanches e refeições eventuais e materiais de expediente (menos material de informática).
- **Pacote de Vendas:** composto principalmente pelas despesas diversas de vendas, como exemplo as bolachas de papelão para copos, incentivo a vendedores e motoristas, compra de espaços nos supermercados, contratos com clientes de Auto Serviço e compra de copos descartáveis para máquinas de post-mix.

3.3.1.2 Atribuições e Responsabilidades

Cada Variável Base Zero e Pacote de Decisão possuem um colaborador responsável, denominado “Dono”. O Dono da VBZ é aquele que com total autonomia, controla toda e

qualquer despesa inerente à sua variável. É ele quem autoriza as aquisições e pagamentos inerentes à sua variável, respondendo diretamente ao Dono do Pacote de Decisão, no caso de distorções no período em análise. O Dono do Pacote de Decisão é responsável pelo controle de todas as Variáveis Base Zero existentes em seu Pacote, e responde diretamente ao Gestor do OBZ da unidade por eventuais discrepâncias existentes (veja tópico 3.3.2 - Itens de Controle).

A responsabilidade sobre um Pacote de Decisão ou uma Variável Base Zero pode ser delegada a qualquer funcionário da unidade, entretanto, para maior controle são escolhidos preferencialmente colaboradores com maior afinidade com o item (variável ou pacote) a ser controlado. A Figura 3.8 ilustra as principais responsabilidades dos Donos de Pacotes de Decisão e Variáveis Base Zero.

RESPONSABILIDADES DONOS DE PACOTE/VBZ

1. Conhecer/gerenciar suas metas de acordo com suas despesas;
2. Autorizar todas as despesas debitadas do Pacote/VBZ;
3. Informar Conta Contábil/Centro de custo de todas as despesas;
4. Acompanhar diariamente/semanalmente os lançamentos que ocorrerem em seus Pacotes/VBZ's;
5. Na ocorrência de lançamentos incorretos providenciar a reclassificação a ADC;
6. Elaborar justificativas para as dispersões - Real/Meta - Real/Tendência acima ou abaixo de 5%;
7. Garantir a tendência informada dentro da dispersão de 5%;
8. Identificar oportunidades de ganho e elaborar plano de ação para atingimento do Pacote.

Figura 3.8: Responsabilidades dos Donos de Pacote/VBZ

Fonte: Treinamento OBZ AmBev 2004.

3.3.2 Itens de controle

Neste tópico, são abordados quais os mecanismos utilizados no controle das metas orçamentárias na AmBev e análises efetuadas.

3.3.2.1 Meta *versus* Real *versus* Tendência

A partir da definição do orçamento de determinado período ficam estabelecidas as metas orçamentárias. O Dono de cada Variável Base Zero é responsável por informar um valor previsto a ser consumido no mês, este denominado Tendência.

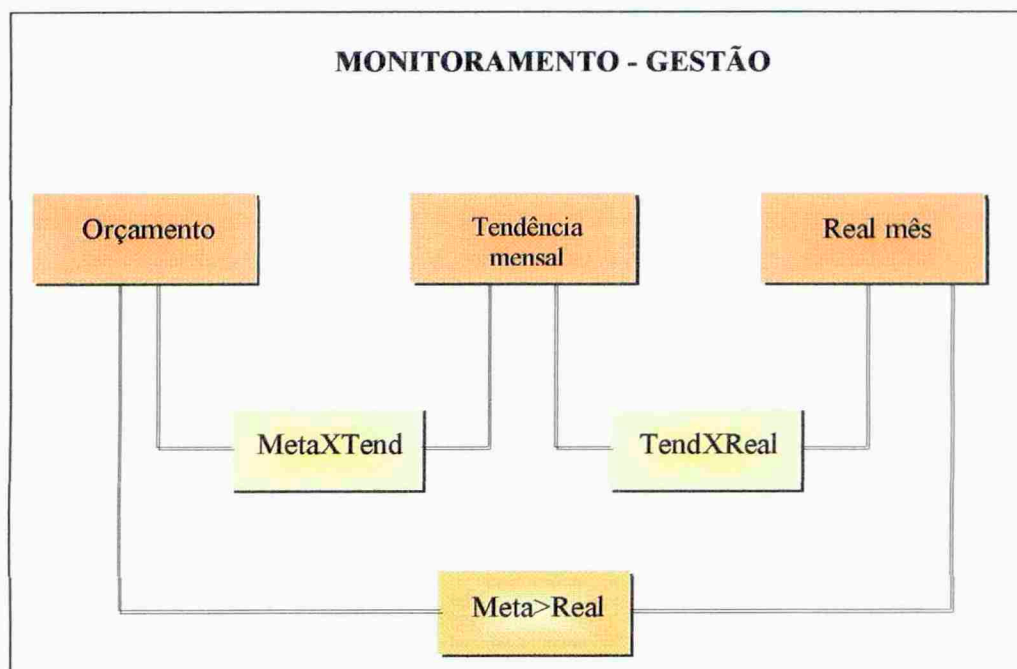
A Tendência é o valor estimado de gastos que serão realizados nos meses subsequentes ao da análise, entretanto a cada mês elas são ajustadas de acordo com o realizado, ou seja, a cada mês são lançadas novas tendências.

A partir da estratificação, o Gestor do OBZ inicia as análises entre os valores realizados, em comparação direta ao valor meta e a tendência do período.

3.3.2.2 Estratificação

A Estratificação é a ferramenta utilizada pelo Gestor do OBZ para monitoramento e controle dos valores despendido em cada item de custo ou despesa. A estratificação parcial é encaminhada semanalmente pelo Gestor do OBZ aos Donos dos Pacotes de Decisão e das Variáveis Base Zero. Este procedimento oportuniza aos mesmos estabelecer maior controle sobre os lançamentos efetuados, bem como a detecção das distorções e a prevenção de eventuais distorções excessivas entre os valores previstos, as tendências e o valor realizado.

Na ocasião do fechamento do mês é encaminhada pelo Gestor do OBZ a estratificação total do mês em análise. As distorções existentes entre as metas e os valores realizados superiores a 5% (cinco por cento), para mais ou para menos, deverão ser justificadas pelo dono do pacote em reunião com o Gestor do OBZ. O procedimento de análise utilizado pelo Gestor do OBZ é descrito em forma de fluxograma, disposto na Figura 3.9.



O Dono do Pacote de Decisão, para justificar distorções entre os valores previstos e realizados superiores a 5% (cinco por cento), para mais ou para menos, dispõe de alguns mecanismos, os quais:

- Provisão: Meio contábil utilizado quando para determinado item de despesa ou custo já realizado, não foram efetuados os lançamentos contábeis correspondentes, distorcendo o valor constante na estratificação. Para efetuar a provisão é necessário cópia da nota fiscal correspondente, para comprovar o efetivo dispêndio financeiro.
- Justificativa: A justificativa deve conter descrição sucinta dos itens, motivos e valores que provocaram as distorções a que se referem, a qual é entregue ao Gestor do OBZ, que em análise com o Gerente Administrativo Financeiro, poderá acatar ou não os motivos expostos.

A rotina utilizada pelo Gestor do OBZ na estratificação, levantamento e justificativa pelos donos das Variáveis Base Zero e Pacotes de Decisão é descrita em forma de fluxograma, disposto na Figura 3.10.

As distorções excessivas verificadas e não justificadas por qualquer meio serão objetos de auditoria e, comprovada a ingerência por motivos alheios aos objetivos da companhia, o Dono do Pacote auditado responderá administrativamente pelos prejuízos causados, podendo inclusive ser obrigado ao seu ressarcimento.

3.3.3 Comprometimento dos Colaboradores

O Orçamento Base Zero é considerado pela AmBev como uma ferramenta essencial para garantir a rentabilidade necessária e a competitividade frente ao mercado. Em face disto, são utilizados sistemas de remuneração através de bonificações aos funcionários, cuja expressão financeira pode alcançar até o valor correspondente a 7 (sete) salários mensais.

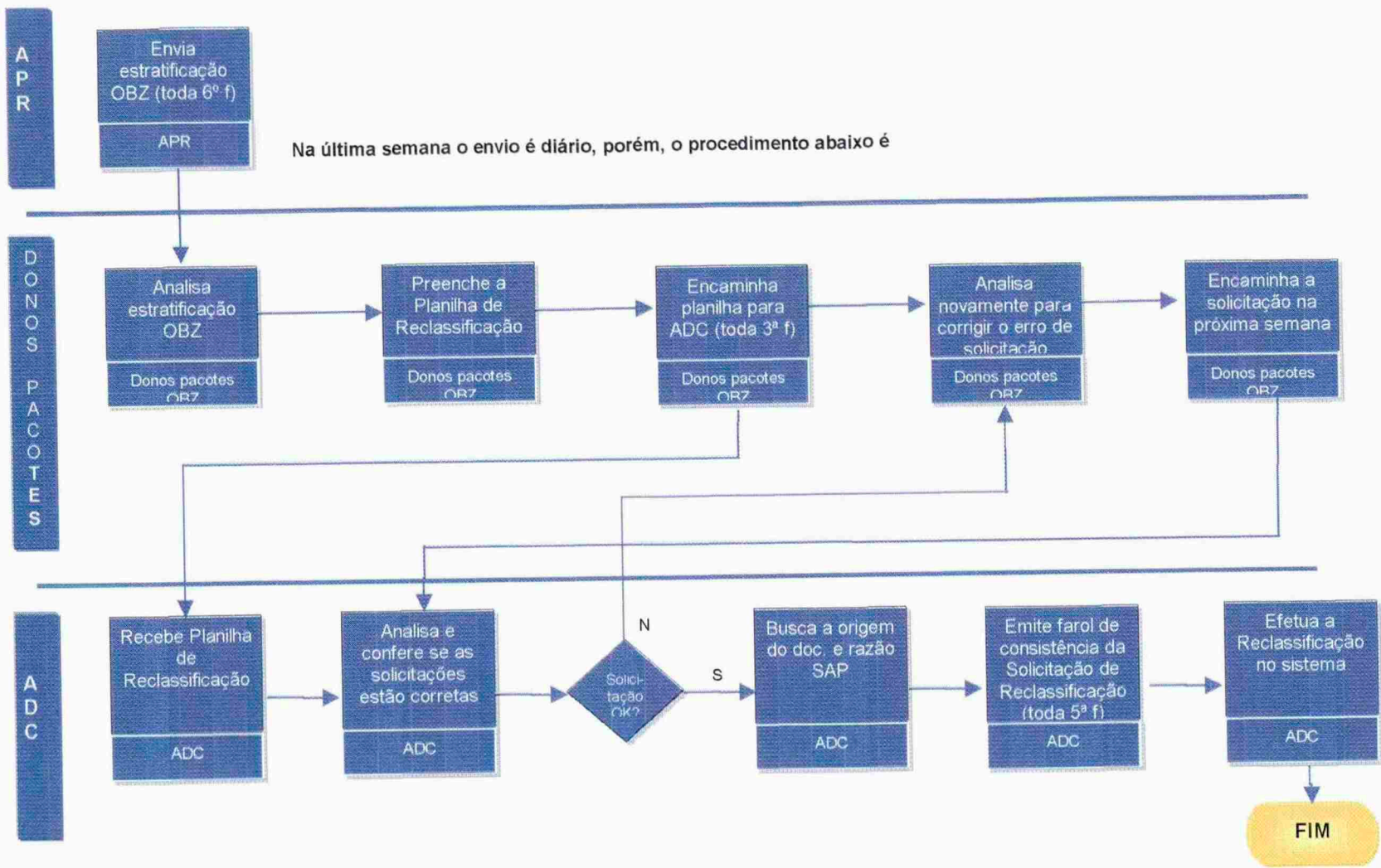


Figura 3.10 - Monitoramento e Gestão Metas OBZ
 Fonte: Treinamento Ambev OBZ 2004.

O cumprimento das metas estabelecidas no OBZ, com distorções entre os valores orçados não maiores a 5% (cinco por cento) para mais ou para menos, pela Companhia, é um dos fatores restritivos ao recebimento das bonificações aos funcionários. Este fator é determinante para o comprometimento dos colaboradores no cumprimento das metas estabelecidas, nos prazos para entrega das tendências e na resolução de eventuais pendências e esclarecimentos necessários. Os Donos de Pacotes de Decisão e Variáveis Base Zero, além de monitorar os lançamentos efetuados sob sua responsabilidade, ajudam uns aos outros, na cobrança das responsabilidades inerentes à sua função, visto que a otimização de recursos para o alcance das metas organizacionais ser objetivos de todos.

Mensalmente é elaborado pelo Gestor do OBZ e encaminhados aos Donos de Pacotes de Decisão e Variáveis Base Zero o Farol, instrumento cuja finalidade é informar a todos quanto ao cumprimento das metas estabelecidas pelo OBZ em cada item. O Farol cria mais um item de comprometimento entre os colaboradores, uma vez que, ao conhecer os Pacotes de Decisão que não alcançaram as metas estabelecidas, cria-se um mecanismo comportamental que culmina na tomada das medidas necessárias a sanar as distorções e demais pendências apresentadas. A Figura 3.11 representa o modelo utilizado do Farol.

Mês Competência	Infermática	Vendas	Gente	Indiretos Gente	Fretes	Prej. c/ Distrib.	Utilidades	Terceiros	Manutenção	Depreciação	Jurídico	Aluguel	Gastos Financeiros	Apoio Logístico	Ressarcimento
Abril	Nome dono														
Envio Tendência Mensal	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹
Envio Justificativas Mensal	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹
Reunião Mensal (Presença)	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹
Reunião Quinzenal	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹
Dispersão Tendência > 5%	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹
Houve estouro no Pacote?	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹
Estratificação 1ª Semana	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹
Estratificação 2ª Semana	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹
Estratificação 3ª Semana	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹
Estratificação 4ª Semana	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹
% Atendimento dos Donos de Pacotes	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

- ☺ Envio no prazo / Presente Reunião
- ☹ Envio de Representante na Reunião Mensal
- ☹ Não enviou / Não compareceu na Reunião
- ☒ Nulo

Grau de Atuação - Plano Gerenciamento OBZ

0% a 49,99%	MUITO RUIM	Você não está comprometido com o seu Negócio
50% a 69,99%	FRACO	Você Poucas Vezes Olha para o seu Negócio, deve Melhorar
70% a 89,99%	BOM	Você Olha para o seu Negócio, pode melhorar
90% a 100%	EXCELENTE	Você é Dono do Negócio

Figura 3.11 – Farol

Fonte: Treinamento Ambev OBZ (2004).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa tem como objetivo geral demonstrar a utilidade do Orçamento Base Zero como ferramenta de controle de custos e despesas na AmBev. Durante a consecução do trabalho, tanto na elaboração da revisão teórica como na pesquisa em campo, com acompanhamento das atividades do Gestor do OBZ da unidade em estudo, CDD Florianópolis, foi possível constatar a importância do OBZ como principal responsável pelo controle dos recursos aplicados pela AmBev na execução de suas atividades operacionais. A estrutura do OBZ na AmBev é conceitualmente similar à proposta por Phyrri, entretanto, adaptada frente às necessidades específicas da Companhia. Para melhor mostrar os resultados do trabalho, tem-se a figura 4.1, a qual contém os objetivos específicos e os resultados alcançados.

Ordem	Objetivos	Resultados
1	Demonstrar os procedimentos utilizados na elaboração e operacionalização do Orçamento Base Zero	O orçamento Base Zero é elaborado anualmente pelos Donos dos Pacotes de Decisão, Gestor OBZ e Gerente Administrativo Financeiro do CDD, após este passo o Orçamento é encaminhado para a Gerencia Regional que faz nova análise e ajusta a proposta original de acordo com as disponibilidades da companhia. A gerencia Regional encaminha o orçamento para análise na Administração Central da Companhia que é quem define o Orçamento de todas as unidades. Após ser repassado para todas as unidades, cada uma distribui mensalmente os valores de seu orçamento, estabelecendo desta forma a meta de cada Variável Base Zero e Pacote de Decisão.
2	Apresentar as ferramentas utilizadas para avaliar o comprometimento dos colaboradores no cumprimento das metas estabelecidas pelo programa	O fator de maior relevância para que haja o comprometimento dos colaboradores é a política de bonificação da companhia, uma vez que, o não cumprimento das metas estabelecidas no OBZ é fator restritivo para o recebimento de bônus (participação nos lucros). Esta gratificação pode atingir até sete vezes o salário do colaborador.

Ordem	Objetivos	Resultados
3	Demonstrar o sistema de acompanhamento e monitoramento dos custos e despesas orçados, ou seja, monitoramento do OBZ	O monitoramento do Orçamento Base Zero é feito diariamente por todos os donos das VBZ e Pacotes de Decisão através de sistema de planilhas eletrônicas internas da companhia. Semanalmente, o Gestor OBZ analisa o desempenho de cada Variável Base Zero e Pacote de Decisão e após esta análise envia mensagens de aprovação ou de alerta para os donos de Pacotes e VBZ que devem corrigir ou explicar as distorções evidenciadas. No início de cada mês é feita uma reunião com cada dono de VBZ e Pacote de Decisão e o Gestor OBZ para justificar as distorções ocorridas, efetuar ajustes pendentes do mês anterior e efetuar nova tendência para o mês em curso.

Figura 4.1: Resultado da Pesquisa quanto aos objetivos específicos.

Fonte: Autora

Vale ressaltar ainda a importância de novos estudos, mencionados no item 4.1.

4.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Por ser um assunto que tem proporcionado auxílio às empresas, no sentido de controle, sugere-se para futuros trabalhos:

- Analisar comparativamente empresas do mesmo ramo de atividade que utilizam o Orçamento Base Zero, a fim de mostrar as vantagens e desvantagens desta metodologia;
- Atualizar as informações expostas neste trabalho devido às constantes modificações implantadas pela empresa em face da necessidade de atualização das Premissas e Pacotes de Decisão;
- Demonstrar comparativamente a posição financeira da empresa, por meio de indicadores de desempenho, antes e após a implantação do Orçamento Base Zero;
- Comparar o método OBZ com outros métodos de controle de despesas e custos para verificar as vantagens e desvantagens em relação a estes métodos.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N. **Contabilidade Gerencial: introdução a contabilidade.** São Paulo:Atlas, 1970.

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, Ilse Maria *et al.* **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2003.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1993.

KAPLAN, Robert S., COOPER, R. **Custos & desempenho.** São Paulo: Futura, 1998.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1992.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento.** São Paulo: Atlas, 2003.

PYHRR, Peter. **Orçamento Base Zero.** Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALVADOR, Ângelo Domingos. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica, elaboração e relatórios de estudos científicos.** Porto Alegre: Sulina, 2000.

STONER, J. A. F. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo:Atlas, 2000.

AMBEV, História. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/empresa/história>>. Acesso em: 17 abr. 2004.

AMBEV, Crenças e Valores. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/empresa/creval>>. Acesso em: 17 abr. 2004.