

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

SUELEN INÁCIO MACHADO

**ANÁLISE DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO POR CANAL DE DISTRIBUIÇÃO
EM UMA CERVEJARIA ARTESANAL**

CRICIÚMA

2019



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS



SUELEN INÁCIO MACHADO

**ANÁLISE DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO POR CANAL DE DISTRIBUIÇÃO
EM UMA CERVEJARIA ARTESANAL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. (a) Ma. Andréia Cittadin

CRICIÚMA

2019



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS



SUELEN INÁCIO MACHADO

**ANÁLISE DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO POR CANAL DE DISTRIBUIÇÃO
EM UMA CERVEJARIA ARTESANAL**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade de Custos.

Criciúma, 04 de Julho de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. – Andréia Cittadin – Mestre (UNESC) - Orientadora

Prof. Leopoldo Pedro Guimarães Filho – Doutor- (UNESC) - Examinador

Prof. Manoel Vilsonei Menegali – Especialista - (UNESC) - Examinador



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS



A todos que de alguma forma estiveram presentes durante meu desenvolvimento acadêmico, em especial a minha família, que sempre esteve presente apoiando e incentivando.



AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por sempre abençoar meus caminhos proporcionando sabedoria, força, saúde e paciência para encarar cada dificuldade nessa jornada que me trouxe até aqui, para realização de um sonho.

Em especial aos meus pais, Valmir e Elisabet, e aos meus irmãos, Fabricio e Isabeli, que me incentivaram ao longo da graduação, sempre com muito amor e todo apoio em cada dificuldade encontrada. Sou grata a vocês pela pessoa que me tornei.

A Universidade e ao curso de Ciência Contábeis, que disponibilizam todos os recursos e apoio que são essenciais para que a conclusão de minha graduação se tornasse completa.

Agradeço imensamente pelas amizades que aqui conheci, e com carinho e gratidão as minhas amigas, Cristina, Fabiana, Franciellen e Kaline, que são pessoas abençoadas que conheci na graduação e vou levar para toda a minha vida, vocês foram essenciais nessa jornada.

A minha orientadora, Andréia, você foi fundamental para a conclusão desta conquista, e agradeço de coração por todo incentivo.

Agradeço também a todas as pessoas que não foram citadas, mas que de alguma forma se fizeram presentes em toda a minha caminhada e contribuíram para meu crescimento pessoal e profissional.



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS



**“Sonhos determinam o que você quer. Ação
determina o que você conquista.”**

Aldo Novak



ANÁLISE DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO POR CANAL DE DISTRIBUIÇÃO EM UMA CERVEJARIA ARTESANAL

Suelen Inácio Machado¹

Andréia Cittadin²

RESUMO: O artigo tem o objetivo de apresentar os fatores determinantes para efetuar análise da margem de contribuição por canal de distribuição de uma cervejaria artesanal que está localizada no sul de Santa Catarina. A metodologia de pesquisa utilizada é de caráter descritivo, realizada por meio de análise documental, com uso de abordagem essencialmente qualitativa, realizada por meio de análise documental em um estudo de caso único. Visando atingir os objetivos propostos foram mapeados os gastos de produção, comercialização e distribuição dos produtos por meio da aplicação do método de custeio variável para análise da margem de contribuição por canal de distribuição focalizando a região sul do país. Com base na análise comparativa entre a margem de contribuição dos canais de distribuição: Autosserviço e Distribuidor, enfocando as cervejas de 355ml das marcas Alfa, Beta e Gama foi possível concluir que a cervejaria possui maior rentabilidade ao vender para o canal Autosserviço, os produtos das marcas Alfa para Santa Catarina. Contudo, é imprescindível destacar a importância da contabilidade de custos como fornecedores de informações para a tomada de decisões no que se refere ao posicionamento estratégico e otimização das negociações realizadas pelo setor comercial.

PALAVRAS – CHAVE: Gestão de Custos. Custeio Variável. Cerveja Artesanal.

AREA TEMÁTICA: Tema 04 – Contabilidade de Custos

1 INTRODUÇÃO

Segundo Sartori (2004) há algumas décadas as empresas podiam confiar na habilidade de negociação de seus vendedores, compradores e gestores, para assim obter o retorno desejado ao seu investimento. Esse comportamento somente era possível pelos poucos meios de comunicação existentes entre a concorrência e os seus clientes.

Wrubel, Diehl e Ott (2011) salientam que as modificações e inovações tecnológicas se tornaram constantes, o que contribuiu para a alta competitividade no mercado, tornando a informação um elemento essencial para os gestores das organizações manterem o negócio em uma melhor posição competitiva por conta de seus diferenciais estratégicos.

Com a crescente busca das organizações pela expansão e permanência no mercado é necessário que estas implementem instrumentos gerenciais adequados para subsidiar o processo de gestão, mediante controles gerenciais e fornecimento e

¹ Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Mestre, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



informações às tomadas de decisões, com vistas a tornarem-se mais competitivas e melhorar seus resultados.

Neste contexto, tem-se contabilidade de custo que disponibiliza técnicas que contribuem para o gerenciamento das atividades na organização e a melhorar o processo de tomada de decisão. Santos, Schimitd e Pinheiro (2006) afirmam que a Contabilidade de Custos surgiu com a necessidade de avaliar os estoques do setor industrial e, ainda, durante um longo período sua habilidade de gerar informações para assessorar os usuários internos da informação nas decisões gerenciais foi limitado devido a carência na aplicação dos métodos de custeio. Contudo, atualmente essa área passou a integrar os processos de gerenciamento das organizações, sobretudo, fornecendo subsídios aos processos de planejamento e controle e à tomada de decisões.

Werneke e Lembeck (2004) salientam que os procedimentos de controlar e avaliar o desempenho das operações empresariais são imprescindíveis para manter a competitividade das organizações, inclusive em cenários onde a concorrência é acirrada e ocasiona a redução das margens de lucro, pois os gestores precisam fundamentar suas decisões em controles internos adequados para suportarem as interferências de concorrentes no seu mercado de atuação.

Nesse sentido, Horngren *et al.* (2004) afirmam que a análise da lucratividade por clientes permite identificar a diferença das receitas obtidas e dos custos envolvidos para o atendimento destes. A partir dessa informação, torna-se claro para a empresa o nível de contribuição de cada cliente atendido ao resultado global da organização.

A análise da rentabilidade e custo por seguimentos de negócios depende de vários fatores, fixos e variáveis, que precisam ser alinhados, sendo que ao efetuar as negociações a organização tem por finalidade, principalmente, ampliar espaços no mercado, mantendo o nível de preço adequado, alinhado com a concorrência, e com o objetivo de obter a maior lucratividade possível. Dessa forma, definir qual a rentabilidade por seguimentos de negócios é uma fase importante para que a empresa possa verificar se realmente está atingindo os objetivos propostos, e, identificar as oportunidades que podem ser aproveitadas diante das negociações realizadas.

Em uma cervejaria artesanal que utiliza três tipos de canais de distribuição para atendimento nas regiões sul e sudeste do Brasil identificar quais são os mais rentáveis é fundamental para a definição de suas estratégias. Tais informações poderão subsidiar decisões, desde a formação do preço de venda adequado, escolha de quais canais irá concentrar seus esforços, bem como se posicionará no mercado de atuação.

Diante do exposto surge a seguinte questão de pesquisa: Qual a margem de contribuição obtida por canal de distribuição em uma cervejaria artesanal localizada no sul de Santa Catarina? O objetivo geral deste trabalho consiste em apresentar os fatores determinantes para efetuar análise da margem de contribuição por canal de distribuição em uma cervejaria artesanal localizada no sul de Santa Catarina. Para alcançar o objetivo geral têm-se como objetivos específicos os seguintes: i) mapear os gastos de produção, comercialização e distribuição dos produtos; ii) aplicar o método de custeio variável para análise da margem de contribuição; e, iii) analisar os resultados por canal de distribuição e por Estado.

Com o aumento da concorrência entre as empresas torna-se essencial que as organizações implementem instrumentos gerenciais que permitam mensuração e análise dos resultados de maneira mais abrangente. Dessa forma, utilizar a análise da margem de contribuição por canal de distribuição é uma ferramenta que possibilita



identificar e selecionar os melhores canais para venda, contribuindo com a gestão da cervejaria em estudo e na definição do seu posicionamento estratégico. A pesquisa poderá servir de base, também, para outras as organizações do mesmo ramo conseguirem identificar seus resultados por canal de distribuição, o que justifica a contribuição prática da realização da pesquisa.

A contribuição teórica do estudo está no resgate e discussão dos conceitos pertinentes a análise da margem de contribuição por canal de distribuição, agregando valor aos conhecimentos existentes sobre a temática. Além disso, seus resultados poderão ser utilizados para promover a ampliação da rentabilidade da empresa, que por sua vez, contribui com a economia, criando oportunidades para a sociedade, incluindo a geração de empregos e rendas na região em que se insere.

Este estudo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira esta introdução. A segunda seção aborda a fundamentação teórica que abrange aspectos relacionados ao custeio variável, margem de contribuição, análise de desempenho e mercado de cerveja artesanal. A terceira seção descreve a metodologia da pesquisa, seguida pela quarta seção que apresenta a análise dos resultados. O estudo é finalizado com a quinta seção, que evidencia às conclusões, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa seção são apresentados conceitos sobre o método de Custeio Variável e margem de contribuição e análise de desempenho. Em seguida, expõe-se aspectos sobre o mercado de cerveja artesanal e estudos anteriores relacionados ao tema.

2.1 CUSTEIO VARIÁVEL

Para Bruni e Famá (2004) a contabilidade de custos surgiu após a Revolução Industrial com a necessidade de gerar informações mais precisas, para possibilitar a tomada de decisão mais adequada. Ferreira (2007) afirma que uma das principais finalidades da contabilidade de custos é gerar informações que possam contribuir com a administração das organizações, em atividades como planejamento, controle e tomada de decisões.

Para atender essas finalidades é preciso utilizar métodos de custeio, que permitem alocar os custos aos produtos e evidenciar o valor do estoque, os resultados obtidos e outras informações necessárias à gestão empresarial. Dentre os métodos de custeio utilizados para apropriar os custos aos produtos e serviços, os principais são: Custeio por Absorção, Custeio Direto ou Variável e Custeio Baseado em Atividades (ABC).

Conforme Stark (2007) no método de Custeio Variável não são considerados os custos fixos, admitindo que esses não fazem parte da produção, por isso são considerados como despesas do período, indo diretamente para as demonstrações contábeis.

Nesse sentido, segundo Gitman (2001), o método de Custeio Variável é uma ferramenta essencial na gestão das operações internas da empresa. Além disso, Wernek (2004) reforça que esse método possibilita a análise do custo, volume e lucro envolvendo a margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança, para gerar informações utilizadas como base na tomada de decisões pelos gestores.



Possuir conhecimentos sobre os custos envolvidos na operação das organizações é fundamental para que esta seja administrada da melhor forma possível, otimizando atividades, reduzindo desperdícios de modo a aumentar os lucros.

Wernke (2005) destaca que essa análise permite visualizar o impacto no lucro dentro de período ou resultado previsto, por mudanças (previstas ou não) no volume em unidades vendidas, no preço e nos custos e despesas fixas ou variáveis. Para Dubois, Kulpa e Souza (2006) a metodologia é descrita como uma das formas de planejamento, na qual é possível estudar a ligação entre receitas, despesas e custos. Segundo Robles Junior (2008), a análise por meio do custo, volume, lucro, é uma ferramenta de gestão que tem como principal vantagem a simplicidade na análise gráfica, que possibilita verificar características econômicas da empresa.

Um dos indicadores contemplados pela análise custo, volume e lucro é a Margem de Contribuição (MC), que mostra o resultado do valor gerado pela venda de um produto, após considerar a dedução dos custos e despesas variáveis que compõem o preço de venda. Sendo que, esse valor irá contribuir para absorção dos gastos fixos e geração de lucros da empresa (WERNKE, 2005).

Segundo Marques (2009) a MC é o saldo gerado pela diferença entre a receita gerada pelo produto e o seu custo e despesa variáveis. O Quadro 1 apresenta a fórmula da margem de contribuição em valores monetários e em percentual.

Quadro 1 – Fórmula da margem de contribuição

$$MC \text{ (unitária)} = \text{Preço de Venda} - (\text{Custos e Despesas Variáveis})$$

$$MC \text{ (\%)} = \frac{\text{Margem de contribuição total}}{\text{Venda total}} \times 100$$

Fonte: Adaptado Berti (2006, p. 69)

A margem de contribuição pode ser calculada, por unidade, total, por linhas de produtos, canal de distribuição, seguimento de mercado e outros. Nesse sentido, Warren *et al.* (2001) observam que segmento de mercado é considerado uma parte da empresa que pode ser dirigida por um gerente responsável pelo lucro, e ainda, menciona como exemplo os territórios de vendas, os produtos, os vendedores, os canais de distribuição e os tipos de clientes. Os canais de distribuição podem ser descritos como organizações (agentes e instituições) que possuem relacionamento com a finalidade de tornarem produtos e serviços disponíveis, mediante a criação de valor para o consumidor pela aquisição e disponibilidade de produtos e serviços (BERMAN, 1996; PELTON, *et al.* 1997; COUGHLAN *et al.* 2002; ROSENBLOOM, 2002).

Enfatizando a relevância do conhecimento do desempenho de cada produto, mercadoria, serviço ou seguimento, Beulke e Bertó (2001) afirmam que a partir desse conhecimento é possível acompanhar a performance de clientes específicos em negociações específicas, o que se torna um instrumento de vantagem competitiva para direcionamento de negociações.

Neste sentido, Leone (2000) assevera que ao efetuar a avaliação de desempenho a gerência deverá subdivir a análise, que pode ser por: tipos de clientes, canal de distribuição, território de vendas, volume de vendas, e entre outros.



Para Wernek e Lembeck (2004) um dos métodos tradicionais para a aplicação do conceito da margem de contribuição é a análise da rentabilidade dos preços de venda nas mercadorias comercializadas.

Santos (1995) evidencia diversas vantagens da aplicação da margem de contribuição em relação a análise da rentabilidade de produtos, dentre elas: auxiliar, dar subsídios aos administradores na decisão de manter um seguimento produtivo ou não; avaliação de alternativas para redução de preços, descontos especiais; avaliar os produtos que devem ser utilizados em incentivos de vendas.

Wernke (2001) afirma que a utilização da margem de contribuição para mensurar o resultado da comercialização de mercadorias possibilita expressar os resultados obtidos por linhas de mercadorias com o objetivo de cobrar o desempenho de vendas e, ainda, permite analisar a tabela de preços vigente para determinar valores praticados quanto a preço mínimo ou desconto máximo para conceder.

Além disso, para Horngren *et al.* (2004) ao formular a margem de contribuição deve-se pesquisar no mercado preços de produtos similares e analisar a margem de contribuição que é empregada por seus concorrentes.

2.2 MERCADO DE CERVEJA ARTESANAL

O mercado americano de cerveja artesanal (*craft beer*) passa por seu melhor momento na história. Segundo Spiess (2017) são mais de 150 estilos de cervejas e 20.000 rótulos, sendo o maior mercado do setor no mundo. A Brewers Association demonstrou a queda de -1,2% nas vendas totais de cervejas (artesanais e tradicionais) nos Estados Unidos. No entanto, ocorreu aumento de 5% nas vendas de cervejas artesanais, o que destaca a nova tendência em consumo de cervejas, a busca por produtos de maior qualidade.

Seguindo o mesmo caminho, o Brasil já é considerado o terceiro maior produtor de cerveja artesanal do mundo. Duarte (2019) relata que o país fica atrás apenas dos Estados Unidos e da China. Com mais de 800 cervejarias artesanais espalhadas em todas as regiões do país, o setor movimenta uma indústria que fatura bilhões por ano e está atraindo cada vez mais consumidores para a descoberta de novos sabores e aromas de cervejas. A Figura 1 indica o crescimento das cervejarias artesanais no Brasil.

Figura 1 – Número de fábricas de cervejas no Brasil



Fonte: Adaptado pela autora, MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2019)

Verifica-se o destaque significativo nos anos de 2015 até 2018, com crescimento do setor em 100%.

Segundo o Mapa – Ministério da agricultura, Pecuária e Abastecimento (2019), a maior concentração de cervejarias artesanais está na região sul e sudeste do Brasil, que juntas representam cerca de 84% do total da produção, conforme exposto na Figura 2.

Figura 2 - Cervejaria por Região



Fonte: Adaptado de MAPA (2019)

É importante ressaltar que somente estabelecimentos estabelecidos formalmente podem registrar produtos no MAPA. Dessa forma, não estão incluídos nos números apresentados na Figura 2 as chamadas cervejas “ciganas”, que são rótulos produzidos em cervejarias terceirizadas, ou seja, não há endereço fixo de produção.

2.4 ESTUDOS ANTERIORES CORRELATOS AO TEMA

Foi realizada uma pesquisa na base de dados Scielo (Scientific Electronic Library Online) com a utilização das palavras-chave “análise de rentabilidade”, “canal de distribuição” e “cervejaria artesanal”, que resultou em três artigos alinhados ao tema.

Lembeck e Wernke (2004) abordaram as possíveis aplicações do conceito de margem de contribuição na avaliação do desempenho dos seguimentos comerciais de uma empresa distribuidora de mercadorias. Os autores concluíram que a margem de contribuição é uma ferramenta eficiente no estudo e análise dos resultados proporcionados por produtos, territórios de vendas, canais de distribuição, e outros, e pode proporcionar várias informações para os administradores das empresas.

No mesmo contexto, Wernke (2008) aplicou um estudo de caso em uma distribuidora de mercadorias de pequeno porte para avaliar a rentabilidade dos segmentos de mercado com o uso dos conceitos de Margem de Contribuição e Valor Presente. Os resultados mostraram que a margem de contribuição pode ser considerada como um auxílio aos gestores na identificação adequada do desempenho de diversos segmentos em que a empresa analisada operava.

Pigatto *et al.* (2011) evidenciaram o relacionamento comercial em canais de distribuição com enfoque em pequenos supermercados de bairro, o que levou à conclusão de que estes não possuem a percepção de que com a aplicação de estratégias podem conseguir maiores descontos, para assim fidelizar seu cliente por meio desses descontos e aumentar o nível das vendas para um mesmo estabelecimento.



3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo é classificado como descritivo, pois busca descrever os fatores determinantes para análise da margem de contribuição por canal de distribuição em uma cervejaria artesanal. Para Andrade (2002), a pesquisa descritiva observa os fatos, registra, analisa, classifica e interpreta sem a interferência do pesquisador.

A abordagem da pesquisa é qualitativa, pois segundo Michel (2015) o pesquisador qualitativo coleta os dados com objetivo de realizar análises profundas relativas ao objeto estudado.

Em relação aos procedimentos, fez-se uso de um estudo de caso, mediante a coleta de dados em documentos fornecidos pela empresa. Segundo Brenner e Jesus (2008), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que estuda um contexto real, com a exploração ampla de uma única unidade de estudo.

O estudo de caso foi realizado em uma cervejaria artesanal, localizada no sul do estado de Santa Catarina. A fim de garantir o sigilo das informações a organização foi denominada de Cervejaria Catarinense nessa pesquisa.

Na coletada de dados fez-se uso da análise documental, utilizando como fonte de pesquisa relatórios gerenciais fornecidos pela organização, tais como: Posição diária de vendas; e, relatório gerencial de custos. Para Gil (1996), a pesquisa documental é caracterizada por utilizar materiais que ainda não foram analisados ou não passaram por análises mais profundas, sendo que possibilita que sejam elaborados novamente.

A coleta de dados foi efetuada no período de abril e maio de 2019. Para a realização do estudo foram considerados os dados dos meses de janeiro a dezembro de 2018, no intuito de trabalhar com um valor médio mensal, pois os produtos analisados apresentam diferentes comportamentos de demanda no decorrer do ano, já que a concentração de suas vendas é mais expressiva no verão em relação as outras estações do ano.

O escopo da pesquisa contemplou o produto cerveja tipo long neck (355ml), de três marcas distintas, com foco na comercialização para a região sul do Brasil (Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina) devido a representatividade dessa região nas vendas totais da organização de, aproximadamente, 74%, e nos canais de venda autosserviço e distribuidor. Ressalta-se que não foi utilizado o canal de distribuição Ponto de Venda por serem poucas unidades e apresentarem pequena representatividade no faturamento total.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Nessa seção, apresenta-se a caracterização da empresa objeto de estudo, na qual são expostos os principais produtos da cervejaria e sua estrutura de vendas e distribuição. Em seguida, são evidenciados os gastos variáveis e análise da margem de contribuição por canal de distribuição pertinentes aos produtos pesquisados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Cervejaria Catarinense está localizada no sul catarinense e atua no mercado desde 2007 com a produção exclusiva de chope e cerveja. A organização é



uma sociedade limitada, seu quadro societário é constituído por duas *holdings* familiares que dispõem da mesma quantidade de quotas.

Atualmente, a empresa possui 97 colaboradores, sendo 48 na área fabril, 31 na área administrativa e 18 na área externa, que são direcionados para o processo de venda e entrega. A fabricação mensal é de, aproximadamente, 400.000 litros, contudo, a indústria possui a capacidade fabril para a produção de 450.000 litros mensais.

A cervejaria classifica sua produção de cervejas e chopes em 3 marcas próprias, denominadas nesse estudo de Alfa, Beta e Gama, subdivididas em um portfólio de 25 estilos de SKUs (Stock Keeping Unit), tais como: American Premium Lager, American Pale Ale, India Pale Ale, Lager e outros. Essas marcas possuem estratégias de posicionamento de mercado e público alvo diferentes. O Quadro 2 apresenta o posicionamento estratégico de cada marca.

Quadro 2 – Posicionamento de mercado das cervejas por marcas

Marca	Características	Tipo de embalagens de envase
Alfa	Pode ser considerada como uma linha de introdução, pois possui menor valor agregado e é direcionada aos consumidores que estão ingressando no mercado de cervejas artesanais. Assim, estes produtos apresentam características mais agradáveis a percepção de sabor do público em questão.	275ml 355ml 500ml 600ml 750ml 1000ml
Beta	É uma linha que têm valor agregado moderado, sua produção conta com cervejas mais agressivas e com características mais marcantes para o paladar das pessoas que procuram se aventurar e ter novas percepções.	355ml 500ml 1000ml
Gama	Está no mercado com alto valor agregado e tem como identidade receitas mais ousadas, sendo caracterizada pela mistura de sabores e ingredientes. Além disso, conta com a participação do público na criação de suas receitas, o que a torna marcante para os amantes de cerveja artesanal.	355ml 600ml

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A estratégia de atuação no mercado de cada linha é diferenciada, sendo que a Alfa com preço menor atende o perfil de um público iniciante na apreciação de cerveja artesanais; a Beta representa o segundo estágio, uma vez que possui certo valor agregado e contempla consumidores que buscam novas experiências no mundo cervejeiro; e, a Gama, com alto valor agregado, tem como foco um público específico que procura um produto diferenciado.

Nota-se, também, que somente a cerveja envasada em embalagem de 355 ml está disponível para venda nas três marcas, o que justifica sua escolha para realização da pesquisa, que enfocou as cervejas dos tipos American Premium Lager (Marca Alfa), American Pale Ale (Marca Beta) e Lager (Marca Gama).

A Cervejaria Catarinense está presente nas principais redes de autosserviço (AS) do país, que são aquelas que efetuam a comercialização de produtos em grande escala e com alta exposição na área de venda, compostos pelas redes de supermercado. Conta, ainda, com venda em mais de 100 distribuidores (DT), que são organizações que intermediam a venda entre indústria e pontos de venda e possuem regiões definidas para atendimento de acordo com capacidade instalada, estrutura e

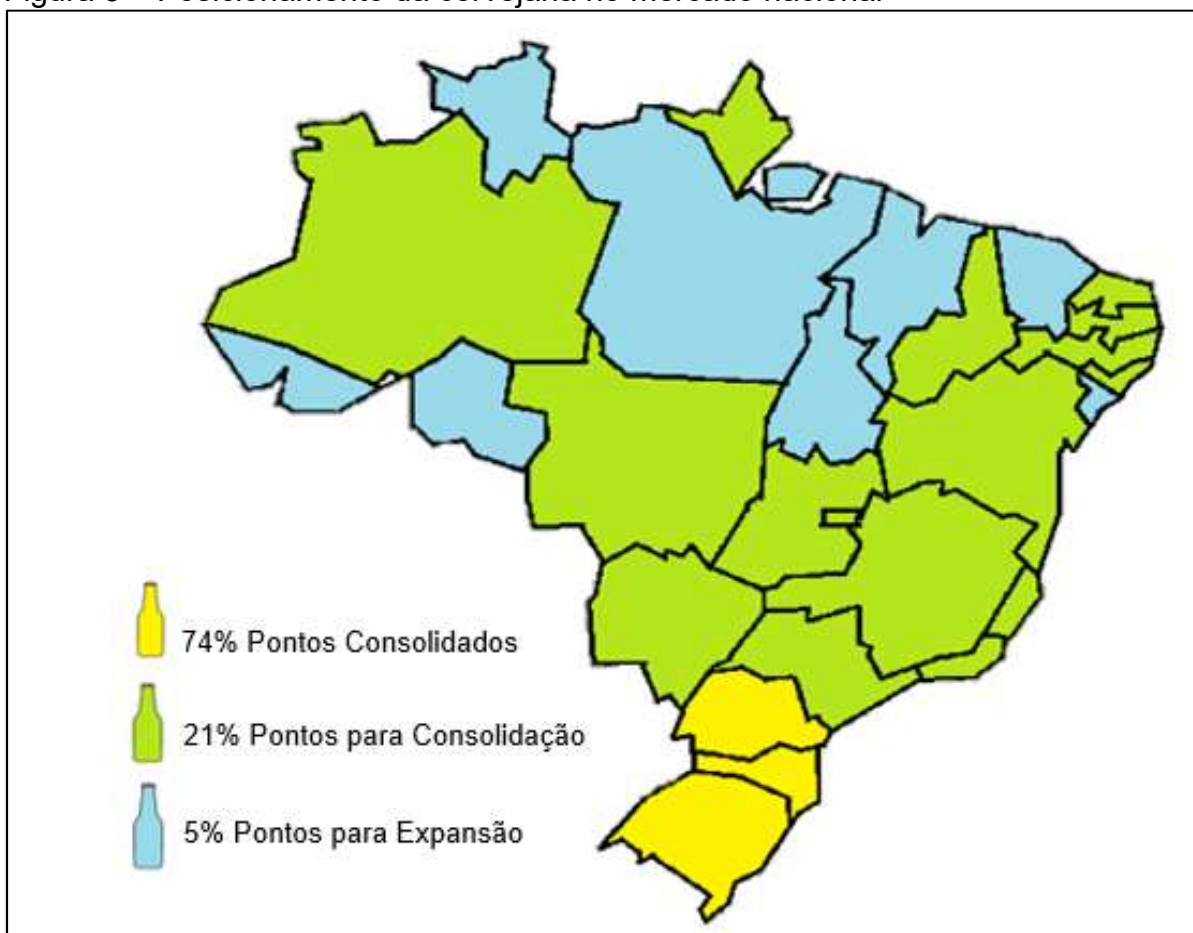


capital. Além disso, ocorrem vendas diretas para o ponto de venda (PV), local destinado a venda dos produtos diretamente ao consumidor final, não sendo intermediado por distribuidores, geralmente são pontos comerciais estratégicos, como restaurantes, bares, pub's, entre outros.

As vendas da Cervejaria Catarinense estão consolidadas nos estados do Sul do país, região onde possui alta presença de mercado com suas marcas, o que corresponde cerca de 74% do faturamento total da organização. Destaca-se o Estado de Santa Catarina com representatividade de 60% no faturamento, que pode ser justificado por ser o Estado onde está localizada a fábrica, sendo que o produto é bem conhecido pelo mercado consumidor e tem presença significativa nas principais redes de varejo.

Nos Estados do Sudeste e Centro-Oeste ocorrem vendas desde o ano de 2015, no entanto com baixa presença de mercado. Nas regiões Norte e Nordeste a cervejaria está em processo de expansão, iniciando o processo de vendas em alguns Estados. A Figura 3 expõe a atuação da Cervejaria Catarinense no território nacional.

Figura 3 – Posicionamento da cervejaria no mercado nacional



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Percebe-se que na região sul a cervejaria atua fortemente com a concentração, em média, de 74% das vendas totais, sendo composto por 60% em Santa Catarina, 9% no Rio Grande do Sul e 5% no Paraná. Para os Estados em que a cervejaria está consolidando suas marcas tem uma representação em 21% no faturamento total; e por fim, os pontos em que a cervejaria está iniciando a comercialização e ainda tende a expandir soma apenas 5% do total.



Percebe-se que na região sul a cervejaria atua fortemente com a concentração, em média, de 74% das vendas totais, sendo composto por 60% em Santa Catarina, 9% no Rio Grande do Sul e 5% no Paraná. Para os Estados em que a cervejaria está consolidando suas marcas tem uma representação em 21% no faturamento total; e por fim, os pontos em que a cervejaria está iniciando a comercialização e ainda tende a expandir soma apenas 5% do total.

A Cervejaria Catarinense ainda não tem projetos para a atuação no mercado externo, pois seu foco principal é o reconhecimento em todas as regiões do mercado nacional brasileiro como a maior cervejaria artesanal do país, para depois verificar a possibilidade de expandir as negociações no mercado internacional.

4.2 GASTOS DE PRODUÇÃO, COMERCIALIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO

Conforme destacado anteriormente, nesse estudo foram enfocados produtos que são envasados em embalagens de 355ml, pois são somente esses rótulos que pertencem ao portfólio das 3 marcas analisadas.

Nesse tópico serão apresentados os gastos com produção, comercialização e distribuição desses três tipos de cervejas, sendo que o custo variável é composto por embalagem e matéria-prima. A Tabela 1 expõe os custos variáveis de produção dos três tipos de cervejas analisadas, coletados no relatório gerencial de custos da entidade.

Tabela 1 – Custo variável de produção

Gastos de Produção	Alfa	%	Beta	%	Gama	%
Embalagem	R\$ 0,55	79	R\$ 0,64	77	R\$ 0,75	60
Matéria-Prima	R\$ 0,15	21	R\$ 0,19	23	R\$ 0,50	40
Total Custo Variável	R\$ 0,70	100	R\$ 0,83	100	R\$ 1,25	100

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Nota-se que a cerveja do tipo Gama possui custo variável mais elevado do que os produtos Beta e Alfa, em torno de 31% e 45%, respectivamente. Isso se deve, principalmente, aos gastos com embalagens, que incluem garrafa, rótulo, tampa e caixa de papelão, apresentarem variação entre R\$ 0,55 a R\$ 0,75 em virtude das diferenças no material utilizado para a impressão da arte da marca nos rótulos, tendo em vista que os produtos da marca Gama são mais sofisticados.

A produção de cada tipo de cerveja segue uma fórmula específica, estabelecida em ficha técnica, que indica a quantidade necessária de matéria-prima, como: água, malte, lúpulo, a quantidade utilizada desses ingredientes varia de acordo com o SKU produzido. Destaca-se o custo com matérias-primas da marca Gama como o mais elevado, por ser uma cerveja com um percentual superior de IBU (*International Bitterness Unit*), que é o amargor formado pelos componentes presentes no lúpulo, que combinado com o malte em quantidades diferenciadas na elaboração do produto faz com que os ingredientes formem cervejas com sabores diferentes ao paladar. O IBU do produto Alfa é de 12, seguido por 15 na Beta, e por fim, 37 em Gama, justificando o aumento do custo com consumo da matéria-prima.

No processo de comercialização e distribuição estão envolvidos os gastos com comissão, frete e tributos, os quais são expostos na Tabela 2.



Tabela 2 – Gastos com comercialização e distribuição

Gastos com comercialização	Paraná		Rio Grande do Sul		Santa Catarina	
	AS	DT	AS	DT	AS	DT
Comissão	5%	0%	5%	0	5%	0
Frete	5%	5%	5%	5%	4%	4%
Tributo	55%	56,2%	53%	54,2%	26%	27,20%
Total	65%	61,2%	63%	59,2%	35%	31,2%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Percebe-se que despesas variáveis apresentam diferenciação em relação aos tipos de canais de distribuição, bem como aos Estados em que o produto é comercializado e distribuído.

As comissões de venda incidem somente para as vendas realizadas nas redes de autosserviço (AS), pois são pedidos enviados diretamente por representantes comerciais; e não incorrem nas vendas para distribuidores (DT), uma vez que os pedidos são enviados diretamente para a fábrica, sem intermediação dos representantes comerciais.

Todas as entregas ocorrem por meio de frete *Cost, Insurance and Freight* (CIF), a empresa que se responsabiliza pelo gasto com frete até a entrega da mercadoria ao cliente. Em Santa Catarina esse percentual apresenta uma pequena redução de 5% para 4%

A Cervejaria Catarinense é enquadrada no regime de tributação do Lucro Real. Contudo, os percentuais de alguns tributos sobre as vendas também variam por Estado da federação, os quais são compostos por: Programa Integração Social (PIS), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – Substituição Tributária (ICMS ST). A alíquota do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) se diferencia nos canais de distribuição conforme determinação da legislação, 3,6% no AS (varejo) e 4,8% no DT (atacado). As alíquotas de PIS e COFINS se mantêm em 1,86% e 8,54% respectivamente, conforme anexo III, do Decreto nº 8.442/2015.

É importante ressaltar que o percentual do ICMS e ICMS ST no Estado de Santa Catarina é de 25%, porém a cervejaria possui um benefício fiscal que é concedido conforme o Anexo 2 do RICMS/SC em seu Art. 15, inciso XXXII que contempla com crédito presumido as microcervejarias, Cervejarias e Chopes Artesanais, produzidos em Santa Catarina, reduzindo a carga tributária para 12% para os estabelecimentos que atendem aos requisitos e conceitos estabelecidos no regulamento. No estado do Paraná são aplicados as alíquotas de ICMS de 12% e ICMS ST de 29%, e no Rio Grande do Sul o ICMS corresponde a 12% e ICMS ST 27%

Nota-se que o percentual total sobre a comercialização dos produtos é superior nas vendas realizadas para o canal AS, devido ao gasto com comissão incorrer somente para esse canal. Ao verificar o percentual de tributos aplicados por Estado, Santa Catarina evidencia a menor porcentagem por possuir o benefício fiscal que reduz as alíquotas de ICMS e ICMS ST. Contudo, a oscilação da carga tributária é um fator que merece atenção para a definição das estratégias de expansão do mercado em outras regiões do país.



4.3 ANÁLISE DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO POR CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

Nesse tópico apresenta-se a Margem de Contribuição por canal de distribuição e Estados da região Sul.

Inicialmente são apresentados os volumes e preços de vendas nos três Estados pesquisado. O Quadro 1 expõe a quantidade e o preço de venda praticados no Paraná.

Quadro 1 – Vendas Paraná 2018

PARANÁ	AUTOSSERVIÇO			DISTRIBUIDOR		
	Alfa	Beta	Gama	Alfa	Beta	Gama
Quantidade Vendida	353	265	155	603	9504	3380
Preço Médio	R\$ 5,90	R\$ 4,87	R\$ 5,45	R\$ 4,51	R\$ 3,97	R\$ 4,63

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O canal Distribuidor tem o preço menor em relação ao Autosserviço, pois são organizações que intermediam a venda entre indústria e o ponto de venda e as vendas não têm incidência de comissões; já o Autosserviço realiza a comercialização direta ao consumidor final e venda para esse tipo de distribuir é efetiva por representante comercial.

O Quadro 2 evidencia o resultado da quantidade vendida e preço médio no Rio Grande do Sul.

Quadro 2 – Vendas Rio Grande do Sul 2018

RIO GRANDE DO SUL	AUTOSSERVIÇO			DISTRIBUIDOR		
	Alfa	Beta	Gama	Alfa	Beta	Gama
Quantidade Vendida	163	7645	4343	2867	47061	3529
Preço Médio	R\$ 6,10	R\$ 4,83	R\$ 5,73	R\$ 4,52	R\$ 3,67	R\$ 4,38

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Nota-se que os preços apresentaram certa elevação por conta da carga tributária pertinente as vendas nesse Estado. Os preços de venda mantêm-se superiores para o canal Autosserviço.

Destaca-se o grande volume de vendas do produto da marca Beta em relação às demais marcas Alfa e Gama. Acredita-se que isso ocorre em virtude da marca Beta ter sido fundada no Rio Grande do Sul, sendo mais conhecida na região.

O Quadro 3 mostra a quantidade vendida e o preço médio de vendas em Santa Catarina.

Quadro 3 - Vendas Santa Catarina 2018

SANTA CATARINA	AUTOSSERVIÇO			DISTRIBUIDOR		
	Alfa	Beta	Gama	Alfa	Beta	Gama
Quantidade Vendida	3743	44135	10597	43938	74169	13811
Preço Médio	R\$ 4,28	R\$ 3,61	R\$ 4,37	R\$ 3,36	R\$ 2,93	R\$ 3,71

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Em Santa Catarina a cervejaria pratica o preço médio de vendas superior para as operações destinadas ao Autosserviço. O produto da marca Beta também



apresenta destaque relevante em relação as outras marcas, que pode ser justificado pelo estilo da marca, que é voltado ao público jovem, que consome em eventos um volume maior das embalagens de 355ml por sua praticidade.

Para estabelecer a margem de contribuição (MC) nos canais de distribuição, AS e DT, considerou-se os volumes e preços de vendas e os custos e despesas variados apresentados anteriormente. Assim, foram calculados os indicadores da MC em valores monetários (R\$) e em percentual e por Estado que compõe a região sul do país.

A Tabela 3 apresenta os resultados da MC do Paraná, com base nas vendas médias mensais do ano de 2018.

Tabela 3 – Margem de Contribuição Paraná

PARANÁ	AUTOSSERVIÇO						DISTRIBUIDOR					
	Alfa		Beta		Gama		Alfa		Beta		Gama	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Receita de Vendas	2083	100	1291	100	845	100	2719	100	37751	100	15649	100
(-) Custos Variáveis	247	12	220	17	194	23	422	16	7888	21	4225	27
(-) Despesas Variáveis	1333	64	826	64	541	64	1632	60	22651	60	9389	60
Comissão	104	5	65	5	42	5	-	-	-	-	-	-
Frete	83	4	52	4	34	4	109	4	1510	4	626	4
Tributos	1146	55	710	55	465	55	1523	56	21141	56	8763	56
Margem de Contribuição	503	24	245	19	110	13	665	24	7212	19	2035	13

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Para cálculo da MC considerou-se o valor das receitas de vendas após a dedução das devoluções, para assim subtrair os custos e despesas variáveis. Os custos variáveis foram encontrados pela multiplicação do custo unitário variável do produto pela quantidade de unidades vendidas. Para obter as despesas variáveis aplicou-se o percentual devido sobre o valor das vendas, conforme exposto na Tabela 2.

Com o cálculo da MC em percentuais foi possível perceber que apesar do canal Autosserviço apresentar o menor percentual com custos variáveis, possui o maior percentual nas despesas variáveis, o que mantém a margem de contribuição equivalente entre as marcas nos dois canais apresentados.

Nota-se, ainda, destaque nas vendas do produto Alfa, que por ter custos variáveis menores apresenta melhor lucratividade 24%, seguido por Beta 19% e Gama 13%.

Na Tabela 4 são expostos os resultados das MC obtidas nas operações realizadas para o Rio Grande do Sul.



Tabela 4 – Margem de Contribuição Rio Grande do Sul

RIO GRANDE DO SUL	AUTOSSERVIÇO						DISTRIBUIDOR					
	Alfa		Beta		Gama		Alfa		Beta		Gama	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Receita de Vendas	994	100	36963	100	24877	100	12961	100	172732	100	15457	100
(-) Custos Variáveis	114	11	6345	17	5428	22	2007	15	39060	23	4411	29
(-) Despesas Variáveis	616	62	22917	62	15424	62	7543	58	100530	58	8965	58
Comissão	50	5	1848	5	1244	5	-	-	-	-	-	-
Frete	40	4	1479	4	995	4	518	0	6909	4	618	4
Tributos	527	53	19590	53	13185	53	7025	54	93621	54	8347	54
Margem de Contribuição	264	27	7701	21	4025	16	3411	26	33142	19	2081	13

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Do mesmo modo que ocorreu no Estado do Paraná, o resultado da MC da marca Alfa é superior nas vendas no RS, com destaque para o canal de Autosserviço, que possui preço de venda superior que o canal Distribuidor. Logo, ao comparar os percentuais entre os canais de distribuição se mantém superior no canal Autosserviço.

A Tabela 5 apresenta a margem de contribuição sobre as vendas realizadas em Santa Catarina.

Tabela 5 – Margem de Contribuição Santa Catarina

SANTA CATARINA	AUTOSSERVIÇO						DISTRIBUIDOR					
	Alfa		Beta		Gama		Alfa		Beta		Gama	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Receita de Vendas	16026	100	159347	100	46292	100	147745	100	217315	100	51198	100
(-) Custos Variáveis	2620	16	36632	23	13246	29	30757	21	61560	28	17264	34
(-) Despesas Variáveis	5609	35	55771	35	16202	35	46096	31	67368	31	15974	31
Comissão	801	5	7967	5	2315	5	-	-	-	-	-	-
Frete	641	4	6374	4	1852	4	5910	4	8693	4	2048	4
Tributos	4167	26	41430	26	12036	26	40187	27	58675	27	13926	27
Margem de Contribuição	7797	49	66944	42	16844	36	70892	48	88387	41	17960	35

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Nota-se que a análise para o Estado de Santa Catarina apresenta um comportamento semelhante ao Estado do Rio Grande do Sul quanto ao canal de distribuição com destaque para as vendas do seguimento de AS e com maior MC obtida pela marca Alfa.

Ao comparar as MCs obtidas nas vendas em Santa Catarina tem-se uma variação muito significativa em relação aos outros estados analisados, isso porque as alíquotas dos tributos são efetivamente menores nesse Estado, principalmente, devido ao benefício fiscal, que concede a redução de 25% para 12% na aplicação do

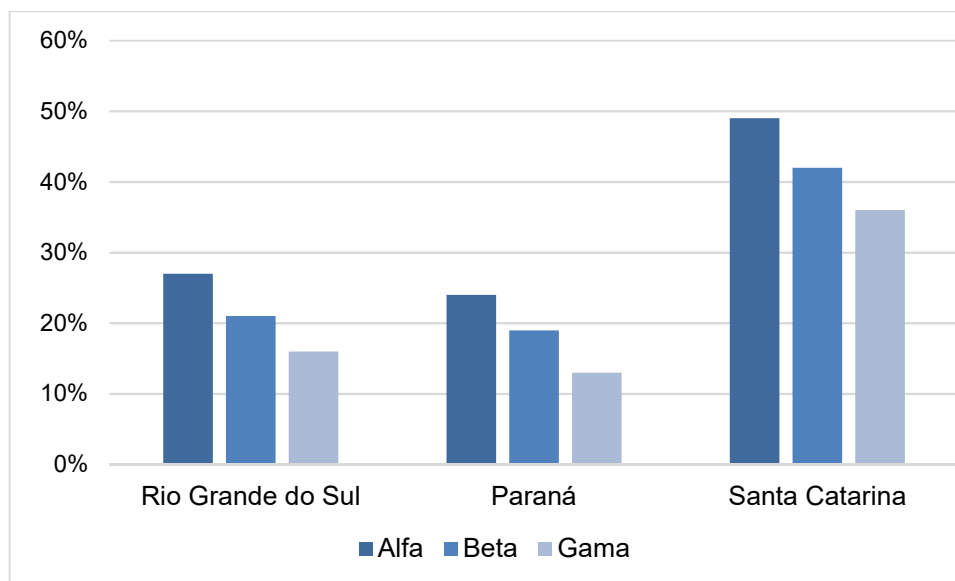


ICMS e no ICMS ST. Além disso, o gasto com serviço de frete é 1% inferior em relação aos outros dois Estados estudados, por apresentarem menor distância da cervejaria.

Cabe ressaltar, novamente, que o maior volume do faturamento da Cervejaria Catarinense está em Santa Catarina, em torno de 74%. Dessa forma, a MC obtida contribui para absorção dos gastos fixos da organização e geração de lucro.

Para melhor análise e interpretação do cenário ilustra-se por meio do Gráfico 1 os resultados de margem de contribuição em percentual apresentados nos três Estados descritos anteriormente no canal Autosserviço.

Gráfico 1 – Resultado Margem de Contribuição no Autosserviço



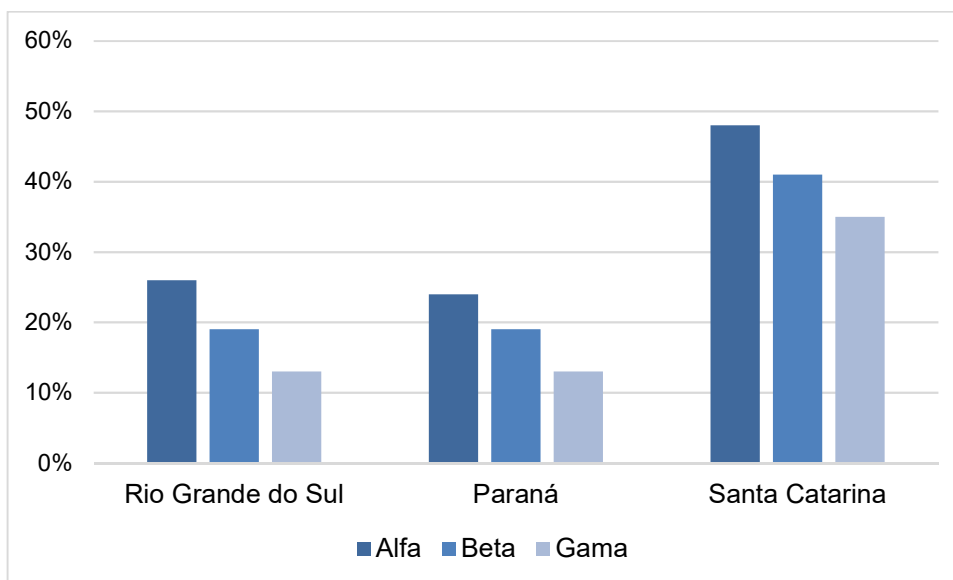
Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O Gráfico demonstra o desempenho nas operações realizadas para o Autosserviço nos Estados analisados, com destaque para o estado de Santa Catarina que apresentou margens superiores em todas as marcas.

O Gráfico 2 representa a margem de contribuição para as operações realizadas ao canal Distribuidor.



Gráfico 2 – Resultado Margem de Contribuição no Distribuidor



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Notoriamente os percentuais de margem de contribuição para o canal Distribuidor também são superiores em Santa Catarina. Ao efetuar a análise por marca, Alfa tem destaque com 48% Santa Catarina, 26% no Rio Grande do Sul e 24% no Paraná.

Pode-se afirmar que a marca Alfa tem destaque em todos os Estados, e o canal Autosserviço foi superior entre os Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, e manteve a margem igual ao canal Distribuidor no Estado do Paraná. Ao comparar os percentuais da marca Alfa e canal AS por Estado, Santa Catarina apresenta a maior margem de contribuição, seguido por Rio Grande do Sul e Paraná, com 49%, 42% e 36%, respectivamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado das cervejas artesanais está surpreendendo com o crescimento nos últimos anos e com isso surge, também, o aumento da concorrência entre várias cervejarias e rótulos, tornando-se essencial aplicar instrumentos gerenciais que permitam estudar as tendências do mercado e, ainda, oportunizem o gerenciamento mais abrangente de custos, como por exemplo, acompanhar o desempenho por meio de análise das margens de contribuição, de modo a subsidiar a tomada de decisão e a definição de estratégias.

Diante disso, o objetivo geral desse estudo consistia em apresentar os fatores determinantes para efetuar análise da margem de contribuição por canal de distribuição em uma cervejaria artesanal localizada no sul de Santa Catarina.

Com base no estudo das cervejas envasadas em embalagens de 355ml nas 3 marcas disponibilizadas pela empresa, constatou-se que: a) O custo com matéria-prima e embalagem sofrem oscilação conforme o posicionamento estratégico de cada marca, sendo que a cerveja da marca Gama apresentam custo variável mais elevado; b) as despesas variáveis apresentam diferenciação em relação aos canais de distribuição Autosserviço e Distribuidor, pois somente no primeiro tem incidência de



comissões; e, c) os tributos sobre venda, também, apresentam alíquotas diferenciadas conforme o Estado.

Constatou-se, ainda, que a cervejaria possui melhor rentabilidade ao efetuar negociações pelo o canal Autosserviço, pois o preço de venda é mais elevado do que o praticado no canal Distribuidor. Além disso, a marca Alfa se mostrou mais lucrativa, nas vendas em todos os Estados; e as vendas para o Santa Catarina são mais vantajosas em virtude dos benefícios fiscais. Esses resultados possibilitam a gestão da cervejaria focar mais esforços das vendas para determinado tipo de canal de distribuição, marca e estados, de acordo com suas estratégias organizacionais.

Diante disso, a análise da margem de contribuição dos produtos é uma importante ferramenta que serve para subsidiar o processo de tomada de decisões pelos gestores e para o setor comercial, que pode efetuar as negociações com os clientes com maior segurança em relação ao percentual de lucratividade que está sendo gerando para a organização.

As limitações encontradas na pesquisa estão relacionadas ao período pesquisado de apenas um ano, de janeiro a dezembro de 2018, devido as variações de demanda por conta de sua sazonalidade; por estudar os dados apenas dos Estados da região Sul do país e não todos os estados em que ocorrem a venda; e as constatações limitam-se aos produtos analisados, sendo que a pesquisa pode servir de base para que a análise ocorra nos outros SKUs produzidos pela cervejaria.

A partir dos resultados obtidos é proposto que estudos futuros utilizem a mesma metodologia de análise da margem de contribuição por canal de distribuição em outras organizações do mesmo ramo de atuação ou outros, atentando-se as devidas adaptações e limitações de cada setor. É possível ainda analisar o rendimento em um período maior e em todos os estados e outros itens comercializados pela cervejaria, o que permite comparar os resultados dos produtos para fundamentar a tomada de decisões em diferentes negociações.

REFERÊNCIAS

ANDRADE. Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio José. **Estrutura e análise de custos**. São Paulo: Saraiva, 2001.

BERMAN, B. **Marketing channels**. John Willey & Sons, 1996, 663 p.

BERTI, Anélio. **Contabilidade e Análise de Custos**. 1 ed. Curitiba: Juruá, 2006. 291 p.

BRENNER, Eliana de Moraes; JESUS, Dalena Maria Nascimento de. **Manual de planejamento e apresentação de trabalhos acadêmicos: projeto de pesquisa, monografia e artigo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 66p.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e excel**. 3.ed São Paulo: Atlas, 2004. 551 p.



COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L.W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de Marketing e Distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2002, 461 p.

DUARTE, Rodrigo. **Mercado cervejeiro em pleno crescimento**. Paraná, 22 fev. 2019. Disponível em: <https://mestre-cervejeiro.com/author/rodrigo-duarte/>. Acesso em 29. mai. 2019.

DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. **Gestão de custos e formação de preços: conceitos, modelos e instrumentos: abordagem do capital de giro e da margem de competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

FERREIRA, José Antonio Stark. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 378p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de Custos**. 11. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2004.

LEMBECK, Marluce. WERNKE, Rodney. Análise de rentabilidade dos segmentos de mercado de empresa distribuidora de mercadorias. *Revista Contabilidade & Finanças*, vol.15 no.35 São Paulo maio/ago. 2004.

LEONE, G. S. G. **Custos: planejamento, implantação e controle**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAPA, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **A cerveja no Brasil**. Brasília, 04 jan. 2019. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/a-cerveja-no-brasil>. Acesso em: 25 mai. 2019.

MARQUES, Luiz Wagner. **Implantação de Custos**. Curitiba, IESDE Brasil, 2009.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais: um guia prático para o acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015. 284 p.

PELTON, L.E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J.R. **Marketing channels: a relationship management approach**. Times Mirror Books, 1997, 728 p.

PIGATTO, Gessuir. Relacionamento comercial em canais de distribuição: análise segundo os pequenos supermercados de bairro. **Revista de negócios**, v. 16, n. 4, 2011.



ROBLES JUNIOR, Antonio. **Contabilidade de Custos: temas atuais**. Curitiba: Juruá, 2008. 283p.

ROSENBLOOM, B. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, Edemir Manoel dos. **Apostila de gestão de custos**. Curitiba: IOB, 1995.

SANTOS, J. L. SCHIMIDT, P. PINHEIRO, P.R. **Fundamentos de Gestão estratégica de Custos**. São Paulo: Atlas S/A, 2006.

SPIESS, Silvano. **Craft Beer: Mercado Americano**. Disponível em: <https://www.ocaneco.com.br/craft-beer-mercado-americano/>. Acesso em: 25 mai. 2019.

SARTORI, Eloi. **Gestão de preços**. São Paulo: Atlas, 2004.

STARK, José Antônio. **Contabilidade de custos**. 1ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

WERNKE, Rodney. **Análise de custos e preços de venda: Ênfase em aplicações e casos nacionais**. São Paulo: Saraiva, 2005. 201p.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WRUBEL, F.; DIEHL, C. A.; OTT, E. Informações sobre a gestão estratégica de custos divulgada por companhias abertas brasileiras. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. Florianópolis, v. 1, n.13, p. 127-150, Jan/jun., 2011.