

Análise da margem de contribuição por canal de distribuição em uma cervejaria artesanal

Recebimento dos originais: 04/06/2020
Aceitação para publicação: 13/09/2021

Suelen Inácio Machado

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC
Instituição – Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC
Endereço: Av. Universitária, 1105 - CEP: 88806-000 Criciúma – SC.
E-mail: sueleninaciomachado@hotmail.com

Januário José Monteiro

Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC
Instituição- Universidade Federal de Santa Catarina
Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, PPGC/UFSC, Campus Trindade-88040-
900- Florianópolis, SC, Brasil
E-mail: januariomonteiriomonteiro@gmail.com

Andréia Cittadin

Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC
Instituição – Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC
Endereço: Av. Universitária, 1105 - CEP: 88806-000 Criciúma – SC
E-mail: aci@unesc.net

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 qualitativa 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. Destaca-se 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: Margem de Contribuição. Custeio Variável. Cerveja Artesanal.

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 de informações às tomadas de decisões, com vistas a tornarem-se mais competitivas melhorar seus e resultados (MARTINS, 2003; MONTEIRO ET AL., 2019).

Neste contexto, tem-se a 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, Schimidt 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.

Werneck e Lembeck (2004) salientam que o processo de controle e avaliação de desempenho é imprescindível 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 segmento 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 segmento 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 podem subsidiar decisões, desde a formação do preço de venda adequado, escolha de quais canais irá concentrar seus esforços, bem como se posicionar no mercado de atuação (PORTER, 1999; MONTEIRO ET AL., 2019). 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 da pesquisa 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.

Com o aumento da concorrência entre as empresas torna-se essencial que as organizações implementem instrumentos gerenciais que possibilitam a mensuração e análise dos resultados de maneira mais abrangente. Dessa forma, utilizar a análise da margem de contribuição por canal de distribuição é fundamental para a identificação e seleção dos melhores canais para venda, contribuindo com a gestão da cervejaria em estudo e na definição do seu posicionamento estratégico. A pesquisa serve de base, também, para outras organizações do mesmo segmento avaliarem 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, contribui para melhor compreensão dos custos que possibilitam melhorar a gestão dos recursos organizacionais (MONTEIRO ET AL., 2019). Além disso, seus resultados poderão ser utilizados para promover a ampliação da rentabilidade da empresa. Esta pesquisa oportuniza melhorar a compreensão dos custos e seus consequentes em vista a maior rentabilidade (BECKER ET AL., 2020), o que contribui com a economia, criando oportunidades para a sociedade, incluindo a geração de empregos e rendas na região em que se insere.

2. Referencial Teórico

2.1. Custeio variável

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 (BRUNI; FAMÁ, 2004). 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 (FERREIRA, 2007). 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). Neste estudo enfoca-se para o custeio variável.

O método de Custeio Variável é uma ferramenta essencial na gestão das operações internas da empresa (GITMAN, 2001), que tem a particularidade de não considerar 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 (STARK, 2007). 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. Por isso é considerado como um método gerador de informações tempestivas e indispensáveis aos decisores (MATEUS ET AL., 2021). 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

$$\begin{aligned} \text{MC (unitária)} &= \text{Preço de Venda} - (\text{Custos e Despesas Variáveis}) \\ \text{MC (\%)} &= \frac{\text{Margem de contribuição total}}{\text{Venda total}} \times 100 \end{aligned}$$

Fonte: Adaptado Bertí (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 (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 subdividir 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.

Na mesma direção, o Brasil 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 esparsas em todas as regiões do país, o setor movimenta uma indústria que fatura bilhões por ano e está atraindo cada vez mais novos consumidores. A Figura 1 indica o crescimento das cervejarias artesanais no Brasil.

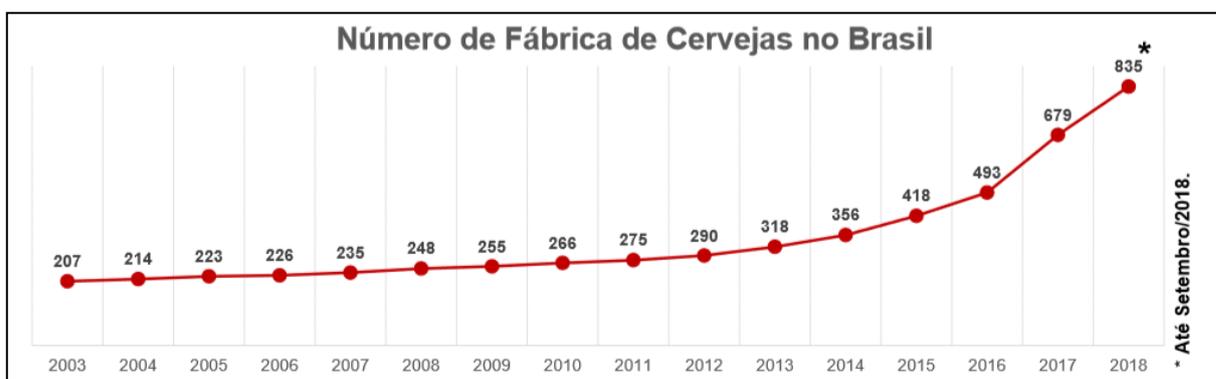


Figura 1: Número de fábricas de cervejas no Brasil

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 inclusos 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.

2.3. Estudos correlatos

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. A pesquisa de Bartz et al., (2012) demonstraram que os produtos da empresa em estudo, apresentaram significativa margem de contribuição, entretanto, essas informações eram pouco utilizadas no processo decisório. Hastenteufel e Larentis (2015) sugerem que é importante conhecer a margem de contribuição por cliente uma vez que melhora de maneira eficiente e eficaz o processo decisório.

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 novas análises. 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 dos 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

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 | 355ml 600ml |

| | | |
|--|--|--|
| | torna marcante para os amantes de cerveja artesanal. | |
|--|--|--|

Fonte: Dados da pesquisa

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.

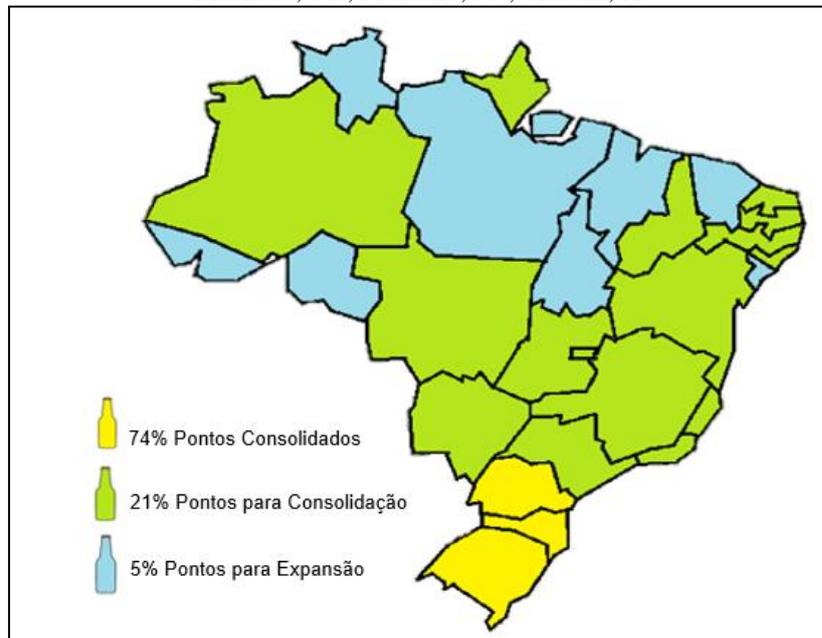


Figura 3: Posicionamento da cervejaria no mercado nacional

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.

4.2. Gastos de produção, comercialização e distribuição

Conforme destacado anteriormente, nesse estudo o enfoque está direcionado para os produtos que são envasados em embalagens de 355ml, uma vez que, são somente esses rótulos que pertencem ao portfólio das 3 marcas analisadas. Assim, são 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 evidencia os custos variáveis de produção dos três tipos de cervejas, de acordo o relatório gerencial de custos da entidade.

Tabela 1: Custo variável de produção

| Gastos de Produção | Alfa | | Beta | | Gama | |
|----------------------|----------|-----|----------|-----|----------|-----|
| | R\$ | % | R\$ | % | R\$ | % |
| 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

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, 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

Percebe-se que as 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 aplicadas 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

Nessa seção 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 3 expõe a quantidade e o preço de venda praticados no Paraná.

Quadro 3: 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

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 4 evidencia o resultado da quantidade vendida e preço médio no Rio Grande do Sul.

Quadro 4: 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

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 5 mostra a quantidade vendida e o preço médio de vendas em Santa Catarina.

Quadro 5: Vendas Santa Catarina 2018

| SANTA CATARINA | AUTOSSERVIÇO | | | DISTRIBUIDOR | | |
|--------------------|--------------|----------|----------|--------------|----------|----------|
| | Alfa | Beta | Gama | Alfa | Beta | Gama |
| Quantidade Vendida | 3.743 | 44.135 | 10.597 | 43.938 | 74.169 | 13.811 |
| Preço Médio | R\$ 4,28 | R\$ 3,61 | R\$ 4,37 | R\$ 3,36 | R\$ 2,93 | R\$ 3,71 |

Fonte: Elaborado pela autora

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 as despesas e custos 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 | 2.083 | 100 | 1.291 | 100 | 845 | 100 | 2.719 | 100 | 37.751 | 100 | 15.649 | 100 |
| (-) Custos Variáveis | 247 | 12 | 220 | 17 | 194 | 23 | 422 | 16 | 7888 | 21 | 4225 | 27 |
| (-) Despesas Variáveis | 1.333 | 64 | 826 | 64 | 541 | 64 | 1.632 | 60 | 22.651 | 60 | 9.389 | 60 |
| Comissão | 104 | 5 | 65 | 5 | 42 | 5 | - | - | - | - | - | - |
| Frete | 83 | 4 | 52 | 4 | 34 | 4 | 109 | 4 | 1.510 | 4 | 626 | 4 |
| Tributos | 1.146 | 55 | 710 | 55 | 465 | 55 | 1.523 | 56 | 21.141 | 56 | 8.763 | 56 |
| Margem de Contribuição | 503 | 24 | 245 | 19 | 110 | 13 | 665 | 24 | 7.212 | 19 | 2.035 | 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. Destaca-se as 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\$ | % |
| Receita de Vendas | 994 | 100 | 36.963 | 100 | 24.877 | 100 | 12.961 | 100 | 172.732 | 100 | 15.457 | 100 |
| (-) Custos Variáveis | 114 | 11 | 6345 | 17 | 5.428 | 22 | 2.007 | 15 | 39.060 | 23 | 4.411 | 29 |
| (-) Despesas Variáveis | 616 | 62 | 22.917 | 62 | 15.424 | 62 | 7.543 | 58 | 100.530 | 58 | 8.965 | 58 |
| Comissão | 50 | 5 | 1.848 | 5 | 1.244 | 5 | - | - | - | - | - | - |
| Frete | 40 | 4 | 1.479 | 4 | 995 | 4 | 518 | 0 | 6.909 | 4 | 618 | 4 |
| Tributos | 527 | 53 | 19.590 | 53 | 13.185 | 53 | 7.025 | 54 | 93.621 | 54 | 8.347 | 54 |
| Margem de Contribuição | 264 | 27 | 7.701 | 21 | 4.025 | 16 | 3.411 | 26 | 33142 | 19 | 2.081 | 13 |

Fonte: Elaborado pela autora

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 | 16.026 | 100 | 159.347 | 100 | 46.292 | 100 | 147.745 | 100 | 217.315 | 100 | 51.198 | 100 |
| (-) Custos Variáveis | 2.620 | 16 | 36.632 | 23 | 13.246 | 29 | 30.757 | 21 | 61.560 | 28 | 17.264 | 34 |
| (-) Despesas Variáveis | 5.609 | 35 | 55.771 | 35 | 16.202 | 35 | 46.096 | 31 | 67.368 | 31 | 15.974 | 31 |
| Comissão | 801 | 5 | 7.967 | 5 | 2.315 | 5 | - | - | - | - | - | - |
| Frete | 641 | 4 | 6.374 | 4 | 1.852 | 4 | 5.910 | 4 | 8.693 | 4 | 2.048 | 4 |
| Tributos | 4.167 | 26 | 41.430 | 26 | 12.036 | 26 | 40.187 | 27 | 58.675 | 27 | 13.926 | 27 |
| Margem de Contribuição | 7.797 | 49 | 66.944 | 42 | 16.844 | 36 | 70.892 | 48 | 88.387 | 41 | 17.960 | 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 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.

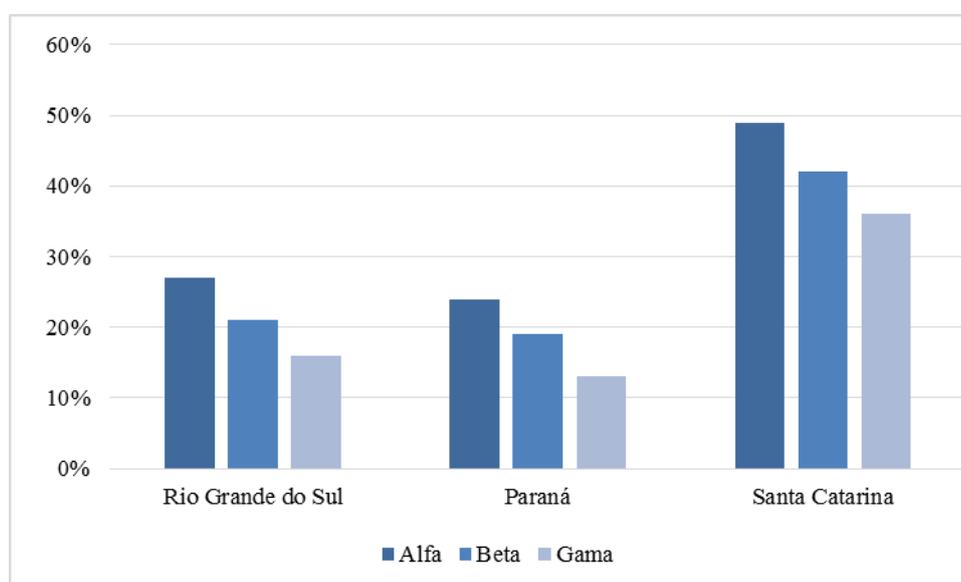


Gráfico 1: Resultado Margem de Contribuição no Autosserviço

Fonte: Elaborado pela autora

O Gráfico1 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. Já o Gráfico 2 representa a margem de contribuição para as operações realizadas ao canal Distribuidor.

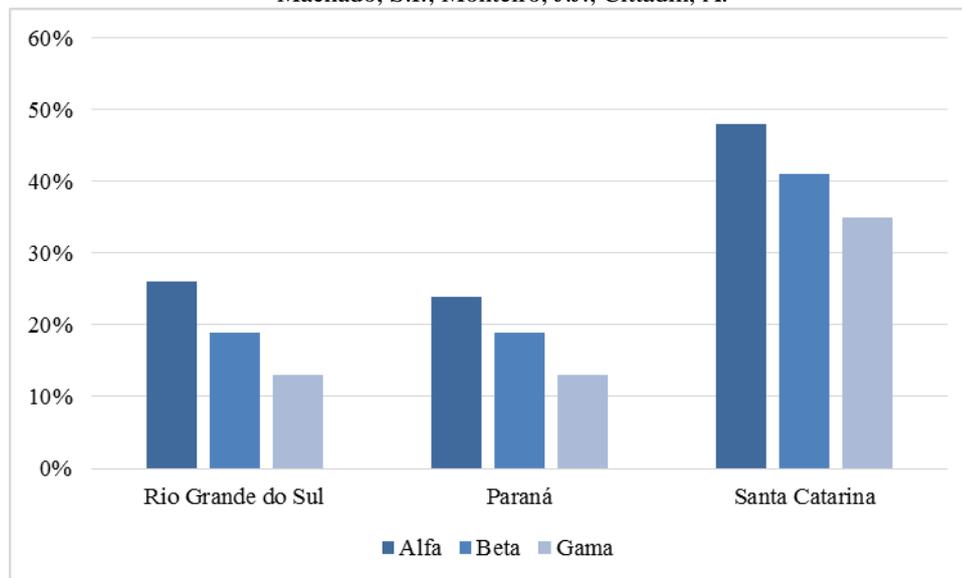


Gráfico 2: Resultado Margem de Contribuição no Distribuidor

Fonte: Elaborado pela autora

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.

Os resultados encontrados coadunam com os achados de Bartz et al., (2012) que demonstraram que a margem de contribuição dos produtos analisados foi significativa, embora pouco utilizadas no processo decisório. As evidências observadas também se alinham ao estudo de Hastenteufel e Larentis (2015) que elencaram a importância do conhecimento da margem de contribuição por cliente, dado que melhora de maneira eficiente e eficaz o processo decisório.

5. Conclusão

A presente proposta teve por objetivo 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, 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. Além de outros itens comercializados pela cervejaria, o que permite comparar os resultados dos produtos para fundamentar a tomada de decisões em diferentes negociações.

6. Referências

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

BARTZ, D. ET AL. Margem de Contribuição como Instrumento de Gestão: Aplicação em uma indústria de extração e beneficiamento de minérios. *ABCustos*, v. 7, n. 2, 2012.

BECKER, M.; MONTEIRO, J. J.; CASTANHA, E. T.; CITTADIN, A. Custos no cultivo do tabaco: um estudo em uma pequena propriedade rural do sul catarinense. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 10, p. 1-16. 2020.

BEULKE, R; BERTÓ, D. J. *Estrutura e análise de custos*. São Paulo: Saraiva.2001

BERTI, A. *Contabilidade e Análise de Custos*. 1 ed. Curitiba: Juruá. 2006.

BRENNER, E. M; JESUS, D. M. N. *Manual de planejamento e apresentação de trabalhos acadêmicos: projeto de pesquisa, monografia e artigo*. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2008.

BRUNI, A. L; FAMÁ, R. *Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e excel*. 3.ed São Paulo: Atlas. 2004.

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

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

DUBOIS, A.; KULPA, L; SOUZA, L. E. *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, J. A. S. *Contabilidade de custos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas. 1996.

GITMAN, L. J. *Princípios de administração financeira*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman. 201

HASTENTEUFEL, C.; LARENTIS, F. Análise da rentabilidade de clientes através da margem de contribuição: um estudo em uma empresa de médio porte do setor moveleiro localizada na Serra Gaúcha. *Revista Produção e Desenvolvimento*, v. 1, n. 1, p. 60-76, 2015.
HORNGREN, C. T.; FOSTER, G; DATAR, S. M. *Contabilidade de Custos*. 11. Ed. Rio de Janeiro: LTC. 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.

MARQUES, L W. *Implantação de Custos*. Curitiba, IESDE Brasil.2009

MARTINS, E. *Contabilidade de custos* (Vol. 9). São Paulo: Atlas. 2003.

MATEUS, A.P. ET AL. Cost analysis in Virginia tobacco production: a study in a family farm. *Custos e @gronegocio on line*, v. 17, n. 1, p. 264-284, 2021.

MICHEL, M. H. *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

MONTEIRO, J.J. ET AL. Strategic cost management: Bibliometric and sociometric study of national and international scientific production. *Custos e @gronegocio on line*, v. 15, n. 4, p. 93-117, 2019.

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

PIGATTO, G.; SANTINI, G. A.; SOUZA, J. F. Relacionamento Comercial em Canais de Distribuição: Análise Segundo os Pequenos Supermercados de Bairro. *Revista de Negócios*, v. 16, n. 4, p. 107-126. 2011.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise e da concorrência*. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 1999.

ROBLES. J. A. *Contabilidade de Custos: temas atuais*. Curitiba: Juruá. 2008

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

SANTOS, E. M. *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, S. *Craft Beer: Mercado Americano*. Disponível em: <https://www.ocaneco.com.br/craft-beer-mercado-americano>. 2019.

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

STARK, J. A. *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, R. *Gestão de custos: uma abordagem prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WERNKE, R.; LEMBECK, M. Análise de rentabilidade dos segmentos de mercado de empresa distribuidora de mercadorias. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 15, n. 35, p. 68-83. 2004.

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

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.