

GESTÃO DE CUSTOS NA TOMADA DE DECISÃO DE UMA INDÚSTRIA CERVEJEIRA¹

Alexandre Carlesso; Oseias Luan Hunnig; Richard Meneghin²
Citania Aparecida Pilatti Bortoluzzi; Roberto Kemper; Frankimar Wilson Mazetto³

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo demonstrar a contribuição da contabilidade de custos e gerencial na tomada de decisões em uma indústria cervejeira. Para tanto se classificou o estudo quanto ao método como indutivo. O nível de pesquisa foi à descritiva, o delineamento como estudo de campo. O instrumento de coleta de dados foi documental por meio das demonstrações financeiras do mês de setembro de 2017. A população do estudo são as indústrias cervejeiras e a amostra foi representada pela Cervejaria Lassberg. Os dados foram analisados de forma qualitativa. Para a demonstração dos dados foram levantados os custos e despesas na fabricação dos chopes Pilsen, Vienna e Weiss, a apresentação de balanço inicial, fichas técnicas, demonstração de resultado do exercício, demonstração de fluxo de caixa, demonstração de valor adicionado, balanço final e demonstração das mutações do patrimônio líquido assim como aspectos organizacionais da entidade. Com isso foi possível observar qual produto se torna mais vantajoso e apontar melhorias nos demais para alcançar as metas da indústria.

Palavras-chave: Custos. Chopp. Indústria. Cervejaria.

1 INTRODUÇÃO

Diante de tal cenário econômico, o mercado tem-se apresentado cada vez mais competitivo conforme demanda da industrialização. Assim exigiu-se maior presença do controle de custos e da contabilidade na gestão demandando com maior rapidez as tomadas de decisões a fim de atender os consumidores conforme a necessidade (ROSA, 2010).

Os métodos de custeios são peças fundamentais para entender realmente todo o processo industrial de determinado produto, do início ao fim. Através dessa ferramenta a gestão identificará tudo que será necessário para produzir assim como os pontos que possam ser reduzidos gastos, fazendo mais com menos (CREPALDI *et al*, 2010).

Cabe então à contabilidade gerencial analisar de modo mais amplo e atento todo processo produtivo de modo que as informações sejam mais precisas, assim como da cadeia

¹ Atividade Corporativa desenvolvida em Ciência Contábeis da UCEFF 2017/2.

² Acadêmicos de Ciência Contábeis da UCEFF. E-mail: xandy.carlesso30@gmail.com; oseiashunning@gmail.com; richardlee154@gmail.com.

³ Orientadores da pesquisa (UCEFF, 2017). E-mail: citaniapilatti@hotmail.com; kemper@uceff.edu.br; frankimazetto@hotmail.com.

de produção e da apuração de resultados, na qual se torna mais abrangente que o apurado financeiramente (BAZZI, 2015).

Observa-se então que contabilidade de custos e gerencial andam alinhadas lado a lado. Ambas fornecem suporte e informações adequadas para tomadas de decisões assim como para identificar falhas e concertar as mesmas. Com isso o presente estudo trará juntamente com a psicologia organizacional, contabilidade intermediária e sistemas de informações, o conceito e a prática das mesmas citadas.

Diante do exposto, foi evidenciada a seguinte questão problema: **Como a contabilidade de custos e contabilidade gerencial contribui na tomada de decisões em uma indústria do ramo de cervejaria?** Com o objetivo geral de demonstrar a contribuição da contabilidade de custos e gerencial na tomada de decisão.

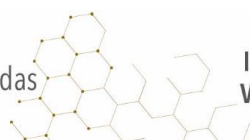
Em específico buscou-se também através do estudo, identificar os métodos de custeio dentro da indústria cervejeira assim como desenvolver um plano de gestão de custos, analisar demonstrativos contábeis e apuração de resultados e por fim o impacto da dinâmica contábil de custos e gerencial nas tomadas de decisões.

O presente estudo justifica-se com a importância da ferramenta de custeio e gerenciamento na empresa pesquisada, oferecendo aos administradores uma base de informações principais focada em realizar o objetivo empresarial. A experiência captada com esse estudo fornece aos acadêmicos de Ciências Contábeis um desenvolvimento racional e científico através dos métodos executados na então pesquisa.

2 AMBIENTE DE ESTUDO

A sociedade industrial no Brasil permanece em constante desenvolvimento e modificações. A indústria cervejeira nacional destaca-se entre as três maiores produtoras a nível mundial, perdendo apenas para China e Estados Unidos em questão de quantidade produzida (SEBRAE, 2014).

A colonização alemã no Brasil foi a principal responsável, juntamente com o setor cafeeiro que forneceu suporte no processo industrial, para implantar as cervejarias na qual inicialmente era destinada apenas para suprir as necessidades dos imigrantes residentes nas colônias. De certo modo criou-se um mercado local aonde expandiu-se significativamente conforme demanda do produto gerando mais empregos e produção (MATTOS, 2015).



Foi entre os anos de 1870 e 1880 que surgiu no Rio Grande do Sul a primeira cervejaria a nível industrial. Foi nessa época também que a Companhia Cervejeira Brahma e a Antarctica Paulista foram constituídas, na qual mais tarde se uniram para criar a AB InBev e dominarem o mercado de cervejaria (SILVA *et al*, 2016).

Lima (2014, p 16) descreve que a indústria cervejeira:

É um setor que se desenvolve bem no Brasil, uma vez que, não exige grandes investimentos e pesquisas, pois a tecnologia já está difundida. Esse segmento também tem destaque por estar presente em todas as cidades e por ter uma extensa cadeia de relacionamentos intersetoriais, que vai do agronegócio até a construção civil.

Ainda segundo Lima (2014) uma grande contribuição expressiva desse ramo é a expansão de empregos. O setor cervejeiro é responsável por cerca de 2.7 milhões de postos de trabalho, representando um aumento de 5,4% entre 2010 a 2014 enquanto na indústria em geral foi de apenas 2,1%. Vale ressaltar que esse dado informativo se enquadra empregos diretos, indiretos e induzidos.

Para Junior e Alves (2016) estima-se que existam no mundo cerca de 20 mil tipos de cervejas, esse fato gerado varia de acordo com seu processo de produção, tanto para a obtenção de insumos quanto na qualidade dos mesmos, as embalagens, equipamentos e demais elementos. De certo modo o maior responsável pela diversificação são aspectos culturais que motivam determinada preferência a certas características da bebida.

As cervejas recebem uma grande carga tributária no país o que de fato gera um efeito importante sobre a economia nacional. É responsável por 1,6% do PIB e 14% da indústria de transformação. Em 2014, o segmento gerou cerca de R\$ 70 bilhões em faturamento, R\$ 27 bilhões em salários e R\$ 21 bilhões em impostos. Estima-se que a cada R\$ 1 real investido, são gerados R\$ 2,5 na economia brasileira (JUNIOR e ALVES, 2016).

Segundo Lapolli (2016) presidente da Associação das Micro Cervejarias Artesanais de Santa Catarina (ASASC), são mais de 50 marcas de cervejas próprias e terceirizadas estabelecidas em todo estado, dispersas em 32 cidades que vão das maiores até os municípios com 20 mil habitantes.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em busca de averiguar qual a contribuição da contabilidade de custos e gerencial nas tomadas de decisões. Nota-se de suma importância buscar orientação através dos fundamentos

conceituais que permitiram que tal estudo se desenvolva. Dessa forma serão explorados pontos relevantes da contabilidade como, a tomada de decisão com base no sistema de gestão contábil/gerencial, método das partidas dobradas, psicologia organizacional, contabilidade de custos I e conceitos de sistemas,

3.1 A TOMADA DE DECISÃO COM BASE NA GESTÃO CONTÁBIL/GERENCIAL

O controle empresarial a todo o momento está diretamente ligado à contabilidade, porém com os aperfeiçoamentos da mesma, demais formas de contabilizar surgiram para integrar um aglomerado de ferramentas administrativas e desde então, a contabilidade gerencial se tornou uma diferenciada forma de auxílio às entidades em suas tomadas de decisões (PADOVEZE, 2010).

Em termos de conceituação, Marques (2011, p.11) define que:

A contabilidade gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar o uso apropriado de seus recursos.

Segundo Coronado (2012, p.29) “A contabilidade gerencial considera dados históricos e estimados objetivando o planejamento de operações futuras” onde o contador pode alavancar números de acordo com suas necessidades, enquanto a contabilidade financeira volta-se mais aos dados reais com a finalidade de aperfeiçoar a rentabilidade obtida com resultados passados.

Ressalva-se também que a contabilidade financeira trabalha com demonstrativos econômicos a fim de atender ao público externo, como por exemplo credores e acionistas. Após coletar os dados e elaboradas as mensurações, a contabilidade expõe as consequências das decisões e melhorias de processos através de números (ATKINSON *et al*, 2008).

Ainda segundo Atkinson *et al* (2008) a contabilidade gerencial tradicionalmente era vista como financeira, porém com as atualizações de informações contábeis, tornou-se voltada a processos operacionais assim como termos de qualidade e controle de tempo, custos, clientes, serviços, rentabilidade e condições econômicas. A informação gerencial é também uma das principais ferramentas aonde os gestores recebem *feedback* de desempenhos impactando nas estratégias organizacionais.

3.1.1 Demonstração do fluxo de caixa para avaliação da viabilidade das empresas

O fluxo de caixa é um instrumento relevante para a otimização da gestão financeira na qual projeta as entradas e saídas futuras a fim de indicar o possível saldo de caixa. Basicamente a mais conhecida ferramenta da contabilidade gerencial, a demonstração deve ser utilizada para controle e principalmente métodos de avanços competitivos (SEBRAE, 2011).

Para Couto (2005), o fluxo de caixa não tem restrição de uso, pode ser utilizado das microempresas até as grandes sociedades anônimas, diferenciadas apenas por características peculiares. Independente da atividade ou área de atuação, o demonstrativo possibilita melhor visão da movimentação financeira assim como a verificação das disponibilidades.

3.2 MÉTODO DAS PARTIDAS DOBRADAS

Ninguém conseguiu até os dias de hoje identificar o autor das partidas dobradas. O processo de registros contábeis que se consagrou por uma “equação” ou igualdade entre o débito e o crédito de contas, alega o emérito professor Federigo Melis, haver surgido na Itália, acredita-se, entre os anos de 1250 e 1280 (SÁ, 2004).

Mas, para muitos o pai da contabilidade foi Luca Pacioli, nascido por volta de 1445 em Borgo San Sepulcro, foi um homem “a serviço da cultura e da Contabilidade”. O mestre do período da Renascença foi o autor da primeira obra impressa que divulgou o processo das Partidas Dobradas (SÁ, 2004).

Considerado o lançamento perfeito o método das partidas dobradas produz lançamentos no lado esquerdo e direito das contas, simultaneamente. O termo debito é usado para designar os lançamentos do lado esquerdo da conta T (aplicação dos recursos), já o termo credito é usado para indicar os lançamentos do lado direito da conta T (origem dos recursos) (SALAZAR; BENEDICTO, 2004).

As demonstrações contábeis são relatórios elaborados com base nos livros, registros e documentos que compõem o sistema contábil de qualquer tipo de entidade, assim, a forma de estruturação das demonstrações contábeis é de grande importância para que a informação contábil seja transmitida adequadamente. As demonstrações contábeis constituem-se em elemento fundamental para o conhecimento da real estrutura econômico-financeira das empresas (MACIEL, 2008).



“O Exercício social terá duração de um ano e a data do termino será fixada no estatuto da entidade” (Art. 175 da lei nº 6.404/1976). Segundo Roberto, (2014) ao final de cada exercício social com base na escrituração mercantil da empresa elaborasse as seguintes demonstrações contábeis que deverão apresentar com clareza a situação do patrimônio e as mudanças ocorridas no exercício;

- Balanço Patrimonial – **BP**
- Demonstração do Resultado do Exercício – **DRE**
- Demonstração do resultado Abrangente do Período – **DRA**
- Demonstração de Lucro ou Prejuízo Acumulados – **DLPA**
- Demonstração de Fluxo de Caixa – **DFC**
- Demonstração do Valor Adicionado – **DVA** (para companhias abertas)
- Notas Explicativas – **NE**

A elaboração das demonstrações tem como objetivo principal apresentar de forma clara a posição da instituição, os usuários dessas demonstrações. Segundo Dantas (2015) são: acionistas, sócios, investidores, administradores e gestores que objetivam observar o lucro ou prejuízo, a evolução do patrimônio e rentabilidade a fim de uma tomada se decisão segura; Órgãos do governo com o objetivo de fiscalização na tributação e os credores em forma geral que objetivam avaliar a confiabilidade e a segurança de pagamento entre outros usuários.

3.3 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Psicologia é a ciência do comportamento humano (e não humano), da cognição, da emoção e da motivação. Ela pode ser subdividida em diversas especializações, algumas delas se preocupam basicamente com o próprio conhecimento da psicologia enquanto ciência (experimental) e outras com a aplicação de princípios científicos (SPECTOR, 2002).

A psicologia organizacional tem um campo de aplicação restrito e refere-se ao desenvolvimento e à aplicação de princípios científicos no ambiente de trabalho. Os psicólogos organizacionais não lidam diretamente com os problemas emocionais ou pessoais dos funcionários (SPECTOR 2002).

Uma área que a psicologia organizacional estuda com grande intensidade é o comportamento organizacional, que nada mais é que um campo de estudo que investiga qual é o impacto que um grupo de indivíduos tem dentro de uma organização, com a finalidade de

empregar esse conhecimento para promover o progresso da eficácia organizacional (ROBBINS, 2005).

Mais especificamente comportamento organizacional é o estudo de indivíduos e grupos em organizações. É um corpo de conhecimento que se aplica a todos os tipos de ambiente de trabalho pequenos, médios e grandes empresas com ou sem fins lucrativos (VECCHIO, 2008).

Segundo Robbins (2005) o comportamento organizacional foca seu estudo nas atitudes das pessoas, e no que isso traz como consequência nas organizações. Por isso é fundamental analisar dentro das organizações características de cada colaborador, produtividade, desempenho humano, rotatividade e a maneira como é gerenciada a organização. Assim sendo, um dos temas centrais a ser tratado pela psicologia organizacional são: a questão da mudança e os conflitos interpessoais.

O conflito entre as pessoas acontece quando cada uma tem um ponto de vista diferente da outra. Muitas organizações não sabem trabalhar com conflitos e preferem “levar para baixo do tapete”. Contudo, o conflito deve ser enfrentado e dessa forma pode favorecer o crescimento organizacional (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

O conflito então é entendido como um elemento favorável para a mudança organizacional. Novas formas de gestão, novas perspectivas de liderança e ou mesmo a exigência do mercado faz com que novos elementos sejam incorporados pela organização. Deve-se assim, propiciar uma boa gestão de pessoas para que favoreçam os processos de desenvolvimento e mudança organizacional (VECCHIO, 2008).

3.4 CONTABILIDADE DE CUSTOS I

A contabilidade de custos surgiu com o advento do sistema produtivo, ou seja, com a revolução industrial no Sec. XVIII. As empresas que surgiam em decorrência dessa profunda modificação no sistema produtivo necessitavam de informações contábeis diferentes das desenvolvidas nas empresas comerciais da era mercantilista, isso porque passaram a transformar insumos em produtos comerciais. Assim, surge a demanda por indicadores, para determinar o preço do produto que eram obtidos nas operações internas (FERREIRA, 2007).

Todos os gastos ocorridos na divisão de fábrica são classificados como custos, a matéria-prima, a mão-de-obra, a energia elétrica, a depreciação até mesmo os materiais de limpeza constituem custos. E, como custos são apropriados aos produtos necessita-se

estabelecer critérios para isso. A separação desses custos diretos e indiretos vai ao encontro dessa necessidade (MEGLIORINI, 2011).

Custos Diretos – são aqueles de fácil identificação, motivo pelo qual são apropriados de forma direta aos centros consumidores dos custos, não necessitado critério de rateio, exemplos de custos diretos são as matérias primas, embalagens, mãos-de-obra direta (CORTIANO, 2014).

Ainda segundo Cortiano (2014) custos indiretos são aqueles necessários à produção, porém não se obtém a identificação de qual produto de fato consumiu e quando foi consumido, sendo assim, necessita antes passar por um método de rateio para depois serem apropriados aos centros envolvidos. A energia elétrica, manutenção, depreciação entre outros são exemplos de custos indireto.

Os custos podem ser classificados de outras formas diferentes além de seu agrupamento em direto e indireto, outra classificação é levada em consideração, a relação entre o valor total de um custo e o volume de atividade numa unidade de tempo, divide basicamente os custos fixos e custos variáveis (MARTINS, 2010).

Custos Variáveis como propriamente o nome já diz variam para mais ou para menos de acordo com o volume de produção em determinado período, um exemplo claro de custo variável é a matéria-prima. Já o custo fixo independentemente do volume da produção ele será sempre o mesmo, por exemplo, o aluguel tendo produção ou não será o mesmo valor todo o mês (MARTINS, 2010).

Os métodos de custeios determinam o modo de valoração dos objetos de custeio, podem ser uma operação, uma atividade, um conjunto de atividades, um produto, um departamento, etc. Existem diferentes métodos que são estabelecidos dependendo do objetivo da empresa, por exemplo: se o objetivo é conhecer a margem de contribuição deve-se usar o método de custeio variável, já se objetivo é atender usuários externos deve-se usar método de custeio por absorção (MEGLIORINI, 2011).

O método de custeio por absorção é o único legalmente aceito no Brasil e em vários outros países, sua principal finalidade é atender o fisco, tem como objetivo apurar o custo real do produto. Esse critério considera como componentes do custo industrial todos os elementos diretamente ou indiretamente ligados a produção, aloca a seu custo final todos os custos fixos e variáveis dos setores produtivos durante período de produção (FERREIRA, 2007).

O custeio por absorção concentra esforços para apropriar todos os custos fixos e variáveis, aos produtos fabricados em determinado período. Sua aplicação visa atender aos requisitos legais e societários, estando de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade. Sendo assim, essa é a sua principal vantagem, no entanto ele apresenta desvantagens, onde a principal é o uso desse método para fins gerenciais (MEGLIORINI, 2011).

Método de custeio variável é o mais utilizado para fins gerenciais, mas não é aceito pela legislação, pois aloca ao seu custo final apenas os custos variáveis, os custos fixos não são considerados custos produtivos nesse método porque sua existência acontece mesmo não tendo atividade produtiva (FERREIRA, 2007).

A principal vantagem do custeio variável é ser um ótimo método para fins gerenciais pelo fato de considerar os custos fixos como custos do período em vez de apropriar aos produtos, as principais desvantagens estão relacionadas ao crescimento da proporção dos custos fixos na estrutura de custos das empresas (MEGLIORINI, 2011).

Não é preciso que a empresa escolha um dos dois, ela pode trabalhar com ambos, o método de absorção para atender o fisco e contribuir em alguns aspectos gerenciais, e o método variável para atender exclusivamente as questões gerenciais voltadas para estratégia de custos (MARTINS, 2010).

3.5 CONCEITOS DE SISTEMA

Um Sistema de Informação (SI) é um sistema no qual o elemento principal é a informação. Seu objetivo é armazenar, processar e fornecer informações de tal modo a apoiar as funções ou processos de uma organização (CÔRTEZ, 2008).

Objetivo ou resultado, no setor de informática são o conjunto de software, hardware e recursos humanos, componentes da tecnologia da informação e seus recursos integrados, empresa e organização e seus vários subsistemas (REZENDE, 2007).

Segundo Cassarro (2011) a empresa em si é uma estrutura estática. O que movimentada esta estrutura, o que lhe dá dinamismo, é o conjunto de seus sistemas de informações, ou seja, a gama de informações produzidas pelos seus sistemas, de modo a possibilitar o planejamento, a organização, a coordenação e o controle de suas operações.

O MRP é uma poderosa ferramenta que contribui com agilidade às empresas calcularem as reais necessidades de matérias primas a qualquer momento do planejamento e

controle da produção. Para atender esta demanda utilizam-se dos pedidos que já foram confirmados pelos clientes. Se bem aplicada, nos ambientes de produção, essa ferramenta se destaca pela redução das paradas das linhas de produção e custos de mão de obra operacional agregada, devido à flexibilidade e agilidade (SLACK; LEWIS, 2009).

O objetivo dos sistemas MRP é ajudar a produzir e comprar apenas o necessário e apenas no momento necessário (no último momento possível), visando eliminar estoques, gerando uma série de encontros marcados entre componentes de um mesmo nível, para operações de fabricação ou montagem e hoje o mercado conta com diversas empresas que fornecem softwares de fácil manuseio e que se adequam a diversos tamanhos de empresas (CORRÊA; CORRÊA, 2004).

Visão geral o ERP pode ser visto como uma estrutura de software que facilita o fluxo de informações entre todas as atividades de uma empresa, como fabricação, logística, finanças e, recursos humanos. Normalmente, é composto por um banco de dados único, operando em uma plataforma comum que interage com um conjunto de aplicações (HABERKORN, 2000).

Assim como os outros sistemas, os sistemas ERP não são desenvolvidos para clientes específicos, e sim para atender a requisitos genéricos do maior número possível de empresas, com intenção de ganho de escala de seu desenvolvimento (COLANGELO, 2001).

BI é entendido como um conceito que abrange aplicativos, ferramentas e metodologias usadas para coleta, tratamento, armazenamento, recuperação e disseminação de informações com o objetivo de auxiliar o processo de tomada de decisões organizacionais complexas. Caracterizando assim as três principais funções do BI, são: consultar, relatar e analisar (TURBAN; VOLONIMO, 2013).

O sistema BI funciona através da organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte a gestão de negócios. Sendo assim é o conjunto de processos, estruturas e tecnologias que transformam uma grande quantidade de dados aleatórios em informação úteis e específicas para tomadas de decisões (BARBIERI, 2011).

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Com o objetivo geral de demonstrar a contribuição da contabilidade de custos e gerencial na tomada de decisão. Classificou-se a metodologia da pesquisa, quanto ao método, o indutivo. O nível de pesquisa foi à descritiva, o delineamento, o estudo de campo. O

instrumento de coleta de dados documental a população são as indústrias cervejeiras, a amostra é uma única indústria e os dados foram analisados de forma qualitativa.

Para que se possa fazer uma pesquisa e produzir o conhecimento científico, necessita-se de método. Método tem a função de guiar (orientar) dentro da pesquisa, organizando as ideias de modo em que todos compreendam, segundo Bueno (1988, p. 2.423) o próprio conceito de método deriva “[...] do latim *methodus* e do grego *méthodos*, de meta, objetivo, finalidade, e *hodós*, caminho, direção, meio mais eficaz para atingir a meta, o objetivo”.

O método científico que orienta o estudo foi o indutivo, que segundo Gil (2010). Já, nível de pesquisa utilizado foi à descritiva. Que de acordo com Gil (2010) tem como objetivo descrever as características de uma população. O delineamento da pesquisa foi o estudo de campo. O estudo de campo é realizado onde os fatos estudados acontecem e utiliza-se de entrevista, questionário, mas principalmente a observação.

O instrumento de coleta de dados utilizado nesse estudo é o documental. Documental é que a fonte de coleta de dados que está restrita a documentos, escritos ou não podem ser oficiais, parlamentares, jurídicos, fontes estatísticas, publicações administrativas entre outros (MARCONI; LOKATOS. 2003).

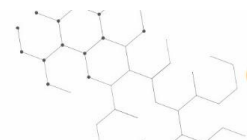
A população alvo desta pesquisa são todas as indústrias cervejeiras, localizadas no município de Chapecó/SC. População são todos os membros de um grupo definido de pessoas ou itens (FIGUEIREDO, 2014).

Já, a amostra delimita-se em apenas uma única indústria cervejeira. Amostra é a porção de uma população pré-definida (FIGUEIREDO, 2014).

A técnica de análise e interpretação de dados utilizada nesta pesquisa como já citado classifica-se como qualitativa. Qualitativo nada mais é que a interpretação dos dados se levando em consideração seu conteúdo (FIGUEIREDO, 2014). Pode-se dizer que essa é a forma de apresentação mais adotada na criação de textos.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÕES DOS DADOS

Com objetivo proposto de demonstrar a contribuição da contabilidade de custos e gerencial na tomada de decisões em uma indústria cervejeira, apresenta-se abaixo os tópicos das características da empresa observada, o balanço patrimonial inicial e estoque inicial, a apuração dos custos, os aspectos organizacionais e as demonstrações contábeis.



5.1 CARACTERSTICAS DA EMPRESA OBSERVADA

A apuração dos dados foi baseada em informações da cervejaria Lassberg LTDA, a mesma é sediada na rodovia SC 163, km 120 em Itapiranga - SC. A Lassberg produz chopes e cervejas artesanais. Tem como foco a venda de seus produtos na região oeste de Santa Catarina, fornecidos em garrafas de 600ml e em barris de 10, 20, 30 e 50 litros. E além dos chopes como produto principal, a Lassberg vende acessórios como abridores de garrafas e copos dos mais diversos tamanhos e formatos.

5.2 SALDOS INICIAIS

A partir desse tópico apresenta-se o balanço patrimonial inicial da cervejaria Lassberg e o detalhamento de estoque inicial com produtos acabados, produtos em processo e matéria prima.

5.2.1 Balanço Patrimonial Inicial

No Quadro 01 apresenta-se a representação gráfica do patrimônio inicial da Cervejaria Lassberg Ltda em 31 de agosto de 2017.

Quadro 01 - Balanço Patrimonial Inicial

Balanço Patrimonial em 31/08/2017		EM R\$	
1 ATIVO		2 PASSIVO	
1.1 CIRCULANTE	709.376,49	2.1 CIRCULANTE	440.308,27
1.1.1 Disponibilidades	234.985,22	2.1.1 Obrigações de Funcionamento	440.308,27
1.1.1.01 Caixa	33.201,77	2.1.1.01 Fornecedores	106.944,17
1.1.1.02 Bancos Conta Movimento	201.783,45	2.1.1.01.01 Fornecedores DVS	106.944,17
1.1.1.01.01 Banco X	201.783,45	2.1.2 Obrigações Sociais e Trabalhistas	50.360,00
1.1.2 Créditos	234.567,87	2.1.2.01 Salários à Pagar	17.480,00
1.1.2.01 Duplicatas a Receber	234.567,87	2.1.2.02 INSS à Recolher	5.320,00
1.1.3 Estoques	239.823,40	2.1.2.03 FGTS à Recolher	1.520,00
1.1.3.01 Estoques de Produtos Acabados	99.540,00	2.1.2.04 Provisão p/Férias + 13º	26.040,00
1.1.3.02 Estoques de Produtos em Processo	50.660,00	2.1.3 Instituições Financeiras	229.654,97
1.1.3.03 Matérias-primas	89.623,40	2.1.3.01 Financiamentos a Pagar	229.654,97
1.2 NÃO-CIRCULANTE	4.432.947,29	2.1.4 Obrigações Tributárias	53.349,13
1.2.1 Imobilizado	4.432.947,29	2.1.4.01 Tributos Federais à Recolher	31.917,48
1.2.1.01 Bens em Operação	4.765.499,76	2.1.4.02 Tributos Estaduais à Recolher	21.431,65
1.2.1.01.01 Prédios e Benfeitorias	2.469.514,13	2.2 NÃO-CIRCULANTE	2.641.032,00
1.2.1.01.02 Máquinas e Equipamentos	2.016.307,50	2.2.1 Instituições Financeiras	2.641.032,10
1.2.1.01.03 Veículos	60.000,00	2.2.1.01 Financiamentos à Pagar	2.641.032,10
1.2.1.01.04 Móveis e Utensílios	160.944,68	2.3 PATRIMÔNIO LÍQUIDO	2.060.983,41
1.2.1.01.05 Computadores e periféricos	20.233,45	2.3.1 Capital Social	2.000.000,00
1.2.1.01.06 Vasilhames	38.500,00	2.3.1.01 Capital Social	2.000.000,00
1.2.1.02 (-) Depreciação Acumulada	(332.552,47)	2.3.2 Reservas de Lucros	60.983,41
1.2.1.02.01 (-) Depreciação Acumulada	(332.552,47)	2.3.2.01 Reserva Legal	60.983,41
TOTAL DO ATIVO	5.142.323,78	TOTAL DO PASSIVO	5.142.323,78

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Observa-se através do Quadro 01 que ao término do mês de agosto de 2017 se apresentou em um balanço patrimonial de R\$ 5.142.323,78. Deste montante R\$ 2.060.983,41 incorporam o patrimônio líquido, R\$ 3.081.340,37 em obrigações de curto e longo prazo e R\$ 5.142.323,78 em recursos aplicados na empresa como imobilizados e disponíveis além de direitos e estoques.

No ativo circulante, como disponível tem-se a conta caixa no valor de R\$ 33.201,77 e R\$ 201.783,45 em conta movimento no banco X. Ainda situado no ativo circulante tem-se os créditos de duplicatas a receber no valor de R\$ 234.567,87. Já no estoque a cervejaria apresenta produtos acabados no valor de R\$ 99.540,00, produtos que ainda estão em processo no valor de R\$ 50.660,00 e o estoque de matérias-primas em R\$ 89.623,40

Como ativo não circulante encontram-se as contas de bens em operação que somam o valor de R\$ 4.432.947,29 distribuídos em R\$ 2.469.514,13 em prédios e benfeitorias, R\$ 2.016.307,50 em máquinas e equipamentos, R\$ 60.000,00 em veículos, R\$ 160.944,68 em móveis e utensílios, R\$ 20.233,45 em computadores e periféricos e R\$ 38.500,00 em vasilhames, assim como a depreciação acumulada de exercícios anteriores no valor de R\$ 332.552,47.

No passivo circulante apresenta-se R\$ 106.944,17 em obrigações com fornecedores, R\$ 50.360,00 em obrigações sociais e trabalhistas aonde desse total o valor de R\$ 17.480,00 a salários a pagar, R\$ 5.320,00 em obrigações com INSS, R\$ 1.520,00 em FGTS a recolher e R\$ 26.040,00 em provisões de férias e 13º salário. Também localizado no passivo circulante, R\$ 229.654,97 correspondem ao financiamento a curto prazo, R\$ 31.917,48 em tributos federais a recolher aonde estão inclusos tributos como IPI, PIS, COFINS, IRPJ, CSLL e R\$ 21.431,65 em tributos estaduais a recolher aonde estão inclusos ICMS e ICMS ST.

Como passivo não circulante apresenta-se o valor de R\$ 2.641.032,10 que é correspondente ao financiamento a longo prazo. Já o patrimônio líquido é composto pelo capital social no valor de R\$ 2.000.000,00 e por uma reserva legal de lucros no valor de R\$ 60.983,41 que é decorrente de lucros obtidos em exercícios anteriores.

5.2.2 Estoques Iniciais

O Quadro 02 apresenta o estoque inicial detalhado que a Cervejaria Lassberg Ltda possuía em 31 de agosto de 2017.

Quadro 02 - Estoques Iniciais

Estoque em Inicial			
Estoque Produtos acabados			
Produto	Quantidade em LT	Valor Unitário	Valor Total
Chopp Pilsen	20.295,00	R\$ 4,00	R\$ 81.180,00
Chopp Weiss	2.200,00	R\$ 4,80	R\$ 10.560,00
Chopp Vienna	1.500,00	R\$ 5,20	R\$ 7.800,00
Total			R\$ 99.540,00
Estoque Inicial de Produtos em Processo			
Produto	Quantidade em LT	Valor Unitário	Valor Total
Chopp Pilsen	9.000,00	R\$ 4,26	R\$ 38.360,00
Chopp Weiss	3.000,00	R\$ 4,10	R\$ 12.300,00
Total			R\$ 50.660,00
Estoque Inicial de Matéria Prima			
Produto	Valor		
Malte Pilsen	R\$ 48.123,40		
Lúpulo	R\$ 5.242,00		
Fermento	R\$ 15.542,00		
Malte de trigo	R\$ 10.236,00		
Malte Vienna	R\$ 10.480,00		
Total	R\$ 89.623,40		

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Observa-se através do Quadro 02 que em 31 de agosto de 2017 a cervejaria Lassberg LTDA possuía de estoque inicial de produtos acabados o valor de R\$ 99.540,00, onde desse montante R\$ 81.180,00 que é representado por 20.295 litros de Chopp Pilsen, R\$ 10.560,00 equivalente a 2.200 litros de Chopp Weiss e R\$ 7.800,00 que equivale a 1.500 litros de Chopp Vienna.

Além do estoque de produtos acabados a cervejaria possuía estoque de produtos em processo e estoque de matéria prima, o estoque de produtos em processo era representado por 9.000 litros de Chopp Pilsen equivalente a R\$ 38.360,00 e 3.000 litros de Chopp Weiss equivalente a R\$ 12.300,00 totalizando um montante de R\$ 50.660,00. Já o estoque de matéria prima possuía um montante de R\$ 89.623,40 e era representado por malte pilsen, lúpulo, fermento, malte de trigo e malte vienna.

5.3 APURAÇÃO DOS CUSTOS

A partir dos dados levantados através da cervejaria Lassberg, iniciou-se o cálculo dos custos dos produtos Chopp Pilsen, Chopp Weiss e Chopp Vienna, esses cálculos serão detalhados a partir desse tópico.

5.3.1 Mão de obra

Através do Quadro 03 pode-se ver os custos e despesas com salários e ordenados ocorridos durante o período.

Quadro 03 - Salários e ordenados

Salários e Ordenados			
	Setor de Produção	Setor Administrativo	Total
Remuneração	R\$ 15.700,00	R\$ 9.200,00	R\$ 24.900,00
FGTS	R\$ 1.256,00	R\$ 736,00	R\$ 1.992,00
INSS Patronal	R\$ 3.140,00	R\$ 1.840,00	R\$ 4.980,00
INSS de Terceiros	R\$ 1.256,00	R\$ 736,00	R\$ 1.992,00
Provisões 13°	R\$ 1.308,33	R\$ 766,67	R\$ 2.075,00
Provisões Férias	R\$ 1.740,08	R\$ 1.019,67	R\$ 2.759,75
Total	R\$ 24.400,42	R\$ 14.298,33	R\$ 38.698,75

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Durante o período de 01/09/2017 até 30/09/2017 a cervejaria teve custos e despesas com salário e ordenados o Quadro 03 representa esses valores, pode-se observar que no setor de produção a remuneração total bruta é de R\$ 15.700,00 sobre esse valor incide R\$ 1.256,00 de FGTS, R\$ 3.140,00 de INSS patronal, R\$ 1.256,00 de INSS de terceiros, R\$ 1.308,33 com as provisões de decimo terceiro salário e R\$ 1.740,08 de provisões de férias totalizando assim o montante de R\$ 24.400,42 de custo de mão de obra com a produção.

No setor administrativo as despesas com mão de obra somaram R\$ 14.298,33, onde desse total o valor de R\$ 9.200,00 é de salários brutos, R\$ 736,00 de FGTS, R\$ 1.840,00 de INSS patronal, R\$ 736,00 de INSS de terceiros e as provisões de decimo terceiro salário e férias somaram R\$ 1.786,34.

5.3.2 Custos Variáveis

Através do Quadro 04 apresenta-se a relação dos custos variáveis dos produtos Chopp Pilsen, Chopp Weiss e Chopp Vienna.

Quadro 04 - Custos Variáveis

Relação de Fichas Técnicas (Apuração do Custo Unitário Variável)			
Produto: Chopp Pilsen			
Item	Quantidade	Custo Unitário	Custo total
Malte Pilsen	0,4000	R\$ 2,45	R\$ 0,98
Lúpulo	0,0200	R\$ 0,25	R\$ 0,01
Fermento	0,1600	R\$ 0,80	R\$ 0,13
Água	1,4000	R\$ 0,01	R\$ 0,01
Total			R\$ 1,13
Produto: Chopp Weiss			
Item	Quantidade	Custo Unitário	Custo total
Malte de trigo	0,3100	R\$ 4,90	R\$ 1,52
Lúpulo	0,0200	R\$ 0,25	R\$ 0,01

Fermento	0,4800	R\$ 0,80	R\$ 0,38
Água	1,4000	R\$ 0,01	R\$ 0,01
Total			R\$ 1,92
Produto: Chopp Vienna			
Item	Quantidade	Custo Unitário	Custo total
Malte Pilsen	0,2000	R\$ 2,45	R\$ 0,49
Malte Vienna	0,2000	R\$ 4,90	R\$ 0,98
Lúpulo	0,0200	R\$ 0,25	R\$ 0,01
Fermento	0,4800	R\$ 0,80	R\$ 0,38
Água	1,4000	R\$ 0,01	R\$ 0,01
Total			R\$ 1,87

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Observa-se no Quadro 04 que para a fabricação do Chopp Pilsen foi aplicado R\$ 0,98 de malte pilsen, R\$ 0,01 de lúpulo, R\$ 0,13 de fermento e R\$ 0,01 de água totalizando um custo variável de R\$ 1,13 a cada litro produzido. Em relação ao Chopp Weiss foi necessário utilizar R\$ 1,52 de malte de trigo, R\$ 0,01 de lúpulo, R\$ 0,38 de fermento e R\$ 0,01 de água totalizando R\$ 1,92 de custo variável a cada litro produzido. Por fim o Chopp Vienna necessitou de R\$ 0,49 de malte pilsen, R\$ 0,98 de malte vienna, R\$ 0,01 de lúpulo, R\$ 0,38 de fermento e R\$ 0,01 de água totalizando R\$ 1,87 de custo variável a cada litro produzido.

5.3.3 Custos Fixos

O Quadro 05 apresenta os custos indiretos da produção ocorridos durante o período na cervejaria Lassberg.

Quadro 05 - Custos Fixos

Levantamento dos Custos Indiretos de Fabricação:	
Custos Fixos	Valor
Custo com Salários	R\$ 15.700,00
Custo com FGTS	R\$ 1.256,00
Custo com INSS	R\$ 4.396,00
Custo com Férias e 13º	R\$ 3.048,42
Custo com Energia Elétrica	R\$ 7.500,00
Custo com Manutenção	R\$ 4.800,00
Custo com Depreciação	R\$ 25.355,11
Custo com EPI - Equipamentos de Proteção Individual	R\$ 1.200,00
Custo com Matérias de Limpeza	R\$ 5.500,00
Custo com Água e Esgoto	R\$ 3.200,00
Custo com Matérias de Uso e Consumo	R\$ 3.950,00
Outros Custos Fixos	R\$ 10.000,00
Total	R\$ 85.905,53
Produção em Litros	36.000,00
Custo Unitário Fixo	R\$ 2,39

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Durante a produção dos produtos Chopp Pilsen, Chopp Weiss e Chopp Vienna a cervejaria teve custos indiretos com produção, custos esses que estão em destaque no Quadro 05. Observa-se que o valor total de R\$ 85.905,53 está distribuído em salários, ordenado, energia elétrica, manutenção, depreciação, equipamentos de proteção individual, materiais de limpeza, água e esgoto, matérias de uso e consumo e outros custos fixos decorrentes da produção e que foram distribuídos nos 36.000 litros de chopes produzidos, dessa forma o custo unitário fixo ficou em R\$ 2,39.

5.3.4 Custo Unitário Total

Através do Quadro 06 pode-se observar o custo total unitário dos produtos Chopp Pilsen, Chopp Weiss e Chopp Vienna.

Quadro 06 - Custo Unitário Total

Custo Unitário Total			
Produto	Variável	Fixo	Custo Total
Chopp Pilsen	R\$ 1,13	R\$ 2,39	R\$ 3,51
Chopp Weiss	R\$ 1,92	R\$ 2,39	R\$ 4,31
Chopp Vienna	R\$ 1,87	R\$ 2,39	R\$ 4,26

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Após a apuração do custo unitário variável e do custo unitário fixo foi calculado o custo total unitário de cada produto, observa-se no Quadro 06 que o custo unitário total do Chopp Pilsen fechou em R\$ 3,51 por litro, já o Chopp Weiss teve seu custo unitário total por litro em R\$ 4,31 e o Chopp Vienna fechou seu custo unitário total em R\$ 4,26 por litro produzido.

5.3.5 Custo Médio Final

No Quadro 07 apresenta-se o custo unitários final dos produtos Chopp Pilsen, Chopp Weiss e Chopp Vienna.

Quadro 07 - Custo Final Unitários

Custos Finais Unitários			
Custo Unitário			
Produto	Variável	Fixo	Custo Total
Chopp Pilsen	R\$ 1,13	R\$ 2,39	R\$ 3,51
Chopp Weiss	R\$ 1,92	R\$ 2,39	R\$ 4,31
Chopp Vienna	R\$ 1,87	R\$ 2,39	R\$ 4,26
Custo Médio do Produto Acabado no Período			
Produto em Processo	Produção do Período		

Produto	Quantidade	Custo uni.	Custo Total	Quantidade	Custo uni.	Custo Total	Custo médio
Chopp Pilsen	7.950	R\$ 4,83	38.360,00	12.000	R\$ 3,51	42.159,18	R\$ 4,04
Chopp Weiss	2.800	R\$ 4,39	12.300,00	0	R\$ -	R\$ -	R\$ 4,39
Custo Médio Ponderado							
	Estoque Inicial			Produção do período			Custo Médio
Produto	Saldo	Custo uni.	Total	Produção	Custo uni.	Custo Total	Custo uni.
Chopp Pilsen	20.295	R\$ 4,00	81.180,00	19.950	R\$ 4,04	80.519,18	R\$ 4,02
Chopp Weiss	2.200	R\$ 4,80	10.560,00	2.800	R\$ 4,39	12.300,00	R\$ 4,57
Chopp Vienna	1.500	R\$ 5,20	7.800,00	0,00	R\$ 0,00	0,00	R\$ 5,20
Total			99.540,00			92.819,18	

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Observa-se através do quadro 07 o custo final unitário de cada produto, nota-se que devido a cervejaria ter saldo inicial de produtos em processo e o termino da produção ocorreu no período em questão com o valor unitário diferente dos produtos produzidos durante o período deve-se achar um custo médio dos produtos produzidos no período. Chega-se a esse custo médio fazendo uma simples conta, basta pegar o custo total da produção e dividir pela quantidade produzida.

Mas o custo unitário final que será utilizado para calcular o resultado, vai ser o custo médio ponderado, observa-se que o Chopp Pilsen tinha um saldo inicial 20.295 litros a um custo unitário de R\$ 4,00 por litro e foi terminado no período 19.950 litros a um custo unitário de R\$ 4,04 por litro somando os totais e dividindo pelos litros em estoque tem-se um custo médio ponderado de R\$ 4,02 por litro.

Da mesma forma aconteceu com o Chopp Weiss, que tinha um saldo inicial de 2.200 litros a um custo unitário inicial de R\$ 4,80 e teve uma produção de 2.800 Litros com custo unitário de R\$ 4,39, dessa forma o custo médio ponderado ficou em R\$ 4,57, a diferença está no Chop Vienna que não teve produção terminada no período então utiliza-se como custo médio final o mesmo do estoque inicial que foi de R\$ 5,20.

5.4 ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

A mudança faz parte das rotinas das pessoas e das organizações. E com isso as empresas têm se dedicado ao assunto, em função da sua complexidade e profundidade, com foco principalmente as pessoas nele envolvidas.

A mudança organizacional instiga os profissionais da área de gestão a buscarem a sua compreensão, em relação aos resultados de insucesso da maioria das iniciativas de mudança nas empresas, considera então o conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização.

Conforme vão ocorrendo as mudanças organizacionais por consequência as vezes acabam gerando conflitos nas organizações. Que nada mais é que percepções e interpretações divergentes das partes sobre um determinado assunto. É sempre visto como algo negativo. Ou seja, quando um indivíduo ou grupo acaba vendo uma outra parte como um obstáculo em relação as suas satisfações, provoca sentimento de insatisfação, frustração e assim ocasionando face com a parte.

Os conflitos existem desde o início da humanidade, o mesmo é fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos. Caso o intuito não seja a estagnação do assunto, o ponto de vista positivo é que o conflito pode ser considerado necessário. Pois os conflitos nem sempre são negativos, mas a maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações.

5.5 DEMONSTRATIVOS DE PRODUÇÃO, COMPRAS, VENDAS E ESTOQUE FINAL

Durante o período de 01 de setembro de 2017 até 30 de setembro de 2017 ocorreu movimentações nos estoques, essas movimentações como produção do período, compra de matéria prima, venda de produtos e o estoque final estão representadas a partir desse tópico.

5.5.1 Produção do Período

A produção ocorrida no período está sendo representada através do Quadro 08.

Quadro 08 - Produção do Período

Produção do Período			
Produto	Quantidade em Litros	Custos Unitário	Valor Total
Chopp Pilsen	19.950,00	R\$ 4,04	R\$ 80.519,18
Chopp Weiss	2.800,00	R\$ 4,39	R\$ 12.300,00
Chopp Vienna	0,00		R\$ 0,00
Total			R\$ 92.819,18

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

O Quadro 08 está representando a produção do período, observa-se que foram produzidos 19.950 litros a um custo médio unitário de R\$ 4,04 desse total de 7.950 litros estavam em processo e foram terminados durante o período, do Chopp Weiss foram terminados durante o período 2.800 litros que estavam em processo a um custo médio de R\$ 4,39, dessa forma a produção total do período foi de R\$ 92.819,18.

5.5.2 Compra de Matéria Prima

No Quadro 09 apresenta-se a compra de matéria prima seguido dos impostos incidentes sobre a mesma para qual será creditado.

Quadro 09 - Compra de Matéria Prima

Compra de Matéria Prima					
Produto	Valor da Compra	Credito PIS	Credito COFINS	Credito ICMS	Custo Total
Malte Pilsen	R\$ 10.500,00	R\$ 173,25	R\$ 798,00	R\$ 1.785,00	R\$ 7.743,75
Fermento	R\$ 5.000,00	R\$ 82,50	R\$ 380,00	R\$ 850,00	R\$ 3.687,50
Malte de Trigo	R\$ 2.000,00	R\$ 33,00	R\$ 152,00	R\$ 340,00	R\$ 1.475,00
Malte Vienna	R\$ 2.000,00	R\$ 33,00	R\$ 152,00	R\$ 340,00	R\$ 1.475,00
Total	R\$ 19.500,00	R\$ 321,75	R\$ 1.482,00	R\$ 3.315,00	R\$ 14.381,25

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Observa-se no Quadro 09 que foram necessários efetuar a compra de R\$ 10.500,00 de Malte Pilsen, aonde incide R\$ 173,25 de PIS, R\$ 798,00 de COFINS e R\$ 1.785,00 em ICMS deixando assim um valor líquido de R\$ 7.743,75. Foram também adquiridos R\$ 5.000,00 de fermento com imposto de R\$82,50 de PIS, R\$ 380,00 de COFINS, R\$ 850,00 de ICMS restando assim o valor líquido de R\$ 3.687,50. Por fim adquiriu-se R\$ 2.000,00 em Malte de Trigo e R\$ 2.000,00 em Malte Vienna na qual ambos tiveram R\$ 33,00 de PIS, R\$ 152,00 de COFINS e R\$ 340,00 de ICMS deixando assim liquido de R\$ 1.475,00 cada.

Vale ressaltar que todos os impostos sobre a compra de matéria prima serão usados como créditos, mais precisamente R\$ 321,75 de PIS, R\$ 1.482,00 de COFINS e R\$ 3.315,00 de ICMS, ou seja, dos R\$ 19.500,00 utilizados na aquisição, apenas R\$ 14.381,25 foram correspondentes à matéria prima e serão colocados no estoque de matéria prima.

5.5.3 Vendas do Período

O Quadro 10 apresenta a venda dos produtos Chopp Pilsen, Chopp Weiss e Chopp Vienna ocorrido durante período de 01 de setembro de 2017 até 30 de setembro de 2017.

Quadro 10 - Venda do Período

Venda do Período			
Produto	Quantidade em Litros	Custo Unitário	Custo Total
Chopp Pilsen	30.000,00	R\$ 4,02	R\$ 120.536,10
Chopp Weiss	2.000,00	R\$ 4,57	R\$ 9.144,00
Chopp Vienna	1.400,00	R\$ 5,20	R\$ 7.280,00
Total			R\$ 136.960,10

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Observa-se através do Quadro 10 a venda de produtos acabados que ocorreu no período, de Chopp Pilsen foi vendido 30.000 litros pelo custo de R\$ 4,02 por litro, da mesma forma ocorreu com o Chopp Weiss que teve sua venda de 2.000 litros a um custo unitário de R\$ 4,57 e do Chopp Vienna ocorreu a venda de 1.400 litros a um custo total de R\$ 5,20 com isso o custo total do produto vendido no período fechou em R\$ 136.960,10.

5.5.4 Estoque Final

O Quadro 11 apresenta a posição do estoque final de produtos acabados, produtos em processo e estoque de matéria prima em 30 de setembro de 2017.

Quadro 11 - Estoque Final

Estoque Final				
Estoque de Produtos Acabados				
Produto	Quantidade em Litros	Valor Unitário	Valor Total	
Chopp Pilsen	10.245	R\$ 4,02	R\$ 41.163,08	
Chopp Weiss	3.000	R\$ 4,57	R\$ 13.716,00	
Chopp Vienna	100	R\$ 5,20	R\$ 520,00	
Total			R\$ 55.399,08	
Estoque Final de Produtos em Processo				
Produto	Quantidade em Litros	Valor Unitário	Valor Total	
Chopp Pilsen	18.000	R\$ 3,51	R\$ 63.238,76	
Chopp Weiss	3.000	R\$ 4,31	R\$ 12.924,79	
Chopp Vienna	3.000	R\$ 4,26	R\$ 12.777,79	
Total			R\$ 88.941,35	
Estoque Matéria Prima				
Produto	Sado Inicial	Consumo	Compra	Valor Total
Malte Pilsen	R\$ 48.123,40	R\$ 30.870,00	R\$ 7.743,75	R\$ 24.997,15
Lúpulo	R\$ 5.242,00	R\$ 180,00	R\$ -	R\$ 5.062,00
Fermento	R\$ 15.542,00	R\$ 6.144,00	R\$ 3.687,50	R\$ 13.085,50
Malte de trigo	R\$ 10.236,00	R\$ 4.557,00	R\$ 1.475,00	R\$ 7.154,00
Malte Vienna	R\$ 10.480,00	R\$ 2.940,00	R\$ 1.475,00	R\$ 9.015,00
Total	R\$ 89.623,40	R\$ 44.691,00	R\$ 14.381,25	R\$ 59.313,65

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Após as operações de produção, vendas e compras de matéria primas apresenta-se a posição do estoque em 30/09/2017 através do Quadro 11, pode-se ver que no estoque final de produtos acabados ficou com o valor total de R\$ 55.399,08 que estão distribuídos em 10.245 litros de Chopp Pilsen, 3000 litros de Chopp Weiss e 100 litros de Chopp Vienna.

No estoque de produtos em processo restou 18.000 litros de Chopp Pilsen a um custo unitário de R\$ 3,51, do Chopp Weiss ficou 3.000 litros em processo a um custo de R\$ 4,31 por litro e do Chopp Vienna restou 3.000 litros em processo a um custo de R\$ 4,26 por litro somando os três produtos ficou um total de R\$ 88.941,35 em estoque.

No estoque de matéria prima durante o período ocorreu um consumo de R\$ 44.691,00 e foi comprado R\$ 14.381,25 com isso a posição ficou da seguinte forma: do malte pilsen sobrou R\$ 24.997,15, do lúpulo restou R\$ 5.062,00, do fermento R\$ 13,085,50, do malte de trigo sobrou R\$ 7.154,00 e do malte vienna restou R\$ 9.015,00 dessa forma o estoque total de matéria prima em 30/09/2017 fechou em R\$ 59.313,65.

5.6 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Após o período do exercício de 01 de setembro de 2017 até 30 de setembro de 2017 apresenta-se as demonstrações contábeis a partir desse tópico será apresentado a demonstração de resultado do exercício, balanço patrimônio final, demonstração de fluxo de caixa, demonstração de valor adicionado e demonstração das mutações do patrimônio líquido.

5.6.1 Demonstração de Resultado do Exercício

No Quadro 12 apresenta-se a demonstração de resultado do exercício por método de absorção da empresa observada, Cervejaria Lassberg em 30 de setembro de 2017.

Quadro 12 - Demonstração de Resultado do Exercício

Empresa: Cervejaria Lassberg Ltda				
Demonstração de Resultado do Exercício Método Absorção				
De 01/09/2017 até 30/09/2017				
				EM R\$
Produto	Chopp Pilsen	Chopp Weiss	Chopp Vienna	Total
Receita de Vendas	270.044,16	20.253,31	14.177,32	304.474,79
(-) Deduções	(77.924,16)	(5.844,31)	(4.091,02)	(87.859,49)
(-) IPI 3,6%	(8.640,00)	(648,00)	(453,60)	(9.741,60)
(-) ICMS 12%	(28.800,00)	(2.160,00)	(1.512,00)	(32.472,00)
(-) ICMS ST	(21.404,16)	(1.605,31)	(1.123,72)	(24.133,19)
(-) PIS 1,42%	(3.408,00)	(255,60)	(178,92)	(3.842,52)
(-) COFINS 6,53%	(15.672,00)	(1.175,40)	(822,78)	(17.670,18)
(=) Receita Líquida	192.120,00	14.409,00	10.086,30	216.615,30
(-) C.P.V.	(120.536,10)	(9.144,00)	(7.280,00)	(136.960,10)
(=) Resultado Bruto	71.583,90	5.265,00	2.806,30	79.655,20
(-) Despesas Operacionais				(46.376,76)
(-) Despesas com Salários				(9.200,00)
(-) Despesas com FGTS				(736,00)
(-) Despesas com INSS				(2.576,00)
(-) Despesas com Férias e 13º				(1.786,33)
(-) Despesas com energia elétrica				(500,00)
(-) Despesas com Manutenção				(400,00)
(-) Despesas com Depreciação				(2.678,43)
(-) Despesas com Marketing				(5.000,00)
(-) Despesas com Mensalidade Sistema				(500,00)
(-) Despesas com Honorários contábeis				(1.000,00)
(-) Despesas com Material de Expediente				(1.500,00)
(-) Despesas com Combustíveis e Lubrificantes				(5.500,00)

(-) Outras Despesas ocorridas no período				(14.137,91)
(+/-) Receita ou Despesas Financeiras				(862,09)
(-) Despesas com Despesas com Juros				(862,09)
(=) Resultado Antes do IR/CSLL				33.278,44
(-) IRPJ				(4.991,77)
(-) Adicional de IR				(1.327,84)
(-) CSLL				(2.995,06)
(=) Resultado do Exercício				23.963,77

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Observa-se através do quadro 12 que foi faturado R\$ 270.044,16 com Chopp Pilsen, R\$ 20.253,31 com Chopp Weiss e R\$ 14.177,32 com Chopp Vienna totalizando assim uma receita de R\$ 304.474,79 no mês de setembro de 2017.

Sobre a venda de Chopp Pilsen foram tributados R\$ 8.640,00 de IPI, R\$ 28.800,00 de ICMS, R\$ 21.404,16 de ICMS Substituição Tributária, R\$ 3.408,00 de PIS e R\$ 15.672,00 de COFINS totalizando uma receita líquida de R\$ 192.120,00 aonde deduzido os R\$ 120.536,10 de custo do produto vendido deu-se o valor de R\$ 71.583,90 como resultado bruto.

Sobre a venda de Chopp Weiss foram tributados R\$ 648,00 de IPI, R\$ 2.160,00 de ICMS, R\$ 1.605,31 de ICMS Substituição Tributária, R\$ 255,60 de PIS, R\$ 1.175,40 de COFINS totalizando uma receita líquida de R\$ 14.409,00 aonde deduzido os R\$ 9.144,00 de custo do produto vendido deu-se o valor de R\$ 5.265,00 como resultado bruto.

Sobre a venda de Chopp Vienna foram tributados R\$ 453,60 de IPI, R\$ 1.512,00 de ICMS, R\$ 1.123,72 de ICMS Substituição Tributária, R\$ 178,92 de PIS e R\$ 822,78 de COFINS totalizando uma receita líquida de R\$ 10.086,30 aonde deduzido os R\$ 7.280,00 de custo do produto vendido deu-se o valor de R\$ 2.806,30 como resultado bruto. Assim somando todos os três produtos, temos o resultado bruto total de R\$ 79.655,20.

Como despesas operacionais tem-se R\$ 9.200,00 com salários, R\$ 736,00 com FGTS, R\$ 2.576,00 com INSS, R\$ 1.786,33 com férias e 13º, R\$ 500,00 com energia elétrica, R\$ 400 com manutenção, R\$ 2.678,43 com depreciação, R\$ 5.000,00 com marketing, R\$ 500,00 com mensalidade de sistema, R\$ 1.000,00 com honorários contábeis, R\$ 1.500,00 com material de expediente, R\$ 5.500,00 com combustíveis e lubrificantes, R\$ 862,09 com juros e por fim R\$ 14.137,91 com demais despesas.

Deduzindo o valor de R\$ 46.376,76 das despesas operacionais o resultado antes das provisões de IR e CSLL foi de R\$ 33.278,44. Como a empresa é optante pelo lucro real, o IR (15%) corresponde a R\$ 4.991,77 sendo que se obteve também adicional de imposta de renda

de 10%, ou seja, R\$ 1.327,84 e contribuição social de R\$ 2.995,06. Sendo assim o mês de setembro teve um lucro de R\$ 23.963,77.

5.6.2 Balanço Patrimonial Final

O Quadro 13 apresenta a representação gráfica do patrimônio final da Cervejaria Lassberg em 30 de setembro de 2017.

Quadro 13 - Balanço Patrimonial Final

Empresa: Cervejaria Lassberg Ltda			
Balanço Patrimonial em 30/09/2017			
		EM R\$	
1 ATIVO		2 PASSIVO	
1.1 CIRCULANTE	748.086,77	2.1 CIRCULANTE	458.141,04
1.1.1 Disponibilidades	239.957,91	2.1.1 Obrigações de Funcionamento	458.141,04
1.1.1.01 Caixa	8.219,89	2.1.1.01 Fornecedores	71.691,91
1.1.1.02 Bancos Conta Movimento	231.738,02	2.1.1.01.01 Fornecedores DVS	71.691,91
1.1.1.01.01 Banco X	231.738,02	2.1.2 Obrigações Sociais e Trabalhistas	64.738,75
		2.1.2.01 Salários a Pagar	22.908,00
1.1.2 Créditos	304.474,79	2.1.2.02 INSS a Recolher	8.964,00
1.1.2.01 Duplicatas a Receber	304.474,79	2.1.2.03 FGTS a Recolher	1.992,00
		2.1.2.04 Provisão p/Férias + 13º	30.874,75
1.1.3 Estoques	203.654,08	2.1.3 Instituições Financeiras	229.654,97
1.1.3.01 Estoques de Produtos Acabados	55.399,08	2.1.3.01 Financiamentos a Pagar	229.655,97
1.1.3.02 Estoques de Produtos em Processo	88.941,35	2.1.4 Obrigações Tributárias	92.054,41
1.1.3.03 Matérias-primas	59.313,65	2.1.4.01 ICMS a Recolher	29.157,00
		2.1.4.02 ICMS ST a Recolher	24.133,19
		2.1.4.03 IPI a Recolher	9.741,60
1.2 NÃO-CIRCULANTE	4.404.913,75	2.1.4.04 PIS a Recolher	3.520,77
1.2.1 Imobilizado	4.404.913,75	2.1.4.05 COFINS a Recolher	16.188,18
1.2.1.01 Bens em Operação	4.765.499,76	2.1.4.06 IR a Recolher	6.319,61
1.2.1.01.01 Prédios e Benfeitorias	2.469.514,13	2.1.4.07 CSLL a Recolher	2.995,06
1.2.1.01.02 Máquinas e Equipamentos	2.016.307,50	2.2 NÃO-CIRCULANTE	2.621.894,19
1.2.1.01.03 Veículos	60.000,00	2.2.1 Instituições Financeiras	2.621.894,19
1.2.1.01.04 Móveis e Utensílios	160.944,68	2.2.1.01 Financiamentos a Pagar	2.621.894,19
1.2.1.01.05 Computadores e periféricos	20.233,45	2.3 PATRIMÔNIO LÍQUIDO	2.072.965,29
1.2.1.01.06 Vasilhames	38.500,00	2.3.1 Capital Social	2.002.396,38
		2.3.1.01 Capital Social	2.002.396,38
1.2.1.02 (-) Depreciação Acumulada	(360.586,01)	2.3.2 Reservas de Lucros	70.568,92
1.2.1.02.01 (-) Depreciação Acumulada	(360.586,01)	2.3.2.01 Reserva Legal	70.568,92
TOTAL DO ATIVO	5.153.000,52	TOTAL DO PASSIVO	5.153.000,52

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Observa-se no Quadro 13 que após um mês de exercício social o ativo circulante totalizou o valor de R\$ 748.086,77 sendo que desse montante R\$ 8.219,89 corresponde a caixa e R\$ 231.738,02 a conta movimento em banco, deixando assim R\$ 239.957,91 em disponibilidade. Compõe também o crédito de R\$ 304.474,79 em duplicatas a receber de clientes e R\$ 203.654,08 em estoques, sendo desse, R\$ 55.399,08 de produtos acabados, R\$ 88.941,35 de produtos em processo e R\$ 59.313,65 de matérias primas.

Para finalizar o ativo o valor de R\$ 4.404.913,75 corresponde ao não-circulante que no caso é o total de imobilizados da empresa sendo assim, R\$ 2.469.514,31 em prédios e benfeitorias, R\$ 2.016.307,50 em maquinas e equipamentos, R\$ 60.000,00 em veículos, R\$ 160.944,68 em moveis e utensílios, R\$ 20.233,45 em computadores e periféricos e por fim R\$ 38.500,00 em vasilhames. A depreciação acumulada de todos os itens resultou em R\$ 360.586,01. Finalizando assim o ativo em R\$ 5.153.000,52.

Compondo o passivo circulante em R\$ 458.141,04 apresenta-se R\$ 71.691,04 em fornecedores as quais correspondem às obrigações de funcionamento, R\$ 22.908,00 em salários a pagar, R\$ 8,964,00 em INSS a recolher, R\$ 1.992,00 em FGTS a recolher, R\$ 30.874,75 em provisões para férias e 13º sendo assim as obrigações sociais e trabalhistas somam o valor de R\$ 64.738,75. Além disso encontra-se no circulante 12 parcelas do financiamento as quais correspondem a R\$ 229.654,97.

Para finalizar o não circulante é composto também pelos tributos a recolher sendo eu R\$ 29.157,00 de ICMS, R\$ 24.133,19 de ICMS Substituição Tributária, R\$ 9.741,60 de IPI, R\$ 3.520,77 de PIS, R\$ 16.188,18 de CONFINS, R\$ 6.319,61 de IR e R\$ 2.995,06 de COFINS sendo assim as obrigações tributárias somam R\$ 92.054,41. Por fim o passivo não-circulante apresenta a quantia restante do financiamento no valor de R\$ 2.621.894,19.

Por fim o patrimônio líquido é avaliado em R\$ 2.072.965,29 sendo que o capital social teve um aumento de 10% através do lucro do período deixando-o em R\$ 2.002.396,38, também através do lucro foi destinado 40% para a reserva legal fazendo com que a mesma aumentasse para R\$ 70.568,92. Totalizando assim o passivo em R\$ 5.153.000,52.

5.6.3 Demonstração de Fluxo de Caixa

No Quadro 14 apresenta-se a demonstração das movimentações de caixa e equivalentes a caixa no período de exercício social da empresa.

Quadro 14 – Demonstração de Fluxo de Caixa

Demonstração de Fluxo de Caixa	
Atividades Operacionais	Valores
(=) Lucro líquido	R\$ 23.963,77
(+) Depreciação	R\$ 28.033,54
(=) Lucro Líquido Ajustado	R\$ 51.997,31
(-) Aumento Saldo de Clientes	(R\$ 69.906,92)
(+) Redução Saldo de Estoque	R\$ 36.169,32
(-) Redução Saldo de Fornecedores	(R\$ 35.252,26)
(+) Aumento Saldo Obrigações Sociais e Trabalhistas	R\$ 14.378,75

(+) Aumento Saldo Obrigações Tributárias	R\$ 38.706,28
(=) Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais	R\$ 36.092,48
Atividades Investimentos	
(=) Fluxo de Caixa das Atividades de Investimentos	R\$ 0,00
Atividades Financeiras	
(-) Pagamento Financiamento	(R\$ 19.137,91)
(-) Pagamento Dividendos	(R\$ 11.981,88)
(=) Fluxo de Caixa das Atividades Financeiras	(R\$ 31.119,79)
	Continua...
Variação Caixa	R\$ 4.972,69
Saldo Inicial de Caixa	R\$ 234.985,22
Saldo Final de Caixa	R\$ 239.957,91

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Observa-se no Quadro 14 que quanto as atividades no período de 31 de agosto a 30 de setembro de 2017 ocorreram um fluxo de caixa de R\$ 36.092,48 sendo que desse montante R\$ 23.963,77 foi de lucro líquido na qual após ajuste de R\$ 28.033,54 correspondente a depreciação, ficou em R\$ 51.997,31.

Nas atividades operacionais foram coletados dados quanto aos clientes, estoques, fornecedores, obrigações sociais, trabalhistas e tributárias, ou seja, tudo que transitou no disponível da empresa, desse modo o fluxo das atividades operacionais ficou em um total de R\$ 36.092,48 a maior.

Além disso foi realizado um pagamento de R\$ 19.137,91 em relação ao financiamento e R\$ 11.981,88 sobre os dividendos. Com isso foi possível abordar que a variação de caixa foi positiva ao final do exercício, no valor de R\$ 4.972,69.

5.6.4 Demonstração de valor Adicionado

O Quadro 15 apresenta a demonstração do valor adicionado após o fechamento do exercício social.

Quadro 15 – Demonstração do valor adicionado

Demonstração do Valor Adicionado	
Descrição	Valor
1 – Receitas	R\$ 304.474,79
(1.1) Vendas de Mercadorias, Produtos e Serviços	R\$ 304.474,79
2 - Insumos Adquiridos de Terceiros	R\$ 115.742,48
(2.1) Custos dos Produtos, das Mercadorias e dos Serviços Vendidos	R\$ 51.054,57
(2.2) Materiais, Energia, Serviços de Terceiros e Outros	R\$ 64.687,91
3 - Valor Adicionado Bruto (1-2)	R\$ 188.732,31
4 - Depreciação, Amortização e Exaustão	R\$ 28.033,54
5 - Valor Adicionado Líquido Produzido pela Entidade (3-4)	R\$ 160.698,77
6 - Valor Adicionado Recebido em Transferência	R\$ 0,00
7 - Valor Adicionado Total a Distribuir (5+6)	R\$ 160.698,77
8 - Distribuição do Valor Adicionado (*)	R\$ 160.698,77

(8.1) Pessoal	R\$ 38.698,75
8.1.1 – Remuneração Direta	R\$ 29.734,75
8.1.2 – INSS	R\$ 6.972,00
8.1.3 – FGTS	R\$ 1.992,00
(8.2) Impostos, taxas e contribuições	R\$ 97.174,16
8.2.1 – Federais	R\$ 40.568,97
8.2.2 – Estaduais	R\$ 56.605,19
(8.3) Remuneração de capitais de terceiros	R\$ 862,09
8.3.1 – Juros	R\$ 862,09
(8.4) Remuneração de Capitais Próprios	R\$ 23.963,77
8.4.2 – Dividendos	R\$ 11.981,88
8.4.3 – Lucros retidos / Prejuízo do exercício	R\$ 11.981,88

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Observa-se através do Quadro 15 a demonstração do valor adicionado a receita total do período foi de R\$ 304.474,79 e o valor da matéria prima usados nos produtos vendidos foi de R\$ 51.054,57 os materiais, energia e serviços de terceiros fechou em R\$ 65.687,91, já a depreciação do período ficou em R\$ 28.033,54, deduzindo da receita a meteria prima, os serviços e materiais adquiridos de terceiros e a depreciação sobra o valor adicionado liquido produzido pela entidade de R\$ 160.698,77.

Esse valor produzido pela entidade foi distribuído em despesas com pessoal aonde está incluso remuneração direta, INSS e FGTS e fechou o valor de R\$ 38.698,75, com os tributos federais e estaduais foi distribuído o valor de R\$ 97.174,16. Com juros R\$ 862,09 e com dividendos e lucros retidos R\$ 23.963,77 totalizando com isso o valor distribuído de R\$ 160.698,77.

5.6.5 Demonstração das mutações do patrimônio líquido

No Quadro 16 apresenta-se a demonstração das movimentações de caixa e equivalentes a caixa no período de exercício social da empresa.

Quadro 16 – Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido				
Histórico	Capital Realizado	Reserva Legal	Lucros Acumulados	Total do Patrimônio Líquido
Saldo em 30/09/2017	R\$ 2.000.000,00	R\$ 60.983,41		R\$ 2.060.983,41
Aumento de Capital:				R\$ 0,00
▪ com lucros e reservas	R\$ 2.396,38		(R\$ 2.396,38)	R\$ 0,00
Lucro Líquido do Exercício:			R\$ 23.963,77	R\$ 23.963,77
Destinação do Lucro:				R\$ 0,00
Transferências para reservas				R\$ 0,00
▪ Reserva legal		R\$ 9.585,51	(R\$ 9.585,51)	R\$ 0,00
▪ Reserva estatutária				R\$ 0,00
▪ Reserva de Contingencia				R\$ 0,00
Dividendos distribuídos			(R\$ 11.981,88)	(R\$ 11.981,88)

Saldo em 30/09/2017	R\$ 2.002.396,38	R\$ 70.568,92	R\$ 0,00	R\$ 2.072.965,29
---------------------	------------------	---------------	----------	------------------

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Observa-se que no Quadro 16 é evidenciado a destinação do lucro acumulado do exercício social da cervejaria assim como integração de capital e demais ajustes. Inicialmente em 31 de agosto de 2017 apresentava-se o valor de R\$ 60.983,41 na Reserva Legal e R\$ 2.000.000,00 em capital realizado.

Em 30 de setembro foi aumentado o capital através do lucro captado em R\$ 2.396,38 assim como a reserva legal em R\$ 9.585,51 e feito pagamento de dividendos no valor de R\$ 11.981,88. Totalizando assim um capital realizado de R\$ 2.002.396,38 e uma reserva legal de R\$ 70.568,92.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral demonstrar a contribuição da contabilidade de custos e gerencial na tomada de decisão em uma cervejaria, onde os dados foram analisados com base em informações fornecidos pela cervejaria Lassberg. Desta forma foi identificado a execução de custos e tomada decisão gerencial em uma empresa do segmento de cervejaria com base nas demonstrações contábeis.

A partir dos dados apurados contabilmente, é possível afirmar que foi atendido o objetivo do estudo, pois constatou-se a importância da contabilidade de custos na formação do preço de venda, assim como fornecer dados ao administrador para elaborar estratégias que atendam suas expectativas.

A principal constatação do estudo foi demonstrar a elaboração do custo na fabricação de chope, e assim evidenciar todas as informações necessárias ao administrador para se chegar à tomada de decisão. Dessa maneira o estudo pode contribuir diretamente na elaboração do custo, onde foram apresentados todos os itens que refletem financeiramente na composição do custo do chope.

O acesso aos dados do custo real do chope foi uma limitação que mais refletiu na elaboração do estudo. Mas com o uso das informações cedidas e elaborado o plano de custo foi possível resultar o custo dos 3 itens trabalhados, sendo R\$ 5,20 custo do litro do Chopp Vienna, R\$ 4,57 o litro do Chopp Weiss e por último o Chopp Pilsen que resultou o custo total de R\$ 4,02 por litro, o qual se conclui o mais rentável, pois é o mais barato e o que mais



tem giro. As recomendações para os futuros estudos que irão abordar uma indústria cervejeira é buscar informações mais amplas, que serão úteis para o maior desempenho da atividade, e assim guiar o estudo para que o objetivo principal seja alcançado.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **A contabilidade Gerencial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BARBIERI, Carlos. **Business Intelligence: modelagem e qualidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BAZZI, Samir. **Contabilidade Gerencial: conceitos básicos e aplicação**. Curitiba: InterSaber, 2015.

BRASIL, **Art. 175 da lei nº 6.404/1976**. Brasília, 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 25/08/2017.

BUENO, Francisco da Silveira. **Grande dicionário Etimológico Prosódico da Língua Portuguesa**. São Paulo: Lisa, 1988.

CASSARO, Antônio Carlos. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

COLANGELO, Lúcio Filho, **Implantação do Sistema ERP** (Enterprise Resource Planning), 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade Gerencial Básica**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CORRÊA, Henrique L; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operação**. São Paulo: Atlas, 2004.

CÔRTEZ, Pedro Luiz. **Administração de Sistemas de Informação**. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

CORTIANO, José Carlos. **Processos básicos de contabilidade e custos: uma prática saudável para administradores**. Curitiba: Intersaber, 2014.

COUTO, Arminda Socorro Batista do. **A importância do fluxo de caixa para gestão empresarial**. Pará: 2005. Disponível em: <http://peritocontador.com.br>. Acesso em: 07/08/2017.

CREPALDI, Paola Guariso *et al.* **A influência de contabilidade de custo na tomada de decisão**. Paraná, 2010. Disponível em: <https://www.inesul.edu.br>. Acesso em agosto 2017.

DANTAS, Inácio. **Introdução e intermediária**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2015.



FERREIRA, J. A. S. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

FIGUEIREDO, A. M. B. et al. **Pesquisa científica e trabalhos acadêmicos**. 2ª ed. Chapecó: UCEFF Faculdades, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

HABERKORN, Ernesto M. **Teoria do ERP: Enterprise Resource Planning**, 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

JUNIOR, A. S. V.; ALVES, F. C. D. **Bebidas Alcoólicas: Cerveja**. 2016. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br>. Acesso em: 21/08/2017

LAPOLLI, Carlo. **Santa Catarina: Um Estado Cervejeiro**. Associação das Micro Cervejarias Artesanais de Santa Catarina: 2016. Disponível em: <http://acasc.com.br/santa-catarina-um-estado-ERVEJEIRO>. Acesso em: 21/08/2017.

LIMA, Muriel Santos de. **Características do mercado cervejeiro no Brasil e a importância da propaganda na decisão de compra dos consumidores**. Campinas: 2014. Disponível em: www.bibliotecadigital.unicamp.br. Acesso em: 22/08/2017.

MACIEL, Eliane Freire. **Demonstração contábeis**. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.classecontabil.com.br/artigos/demonstracoes-contabeis>. Acesso em 06/08/2017.

MARCONI, M. de A.; LOKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, Wagner Luiz. **Contabilidade gerencial à necessidade das empresas**. Paraná, 2011. Disponível em: <https://books.google.com.br>. Acesso em: 07/08/2017.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTOS, Kryscila. **A história da indústria cervejeira**. 2015. Disponível em: <https://papocervejero.wordpress.com>. Acesso em: 21/08/2017.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: análise e gestão**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REZENDE, Denis Alcides. **Sistemas de Informações Organizacionais**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBERTO, Marcos. **Contabilidade descomplicada**. 2ª ed. São Paulo: Rideel, 2014.



ROSA, Fernanda Flores da. **A contabilidade de custos e sua relevância para a gestão**. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br>. Acesso em: 07/08/2017.

SÁ, Antônio Lopes de. **Luca Pacioli: Um mestre do renascimento**. Brasília: FBC, 2004.

SALAZAR, José Nicolás Albuja; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Contabilidade Financeira**. São Paulo: Thomson, 2004.

SEBRAE. **Fluxo de Caixa**. Brasília, 2011. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 07/08/2017.

SEBRAE. **Potencial de Consumo de Cervejas no Brasil**. 2014. Disponível em: <http://www.sebraemercados.com.br>. Acesso em: 21/08/2017.

SILVA, H. A. *et al.* **Cerveja e Sociedade**. 2016. Disponível em: <http://www3.sp.senac.br>. Acesso em: 22/08/2017.

SLACK, Nigel; LEWIS, Michael. **Estratégia de operações**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

TURBAN, Efraim, VOLONIMO, Linda. **Business Intelligence e Suporte à Decisão**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional: Conceitos básicos**. São Paulo: Editora Norte-Americana, 2008.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. 3ª. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.