



**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

**MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA**

**“LUÍS DE CAMÕES”**

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA O  
PLANEJAMENTO E GESTÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL:**

Estudo exploratório direcionado às cervejarias no Brasil e aplicação concreta no  
comércio varejista de bebidas (cervejas artesanais) - Mestre Cervejeiro Leblon -  
RJ - Brasil

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autora: Priscila Braga Kuhl

Orientador: Professor Doutor Eduardo Miguel Vicente de Almeida Cardadeiro

Número da candidata: 30000331

**Outubro de 2021**

**Lisboa**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus pela vida, amor e por todo aprendizado. Aos meus pais, Georgina de Jesus de Sousa Lima e José Ademir Rocha Braga por me ensinarem o valor dos estudos e por sempre me incentivarem. Minha amada mãe veio de Portugal para morar no Brasil com apenas 14 anos, trabalhou duro e teve uma vida de muitas batalhas, entretanto, apostou cada recurso e tempo, tão escassos para ela, no meu desenvolvimento educacional, assim como meu querido pai que, sabiamente, sempre dizia “a única coisa que ninguém pode te roubar nesta vida é o conhecimento”.

Gostaria de agradecer também ao meu generoso marido, Daniel Loureiro Kuhl, e aos meus familiares por todo companheirismo, paciência, compreensão e ajuda nesses últimos anos tão intensos e corridos na difícil conciliação entre mestrado e trabalho. É toda essa força que nunca nos deixa desistir.

Por fim, um agradecimento e um abraço muito especiais ao meu gentil orientador Professor Doutor Eduardo Cardadeiro. Um grande mestre, além de muito inteligente e uma inspiração como profissional, sempre foi também muito solícito, generoso e paciente. Em adicional, à toda equipe dedicada e atenciosa da UAL – Universidade Autónoma de Lisboa.

## RESUMO

Uma das informações mais importante que um administrador ou acionista pode ter de uma empresa são os dados financeiros. Para uma organização conseguir ter longevidade, é necessário entender os resultados financeiros gerados, fazer a comparabilidade analisando as evoluções financeiras ocorridas versus a estratégia e/ou ações que foram tomadas em determinados períodos de tempo. Por fim, utilizá-las como ferramenta para uma eficaz gestão estratégica, gestão do desempenho e gerenciamento dos riscos inerentes ao negócio.

A Contabilidade Gerencial tem o intuito de prover análises valiosas através de insumos contábeis para a gestão da entidade. Esta ferramenta, aplicada sobre os dados financeiros, produz métricas e indicadores que geram informações e interpretações sobre a saúde organizacional, capacidade de liquidez, verificação do capital de giro, avaliação da rentabilidade, verificação de endividamento versus comprometimento de seu capital, entre outras, assim como sua comparabilidade entres períodos no tempo ou ações estratégicas realizadas. Em adicional, a Contabilidade Gerencial pode ser utilizada de formas distintas por diferentes áreas e cargos como um suporte às tomadas de decisões estratégicas das diferentes frentes das organizações.

Com o objetivo de evidenciar o exposto acima, foram tomadas 2 ações para a validação das seguintes hipóteses:

H1. A utilização da Contabilidade Gerencial como ferramenta de gestão melhora a capacidade de planejamento, definição e monitoramento da estratégia, refletindo-se em melhor desempenho.

H2. A implementação da Contabilidade Gerencial nas PMEs – Pequenas e Médias Empresas, levanta algumas dificuldades que podem ser fáceis de ultrapassar.

H3. Uma vez implementado um sistema de Contabilidade Gerencial numa PME ele pode rapidamente ser percebido pelo gestor como uma vantagem para a sua gestão estratégica

Para tal, a primeira ação tomada foi um estudo exploratório nas empresas do ramo de cervejaria no Brasil com o objetivo de demonstrar a relação positiva existente entre a sofisticação da Contabilidade Gerencial e o desempenho da organização.

A segunda ação realizada foi a aplicação da Contabilidade Gerencial em uma PME - Pequena e Média Empresa do ramo cervejeiro com o intuito de mapear as principais dificuldades de implementação e comprovar para o investidor/administrador as vantagens em ter a Contabilidade Gerencial como uma importante ferramenta de gestão e planejamento, assim como a percepção do mesmo sobre a referida implementação em sua empresa.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Contabilidade Gerencial; Gestão Estratégica; Gestão de Desempenho; Gerenciamento de Risco; Métricas e Indicadores.

## **ABSTRACT**

One of the most important types of information that a manager or shareholder can have about your company is the financial information. For an organization to achieve longevity, it is necessary to understand the financial results generated, make the compatibility to analyze the financial evolutions that occurred versus the strategy and actions that were taken in certain periods of time and, finally, use them as a tool for an effective strategic management, performance management and risk management inherent to the business.

Management Accounting is intended to provide valuable analysis through accounting inputs for the entity's management. This tool applied to financial data produces metrics and indicators that generate information and interpretations on organizational health, liquidity capacity, working capital verification, profitability assessment, indebtedness verification versus capital commitment, among others, as well as its comparability between periods in time or strategic actions taken. In addition, Management Accounting can be used in different ways by different areas and positions to support strategic decision-making on different fronts of organizations.

In order to highlight the above, 2 actions were taken to be applied and verified according to the following hypotheses:

H1. The use of Management Accounting as a management tool improves the ability to plan, define and monitor the strategy, resulting in better performance.

H2. The implementation of Management Accounting in SMEs – Small and Medium Enterprises raises some difficulties that can be easy to overcome.

H3. Once a Management Accounting system is implemented in an SME, it can quickly be perceived by the manager as an advantage for its strategic management

The first action was an exploratory study in companies in the brewery sector in Brazil with the aim of demonstrating the positive relationship between the sophistication of Management Accounting and the organization's performance.

The second action taken was the application of Management Accounting in an SME - Small and Medium Enterprise in the brewing industry in order to map the main implementation difficulties and prove to the investor/administrator the advantages of having Management

Accounting as an important tool for management and planning, as well as the perception of the said implementation in your company.

## **KEYWORDS**

Management Accounting; Strategic Management; Performance Management; Risk Management; Metrics and Indicators.

## SUMÁRIO

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. INTRODUÇÃO .....                                                                                                       | 16 |
| 1.1 Apresentação do tema e motivações .....                                                                               | 16 |
| 1.2 Problemáticas e justificativas.....                                                                                   | 16 |
| 1.3 Objetivo.....                                                                                                         | 17 |
| 1.3.1 Objetivos Específicos.....                                                                                          | 17 |
| 1.3.2 Hipóteses de Investigação.....                                                                                      | 17 |
| 1.4 Estrutura do estudo .....                                                                                             | 18 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO .....                                                                                              | 20 |
| 2.1 Contabilidade Gerencial e suas diferentes interfaces com a Contabilidade de Custo,<br>Orçamentária e Financeira ..... | 20 |
| 2.2 Práticas Estratégicas da Contabilidade Gerencial.....                                                                 | 22 |
| 2.2.1 Gestão Estratégica.....                                                                                             | 23 |
| 2.2.2 Gestão de Desempenho.....                                                                                           | 25 |
| 2.2.3 Gerenciamento de Risco .....                                                                                        | 26 |
| 2.3 Métricas e Indicadores de Desempenho e Riscos .....                                                                   | 27 |
| 2.3.1 Controle e Gestão de Custos .....                                                                                   | 28 |
| 2.3.2 Índices Econômicos de Rentabilidade .....                                                                           | 29 |
| 2.3.3 Índices Financeiros .....                                                                                           | 32 |
| 2.3.4 Análise Vertical e Horizontal.....                                                                                  | 35 |
| 2.4 Contexto sobre o mercado cervejeiro .....                                                                             | 38 |
| 3. METODOLOGIA .....                                                                                                      | 41 |
| 4. ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO DOS DADOS.....                                                                               | 43 |
| 4.1 Do estudo exploratório quantitativo das cervejarias legalmente instaladas no Brasil ...                               | 43 |
| 4.1.1 O questionário .....                                                                                                | 44 |
| 4.1.2 Base de dados.....                                                                                                  | 50 |

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1.3 Limitações e dificuldades da pesquisa .....                                             | 53  |
| 4.1.4 Análise dos resultados.....                                                             | 54  |
| 4.1.5 Apuração estatística dos resultados .....                                               | 63  |
| 4.2 Da aplicação da Contabilidade Gerencial em uma empresa do ramo cervejeiro.....            | 67  |
| 5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....                                              | 77  |
| 5.1 Do Estudo Exploratório em Cervejarias Instaladas no Brasil.....                           | 77  |
| 5.1.1 H1 - Hipótese 1 de investigação .....                                                   | 77  |
| 5.2 Da Implementação da Contabilidade Gerencial.....                                          | 78  |
| 5.2.1 H2 - Hipótese 2 de investigação .....                                                   | 78  |
| 5.2.2 H3 - Hipótese 3 de investigação .....                                                   | 79  |
| 5.2.2.1 Entrevista com proprietários .....                                                    | 79  |
| 6. CONCLUSÃO .....                                                                            | 81  |
| 6.1 Sobre o estudo exploratório e confirmação da hipótese H1 .....                            | 81  |
| 6.2 Sobre a implementação da Contabilidade Gerencial e confirmação das hipóteses H2 e H3..... | 82  |
| 6.3 Sobre limitações e recomendações para pesquisas futuras .....                             | 83  |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                                                               | 85  |
| ANEXOS .....                                                                                  | 89  |
| Pesquisa Empresômetro - Cervejarias no Brasil.....                                            | 89  |
| Resultado do Estudo Exploratório em Cervejarias instaladas no Brasil.....                     | 92  |
| Demonstração Financeira 2019 - Mestre Cervejeiro - Leblon.....                                | 104 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Três estratégias competitivas genéricas de Porter .....                                               | 23 |
| Figura 2: Cinco Forças de Porter .....                                                                          | 24 |
| Figura 3: Cinco tarefas da gestão estratégica de Thompson.....                                                  | 25 |
| Figura 4: Avaliação dos impactos e riscos do decorrer de um projeto .....                                       | 27 |
| Figura 5: Distribuição do número de cervejarias por município no Brasil a partir de círculos proporcionais..... | 39 |
| Figura 6: Objetivo do estudo.....                                                                               | 42 |

## ÍNDICE DE TABELAS

|                                                                                                              |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Tabela 1: Diferenças entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial.....                       | 21           |
| Tabela 2: Análise Vertical do Balanço Patrimonial .....                                                      | 36           |
| Tabela 3: Análise Vertical da Demonstração do Resultado do Exercício .....                                   | 37           |
| Tabela 4: Análise Horizontal da Demonstração do Resultado do Exercício .....                                 | 37           |
| Tabela 5: Produção mundial de cervejas por por milhões de tonelada no ano de 2018 .....                      | <b>Erro!</b> |
| <b>Indicador não definido.</b>                                                                               |              |
| Tabela 6: Quantidade total de cervejarias por estado/região brasileira .....                                 | 56           |
| Tabela 7 Perfil acadêmico do empreendedor brasileiro.....                                                    | 60           |
| Tabela 8: Teste 1 de Regressão Linear Múltipla com base nos dados da pesquisa exploratória quantitativa..... | 64           |
| Tabela 9: Teste 2 de Regressão Linear Múltipla com base nos dados da pesquisa exploratória quantitativa..... | 65           |
| Tabela 10: Balanço Patrimonial do Mestre Cervejeiro – Leblon .....                                           | 71           |
| Tabela 11: Índices aplicados ao Balanço Patrimonial do Mestre Cervejeiro - Leblon.....                       | 73           |
| Tabela 12: Demonstração do Resultado do Exercício do Mestre Cervejeiro - Leblon.....                         | 74           |
| Tabela 13: Índices aplicados à Demonstração do Resultado do Exercício do Mestre Cervejeiro - Leblon.....     | 75           |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1: Porte da empresa por faturamento e quantidade de funcionários.....                             | 55 |
| Gráfico 2: Quantidade de cervejarias, participantes da pesquisa, por estado/região brasileira             | 57 |
| Gráfico 3: EBITDA em relação à Receita Bruta da empresa no ano de 2019.....                               | 58 |
| Gráfico 4: EBITDA em relação à Receita Bruta da empresa no ano de 2018.....                               | 58 |
| Gráfico 5: Índices de Rentabilidade utilizados .....                                                      | 59 |
| Gráfico 6: Indicadores de Endividamento utilizados.....                                                   | 60 |
| Gráfico 7: Indicadores de Liquidez utilizados .....                                                       | 61 |
| Gráfico 8: Análises Vertical e Horizontal utilizadas .....                                                | 62 |
| Gráfico 9: Percepção dos entrevistados quanto ao grau de relevância frente às estratégias de gestão. .... | 62 |
| Gráfico 10: Projeção do modelo de regressão realizado versus EBITDA das empresas entrevistadas.....       | 66 |
| Gráfico 11: Linha de tendência do EBITDA pelo Índice de Complexidade da Contabilidade                     | 67 |

## LISTA DE SIGLAS

DF - Demonstração Financeira

BP - Balanço Patrimonial

P&L - *Profit and Loss*

DRE - Demonstração do Resultado do Exercício

KPI - *Key Performance Indicator*

TRI - Taxa de Retorno sobre Investimentos

ROI - *Return on Investment*

ROE - *Return on Equity*

TRPL - Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido

GA - Giro do Ativo

CGL - Capital de Giro Líquido

AC - Ativo Circulante

ANC - Ativo Não Circulante

AT - Ativo Total

PC - Passivo Circulante

PNC - Passivo Não Circulante

PT - Passivo Total

CP - Curto Prazo

LP - Longo Prazo

LL - Lucro Líquido

QtD - Quantidade da Dívida

PL - Patrimônio Líquido

QID - Qualidade da Dívida

GE - Grau de Endividamento

ILC - Índice de Liquidez Corrente

ILS - Índice de Liquidez Seca

ILG - Índice de Liquidez Geral

ILI - Índice de Liquidez Imediata

AV - Análise Vertical

AH - Análise Horizontal

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

MC - Mestre Cervejeiro

H1 - Hipótese 1

H2 - Hipótese 2

H3 - Hipótese 3

PME – Pequena e Média Empresa

CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas

AICPA - *American Institute of Certified Public Accountants*

IMA - *Institute of Management Accountants*

IAE – Indicador de Atividade Empresarial

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

CEP - Código de Endereçamento Postal

RFB - Receita Federal Brasileira

BNDES - Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social

# **1. INTRODUÇÃO**

## **1.1 Apresentação do tema e motivações**

Passamos constantemente por mudanças globais de condições socioeconômico-político-legais, bem como suas limitações e influências, que variam no tempo (Szuster, 2011). Segundo Sugahara (2017), desde a década de 1980, muitas mudanças ocorreram e as empresas têm focado sua estratégia cada vez mais na criação de valor. Consequentemente, novas direções estratégicas surgiram, especialmente para a Contabilidade Gerencial. A Contabilidade Gerencial e o alinhamento com a estratégia podem melhorar o desempenho.

O tema está relacionado com a evolução dos objetivos de gestão com base em uma abordagem estratégica (diagnóstico externo e interno), a fim de tomar decisões de longo prazo, garantir uma vantagem competitiva sustentável e gerar valor.

A Contabilidade Gerencial analisa o ambiente interno da organização, o ambiente externo e utiliza ferramentas para análises futuras, que tem como objetivo monitorar a estratégia, a comunicação e auxiliar no desenvolvimento de novas estratégias. Os sistemas de gerenciamento de desempenho, abrangendo uma soma de indicadores de diversas fontes apoiam a busca da criação de valor para os parceiros, se tornando uma categoria especial da Contabilidade Gerencial Estratégica (Alexandru, 2016).

## **1.2 Problemáticas e justificativas**

Para uma efetiva adaptação e acompanhamento de tais progressos e impactos no mundo corporativo, é indispensável estar pronto e utilizar ferramentas de dados financeiros e informações do mercado como vantagem competitiva para suportar as tomadas de decisões e planejamento estratégico. Diante disso, faz-se importante o entendimento abrangente de ferramentas financeiras para uma eficaz administração de uma organização. Vale ressaltar que, os principais focos de uma entidade, além do planejamento estratégico, são: lucratividade, desempenho e acompanhamento dos riscos para garantir um crescimento sustentável de seus negócios.

Contudo, ainda há um descaso ou falta de conhecimento da ferramenta por parte dos administradores para usufruir desta valiosa ferramenta e aplicá-la em seu dia a dia corporativo. Tal ponto é explicado, no Brasil, pelo fato da contabilidade ser interpretada como algo muito técnico e utilizada somente para cumprimento de obrigações legais e tributárias, não sendo

avaliada ou utilizada como uma ferramenta de gestão, não existindo assim uma gestão das informações contábeis e, conseqüentemente, a Contabilidade Gerencial.

Esta dissertação visa apresentar o nível de importância, assim como seus diferentes graus de sofisticação da Contabilidade Gerencial nas empresas com o objetivo de ajudá-las a atingir uma melhor gestão estratégica, gestão de desempenho e gerenciamento dos riscos. Acredita-se que a aplicação da Contabilidade Gerencial através de seus diferentes índices, apuração e análises das informações financeiras de uma entidade é um importante insumo para as tomadas de decisões e estratégias empresariais, assim como um acompanhamento e comparabilidade dos resultados ocorridos e para o planejamento e projeções futuras. Tal ferramenta visa atender não só aos investidores, empresários e administradores, mas também os gestores de diferentes áreas da empresa, cada um com a utilização para as suas metas e planejamento. Este trabalho foi aplicado ao ramo de cervejarias instaladas no Brasil.

### **1.3 Objetivo**

Demonstrar que a Contabilidade Gerencial pode desempenhar um papel importante no Planejamento e na Gestão Estratégica das empresas, aplicado ao ramo de cervejarias.

#### **1.3.1 Objetivos Específicos**

- a) Demonstrar que existe uma relação positiva entre a sofisticação da Contabilidade Gerencial e o desempenho da organização, aplicado ao ramo de cervejarias
- b) Relatar as principais dificuldades de implementação em uma PME – Pequena e Média Empresa do Comércio Varejista de Bebidas (Cervejas Artesanais)
- c) Demonstrar as vantagens para o empreendedor em ter uma Contabilidade Gerencial como ferramenta de planejamento e implementação/gestão de estratégia empresarial e a percepção do empreendedor após o processo implementado

#### **1.3.2 Hipóteses de Investigação**

H1. A utilização da Contabilidade Gerencial como ferramenta de gestão melhora a capacidade de planejamento, definição e monitoramento da estratégia, refletindo-se em melhor desempenho.

H2. A implementação da Contabilidade Gerencial nas PMEs – Pequenas e Médias Empresas, levanta algumas dificuldades que podem ser fáceis de ultrapassar.

H3. Uma vez implementado um sistema de Contabilidade Gerencial numa PME ele pode rapidamente ser percebido pelo gestor como uma vantagem para a sua gestão estratégica.

#### **1.4 Estrutura do estudo**

Diante de todo o exposto acima neste capítulo de introdução, o estudo deste trabalho foi estruturado da seguinte forma e racional:

No segundo capítulo, serão passados os conceitos e referenciais teóricos com relação à Contabilidade Gerencial e sua interface com outras frentes contábeis, assim como a Contabilidade de Custo e a Contabilidade Financeira. Em seguida, serão contextualizadas as práticas estratégicas da Contabilidade Gerencial, conectadas aos objetivos deste trabalho, como provedora de valiosos insumos para uma efetiva gestão estratégica, gestão do desempenho e gerenciamento dos riscos. Em adicional, serão apresentadas as principais métricas, indicadores e índices utilizadas pela Contabilidade Gerencial para uma aprimorada avaliação do controle e gestão dos custos, rentabilidade e lucratividade da empresa, capital de giro, margem líquida, apuração da quantidade e qualidade do endividamento, validação do grau de liquidez, análise comparativa da evolução financeira por período de tempo, entre outros.

Após uma cuidada revisão da literatura sobre o papel da Contabilidade Gerencial para uma gestão de sucesso, no capítulo três procurar-se-á fazer uma aplicação empírica dos conceitos identificados. Serão utilizadas 2 formas de aplicação no ramo de Cervejarias no Brasil:

A primeira será um estudo exploratório quantitativo das Cervejarias matrizes legalmente instaladas no Brasil, registradas sob o CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas): 1113502 – “Fabricação de cervejas e chopes”, com status “ativa” na Receita Federal Brasileira, de todos os portes e idades. Com o objetivo de garantir uma base de dados completa e confiável para este estudo, foi contratada a empresa “Empresômetro Tecnologia da Informação Ltda”. Os dados oferecidos por meio do Empresômetro Listas são obtidos dos bancos de dados dos órgãos públicos por intermédio da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/11), especialmente dados do banco de dados da Receita Federal do Brasil, das Fazendas Estaduais e do Ministério do Trabalho e do Emprego. Como resultado da pesquisa contratada, foram identificadas 1.308 Fábricas de Cervejas no território nacional.

A metodologia deste estudo exploratório compreende uma análise das cervejarias brasileiras à um inquérito por questionário cujo objetivo é identificar uma relação entre a

Contabilidade Gerencial e indicadores de desempenho das Cervejarias Brasileiras, quais ferramentas estão sendo utilizadas e, por outro lado, identificar as razões subjacentes pelas quais algumas ferramentas específicas de contabilidade gerencial não estão sendo utilizadas.

Para isso foi lançado um questionário e modelos de resposta de alternativa, em formato eletrônico, cujo intuito foi principalmente obter uma amostra na qual fosse possível identificar diversos diferentes fatores e perfis da organização.

A segunda verificação teve como objetivo a aplicação dos conceitos teóricos de forma prática, ou seja, foi realizada a implementação da Contabilidade Gerencial em um caso específico. Para tal, foi selecionada uma PME – Pequena e Média Empresa do Comércio Varejista de Bebidas, que opera com a venda de cervejas artesanais, conhecida pelo nome “Mestre Cervejeiro – Leblon”, localizado na cidade do Rio de Janeiro/RJ - Brasil. Em adicional, foram relatadas as principais dificuldades encontradas na aplicação para este porte de empresa, foi realizado o monitoramento e por fim, entrevista com o empreendedor para entender qual sua percepção com o resultado final e grau de importância desta ferramenta para o planejamento e gestão estratégica de sua empresa.

Por fim, no capítulo cinco, serão apresentados os resultados do estudo exploratório das cervejarias no Brasil e interpretação dos dados estatísticos frente à hipótese de número 1 “A utilização da Contabilidade Gerencial como ferramenta de gestão melhora a capacidade de planejamento, definição e monitoramento da estratégia, refletindo-se em melhor desempenho.”. Em seguida, serão apresentados os resultados da implementação da Contabilidade Gerencial em uma cervejaria conhecida pelo nome de Mestre Cervejeiro - Leblon assim como a entrevista na íntegra realizada com os proprietários cujo objetivo foi de entender a percepção dos empresários sobre a ferramenta aplicada, se a Contabilidade Gerencial conseguirá supri-los através de dados suficientes para monitoramentos e projeções, se tornando assim uma ferramenta completa à continuar sendo utilizada como insumos para uma boa gestão. Com base neste resultado, foram verificadas as hipóteses H2 “A implementação da Contabilidade Gerencial nas PMEs – Pequenas e Médias Empresas, levanta algumas dificuldades que podem ser fáceis de ultrapassar.” e H3 “Uma vez implementado um sistema de Contabilidade Gerencial numa PME ele pode rapidamente ser percebido pelo gestor como uma vantagem para a sua gestão estratégica.”.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este índice tem como objetivo principal a apresentação de uma base teórica que servirá como fundamento para o estudo da Contabilidade Gerencial como ferramenta para o planejamento e gestão da estratégia empresarial. Para tal, primeiramente serão expostas as diferentes áreas de atuação contábil as quais proveem insumos e direcionamentos para uma Contabilidade Gerencial efetiva e seu respectivo contexto conceitual. Em seguida e com base no *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)* serão apresentadas as três principais extensões das Práticas da Contabilidade Gerencial que são diretamente conectadas à gestão estratégica, seu principal uso fim. Por último, serão apresentadas as principais ferramentas de análises, mensuração, controles e planejamento principalmente para auxílio às tomadas de decisões estratégicas, correções tempestivas de resultados não esperados, entre outros.

### 2.1 Contabilidade Gerencial e suas diferentes interfaces com a Contabilidade de Custo, Orçamentária e Financeira

A Contabilidade é um produto de seu meio. Ela resulta das condições socioeconômico-político-legais, bem como suas limitações e influências, que variam no tempo. Seu campo de atuação é muito amplo, podendo abranger as pessoas físicas e as entidades de finalidade não lucrativas e as entidades de Direito Público, como Estado, Município, União, Autarquia. Szuster (2011, p.21).

Da Costa (2021) em seu estudo comenta que há uma lacuna no que tange referência e estudos com relação a diferenciação entre Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira e aponta em estudo realizado que muitas vezes há análises de custos e lucratividade conflituosas pela falta de simetria informacional nestas duas vertentes.

As principais diferenças entre Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial basicamente são os usuários finais. A Contabilidade Financeira está diretamente ligada às obrigações prescritas por autoridades nacionais e internacionais, utiliza como base relatórios, formulários e dados padronizados submetidos para fins de cumprimento de obrigações regulatórias legais no âmbito nacional e internacional. Por outro lado, a Contabilidade Gerencial tem como público final os usuários e funcionários internos da organização, suprindo as áreas e gestores com diferentes tipos de informações e dados que serão utilizados no auxílio das decisões estratégicas corporativas. (Szuster, 2011)

Já o autor Ching (2006) destaca que são 7 as diferenças entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial:

**Tabela 1: Diferenças entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial**

|                               | <b>Contabilidade Financeira</b>                                                       | <b>Contabilidade Gerencial</b>                                                                        |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Usuários</b>               | Primordialmente o publico externo                                                     | Pessoas dentro da organização                                                                         |
| <b>Tipo de informação</b>     | Somente medidas financeiras                                                           | Medidas financeiras mais informações operacionais e físicas                                           |
| <b>Foco do tempo</b>          | Avaliação de desempenho voltado ao passado                                            | O que ocorre no momento e orientada para o futuro                                                     |
| <b>Natureza da Informação</b> | Objetividade dos dados confiável e auditável                                          | Ênfase na relevância dos dados, subjetiva e flexível.                                                 |
| <b>Restrição</b>              | Regras definidas por princípios contábeis e autoridades governamentais.               | Sistema de Informações para atender às necessidades dos usuários                                      |
| <b>Escopo</b>                 | Informações agregadas e resumidas sobre a organização como um todo                    | Informações desagregadas, relatórios sobre produtos, clientes e em qualquer lugar.                    |
| <b>Comportamento</b>          | Preocupação com o modo como os números da empresa irão afetar o comportamento externo | Preocupação com o modo como as medidas e os relatórios irão influenciar o comportamento dos gerentes. |

Fonte: Ching (2006, p. 6)

Segundo Martins (2009), a Contabilidade de Custos nasceu através da Contabilidade Financeira como uma ferramenta a ser utilizada com base no objetivo de gerar informações úteis aos gestores para monitorar desempenho, mensurar e controlar as operações e também para promover insumos para o planejamento e orçamento. Além disso, a Contabilidade de Custos possui relação direta com a Contabilidade Gerencial por ser uma das ferramentas de análise para tomada de decisão da alta gestão.

Mais uma conexão a ser considerada seria a Contabilidade Orçamentária, citada por Rezende (2010), a qual tem como uma de suas funções a comparabilidade entre os números orçados versus os números reais apresentados pela Contabilidade de Custos e/ou Financeira.

No início dos anos 80 se iniciou, por parte de uma grande necessidade da alta administração das entidades, um movimento pela utilização dos dados contábeis para fins gerenciais. Neste início, a atenção estava totalmente voltada para o uso das técnicas contábeis para planejamento e controle com o objetivo de mensuração do custo versus qualidade, custeio por atividade, minimizar perdas, otimizar recursos, eficiência dos processos, programas de qualidade e gestão estratégica dos custos. (Ittner, 2001)

Segundo Lopes e Martins (2009), a não existência ou ausência de padrão das ferramentas e práticas gerenciais prejudica o delineamento de normas e princípios. Diz ainda que o ambiente designa o processo de contabilidade gerencial que pode passar ou não pelo processo contábil e que, a comunicação e utilização da ferramenta e dados são utilizados de formas distintas por diferentes áreas e cargos, sendo utilizada como suporte às tomadas de decisões estratégicas das diferentes frentes das organizações.

Ainda comentado por Ittner (2001), no começo dos anos 90, a Contabilidade Gerencial que, como comentado acima tinha o intuito direcionado ao planejamento e controle, teve seus conceitos e práticas expandidas para uma gestão estratégica e criação de valor: identificando, mensurando e criando KPIs, entre outros, voltando os olhos e atenção aos acionistas e gerando valor ao cliente.

Nesta mesma década, se iniciou um movimento de influência, através de fatores econômicos, a utilização da contabilidade no Brasil, tendo como principais fatores: i) privatização de empresas públicas, ii) redução e estabilização da inflação e iii) aceitação da importação de mercadorias. (Niyama e Silva, 2005)

As evoluções na Contabilidade Gerencial permanecem constantes, tendo em vista que as organizações, cada vez mais, se tornam mais complexas, pela globalização, pelo fator econômico, pelas inovações e automatizações em sistemas, métodos de custeios e demais ferramentas que auxiliam a gestão estratégica para um melhor resultado operacional e, consequentemente, valoração da organização. (Atkinson, 2000)

## **2.2 Práticas Estratégicas da Contabilidade Gerencial**

De acordo com o *Institute of Management Accountants (IMA)*: "A contabilidade de gestão é uma profissão que envolve parceria na tomada de decisões de gestão, planejamento e gestão de desempenho com sistemas de concepção, e fornecendo experiência em relatórios financeiros e de controle para ajudar a administração na formulação e implementação da estratégia de uma organização".

O autor Catelli (1999) defende que o processo de decisão está relacionado ao:

- i) planejamento gerencial: identificando dentre todas as alternativas, a escolha mais efetiva;
- ii) implementação: executar a alternativa escolhida na etapa anterior, e

- iii) controle: mensuração dos resultados incorridos na aplicação alternativa escolhida e reavaliação da estratégia e do planejamento

O *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)* afirma que a contabilidade gerencial, como prática, se estende às áreas dos tópicos abaixo:

### 2.2.1 Gestão Estratégica

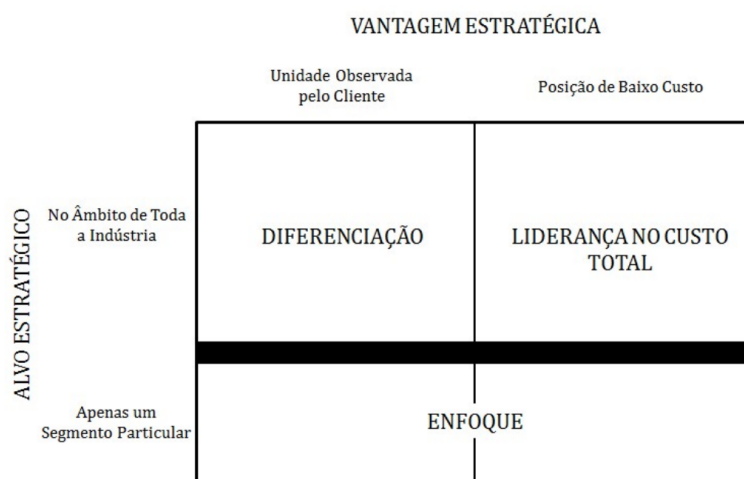
Avançando o papel do contador como parceiro estratégico na organização.

Segundo Sugahara (2017), desde a década de 1980, muitas mudanças ocorreram e as empresas têm focado sua estratégia cada vez mais na criação de valor. Consequentemente, novas direções estratégicas surgiram, especialmente para a Contabilidade Gerencial. A Contabilidade Gerencial e o alinhamento com a estratégia podem melhorar o desempenho.

A gestão estratégica é realizada nas organizações com o objetivo de ter uma efetiva vantagem competitiva, avaliando todo o cenário externo versus as ações e projeções internas, podendo se tornar um importante fator determinante de sucesso. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2008).

Na visão de Porter, existem três estratégias competitivas genéricas a serem avaliadas em uma organização, sendo: i) diferenciação, ii) liderança no custo total e iii) enfoque.

**Figura 1: Três estratégias competitivas genéricas de Porter**



Fonte: Porter (2004, p.41)

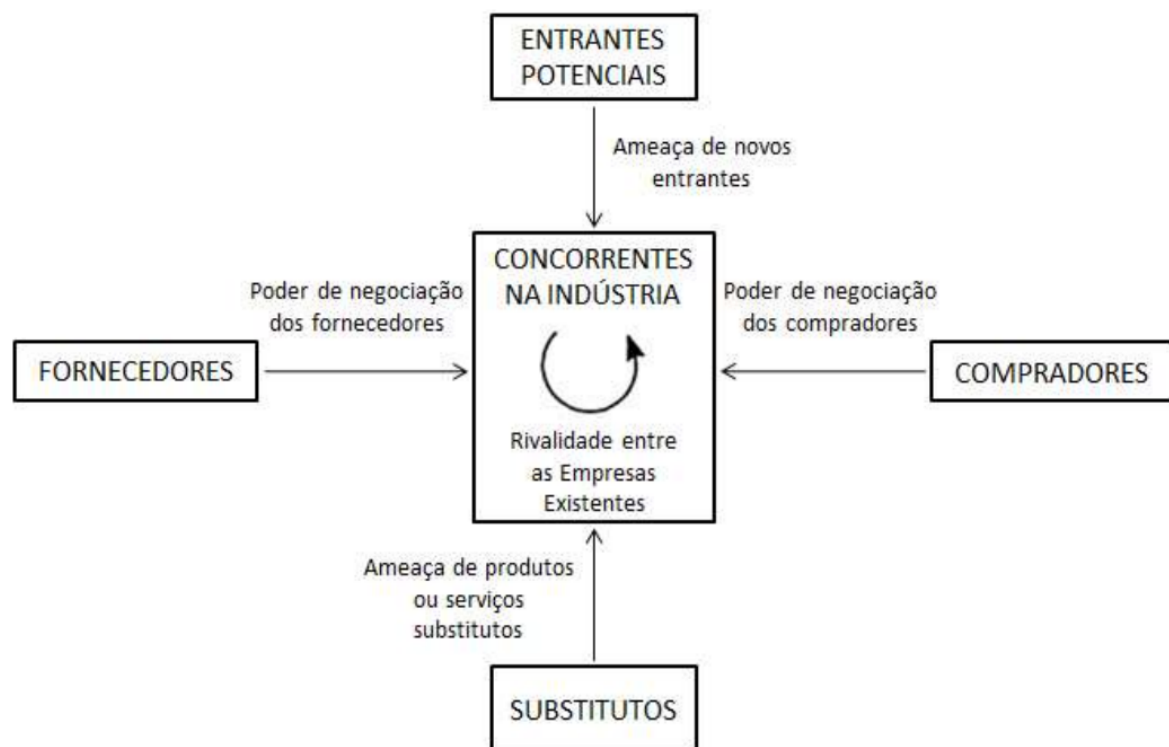
Tais estratégias podem ser avaliadas de forma isolada ou em conjunto e são imprescindíveis para a obtenção de vantagem competitiva. Ainda segundo o autor, as ações das

estratégias competitivas, mencionadas anteriormente, são uma resposta às Cinco Forças de Porter:

- i) concorrentes: nível de competitividade/rivalidade do mercado em diversas frentes como produto, precificação, propaganda etc.
- ii) fornecedores: qual a diferenciação que seu negócio tem com os fornecedores e poder de negociação;
- iii) compradores: foco em atender as necessidades e expectativas de seu cliente que focam principalmente em ter um produto/serviço com alta qualidade e melhor preço;
- iv) novos entrantes: a entrada de um novo concorrente impacta diretamente a parcela de mercado que seu negócio possui. Desta forma, é importante avaliar o nível de dificuldade de novas entradas;
- v) substitutos: relacionado principalmente a relação de preço e diferenciação.

O autor reforça que tais forças precisam ser altamente consideradas porque impactam diretamente o sucesso de seu negócio e, consequentemente, sua lucratividade. (Porter, 2004)

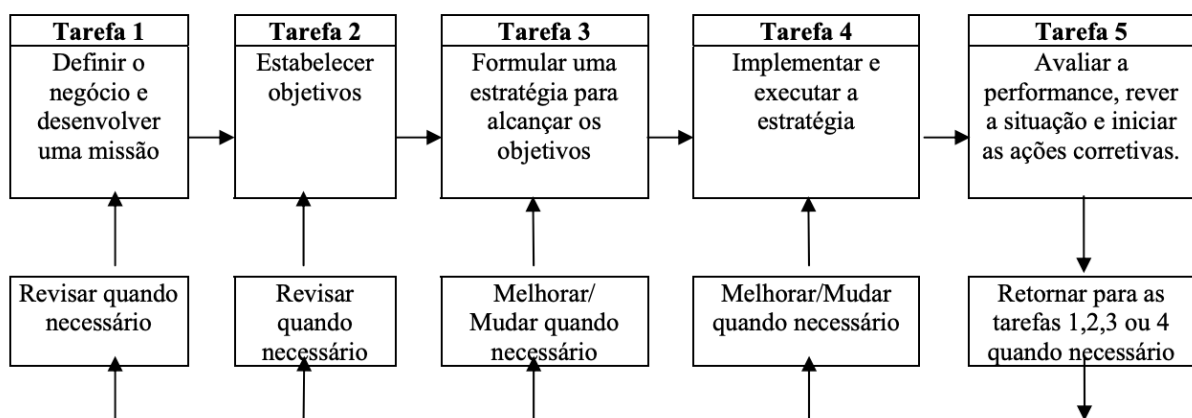
**Figura 2: Cinco Forças de Porter**



Fonte: Porter (2004, p.4)

Já na abordagem de Thompson Jr e Strickland (1992) a gestão estratégia empresarial tem como direcionamento principal satisfazer seus clientes e melhorar o desempenho interno da organização. Para tal, ressaltam que é importante e recomendado o planejamento e execução de cinco tarefas relacionadas, sendo elas sequenciadas por definição e missão, definição de objetivos, desenho da estratégia, implementação e monitoramento. Ao fim, reforçam que há a necessidade constante de avaliar a performance, calibrar equívocos e implementar ações corretivas, demandando engajamento e foco contínuos de toda a empresa e administração.

**Figura 3: Cinco tarefas da gestão estratégica de Thompson**



Fonte: Thompson Jr e Strickland (1992, p.4)

## 2.2.2 Gestão de Desempenho

Desenvolvendo a prática da tomada de decisão de negócios e gerenciando o desempenho da organização.

Diante da constante busca das empresas por maior lucratividade, valor de mercado, otimização de custos e performance, a gestão de desempenho vem ganhando cada vez mais importância e sendo cada vez mais utilizada para integrar a estratégia, aprendizagem, competência e KPIs quantitativos e qualitativos, se tornando uma importante ferramenta para gerir pessoas, planejamento, avaliar trabalhos com o objetivo de melhorar o desempenho de seus colaboradores. Segundo Brandão (2020), o desempenho tem como natureza a psicologia social e a organizacional relacionando aprendizagem, causa e consequência. O autor em sua pesquisa averiguou que os modelos relacionados à causa estão mais diretamente conectados à

comportamentos e não às consequências. O autor também destaca que a aprendizagem e o suporte que a organização proporciona à seus colaboradores, produzem resultados bastante positivos no desenvolvimento, produtividade e desempenho

Kaplan e Norton (1997) indagam que o planejamento estratégico é suportado em sua grande base pelos indicadores não financeiros. Por outro lado, Porter (1989) destaca que o desempenho está diretamente relacionado aos indicadores financeiros:

Uma empresa deve sempre buscar agressivamente todas as oportunidades de redução de custo que não sacrifiquem a diferenciação... e todas as oportunidades de diferenciação que não sejam dispendiosas. Além desse ponto, uma empresa deve estar preparada para escolher qual será sua vantagem competitiva final e solucionar os *tradeoffs* de acordo. (1989, p. 17)

### 2.2.3 Gerenciamento de Risco

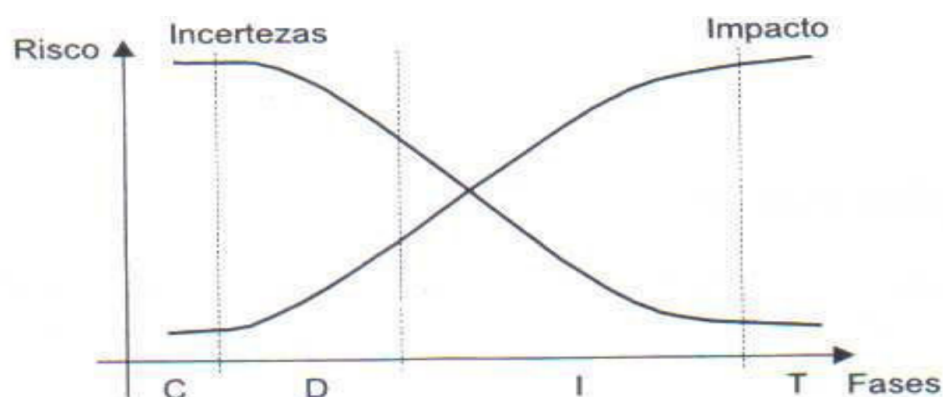
Contribuindo com *frameworks* e práticas para identificar, medir, gerenciar e reportar riscos para o alcance dos objetivos da organização.

De acordo com Pritchard (2001) o risco possui 3 bases fundamentais:

- i) determinação do risco que pode ocorrer;
- ii) as chances de ocorrência e
- iii) a gravidade do impacto

O risco pode ser quantificável, porém também subjetivo e está diretamente relacionado a incertezas de resultados futuros. Dinsmore (2003) discursa que em uma organização as incertezas são maiores no começo do projeto/meta, porém progride com a diminuição à medida que o projeto/meta vai amadurecendo e evoluindo. Por outro lado, os riscos aumentam à medida que o projeto vai se desenvolvendo, representado na seguinte forma geométrica:

**Figura 4: Avaliação dos impactos e riscos do decorrer de um projeto**



Fonte: Dinsmore (2003)

### **2.3 Métricas e Indicadores de Desempenho e Riscos**

As Demonstrações Financeiras Contábeis exercem um importante papel de suprir os gestores e acionistas com informações e dados financeiros a fim de proporcionar uma visão apurada para tomadas de decisões estratégicas, tanto na gestão de desempenho e riscos quanto para a gestão estratégica de seu caixa, investimentos, viabilidade de projetos e etc através de equações que provém insumos e permitem avaliar os diferentes cenários organizacionais, como por exemplo a rentabilidade, nível de endividamento, liquidez, entre outros. Além de ser uma ferramenta relevante nas tomadas de decisões, pode ser também bastante utilizada nos planejamentos para vantagem competitiva no mercado, sendo assim uma ferramenta decisiva para sua sobrevivência.

Para o auxílio da perpetuação do sucesso das organizações, Lima (2011) já comentava que cada vez mais vinha sendo discutido, nos meios profissionais e acadêmicos, a utilização das Demonstrações Financeiras como insumo para análises e cálculos que auxiliam as tomadas de decisões através de dados e fatos.

Com relação aos índices selecionados para apresentação deste trabalho como ferramentas utilizadas para a execução de uma Contabilidade Gerencial, eles possuem a finalidade de medir em qual posição financeira e econômica a entidade está inserida e o grau de sua gestão de desempenho nos distintos aspectos da empresa, sendo recomendada a utilização periódica e utilização para fins comparativos entre os dados mensais, trimestrais e/ou anuais.

### 2.3.1 Controle e Gestão de Custos

Como comentado anteriormente, no detalhamento entre as diferentes frentes da contabilidade, uma das ferramentas/indicadores mais utilizados na Contabilidade Gerencial para atingir um apurado monitoramento dos dados, análise, gestão de desempenho e auxiliar de forma embasada a gestão estratégica é o controle e gestão dos custos.

Iudícibus indaga que:

A contabilidade de custos, por sua vez, e todos os procedimentos contábeis e financeiros ligados a orçamento empresarial, a planejamento empresarial, a fornecimento de informes contábeis e financeiros para decisão entre cursos de ação alternativos recaem, sem sombra de dúvida, no campo da contabilidade gerencial. Decisões do último tipo, como fabricar ou comprar, substituição de equipamentos, expansão de planta, redução ou aumento de volume, combinação de produtos etc. requerem informações contábeis que não são facilmente encontradas nos registros da contabilidade financeira. Na melhor das hipóteses, requerem um esforço extra de classificação, agregação e refinamento para poderem ser utilizadas em tais situações. Iudícibus (1998, p.22)

As organizações e seus administradores constantemente buscam por melhorias na performance e, conseqüentemente, em seus resultados. Diante desta busca, faz-se indispensável a análise e monitoramento dos dados por produto e unidade de negócio com o objetivo de implementar ações tempestivas corretivas, redefinição de prioridades, aumento da produtividade, utilização eficiente de seus recursos, avaliações de estoques entre outros, tornando assim a contabilidade de custos importante ferramenta gerencial. Horngren (1989)

Segundo Martins (1980), para o auxílio e efetivo suporte das tomadas de decisões estratégicas, os dados, principalmente contábeis, fornecem a quantificação física das informações para quaisquer valores monetários. Comenta também que a gestão de custos tem como suas principais funções o controle e auxílio às tomadas de decisões tendo como uma de suas importantes funções a sistematização desenvolvida para a mensuração dos dados de volumes físicos consumidos e fabricados. Em adicional, compara com a Contabilidade Financeira e discursa que a mesma trabalha somente e apenas com valores monetários enquanto a Contabilidade de Custos tem sua utilidade duplicada ou até mesmo triplicada com o uso de dados de natureza não-monetária, suprimindo os gestores de diferentes áreas com informações preciosas que proporciona o poder de análise, mitigação de riscos/incertezas e planejamento estratégico.

De acordo com Leone (1998), a Contabilidade de Custo é um dos ramos da visão financeira a qual visa juntar os dados, organizar, analisar, e interpretar os custos relacionados ao serviço/produto, estoques, componentes corporativos, metas da operação e atribuições relacionadas às distribuições com o objetivo de mensurar o lucro, controlar as diferentes frentes de atuação e suportar, através de informações precisas, o gestor em suas estratégias, planejamento e tomadas de decisões.

Toda e qualquer organização, sendo ela de qualquer porte (podendo ser um microempreendedor ou empresa multinacional de grande porte) e dos mais diversificados tipos de natureza, atividade, serviço ou produto, manipulam valores. Santos (2009) comenta que todas as entidades estão sujeitas ao controle e gestão de custos tendo em vista que se um administrador não souber quanto custa determinado serviço, produto etc. e, conseqüentemente, qual o % desse impacto na receita, a organização estará suscetível ao fracasso por sequer saber se está ganhando ou perdendo dinheiro.

Já o nível de sofisticação da gestão e controle dos custos de uma entidade depende diretamente de um sistema eficaz que gere dados de forma rápida e abrangente. A gestão e controle desses dados, mitiga riscos e incertezas, além de ser um fator relevante para ter um negócio lucrativo e de sucesso. Uma das principais responsabilidades de um sistema de custeio é o registro de todo o ocorrido na organização em suas diferentes atividades operacionais. (Benato, 2000). Por outro lado, o autor Martins (2009) alerta que o uso de sistemas já pré-definido e desenhado sem uma devida adaptação ao negócio de uma determinada empresa pode gerar frustrações, tendo em vista que um sistema que tenha exatidão em um tipo de atividade, não necessariamente terá em outra.

### **2.3.2 Índices Econômicos de Rentabilidade**

Como o próprio nome já diz, o Índice Econômico de Rentabilidade visa a análise do quão rentável está a empresa, ou seja, a capacidade que uma organização possui de produzir um retorno advindo de suas ações, operações, atividades e de seu capital investido. (Matarazzo, 2008)

Segundo Gitman (2005), os índices são uma correlação entre o faturamento, ativos, patrimônio líquido e valor das ações.

### 2.3.2.1 Taxa de Retorno sobre Investimentos

A TRI - Taxa de Retorno sobre Investimentos, também conhecida como *ROI – Return on Investment*, tem como finalidade calcular quanto cada ativo contribuiu para o lucro apurado após o imposto de renda, ou seja, o lucro líquido da empresa. Utilizando-se da fórmula abaixo descrita, tal índice mensura quantos anos serão necessários para que a entidade e/ou acionista tenham o retorno do investimento realizado.

$$\text{TRI} = \text{Lucro Líquido} / \text{Ativo}$$

Trata-se de um cálculo que proporciona o entendimento sobre o retorno do ativo da entidade. Uma organização pode utilizar o TRI (ou *ROI*) para apurar entre os diferentes projetos de mesmo objetivo final, qual apresenta o maior índice se tornando então a melhor decisão estratégica a ser seguida. Por outro lado, o TRI não consegue medir quanto tal projeto poderá gerar de valor para a organização (Gitman, 2002).

### 2.3.2.2 Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido

A Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido, também conhecida como *ROE – Return on Equity*, visa apurar o poder de ganho do proprietário ou mensurar quantos anos seriam necessários para que a organização consiga retornar este investimento. Este índice é calculado através da fórmula:

$$\text{TRPL} = \text{Lucro Líquido} - \text{Patrimônio Líquido}$$

Disserta Matarazzo (2008) que a Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido gera informações precisas para a avaliação da rentabilidade da entidade versus o capital próprio, o resultado irá informar quanto em média a organização recebeu de lucro para cada \$ 100 de capital próprio investido no exercício.

### 2.3.2.3 Margem Líquida

A Margem Líquida tem como objetivo fim calcular a participação das vendas no lucro líquido, ou seja, quanto da receita líquida foi convertida em lucro após todos os custos e despesas e impostos sobre vendas. Para a devida apuração, o cálculo a ser executado é:

$$\text{ML} = \text{Lucro Líquido} / \text{Vendas}$$

Marques (2004) adverte que a apuração deste índice não garante a correta avaliação das causas de possíveis alterações bruscas de um exercício para o outro, além disso, alerta também que não é coerente na análise de dados isolados.

#### **2.3.2.4 Giro do Ativo**

O Giro do ativo mede, através da fórmula evidenciada abaixo, qual o ciclo financeiro da entidade perante seu ativo na obtenção de seus resultados. Mensura o quanto que a empresa necessita para se manter em atividade, ou seja, representa a liquidez de seu empreendimento.

$$\text{GA} = \text{Vendas} / \text{Ativo}$$

De acordo com Marion (2012), o índice acima auxilia a organização na identificação de quanto foi gerado em receita cada valor investido de ativo, demonstrando assim a quantidade de vezes que o ativo girou no exercício. Matarazzo (2008) complementa em dizer que se trata da demonstração da eficiência no uso de seus recursos de ativos na geração de receita.

#### **2.3.2.5 Capital de Giro Líquido**

O Capital de Giro Líquido está diretamente relacionado às operações da organização, não levando em consideração o saldo disponível de ativo e empréstimos. A fórmula descrita abaixo evidencia se a entidade possui dinheiro o suficiente para honrar com todos os seus compromissos financeiros de maior giro, ou seja, é a avaliação do quanto a empresa tem versus o quanto a empresa deve.

$$\text{CGL} = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$$

Qual o montante que a organização necessita para operar? Trata-se do montante no qual a entidade precisa ter disponível para suprir os gastos com itens de consumo rápido os quais permitem que a organização operacionalize de fato suas atividades fins, medindo assim a posição líquida da empresa em seus ativos correntes. Quando o resultado da equação é positivo, significa que a empresa possui os recursos líquidos necessários para operar sem um

endividamento de curto prazo, quando negativa, significa que seu passivo circulante é maior que seus recursos líquidos circulantes. (Mongrut, 2014)

### **2.3.3 Índices Financeiros**

#### **2.3.3.1 De Endividamento**

O Índice Financeiro de Endividamento é utilizado para averiguar qual a relação entre o montante do ativo total em relação ao capital de terceiros. Isso quer dizer que quanto maior o resultado deste índice, maior é a vulnerabilidade da entidade em relação às oscilações dos juros.

Para Neto (2008), os quocientes de endividamento provêm formas de avaliação do grau de comprometimento financeiro que uma entidade possui perante seus credores e a capacidade que possui em cumprir com suas obrigações financeiras que foram assumidas no curto e longo prazo.

Há 3 equações principais que auxiliam os administradores e acionistas na avaliação e gestão de riscos de uma empresa, são elas: i) quantidade da dívida, ii) qualidade da dívida e iii) grau de endividamento. Como se trata de uma análise de endividamento de uma entidade, os insumos para apuração são 100% providos dos passivos registrados na Demonstração Financeira da organização.

##### **2.3.3.1.1 Quantidade da Dívida**

O Índice Financeiro de Endividamento responsável por avaliar se uma organização tem sua operação mais suprida por recursos próprios ou de terceiros é o Índice de Quantidade da Dívida, representado pela seguinte fórmula:

$$\text{QtD} = (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}) / (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante} + \text{Patrimônio Líquido})$$

Segundo Marion (2008), quando é analisado o endividamento em uma organização, faz-se necessário as seguintes avaliações:

- i) empresas que buscam capital de terceiros para expansão ou modernização do negócio: neste caso, é considerado um endividamento sadio porque o

- compromisso de dívida assumido está direcionado à eventos que farão a empresa aumentar sua produtividade e/ou lucro;
- ii) empresas que buscam capital de terceiros para quitação de dívidas: neste caso, há um grande risco da empresa se tornar insolvente caso o ciclo se permaneça sem de fato uma estratégia que tire a empresa do problema de geração de caixa.

#### **2.3.3.1.2 Qualidade da Dívida**

O Índice Financeiro de Endividamento de Qualidade da Dívida visa mensurar quanto é a relação entre as dívidas de curto prazo, registradas no passivo circulante, e de longo prazo, registradas no passivo não circulante, conforme a seguinte conta:

$$\text{QID} = \text{Passivo Circulante} / (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante})$$

Os compromissos passivos de longo prazo, apesar de geralmente serem mais baratos do que os de curto prazo, podem deixar a empresa em risco ou comprometida por muitos anos, além disso, Silva (2010) comenta que quanto maior o tempo da dívida, maior se torna o risco de a entidade não conseguir honrá-lo por diversos fatores que possam surgir.

#### **2.3.3.3 Grau de Endividamento**

O Índice de Grau de Endividamento avalia qual o montante total das dívidas que a organização possui versus o quanto a empresa possui de capital próprio/patrimônio líquido, como descrito a seguir:

$$\text{GE} = (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}) / \text{Patrimônio Líquido}$$

Neto (2008, p. 122) diz que “índices de endividamento fornecem, ainda, elementos para avaliar o grau de comprometimento financeiro de uma empresa perante seus credores (principalmente instituições financeiras) e sua capacidade de cumprir os compromissos financeiros assumidos a longo prazo”

### 2.3.3.2 De Liquidez

Os Índices Financeiros de Liquidez têm como objetivo avaliar qual o grau de solvência da empresa, ou seja, qual a capacidade financeira que possui para liquidar suas obrigações de curto prazo, registradas no passivo circulante.

Neto (2003) indaga que “os indicadores de liquidez visam medir a capacidade de pagamento (folga financeira) de uma empresa, ou seja, sua habilidade em cumprir corretamente as obrigações passivas assumidas.”

Destacamos abaixo os indicadores de liquidez mais utilizados e referenciado nas literaturas:

#### 2.3.3.2.1 Índice de Liquidez Corrente

O Índice de Liquidez Corrente avalia o quanto uma empresa possui de recursos de curto prazo para assumir seus compromissos de curto prazo, ou seja, qual a margem de segurança que a empresa possui para liquidar suas dívidas de curto prazo. Tal índice é apurado da seguinte forma:

$$\text{ILC} = \text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$$

Quanto maior é o índice, mais saudável está a entidade no curto prazo. Os resultados acima de \$ 1,00 evidenciam que a empresa possui capital de giro para sua operação. Por outro lado, a equação não avalia o grau de concentração dos recursos em ambos os componentes. (Marques, 2004)

#### 2.3.3.2.2 Índice de Liquidez Seca

O Índice de Liquidez Seca avalia qual o grau de fragilidade a empresa possui em relação à movimentação de suas vendas. É dizer que, se as vendas caem drasticamente, a entidade consegue cumprir com suas obrigações passivas?

$$\text{ILS} = (\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque}) / \text{Passivo Circulante}$$

Segundo Marques (2004), o índice apura quanto que a organização possui de ativos de conversão rápida para cada obrigação existente.

### **2.3.3.2.3 Índice de Liquidez Geral**

O Índice de Liquidez Geral visa verificar qual a capacidade para pagamento de dívida de longo prazo da organização através da fórmula:

$$\text{ILG} = (\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo Não Circulante}) / (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante})$$

Trata-se de uma forma de avaliação para segurança financeira de uma organização na visão de longo prazo, evidenciando se há a capacidade necessária para liquidar todos os compromissos. Toda melhoria do estado financeiro da entidade representará em saldo positivo da equação de solvência, sendo elas voltadas às ações de eficiência do endividamento ou de ações realizadas para aumento da liquidez da entidade. (Neto, 2003)

### **2.3.3.2.4 Índice de Liquidez Imediata**

O Índice de Liquidez Imediata, abaixo descrito, mede qual é a disponibilidade rápida que a empresa possui para liquidar as dívidas de curto prazo, ou seja, é a relação entre o saldo que possui disponível versus as obrigações de passivo circulante a pagar.

$$\text{ILI} = \text{Caixa} / \text{Passivo Circulante}$$

De acordo com Guth (2012, p. 104) "Pelo acompanhamento das variações do caixa é possível verificar os sintomas de fragilização da estrutura de capital de giro, desta forma, podem ser tomadas as medidas necessárias a tempo para correção desta distorção."

### **2.3.4 Análise Vertical e Horizontal**

As ferramentas de Análise Vertical e Horizontal são muito utilizadas tanto na Contabilidade Financeira quanto na Contabilidade Gerencial. Consiste em uma forma rápida de mensurar uma base comparativa, que pode ser mensal, trimestral ou anual, para um efetivo controle financeiro da empresa.

Segundo Silva (2010), as Análises Vertical e Horizontal se complementam e até mesmo se sobrepõem tendo em vista que são ambas utilizadas para dimensionar os riscos inerentes e a capacidade de retorno, entre outros. Para tal, é necessária a utilização em conjunto das várias ferramentas disponíveis.

Para uma otimização da gestão e análises de resultado, é fundamental comparar resultados, tanto de um determinado montante entre períodos distintos do tempo, verificando sua evolução no tempo, quanto na avaliação da proporção de tal versus outras frentes e atividades, tais análises são chamadas de Análise Vertical e Horizontal.

#### 2.3.4.1 Análise Vertical

A Análise Vertical é bastante utilizada para uma eficaz análise principalmente nas Demonstrações de Resultado do Exercício, a qual visa indicar qual o % de participação de determinado item financeiro ao resultado total, desta forma, a organização identifica de forma clara e objetiva se a empresa está obtendo lucro ou prejuízo em determinado exercício.

Segundo Iudícibus (1998), a análise completa vertical evidencia mais o problema a ser investigado do que a devida solução, porém, supre o gestor de dados que mostram a série de fatores que determinaram a variação do recurso analisado e, assim, direcionar as tendências. Ressalta ainda que não há resultados imediatos da análise, apenas quando se tratarem de casos altamente evidentes.

Silva (2010) comenta que a Análise Vertical tem como meta evidenciar a participação de um determinado item, de uma Demonstração Financeira, quando comparado ao total. Complementa informando que a Análise Vertical é aplicada ao Balanço Patrimonial e ao Demonstrativo do Resultado do Exercício, avaliando sua estrutura de composição, conforme quadro abaixo:

**Tabela 2: Análise Vertical do Balanço Patrimonial**

| <b>Contas</b>        | <b>Balanço Patrimonial</b> |          |             |          |
|----------------------|----------------------------|----------|-------------|----------|
|                      | <b>20XX</b>                | <b>%</b> | <b>20X1</b> | <b>%</b> |
| Ativo circulante     |                            |          |             |          |
| Disponível           | 1.450                      | 21,17    | 1.250       | 22,12    |
| Duplicatas a receber | 2.600                      | 37,96    | 1.900       | 33,63    |
| Estoques             | 2.800                      | 40,88    | 2.500       | 44,25    |
| Total                | 6.850                      | 100,00   | 5.650       | 100,00   |

Fonte: Silva (2010, p. 128)

**Tabela 3: Análise Vertical da Demonstração do Resultado do Exercício**

| <b>Demonstrativo do Resultado do Exercício</b> |             |          |             |          |
|------------------------------------------------|-------------|----------|-------------|----------|
| <b>Contas</b>                                  | <b>20XX</b> | <b>%</b> | <b>20X1</b> | <b>%</b> |
| Vendas líquidas                                | 45.000      | 100,00   | 52.250      | 100,00   |
| Lucro Bruto                                    | 30.900      | 68,67    | 39.000      | 74,64    |
| Lucro Operacional                              | 7.000       | 15,56    | 1.500       | 2,87     |

Fonte: Silva (2010, p. 128)

### 2.3.4.2 Análise Horizontal

A Análise Horizontal visa determinar o fator versus sua comparabilidade ao longo do tempo, ou seja, foca em mostrar qual a evolução de determinado recurso/fator quando comparado com diferentes períodos passados. A principal aplicação se dá no Fluxo de Caixa de uma organização auxiliando o gestor a perceber e delimitar quais são as tendências financeiras, contribuindo consideravelmente para um bom planejamento.

Ainda segundo Iudícibus (1998), a Análise Horizontal revela os recursos/itens que estariam maiores ou menores do que o esperado, sendo importante para que não passe despercebido montantes analisados diretamente.

Silva (2010) comenta que a Análise Horizontal seria uma análise de evolução pois tem como objetivo avaliar a evolução histórica dos valores discriminados nas Demonstrações Contábeis, suprimindo o gestor de uma visão das tendências futuras, gerando oportunidade de clareza dos possíveis desvios dos objetivos estratégicos, conforme demonstrado no exemplo do quadro:

**Tabela 4: Análise Horizontal da Demonstração do Resultado do Exercício**

| <b>Balanço Patrimonial</b> |             |             |                     |
|----------------------------|-------------|-------------|---------------------|
| <b>Contas</b>              | <b>20XX</b> | <b>20X1</b> | <b>Evolução (%)</b> |
| Ativo circulante           |             |             |                     |
| Disponível                 | 1.450       | 1.250       | (-) 13,79           |
| Duplicatas a receber       | 2.600       | 1.900       | (-) 26,92           |
| Estoques                   | 2.800       | 6.650       | 25,00               |
| Total                      | 6.850       | 6.850       | (-) 2,91            |

Fonte: Silva (2010, p. 128)

## 2.4 Contexto sobre o mercado cervejeiro

Esta dissertação tem como objetivo a aplicação da Contabilidade Gerencial no ramo de cervejarias. Vale destacar que hoje a cerveja é a bebida alcoólica mais consumida em todo o mundo, além de ter indícios de ser a mais antiga criação de bebida alcoólica. Seu processo produtivo se inicia através da fermentação de cereis, tendo como a principal a cevada.

Arqueólogos e historiadores identificaram evidências nas quais supõem-se que a cerveja foi criada de forma acidental na Suméria (uma cidade da Mesopotâmia) por deixar acidentalmente um vaso com grãos que, molhado pela chuva, tem seu amido transformado em enzimas, fazendo com que o cereal se torne malte. (Pereira *et al.*, 2021). Na Idade Média, a cerveja além de ser ingerida de forma social, foi também uma bebida considerada terapêutica tendo em vista que continha componentes nutritivos, principalmente para o povo mais carente. No que tange o vínculo social, a cerveja gerou impactos econômicos positivos na época por ter um valor mais acessível, se difundindo rapidamente entre as regiões através das inúmeras tabernas existentes cujo público maior eram de plebes (Silva; Leite e Paula, 2016).

Segundo Coutinho (2008), a cerveja surgiu no Brasil aproximadamente no ano de 1630 quando Mauricio de Nassau trás ao país a primeira planta cervejeira, entretanto, apenas em 1840 a cerveja passou a ter uma cultura mais atrativa e um mercado consumidor mais relevante. Contudo, o autor Araujo (2011) afirma que no Brasil as cervejas passaram a ser produzidas apenas no ano de 1860, tendo como primeiras produções nacionais: Bohemia, Gabel, Guarda, Logus e Velha, competindo com as principais cervejas estrangeiras: Guinness, Porter e Spantenbraü. Entre 1860 e 1870 surge a primeira cervejaria de produção industrial do país, na cidade de Porto Alegre/RS, chamada de Friederich Christoffer. Oito anos depois, os estados do Rio de Janeiro e São Paulo recebem os primeiros equipamentos frigoríficos e abrem novas fábricas para produção de cervejas nacionais, recebendo como nomes: Cervejaria Brahma e Antartica Paulista, respectivamente (Silva. *et., al* 2016). Tal fato explica o motivo de no Brasil o maior número de cervejarias estar concentradas nos estados do Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e São Paulo (Marcusso, 2015). Com base em dados atuais, as cervejarias estão distribuídas nos municípios brasileiros da seguinte forma:

**Figura 5: Distribuição do número de cervejarias por município no Brasil a partir de círculos proporcionais**



Fonte: CervBrasil. Disponível em: <[http://www.cervbrasil.org.br/novo\\_site/wp-content/uploads/2021/04/anuariocerveja2.pdf](http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/wp-content/uploads/2021/04/anuariocerveja2.pdf)> Acesso em: 17 Set. 2021 às 12:09.

Dados do CervBrasil apontam que o mercado cervejeiro representa 1.6% do PIB nacional, arrecada anualmente cerca de R\$ 21 bilhões em impostos e gera em torno de R\$ 2.50 para cada R\$ 1.00 investido.

Em 2018, 97% do mercado cervejeiro brasileiro é composto por fábricas/indústrias de alta produção, enquanto apenas 3% são de cervejarias artesanais. Vale comentar que a diferença principal entre ambas as produções é em relação à escala, qualidade e preço. As grandes fábricas de cerveja possuem alta produção/volume e valores acessível, em contrapartida, as cervejas artesanais são produzidas em menor escala, porém com a qualidade e preço bastante acima das demais.

De acordo com dados do CervBrasil, nos últimos 5 anos o número de cervejarias no Brasil aumentou em 36.4%. Quando comparamos o país com outros países, o Brasil possui a 3ª posição no ranking mundial em produção de cervejas e em 31º lugar no ranking de maiores consumidores per capita.

**Tabela 6: Produção mundial de cervejas por por milhões de tonelada no ano de 2018:**

|     |                                                                                                  |       |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1.  |  China          | 38,12 |
| 2.  |  Estados Unidos | 21,44 |
| 3.  |  Brasil         | 15,31 |
| 4.  |  México         | 11,97 |
| 5.  |  Alemanha       | 8,65  |
| 6.  |  Rússia         | 7,76  |
| 7.  |  Vietnã         | 4,30  |
| 8.  |  Reino Unido    | 4,15  |
| 9.  |  Polónia        | 4,14  |
| 10. |  Espanha        | 3,83  |

Fonte: Beer of barley production by FAO. Disponível em:  
[http://www.fao.org/faostat/en/#rankings/countries\\_by\\_commodity](http://www.fao.org/faostat/en/#rankings/countries_by_commodity) Acesso em: 16 Jul. 2021.

### 3. METODOLOGIA

Segundo Sugahara (2017), desde a década de 1980, muitas mudanças ocorreram e as empresas têm focado sua estratégia cada vez mais na criação de valor. Consequentemente, novas direções estratégicas surgiram, especialmente para a Contabilidade Gerencial. A contabilidade gerencial e o alinhamento com a estratégia podem melhorar o desempenho.

O tema está relacionado com a evolução dos objetivos de gestão com base em uma abordagem estratégica (diagnóstico externo e interno), a fim de tomar decisões de longo prazo, garantir uma vantagem competitiva sustentável e gerar valor.

Conforme já mencionado anteriormente, o *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)* afirma que a contabilidade gerencial, como prática, se estende às seguintes três áreas:

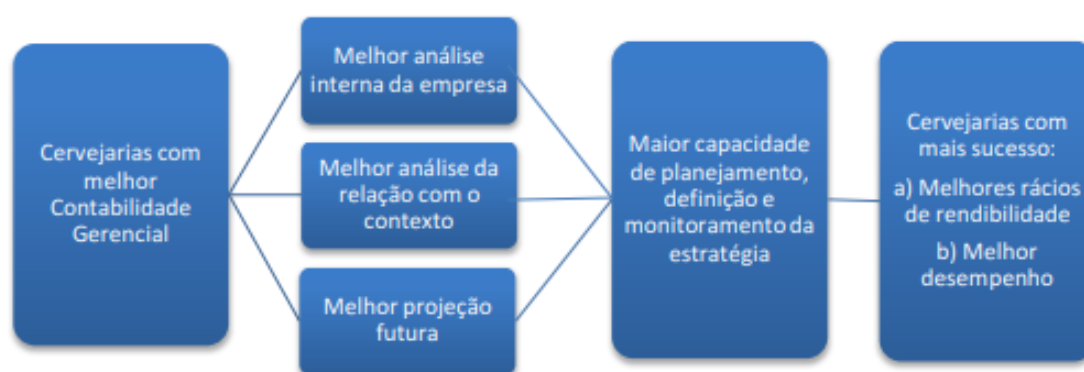
- Gestão Estratégica: avançando o papel do contador como parceiro estratégico na organização;
- Gestão de Desempenho: desenvolvendo a prática da tomada de decisão de negócios e gerenciando o desempenho da organização;
- Gerenciamento de Risco: contribuindo com *frameworks* e práticas para identificar, medir, gerenciar e reportar riscos para o alcance dos objetivos da organização.

Após uma cuidadosa revisão da literatura sobre o papel da Contabilidade Gerencial no desenho e implementação da estratégia empresarial, procurar-se-á fazer uma aplicação empírica dos conceitos identificados, principalmente seguindo o direcionamento da AICPA. Serão utilizadas 2 formas de aplicação no ramo de Cervejarias no Brasil:

A primeira será um estudo exploratório quantitativo das Cervejarias matrizes legalmente instaladas no Brasil, registradas sob o CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas): 1113502 – “Fabricação de cervejas e chopes”, com status “ativa” na Receita Federal, de todos os portes e idades. Com o objetivo de garantir uma base de dados completa e confiável para este estudo, foi contratada a empresa "Empresômetro Tecnologia da Informação Ltda". Os dados oferecidos por meio do Empresômetro Listas são dados obtidos nos bancos de dados dos órgãos públicos por intermédio da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/11), especialmente dados do banco de dados da Receita Federal do Brasil, das Fazendas Estaduais e do Ministério do Trabalho e do Emprego. Como resultado da pesquisa contratada, foram identificadas 1.308 Fábricas de Cervejas no território nacional.

A metodologia deste estudo exploratório compreende uma análise das fábricas de cervejas brasileiras à um inquérito por questionário cujo objetivo será de identificar uma relação entre a Contabilidade Gerencial e indicadores de desempenho das Cervejarias Brasileiras, quais ferramentas estão sendo utilizadas e, por outro lado, identificar as razões subjacentes pelas quais algumas ferramentas específicas de contabilidade gerencial não estão sendo utilizadas, conforme descrito no objetivo específico representado abaixo:

**Figura 6: Objetivo do estudo**



Fonte: Elaboração Própria.

Para isso foi lançado um questionário e modelos de resposta de alternativa, em formato eletrônico, cujo intuito foi principalmente obter uma amostra em que fosse possível identificar o perfil e porte da empresa, o nível de gestão financeira, o grau de sofisticação da Contabilidade Gerencial e, por fim, a percepção do empresário em relação à relevância de tal ferramenta.

A segunda verificação teve como objetivo a aplicação dos conceitos teóricos de forma prática, ou seja, foi realizada a implementação da Contabilidade Gerencial em 1 caso específico. Para tal, foi selecionada uma PME – Pequena e Média Empresa do Comércio Varejista de Bebidas, que opera com a venda de Cervejas Artesanais, conhecida pelo nome “Mestre Cervejeiro – Leblon”, localizado na cidade do Rio de Janeiro/RJ - Brasil. Em adicional, foram relatadas as principais dificuldades encontradas na aplicação para este porte de empresa, foi realizado o monitoramento e por fim, entrevista com o empreendedor para entender qual sua percepção com o resultado final e grau de importância desta ferramenta para o planejamento e gestão estratégica de sua empresa.

## **4. ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO DOS DADOS**

Conforme metodologia definida no início deste trabalho acadêmico, este capítulo visa apresentar os dados e resultados relacionados:

- i) ao estudo exploratório realizado nas cervejarias brasileiras e
- ii) a implementação dos conceitos teóricos da Contabilidade Gerencial de forma prática em um comércio varejista de bebidas artesanais conhecido pelo nome “Mestre Cervejeiro – Leblon”.

É importante ressaltar que a apresentação e análise dos dados acima mencionados tem como objetivo demonstrar que existe uma relação positiva entre a sofisticação da Contabilidade Gerencial e o desempenho da organização, relatar as principais dificuldades de implementação em uma PME – Pequena e Média Empresa do Comércio Varejista de Bebidas (Cervejas Artesanais) e demonstrar as vantagens para o empreendedor em ter uma Contabilidade Gerencial como ferramenta de planejamento e implementação/gestão de estratégia empresarial. Para tal, são consideradas e discutidas as seguintes hipóteses:

H1. A utilização da Contabilidade Gerencial como ferramenta de gestão melhora a capacidade de planejamento, definição e monitoramento da estratégia, refletindo-se em melhor desempenho;

H2. A implementação da Contabilidade Gerencial nas PMEs – Pequenas e Médias Empresas, levanta algumas dificuldades que podem ser fáceis de ultrapassar.

H3. Uma vez implementado um sistema de Contabilidade Gerencial numa PME ele pode rapidamente ser percebido pelo gestor como uma vantagem para a sua gestão estratégica

### **4.1 Do estudo exploratório quantitativo das cervejarias legalmente instaladas no Brasil**

Para este trabalho, foi realizado um estudo exploratório quantitativo das cervejarias matrizes legalmente instaladas no Brasil, registradas sob o CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas): 1113502 – “Fabricação de cervejas e chopes”, com status “ativa” na Receita Federal, considerando todos os portes e idades.

O objetivo desse mapeamento e pesquisa é identificar uma relação entre a Contabilidade Gerencial e indicadores de desempenho das Cervejarias Brasileiras, observar quais ferramentas estão sendo utilizadas e, por outro lado, identificar as razões subjacentes pelas quais algumas

ferramentas específicas de Contabilidade Gerencial não estão sendo utilizadas. Tal estudo/método servirá de insumo para o desenvolvimento da Hipótese 1 - “H1. A utilização da Contabilidade Gerencial como ferramenta de gestão melhora a capacidade de planejamento, definição e monitoramento da estratégia, refletindo-se em melhor desempenho.”.

#### **4.1.1 O questionário**

O questionário foi elaborado para a pesquisa exploratória quantitativa com o objetivo de mapear o grau de utilização da Contabilidade e Contabilidade Gerencial, seu nível de sofisticação e percepção dos administradores frente aos resultados de tal ferramenta. Para tal, foram enviadas 14 perguntas (e mais 4 subperguntas) de múltipla escolha, como segue:

1. Qual a dimensão do faturamento anual da empresa segundo os itens abaixo do BNDES antes de 2019?

- ☐ Microempresa – Menor ou igual R\$ 360 mil
- ☐ Pequena Empresa – Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
- ☐ Média Empresa – Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
- ☐ Grande Empresa – Maior que R\$ 300 milhões

2. Quantos funcionários a empresa possuía em 2019?

- ☐ até 19 empregados
- ☐ de 20 a 99 empregados
- ☐ 100 a 499 empregados
- ☐ mais de 500 empregados

3. Qual o estilo de cerveja produzida?

- ☐ Artesanal
- ☐ Comum
- ☐ Ambas

4. Qual o Estado está localizada sua empresa?

- ☐ Acre
- ☐ Alagoas

- ☐ Amapá
- ☐ Amazonas
- ☐ Bahia
- ☐ Ceará
- ☐ Distrito Federal
- ☐ Espírito Santo
- ☐ Goiás
- ☐ Maranhão
- ☐ Mato Grosso
- ☐ Mato Grosso do Sul
- ☐ Minas Gerais
- ☐ Pará
- ☐ Paraíba
- ☐ Paraná
- ☐ Pernambuco
- ☐ Piauí
- ☐ Rio de Janeiro
- ☐ Rio Grande do Norte
- ☐ Rio Grande do Sul
- ☐ Rondônia
- ☐ Roraima
- ☐ Santa Catarina
- ☐ São Paulo
- ☐ Sergipe
- ☐ Tocantins

5. Em qual faixa se enquadra o % do EBITDA em relação à Receita Bruta\* da empresa no ano de 2019?

- ☐ <-10%
- ☐ -10% a -5,1%
- ☐ -5% a -2,6%
- ☐ -2,5% a -0,1%

- ☐ 0%
- ☐ 0,1% a 2,5%
- ☐ 2,6% a 5%
- ☐ 5,1% a 7,5%
- ☐ 7,6% a 10%
- ☐ 10,1% a 15%
- ☐ 15,1% a 20%
- ☐ 20,1% a 30%
- ☐ >30%

\*Exemplo de como calcular partindo de uma Demonstração do Resultado de Exercício (DRE) hipotética de uma empresa XYZ:

|                                                       |            |
|-------------------------------------------------------|------------|
| <b>DRE DA EMPRESA XYZ</b>                             |            |
| Receita Operacional Bruta:                            | 12.000,00  |
| (-) Deduções da Receita Bruta:                        | (1.500,00) |
| (=) Receita Operacional Líquida:                      | 10.500,00  |
| (-) Custo dos Produtos Vendidos:                      | (6.000,00) |
| (=) Lucro Bruto:                                      | 4.500,00   |
| (-) Despesas Operacionais:                            | (2.200,00) |
| Despesas com Vendas:                                  | (1.200,00) |
| Despesas Gerais e Administrativas                     | (1.000,00) |
| (=) Ebit                                              | 2.300,00   |
| (+) Depreciação e amortização                         | 300,00     |
| (=) Ebitda                                            | 2.600,00   |
| (=) Ebitda em percentual da Receita Operacional Bruta | 21,67%     |

6. Em qual faixa se enquadra o % do EBITDA em relação à Receita Bruta\* da empresa o ano de 2018 (antes da pandemia)?

- ☐ <-10%
- ☐ -10% a -5,1%
- ☐ -5% a -2,6%
- ☐ -2,5% a -0,1%

- ☐ 0%
- ☐ 0,1% a 2,5%
- ☐ 2,6% a 5%
- ☐ 5,1% a 7,5%
- ☐ 7,6% a 10%
- ☐ 10,1% a 15%
- ☐ 15,1% a 20%
- ☐ 20,1% a 30%
- ☐ >30%

7. Utiliza a contabilidade como ferramenta de análise de performance e para decisões estratégicas?

- ☐ Não, utilizo a contabilidade apenas para o cumprimento das obrigações tributárias brasileiras
- ☐ Sim, utilizo a contabilidade como ferramenta gerencial para análises de performance, tomadas de decisões estratégicas e etc.

8. Possui controles de custos separados por atividade e produto?

- ☐ Não
- ☐ Sim

9. Possui planejamento orçamentário por atividade e produto?

- ☐ Não
- ☐ Sim

10. Quais são os Indicadores Econômicos de Rentabilidade utilizados na análise dos resultados da contabilidade gerencial na sua empresa?

- ☐ Giro do Ativo
- ☐ Margem Líquida
- ☐ Rentabilidade do Ativo
- ☐ Retorno do Capital Próprio
- ☐ Margem Operacional
- ☐ Nenhum

10.1. Por que alguns dos indicadores (mencionados na questão anterior) não são utilizados por sua empresa?

- ☐ Por desconhecimento
- ☐ Por não ser útil nas análises
- ☐ Porque os indicadores de rentabilidade já são analisados de outra forma, autônoma da contabilidade gerencial
- ☐ Outros: \_\_\_\_\_

11. Quais são os Indicadores Financeiros de Endividamento utilizados, caso aplicável?

- ☐ Quantidade da Dívida: índice que verifica se a empresa utiliza mais recursos de terceiros do que dos proprietários
- ☐ Qualidade da Dívida: índice que avalia a relação entre as dívidas de curto e longo prazo.
- ☐ Grau de Endividamento: índice que avalia a relação entre o total das dívidas e o Patrimônio Líquido.
- ☐ Nenhum

11.1. Por que alguns dos indicadores (mencionados na questão anterior) não são utilizados por sua empresa?

- ☐ Por desconhecimento
- ☐ Por não ser útil nas análises
- ☐ Outros: \_\_\_\_\_

12. Quais são os Indicadores Financeiros de Liquidez utilizados, caso aplicável?

- ☐ Índice de Liquidez Corrente: índice que indica a margem de segurança disponível da empresa em atender as dívidas de curto prazo.
- ☐ Índice de Liquidez Seca: índice que determina se a empresa pode cumprir suas obrigações com credores caso as vendas caiam drasticamente, excluindo o valor de estoques da parcela de recursos para pagamento.
- ☐ Índice de Liquidez Geral: índice que indica a capacidade de pagamento da empresa no longo prazo.

- ☐ Índice de Liquidez Imediata: índice que mede a disponibilidade imediata para liquidar os compromissos de curto prazo, ou seja, é a relação entre o disponível e o passivo circulante.
- ☐ Nenhum

12.1. Por que alguns dos indicadores (mencionados na questão anterior) não são utilizados por sua empresa?

- ☐ Por desconhecimento
- ☐ Por não ser útil nas análises
- ☐ Outros: \_\_\_\_\_

13. Realiza Análise Vertical\* na DRE e Análise Horizontal\*\* no Fluxo de Caixa

- ☐ Não
- ☐ Sim, utilizo ambas
- ☐ Utilizo apenas a Análise Vertical (DRE)
- ☐ Utilizo apenas a Análise Horizontal (DFC)

13.1. Por que alguns dos indicadores (mencionados na questão anterior) não são utilizados por sua empresa?

- ☐ Por desconhecimento
- ☐ Por não ser útil nas análises
- ☐ Outros: \_\_\_\_\_

14. Em uma escala de 1 à 5, onde 1 é “pouco útil” e 5 “muito útil”, qual o grau de utilidade das informações contábeis gerenciais?

14.1 Na gestão estratégica da sua empresa

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

#### 14.2 Na gestão de desempenho da sua empresa

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

#### 14.3 No gerenciamento de riscos da sua empresa

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

É importante comentar que as questões com opção de resposta “outros”, geraram para os respondentes uma possibilidade de inclusão/digitação de novas opções de “motivos”. Tais adições fizeram com que os gráficos do *Google Form* apresentassem estes comentários como incrementos aos percentuais, não os somando como “outros”.

#### 4.1.2 Base de dados

Para garantir uma base de dados completa e confiável, foi contratada a empresa "Empresômetro Tecnologia da Informação Ltda". Os dados oferecidos por tal empresa são seguramente obtidos nos bancos de dados dos órgãos públicos por intermédio da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/11), especialmente informações do banco de dados da Receita Federal do Brasil, das Fazendas Estaduais e do Ministério do Trabalho e do Emprego.

Na referida base de dados, incluída na íntegra como anexo neste trabalho, constam as seguintes informações sobre cada entidade legal:

- CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
- Razão Social - nome de registro oficial de uma empresa no órgão regulador local
- Nome Fantasia - nome da marca, ou seja, designação popular do título;
- Endereço
- Bairro
- Número

- Complemento
- CEP - código postal
- Latitude
- Longitude
- Data Situação Cadastral RFB - Receita Federal Brasileira
- Situação Cadastral
  - Ativa
  - Ativa - Empresa domiciliada no exterior
- Data da Abertura
- Regulamentação
  - Matriz
- Natureza
  - 2046 - Sociedade Anônima Aberta
  - 2054 - Sociedade Anônima Fechada
  - 2062 - Sociedade Empresária Limitada
  - 2127 - Sociedade em Conta de Participação
  - 2135 - Empresário (Individual)
  - 2216 - Empresa Domiciliada no Exterior
  - 2240 - Sociedade Simples Limitada
  - 2305 - Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (de Natureza Empresária)
- CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas
  - 1113502 - Fabricação de cervejas e chopes
- Setor
  - Agronegócio
- Cidade
- Estado
- Região
  - Norte
  - Nordeste
  - Centro-Oeste
  - Sul
  - Sudeste
  - Exterior

- Idade
- Simples Nacional - regime compartilhado de arrecadação de impostos previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 aplicado às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte registradas no Brasil
  - Sim
  - Não
- Inscrição Estadual
  - Regular
  - Não Informado
- CNAE Secundário (até 20 opções) - Classificação Nacional de Atividades Econômicas Secundárias, ou seja, atividades exercidas na mesma unidade produtiva, porém não sendo a principal atividade
- Telefones (5 opções)
- Emails (5 opções)
- Sócios (5 opções) \*Conteúdo não adquirido por não representar relevância à pesquisa
- Qualificações dos sócios (5 opções) \*Conteúdo não adquirido por não representar relevância à pesquisa
- Funcionários Faixa
  - 0 - Não Classificada
  - 1 - Faixa de 1 a 5 funcionários
  - 2 - Faixa de 6 a 10 funcionários
  - 3 - Faixa de 11 a 20 funcionários
  - 4 - Faixa de 21 a 50 funcionários
  - 5 - Faixa de 51 a 100 funcionários
  - 6 - Faixa de 101 a 200 funcionários
  - 7 - Faixa de 201 a 500 funcionários
  - 8 - Faixa de 501 a 1000 funcionários
  - 9 - Faixa de 1001 ou mais funcionários
- Porte Empresa
  - Microempreendedor Individual
  - Microempresa
  - Pequena Empresa
  - Média Empresa
  - Grande Empresa

- Indicador de Atividades Empresarial
  - Sim
  - Não
  - Vazia
- Faixa de Faturamento \*Conteúdo não adquirido
- Quantidade Filiais \*Conteúdo não adquirido~

#### 4.1.3 Limitações e dificuldades da pesquisa

Após 3 semanas do envio do questionário aos emails cadastrados na base, foram recebidas apenas 5 respostas. Foi elaborado então um plano estratégico emergencial para de fato possuir uma base de dados quantitativa suficiente para evidenciar que existe uma relação positiva entre a sofisticação da Contabilidade Gerencial e o desempenho da organização, aplicado ao ramo de Cervejarias. Nas semanas seguintes, foram mobilizadas 8 pessoas para serem enviadas mensagens por WhatsApp com o link da pesquisa e um breve texto informal (para captar a atenção, leitura e interesse do recebinte até o final, não sendo confundido ou ignorado com um contato de vendas ou propaganda): “Olá! 🍺 me chamo Priscila e encontrei seu contato no cadastro do CNAE de empresas cervejeiras registradas no Brasil. Estou fazendo uma pesquisa para a minha tese de mestrado para identificar qual o grau de sofisticação da gestão financeira em cervejarias brasileiras. Para tal, foi elaborado um formulário com 14 perguntas de múltipla escolha e demora cerca de apenas 4 minutos para responder. Você conseguiria me ajudar🙏? Segue o link da pesquisa: <<https://forms.gle/a1kXEXL13AwkAwo99>>”. Em adicional, foram realizadas ligações telefônicas com a mesma solicitação. Através deste contato telefônico e através das mensagens enviadas, verificamos que:

- 146 números eram inexistentes, os quais não conseguimos contato por telefone ou mensagem;
- 19 retornos recebidos avisando que não responderiam a pesquisa por receio do link ser um vírus ou uma forma de “golpe”;
- 54 retornos comunicando que a empresa havia encerrado as operações ou falido;
- 48 feedbacks que não haviam respondido a pesquisa porque o e-mail havia caído direto para a Caixa de Spam.

Outra dificuldade encontrada foi o fato do *Google Forms* bloquear seu e-mail após envio de uma mesma mensagem para um número alto de destinatários, ou seja, o formulário precisou ser enviado a cada 70 destinatários por vez.

#### **4.1.4 Análise dos resultados**

Como resultado da pesquisa contratada, foram identificadas 1.308 Fábricas de Cervejas no território nacional, porém 264 não tinham e-mail registrado para contato e 94 e-mails enviados retornaram como “inexistentes”, além disso, 54 pessoas nos retornaram pelo contato telefônico informando que a empresa encerrou a atividade, totalizando uma base final de 896 cervejarias. Portanto, considera-se uma base de 896 cervejarias aos quais foi enviado um questionário com modelos de resposta de alternativa, em formato eletrônico do Google Forms, cujo intuito foi principalmente obter uma amostra em que fosse possível identificar o porte e dimensão da empresa, a quantidade de funcionários, o IAE – Indicador de Atividade Empresarial, o estilo de cerveja produzida (artesanal ou não), a existência ou não da Contabilidade Gerencial, o grau de sofisticação da Contabilidade Gerencial, a percepção de melhor desempenho com a utilização da Contabilidade Gerencial (ou não), os Indicadores de Rentabilidade utilizados, entre outros. Vale destacar que o Google Forms (questionário) foi enviado com a seguinte mensagem: “Prezado(a), gostaria de solicitar sua colaboração nesta pesquisa que faz parte da construção de Dissertação de Mestrado de Priscila Braga Kuhl do curso Gestão de Empresas da Universidade Autónoma de Lisboa- Portugal. O estudo tem como objetivo investigar o uso da contabilidade gerencial nas empresas cervejeiras brasileiras, antes do contexto da COVID. O tempo aproximado de preenchimento da pesquisa é de 5 minutos. Os resultados serão utilizados exclusivamente para fins científicos. Toda e qualquer informação fornecida para esta pesquisa será sigilosa e tratada com adequado rigor científico, ética e seriedade profissional. Importante ressaltar que não haverá qualquer forma de identificação dos indivíduos da pesquisa na apresentação dos dados. Em caso de dúvida, você poderá entrar em contato pelo e-mail [priscilabragakuhl@gmail.com](mailto:priscilabragakuhl@gmail.com), por telefone (21) 99170-5000 ou pelo LinkedIn <https://www.linkedin.com/in/priscila-braga-kuhl-a9882a39/>”.

Por fim e diante de todo o esforço realizado para obtenção do maior número de respostas possíveis, foram recebidos 51 formulários respondidos, representando 6% da base total válida.

Diante de tais dados, obtivemos os seguintes retornos e interseções:

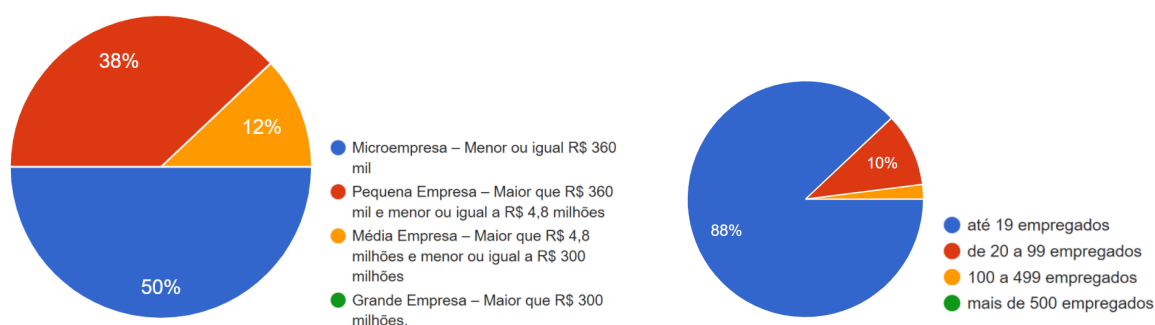
#### 4.1.4.1 Em relação ao porte e perfil das empresas

As perguntas de número 1 e 2 estão relacionadas ao tamanho das empresas respondentes com o objetivo de obtermos uma melhor visualização de seu porte frente à utilização ou não de uma Contabilidade Gerencial e o grau de sofisticação.

De acordo com os dados da pesquisa, 50% dos respondentes são microempresas cervejeiras cujo faturamento anual é menor que R\$ 360,000, outros 38% são de pequenas empresas que flutuam de R\$ 360,000 à R\$ 4,800,000 e 12% são médias empresas com faturamento entre R\$ 4,800,000 e R\$ 300,000,000. Infelizmente não houveram respostas de grandes empresas (faturamento maior que R\$ 300,000,000).

A pergunta de número 2 visa entender o tamanho da empresa na percepção da quantidade de funcionários. Foi possível observar que 44 respondentes (88%) informaram que a empresa possuía menos de 19 colaboradores.

**Gráfico 1: Porte da empresa por faturamento e quantidade de funcionários**



Fonte: Dados da pesquisa

Já a pergunta de número 3 teve como intuito apenas entender se o estilo da cerveja produzida era: cerveja artesanal, cerveja comum ou ambas. Com o resultado das perguntas 1 e 2 acima, sendo a grande maioria de micro e pequenas empresas, era de se esperar uma resposta consideravelmente alta nas opções artesanais nesta questão. Portanto, 86% das empresas respondentes produzem apenas cervejas artesanais, 10% responderam “ambas” e apenas 4% de cerveja comum.

Por fim, ao mapeamento do perfil das empresas respondentes, na pergunta 4 foi questionado em qual estado ela está localizada. Antes de falarmos sobre o resultado da pesquisa nesse quesito, vale ser destacado que segundo os dados totais da Receita Federal à data, 84.9% das cervejarias instaladas no Brasil estão concentradas na região Sudeste (43.4%) e Sul (41.4%) do país. O mesmo ocorre porque historicamente são regiões de influência europeia que

incorporou o hábito e cultura, principalmente dos alemães, no consumo de cerveja. Conforme validação da base de dados da Receita Federal utilizada neste trabalho, o estado do Rio Grande do Sul lidera o ranking com 247 cervejarias representando 18.9%, seguido por São Paulo com 228 (17.4%) e Minas Gerais com 198 (15.1%).

**Tabela 6: Quantidade total de cervejarias por estado/região brasileira**

| Estado              | vs | Região |              |          |       |         |       |          |             |        |
|---------------------|----|--------|--------------|----------|-------|---------|-------|----------|-------------|--------|
|                     |    |        | Centro-Oeste | Nordeste | Norte | Sudeste | Sul   | EXTERIOR | Total Geral | %      |
| ACRE                |    |        |              |          | 1     |         |       |          | 1           | 0.1%   |
| ALAGOAS             |    |        |              | 7        |       |         |       |          | 7           | 0.5%   |
| AMAPA               |    |        |              |          | 1     |         |       |          | 1           | 0.1%   |
| AMAZONAS            |    |        |              |          | 3     |         |       |          | 3           | 0.2%   |
| BAHIA               |    |        |              | 26       |       |         |       |          | 26          | 2.0%   |
| CEARA               |    |        |              | 12       |       |         |       |          | 12          | 0.9%   |
| DISTRITO FEDERAL    |    |        | 16           |          |       |         |       |          | 16          | 1.2%   |
| ESPIRITO SANTO      |    |        |              |          |       | 34      |       |          | 34          | 2.6%   |
| EXTERIOR            |    |        |              |          |       |         |       | 9        | 9           | 0.7%   |
| GOIAS               |    |        | 30           |          |       |         |       |          | 30          | 2.3%   |
| MARANHAO            |    |        |              | 9        |       |         |       |          | 9           | 0.7%   |
| MATO GROSSO         |    |        | 14           |          |       |         |       |          | 14          | 1.1%   |
| MATO GROSSO DO SUL  |    |        | 9            |          |       |         |       |          | 9           | 0.7%   |
| MINAS GERAIS        |    |        |              |          |       | 198     |       |          | 198         | 15.1%  |
| PARA                |    |        |              |          | 9     |         |       |          | 9           | 0.7%   |
| PARAIBA             |    |        |              | 4        |       |         |       |          | 4           | 0.3%   |
| PARANA              |    |        |              |          |       |         | 136   |          | 136         | 10.4%  |
| PERNAMBUCO          |    |        |              | 23       |       |         |       |          | 23          | 1.8%   |
| PIAUI               |    |        |              | 2        |       |         |       |          | 2           | 0.2%   |
| RIO DE JANEIRO      |    |        |              |          |       | 108     |       |          | 108         | 8.3%   |
| RIO GRANDE DO NORTE |    |        |              | 10       |       |         |       |          | 10          | 0.8%   |
| RIO GRANDE DO SUL   |    |        |              |          |       |         | 247   |          | 247         | 18.9%  |
| RONDONIA            |    |        |              |          | 4     |         |       |          | 4           | 0.3%   |
| RORAIMA             |    |        |              |          | 1     |         |       |          | 1           | 0.1%   |
| SANTA CATARINA      |    |        |              |          |       |         | 159   |          | 159         | 12.2%  |
| SAO PAULO           |    |        |              |          |       | 228     |       |          | 228         | 17.4%  |
| SERGIPE             |    |        |              | 4        |       |         |       |          | 4           | 0.3%   |
| TOCANTINS           |    |        |              |          | 4     |         |       |          | 4           | 0.3%   |
| Total Geral         |    |        | 69           | 97       | 23    | 568     | 542   | 9        | 1308        | 100.0% |
|                     |    |        | 5.3%         | 7.4%     | 1.8%  | 43.4%   | 41.4% | 0.7%     | 100.0%      |        |

Fonte: Dados da pesquisa

Voltando agora o olhar para a base das empresas que participaram da pesquisa, observa-se que as cervejarias respondentes estão bastante pulverizadas entre diferentes estados do Brasil, como pode ser analisado abaixo:

**Gráfico 2: Quantidade de cervejarias, participantes da pesquisa, por estado/região brasileira**



Fonte: Dados da pesquisa

Vide acima que seis estados representam os mais altos percentuais a serem destacados. O estado do Rio Grande do Sul abrange 24% dos questionários respondidos, o Paraná segue como segundo com 18% das respostas, São Paulo com 14%, o estado de Santa Catarina tem 12% da pesquisa e o Rio de Janeiro representando 10%. Os demais estados tiveram representatividade abaixo de 10%, porém todos serão considerados no estudo exploratório.

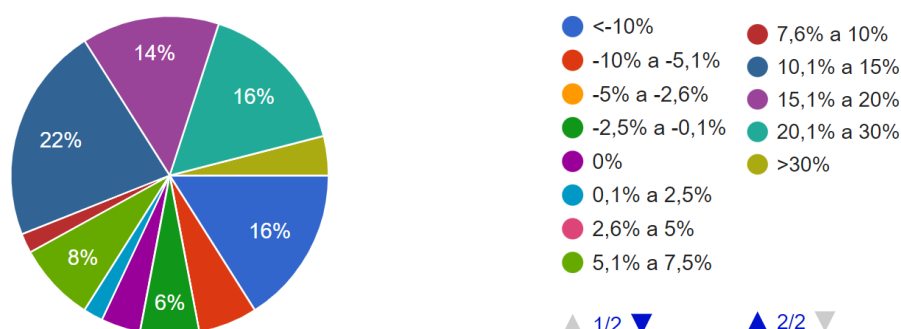
#### 4.1.4.2 Em relação à gestão financeira

O primeiro mapeamento financeiro começa nas questões 5 e 6 cujo objetivo foi identificar em qual faixa do EBITDA os respondentes se enquadravam. Vale lembrar que o EBITDA significa *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* que em português quer dizer “lucro antes dos juros, impostos, depreciações e amortizações”, ou seja, quanto que a empresa está gerando de recursos apenas com suas atividades operacionais.

Vale destacar que os insumos detectados nas questões 6 à 14 estão diretamente relacionados às análises de gestão financeira e percepção da importância e utilização da Contabilidade Gerencial, assim como seu grau de sofisticação, todos estes serão diretamente utilizados como insumos para o próximo tópico de apuração estatística e em seguida como suporte à discussão da hipótese 1.

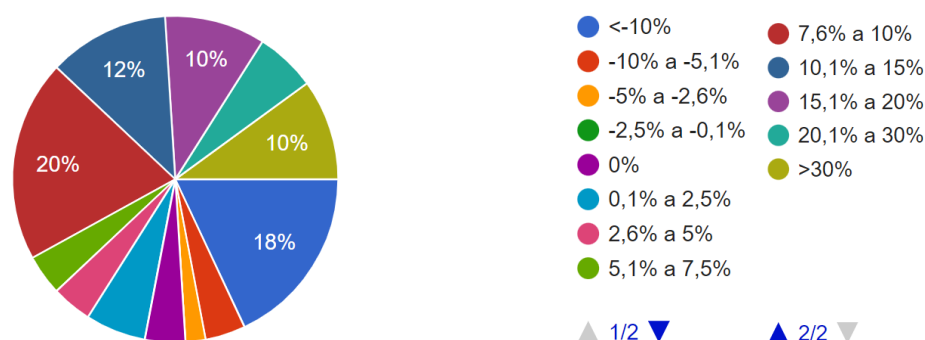
A pergunta 6 era “Em qual faixa se enquadra o % do EBITDA em relação à Receita Bruta da empresa no ano de 2018 (antes da pandemia)?” e a pergunta 7 exatamente o mesmo, porém em relação ao ano de 2019. Foram apresentadas 13 faixas/opções de respostas para que tivéssemos informações mais detalhadas e acuradas para a aplicação estatística.

**Gráfico 3: EBITDA em relação à Receita Bruta da empresa no ano de 2019**



Fonte: Dados da pesquisa

**Gráfico 4: EBITDA em relação à Receita Bruta da empresa no ano de 2018**



Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser visto acima, as respostas ficaram bastante pulverizadas, principalmente pela alta quantidade de opção e pequenos fragmentos entre uma margem e outra, sendo o mais representativo em 2019 a faixa EBITDA entre 10,1% e 15%, representando 22% da amostragem total e a faixa de 7.6% a 10% em 2018, representando 20% do total de respostas.

#### 4.1.4.3 Em relação ao grau de sofisticação da Contabilidade Gerencial

A pergunta 7 tem como objetivo ser o “divisor de águas” entre as cervejarias que utilizam ou não a contabilidade como ferramenta de análise de performance e para decisões estratégicas. As cervejarias que respondessem “não”, ou seja, que utilizam a contabilidade apenas para o cumprimento das obrigações tributárias brasileiras, não seguiam para as próximas questões, finalizando nesta pergunta o questionário tendo em vista que as seguintes tratam do mapeamento do nível de sofisticação da contabilidade sendo utilizada como ferramenta de análise de desempenho, risco e estratégia, foco de nosso estudo.

As empresas que responderam “sim” representam pouco mais da metade (52%) das respostas obtidas na pesquisa. Estas 26 empresas seguiram para as etapas seguintes para entendermos quais são as análises que utilizam, os índices e percepção de aplicabilidade.

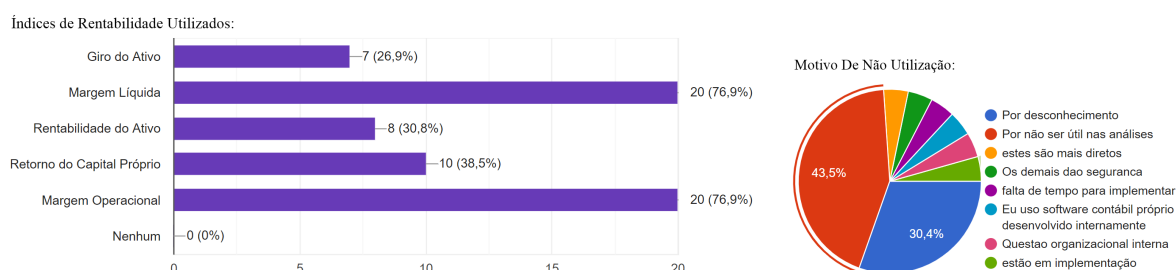
Da questão 8 à questão 13, o intuito foi identificar quais análises, controles e índices são utilizados através dos dados da contabilidade, ou seja, evidenciando a existência de uma Contabilidade Gerencial e identificando o grau de sofisticação.

No questionamento 8, relacionado à existência de controles de custos separados por atividade e produto, 92.3% dos entrevistados responderam que "sim", enquanto na pergunta 9, acerca da existência de planejamento orçamentário por atividade e produto, 65.4% confirmaram utilizar.

A pergunta de número 10 não era apenas de “sim” ou “não”, mas de “quais”, gerando seis opções a serem selecionadas na quantidade que fossem necessárias. Trata-se a pergunta de “Quais são os Indicadores Econômicos de Rentabilidade utilizados na análise dos resultados da Contabilidade Gerencial na sua empresa?”, lembrando esses indicadores avaliam a capacidade da empresa em gerar retorno frente ao seu capital investido, sendo eles: Giro do Ativo, Margem Líquida, Rentabilidade do Ativo, Retorno do Capital Próprio e Margem Operacional, todos devidamente comentados no Referencial Teórico desta dissertação.

Pode-se observar que os Índices de Rentabilidade mais utilizados são de Margem Líquida e Margem Operacional, representando uma quantidade de 20 respostas totais cada. Em seguida, o Retorno do Capital Próprio com 38.5%, a Rentabilidade do Ativo com 30.8% e por fim, o Giro do Ativo com apenas 26.9%.

### Gráfico 5: Índices de Rentabilidade utilizados



Fonte: Dados da pesquisa

Em seguida, na pergunta 10.1, foi questionado por que os índices não assinalados não são utilizados e a grande maioria do público respondeu ser por desconhecimento do Índice de Rentabilidade (30.4%) e outros 43.5% por considerar que não são úteis. Como nosso maior público respondente foi de micro e pequenas empresas, este alto percentual de administradores

que não utilizam a análise dos índices e ferramentas da Contabilidade Gerencial por falta de conhecimento, pode ser reflexo principalmente do índice de escolaridade dos empreendedores brasileiros. Segundo pesquisa, apenas 6,4% dos empreendedores no Brasil possuem graduação acadêmica ou graus acima:

**Tabela 7: Perfil acadêmico do empreendedor brasileiro**

| Nível de escolaridade                   | Negócios iniciais | Negócios estabelecidos |
|-----------------------------------------|-------------------|------------------------|
| Fundamental incompleto                  | 27,4%             | 29,2%                  |
| Fundamental completo e Médio incompleto | 19,9%             | 26,2%                  |
| Médio completo e Superior incompleto    | 46,6%             | 38,1%                  |
| Superior e graus acima                  | 6,3%              | 6,4%                   |

Disponível em: <<https://blog.unyleya.edu.br/insights-confiaveis/conheca-o-perfil-do-empendedor-brasileiro/>>  
Acesso em: 06 fev. 2018.

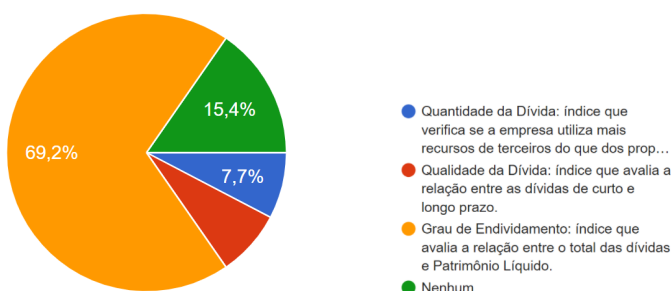
Vale destacar que a outra frente deste trabalho, que será apresentada no próximo tópico, é a implementação da Contabilidade Gerencial em uma empresa, de forma bastante detalhada cujo objetivo principal é mostrar que é uma ferramenta de fácil utilização e aplicação além de uma ferramenta relevante para auxiliar o administrador na gestão estratégica, gestão de desempenho e gerenciamento de riscos.

As perguntas que sucederam, possuíam o mesmo intuito de mapeamento, porém sobre os Indicadores Financeiros de Endividamento e Indicadores Financeiros de Liquidez (perguntas 11, 11.1, 12 e 12.1).

Com relação aos Indicadores de Endividamento, são eles: Quantidade da Dívida, Qualidade da Dívida e Grau de Endividamento, obtivemos os seguintes resultados:

**Gráfico 6: Indicadores de Endividamento utilizados**

Índices de Endividamento Utilizados:



Fonte: Dados da pesquisa

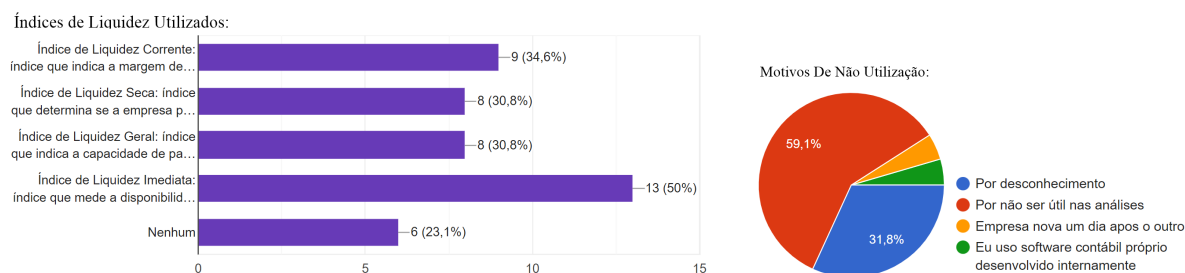
Motivo De Não Utilização:



Com 69.2%, nota-se que o Índice de Endividamento mais utilizado é o de Grau de Endividamento, cujo objetivo é mensurar o total de dívidas da companhia versus o Patrimônio Líquido, ou seja, o que foi investido mais os resultados que foram gerados. Dos entrevistados, 15.4% responderam que não utilizam o indicador de endividamento em suas análises contábeis gerenciais por entenderem que não são úteis (47.8%). De fato, esse indicador possui maior utilidade quando a empresa possui um certo risco financeiro por empréstimos contraídos, resultado de exercícios seguidos com prejuízo e etc, do contrário não seria necessária aplicação. Conforme será exposto no tópico de implementação da Contabilidade Gerencial em uma empresa do ramo de cervejeira, o mesmo também não foi utilizado por não apresentar utilidade relevante versus as informações contábeis e financeiras da empresa Mestre Cervejeiros - Leblon. Por outro lado, 30.4% dos respondentes informaram não utilizar estes indicadores por falta de conhecimento.

Analisando as respostas relacionadas aos Índices Financeiros de Liquidez, sendo estes: corrente, seca, geral e imediata, foi observado que metade dos entrevistados utilizam o indicador de liquidez imediata para medir a disponibilidade imediata de liquidar seus compromissos de curto prazo frente às suas disponibilidades circulantes. Logo após seguem em menores percentuais os índices de liquidez corrente, seca e geral com cerca de 30% cada.

### Gráfico 7: Indicadores de Liquidez utilizados



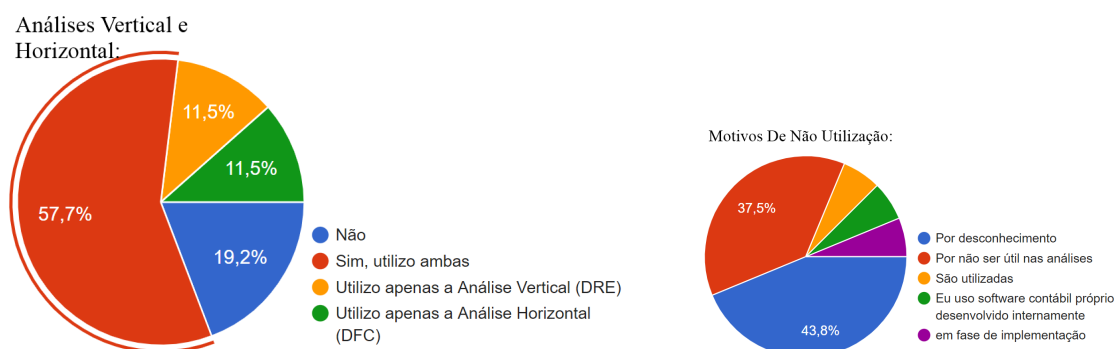
Fonte: Dados da pesquisa

Mais uma vez observa-se que os maiores motivos de não utilização são por desconhecimento (31.8%) e por entender que não é útil nas análises (59.1%). A interpretação deste indicador na visão de um empresário como sendo “não útil” causa uma certa discordância tendo em vista que, para ter seus riscos mapeados e gerenciá-los da melhor forma possível, é necessária a interpretação das disponibilidades que a entidade possui frente às suas obrigações, ou seja, interpretar qual o grau de solvência da empresa.

Passando para a última pergunta (13 e 13.1) relacionada ao objetivo de mapeamento da utilização dos indicadores e percepção dos motivos de não utilização, seria a realização das

Análise Vertical e Horizontal. Obtivemos, nesta questão, o maior número de afirmações de utilização, representando 57.7% “de ambas” e apenas 19.2% de não utilização. O motivo detectado foi de não utilização por desconhecimento da ferramenta (43.8%).

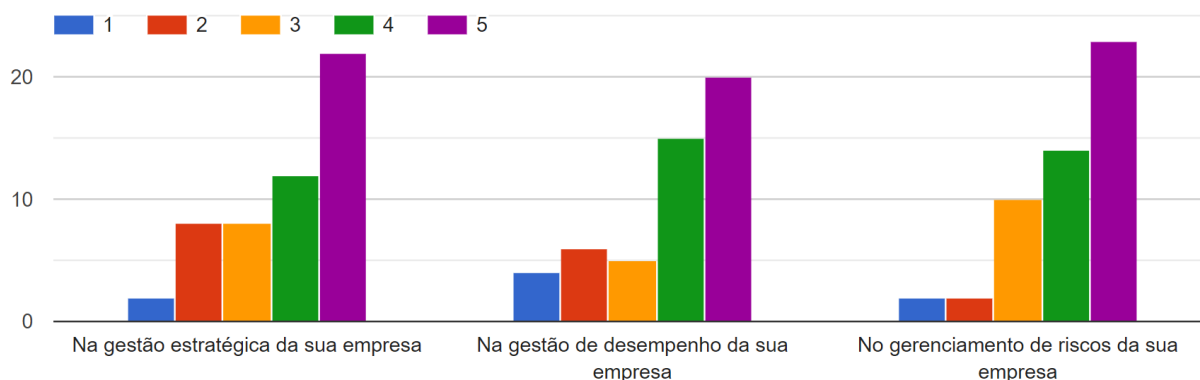
**Gráfico 8: Análises Vertical e Horizontal utilizadas**



Fonte: Dados da pesquisa

Finalizando a pesquisa, a questão 14 visa entender a percepção dos respondentes com relação ao grau de utilidade das informações contábeis gerenciais, de 1 à 5 em nível de relevância, no contexto da: gestão estratégica da empresa, gestão de desempenho e quanto ao gerenciamento de riscos.

**Gráfico 9: Percepção dos entrevistados quanto ao grau de relevância frente às estratégias de gestão.**



Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser visto no quadro acima, as três Práticas Estratégicas da Contabilidade Gerencial receberam a maior pontuação em relação à sua relevância ao negócio, resultando positivamente nos conceitos e apresentação do estudo exploratório e aplicação da Contabilidade

Gerencial no suporte às tomadas de decisões estratégicas, como será mais bem explorado e discutido no capítulo de “Apresentação e Discussão dos Resultados”.

#### 4.1.5 Apuração estatística dos resultados

##### 4.1.5.1 Aplicação do método de Regressão Linear Múltipla

O método estatístico de regressão possui 2 tipos, o primeiro é chamado de Regressão Linear Simples e o segundo de Regressão Linear Múltipla. A diferença entre estes dois métodos é a quantidade de variáveis explicativas. De acordo com Elian (1988), tal método é utilizado mundialmente e tem como base o uso de uma única equação para evidenciar a relação entre as variáveis dependentes e independentes, ou seja, parte-se do princípio de que uma única equação é capaz de expor a relação entre variáveis em toda área de estudo, não sendo uma opção a heterogeneidade no espaço.

Na apuração estática deste estudo exploratório quantitativo foi escolhido o Método de Regressão Linear Múltiplo para avaliar a correlação das variáveis. Este modelo é dado através da equação:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon_i$$

na qual:

- $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_n$  referem-se aos parâmetros (coeficientes de regressão);
- $X_1, X_2, \dots, X_n$  referem-se às constantes conhecidas;
- $\varepsilon_i$  são independentes com distribuição  $N(0, \sigma^2)$ ;
- $i = 1, 2, \dots, n$ .

Com o objetivo de verificar o modelo adequado, através da combinação das variáveis dependentes e independentes, assim como avaliar se o modelo pode ser considerado como válido/confirmado estatisticamente, precisa-se que o *Teste-z* seja maior que 1.96 e o *Valor-p* menor que 0.05. Vale destacar também que o *Stat t* mede a correlação entre o coeficiente e o erro padrão, por este motivo, ele precisa ser  $\geq |2|$  e, quanto maior ele for, menor é o erro padrão em relação ao coeficiente, tornando a variável mais confiável. Desta forma, foi extraída a base total de perguntas e, como variável principal para ter uma melhor avaliação do H1, a questão do EBITDA em relação à Receita Bruta das empresas no ano de 2019. Desta forma, foram obtidos os seguintes resultados:

**Tabela 8 - Teste 1 de Regressão Linear Múltipla com base nos dados da pesquisa exploratória quantitativa**

| <i>Estatística de regressão</i> |        |
|---------------------------------|--------|
| R múltiplo                      | 85.40% |
| R-Quadrado                      | 72.93% |
| R-quadrado ajustado             | 57.70% |
| Erro padrão                     | 8.70   |
| Observações                     | 26     |

| ANOVA     |           |           |           |          |                        |
|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|------------------------|
|           | <i>gl</i> | <i>SQ</i> | <i>MQ</i> | <i>F</i> | <i>de significação</i> |
| Regressão | 9         | 3265.61   | 362.85    | 4.79     | 0.00                   |
| Resíduo   | 16        | 1212.34   | 75.77     |          |                        |
| Total     | 25        | 4477.94   |           |          |                        |

|                                | <i>Coefficientes</i> | <i>Erro padrão</i> | <i>Stat t</i> | <i>valor-P</i> | <i>95% inferiores</i> | <i>95% superiores</i> | <i>Inferior 95.0%</i> | <i>Superior 95.0%</i> |
|--------------------------------|----------------------|--------------------|---------------|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Interseção                     | 78.95                | 18.70              | 4.22          | 0.06%          | 39.30                 | 118.60                | 39.30                 | 118.60                |
| Controle de custos             | 9.07                 | 4.19               | 2.16          | 4.60%          | 0.18                  | 17.95                 | 0.18                  | 17.95                 |
| Planejamento orçamentário      | 1.69                 | 2.33               | 0.73          | 47.85%         | -3.25                 | 6.64                  | -3.25                 | 6.64                  |
| Indicadores de Rentabilidade   | 1.61                 | 2.12               | 0.76          | 45.94%         | -2.89                 | 6.11                  | -2.89                 | 6.11                  |
| Indicadores de Endividamento   | 16.61                | 5.71               | 2.91          | 1.03%          | 4.50                  | 28.73                 | 4.50                  | 28.73                 |
| Indicadores de Liquidez        | -2.986               | 2.05               | -1.456        | 16.48%         | -7.33                 | 1.36                  | -7.33                 | 1.36                  |
| Gestão estratégica             | -12.979              | 4.76               | -2.725        | 1.50%          | -23.08                | -2.88                 | -23.08                | -2.88                 |
| Gestão do desempenho           | -7.551               | 4.23               | -1.784        | 9.34%          | -16.52                | 1.42                  | -16.52                | 1.42                  |
| Gerenciamento de risco         | 0.40                 | 3.49               | 0.11          | 91.11%         | -7.00                 | 7.79                  | -7.00                 | 7.79                  |
| Análises Vertical e Horizontal | 1.57                 | 3.12               | 0.50          | 62.14%         | -5.04                 | 8.18                  | -5.04                 | 8.18                  |

Fonte: Dados do estudo.

Através do R-Quadrado consegue-se provar que o modelo explica 72.93% da variável EBITDA considerada. Em adicional, observa-se que as variáveis aceitas pelo método estatístico são:

- i) Utilização do Controle de Custos (resultado da questão 8)
- ii) Quantidade de Indicadores de Endividamento utilizados (resultado da questão 11)
- iii) Grau de utilidade das informações contábeis gerenciais na gestão estratégica (resultado da questão 14).

É importante lembrar que as perguntas 1 a 4 tinham como mapeamento principal o perfil e porte das empresas, assim como a pergunta 7 de filtrar as empresas que utilizam a contabilidade como ferramenta gerencial, ambas expurgadas na apuração das variantes estatísticas aqui aplicadas.

Desta forma, foi gerado um novo teste de regressão utilizando apenas as variáveis estatísticas aceitas, ou seja, as variantes aprovadas que possuem uma covariância com o EBITDA da empresa.

**Tabela 9- Teste 2 de Regressão Linear Múltipla com base nos dados da pesquisa exploratória quantitativa**

| <i>Estatística de regressão</i> |        |
|---------------------------------|--------|
| R múltiplo                      | 74.10% |
| R-Quadrado                      | 54.90% |
| R-quadrado ajustado             | 48.75% |
| Erro padrão                     | 9.58   |
| Observações                     | 26     |

| ANOVA     |           |           |           |          |                        |
|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|------------------------|
|           | <i>gl</i> | <i>SQ</i> | <i>MQ</i> | <i>F</i> | <i>de significação</i> |
| Regressão | 3         | 2458.52   | 819.51    | 8.93     | 0.00                   |
| Resíduo   | 22        | 2019.42   | 91.79     |          |                        |
| Total     | 25        | 4477.94   |           |          |                        |

|                              | <i>Coefficientes</i> | <i>Erro padrão</i> | <i>Stat t</i> | <i>valor-P</i> | <i>95% inferiores</i> | <i>95% superiores</i> | <i>Inferior 95.0%</i> | <i>Superior 95.0%</i> |
|------------------------------|----------------------|--------------------|---------------|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Interseção                   | 60.71                | 18.59              | 3.27          | 0.35%          | 22.16                 | 99.26                 | 22.16                 | 99.26                 |
| Controle de custos           | 10.05                | 3.68               | 2.73          | 1.21%          | 2.43                  | 17.67                 | 2.43                  | 17.67                 |
| Indicadores de Endividamento | 12.02                | 5.46               | 2.20          | 3.84%          | 0.70                  | 23.34                 | 0.70                  | 23.34                 |
| Gestão estratégica           | -14.82               | 3.99               | -3.71         | 0.12%          | -23.10                | -6.53                 | -23.10                | -6.53                 |

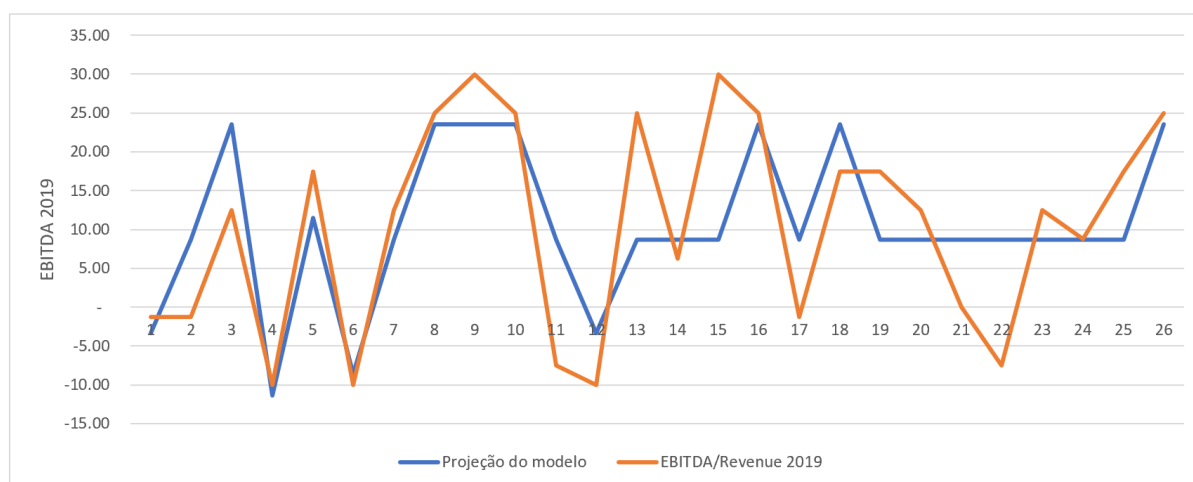
Fonte: Dados do estudo.

Após rodar um novo modelo, neste caso apenas com as variáveis qualificadas estatisticamente, o R-Quadrado passou de 72.93% para 54.90%, este fato é gerado por ocorrer uma multicolinearidade, trata-se de uma ocorrência comum em regressões tendo em vista que as variáveis independentes têm relações lineares praticamente exatas, ou seja, a relação entre as variáveis impacta a precisão do modelo. Contudo, o R-Quadrado se mantém bastante hábil para as análises.

O R-Múltiplo traduz uma correlação de 74.10% entre as variáveis acima utilizadas (Controle de Custos, Indicadores de Endividamento e Gestão Estratégica) com as variâncias do EBITDA (nosso “y”).

Utilizando a equação de tal método estatístico, conseguimos evidenciar que o modelo/projeção aqui utilizado está bem próximo à realidade. Para dar maior contextualização e suporte à premissa estabelecida, foi realizada uma comparação entre a projeção desenvolvida pelo método e o que realmente ocorreu:

**Gráfico 10: Projeção do modelo de regressão realizado versus EBITDA das empresas entrevistadas.**



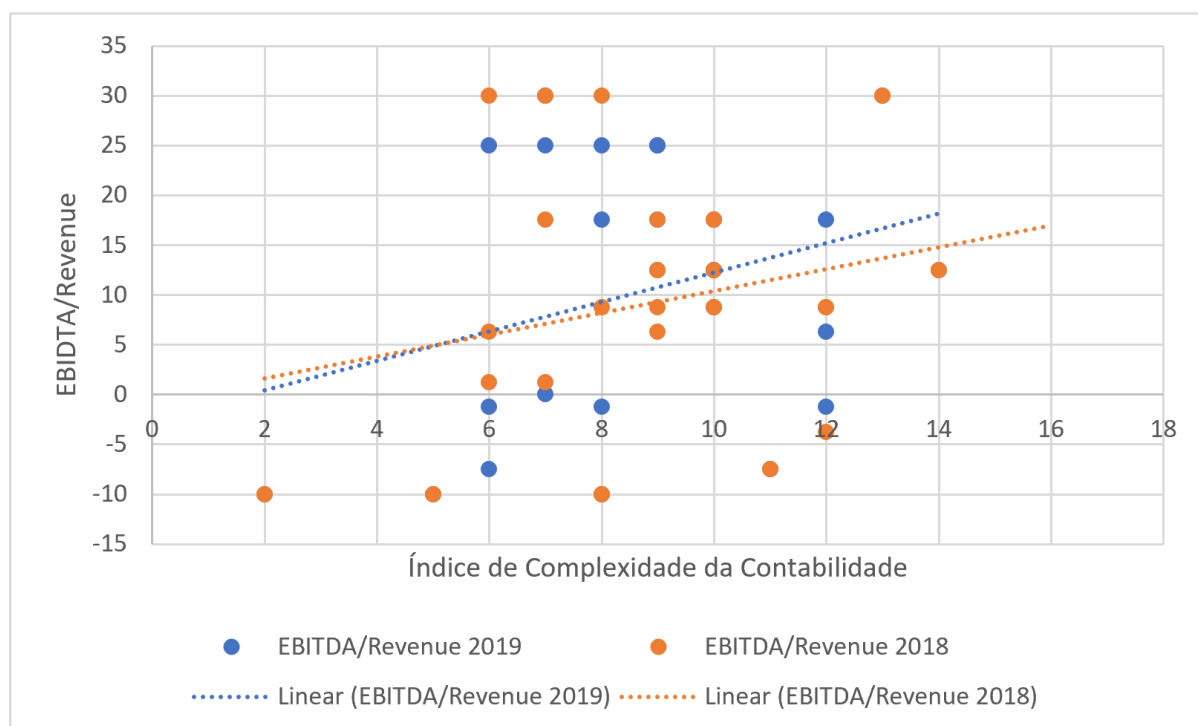
Fonte: Dados do estudo.

#### 4.1.5.2 Verificação pelo método Linha de Tendência Linear

A Linha de Tendência tem o objetivo evidenciar através de gráficos as tendências existentes com base em dados e pode ser usada para auxiliar em analisar problemas de previsão. Através dos dados obtidos neste estudo, esticamos uma linha de tendência para ajudar a suportar a H1 deste trabalho. Uma Linha de Tendência Linear é exibida através de um traço reto de melhor ajuste utilizado a partir de uma série de dados lineares simples. Uma Linha de Tendência Linear expõem a percepção que algo aumenta ou diminui a uma taxa constante.

Aplicada aos dados do estudo exploratório desta dissertação, foi considerado o “y” como sendo o EBITDA 2019 (linha azul) e 2018 (linha laranja) e o “x” como sendo o indicador de complexidade da contabilidade. Tal indicador foi apurado através de pontuações para cada tipo de respostas das perguntas que possuem fator de análise contábil (perguntas: 8, 9, 10, 11, 12 e 13), ou seja, quanto mais indicadores e análises a empresa utiliza, maior pontuação recebe para compor tal índice. Vale destacar que foi aplicado um filtro prévio para selecionar apenas as empresas que responderam que utilizam a contabilidade como ferramenta de análise de performance e para decisões estratégicas.

**Gráfico 11: Linha de tendência do EBITDA pelo Índice de Complexidade da Contabilidade**



Fonte: Dados do estudo.

Conforme resultado apresentado através do gráfico acima, é correto dizer que existe uma relação entre o EBITDA da companhia e a complexidade das análises realizadas através da contabilidade, mostrando que, quanto mais ferramentas da Contabilidade Gerencial a empresa utiliza, melhor é sua performance detectada pelo EBITDA.

#### 4.2 Da aplicação da Contabilidade Gerencial em uma empresa do ramo cervejeiro

A análise sobre a aplicação da Contabilidade Gerencial em uma empresa do ramo cervejeiro tem como objetivo a implementação dos conceitos teóricos de forma prática, mapeando as principais dificuldades encontradas para este porte de empresa, realizando o monitoramento e, por fim, entrevistando o empreendedor com o objetivo de entender qual sua percepção com o resultado e grau de importância desta ferramenta para o planejamento e gestão estratégica de sua empresa. Através deste método iremos dissertar sobre as hipóteses H2 “A implementação da Contabilidade Gerencial nas PMEs – Pequenas e Médias Empresas, levanta algumas dificuldades que podem ser fáceis de ultrapassar.” e H3 “Uma vez implementado um

sistema de Contabilidade Gerencial numa PME ele pode rapidamente ser percebido pelo gestor como uma vantagem para a sua gestão estratégica.”.

Conforme evidenciado no estudo exploratório do capítulo anterior, apenas 6.4% dos empresários possuem nível de escolaridade superior ou grau acima e o reflexo desse cenário brasileiro é um dos fatores que mostram o porquê mais da metade dos entrevistados não aplicam a Contabilidade Gerencial como uma ferramenta de gestão. Este capítulo pretende também mostrar como implementar a ferramenta e servir como direcionamento para empresários, principalmente os que não são do ramo de Finanças.

Os conceitos teóricos da Contabilidade Gerencial, dissertados neste trabalho, serão implementados em uma empresa do ramo cervejeiro. Para tal, foi selecionada uma PME – Pequena e Média Empresa do Comércio Varejista de Bebidas, que opera com a venda de Cervejas Artesanais, conhecida pelo Nome Fantasia (nome da marca) “Mestre Cervejeiro – Leblon”. Tal empresa está registrada sob o CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica de número 28.366.596/0001-67, com a razão social de “Emporio Salles e Teixeira Ltda” e possui seu endereço localizado na cidade do Rio de Janeiro/RJ - Brasil.

Mestre Cervejeiro é a maior rede de lojas de cervejas artesanais do Brasil com mais de 60 pontos de venda, porém, vale destacar que a referida implementação será realizada na franquia do Leblon no estado do Rio de Janeiro cujo nome é Mestre Cervejeiro - Leblon. A empresa/loja foi inaugurada em 2018 por um sócio que veio do estado do Pará e o segundo sócio que veio do estado de Minas Gerais. Ambos se conheceram quando já estavam morando no Rio de Janeiro através de amigos em comum e se identificaram por serem amantes de cervejas, além de terem realizado juntos um curso de cerveja artesanal. Em seguida, começaram a produção de cervejas artesanais em casa, conciliando com os empregos que tinham em grandes empresas privadas, um na área comercial e outro na área de telecomunicações. Com a produção das cervejas artesanais indo bem, começaram a conhecer uma rede de pessoas e fornecedores do ramo da cervejaria, não só do Rio de Janeiro, mas em todo Brasil. Neste momento se inicia a ideia de abrir a franquia do Mestre Cervejeiro e o negócio se tornou realidade. Como diferencial, os contatos diretamente com fornecedores ajudavam consideravelmente em conseguir melhores preços nos produtos adquiridos, reduzindo assim seu custo e aumentando sua margem. Ao notarem um relevante público local e com a estratégia de ter um ambiente diferenciado na qual os clientes não fossem apenas comprar para “*take away*”, os empresários iniciaram em 2019 eventos e shows, transformando assim o ambiente de apenas uma loja para um “*pub*” no qual os clientes passam a ter o prazer de consumir no local. Com

base principalmente nesta estratégia veremos mais à frente o resultado de 2019 melhorando consideravelmente versus o ano anterior.

A pesquisa/estudo exploratório apresentada no tópico anterior também foi aplicada para a empresa em questão e foram respondidas como segue:

1. Qual a dimensão do faturamento anual da empresa segundo os itens abaixo do BNDES antes de 2019?

☒ Pequena Empresa – Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões

2. Quantos funcionários a empresa possuía em 2019?

☒ até 19 empregados

3. Qual o estilo de cerveja produzida?

☒ Artesanal

4. Qual o Estado está localizada sua empresa?

☒ Rio de Janeiro

5. Em qual faixa se enquadra o % do EBITDA em relação à Receita Bruta\* da empresa no ano de 2019 (antes da pandemia)?

☒ -10% a -5,1%

6. Em qual faixa se enquadra o % do EBITDA em relação à Receita Bruta\* da empresa o ano de 2018 (antes da pandemia)?

☒ 0,1% a 2,5%

7. Utiliza a contabilidade como ferramenta de análise de performance e para decisões estratégicas?

☒ Não, utilizo a contabilidade apenas para o cumprimento das obrigações tributárias brasileiras

Conforme comentado no tópico do estudo exploratório, as demais perguntas são aplicadas apenas às empresas que responderam “Sim” para a pergunta 7, ou seja, finalizando aqui o questionário aplicado ao Mestre Cervejeiro - Leblon.

Para dar início à implementação da Contabilidade Gerencial na empresa em questão, foram solicitadas as Demonstrações Financeiras Contábeis referente aos anos de 2018 e 2019, período esse no qual foi iniciado o trabalho de obtenção dos dados e acompanhamento/monitoramento da contabilidade em questão. Em adicional, vale destacar que nestas análises não foram identificados impactos relacionados ao COVID-19 por ter iniciado no Brasil apenas em princípios de 2020.

Com o objetivo de ter uma melhor síntese e facilitar a aplicabilidade dos conceitos teóricos e análises, elaboramos uma Demonstração Financeira do Mestre Cervejeiro – Leblon unificada e otimizada, de forma que estejam expostas as contas principais/macros e as informações relevantes padronizadas para um melhor comparativo entre os anos. Vale destacar que, tanto o Balanço Patrimonial quanto a Demonstração do Resultado do Exercício, estão apresentados na íntegra na seção de “Anexos” deste trabalho.

Para dar início a tal avaliação, primeiramente iremos expor o Balanço Patrimonial em reais sumarizado referente aos anos de 2018 e 2019 do Mestre Cervejeiro – Leblon cujo Capital Social investido é de 100,000 reais:

**Tabela 10: Balanço Patrimonial do Mestre Cervejeiro – Leblon**

| BALANÇO PATRIMONIAL 2018 E 2019 EMPORIO SALLES E TEIXEIRA LTDA<br>CNPJ 28.366.596/0001-67 |                |            |                |            |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|----------------|------------|------------|
|                                                                                           | <u>2018</u>    | <u>AV%</u> | <u>2019</u>    | <u>AV%</u> | <u>AH%</u> |
|                                                                                           | Valores em BRL |            | Valores em BRL |            |            |
| <b>Ativo Total</b>                                                                        | <b>80,946</b>  | 100.0%     | <b>75,133</b>  | 100.0%     | -7.2%      |
| <b>Ativo Circulante</b>                                                                   | <b>67,083</b>  | 82.9%      | <b>12,004</b>  | 16.0%      | -82.1%     |
| Disponibilidades                                                                          | 45,887         | 56.7%      | 1,584          | 2.1%       | -96.5%     |
| Estoques                                                                                  | 21,196         | 26.2%      | 9,254          | 12.3%      | -56.3%     |
| Impostos a Recuperar                                                                      | 0              | 0.0%       | 1,167          | 1.6%       | 0.0%       |
| <b>Ativo Não Circulante</b>                                                               | <b>13,863</b>  | 17.1%      | <b>63,129</b>  | 84.0%      | 355.4%     |
| Realizável a Longo Prazo                                                                  | 525            | 0.6%       | 51,086         | 68.0%      | 9630.7%    |
| Imobilizado                                                                               | 13,338         | 16.5%      | 12,043         | 16.0%      | -9.7%      |
| <b>Passivo Total</b>                                                                      | <b>80,946</b>  | 100.0%     | <b>75,133</b>  | 100.0%     | -7.2%      |
| <b>Passivo Circulante</b>                                                                 | <b>21,043</b>  | 26.0%      | <b>42,377</b>  | 56.4%      | 101.4%     |
| Fornecedores                                                                              | 15,588         | 19.3%      | 36,217         | 48.2%      | 132.3%     |
| Obrigações Trabalhistas                                                                   | 1,889          | 2.3%       | 3,335          | 4.4%       | 76.6%      |
| Obrigações Tributárias                                                                    | 3,566          | 4.4%       | 2,825          | 3.8%       | -20.8%     |
| <b>Passivo Não Circulante</b>                                                             | <b>36,910</b>  | 45.6%      | -              | 0.0%       | -100.0%    |
| Empréstimos e Financiamentos                                                              | 36,910         | 45.6%      | 0              | 0.0%       | -100.0%    |
| <b>Patrimônio Líquido</b>                                                                 | <b>22,993</b>  | 28.4%      | <b>32,757</b>  | 43.6%      | 42.5%      |
| Capital Social                                                                            | 100,000        | 123.5%     | 100,000        | 133.1%     | 0.0%       |
| Prejuízos Acumulados                                                                      | (77,007)       | -95.1%     | (67,243)       | -89.5%     | -12.7%     |

Fonte: Demonstração Financeira 2018 e 2019 da empresa Mestre Cervejeiros – Leblon, cedidas pelos proprietários.

Para uma primeira e macro avaliação relacionada ao Balanço Patrimonial de uma empresa, a melhor ferramenta é utilizar a Análise Vertical e Horizontal. É através deste método que teremos um primeiro mapeamento sobre como está a proporção entre ativos e passivos, circulantes e não circulantes, além da visão comparativa na evolução dos anos, sendo uma eficaz forma de ter uma impressão sobre a saúde de determinada entidade.

Conforme já comentado no capítulo de Referencial Teórico, a Análise Vertical é aplicada para ter uma visão relacionada à proporção entre os grupos de contas, enquanto a Análise Horizontal é utilizada como uma ferramenta comparativa entre períodos distintos, no caso acima, estamos aplicando para um comparativo anual (2018 *versus* 2019).

Como pode ser visto no quadro acima, aplicamos ambas as análises no Balanço Patrimonial do Mestre Cervejeiro - Leblon, com esta aplicação, conseguimos identificar através dos dados contábeis que em 2018 a empresa possuía 82.9% de seu Ativo Total em circulante versus 26.0% de seu Passivo Total em obrigações de curto prazo (passivo circulante). Tal resultado indica que a empresa possui liquidez imediata para quitar suas dívidas de curto prazo. Por outro lado, em 2019 o cenário se tornou o oposto, sendo apenas 16% do ativo como disponível versus 56.4% de dívidas de curto prazo a serem liquidadas, gerando assim um problema de caixa crítico. Nota-se também que isto ocorreu devido principalmente ao empréstimo que a entidade possuía em 2018 no longo prazo passou em 2019 para o curto prazo gerando esse risco de caixa.

Observa-se também que em ambos os anos a empresa apresentou prejuízo acumulado de exercícios anteriores e que, sua capacidade de gerar caixa tem sido muito pequena para torná-la uma empresa de fato lucrativa. Outro ponto observado é que, por ser uma entidade legal focada na venda de cervejas artesanais, possui uma média de 19% de seu ativo alocado em Estoques, além disso, a empresa não alterou sua estrutura de capital, 100% de capital de do capital próprio investido desde sua constituição (R\$ 100,000).

Para uma melhor avaliação da saúde desta companhia, iremos proceder primeiramente com a verificação de liquidez da entidade, tendo em vista essas primeiras observações latentes no que tange a possível falta de capacidade financeira que possui para liquidar suas obrigações de curto prazo.

Conforme destacado no capítulo de Referencial Teórico desta dissertação, é através dos Índices Financeiros de Liquidez que poderemos averiguar qual a capacidade financeira que o Mestre Cervejeiro - Leblon possui para liquidar suas obrigações de curto prazo, ou seja, avaliar o grau de solvência da entidade.

Para tal, foram apurados índices de análise de Balanço Patrimonial comparativo de 2018 e 2019 conforme segue:

**Tabela 11: Índices aplicados ao Balanço Patrimonial do Mestre Cervejeiro - Leblon**

| <u><i>Índices de Liquidez</i></u>     | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>Comparativo<br/>(qto maior, melhor)</b> | <b>%<br/>evolução</b> |
|---------------------------------------|-------------|-------------|--------------------------------------------|-----------------------|
| Liquidez Corrente (AC/PC)             | 3.19        | 0.28        | <                                          | -91%                  |
| Liquidez Seca (AC-Estoques)/PC        | 2.18        | 0.06        | <                                          | -97%                  |
| Liquidez Geral (AC+ANC)/(PC+PNC)      | 1.40        | 1.77        | >                                          | 27%                   |
| Liquidez Imediata (Disponível/PC)     | 2.18        | 0.04        | <                                          | -98%                  |
| <u><i>Índice de Rentabilidade</i></u> |             |             |                                            |                       |
| Capital Circulante Líquido (AC-PC)    | 46,040      | -30,372     | <                                          | -166%                 |

Fonte: Dados do estudo.

Através do Índice de Liquidez Corrente, nota-se que em 2018 a companhia tinha R\$ 3.19 de Ativo Circulante para cada R\$ 1.00 de dívidas de curto prazo, registradas no Passivo Circulante. No ano seguinte, em 2019, a empresa dispunha de R\$ 0.28 de Ativo Circulante para cada R\$ 1.00 de dívida registrada no Passivo Circulante. Portanto, observa-se assim que em 2019 a entidade possui recursos para honrar com suas obrigações de curto prazo, enquanto, em 2018, a mesma não possui capital de giro para sua operação. Ainda avaliando a correlação entre ativos e passivo de curto prazo, foi apurada uma queda de 166% de seu Capital Circulante Líquido (Índice de Rentabilidade), passando de um saldo positivo de R\$ 46,040 em 2018 para R\$ -30,372 em 2019.

Levando em consideração esta mesma análise, porém desconsiderando o estoque da entidade, encontramos o Índice de Liquidez Seca. Este índice apura quanto que a organização possui de ativos de conversão rápida para cada obrigação existente. Em 2018 a empresa dispunha de R\$ 2.18 para pagamento de cada R\$ 1.00 de dívidas de curto prazo. No ano seguinte, o índice despencou para 97%, passando a ter apenas R\$ 0.06 para cada R\$ 1.00, evidenciando um alto grau de fragilidade frente a movimentação de suas vendas.

Já o Índice de Liquidez Geral nos dará clareza em relação à capacidade de honrar suas dívidas de longo prazo. Pode-se constatar que em 2018 a empresa tinha R\$ 1.40 de Ativo (circulante e longo prazo) para liquidar cada R\$ 1.00 de dívidas de curto e longo prazo. Em

2019, este índice aumentou, sendo um sinal bastante positivo, disponibilizando R\$ 1.77 para cada R\$ 1.00 de obrigações.

Supondo um cenário em que todas as obrigações de curto prazo vencessem amanhã, a entidade em 2018 teria disponibilidade imediata de R\$ 2.18 para pagamento de cada R\$ 1.00 de dívida enquanto no ano seguinte apenas R\$ 0.04. Esta análise auxilia o administrador a verificar os sintomas de fragilização da estrutura de capital de giro e poder planejar e tomar as medidas necessárias a tempo de corrigir quaisquer distorções. Esta apuração é chamada de Índice de Liquidez Imediata.

Após verificação apurada do Balanço Patrimonial e os índices relacionados, iremos nesta seção avaliar a evolução da Demonstração do Resultado dos Exercícios de 2018 e 2019 da organização, conforme quadro abaixo:

**Tabela 12: Demonstração do Resultado do Exercício do Mestre Cervejeiro - Leblon**

| DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO 2018 E 2019 EMPORIO SALLES E TEIXEIRA LTDA<br>CNPJ 28.366.596/0001-67 |             |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
|                                                                                                 | <u>2018</u> | <u>2019</u> |
| Receita Operacional Líquida                                                                     | 510,026     | 611,652     |
| Custos                                                                                          | (257,380)   | (337,175)   |
| Lucro Operacional Bruto                                                                         | 252,646     | 274,477     |
| Despesas                                                                                        | (284,349)   | (251,794)   |
| Resultado Financeiro                                                                            | 36          | (11,449)    |
| Prejuízo/Lucro Líquido do Exercício                                                             | (31,667)    | 11,233      |

Fonte: Demonstração Financeira 2018 e 2019 da empresa Mestre Cervejeiros – Leblon, cedidas pelos proprietários.

Os Índices Econômicos de Rentabilidade têm como objetivo analisar quão rentável está a empresa, ou seja, a capacidade que uma organização possui de produzir um retorno advindo de suas ações, operações, atividades e de seu capital investido. Para tal aplicabilidade e avaliação na empresa em questão, Mestre Cervejeiro - Leblon, apuramos os índices conforme a seguir:

**Tabela 13: dados do estudo - Índices aplicados à Demonstração do Resultado do Exercício do Mestre Cervejeiro – Leblon**

| <u><i>Índices de Rentabilidade</i></u>               | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Giro do Ativo (Vendas Líq/AT)                        | 6.30        | 8.64        |
| Margem Líq. (LL/Vendas Líq.)                         | -6%         | 2%          |
| Taxa de Retorno Sobre Investimentos (ROI) = LL / AT  | -39%        | 15%         |
| Retorno Cap. Próprio (ROE) = LL/PL                   | -138%       | 34%         |
| Margem Operacional<br>(Receita-CMV-Despesas)/Receita | -0.03       | 0.09        |

Fonte: Dados do estudo.

Um dos Índice Econômico mais utilizados entre as empresas que trabalham essencialmente com Estoques é o Giro do Ativo. Este índice serve para medir a quantidade de vezes que o ativo girou no exercício, ou seja, mede a eficiência no uso de seus recursos de ativos na geração de receita. Desta forma, aplicando ao Mestre Cervejeiro - Leblon é possível identificar que em 2018 foi gerado em receita R\$ 6.30 para cada valor investido de ativo, aumentando em 37% em 2019 passando para R\$ 8.64. Em adicional, a empresa melhorou operacionalmente, o que significa que ela foi mais bem gerida no que se refere ao core business em 2019.

Utilizaremos agora a Margem Líquida para calcular a participação das vendas no lucro líquido, ou seja, quanto da Receita Líquida foi convertida em lucro após todos os custos e despesas e impostos sobre vendas. Em 2018, o Lucro Líquido do exercício representou -6% das Vendas Líquidas, enquanto em 2019 melhorou, passando para 2%.

Outra análise a ser considerada é a Taxa de Retorno sobre Investimentos (TRI ou *ROI*), quando analisado o Lucro Líquido que a entidade está gerando versus o seu ativo investido, detectamos que em 2018 a companhia teve um retorno negativo (-39%) de seus investimentos versus um crescimento bastante positivo e relevante para 15% no ano seguinte. Também realizando uma apuração com relação ao Lucro Líquido, porém agora o comparando com o Patrimônio Líquido (TRPL ou *ROE*), o Mestre Cervejeiro - Leblon apresentou em 2018 Prejuízo Líquido do Exercício o que proporcionou um consumo de 138% do Capital Próprio

enquanto em 2019 obteve um grande crescimento na Receita de Vendas, representando 34% e uma perspectiva de retorno de todo o capital investido em aproximadamente 3 anos.

## **5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **5.1 Do Estudo Exploratório em Cervejarias Instaladas no Brasil**

A estatística é uma ferramenta matemática utilizada para relacionar informações quantitativas à fatos através de uma série de métodos que nos permite coletar dados, analisá-los e interpretá-los. Após realizada uma apurada averiguação de dados estatístico da pesquisa exploratória em cervejarias instaladas no Brasil, utilizando os métodos de Regressão Linear assim como a Linha de Tendência, o objetivo fim é dar suporte à H1 levantada neste estudo.

#### **5.1.1 H1 - Hipótese 1 de investigação**

“A utilização da Contabilidade Gerencial como ferramenta de gestão melhora a capacidade de planejamento, definição e monitoramento da estratégia, refletindo-se em melhor desempenho.”

Resultado: Hipótese 1 confirmada, conforme segue:

##### **5.1.1.1 Pela visão da análise estatística**

Uma das melhores formas de defender uma percepção é utilizando ferramentas úteis que comprovem e conciliam dados quantitativos e informações qualitativas com a ideia a ser defendida, é como diz o ditado “contra fatos não há argumentos”. O objetivo deste tópico é justamente defender uma percepção à qual foram utilizadas ferramentas de pesquisa, coletando dados e os interpretando através da estatística.

Com base no método de Regressão Linear Múltipla exposto do capítulo anterior (Tabela 9 e Gráfico 10), é possível identificar que, das seis questões da pesquisa que medem o nível de sofisticação da Contabilidade Gerencial, três foram aprovadas pelo método estatístico e processadas com uma assertividade detectada de 74.10%. Desta forma, evidencia-se que há de fato uma relação entre a performance da empresa (EBITDA) com a quantidade e complexidade dos indicadores contábeis gerenciais que são utilizados.

Outra análise que proporcionou um “*double check*” para tal informação é a Linha de Tendência que, também exposta no capítulo anterior (Gráfico 11), aplicada à seis questões relacionadas ao nível de sofisticação das ferramentas utilizadas da Contabilidade Gerencial, gerou uma resposta à H1 provando que quanto maior o Índice da Complexidade da

Contabilidade, maior é o resultado positivo de performance (mensurado pelo EBITDA) da entidade.

#### **5.1.1.2 Pela percepção dos empresários respondentes da pesquisa**

Como terceira validação para suporte a H1 em questão, a última pergunta da pesquisa exploratória teve como intuito entender a percepção dos administradores respondentes sobre o nível de relevância que entendem que a Contabilidade Gerencial possui em relação à i) gestão estratégica, ii) gestão de desempenho e iii) gerenciamento de riscos. Como resultado, com gráfico exposto no capítulo anterior (Gráfico 9), foi apurado que os empresários enxergam a Contabilidade Gerencial como uma ferramenta de nível máximo de utilidade para uma efetiva execução das três frentes comentadas acima, validando, complementarmente ao 4.1.1.1, portanto a H1.

### **5.2 Da Implementação da Contabilidade Gerencial**

Após esta cuidadosa implementação da Contabilidade Gerencial no Mestre Cervejeiro - Leblon, apuração e interpretação dos resultados de todos os índices importantes para uma correta identificação de fatores de riscos, rentabilidade, retorno do capital empregado, desempenho e etc, conseguimos detectar uma série de informações valiosas, e também críticas, na qual a administração precisará interpretar e preparar/ajustar as:

- Gestão Estratégica
- Gestão de Desempenho
- Gerenciamento de Riscos

Este capítulo visa dissertar sobre as hipóteses H2 e H3 levantadas no início do trabalho, são elas:

#### **5.2.1 H2 - Hipótese 2 de investigação**

“A implementação da Contabilidade Gerencial nas PMEs – Pequenas e Médias Empresas, levanta algumas dificuldades que podem ser fáceis de ultrapassar.”

Conforme demonstrado aqui no capítulo, a implementação da Contabilidade Gerencial não é um “bicho de 7 cabeças” e, apesar de possuir uma série de ferramentas de checagem, é

facilmente adaptada e executada através de fórmulas em um excel, o qual demandará um trabalho inicial, mas nos períodos seguintes, as verificações precisarão somente serem atualizadas com os dados do período vigente. Isto para uma PME é de fato bastante relevante, tendo em vista que terá este importante método em mãos, sem custos adicionais ou necessidade de implementação de sistemas para KPIs que irá funcionar como insumo nas suas decisões estratégicas, acompanhamento e gestão de riscos.

Resultado: Hipótese 2 confirmada.

### **5.2.2 H3 - Hipótese 3 de investigação**

“Uma vez implementado um sistema de Contabilidade Gerencial numa PME ele pode rapidamente ser percebido pelo gestor como uma vantagem para a sua gestão estratégica.”

Para suportar esta hipótese, procedemos com a apresentação dos resultados aos proprietários da entidade legal em questão conhecida pelo nome fantasia de “Mestre Cervejeiro - Leblon”, assim como o compartilhamento do excel com as devidas narrativas de interpretação dos índices e análises.

#### **5.2.2.1 Entrevista com proprietários**

Em seguida à apresentação mencionada acima, foi realizada uma entrevista com duração de 2 hora com os 2 proprietários com os seguintes questionamentos sobre a percepção da implementação realizada:

#### **1. Quão relevantes foram os dados apresentados para a gestão estratégica, gestão de desempenho e gerenciamento de riscos?**

Nós dois não temos formação em Finanças, eu sou formado em administração de empresas e ele em engenharia elétrica. Somos empresários com foco na administração e marketing de nosso negócio. A contabilidade do Mestre Cervejeiro - Leblon sempre foi realizada por empresas terceirizadas do ramo, com intuito apenas de cumprir exigências legais e tributárias. De fato, não tínhamos o conhecimento de tais ferramentas e índices financeiros que auxiliassem a apurada avaliação do desempenho financeiro da nossa empresa e, menos ainda, que seria algo tão “friendly” de ser utilizada e atualizada mensalmente.

Com relação à relevância para a gestão estratégica, gestão de desempenho e gerenciamento de riscos, estamos positivamente estarrecidos e muito surpresos! É notório que a implementação da Contabilidade Gerencial nos gerou insumos, dados e informações importantes para mensurar a evolução, ou não, de nosso negócio, além disso, é esclarecedor ter a comparatividade dos dados em diferentes períodos, nos

auxiliando a verificar os resultados das ações estratégicas e de marketing que foram realizadas em determinados meses. Com relação ao risco, me passou muita clareza sobre o que temos “em jogo”, o que é bastante importante para a continuidade da empresa.

Não sei se conseguimos responder sua pergunta, mas não esperávamos tanta informação e leitura financeira tão úteis. Estamos realmente muito impressionados com a apresentação, o material e em poder continuarmos com tal ferramenta para nossas avaliações e interpretações todos os meses. Realmente sairemos daqui com um “*to do list*” e uma série de decisões e ações que precisaremos reavaliar. (Salles, 2021)

## **2. Qual informação vocês entendem que gerou mais valor para a administração?**

Acho que todas (risos)! A de rentabilidade me chamou bastante atenção porque, nós empresários, estamos sempre focados em olhar o quanto estamos conseguindo gerar de retorno. (Salles, 2021)

## **3. Quais ferramentas vocês já utilizavam para a gestão de sua empresa?**

Utilizamos o controle de estoque através do nosso sistema de vendas, temos também um controle dos custos versus caixa e verificamos também a margem operacional. (Salles, 2021)

## **4. Considera a Contabilidade Gerencial uma vantagem para melhor gestão?**

Sem sombra de dúvidas! Foi um prazer poder participar e ver os resultados desse trabalho, assim como toda a análise financeira técnica sobre a saúde do nosso negócio. Tenha certeza de que utilizaremos e manteremos nossos dados atualizados mensalmente, sempre revisando o mesmo versus as ações que tomamos. (Salles, 2021)

Com relação a esta pergunta, vale comentar que, após a pesquisa do estudo exploratório em cervejarias instaladas no Brasil, foram recebidos 4 contatos de cervejarias que responderam ao questionário solicitando que fossem compartilhados os dados apurados para avaliarem como estão versus seus competidores e como utilizar a ferramenta de Contabilidade Gerencial.

## **5. Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é “pouco útil” e 5 “muito útil”, qual o grau de utilidade das informações contábeis gerenciais?**

Nota 20 (risos)! Brincadeiras à parte, com absoluta certeza que é 5. (Salles, 2021)

Resultado: Hipótese 3 confirmada.

## 6. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo principal evidenciar a relação da Contabilidade Gerencial com uma gestão de sucesso. Tendo como direcionamento principal, entre outras literaturas, a afirmação do *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)* de que a contabilidade gerencial, como prática, se estende às áreas de: i) Gestão Estratégica: avançando o papel do contador como parceiro estratégico na organização, ii) Gestão de Desempenho: desenvolvendo a prática da tomada de decisão de negócios e gerenciando o desempenho da organização e iii) Gerenciamento de Risco: contribuindo com *frameworks* e práticas para identificar, medir, gerenciar e reportar riscos para o alcance dos objetivos da organização.

Nessa linha literária, foram traçadas 2 frentes de estudo, a primeira sendo uma pesquisa exploratória das cervejarias brasileiras e a segunda com a implementação como prática. Os resultados identificados, em ambas as frentes, remetem-se à evidenciação das três hipóteses levantadas neste trabalho.

### 6.1 Sobre o estudo exploratório e confirmação da hipótese H1

A primeira hipótese defende que a utilização da Contabilidade Gerencial como ferramenta de gestão melhora a capacidade de planejamento, definição e monitoramento da estratégia, refletindo-se em melhor desempenho.

Para a validação desta hipótese, foi realizada uma pesquisa exploratória em cervejarias instaladas no Brasil contendo 14 perguntas (e mais 4 sub perguntas) as quais quatro delas realizaram um mapeamento entre o perfil e porte das empresas entrevistadas, duas mapearam o nível de gestão financeira, sete perguntas averiguaram o grau de sofisticação das ferramentas contábeis gerenciais utilizadas e, por fim, uma pergunta para verificar a percepção do entrevistado frente à importância da Contabilidade Gerencial para uma efetiva gestão estratégica, de desempenho e risco.

De posse a essa base de dados apurada, foram aplicados dois métodos estatísticos de validação e análise, um conhecido como Regressão Linear Múltipla e o outro como Linha de Tendência. O método estatístico de Regressão Linear obteve um resultado de 74.10% para o R-Múltiplo validando que existe a correlação do EBITDA (ferramenta utilizada como niveladora de desempenho) com as variáveis: i) de controles de custos separados por atividade e produto, ii) quantidade de indicadores financeiros de endividamento acompanhados pela empresa e iii) percepção do grau de utilidade na gestão estratégica. Vale comentar também que a apuração

dos dados pelo método obteve um R-Quadrado no qual as variáveis independentes explicam 54.90% da variação da variável dependente. Entre outros índices apurados, vale destacar também que o *Stat t* testou que o erro padrão não baixo em relação ao nosso coeficiente, tornando nossa variável confiável.

Já o segundo método utilizado, chamado de Linha de Tendência, foi apurado através de uma pontuação mapeada entre as respostas das sete perguntas da pesquisa que averiguaram o grau de sofisticação das ferramentas contábeis gerenciais utilizadas. Os indicadores gerados a partir dessa equação foram chamados neste trabalho de Índices de Complexidade da Contabilidade compondo a variável “x” do gráfico enquanto que o EBITDA compunha a variável “y” representando a mensuração do desempenho. O resultado desta averiguação também comprova que existe uma relação entre o nível de complexidade da contabilidade utilizada e o EBITDA gerado pela entidade.

Ambos os métodos somaram a confirmação que de fato existe uma relação positiva entre a sofisticação da Contabilidade Gerencial e o desempenho da organização, aplicado ao ramo de cervejarias, atingindo assim um dos objetivos específicos deste trabalho e confirmando que a hipótese 1 é verdadeira.

## **6.2 Sobre a implementação da Contabilidade Gerencial e confirmação das hipóteses H2 e H3**

A segunda frente de estudo foi a aplicação da Contabilidade Gerencial em uma empresa do ramo de cerveja. A implementação de tal ferramenta foi realizada na empresa conhecida pelo nome de “Mestre Cervejeiro - Leblon” localizada na cidade do Rio de Janeiro - Brasil. A implementação foi iniciada a partir do recebimento dos dados financeiros da entidade, Demonstrações Financeiras, referente aos anos de 2018 e 2019 (antes do impacto causado pela covid-19). Em seguida, foram realizadas as aplicações dos índices financeiros e econômicos, assim como ferramentas de análises da Contabilidade Gerencial descritas no capítulo de Referencial Teórico deste trabalho.

O papel de trabalho foi montado através de uma ferramenta simples (Microsoft Excel) com o objetivo de mostrar que não é um processo tão complexo ou com dificuldades que não possam ser ultrapassadas, credibilizando assim a hipótese H2. Vale lembrar que na pesquisa realizada, as respostas de não utilização de uma determinada ferramenta da Contabilidade Gerencial por desconhecimento representaram de 30.4% a 43.8%, reforçando a importância da demonstração de tal implementação.

Após diagnóstico da entidade em questão assim como compartilhamento e apresentação do papel de trabalho, foi questionado aos proprietários sobre sua percepção quanto às vantagens de utilização como ferramenta de planejamento e implementação/gestão de estratégia empresarial, assim como sua percepção após o processo implementado. O feedback recebido informa que a ferramenta não possui complexidade alta em seu processo de implementação e que se torna ainda mais simples em um processo de manutenção mensal das informações e acompanhamento dos dados. Foi ressaltado também que nunca havia sido utilizada por falta de conhecimento da ferramenta, assim como outros administradores em pesquisa realizada, e que entendem que é uma ferramenta valiosíssima de insumo para a gestão, tomadas de decisões e planejamento se tornando, sem sombra de dúvidas, uma vantagem para a gestão estratégica. Desta forma, validam-se as hipóteses 1 e 2, assim como o objetivo específico em demonstrar as vantagens para o empreendedor em ter uma Contabilidade Gerencial como ferramenta de planejamento e implementação/gestão de estratégia empresarial e a percepção do empreendedor após o processo implementado.

### **6.3 Sobre limitações e recomendações para pesquisas futuras**

A dificuldade em conseguir uma amostra relevante em uma pesquisa se torna um fator bastante limitante. Uma das frentes deste trabalho foi realizar um estudo exploratório das cervejarias instaladas no Brasil com o intuito de mapear o perfil e porte da empresa, nível de gestão financeira, grau de sofisticação da contabilidade (quando possui) e a percepção dos empresários sobre a utilização da Contabilidade Gerencial como uma ferramenta valiosa para a gestão estratégica, gestão de desempenho e gerenciamento de riscos.

Nesta etapa de pesquisa, foram vivenciados alguns grandes desafios, tendo como primeiro a consistência da base de dados das cervejarias cadastradas na RFB - Receita Federal do Brasil. Apesar de se tratar de uma base de dados oficial, observamos que várias empresas que estavam com status de “ativa” na verdade já haviam sido encerradas, isso ocorre principalmente por ser um processo muito burocrático e também pela falta de conhecimento de alguns pequenos empresários em como proceder para o devido encerramento. Como resultado, foi observado que uma base de 1.308 cervejarias registradas e com status “ativa” na RFB, apenas 1.254 estavam de fato operando. Além disso, 146 empresas não conseguimos contatar porque estavam com as informações de contato desatualizadas (emails e/ou telefones). Vale ressaltar que para conseguir esta base de dados oficial, é necessário contratar uma empresa que

trabalhe com acesso e mapeamento de dados do mercado junto aos órgãos reguladores, consequentemente, isso gerou um custo financeiro bastante representativo.

Ainda com relação à pesquisa, também foram vivenciadas dificuldades para obtenção das respostas. Os empresários não se engajaram em responder o questionário enviado por e-mail (foram obtidas apenas 5 respostas), precisando então que eu entrasse em contato através de mensagens por WhatsApp ou ligações telefônicas. Tendo em vista a grande quantidade de empresas, isso tomou um tempo e esforço considerável para a obtenção de uma amostra de 51 respostas, além de muita paciência com algumas reações inesperadas recebidas pelo telefone.

Já a segunda frente desta dissertação tinha como objetivo a implementação da Contabilidade Gerencial em uma empresa do ramo de cervejas. Apesar de ser necessário dedicar bastante tempo para realização assim como muita atenção aos detalhes, não foram detectadas limitações.

Por fim, há uma limitação relevante em relação à materiais, literaturas, estudos e dados estatísticos sobre cervejarias, principalmente as de micro e pequeno porte que trabalham no ramo de cervejas artesanais. Se torna ainda mais escasso quando se busca entender a gestão financeira deste mercado.

Considero o tema deste trabalho bastante interessante tendo em vista que o ramo de cervejarias, principalmente as artesanais, crescem de forma constante e representativa a cada ano e ainda há muito a ser explorado desse ramo. Além disso, é de enorme prazer ajudar e direcionar empresários a entender as ferramentas financeiras existentes que os auxiliarão de forma valiosa na gestão estratégica de seu negócio.

Como recomendação para pesquisas futuras, sugere-se o aumento da amostra para uma maior solidez dos resultados obtidos. Em adicional, é importante criar uma forma para influenciar e apresentar aos micros e pequenos empresários a importância e resultados de tal ferramenta, mudando a percepção de que a contabilidade é utilizada apenas para cumprimento de normas legais e tributárias, passando a ter a visão de que trata-se de um valioso insumo para uma efetiva gestão de sucesso de seu negócio. Vale lembrar que 48% das empresas entrevistadas responderam que utilizam a contabilidade apenas para cumprimento de obrigações tributárias e legais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alexandru, Caruntu Genu. *Stages and Evolutions in Strategic Management Accounting*. Annals of the “Constantin Brâncuși” University, Târgu Jiu, Vol. 3, 2016.

American Institute of Certified Public Accountants - AICPA. Assurance services – definition and interpretative commentary. Produced by AICPA Special Committee on Assurance Services © 1997 AICPA (<http://www.aicpa.org>.)

Araujo, Ricardo Luiz Wyllie. *Mercado de Cerveja no Brasil: Um Estudo Econométrico*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2011.

Assaf Neto, Alexandre. *Contribuição ao estudo da avaliação de empresas no Brasil: uma aplicação prática*. Tese (Livre-Docência). Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2003.

Assaf Neto, Alexandre. *Finanças Corporativas e Valor*. 3a ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Atkinson, Anthony A.; et al. *Contabilidade Gerencial*. Tradução: André Olímpio Mosselman Du Chenoy. 2a edição. São Paulo: Atlas, 2000.

BBP - Beer of barley production by FAO. Disponível em: <[http://www.fao.org/faostat/en/#rankings/countries\\_by\\_commodity](http://www.fao.org/faostat/en/#rankings/countries_by_commodity)> Acesso em: 16 Set. 2021 às 12:23.ngre

Benato, João Vitorino. *Atos e Fatos Contábeis nas Sociedades Cooperativas*. São Paulo: OCESP/SESCOOP-SP, 2000.

Brandão, Hugo Pena, and Jairo Eduardo Borges-Andrade. *Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência*. RAM. Revista de Administração Mackenzie 8 p. 32-49, 2020.

Catelli, Armando (Coord.). *Controladoria*. São Paulo: Atlas, 1999.

CERVBRASIL - Associação Brasileira da Indústria da Cerveja. Anuário 2020 Disponível em: <[http://www.cervbrasil.org.br/novo\\_site/wp-content/uploads/2021/04/anuariocerveja2.pdf](http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/wp-content/uploads/2021/04/anuariocerveja2.pdf)>

Acesso em: 27 Ago. 2021 às 14:10.

Ching, Yuh Hong. *Contabilidade gerencial: Novas práticas contábeis para a gestão de negócios*, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

Coutinho, C. A. T. *A história da cerveja no Brasil*. Cervesia, 2018. Disponível em: <<https://www.cervesia.com.br/artigos-tecnicos/cerveja/historia-da-cerveja/2-a-historiada-cerveja-no-brasil.html>> Acesso em: 22 Sep. 2020 às 13:00.

Da Costa, Wênyka Preston Leite Batista et al. *Comportamento dos custos: revisão sistemática, lacunas, casos práticos e interfaces*. Revista Contabilidade e Controladoria, v. 13, n. 3, 2021.

Dinsmore, Paul Campbell. *Como se tornar um profissional em gerenciamento de projeto*: livro base de “Preparação para Certificação PMP - Project Management Professional”. Rio de Janeiro. Quality, 2003.

Elian, S.N. *Análise de regressão*. São Paulo: USP / Dep. Estatística, 1988.

Gitman, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira*. 10a ed. São Paulo: Pearson, 2005.

Guth, Sérgio Cavagnoli. *O grau de investimento definido por um indicador económico e financeiro*. 2012.

Hiit, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

Horngren, Charles T., *Contabilidade de Custos, um enfoque administrativo*. São Paulo: Atlas, 1989.

IMA - Institute of Management Accountants. *Statements on Management Accounting: Definition of Management Accounting*. IMA: Montvale, 2008.

Ittner, C. D.; Larcker, D. F. *Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective?* Journal of Accounting & Economics, no.32, p. 349-410, 2001.

Iudícibus, Sérgio de, *Contabilidade gerencial*. 6a ed. São Paulo, Atlas, 1998.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. *A Estratégia em Ação: balanced scorecard*. 23a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

Leone, George S. G. *Curso de Contabilidade de Custos*. São Paulo: Atlas, 1998.

Lopes, Alexsandro Broedel, Martins, Eliseu. *Teoria da Contabilidade – Uma Nova Abordagem*. São Paulo, Atlas, 2005.

Marcusso, E. F. *As Microcervejarias no Brasil Atual: Sustentabilidade e Territorialidade*. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade na Gestão Ambiental, Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, 2015.

Marion, José Carlos. *Análise das Demonstrações Contábeis: contabilidade empresarial*. 7a ed. São Paulo, 2012.

Marion, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 14a ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Marques, Javc. *Análise financeira das empresas: liquidez, retorno e criação de valor*. Rio de Janeiro: UFRJ; 2004.

Martins, Eliseu. *Contabilidade de Custos – 9a ed.-* São Paulo: Atlas, 2009.

Matarazzo, Dante Carmine. *Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008

Mongrut, S.; Cubillas, C.; Cubillas, J. *Determinants of Working Capital Management in Latin American Companies*. *Innovar: revista de ciências administrativas y sociales*, v. 24, n. 51, p. 5-18, 2014.

Niyama, J. K.; Silva, C. A. T. *Contabilidade e seu ambiente no Brasil*. *Brazilian Business Review*, v. 2, n. 1, p. 13-32, 2005.

Pereira, Conrado Mioni. *Cerveja: história e cultura*. Editora Senac São Paulo, 2021.

Pritchard, C. L.: *Risk Management – Concepts and Guidance*, ESI International, 2001.

Porter, Michael E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

Porter, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Salles, Renato; Augusto, Fídias. Percepção da implementação da Contabilidade Gerencial para uma gestão de sucesso. Entrevista concedida à Priscila Kuhl, 2020.

Santos, Antonio Raimundo dos. *Metodologia Científica: a construção do conhecimento*. 3.a ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2009.

Silva, José Pereira da. *Análise financeira das empresas*. 10a ed. São Paulo: Atlas, 2010

Silva, H. A.; Leite, M. A.; Paula, A. R. V. D. Cerveja e sociedade. Contextos da Alimentação – Revista de Comportamento, Cultura e Sociedade, v. 4, n. 2, p. 7, 2016.

Sugahara, Satoshi; Daidj, Nabya; Ushio, Sumitaka. *Value Creation in Management Accounting and Strategic Management: An Integrated Approach*. 2a ed. London: Iste, 2017.

Thompson, Arthur A. Junior; Strickland, A. J. *Strategy formulation and implementation: tasks of the general manager*. 5. ed. Boston: Irwin, 1992.

# ANEXOS

## Pesquisa Empresômetro - Cervejarias no Brasil



| Rank | Company    | Revenue (R\$) | Profit (R\$) | Assets (R\$)  | Liabilities (R\$) | Equity (R\$)  | Debt (R\$)  | Capital (R\$) | Employees | Locations | Market Share (%) | Brand Value (R\$) | Customer Satisfaction (%) | Employee Satisfaction (%) | Environmental Score | Social Score | Governance Score | Overall Score |
|------|------------|---------------|--------------|---------------|-------------------|---------------|-------------|---------------|-----------|-----------|------------------|-------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------|--------------|------------------|---------------|
| 1    | Amstel     | 1.200.000.000 | 150.000.000  | 2.000.000.000 | 1.000.000.000     | 1.000.000.000 | 500.000.000 | 500.000.000   | 1.500     | 10        | 15               | 1.000.000.000     | 85                        | 75                        | 80                  | 70           | 75               | 75            |
| 2    | Asahi      | 1.100.000.000 | 140.000.000  | 1.900.000.000 | 950.000.000       | 950.000.000   | 480.000.000 | 470.000.000   | 1.400     | 9         | 14               | 900.000.000       | 82                        | 72                        | 78                  | 68           | 72               | 72            |
| 3    | Beck's     | 1.000.000.000 | 130.000.000  | 1.800.000.000 | 900.000.000       | 900.000.000   | 450.000.000 | 450.000.000   | 1.300     | 8         | 13               | 800.000.000       | 80                        | 70                        | 76                  | 66           | 70               | 70            |
| 4    | Carlsberg  | 900.000.000   | 120.000.000  | 1.700.000.000 | 850.000.000       | 850.000.000   | 420.000.000 | 430.000.000   | 1.200     | 7         | 12               | 700.000.000       | 78                        | 68                        | 74                  | 64           | 68               | 68            |
| 5    | Corona     | 800.000.000   | 110.000.000  | 1.600.000.000 | 800.000.000       | 800.000.000   | 400.000.000 | 400.000.000   | 1.100     | 6         | 11               | 600.000.000       | 75                        | 65                        | 72                  | 62           | 65               | 65            |
| 6    | Estrella   | 700.000.000   | 100.000.000  | 1.500.000.000 | 750.000.000       | 750.000.000   | 380.000.000 | 370.000.000   | 1.000     | 5         | 10               | 500.000.000       | 72                        | 62                        | 70                  | 60           | 62               | 62            |
| 7    | Guinness   | 600.000.000   | 90.000.000   | 1.400.000.000 | 700.000.000       | 700.000.000   | 350.000.000 | 350.000.000   | 900       | 4         | 9                | 400.000.000       | 70                        | 60                        | 68                  | 58           | 60               | 60            |
| 8    | Heineken   | 500.000.000   | 80.000.000   | 1.300.000.000 | 650.000.000       | 650.000.000   | 320.000.000 | 330.000.000   | 800       | 3         | 8                | 300.000.000       | 68                        | 58                        | 66                  | 56           | 58               | 58            |
| 9    | Hoegaarden | 400.000.000   | 70.000.000   | 1.200.000.000 | 600.000.000       | 600.000.000   | 300.000.000 | 300.000.000   | 700       | 2         | 7                | 200.000.000       | 65                        | 55                        | 64                  | 54           | 55               | 55            |
| 10   | Imperial   | 300.000.000   | 60.000.000   | 1.100.000.000 | 550.000.000       | 550.000.000   | 280.000.000 | 270.000.000   | 600       | 1         | 6                | 100.000.000       | 62                        | 52                        | 62                  | 52           | 52               | 52            |

|     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15  | 16  | 17  | 18  | 19  | 20  | 21  | 22  | 23  | 24  | 25  | 26  | 27  | 28  | 29  | 30  | 31  | 32  | 33  | 34  | 35  | 36  | 37  | 38  | 39  | 40  | 41  | 42  | 43  | 44  | 45  | 46  | 47  | 48  | 49  | 50  | 51  | 52  | 53  | 54  | 55  | 56  | 57  | 58  | 59  | 60  | 61  | 62  | 63  | 64  | 65  | 66  | 67  | 68  | 69  | 70  | 71  | 72  | 73  | 74  | 75  | 76  | 77  | 78  | 79  | 80  | 81  | 82  | 83  | 84  | 85  | 86  | 87  | 88  | 89  | 90  | 91  | 92  | 93  | 94  | 95  | 96  | 97  | 98  | 99  | 100  |
| 101 | 102 | 103 | 104 | 105 | 106 | 107 | 108 | 109 | 110 | 111 | 112 | 113 | 114 | 115 | 116 | 117 | 118 | 119 | 120 | 121 | 122 | 123 | 124 | 125 | 126 | 127 | 128 | 129 | 130 | 131 | 132 | 133 | 134 | 135 | 136 | 137 | 138 | 139 | 140 | 141 | 142 | 143 | 144 | 145 | 146 | 147 | 148 | 149 | 150 | 151 | 152 | 153 | 154 | 155 | 156 | 157 | 158 | 159 | 160 | 161 | 162 | 163 | 164 | 165 | 166 | 167 | 168 | 169 | 170 | 171 | 172 | 173 | 174 | 175 | 176 | 177 | 178 | 179 | 180 | 181 | 182 | 183 | 184 | 185 | 186 | 187 | 188 | 189 | 190 | 191 | 192 | 193 | 194 | 195 | 196 | 197 | 198 | 199 | 200  |
| 201 | 202 | 203 | 204 | 205 | 206 | 207 | 208 | 209 | 210 | 211 | 212 | 213 | 214 | 215 | 216 | 217 | 218 | 219 | 220 | 221 | 222 | 223 | 224 | 225 | 226 | 227 | 228 | 229 | 230 | 231 | 232 | 233 | 234 | 235 | 236 | 237 | 238 | 239 | 240 | 241 | 242 | 243 | 244 | 245 | 246 | 247 | 248 | 249 | 250 | 251 | 252 | 253 | 254 | 255 | 256 | 257 | 258 | 259 | 260 | 261 | 262 | 263 | 264 | 265 | 266 | 267 | 268 | 269 | 270 | 271 | 272 | 273 | 274 | 275 | 276 | 277 | 278 | 279 | 280 | 281 | 282 | 283 | 284 | 285 | 286 | 287 | 288 | 289 | 290 | 291 | 292 | 293 | 294 | 295 | 296 | 297 | 298 | 299 | 300  |
| 301 | 302 | 303 | 304 | 305 | 306 | 307 | 308 | 309 | 310 | 311 | 312 | 313 | 314 | 315 | 316 | 317 | 318 | 319 | 320 | 321 | 322 | 323 | 324 | 325 | 326 | 327 | 328 | 329 | 330 | 331 | 332 | 333 | 334 | 335 | 336 | 337 | 338 | 339 | 340 | 341 | 342 | 343 | 344 | 345 | 346 | 347 | 348 | 349 | 350 | 351 | 352 | 353 | 354 | 355 | 356 | 357 | 358 | 359 | 360 | 361 | 362 | 363 | 364 | 365 | 366 | 367 | 368 | 369 | 370 | 371 | 372 | 373 | 374 | 375 | 376 | 377 | 378 | 379 | 380 | 381 | 382 | 383 | 384 | 385 | 386 | 387 | 388 | 389 | 390 | 391 | 392 | 393 | 394 | 395 | 396 | 397 | 398 | 399 | 400  |
| 401 | 402 | 403 | 404 | 405 | 406 | 407 | 408 | 409 | 410 | 411 | 412 | 413 | 414 | 415 | 416 | 417 | 418 | 419 | 420 | 421 | 422 | 423 | 424 | 425 | 426 | 427 | 428 | 429 | 430 | 431 | 432 | 433 | 434 | 435 | 436 | 437 | 438 | 439 | 440 | 441 | 442 | 443 | 444 | 445 | 446 | 447 | 448 | 449 | 450 | 451 | 452 | 453 | 454 | 455 | 456 | 457 | 458 | 459 | 460 | 461 | 462 | 463 | 464 | 465 | 466 | 467 | 468 | 469 | 470 | 471 | 472 | 473 | 474 | 475 | 476 | 477 | 478 | 479 | 480 | 481 | 482 | 483 | 484 | 485 | 486 | 487 | 488 | 489 | 490 | 491 | 492 | 493 | 494 | 495 | 496 | 497 | 498 | 499 | 500  |
| 501 | 502 | 503 | 504 | 505 | 506 | 507 | 508 | 509 | 510 | 511 | 512 | 513 | 514 | 515 | 516 | 517 | 518 | 519 | 520 | 521 | 522 | 523 | 524 | 525 | 526 | 527 | 528 | 529 | 530 | 531 | 532 | 533 | 534 | 535 | 536 | 537 | 538 | 539 | 540 | 541 | 542 | 543 | 544 | 545 | 546 | 547 | 548 | 549 | 550 | 551 | 552 | 553 | 554 | 555 | 556 | 557 | 558 | 559 | 560 | 561 | 562 | 563 | 564 | 565 | 566 | 567 | 568 | 569 | 570 | 571 | 572 | 573 | 574 | 575 | 576 | 577 | 578 | 579 | 580 | 581 | 582 | 583 | 584 | 585 | 586 | 587 | 588 | 589 | 590 | 591 | 592 | 593 | 594 | 595 | 596 | 597 | 598 | 599 | 600  |
| 601 | 602 | 603 | 604 | 605 | 606 | 607 | 608 | 609 | 610 | 611 | 612 | 613 | 614 | 615 | 616 | 617 | 618 | 619 | 620 | 621 | 622 | 623 | 624 | 625 | 626 | 627 | 628 | 629 | 630 | 631 | 632 | 633 | 634 | 635 | 636 | 637 | 638 | 639 | 640 | 641 | 642 | 643 | 644 | 645 | 646 | 647 | 648 | 649 | 650 | 651 | 652 | 653 | 654 | 655 | 656 | 657 | 658 | 659 | 660 | 661 | 662 | 663 | 664 | 665 | 666 | 667 | 668 | 669 | 670 | 671 | 672 | 673 | 674 | 675 | 676 | 677 | 678 | 679 | 680 | 681 | 682 | 683 | 684 | 685 | 686 | 687 | 688 | 689 | 690 | 691 | 692 | 693 | 694 | 695 | 696 | 697 | 698 | 699 | 700  |
| 701 | 702 | 703 | 704 | 705 | 706 | 707 | 708 | 709 | 710 | 711 | 712 | 713 | 714 | 715 | 716 | 717 | 718 | 719 | 720 | 721 | 722 | 723 | 724 | 725 | 726 | 727 | 728 | 729 | 730 | 731 | 732 | 733 | 734 | 735 | 736 | 737 | 738 | 739 | 740 | 741 | 742 | 743 | 744 | 745 | 746 | 747 | 748 | 749 | 750 | 751 | 752 | 753 | 754 | 755 | 756 | 757 | 758 | 759 | 760 | 761 | 762 | 763 | 764 | 765 | 766 | 767 | 768 | 769 | 770 | 771 | 772 | 773 | 774 | 775 | 776 | 777 | 778 | 779 | 780 | 781 | 782 | 783 | 784 | 785 | 786 | 787 | 788 | 789 | 790 | 791 | 792 | 793 | 794 | 795 | 796 | 797 | 798 | 799 | 800  |
| 801 | 802 | 803 | 804 | 805 | 806 | 807 | 808 | 809 | 810 | 811 | 812 | 813 | 814 | 815 | 816 | 817 | 818 | 819 | 820 | 821 | 822 | 823 | 824 | 825 | 826 | 827 | 828 | 829 | 830 | 831 | 832 | 833 | 834 | 835 | 836 | 837 | 838 | 839 | 840 | 841 | 842 | 843 | 844 | 845 | 846 | 847 | 848 | 849 | 850 | 851 | 852 | 853 | 854 | 855 | 856 | 857 | 858 | 859 | 860 | 861 | 862 | 863 | 864 | 865 | 866 | 867 | 868 | 869 | 870 | 871 | 872 | 873 | 874 | 875 | 876 | 877 | 878 | 879 | 880 | 881 | 882 | 883 | 884 | 885 | 886 | 887 | 888 | 889 | 890 | 891 | 892 | 893 | 894 | 895 | 896 | 897 | 898 | 899 | 900  |
| 901 | 902 | 903 | 904 | 905 | 906 | 907 | 908 | 909 | 910 | 911 | 912 | 913 | 914 | 915 | 916 | 917 | 918 | 919 | 920 | 921 | 922 | 923 | 924 | 925 | 926 | 927 | 928 | 929 | 930 | 931 | 932 | 933 | 934 | 935 | 936 | 937 | 938 | 939 | 940 | 941 | 942 | 943 | 944 | 945 | 946 | 947 | 948 | 949 | 950 | 951 | 952 | 953 | 954 | 955 | 956 | 957 | 958 | 959 | 960 | 961 | 962 | 963 | 964 | 965 | 966 | 967 | 968 | 969 | 970 | 971 | 972 | 973 | 974 | 975 | 976 | 977 | 978 | 979 | 980 | 981 | 982 | 983 | 984 | 985 | 986 | 987 | 988 | 989 | 990 | 991 | 992 | 993 | 994 | 995 | 996 | 997 | 998 | 999 | 1000 |



## Resultado do Estudo Exploratório em Cervejarias instaladas no Brasil



### Estudo Exploratório em Cervejarias instaladas no Brasil

Perguntas Respostas 51

51 respostas



Não está aceitando respostas ☐

#### Mensagem para os participantes

Este formulário não aceita mais respostas

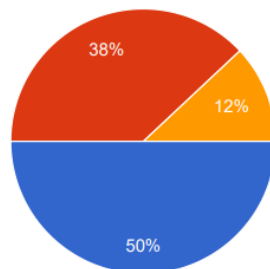
Resumo

Pergunta

Individual

1. Qual a dimensão do faturamento anual da empresa segundo os itens abaixo do BNDES antes de 2019?

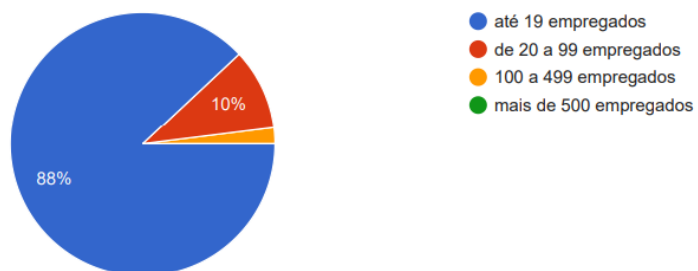
50 respostas



- Microempresa – Menor ou igual R\$ 360 mil
- Pequena Empresa – Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
- Média Empresa – Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
- Grande Empresa – Maior que R\$ 300 milhões.

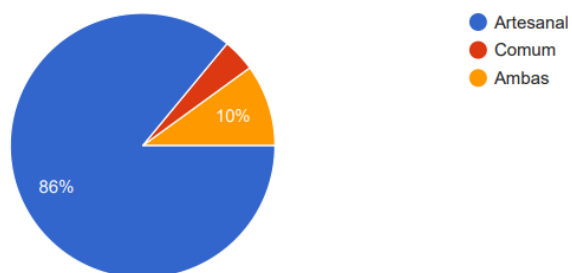
## 2. Quantos funcionários a empresa possuía em 2019?

50 respostas



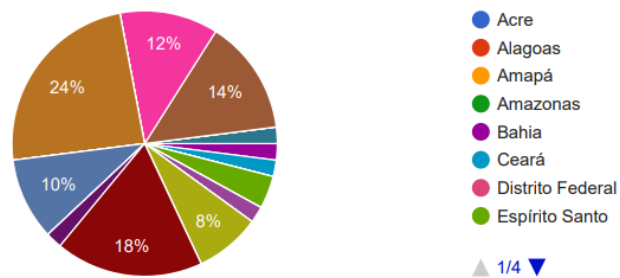
## 3. Qual o estilo de cerveja produzida?

50 respostas



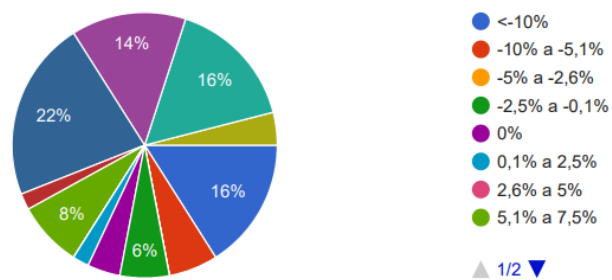
#### 4. Qual o Estado está localizada sua empresa?

50 respostas



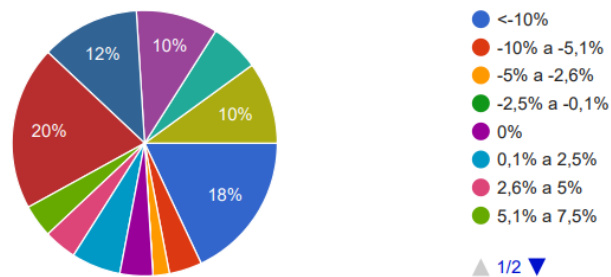
#### 5. Em qual faixa se enquadra o % do EBITDA em relação à Receita Bruta\* da empresa no ano de 2019?

50 respostas



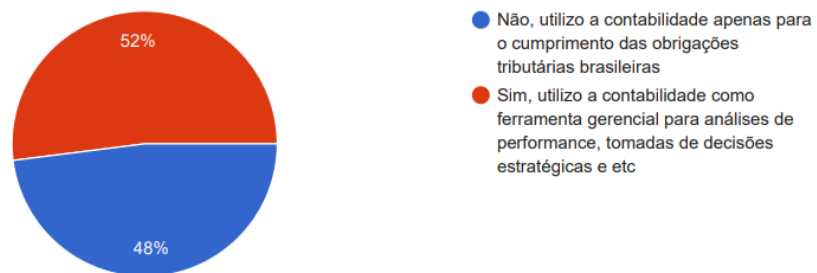
6. Em qual faixa se enquadra o % do EBITDA em relação à Receita Bruta\* da empresa o ano de 2018 (antes da pandemia)?

50 respostas



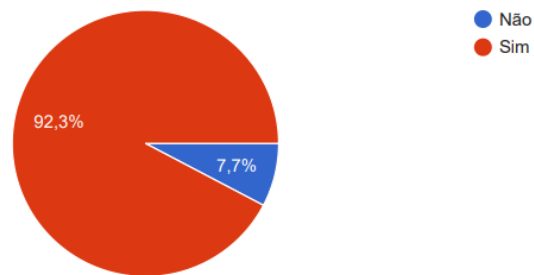
7. Utiliza a contabilidade como ferramenta de análise de performance e para decisões estratégicas?

50 respostas



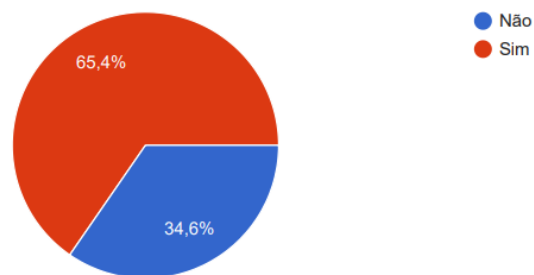
8. Possui controles de custos separados por atividade e produto?

26 respostas



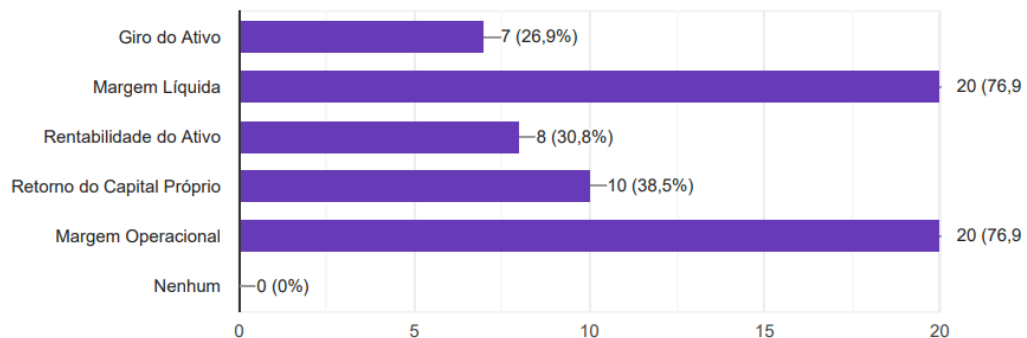
9. Possui planejamento orçamentário por atividade e produto?

26 respostas



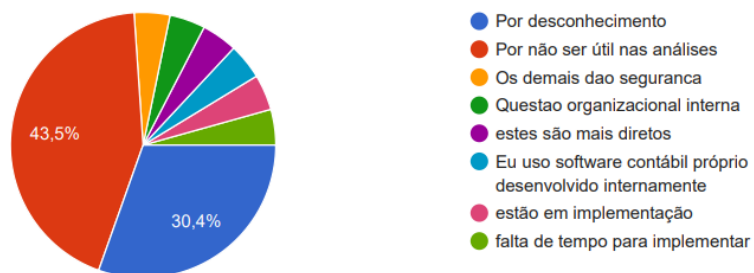
10. Quais são os Indicadores Econômicos de Rentabilidade utilizados na análise dos resultados da contabilidade gerencial na sua empresa?

26 respostas



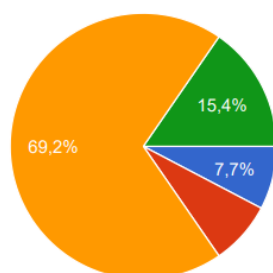
10.1. Porque alguns dos indicadores (mencionados na questão anterior) não são utilizados por sua empresa?

23 respostas



### 11. Quais são os Indicadores Financeiros de Endividamento utilizados, caso aplicável?

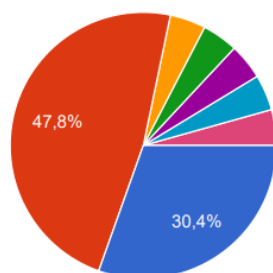
26 respostas



- Quantidade da Dívida: índice que verifica se a empresa utiliza mais recursos de terceiros do que dos prop...
- Qualidade da Dívida: índice que avalia a relação entre as dívidas de curto e longo prazo.
- Grau de Endividamento: índice que avalia a relação entre o total das dívidas e Patrimônio Líquido.
- Nenhum

### 11.1. Porque alguns dos indicadores (mencionados na questão anterior) não são utilizados por sua empresa?

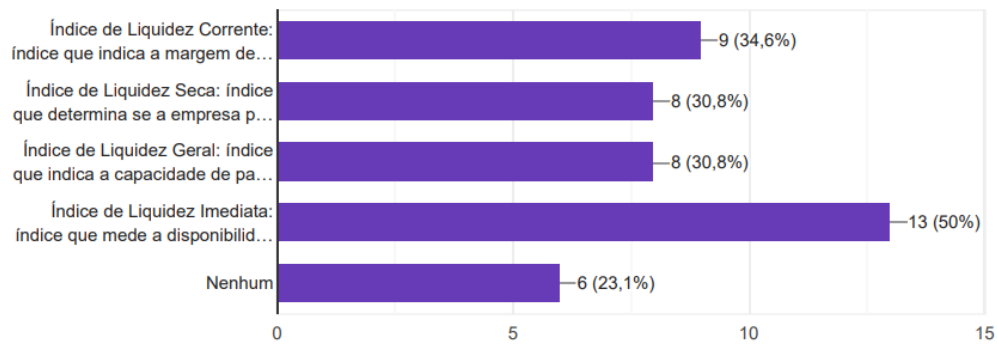
23 respostas



- Por desconhecimento
- Por não ser útil nas análises
- Por nao haver divida contraida
- Eu uso software contábil próprio desenvolvido internamente
- Analisamos tambem o grau de individamento
- Na verdade utilizo todos, mas só permitiu marcar um
- por falta de tempo

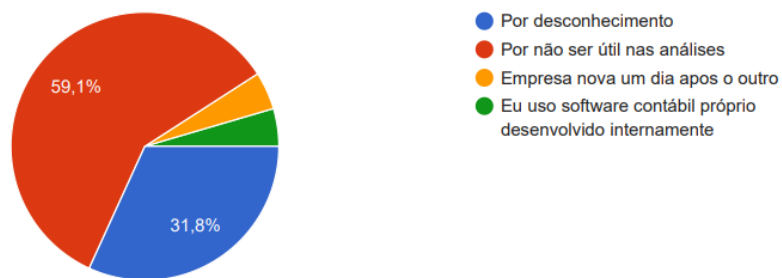
## 12. Quais são os Indicadores Financeiros de Liquidez utilizados, caso aplicável?

26 respostas



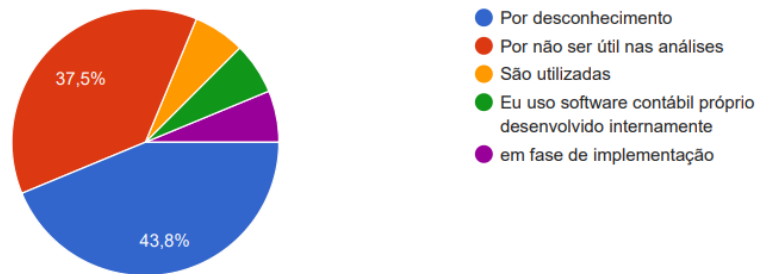
## 12.1. Porque alguns dos indicadores (mencionados na questão anterior) não são utilizados por sua empresa?

22 respostas

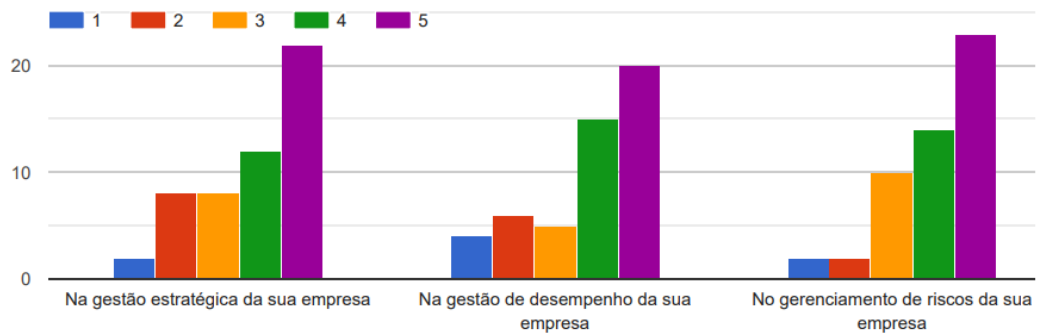


13.1. Porque alguns dos indicadores (mencionados na questão anterior) não são utilizados por sua empresa?

16 respostas



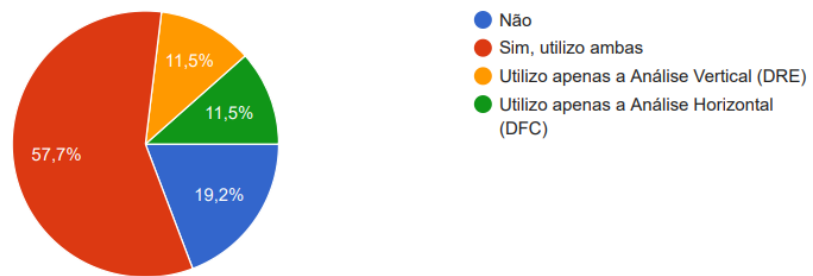
14. Em uma escala de 1 à 5, onde 1 é “pouco útil” e 5 “muito útil”, qual o grau de utilidade das informações contábeis gerenciais?



Obrigada pela sua participação!

### 13. Realiza Análise Vertical\* na DRE e Análise Horizontal\*\* no Fluxo de Caixa

26 respostas



# Demonstração Financeira 2018 - Mestre Cervejeiro - Leblon

Nasajon Sistemas

Contábil Sql

Lima & Silva Auditores Associados LTDA

EMPORIO SALLES E TEIXEIRA LTDA EPP

15/02/2019 10:27:59

Folha 2 de 2

## Balanço Patrimonial Encerrado no período de 31 de Dezembro de 2018

|                                 |             |              |
|---------------------------------|-------------|--------------|
| BRADESCO                        | 36.910,44 C |              |
|                                 | -----       | 36.910,44 C  |
|                                 |             | -----        |
|                                 |             | 36.910,44 C  |
|                                 |             | -----        |
|                                 |             | 36.910,44 C  |
| PATRIMÔNIO LÍQUIDO              |             |              |
| CAPITAL SOCIAL                  |             |              |
| INTEGRALIZADO                   |             |              |
| RENATO MEDEIROS SANTOS SALLES   | 50.000,00 C |              |
| FIDIAS AUGUSTO MACHADO TEIXEIRA | 50.000,00 C |              |
|                                 | -----       | 100.000,00 C |
|                                 |             | -----        |
|                                 |             | 100.000,00 C |
| LUCROS E PREJUÍZOS ACUMULADOS   |             |              |
| LUCROS E PREJUÍZOS ACUMULADOS   |             |              |
| LUCROS E PREJUÍZOS DO EXERCÍCIO | 31.666,57 D |              |
| LUCROS E PREJUÍZOS ACUMULADOS   | 45.340,79 D |              |
|                                 | -----       | 77.007,36 D  |
|                                 |             | -----        |
|                                 |             | 77.007,36 D  |
|                                 |             | -----        |
|                                 |             | 22.992,64 C  |
| Total Geral do Passivo          |             | 80.945,70 C  |

Reconhecemos a exatidão do presente Balanço Patrimonial somando no Ativo e no Passivo OITENTA MIL, NOVECENTOS E QUARENTA E CINCO REAIS E SETENTA CENTAVOS de acordo com a documentação fornecida pela empresa.

Rio de Janeiro, 31 de Dezembro de 2018

Renato Medeiro Santos Salles  
Sócio Administrador - CPF: 828.714.852-91

Janaína de Souza Lima  
Contador - CRC - 099453-01  
CPF : 078.313.807-52

## EMPORIO SALLES E TEIXEIRA LTDA EPP

15/02/2019 10:30:08

Folha 1 de 1

## Demonstração do Resultado

### Encerrado em 31 de Dezembro de 2018

|                                         |             |             |
|-----------------------------------------|-------------|-------------|
| RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA             |             | 510.026,28C |
| CUSTOS                                  |             |             |
| CUSTO DA MERCADORIA REVENDIDA           | 243.054,67D |             |
| FRETES E CARRETOS                       | 5.525,72D   |             |
| GÁS                                     | 297,60D     |             |
| MATERIAL DE USO E CONSUMO               | 6.083,73D   |             |
| CUSTOS COM ENTREGA DE MERCADORIA        | 2.418,32D   |             |
|                                         |             | 257.380,04D |
| LUCRO OPERACIONAL BRUTO                 |             | 252.646,24C |
| DESPESAS                                |             |             |
| SALÁRIOS                                | 14.568,92D  |             |
| HORAS EXTRAS                            | 2.360,06D   |             |
| ADICIONAL NOTURNO                       | 525,53D     |             |
| VALE TRANSPORTE                         | 1.388,43D   |             |
| ALIMENTAÇÃO                             | 4.254,76D   |             |
| ASSISTÊNCIA MÉDICA                      | 9.868,33D   |             |
| FÉRIAS                                  | 653,09D     |             |
| 13º. SALÁRIO                            | 1.412,64D   |             |
| PREVIDÊNCIA SOCIAL                      | 49,60D      |             |
| FGTS                                    | 1.526,65D   |             |
| LUZ                                     | 18.512,60D  |             |
| TELEFONE / INTERNET                     | 9.108,92D   |             |
| ALUGUEL                                 | 96.635,97D  |             |
| CONSERVAÇÃO E MANUTENÇÃO                | 944,80D     |             |
| MANUTENÇÃO DE SOFTWARE E COMPUTADORES   | 522,00D     |             |
| SERVIÇOS DE CONTABILIDADE               | 17.698,00D  |             |
| ALUGUEL DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS      | 2.894,00D   |             |
| SEGUROS                                 | 685,80D     |             |
| SERVIÇOS GRÁFICOS                       | 1.225,50D   |             |
| PROPAGANDA E PUBLICIDADE                | 16.869,23D  |             |
| DESPESAS COM CARTÃO DE CRÉDITO          | 10.319,82D  |             |
| DESPESAS DE DEPRECIAÇÃO                 | 1.506,36D   |             |
| COLETA DE RESÍDUOS                      | 1.835,50D   |             |
| DESPESAS COM ROYALTIES                  | 17.402,59D  |             |
| DESPESAS COM ORGANIZAÇÃO E REALIZAÇÃO D | 1.121,64D   |             |
| DESPESAS BANCÁRIAS                      | 1.237,15D   |             |
| JUROS BANCÁRIOS                         | 22.376,93D  |             |
| IOF                                     | 510,94D     |             |
| JUROS PASSIVOS                          | 644,05D     |             |
| OUTROS IMPOSTOS E TAXAS                 | 420,75D     |             |
| ANUIDADE E TARIFAS DE CARTÃO            | 255,42D     |             |
| SIMPLES NACIONAL                        | 25.013,27D  |             |
|                                         |             | 284.349,25D |
| PREJUÍZO OPERACIONAL LÍQUIDO            |             | 31.703,01D  |
| NÃO OPERACIONAIS                        |             |             |
| BONIFICAÇÕES E DOAÇÕES                  | 36,44C      |             |
|                                         |             | 36,44C      |
| PREJUÍZO LÍQUIDO DO PERÍODO             |             | 31.666,57D  |

Rio de Janeiro, 31 de Dezembro de 2018

Renato Medeiros Santos Salles  
Sócio Administrador - CPF: 828.714.852-91

Janaína de Souza Lima  
Contador - CRC - 099453-01  
CPF : 078.313.807-52

## Demonstração Financeira 2019 - Mestre Cervejeiro - Leblon

Balanço Patrimonial  
EMPÓRIO SALLES E TEIXEIRA LTDA  
28.366.596/0001-67

Período: 01/2020 à 04/2020

| Descrição                                                      | Nota Explicativa | 04/2020           | 2019              |
|----------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| <b>ATIVO</b>                                                   |                  | <b>88.384,46D</b> | <b>75.133,49D</b> |
| CIRCULANTE                                                     |                  | 20.030,91D        | 12.004,06D        |
| DISPONIBILIDADES                                               |                  | 0,00C             | 1.583,78D         |
| BANCOS                                                         |                  | 0,00D             | 1.583,78D         |
| Banco Bradesco S.A.                                            |                  | 0,00D             | 1.583,78D         |
| ESTOQUES                                                       |                  | 18.864,27D        | 9.253,64D         |
| ESTOQUE DE SERVIÇOS E MATERIAIS                                |                  | 18.864,27D        | 9.253,64D         |
| Estoque de Mercadorias para revenda                            | 5                | 18.864,27D        | 9.253,64D         |
| CRÉDITOS                                                       |                  | 1.166,64D         | 1.166,64D         |
| IMPOSTOS A RECUPERAR                                           |                  | 1.166,64D         | 1.166,64D         |
| IRRF a Recuperar                                               | 6                | 1.166,64D         | 1.166,64D         |
| <b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>                                    |                  | <b>68.353,55D</b> | <b>63.129,43D</b> |
| REALIZÁVEL A LONGO PRAZO                                       |                  | 57.086,31D        | 51.086,31D        |
| CRÉDITOS COM PESSOAS LIGADAS                                   |                  | 57.086,31D        | 51.086,31D        |
| Créditos com Pessoas Ligadas - FÍSICAS                         | 7                | 57.086,31D        | 51.086,31D        |
| IMOBILIZADO                                                    |                  | 11.267,24D        | 12.043,12D        |
| MÓVEIS E UTENSÍLIOS                                            | 8                | 5.095,10D         | 5.095,10D         |
| Móveis, Utensílios e Instalações Comerciais                    | 8                | 5.095,10D         | 5.095,10D         |
| MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS                                        | 8                | 9.090,30D         | 9.090,30D         |
| Máquinas e Equipamentos                                        | 8                | 9.090,30D         | 9.090,30D         |
| OUTRAS IMOBILIZAÇÕES                                           | 8                | 525,00D           | 525,00D           |
| Bens em Comodato                                               | 8                | 525,00D           | 525,00D           |
| (-) DEPRECIAÇÕES                                               | 8                | 3.443,16C         | 2.667,28C         |
| (-) Depreciação de Móveis, Utensílios e Instalações Comerciais | 8                | 1.019,04C         | 849,20C           |
| (-) Depreciação de máquinas e equipamentos                     | 8                | 2.424,12C         | 1.818,08C         |
| <b>PASSIVO</b>                                                 |                  | <b>88.384,46C</b> | <b>75.133,49C</b> |
| CIRCULANTE                                                     |                  | 99.608,38C        | 42.376,54C        |
| OBRIGAÇÕES DE CURTO PRAZO                                      |                  | 99.608,38C        | 42.376,54C        |
| FORNECEDORES                                                   |                  | 97.430,78C        | 36.216,54C        |
| Fornecedores                                                   | 9                | 25.126,29C        | 5.558,84C         |
| Adiantamentos de Clientes                                      | 10               | 72.304,49C        | 30.657,70C        |

| Descrição                                          | Nota Explicativa | 04/2020     | 2019        |
|----------------------------------------------------|------------------|-------------|-------------|
| EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS DE CURTO PRAZO        | 11               | 550,44C     | 0,00C       |
| Cheque Especial - Saldo Negativo em Conta Corrente |                  | 550,44C     | 0,00C       |
| IMPOSTOS A RECOLHER                                |                  | 1.268,13C   | 2.824,63C   |
| Simples a Recolher                                 |                  | 1.268,13C   | 2.824,63C   |
| FGTS A RECOLHER                                    |                  | 0,00C       | 180,82C     |
| FGTS a Recolher                                    |                  | 0,00C       | 180,82C     |
| CONTRIBUIÇÕES TRIBUTÁRIAS DIVERSAS                 |                  | 359,03C     | 265,50C     |
| INSS a Recolher                                    |                  | 359,03C     | 265,50C     |
| SALÁRIOS A PAGAR                                   |                  | 0,00C       | 2.889,05C   |
| Salários a Pagar                                   |                  | 0,00C       | 1.382,90C   |
| Férias a Pagar                                     |                  | 0,00C       | 1.506,15C   |
| NÃO-CIRCULANTE                                     |                  | 35.701,34C  | 0,00C       |
| OBRIGAÇÕES A LONGO PRAZO                           |                  | 35.701,34C  | 0,00C       |
| EMPRÉSTIMOS A PESSOAS LIGADAS                      |                  | 35.701,34C  | 0,00C       |
| Créditos com Pessoas Ligadas (Físicas/Jurídicas)   | 12               | 35.701,34C  | 0,00C       |
| PATRIMÔNIO LÍQUIDO                                 |                  | 46.871,26D  | 32.756,95C  |
| CAPITAL SOCIAL                                     |                  | 108.800,00C | 100.000,00C |
| CAPITAL REALIZADO                                  | 13               | 108.800,00C | 100.000,00C |
| Capital Social Realizado no País                   | 13               | 108.800,00C | 100.000,00C |
| OUTRAS CONTAS                                      |                  | 67.243,05D  | 67.243,05D  |
| (-) PREJUÍZOS ACUMULADOS                           |                  | 67.243,05D  | 67.243,05D  |
| (-) Prejuízos Acumulados                           |                  | 67.243,05D  | 67.243,05D  |
| Resultado do Período                               |                  | 88.428,21D  | 0,00C       |

Sócio-Administrador  
RENATO MEDEIROS SANTOS SALLES  
CPF 828.714.852-91



Paloma Letícia Grubba  
Contadora Responsável  
CRC PR-064599/O-6  
CPF 08575457950

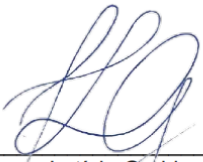
D.R.E  
EMPORIO SALLES E TEIXEIRA LTDA  
28.366.596/0001-67

Período: 01/2020 à 04/2020

| DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO                               |                  |            |             |
|----------------------------------------------------------------------|------------------|------------|-------------|
|                                                                      | Nota Explicativa | 04/2020    | 2019        |
| RECEITA OPERACIONAL BRUTA                                            |                  | 91.789,66  | 648.862,21  |
| VENDA DE MERCADORIAS                                                 |                  | 91.789,66  | 648.862,21  |
| Venda de Mercadorias - Mercado Interno                               |                  | 91.789,66  | 648.862,21  |
| (-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA                                        |                  | -4.818,57  | -37.210,28  |
| (-) Vendas Canceladas, Devoluções e Descontos Incondicionais         |                  | 0,00       | -552,00     |
| (-) Simples Nacional                                                 |                  | -4.818,57  | -36.632,14  |
| (-) ICMS                                                             |                  | 0,00       | -26,14      |
| RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA                                          | 14               | 86.971,09  | 611.651,93  |
| (-) CUSTOS DAS VENDAS                                                | 15               | -83.098,56 | -337.175,42 |
| (-) Custo das Mercadorias Vendidas                                   |                  | -83.098,56 | -337.175,42 |
| (-) DESPESAS                                                         | 16               | -92.947,24 | -251.793,67 |
| DESPESAS OPERACIONAIS                                                |                  | -5.106,73  | -34.967,72  |
| Ordenados, Salários Gratificações e Outras Remunerações a Empregados |                  | -2.623,66  | -16.037,61  |
| Encargos Sociais - FGTS                                              |                  | -1.566,01  | -1.813,96   |
| Horas extras                                                         |                  | 0,00       | -1.474,27   |
| Vale Refeição / Alimentação                                          |                  | -221,61    | -3.995,64   |
| Vale Transporte                                                      |                  | -22,54     | -1.073,86   |
| 13º Salário                                                          |                  | -264,78    | -1.328,90   |
| Férias                                                               |                  | -327,13    | -2.793,16   |
| Outras Despesas Operacionais                                         |                  | -81,00     | -5.979,17   |
| Contribuição Sindical                                                |                  | 0,00       | -218,79     |
| Condução, Veículo de Aluguel e Taxi                                  |                  | 0,00       | -252,36     |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS                                             |                  | -87.840,51 | -216.825,95 |
| Aluguel de máquinas e equipamentos                                   |                  | 0,00       | -1.632,00   |
| Aluguel e condomínio de imóveis                                      |                  | -29.700,43 | -102.732,07 |
| Propaganda, Publicidade e Patrocínio                                 |                  | -2.419,61  | -12.359,62  |
| Energia Elétrica                                                     |                  | -7.037,03  | -19.724,29  |

|                                                      | Nota Explicativa | 04/2020    | 2019       |
|------------------------------------------------------|------------------|------------|------------|
| Telefone e Internet                                  |                  | -2.701,39  | -9.251,53  |
| Encargos de Depreciação e Amortização                |                  | -775,88    | -1.820,04  |
| Prestação de Serviço Pessoa Jurídica                 |                  | -21.605,66 | -20.864,24 |
| Prestação de Serviço Pessoa Física                   |                  | -3.724,92  | -1.984,00  |
| Materiais de Consumo                                 |                  | -11.454,09 | -6.974,28  |
| Materiais de Escritório                              |                  | -78,00     | -360,53    |
| Serviços e Materiais de Limpeza                      |                  | -259,34    | -1.320,54  |
| Outras Taxas e Contribuições                         |                  | -101,44    | -653,11    |
| Multas (trânsito, declarações em atraso, ambientais) |                  | 0,00       | -138,46    |
| Royalties e Assistência Técnica - PAÍS               |                  | -4.857,34  | -20.188,84 |
| Manutenção de instalações e equipamentos             |                  | 0,00       | -158,00    |
| Sistemas de Pagamentos (Paypal, MOIP, Pagseguro)     |                  | -39,00     | 0,00       |
| Motoboy, Fretes e Carretos                           |                  | -777,59    | -7.578,25  |
| Serviços de Software (pagamentos periódicos)         |                  | -950,00    | -1.427,33  |
| Serviços Contábeis                                   |                  | -1.220,36  | -7.436,90  |
| Alimentação                                          |                  | -138,43    | -221,92    |
| OUTRAS RECEITAS                                      |                  | 4.545,58   | 815,18     |
| Outras Receitas                                      |                  | 4.545,58   | 815,18     |
| RESULTADO FINANCEIRO                                 | 17               | -3.953,08  | -12.264,53 |
| RECEITAS FINANCEIRAS                                 |                  | 0,00       | 2.365,82   |
| Receitas com Descontos Obtidos                       |                  | 0,00       | 2.365,82   |
| DESPESAS FINANCEIRAS                                 |                  | -3.953,08  | -14.630,35 |
| (-) Multas e Juros Pagos                             |                  | -3.085,97  | -3.393,73  |
| (-) Despesas bancárias                               |                  | -530,38    | -10.910,89 |
| (-) IOF                                              |                  | -265,87    | -313,65    |
| (-) Multas e Juros sobre impostos em atraso          |                  | -70,86     | -12,08     |
| RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO                       |                  | -88.482,21 | 11.233,49  |

Sócio-Administrador  
**RENATO MEDEIROS SANTOS SALLES**  
 CPF 828.714.852-91



Paloma Letícia Grubba  
 Contadora Responsável  
 CRC PR-064599/O-6  
 CPF 02555455650