

Análise Custo-Volume-Lucro: Estudo de Caso em uma Microempresa de Confeccões

Iana Leticia Santos de Lima - UFAL - iana.leticia@feac.ufal.br
Isabele Cavalcante dos Santos - UFAL - cisabele213@gmail.com
Valdemir da Silva - UFAL - valdemir.silva@feac.ufal.br
Carlos Everaldo Silva da Costa - UFAL - carloseveraldo@gmail.com
Alexandra Maria Rios Cabral - UFAL - alexandra.cabral@feac.ufal.br

Divisão Contabilidade – Tema 1 – Contabilidade Gerencial, Rotinas Trabalhistas e Previdência

RESUMO

A Análise CVL desempenha um papel fundamental na gestão de pequenos empreendimentos ao auxiliar a sua continuidade. Desse modo, o presente estudo tem o objetivo de verificar a aplicação da Análise de Custo-Volume-Lucro em uma microempresa que fabrica confeccões na cidade de Maceió/AL no período de novembro de 2019 a maio de 2020, utilizando-se das técnicas de margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança. O estudo classifica-se como descritivo, com abordagem qualitativa e o método estudo de caso. Em relação aos resultados, foi possível obter, para cada produto, a margem de contribuição unitária e total, o volume mínimo de vendas necessário para que não se obtenha prejuízo (ponto de equilíbrio) e a margem de segurança. Ainda, de acordo com os dados levantados para aplicar a Análise Custo-Volume-Lucro, foi mostrada a demonstração do resultado do exercício mensal, evidenciando os volumes mínimos de venda e de margem de contribuição total necessários para a cobertura de todos os gastos fixos mensais. A contribuição desta pesquisa consiste no fato de revelar a possibilidade de aplicar as suposições teóricas da análise Custo-Volume-Lucro em uma microempresa do ramo de confeccões, trazendo, portanto, informações benéficas a sua gestão.

Palavras-chave: Microempresas; Análise custo-volume-lucro; Gestão; Confeccões.

ABSTRACT

CVL Analysis plays a key role in the management of small enterprises by helping them to continue. Thus, this study aims to verify the application of the Cost-Volume-Profit Analysis in a micro enterprise that manufactures clothing in the city of Maceió/AL in the period of November 2019 to May 2020, using the techniques of contribution margin, balance point and safety margin. The study is classified as descriptive, with qualitative approach and the method case study. Regarding the results, it was possible to obtain, for each product, the unit and total contribution margin, the minimum volume of sales necessary to avoid losses (break-even point) and the safety margin. Also, according to the data collected to apply the Cost-Volume-Profit Analysis, the monthly income statement was shown, showing the minimum sales volumes and total contribution margin necessary to cover all the monthly fixed expenses. The contribution of this research consists in the fact that it reveals the possibility of applying the theoretical assumptions of the cost-volume-profit analysis in a micro company in the apparel industry, thus bringing beneficial information to its management.

Keywords: Microenterprises; Cost-Volume-Profit; Analysis; Management; Clothing.

INTRODUÇÃO

A competitividade acirrada aliada às exigências impostas pelo mercado faz com que as empresas busquem atualizações por meio de informações precisas e confiáveis que possam auxiliar o processo decisório de forma eficiente, a fim de que essas instituições tenham a sua sobrevivência assegurada.

Apesar da representatividade que as microempresas exercem na economia, dados do SEBRAE (2018) revelam que, das 6,4 milhões de empresas existentes, 99% são micro e pequenas empresas e essas enfrentam dificuldades para sobreviverem econômica e financeiramente diante desse cenário acirrado. Algumas das causas dessa dificuldade para sobreviver são desconhecimento e falta de recursos, atitude dos proprietários ou por não considerarem a relação custo-benefício (VOGEL; WOOD JR., 2012).

Barreto e Antonovz (2017) apontam a deficiência na gestão empresarial, incluindo a falta de gestão adequada de custos, como um dos motivos que ocasionam o encerramento precoce de algumas micro e pequenas empresas. Além disso, os autores acrescentam que o empresário, muitas vezes, negligencia as ferramentas de gestão de custos, por gerir sozinho o negócio e deparar-se com inúmeras demandas mercadológicas e organizacionais.

Nesse contexto, Callado, Callado e Miranda (2003), aludiram que um sistema de custos atualizado e apropriado aos objetivos da empresa serve de base para a administração tomar decisões assertivas, quanto à alocação dos recursos disponíveis, de forma que os resultados da organização sejam otimizados.

Por outro lado, Campos, Santos e Cerqueira Júnior (2004) mostram que a ausência de métodos de custeios nas microempresas influi na descontinuidade desses empreendimentos, pois o mercado em que estão inseridas requer um conhecimento seguro dos custos, com o intuito de que a análise do preço final do produto seja feita de forma consciente.

Diante dessa necessidade, a gestão de custos constitui uma atividade essencial para a continuidade das microempresas. Apoiado nessa visão, Wernke (2019) cita que, entre as diversas ferramentas gerenciais da área de custos que podem ser aplicadas à gestão de uma empresa, a Análise Custo-Volume-Lucro se destaca como uma das principais, uma vez que essa ferramenta auxilia os processos de planejamento, gerenciamento e controle das atividades operacionais, desempenhando, assim, um papel fundamental para gestão (SOUZA; SCHNORR; FERREIRA, 2011).

Ainda que os pequenos negócios desempenhem um papel econômico relevante para o governo e para a sociedade, esses ainda permanecem em um contexto relativamente pouco explorado quanto às práticas de contabilidade de custos e/ou gerencial. Diante dessa carência informacional, este estudo, torna-se relevante pelo fato de dispender esforços práticos, visando auxiliar o uso e a aplicação da análise CVL, tornando-a, assim, acessível a informações antes restritas ou desconhecidas.

Com isso, depreende-se que a justificativa prática e social desta pesquisa fomenta as práticas de boa gestão de custos nas pequenas empresas, contribuindo para que estas apresentem melhor desempenho financeiro e sejam mais competitivas frente ao mercado no qual estejam inseridas. Academicamente, além de agregar conhecimento aos pesquisadores diretamente envolvidos, busca-se ampliar os estudos científicos e somar novas discussões às literaturas referentes à gestão de custos, lançando uma discussão teórico-prática e motivadora no sentido sustentar a longevidade dos pequenos empresários.

Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo verificar a aplicação da Análise de Custo-Volume-Lucro em uma microempresa que fabrica confecções na cidade de Maceió/AL, utilizando-se das técnicas de margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança a fim de auxiliar o gestor na tomada de decisão organizacional.

No que se refere à estrutura, o presente estudo se apresenta em cinco seções. Na primeira seção está exposta a presente introdução, na qual o tema é contextualizado e o objetivo da pesquisa é proposto. A segunda seção apresenta o desenvolvimento, abordando a fundamentação teórica da pesquisa. Em seguida, na terceira seção apresenta-se a metodologia adotada no desenvolvimento do estudo. Posteriormente, é feita a apresentação e análise dos dados na quarta seção. Por último, têm-se as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico será exposto o resultado da pesquisa bibliográfica, para embasá-lo serão abordados os temas: Custos de produção, análise CVL, margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança.

Custos de produção e seus propósitos

Para Andrade et al. (2012, p. 4), “a contabilidade de custos e o sistema de controle de custos constituem ferramentas importantes para a administração e tomada de decisão em qualquer ramo de negócio”. Corroborando com esse entendimento, Richartz e Borgert (2014) reforçam que a análise dos custos de produção é decisiva para melhorar o gerenciamento das empresas, bem como para compreender o comportamento dos seus custos.

Alinhados a essa percepção, Garrison, Noreen e Brewer (2013) anunciam que o termo custo é classificado de acordo com a necessidade de informação da empresa, apresentando-se de diferentes maneiras.

Considerando esse cenário de custos para diferentes propósitos, Atkinson *et al.* (2011) e Martins e Rocha (2015) reforçam, para compreensão dos gastos utilizados na produção, a necessidade de entender qual é o objetivo da informação que se pretende buscar, uma vez que, segundo Hansen e Mowen (2001), o significado do custo do produto depende do objetivo gerencial a ser atendido. Assim sendo, a classificação adotada para os custos vai depender da finalidade para a qual os custos devem ser apurados.

Considerando a perspectiva decisória, Martins e Rocha (2015) manifestam que os custos apresentam comportamentos em relação aos níveis de produção e, nessa visão, são classificados em fixos e variáveis (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2004; GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013; WERNKE, 2019).

O nível de custos fixos evidencia a capacidade instalada, a estrutura física que a empresa possui para produzir (WERNKE, 2019; SILVA *et al.*, 2007; MEDEIROS; COSTA E SILVA, 2005).

Nessa perspectiva estrutural, Hansen e Mowen (2001) e Horngren, Datar e Foster (2004) apontam que o comportamento do valor total dos custos fixos não oscila dentro de uma faixa relevante enquanto o nível de produção ou do direcionador de atividades varia.

Considerando esse cenário comportamental, Viceconti e Neves (2018) e Martins e Rocha (2015) defendem que os custos fixos são os gastos consumido no processo cujos valores totais são os mesmos, qualquer que seja o volume da produção da empresa.

Por outro lado, existem os custos de produção cujo valor total consumido reage diretamente aos diversos níveis de produção (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013). Emerge desse comportamento a natureza dos custos variáveis cujo valor total consumido ou aplicado na produção varia conforme o volume de produção (WERNKE, 2019).

A literatura especializada em custos inclina em afirmar que o custo variável varia, no total, em proporção direta a mudanças no nível de atividade, considerando, para isso, determinado intervalo de tempo (MARTINS; ROCHA, 2015; ATKINSON *et al.*, 2011;

GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013; HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2004; HANSEN; MOWEN, 2001).

Ademais, Martins e Rocha (2015) evidenciam que não se podem citar exemplos “definitivos e indiscutíveis” de custos variáveis, visto que cada situação deve ser observada conforme as circunstâncias específicas.

Paralela ou posteriormente aos níveis de produção, existem os de vendas de bens e serviços. Para esses níveis de receitas, surgem, no campo da administração, as despesas fixas e variáveis. As despesas fixas são gastos administrativos cujos montantes teoricamente se mantêm inalterados, independentemente do volume de bens serviços vendidos dentro de certos limites (IUDÍCIBUS, 2020; MARQUES *et al.*, 2014). Por outro lado, as despesas variáveis representam o consumo de recursos cujo valor total segue a inclinação dos volumes de receitas (IUDÍCIBUS, 2020; MARQUES *et al.*, 2014).

Discutidas as visões conceituais apresentadas na literatura acadêmica e científica para as classificações dos recursos utilizados nos processos, abordam-se, na seção seguinte, os aspectos teóricos e práticos que motivam a aplicação da Análise de Custo-Volume-Lucro.

Análise de custo-volume-lucro como instrumento de auxílio para a gestão

O estudo da Análise Custo-Volume-Lucro (CVL), com expressivo destaque na literatura e nas pesquisas referentes à Contabilidade de Custos e/ou Contabilidade Gerencial, tem a sua fundamentação teórica amparada pelo custeio variável e utilização da margem de contribuição (MARTINS, 2018; GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013, ATKINSON *et al.*, 2011). De acordo com Navaneetha *et al.* (2017), a operacionalização dessa prática gerencial abrange os seguintes fatores: custos, preço de venda, volume de produção e volume de venda.

Considerando esses fatores, a análise CVL mostra como os lucros e os custos se comportam enquanto ocorrem mudanças nos volumes (SHIM; SIEGEL; SHIM, 2011). Corroborando com essa relação, Katz e Green (2018) e Abdullahi (2017) reforçam que a Análise CVL busca compreender os efeitos nos lucros decorrentes de mudanças nos custos variáveis, custos fixos e receitas.

Ao estudar as relações entre esses fatores e seus efeitos nos resultados, as gestões das empresas que estão iniciando as suas atividades ou enfrentando dificuldades econômicas e financeiras obterão informações úteis, tornando-se capazes de conduzir o planejamento de curto prazo e tomarem decisões menos intuitivas (NDALIMAN; BALA, 2007).

A análise de Custo-Volume-Lucro (CVL), conforme Souza, Schnnor e Fereira (2011), é conceituada como uma análise sistêmica das relações entre preços de venda, volumes de produção e de venda, custos, despesas e lucros. Maher (2001) destaca a capacidade dessa ferramenta em auxiliar os gestores em relação a questões financeiras, econômicas e patrimoniais.

Entretanto, é necessário compreender que a análise de CVL possui suas limitações. Nesse aspecto Bruni e Famá (2003) se referem a um fator limitante: a existência de custos mistos, nos quais há dificuldade na separação objetiva da parcela fixa e variável. Também, Maher (2001) menciona outras limitações de acordo com o volume de produção, como o fato de os custos fixos não se alterarem dentro de uma faixa específica, as receitas totais serem lineares para um determinado intervalo e os custos variáveis se alterarem proporcionalmente com o volume de produção.

Nesse aspecto, geralmente a literatura sobre gestão de custos trata da análise de CVL abordando sobre o ponto de equilíbrio, a margem de contribuição e a margem de segurança operacional. Esses conceitos e características relacionadas serão tratados nas próximas seções do estudo.

Margem de Contribuição

A margem de contribuição é a informação primordial da Análise CVL (LAURETH *et al.*, 2018). Essa ferramenta é encontrada por meio da “diferença entre a receita líquida com vendas e os custos e despesas variáveis”. (INÁCIO FILHO; TAVEIRA; PENHA, 2017, p. 4). Outro conceito relativo à margem de contribuição é exposto por Souza e Borinelli (2012, p. 115), os quais relatam que essa “corresponde ao excesso do preço de venda líquido em relação aos custos e despesas variáveis”.

No que concerne ao cálculo da margem de contribuição, Wernke (2019) afirma que essa pode ser expressa tanto unitariamente, quanto total, quer seja em valor ou percentual.

A margem de contribuição em valor é encontrada por meio da diferença entre o preço de venda unitário e os custos e as despesas variáveis por unidade, e esse valor, quando multiplicado pela quantidade total vendida, resulta na margem de contribuição total por produto (PADOVEZE, 2013). Já, conforme Dutra (2017), o somatório das margens de contribuição total por produto resulta na margem de contribuição total da entidade. Enquanto que a taxa de margem de contribuição é obtida pelo quociente entre a margem de contribuição e a receita líquida de vendas (INÁCIO FILHO; TAVEIRA; PENHA, 2017).

Portanto, a margem de contribuição, para Martins (2018), evidencia de maneira clara a potencialidade de cada produto e como cada um contribui para amortizar os gastos fixos, e, posteriormente, formar o lucro. Trata-se de uma informação relevante principalmente para empresas que comercializam mais de um produto, por conta da possibilidade de identificarem a mercadoria mais rentável (COLPO *et al.*, 2015).

Wernke (2019) afirma que o conhecimento da margem de contribuição, bem como sua análise, é essencial para que sejam tomadas decisões assertivas de curto prazo. O autor elenca algumas vantagens dessa ferramenta, tais como: auxílio à administração com relação a quais produtos merecem maior prioridade de divulgação; facilidade na decisão a respeito de quais segmentos produtivos devem ser ampliados, restringidos ou até abandonados; avaliação da viabilidade de aceitar pedidos em condições especiais.

Laureth *et al.* (2018) informam que a margem de contribuição, apesar de ser uma importante ferramenta de apoio à tomada de decisão de curto prazo, poderá, no entanto, levar o gestor a negligenciar os custos fixos, visto que esses não são considerados em seu cálculo. Ainda nesse cenário de limitações, Wernke (2019) acrescenta que o cálculo do preço de venda baseado apenas na margem de contribuição pode resultar em valores insuficientes para cobrir todos os custos necessários para manutenção das atividades em longo prazo.

A margem de contribuição está presente no cálculo dos demais itens integrantes da análise CVL, uma vez que está diretamente relacionada ao ponto de equilíbrio e este se associa ao conceito de margem de segurança (SOUZA; SCHNORR; FERREIRA, 2011). Esses assuntos serão abordados nas próximas seções.

Ponto de Equilíbrio

Uma das ferramentas mais destacadas pela literatura da análise CVL é o ponto de equilíbrio (SOUZA; SCHNORR; FERREIRA, 2011). Esse artefato gerencial pode ser definido como o nível de operações no qual o valor da receita corresponde aos gastos totais (DUTRA, 2017; LAURETH *et al.*, 2018). Corroborando essa ideia, Horngren, Foster e Datar (2004) definem ponto de equilíbrio como o nível de atividade no qual ocorre a igualdade entre as receitas totais e os custos totais, sendo o lucro, conseqüentemente, correspondente a zero.

Atkinson *et al.*, (2011) apresentam outro conceito relativo à essa ferramenta, para eles o ponto de equilíbrio indica o nível de vendas capaz de arcar com os custos fixos dos recursos

comprometidos. Padoveze (2013) acrescenta que essa ferramenta evidencia a capacidade mínima que a empresa deve trabalhar para que não tenha prejuízo, ainda que o lucro seja nulo.

Desse modo, ao operar no ponto de equilíbrio, os recursos gerados pela empresa são suficientes apenas para arcar com os fatores de produção (DUTRA, 2017). No entanto, caso a organização apresente um nível de vendas abaixo do ponto de equilíbrio, incorrerá em prejuízo e acima desse ponto, em lucro.

Nessa perspectiva, Garrison, Noreen e Brewer (2013) afirmam que após o ponto de equilíbrio ser alcançado, cada unidade adicional vendida aumentará a receita operacional líquida no valor da margem de contribuição unitária.

No que tange ao cálculo do ponto de equilíbrio, este pode ser determinado em unidades físicas ou unidades monetárias. Viceconti e Neves (2018) relatam que o ponto de equilíbrio em unidades físicas é obtido por meio do quociente dos custos fixos pela margem de contribuição unitária, enquanto que o ponto de equilíbrio em unidades monetárias é determinado a partir da divisão dos custos fixos pelo índice de margem de contribuição unitária. Bornia (2019, p. 63) afirma que “a diferença fundamental entre os três pontos de equilíbrio são os custos e despesas fixos a serem considerados em cada caso.”

O ponto de equilíbrio contábil, também denominado de ponto de equilíbrio operacional, indica o volume de vendas necessário para cobrir todos os custos e despesas, sem levar em conta os aspectos financeiros e não operacionais (PADOVEZE, 2013). Reforçando essa perspectiva, Viceconti e Neves (2018, p. 150) aludem que o PEC “é a quantidade que equilibra a receita total com a soma dos custos e despesas relativos aos produtos vendidos.” Trata-se do conceito utilizado até o momento e adotado no estudo.

A despeito do ponto de equilíbrio econômico, este, por sua vez, indica a receita suficiente para cobrir a soma dos custos e despesas fixos, acrescida de uma remuneração mínima sobre o capital investido pela empresa, essa remuneração é denominada de custo de oportunidade e representa o retorno que a empresa obteria caso aplicasse seu capital no mercado financeiro (VICECONTI; NEVES, 2018). Bornia (2019) acrescenta que esse tipo de ponto de equilíbrio demonstra a rentabilidade gerada pela entidade, comparando-a com outros tipos de investimento.

No que se refere ao ponto de equilíbrio financeiro, esse representa o volume de vendas suficiente para arcar com os custos e despesas fixos, exceto as depreciações que não representam desembolsos, e ainda com os desembolsos referentes a amortizações de empréstimos (DUTRA, 2017; WERNKE, 2019). Nessa direção, Bornia afirma que essa modalidade de ponto de equilíbrio evidencia a geração dos recursos necessários para suprir as necessidades de desembolso da entidade.

As modalidades apresentadas até o momento são aplicáveis a apenas um produto. “Contudo, a maioria das empresas mantém vários itens em seu *mix* de comercialização e o uso dessas fórmulas não é adequado.” (LAURETH *et al.*, 2018, p. 868). Dessa forma, caso a entidade comercialize mais de um produto, deve-se, então, determinar o ponto de equilíbrio *mix*, esse é obtido dividindo-se os custos fixos pelo quociente da margem de contribuição total pela quantidade total vendida (WERNKE, 2019).

Em relação às limitações dessa ferramenta, Wernke (2019) aponta que o cálculo do ponto de equilíbrio considera valores e volumes estáveis e isso não acontece na prática, uma vez que no próprio mês focado, podem ocorrer variações nos preços de venda, mudanças nos valores dos custos e despesas variáveis dos produtos, alterações nas despesas e custos fixos e oscilações de quantidades vendidas. Além disso, Megliorini (2012) acrescenta que outra limitação é a forma de classificar os custos em fixos e variáveis, uma vez que, em alguns casos, segregar a parcela fixa da variável de um custo semivariável é difícil.

Margem de Segurança

Laureth *et al.* (2018) defendem que uma empresa tem como objetivo a obtenção de resultados positivos e, para isso, é necessário que o nível de vendas seja superior ao ponto de equilíbrio, possibilitando, então, uma margem de segurança. Consoante a isso, Bornia (2019, p. 64) comenta que a margem de segurança “representa o quanto as vendas podem cair sem que haja prejuízo para a empresa.”

Nesse aspecto, Colpo *et al.* (2015) destacam que, para obter a margem de segurança, é necessário subtrair o ponto de equilíbrio da receita total. Assim, “quanto mais distante o volume de vendas estiver do ponto de equilíbrio, maior será a margem de segurança.” (VICECONTI; NEVES, 2018, p.153). Por conseguinte, quanto maior essa margem, mais distante a empresa estará de incorrer em prejuízo e maior será a parcela destinada a gerar lucro.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Com vista a alcançar os propósitos estabelecidos, este estudo quanto aos objetivos é descritivo, visto que o pesquisador observa, registra, examina, categoriza e interpreta os dados sem interferir neles (GIL, 2019). Em relação à natureza do problema apresentado, é uma pesquisa aplicada, uma vez que buscar verificar, no campo prático, conceitos teóricos consolidados pela literatura especializada (GODOY, 1995).

Considerando à abordagem do problema, a pesquisa apresenta características qualitativa, visto que busca o entendimento do fenômeno pesquisado por meio de descrições, interpretações, comparações e análise dos dados sobre o problema de pesquisa (GODOY, 1995). Em relação ao ambiente de estudo, enquadra-se como uma pesquisa de campo, pois a coleta e análise dos dados serão feitas no contexto real da empresa investigada. E quanto à estratégia de pesquisa adotada, considera-se um estudo de caso (YIN, 2005).

Visando manter o rigor metodológico desta pesquisa, foi realizado um protocolo de estudo de caso, amparado por Yin (2005), buscando atender aos requisitos de triangulação de dados proposto por Yin (2005), a coleta de dados deu-se pela utilização de entrevista semiestruturada, pesquisa documental e observação.

Por meio de um conjunto de questões previamente definidas, a entrevista semiestruturada segue o contexto semelhante ao de uma conversa informal, no qual o entrevistador fica atento para conduzir a discussão para o assunto que o interessa, fazendo perguntas adicionais conforme a necessidade do estudo. A pesquisa documental baseia-se em materiais que ainda não foram tratados analiticamente ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2019).

Além disso, foi utilizada a técnica de observação *in loco* para acompanhar os processos de produção e realizar o apontamento do tempo de uso das máquinas e da mão de obra. A partir dela também foi possível observar o maquinário existente, bem como outros recursos físicos, humanos e financeiros existente no ambiente pesquisado.

A pesquisa ocorreu em uma microempresa que confecciona kimonos (essa recebeu o nome fictício de Kimonos), situada na cidade de Maceió-AL, no período de novembro de 2019 a maio de 2020. A escolha dessa empresa ocorreu em virtude da possibilidade de acessar os dados necessários, conforme disponibilizado pelo empresário, para a realização de um projeto de extensão.

Posteriormente, a partir das informações obtidas, foram elaborados cálculos e tabelas com o auxílio do software Microsoft Excel, possibilitando a descrição de dados até então desconhecidos pelo empreendedor. Esses referidos dados primários foram analisados e, por fim, foi aplicada a técnica da análise CVL.

ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Para aplicação das técnicas da Análise de CVL, inicialmente foram apresentados os dados coletados da microempresa Kimonos, em seguida foram calculados a margem de contribuição, ponto de equilíbrio, demonstração de resultado do período e a margem de segurança.

Apresentação dos dados da empresa

As atividades da fábrica são realizadas por meio de oito máquinas de costura, uma tesoura elétrica e um ferro elétrico na confecção dos kimonos. A empresa possui atualmente a capacidade de produzir até 133 kimonos por mês.

Assim, são produzidos e comercializados kimonos em seis tamanhos, três cores e em dois tipos de calça. Mas, para efeito de estudo foi feita uma média com os custos das cores e tipos de calça, sendo considerados os custos médios por tamanho, totalizando seis produtos.

A matéria-prima empregada na confecção dos kimonos é o tecido, do tipo trançado para os wags e do tipo brim ou ripstop para as calças. Quanto aos materiais secundários consumidos no processo produtivo, cada wagi consome quatro tipos: lapela em brim, lapela em EVA, linha e a etiqueta, enquanto que o material consumido pela calça é uma etiqueta e a linha.

Quanto às vendas, são realizadas na mesma residência onde funciona a fábrica, nas quais o produto acompanha uma embalagem que adiciona R\$ 0,45 de despesa variável ao produto.

Apesar da capacidade produtiva da microempresa Kimonos ser de 133 unidades por mês, segundo o empresário, a produção e venda mensal é de aproximadamente 65 unidades por mês, o que em percentual representa que 48,87% da capacidade é utilizada, considerando o mês com 22 dias úteis. Essas ocorrem de acordo com as encomendas dos clientes, pois as peças são feitas sob medida, conforme o padrão corporal e preferência de cada cliente.

O Quadro 1 apresenta a descrição dos custos e despesas da microempresa Kimonos conforme sua natureza: fixos ou variáveis.

Quadro 1 - Descrição dos Custos e Despesas da Microempresa Kimonos

Descrição	Natureza
Matéria-prima	Custo Variável
Material secundário	Custo Variável
Embalagem	Despesa Variável
Energia (força das máquinas)	Custo Variável
Agulhas	Custo Variável
Energia (iluminação)	Custo Fixo
Salário das costureiras	Custo Fixo
Depreciação	Custo Fixo
Manutenção das máquinas	Custo Fixo
IPTU	Custo Fixo
Simples Nacional	Despesa Variável

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2020)

Destaca-se que, os insumos observados no Quadro 1, referentes à energia (iluminação), salário das costureiras, depreciação, manutenção das máquinas e IPTU foram considerados como natureza fixa por não estarem relacionados diretamente com o volume de produção. Assim, os itens considerados variáveis foram a matéria-prima, material secundário, embalagem e Simples Nacional.

Para o cálculo do custo variável (matéria-prima, material secundário, energia da força das máquinas e agulhas) de cada tamanho foi feita inicialmente uma média dos custos variáveis unitários das três cores existentes por cada tamanho de wagi. Posteriormente, para calça foi feita uma média entre os custos variáveis dos dois tipos de tecido e dos três tipos de cores. Dessa forma, o valor do custo variável oscila de acordo com o tamanho a ser produzido, esses valores serão expostos na Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 - Custos variáveis

Produtos	Matéria-prima/ unid	Material secundário/unid	Agulhas/unid	Energia/unid	Custo Variável/unid
Wagi A0	R\$ 42,21	R\$ 7,155	R\$ 0,085	R\$ 0,32	R\$ 49,77
Wagi A1	R\$ 43,44	R\$ 7,155	R\$ 0,085	R\$ 0,32	R\$ 51,00
Wagi A2	R\$ 45,41	R\$ 7,155	R\$ 0,085	R\$ 0,32	R\$ 52,97
Wagi A3	R\$ 46,88	R\$ 7,155	R\$ 0,085	R\$ 0,32	R\$ 54,44
Wagi A4	R\$ 48,84	R\$ 7,155	R\$ 0,085	R\$ 0,32	R\$ 56,40
Wagi A5	R\$ 48,84	R\$ 7,155	R\$ 0,085	R\$ 0,32	R\$ 56,40
Calça A0	R\$ 19,26	R\$ 0,765	R\$ 0,085	R\$ 0,48	R\$ 20,59
Calça A1	R\$ 19,98	R\$ 0,765	R\$ 0,085	R\$ 0,48	R\$ 21,31
Calça A2	R\$ 20,51	R\$ 0,765	R\$ 0,085	R\$ 0,48	R\$ 21,84
Calça A3	R\$ 21,40	R\$ 0,765	R\$ 0,085	R\$ 0,48	R\$ 22,73
Calça A4	R\$ 21,94	R\$ 0,765	R\$ 0,085	R\$ 0,48	R\$ 23,27
Calça A5	R\$ 22,47	R\$ 0,765	R\$ 0,085	R\$ 0,48	R\$ 23,80

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2020)

Somando os custos variáveis médios dos Wagis e das Calças, chegou-se ao custo variável médio por kimono, apresentado na Tabela 2 a seguir. A partir desses dados, constata-se que a microempresa Kimonos soma um custo variável mensal de R\$ 4.924,00.

Tabela 2 - Custos variáveis dos Kimonos

Produtos	Custo Variável Wagi	Custo Variável Calça	Custo Variável/unid	Quantidade vendida	Custo variável total
KIMONO A0	R\$ 49,77	R\$ 20,59	R\$ 70,36	7	R\$ 492,52
KIMONO A1	R\$ 51,00	R\$ 21,31	R\$ 72,31	9	R\$ 650,79
KIMONO A2	R\$ 52,97	R\$ 21,84	R\$ 74,81	16	R\$ 1.196,96
KIMONO A3	R\$ 54,44	R\$ 22,73	R\$ 77,17	19	R\$ 1.466,23
KIMONO A4	R\$ 56,40	R\$ 23,27	R\$ 79,67	10	R\$ 796,70
KIMONO A5	R\$ 56,40	R\$ 23,80	R\$ 80,20	4	R\$ 320,80

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2020)

Relativo à tributação, a empresa é optante pelo regime tributário Simples Nacional, sendo assim, incide à alíquota de 4,5% sobre o faturamento, constituindo uma despesa variável para a entidade.

Os custos fixos da microempresa Kimonos somam R\$ R\$ 4.248,44 e foram apurados mediante informações do empresário. Os valores seguem na Tabela.

Tabela 3 - Custos e Despesas Fixos

Descrição	Valor (R\$)
Energia (iluminação)	2,20

Salário das costureiras	4.054,95
Depreciação	152,59
Manutenção das máquinas	17,00
IPTU	21,70
Soma	4.248,44

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2020)

A energia (iluminação) foi determinada de acordo com o tempo de utilização das duas lâmpadas existentes no processo de fabricação de cada wagi e de cada calça.

Já o salário das costureiras é composto pelo salário base mais as devidas provisões (férias e décimo terceiro salário) e os encargos (FGTS), multiplicados por três funcionários totalizando o valor do salário das costureiras mostrado na Tabela 3.

Em relação à depreciação, desvalorização de um bem devido ao seu uso, obsolescência ou desgaste natural, os equipamentos avaliados para este item foram as oito máquinas de costura presentes na empresa, o cálculo da depreciação foi feito pelo método linear, considerando a vida útil de 10 anos, posteriormente foi encontrado o valor da depreciação mensal.

Enquanto que a manutenção das máquinas é um custo mensal e para efeitos de estudo foi estimado no valor de R\$ 17,00.

Para o IPTU, foi feita uma relação entre a área da residência que corresponde à fábrica. Feito isso, o valor correspondente foi dividido por doze, resultando no valor mensal do IPTU da fábrica.

Aplicação da Análise Custo-Volume-Lucro

Após terem sido identificados os valores referentes aos custos fixos e variáveis, bem como as despesas variáveis da empresa Kimonos, foram utilizadas as técnicas já mencionadas para a Análise de CVL. Os cálculos foram efetuados de acordo com o volume de produção e vendas, mostrado na Tabela 4.

Tabela 4 - Volume de Kimonos Produzidos e Vendidos

Tamanhos	Qtde	Preço de Venda	Receita Total	Receita Total
A0	7	R\$ 228,50	R\$ 1.599,50	10,68%
A1	9	R\$ 228,50	R\$ 2.056,50	13,74%
A2	16	R\$ 228,50	R\$ 3.656,00	24,42%
A3	19	R\$ 228,50	R\$ 4.341,50	29,00%
A4	10	R\$ 228,50	R\$ 2.285,00	15,26%
A5	4	R\$ 258,50	R\$ 1.034,00	6,91%
Total	65	-	R\$ 14.972,50	100,00%

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2020)

O volume total a ser trabalhado é de 65 peças de kimono, sendo o tamanho A3 mais representativo para a receita total da empresa, se mantida a proporção de vendas das mercadorias considerada no cálculo. Quanto aos preços de venda (PV), a empresa pratica o mesmo valor desde o kimono do tamanho A0 até o do tamanho A4, a exceção é o kimono do tamanho A5, cujo preço é superior.

Assim, para o cálculo da margem de contribuição unitária, foi subtraído o imposto incidente sobre o preço de venda unitário, resultando no preço de vendas líquido unitário. Posteriormente, foram deduzidos os custos variáveis unitários e as despesas variáveis

unitárias, obtendo-se, portanto, o valor da margem de contribuição unitária. Além disso, foi observada a margem de contribuição unitária em percentual por tamanho de kimono, como evidencia a Tabela 5. Para tanto, foi dividido o valor da margem de contribuição unitária pelo preço de vendas líquido por tamanho e o resultado, multiplicado por 100.

Tabela 5 - Margem de Contribuição Unitária

Tamanhos	Preço de venda	Impostos	Preço de venda Líquido	Custo variável unitário	Despesa variável unitária	Margem de contribuição unitária	Margem de contribuição unitária (%)
A0	R\$ 228,50	R\$ 10,28	R\$ 218,22	R\$ 70,37	R\$ 0,45	R\$ 147,40	67,55%
A1	R\$ 228,50	R\$ 10,28	R\$ 218,22	R\$ 72,31	R\$ 0,45	R\$ 145,46	66,66%
A2	R\$ 228,50	R\$ 10,28	R\$ 218,22	R\$ 74,81	R\$ 0,45	R\$ 142,96	65,51%
A3	R\$ 228,50	R\$ 10,28	R\$ 218,22	R\$ 77,17	R\$ 0,45	R\$ 140,60	64,43%
A4	R\$ 228,50	R\$ 10,28	R\$ 218,22	R\$ 79,67	R\$ 0,45	R\$ 138,10	63,29%
A5	R\$ 258,50	R\$ 11,63	R\$ 246,87	R\$ 80,20	R\$ 0,45	R\$ 166,21	67,33%

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2020)

O kimono A5 foi o que apresentou maior margem de contribuição unitária (R\$166,21). Enquanto que o kimono A0 apresentou melhor desempenho na margem em percentual (67,55%).

As margens de contribuição unitárias foram multiplicadas pelas quantidades produzidas, resultando nas margens de contribuição totais, conforme evidencia a Tabela 6.

Tabela 6 - Desempenho dos Produtos (Receita x Margem de Contribuição)

Tamanhos	Receita Líquida	Participação nas Vendas (%)	Margem de contribuição total	Margem de contribuição total (%)
A0	R\$ 1.527,52	10,68%	R\$ 1.031,81	67,55%
A1	R\$ 1.963,96	13,74%	R\$ 1.309,15	66,66%
A2	R\$ 3.491,48	24,42%	R\$ 2.287,37	65,51%
A3	R\$ 4.146,13	29,00%	R\$ 2.671,36	64,43%
A4	R\$ 2.182,18	15,26%	R\$ 1.381,01	63,29%
A5	R\$ 987,47	6,91%	R\$ 664,86	67,33%
Total	R\$ 14.298,74	100,00%	R\$ 9.345,56	65,36%

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2020)

A Tabela 6 que trata da margem de contribuição total revela que, do montante da receita, a parcela de R\$ 9.345,56 é responsável por cobrir os custos fixos e os lucros do negócio. Em percentual significa que 65,36% da receita são destinados para utilização na estrutura da atividade e a criação de lucro.

Ao analisar as tabelas 4, 5 e 6 acima, cabe destacar que o produto que possui maior margem de contribuição unitária não necessariamente é o que mais agrega valor ao negócio (que possui a maior margem de contribuição total). Isso porque devem ser consideradas as quantidades demandadas pelo mercado. Esse comportamento pode ser observado no kimono A5 que possui melhor desempenho na margem de contribuição unitária, mas em contrapartida, tem o pior desempenho na margem de contribuição total.

Já o ponto de equilíbrio representa o quanto da receita vai ser necessário para cobrir os custos variáveis e fixos da empresa, sem considerar o lucro. Visto que a empresa Kimonos trabalha com mais de um produto, este estudo utiliza o ponto de equilíbrio mix. Esse mostra,

em unidades, o ponto em que as receitas se igualam aos custos e às despesas totais, situação na qual a empresa não possui lucro ou prejuízo, como pode ser visualizado na Tabela 7.

Tabela 7 - Ponto de Equilíbrio (Mix) em Unidades

Itens	Valores
a) Custos e despesas Fixos	R\$ 4.248,44
b) Margem de Contribuição Total	R\$ 9.345,56
c) Quantidade Vendida	65
d = a/(b/c) Ponto de Equilíbrio em Unidades	29,5486

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2020)

O cálculo da Tabela 7 foi realizado dividindo os custos e despesas fixos (R\$ 4.248,44) pelo quociente entre a margem de contribuição total (R\$ 9.345,56) e a quantidade vendida (65 unidades). Verificando-se, assim, que é necessário um volume de vendas de 29,5486 unidades para pagar os custos variáveis e fixos que a empresa possui. Assim, com a venda de 30 unidades, a empresa terá resultado nulo, mas, poderá quitar seus gastos fixos e variáveis.

Além disso, o resultado no período do estudo mostra que a empresa obteve desempenho suficiente para cobrir seus gastos e ainda contribuiu para formação do lucro, por ter vendido 35 unidades a mais que seu ponto de equilíbrio. Porém, esse volume se refere ao conjunto de produtos vendidos. Nesse caso, é necessário atribuir a cada kimono uma fração desse total de unidades.

A Tabela 8 apresenta a quantidade que a empresa necessita vender de cada um dos 6 produtos analisados para atingir o ponto de equilíbrio. Essas quantidades foram determinadas aplicando os percentuais que cada item representa no volume de vendas sobre o ponto de equilíbrio geral de 29,5486 unidades, resultando no ponto de equilíbrio em unidades por tamanho.

Os pontos de equilíbrio em valor monetário, evidenciados na última coluna da Tabela 8, foram obtidos por meio da multiplicação das quantidades encontradas dos pontos de equilíbrio em unidades pelos preços de venda unitários. Assim, somando os pontos de equilíbrio em valor de todos os tamanhos, chegou-se no ponto de equilíbrio em valor total igual a R\$ R\$ 6.806,41.

Tabela 8 - Ponto de Equilíbrio Mix por Produto (em unidades e em R\$)

Tamanhos	Qtde Vendida	% Qtde Vendida	PE em Unidades	Preço de Venda	PE em Valor
A0	7	11%	3,1822	R\$ 228,50	R\$ 727,12
A1	9	14%	4,0913	R\$ 228,50	R\$ 934,87
A2	16	25%	7,2735	R\$ 228,50	R\$ 1.662,00
A3	19	29%	8,6373	R\$ 228,50	R\$ 1.973,62
A4	10	15%	4,5459	R\$ 228,50	R\$ 1.038,75
A5	4	6%	1,8184	R\$ 258,50	R\$ 470,05
Total	65	100%	29,5486	-	R\$ 6.806,41

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2020)

Como dito anteriormente, ao operar com o nível de vendas correspondente a aproximadamente 30 unidades, a microempresa apresentará resultado nulo. A receita gerada será suficiente apenas para quitar todos os seus gastos fixos e variáveis. No entanto, não haverá lucro. Esse cálculo é confirmado a partir da Demonstração do Resultado e está exposto na Tabela 9.

Tabela 9 - Demonstração do Resultado

Receita Bruta	R\$ 6.806,41
(-) Dedução da Receita	R\$ 306,29
(=) Receita Líquida	R\$ 6.500,13
(-) Custos Variáveis	R\$ 2.238,42
(-) Despesas Variáveis	R\$ 13,30
(=) Margem de Contribuição	R\$ 4.248,41
(-) Custos e Despesas Fixos	R\$ 4.248,44
Resultado	(R\$ 0,03)

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2020)

A diferença negativa de R\$ 0,03 encontrada na Demonstração do Resultado é decorrente de arredondamentos. No entanto, os cálculos apresentados confirmam que o ponto de equilíbrio fornecido anteriormente é correto.

O volume de vendas que ultrapassa o ponto de equilíbrio representa a margem de segurança. O cálculo da margem de segurança da microempresa Kimonos é evidenciado na Tabela 10 abaixo e foi expresso em unidades físicas e monetárias. A margem de segurança em unidades por produto foi obtida subtraindo o ponto de equilíbrio em unidades da quantidade vendida, esse valor multiplicado pelo preço de venda resultou na margem de segurança em valor.

Tabela 10 - Margem de Segurança por Produto (em unidades e em R\$)

Tamanhos	Qtde Vendida	PE em Unidades	Margem de Segurança em Unidades	Preço de Venda	Margem de Segurança (R\$)
A0	7	3,1822	3,8178	R\$ 228,50	R\$ 872,38
A1	9	4,0913	4,9087	R\$ 228,50	R\$ 1.121,63
A2	16	7,2735	8,7265	R\$ 228,50	R\$ 1.994,00
A3	19	8,6373	10,3627	R\$ 228,50	R\$ 2.367,88
A4	10	4,5459	5,4541	R\$ 228,50	R\$ 1.246,25
A5	4	1,8184	2,1816	R\$ 258,50	R\$ 563,95
Total	65	29,5486	35,4514	-	R\$ 8.166,09

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2020)

O cálculo da margem de segurança indica que a receita prevista de R\$ 14.972,50 pode ser reduzida em R\$ 8.166,09 ou o volume de vendas pode sofrer uma redução de aproximadamente 35 unidades e, ainda assim, a microempresa Kimonos conseguirá arcar com seus custos e despesas variáveis e fixos, no entanto, o lucro será nulo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual cenário, ainda são evidentes as dificuldades enfrentadas na gestão de empreendimentos de pequeno porte. Nesse sentido, as adversidades, em alguns casos, resultam da ausência de técnicas gerenciais que baseiem a tomada de decisão em tempo hábil e de maneira assertiva. Assim, este estudo teve como objetivo averiguar de que forma a análise custo-volume-lucro pode contribuir para que a microempresa Kimonos atinja seus objetivos e melhore seus resultados.

Dessa forma, a aplicação da análise CVL forneceu informações primordiais para o processo decisório da entidade, que antes não eram conhecidas pelo gestor, como: a margem de contribuição unitária por produto; o ponto de equilíbrio em unidades físicas e valor; e a margem de segurança em valor e unidades. Sendo assim, essas informações servirão de base para o planejamento de estratégias, a fim de garantir a sobrevivência e o crescimento do empreendimento no mercado. Portanto, as autoras deduzem que o objetivo da pesquisa foi alcançado.

A margem de contribuição total observada é de R\$ 9.345,56 destinada a cobrir os custos fixos e os lucros do negócio. O lucro obtido tem relação com os custos fixos e estes representam para empresa Kimonos R\$ 4.248,44. Quanto menor o valor destes, maior será o lucro auferido.

O ponto de equilíbrio encontrado identificou que a produção e venda de aproximadamente 30 kimonos é suficiente para arcar com os gastos fixos e, conseqüentemente, a empresa não obter prejuízo. A partir dessa informação, o gestor poderá traçar metas para a atividade operacional da empresa.

Enquanto que a margem de segurança, correspondente à aproximadamente 35 unidades, demonstra as unidades vendidas que ultrapassaram o ponto de equilíbrio. Desse modo, tendo em vista que os custos e despesas fixos já foram liquidados, essas unidades irão formar o lucro da empresa.

À vista disso, conforme os dados do estudo, os achados da pesquisa revelam que a microempresa Kimonos poderia investir em maior produtividade para obter maior receita e conseqüentemente melhorar sua lucratividade, uma vez que a empresa só utiliza 48,87% da sua capacidade produtiva.

No que se refere às limitações, nesta pesquisa, pode ser apontado o fato de não terem sido utilizados todos os produtos comercializados pela entidade. Além disso, o estudo poderia dispor o ponto de equilíbrio econômico, por agregar o lucro aos custos fixos e a alavancagem operacional.

Sendo assim, sugere-se para pesquisas futuras a aplicação de estudo semelhante em microempresas de outros ramos a fim de verificar os benefícios e limitações dessa análise e possíveis estratégias de sobrevivência e crescimento no mercado.

Diante do exposto, fica evidente os benefícios que a análise custo-volume-lucro trouxe à empresa. Os resultados evidenciam situação favorável na análise do custo-volume-lucro da empresa, sendo assim, essa possui perspectiva de permanência no mercado. Vale ressaltar, também, que a pesquisa contribui no sentido de incentivar outros gestores a adotarem essa ferramenta de custos em microempresas semelhantes, uma vez que foi exemplificada as vantagens inerentes à aplicação dessa ferramenta no auxílio à gestão.

REFERÊNCIAS

ABDULLAHI, Sadiq Rabiou et al. Cost-volume-profit analysis as a management tool for decision making in small business enterprise within Bayero university, Kano. **Iosr Journal Of Business And Management (Iosr-Jbm)**, v. 19, n. 2, p. 40-45, 2017.

ANDRADE, M.G.F. DE; MORAIS, M.I. DE; MUNHÃO, E.E; PIMENTA, P.R. **Controle de custos na agricultura: um estudo sobre a rentabilidade na cultura da soja. Custos e Agronegócio on line** - v. 8, n. 3 – Jul/Set - 2012.

ATKINSON, Anthony A.; KAPLAN, Robert S; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

- BARRETO, Antonio Fernandes; ANTONOVZ, Tatiane. A influência da falta de gestão adequada de custos no encerramento das empresas no Brasil. **Revista Científica Hermes**, n. 18, p. 213-232, 2017.
- BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP-12C e Excel**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CALLADO, A. L. C.; MIRANDA, L. C.; CALLADO, A. A. C. Fatores associados à gestão de custos: um estudo nas micro e pequenas empresas do setor de confecções. **Production**, v. 13, n. 1, p. 64-75, 2003.
- CAMPOS, P. A.; CERQUEIRA JÚNIOR, C. C.; SANTOS, A. C. O custeio alvo e Kaizen: sua aplicação nas pequenas empresas. In: **Congresso Brasileiro de Custos-ABC**, 11, 2004, Porto Seguro. **Anais...Porto Seguro**: ABC, 2004.
- COLPO, Iliane et al. Análise do custo-volume-lucro auxiliando na tomada de decisão: o caso de uma microempresa/Analysis of cost-volume-subsidy profit in the decision-making: the case of a micro-company. **Revista da micro e pequena empresa**, v. 9, n. 3, p. 22, 2015.
- DUTRA, René Gomes. **Custos: uma abordagem prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade Gerencial**. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2019.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- HALL, Rosemar José et al. Contabilidade como uma ferramenta da gestão: um estudo em micro e pequenas empresas do ramo de comércio de Dourados-MS/Accounting as a tool of management: a study in micro and small industry the trade Dourados-MS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 6, n. 3, p. 4-17, 2012.
- HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. Tradução: José Luiz Paravato. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial: da teoria à prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- INÁCIO FILHO, Jorge; TAVEIRA, Lis Daiana Bessa; DA PENHA, Roberto Silva. Análise das relações de custo-volume-lucro: um estudo de caso em uma empresa atacadista de alimentos em Natal (RN). In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2017.
- KATZ, Jerome A.; GREEN, Richard P. **Entrepreneurial small business**. McGraw-Hill Education, 2018.
- LAURETH, Sônia Voss et al. Análise custo/volume/lucro aplicada em supermercado de pequeno porte: estudo de caso/Analysis of cost/volume/profit applied in small supermarket: case study. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 3, p. 863-885, 2018.
- MAHER, Michael. **Contabilidade de custos: criando valor para a administração**. São Paulo: Atlas. 2001.

- MARQUES, Kelly Cristina Mucio et al. Relação entre estrutura de custos e despesas com o desempenho: estudo em hospitais brasileiros. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2014.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- MARTINS, Eliseu; ROCHA, Welington. **Métodos de custeio comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- MEDEIROS, O. R.; COSTA, P. S.; SILVA, C. A. T.. Testes empíricos sobre o comportamento assimétrico dos custos nas empresas brasileiras. **Revista Contabilidade e Finanças**, USP. São Paulo, v.2, n. 38, p. 47–56, 2005.
- NDALIMAN, Mohammed B.; BALA, Katsina C. Practical limitations of break-even theory. **Australian Journal of Technology**, v. 11, n. 1, p. 58-61, 2007.
- NEVES, S. das; VICECONTI, P. E. V. **Contabilidade avançada e análise das demonstrações financeiras**. 12ª ed., São Paulo: Frase, 2003.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade de custos: teoria, prática, Integração com Sistemas de Informações (ERP)**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- RICHARTZ, F.; BORGERT, A. O comportamento dos custos das empresas brasileiras listadas na BM&FBOVESPA entre 1994 e 2011 com ênfase nos stickycosts. **Contaduría y administración**, v. 59, n. 4, p. 39-70, 2014.
- SHIM, Jae K.; SIEGEL, Joel G.; SHIM, Allison I. **Budgeting basics and beyond**. John Wiley & Sons, 2011.
- SILVA, Felipe Dantas Cassimiro da et al. Comportamento dos custos: uma investigação empírica acerca dos conceitos econométricos sobre a teoria tradicional da contabilidade de custos. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 18, n. 43, p. 61-72, 2007.
- SOUZA, Bruno Carlos; BORINELLI, Márcio Luiz. **Controladoria**. Curitiba: IESDE BRASIL, 2012.
- SOUZA, M. A.; DIEHL, C., A. **Gestão de custos: uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SOUZA, M. A.; SCHNORR, C.; FERREIRA, F. B. Análise das relações custo-volume-lucro como instrumento gerencial: um estudo multicaso em indústrias de grande porte do Rio Grande do Sul. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 12, p. 109-134, 2011.
- VICECONTI, Paulo; DAS NEVES, Silvério. **Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo**. 12 ed. ver. e atual. São Paulo: Saraiva, 2018.
- VOGEL, J.; WOOD JUNIOR, T. Práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do Estado de São Paulo: um estudo exploratório. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.1, n.2, p.117-140, 2012.
- WERNKE, Rodney. **Análise de custos e preços de venda: ênfase em aplicações e casos nacionais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.
- YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.