

Análise CVL aliada à Matriz BCG como ferramenta gerencial para tomada de decisões de EPP do vestuário do Sul brasileiro

Leonardo Rafael Leonhardt (UFSM) - leonardoleonhardt@gmail.com

Roberto De Gregori (UFSM) - robertodegregori@gmail.com

Resumo:

A gestão de custos ocupa papel central na competitividade de pequenas indústrias de confecções, que operam sob forte sazonalidade, amplitude de portfólio e pressão por preços. Nesses ambientes, decisões de precificação, priorização de produção e composição do mix exigem visibilidade sobre margem de contribuição e sobre o comportamento do resultado diante de variações de volume. Ao mesmo tempo, métricas puramente operacionais tendem a ocultar disparidades econômicas entre produtos e coleções. Coloca-se, assim, o problema gerencial que orienta este estudo: como direcionar o portfólio de uma indústria de vestuário com base em informações de custos e desempenho capazes de suportar decisões táticas e estratégicas. Para enfrentar esse problema, o artigo tem por objetivo implantar o custeio variável como base de um sistema gerencial e integrar a Análise Custo-Volume-Lucro (CVL) a uma Matriz BCG adaptada ao contexto interno da empresa. A adaptação emprega variáveis de desempenho econômico — receita e percentual de margem de contribuição — para classificar produtos em quadrantes estratégicos, permitindo identificar itens a expandir, manter, reprecificar/ajustar custos ou descontinuar. Para preservar o anonimato e o sigilo comercial da organização, os valores monetários foram tratados por meio de um multiplicador.

Palavras-chave: Margem de Contribuição; Análise Custo- Volume- Lucro; Curva ABC; Matriz BCG; Confecções

Área temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

Análise CVL aliada à Matriz BCG como ferramenta gerencial para tomada de decisões de EPP do vestuário do Sul brasileiro

RESUMO

A gestão de custos ocupa papel central na competitividade de pequenas indústrias de confecções, que operam sob forte sazonalidade, amplitude de portfólio e pressão por preços. Nesses ambientes, decisões de precificação, priorização de produção e composição do mix exigem visibilidade sobre margem de contribuição e sobre o comportamento do resultado diante de variações de volume. Ao mesmo tempo, métricas puramente operacionais tendem a ocultar disparidades econômicas entre produtos e coleções. Coloca-se, assim, o problema gerencial que orienta este estudo: como direcionar o portfólio de uma indústria de vestuário com base em informações de custos e desempenho capazes de suportar decisões táticas e estratégicas. Para enfrentar esse problema, o artigo tem por objetivo implantar o custeio variável como base de um sistema gerencial e integrar a Análise Custo-Volume-Lucro (CVL) a uma Matriz BCG adaptada ao contexto interno da empresa. A adaptação emprega variáveis de desempenho econômico — receita e percentual de margem de contribuição — para classificar produtos em quadrantes estratégicos, permitindo identificar itens a expandir, manter, reprecificar/ajustar custos ou descontinuar. Para preservar o anonimato e o sigilo comercial da organização, os valores monetários foram tratados por meio de um multiplicador.

Palavras-chave: Margem de Contribuição; Análise Custo- Volume- Lucro; Curva ABC; Matriz BCG; Confecções.

Área temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de custos é fundamental para a manutenção, a competitividade e a longevidade das organizações, sendo um pilar para a tomada de decisões estratégicas (VEIGA; SANTOS, 2016). A evolução da contabilidade acompanhou as revoluções industriais: o que antes era um sistema voltado para o controle patrimonial em operações comerciais simples, tornou-se uma ferramenta complexa e indispensável para gerenciar a produção em massa (MARTINS, 2018). Após a década de 1950, a contabilidade de custos transcende a função de controle de estoques para se consolidar como um instrumento de apoio gerencial, fornecendo informações estratégicas para as organizações (CREPALDI; CREPALDI, 2023).

A forma como uma empresa toma decisões sobre seus custos é um processo individual, influenciado por suas características particulares, consequentemente, para um planejamento e uma gestão de custos eficazes, é fundamental considerar o setor de mercado em que a organização opera, a legislação aplicável e os elementos internos que moldam sua estrutura e seu funcionamento (ALVES; SANTOS; BARRETO, 2011).

Este trabalho, portanto, dedica-se à criação e aplicação de um framework de contabilidade gerencial baseado no custeio variável, utilizando a Análise CVL, e também uma Matriz BCG com base na Margem de Contribuição em uma PME familiar do ramo de confecções, localizada no interior do sul do Brasil. O estudo busca

demonstrar como esse método pode fornecer uma visão clara não apenas sobre a estrutura de custos dos produtos, mas também da saúde global dessa organização.

Para sustentar as escolhas analíticas, a próxima seção sintetiza os fundamentos de custeio variável, margem de contribuição, relações custo-volume-lucro e a matriz BCG, destacando como esses conceitos serão operacionalizados nas análises subsequentes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta os fundamentos que embasam as análises do estudo. Na Seção 2.1, descrevem-se características operacionais da indústria de confecções que condicionam decisões de custos. A Seção 2.2 delimita o custeio variável e a margem de contribuição. Em seguida, a Seção 2.3 sistematiza a CVL (ponto de equilíbrio, margem de segurança e grau de alavancagem operacional). Por fim, a Seção 2.4 discute a matriz BCG e a adaptação adotada neste trabalho.

2.1 Características da indústria de confecções

A indústria de confecções possui características operacionais que tornam a gestão de custos um fator crítico de sucesso. O setor é marcado pela alta competitividade, margens de lucro estreitas, intensidade de mão de obra e uma cadeia produtiva frequentemente pulverizada. Um dos modelos de produção mais comuns neste ramo é a utilização de facções de vestuário.

Segundo Araújo e Amorim (2002), o modelo de facções consiste na transferência de parte das etapas produtivas para unidades parceiras ou costureiras domiciliares. Nessa dinâmica, a empresa contratante fornece os insumos necessários, como matérias-primas e produtos semiacabados, enquanto a facção executa fases específicas da fabricação, como a costura. Essa prática visa obter maior volume de produção, flexibilidade e uma potencial redução de custos trabalhistas. Outro desafio inerente ao setor é o alto custo da matéria-prima, especialmente o tecido, que pode representar até 50% do custo total de um produto confeccionado (BOETTCHER; RODRIGUES, 2019).

2.2 Custeio variável e margem de contribuição

Segundo Crepaldi e Crepaldi (2017 apud Crepaldi e Crepaldi, 2023), no método de custeio variável, apenas os custos diretamente ligados à produção são atribuídos aos produtos. Já os custos fixos, como por exemplo a energia elétrica do escritório administrativo, não são incorporados aos estoques, sendo registrados diretamente no resultado do período. De acordo com Padoveze (2012), o sistema de custeio variável é erroneamente chamado de custeio direto, pois embora a maioria dos custos variáveis seja direta aos produtos, nem todos os custos diretos são variáveis.

Segundo Alves (2013), a análise da margem de contribuição é uma ferramenta gerencial essencial, pois ela auxilia na identificação dos produtos mais lucrativos, apoia a revisão e manutenção do portfólio de produtos. Adicionalmente, permite a análise de eficiência de departamentos, o planejamento da produção para evitar prejuízos e serve como base para a formação de preços. Martins (2025) evidencia a margem de contribuição como um fator importante para a formação de preços, mas alerta que ela não deve ser utilizada de forma isolada. O autor ressalta que em

mercados competitivos como o Brasil, o preço é ditado pelo mercado, e as decisões não podem se basear somente em dados internos, o setor de Custos e o setor de Marketing não devem tomar essas decisões de forma exclusiva. .

2.3 Relações custo-volume-lucro

Os pilares conceituais da abordagem Custo-Volume-Lucro (CVL) são a margem de contribuição, o ponto de equilíbrio e a alavancagem operacional (PADOVEZE, 2012). Entretanto, segundo Alves (2013) a Análise CVL também incorpora a Margem de Segurança, que indica o quanto as vendas podem diminuir antes que a empresa atinja o ponto de equilíbrio.

Crepaldi e Crepaldi (2023) afirmam que análise custo-volume-lucro (CVL) apresenta-se como uma ferramenta estratégica de grande relevância para a gestão empresarial, especialmente por sua capacidade de subsidiar decisões operacionais e financeiras de curto e médio prazo, portanto, para os autores a Análise CVL no processo decisório contribui diretamente para a definição entre fabricar internamente ou terceirizar a produção, a introdução de novas linhas de produtos, o estabelecimento de políticas de precificação e o dimensionamento da estrutura produtiva.

2.3.1 Ponto de Equilíbrio:

O ponto de equilíbrio determina o volume mínimo de vendas, em unidades ou em valor, que uma empresa precisa atingir para cobrir a totalidade de seus gastos (ALVES, 2013). Martins (2025) ressalta que este é o ponto onde as receitas totais se igualam aos custos e despesas totais, resultando em lucro nulo.

2.3.2 Margem de Segurança

De acordo com Veiga e Santos (2016), a margem de segurança (MS) representa o volume de vendas que excede o ponto de equilíbrio, indicando o quanto as vendas podem diminuir antes que a empresa incorra em prejuízo. Segundo Crepaldi e Crepaldi (2023) a Margem de Segurança é um indicador de risco que quantifica quanto as vendas podem cair antes de ocorrer prejuízo, a Margem de Segurança pode ser em unidades, valor ou em percentual.

2.3.3 Grau de Alavancagem Operacional

Segundo Alves (2013), o Grau de Alavancagem Operacional (GAO) é um indicador que mede o quanto o lucro operacional de uma empresa é sensível às variações no volume de vendas. Esse conceito é particularmente relevante no contexto do planejamento financeiro, pois permite projetar o impacto que diferentes níveis de atividade (vendas) podem ter sobre o resultado da empresa.

2.4 Matriz BCG

Segundo Chiavenato (2020), a matriz BCG, desenvolvida pela The Boston Consulting Group, é uma ferramenta essencial para a análise de portfólio e formulação de estratégias organizacionais. Ela se baseia na premissa de que a organização deve otimizar seus investimentos, mantendo e aplicando em negócios rentáveis e desativando ou descartando aqueles que geram prejuízo.

Conforme discute Mintzberg et al. (2010), o sucesso de uma empresa depende de um portfólio de produtos equilibrado, que harmonize a geração e o consumo de caixa. Para analisar essa dinâmica, ele apresenta a Matriz BCG, uma ferramenta que, segundo ele, simplifica a estratégia ao focar em duas dimensões: crescimento do mercado e participação relativa da empresa. O objetivo é garantir que a companhia possua produtos que gerem entrada de caixa e outros nos quais possa investir.

Encerrado o referencial, a seção de Metodologia a seguir descreve como esses constructos foram operacionalizados nos dados da empresa — amostra, fontes, procedimentos de cálculo e critérios de classificação.

3 METODOLOGIA

Esta seção descreve o delineamento da pesquisa, o recorte amostral, as fontes de dados e os procedimentos analíticos utilizados para operacionalizar os conceitos apresentados no Referencial Teórico.

Este artigo é definido como uma Pesquisa Descritiva. Adota-se uma abordagem quantitativa, fundamentada na pesquisa documental para a coleta e análise dos dados. Segundo Gil (2019), a pesquisa descritiva busca detalhar fenômenos e estabelecer relações entre variáveis, o que se alinha ao objetivo de examinar a aplicação de ferramentas gerenciais na empresa em questão. A investigação foi realizada em uma EPP do Sul do Brasil durante o exercício fiscal de 2024.

A empresa foi selecionada por apresentar características comuns às pequenas e médias indústrias do setor, como a ausência de um sistema formal de apuração de custos e formação de preços de venda baseado em achismos. O foco da análise concentrou-se nos produtos responsáveis por 80% das receitas de cada coleção (Masculino Verão, Masculino Inverno, Feminino Verão e Feminino Inverno).

Para as análises globais, como o Ponto de Equilíbrio, optou-se por utilizar não apenas os custos fixos de produção, mas também as despesas fixas operacionais, visando proporcionar uma análise mais gerencial e completa do exercício. A coleta de dados, portanto, utilizou fontes primárias da organização para identificar os elementos fixos e variáveis da estrutura de custos. As fontes consultadas foram: relatórios de vendas, preços e volumes do ERP da organização; registros de custos fixos, folha de pagamento e despesas operacionais de planilhas internas de controle; notas fiscais e fichas técnicas para apuração de insumos; e o software de produção da empresa para determinar o consumo específico de tecidos.

Os dados coletados foram submetidos a um processo de análise, que Gil (2019) descreve como a organização e interpretação das informações. A análise foi estruturada em quatro etapas sequenciais: primeiro, a segmentação do portfólio via Curva ABC para selecionar os produtos “Classe A”; segundo, o levantamento dos custos e despesas para todos esses produtos; terceiro, o cálculo dos indicadores gerenciais (margem de contribuição, ponto de equilíbrio, margem de segurança e GAO); e, por fim, a análise estratégica com uma Matriz BCG adaptada.

Foram utilizadas ferramentas como planilhas eletrônicas (Google Sheets) para os cálculos primários, e os resultados foram apresentados em tabelas e gráficos gerados pela linguagem de programação Python no auxílio na análise de dados.

Para respeitar o limite de páginas estabelecido para os artigos, optou-se por compilar as tabelas, mostrando apenas os produtos citados no corpo dos textos. O restante da amostra foi analisado integralmente e seus resultados estão resumidos de forma agregada, garantindo o sigilo comercial da organização, os valores monetários foram multiplicados por um fator de conversão de forma uniforme, além de arredondamentos a duas casas decimais nas apresentações. Em razão desses procedimentos e de eventuais reconciliações entre bases, podem ocorrer diferenças residuais de centavos nas somas e reagrupamentos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os achados empíricos e sua interpretação à luz do referencial teórico. Inicia-se pelo panorama do portfólio (Curva ABC), avança-se para as margens de contribuição por coleção/linha e para os indicadores de CVL (PE, MS, GAO), para a matriz BCG e por fim, uma análise das coleções

4.1 Escolha dos produtos analisados

O primeiro passo do trabalho consistiu em aplicar o método da Curva ABC, uma aplicação prática do Princípio de Pareto, para identificar os produtos de maior impacto no faturamento da empresa. A análise foi realizada sobre o faturamento de 2024 para cada uma das quatro coleções garantindo que a análise seja holística, pois as coleções femininas possuem um volume de vendas menor, e poderiam ter sido ignoradas se fosse analisado apenas a receita total da empresa em 2024, o que de certa forma prejudica as análises.

O resultado revelou um portfólio de 75 produtos na Classe A, que representam o núcleo vital do negócio, sendo aproximadamente 57,54% das receitas totais da fábrica no ano de 2024, sendo portanto 75 produtos analisados de um total de 189 peças fabricadas, as peças classificadas como A pela Curva ABC são responsáveis por 57,54% das receitas da empresa.

4.2 Levantamento de custos e despesas fixas e variáveis

Os custos e despesas variáveis foram apurados com dados de 2024 obtidos no ERP, planilhas internas, notas fiscais e fichas técnicas de produção, complementados pelas informações de consumo do software de modelagem e encaixe. Para o custo de tecido, os preços foram padronizados em R\$ /m² a partir do valor por metro e da largura útil, e o consumo por peça foi determinado considerando eficiência de corte e perdas operacionais. Nas peças com forro, ribana ou detalhes do mesmo tecido, esses componentes foram incorporados ao custo do tecido.

O custo de linha foi determinado por rateio devido à inviabilidade de mensuração precisa por modelo e tamanho. O rateio tomou como base o volume anual produzido, abrangendo peças vendidas e saldos que transitaram de coleção. Esse procedimento assegura consistência gerencial mesmo reconhecendo que peças mais complexas tendem a consumir mais linhas. A mão de obra terceirizada (façções de vestuário) foi considerada quando aplicável às operações específicas (por exemplo, bolsos, forros, bordados e arremates).

As despesas variáveis de venda compreenderam comissões, impostos do Simples e frete de saídas, tratadas como percentuais sobre a receita. Para

transparência, os percentuais adotados estão na Tabela 1 (Parâmetros de despesas variáveis). A partir do preço de venda e do gasto variável unitário (GVU), apuraram-se MCu (preço – GVU), MCT ($MCu \times \text{volume}$) e %MC ($MCT/Receita$), apresentados por produto na Tabela 2.

Os gastos fixos foram extraídos do ERP e consolidados em categorias gerenciais para aplicação na CVL: Custos Fixos de Produção e Despesas Fixas Operacionais. A consolidação anual, por categoria, encontra-se na Tabela 3 (Fixos consolidados). Esses valores foram utilizados no cálculo do ponto de equilíbrio, margem de segurança e grau de alavancagem operacional, cujos resultados estão na Tabela 4 (Indicadores de CVL).

4.3 Cálculo dos indicadores gerenciais

O Quadro 1 consolida os indicadores utilizados ao longo da análise: preço de venda (PV), gasto variável unitário (GVu), margem de contribuição unitária (MCu), margem de contribuição percentual (MC%), unidades vendidas, receita por produto e margem de contribuição total (MCT). Esses campos resultam dos procedimentos descritos na Metodologia e servem de base para as leituras de CVL (ponto de equilíbrio, margem de segurança e GAO) e para a matriz BCG adaptada que aparece adiante.

REF	PV	GVu	MCu	MC%	Unid. Vendidas	Receita por Produto	MCT
A001	R\$ 80,54	R\$ 51,63	R\$ 28,91	35,9%	163	R\$ 13.127,69	R\$ 4.712,50
A068	R\$ 24,74	R\$ 8,04	R\$ 16,70	67,5%	219	R\$ 5.417,62	R\$ 3.656,68
A062	R\$ 21,02	R\$ 17,58	R\$ 3,44	16,4%	399	R\$ 8.386,18	R\$ 1.370,55
A045	R\$ 24,74	R\$ 20,76	R\$ 3,98	16,1%	474	R\$ 11.725,81	R\$ 1.882,94
A009	R\$ 25,98	R\$ 18,25	R\$ 7,73	29,8%	2.982	R\$ 77.466,40	R\$ 23.049,12
A013	R\$ 44,58	R\$ 33,51	R\$ 11,07	24,8%	598	R\$ 26.657,64	R\$ 6.617,50
A031	R\$ 43,34	R\$ 29,42	R\$ 13,92	32,1%	88	R\$ 3.813,74	R\$ 1.224,93
TOTAL (75 PROD)					45.628	R\$ 1.202.166,48	R\$ 403.193,29

Quadro 1. Quadro resumido de Indicadores Gerenciais de produtos

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O quadro resumido acima faz a análise da margem de contribuição unitária (MCu) e revela a performance de cada produto de forma isolada, fornecendo um diagnóstico inicial sobre a capacidade individual de cada item em gerar resultado para a empresa. A primeira conclusão ao observar os dados é a heterogeneidade no desempenho do portfólio. Em contrapartida, a análise expõe um conjunto de produtos que representam pontos de melhoria para a rentabilidade da Indústria. A referência A062 possui a menor contribuição em valor absoluto, gerando apenas R\$3,44 por unidade vendida, o que torna sua capacidade de contribuir para o resultado geral quase insignificante.

A análise isolada da Margem de Contribuição Unitária destacou produtos como a referência A001 (MC unitária de R\$28,91) e A068 (eficiência de 67,5%) como modelos ideais. Entretanto, ao incorporar o volume de vendas, percebe-se que seu impacto global é limitado: o A001 contribui com apenas R\$4.712,50 para a cobertura de custos fixos, um valor bastante baixo.

Essa disparidade revela que produtos com excelência operacional individual nem sempre são os maiores geradores de caixa para a empresa, especialmente quando suas vendas não são tão boas quanto o esperado. Quanto aos produtos problemáticos, a análise unitária corretamente sinalizou riscos como o A045 (Margem de Contribuição de 16,1%) e A062 (Margem de Contribuição Unitária de R\$3,44). Porém, ao examinar o impacto real no portfólio, percebe-se ameaças ainda mais críticas quando a baixa rentabilidade combina-se com volume relevante.

O A013, por exemplo, gerou receita expressiva de R\$26.657,64, mas entregou apenas 24,8% disso como Margem de Contribuição Total (R\$6.617,50), evidenciando que custos elevados podem corroer resultados mesmo com 598 unidades vendidas. Já itens como o A031 revelam um cenário duplamente preocupante: além de sua baixíssima Margem de Contribuição Total de R\$1.224,93 para 88 vendas, consomem recursos desproporcionais para um retorno mínimo.

4.3.2 Cálculo do Ponto de Equilíbrio

O mix de 75 produtos analisados gerou Receita Líquida de R\$ 1.202.166,48 no período, com custos e despesas variáveis somando R\$ 798.973,20, o que resulta em Margem de Contribuição Total (MCT) de R\$ 403.193,29. À luz dos gastos fixos totais de R\$416.184,99, o portfólio classe A foi insuficiente para cobrir a estrutura de gastos fixos dessa indústria.

DRE dos 75 produtos	Valor (R\$)
Receita Líquida de Vendas	R\$ 1.202.166,48
(-) Custos e desp. Variáveis	R\$ 798.973,20
Margem de Contribuição	R\$ 403.193,29
(-) Gastos Fixos Totais	R\$ 416.184,99
Receita Líquida Período (75 prod)	-R\$ 12.991,71
MC Média Ponderada	33,54%

Quadro 2. DRE dos 75 produtos

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Restringindo a leitura apenas ao conjunto dos 75 produtos (Classe A). Considerando a MC% média ponderada de 33,54% e os gastos fixos totais de R\$416.184,99, o ponto de equilíbrio em receita desses itens é R\$1.240.902,74. No período, a receita realizada por esse grupo somou R\$1.202.166,48, o que gerou um gap de R\$38.736,25 até o ponto de equilíbrio. Convertendo esse déficit em volume, e mantido o mix atual, são necessárias cerca de 1.470 unidades adicionais para que o portfólio dos 75 produtos, sozinho, cubra integralmente os fixos e zere o resultado do período, como mostra o quadro abaixo:

DRE - Assumindo MC Média Constante	
Receita Líquida de Vendas (189 prod)	R\$ 2.089.259,57
- Custos e despesas variáveis totais	R\$ 1.388.545,12
Margem de Contr. TOTAL (estimada)	R\$ 700.714,45
- custos e despesas fixas	R\$ 416.184,99
EBIT PERÍODO	R\$ 284.529,46

Quadro 3. DRE assumindo mesma MC Média para restante dos produtos

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Contudo, sabemos que a receita total da empresa do período envolve receitas de outros 114 produtos, em vista disso, foi necessário apurar o resultado consolidado, por meio de uma simulação em que a Margem de Contribuição Média dos 75 produtos permanecesse a mesma para o restante das receitas, gerando a DRE Projetada abaixo:

ANALISE APENAS DOS PRODUTOS CLASSE A	
P.E Empresa (Projetada)	R\$ 1.240.902,74
Receita dos 75 produtos	R\$ 1.202.166,48
Quanto de receita faltou?	R\$ 38.736,25
Quantas Unidades Faltaram?	1470

Quadro 4. DRE apenas dos produtos Classe A e resultados

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A DRE Projetada acima, que foi feita considerando que as margens demonstra que a margem de contribuição total da empresa foi de R\$700.714,45 gerando um lucro operacional (EBIT) de R\$284.529,46 após a cobertura de todos os gastos fixos. Ressalta-se que este resultado é uma projeção realizada devido a dificuldade de mensuração de todos os produtos.

4.3.3 Cálculo da Margem de Segurança

A margem de segurança representa o excedente de faturamento em relação ao ponto de equilíbrio. Dessa forma, sabendo que o Faturamento Total da empresa analisada em 2024 foi de R\$ 2.089.413,60 e o Ponto de Equilíbrio já foi estipulado em R\$ 1.240.902,74 a margem de segurança foi estimada em aproximadamente 40,61%, indicando que a empresa poderia suportar uma queda de até 40,61% em seu faturamento antes de atingir o ponto de equilíbrio (onde ela não tem lucro nem prejuízo).

4.3.4 Grau de Alavancagem Operacional

O Grau de Alavancagem Operacional (GAO) é um indicador que mede a sensibilidade do lucro operacional em relação a variações no volume de vendas. Esse índice é útil para avaliar o risco operacional da empresa, especialmente em relação à estrutura de custos fixos e variáveis. O GAO da indústria foi estimado em 2,46 isso significa que um aumento de 1% no faturamento resultará, aproximadamente, em um aumento de 2,46% no lucro operacional, e consequentemente uma redução de 1% nas vendas acarretaria uma queda de 2,46% no lucro.

4.4 Matriz BCG

Para a etapa final da análise, adotou-se a Matriz BCG, uma ferramenta gerencial consagrada, conforme aponta Chiavenato (2020). Tradicionalmente, a matriz utiliza os eixos de crescimento de mercado e participação relativa para classificar produtos e direcionar investimentos, porém, este trabalho propõe uma adaptação para alinhar a ferramenta à realidade gerencial da empresa. Os eixos foram

substituídos pela Receita Total do Produto, como um indicador de volume e penetração de mercado, e Porcentagem de Margem de Contribuição, como medida de eficiência e rentabilidade unitária.

Para a classificação dos produtos em “alto” ou “baixo” desempenho em cada eixo, utilizou-se a mediana como critério de corte. De acordo com Cooper e Schindler (2016), a mediana é um indicador mais apropriado que a média em distribuições assimétricas.

		Receita Total por Produto																																									
		Alta	Baixa																																								
% de Margem de Contribuição	Alta	<table><tr><td>A001</td><td>A010</td></tr><tr><td>A015</td><td>A017</td></tr><tr><td>A021</td><td>A026</td></tr><tr><td>A027</td><td>A030</td></tr><tr><td>A044</td><td>A046</td></tr><tr><td>A048</td><td>A050</td></tr><tr><td>A051</td><td>A054</td></tr><tr><td>A055</td><td>A056</td></tr><tr><td>A057</td><td>A074</td></tr><tr><td>A075</td><td></td></tr></table>	A001	A010	A015	A017	A021	A026	A027	A030	A044	A046	A048	A050	A051	A054	A055	A056	A057	A074	A075		<table><tr><td>A003</td><td>A004</td></tr><tr><td>A005</td><td>A006</td></tr><tr><td>A007</td><td>A022</td></tr><tr><td>A029</td><td>A033</td></tr><tr><td>A058</td><td>A059</td></tr><tr><td>A060</td><td>A061</td></tr><tr><td>A063</td><td>A065</td></tr><tr><td>A066</td><td>A068</td></tr><tr><td>A069</td><td>A072</td></tr><tr><td>A073</td><td></td></tr></table>	A003	A004	A005	A006	A007	A022	A029	A033	A058	A059	A060	A061	A063	A065	A066	A068	A069	A072	A073	
	A001	A010																																									
	A015	A017																																									
	A021	A026																																									
	A027	A030																																									
	A044	A046																																									
	A048	A050																																									
	A051	A054																																									
	A055	A056																																									
	A057	A074																																									
A075																																											
A003	A004																																										
A005	A006																																										
A007	A022																																										
A029	A033																																										
A058	A059																																										
A060	A061																																										
A063	A065																																										
A066	A068																																										
A069	A072																																										
A073																																											
Baixa	<table><tr><td>A008</td><td>A009</td></tr><tr><td>A011</td><td>A012</td></tr><tr><td>A013</td><td>A014</td></tr><tr><td>A016</td><td>A018</td></tr><tr><td>A025</td><td>A037</td></tr><tr><td>A040</td><td>A042</td></tr><tr><td>A043</td><td>A045</td></tr><tr><td>A047</td><td>A049</td></tr><tr><td>A052</td><td>A053</td></tr><tr><td>A067</td><td></td></tr></table>	A008	A009	A011	A012	A013	A014	A016	A018	A025	A037	A040	A042	A043	A045	A047	A049	A052	A053	A067		<table><tr><td>A002</td><td>A019</td></tr><tr><td>A020</td><td>A023</td></tr><tr><td>A024</td><td>A028</td></tr><tr><td>A031</td><td>A032</td></tr><tr><td>A034</td><td>A035</td></tr><tr><td>A036</td><td>A038</td></tr><tr><td>A039</td><td>A041</td></tr><tr><td>A062</td><td>A064</td></tr><tr><td>A070</td><td>A071</td></tr></table>	A002	A019	A020	A023	A024	A028	A031	A032	A034	A035	A036	A038	A039	A041	A062	A064	A070	A071			
A008	A009																																										
A011	A012																																										
A013	A014																																										
A016	A018																																										
A025	A037																																										
A040	A042																																										
A043	A045																																										
A047	A049																																										
A052	A053																																										
A067																																											
A002	A019																																										
A020	A023																																										
A024	A028																																										
A031	A032																																										
A034	A035																																										
A036	A038																																										
A039	A041																																										
A062	A064																																										
A070	A071																																										

Quadro 5. Matriz BCG

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A Matriz BCG tradicionalmente avalia a taxa de crescimento do mercado e a participação de mercado relativa dos produtos. Ao adaptar este modelo, é possível incluir indicadores adicionais, como a Margem de Contribuição, que são fundamentais para uma compreensão holística do desempenho dos produtos (ANTUNES et al. , 2012).

Essa modificação da matriz BCG permite avaliar resultados fáceis de serem mensurados, como a receita e a margem de contribuição dos produtos, sendo assim uma ferramenta simples para gestão e identificação de produtos fundamentais, e produtos que requerem uma melhor precificação ou descontinuação, sendo fácil e visual, é simples sua adoção por PMEs.

4.5 Análise Gerencial por Coleção

4.5.1 Coleção Feminina Verão

A Coleção Feminina Verão apresentou uma margem de contribuição média de 37,37%, refletindo um portfólio saudável, com predominância de produtos classificados como “Alvos de Expansão”, indicando um grande potencial de crescimento nas vendas.

REF	MC%	Receita do Prod.	Quadrante BCG
A058	42,80%	R\$ 16.085,40	Alvos de Expansão
A059	43,72%	R\$ 7.620,90	Alvos de Expansão
A060	40,03%	R\$ 7.135,70	Alvos de Expansão
A061	48,07%	R\$ 17.484,50	Alvos de Expansão
A062	16,34%	R\$ 13.526,50	Abacaxi
A063	38,85%	R\$ 15.879,50	Alvos de Expansão
A064	16,27%	R\$ 11.103,50	Abacaxi
A065	50,89%	R\$ 3.944,90	Alvos de Expansão
A066	34,28%	R\$ 15.201,90	Alvos de Expansão
A067	31,00%	R\$ 18.543,60	Vaca Leiteira
A068	67,50%	R\$ 8.738,10	Alvos de Expansão
A069	51,26%	R\$ 3.968,90	Alvos de Expansão
A070	33,49%	R\$ 8.384,90	Abacaxi
A071	26,39%	R\$ 9.481,00	Abacaxi
A072	42,30%	R\$ 5.269,90	Alvos de Expansão
A073	48,92%	R\$ 4.947,60	Alvos de Expansão

Quadro 6. Análise Coleção Feminina Verão

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O destaque de oportunidade é o A068, que, com a maior margem de todo o portfólio (67,5%), representa um enorme potencial de lucro caso seu baixo volume de vendas seja impulsionado, porém é pertinente citarmos os 4 produtos identificados como “Abacaxis”, que drenam recursos e indicam resultados insuficientes tanto em resultados financeiros de vendas assim como sua estrutura de custos

4.5.2 Coleção Feminina Inverno

De forma semelhante, a Coleção Feminina Inverno obteve uma margem de contribuição média ponderada de 37,01%, quase 3 pontos acima da Mediana Global, com destaque para produtos classificados como “Estrela”, que aliam alta rentabilidade a bom desempenho de vendas.

REF	MC%	Receita do Prod.	Quadrante BCG
A002	30,70%	R\$ 14.995,50	Abacaxi
A003	36,89%	R\$ 10.544,00	Alvos de Expansão
A004	44,19%	R\$ 8.896,50	Alvos de Expansão
A005	55,67%	R\$ 7.923,60	Alvos de Expansão
A006	48,89%	R\$ 7.906,80	Alvos de Expansão
A007	37,32%	R\$ 11.027,90	Alvos de Expansão
A027	38,92%	R\$ 18.803,10	Estrela
A028	33,96%	R\$ 6.149,00	Abacaxi
A029	42,28%	R\$ 13.630,50	Alvos de Expansão
A030	38,41%	R\$ 30.220,20	Estrela
A031	32,12%	R\$ 6.151,20	Abacaxi
A032	29,13%	R\$ 11.309,10	Abacaxi
A033	40,13%	R\$ 16.211,00	Alvos de Expansão
A034	24,15%	R\$ 8.295,00	Abacaxi
A035	29,47%	R\$ 15.108,00	Abacaxi
A036	33,06%	R\$ 6.764,90	Abacaxi
A039	33,68%	R\$ 8.297,10	Abacaxi

Quadro 7. Análise Coleção Feminina Inverno

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Entretanto, a grande quantidade de itens classificados como “Abacaxi” pode representar riscos ao resultado financeiro. Esse cenário reforça a relevância da gestão criteriosa do mix de produtos, de modo a evitar perdas e melhorar o desempenho global da coleção (Bicalho et al. , 2018; Rosa et al. , 2015).

4.5.3 Coleção Masculina Verão

Apesar de ser a coleção com a segunda maior receita total, essa coleção apresentou uma margem de contribuição média de 32,54%, indicando certa compressão da rentabilidade. A maioria de seus produtos se enquadra nas categorias “Estrela” e “Vaca Leiteira”, o que demonstra forte aceitação comercial.

REF	MC%	Receita do Prod.	Quadrante BCG
A040	27,98%	R\$ 34.258,40	Vaca Leiteira
A041	17,74%	R\$ 17.514,90	Abacaxi
A042	33,06%	R\$ 50.441,10	Vaca Leiteira
A043	27,23%	R\$ 29.536,20	Vaca Leiteira
A044	39,10%	R\$ 28.272,80	Estrela
A045	16,06%	R\$ 18.912,60	Vaca Leiteira
A046	38,94%	R\$ 56.337,10	Estrela
A047	31,61%	R\$ 30.506,70	Vaca Leiteira
A048	41,23%	R\$ 49.236,60	Estrela
A049	30,95%	R\$ 59.678,30	Vaca Leiteira
A050	37,25%	R\$ 52.748,40	Estrela
A051	34,34%	R\$ 78.628,70	Estrela
A052	24,50%	R\$ 54.285,00	Vaca Leiteira
A053	16,43%	R\$ 27.927,80	Vaca Leiteira
A054	34,59%	R\$ 26.496,90	Estrela
A055	35,03%	R\$ 42.786,90	Estrela
A056	43,20%	R\$ 26.117,10	Estrela
A057	34,46%	R\$ 31.861,80	Estrela

Quadro 8. Análise Coleção Masculina Verão

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Não percebemos nenhum Alvo de expansão, o que evidencia a Coleção como sólida na geração de receitas para a indústria, com produtos com alto apelo comercial, com alta e baixa margem de contribuição, a coleção apresenta apenas 1 “Abacaxi”, mas isso não apaga o sucesso da coleção como um todo.

4.5.4 Coleção Masculina Inverno

Por fim, a Coleção Masculina Inverno obteve a maior receita de todas as coleções. Sua margem de contribuição média, de 32,81%, também levemente abaixo da Mediana Global, manteve-se próxima à da coleção Masculina Verão. Nesse caso, o portfólio apresentou bom equilíbrio entre produtos “Estrela” e “Vaca Leiteira”, o que contribui para a consistência dos resultados.

REF	MC%	Receita do Prod.	Quadrante BCG
A001	35,90%	R\$ 21.173,70	Estrela
A008	29,16%	R\$ 22.997,10	Vaca Leiteira
A009	29,75%	R\$ 124.945,80	Vaca Leiteira
A010	37,97%	R\$ 36.430,50	Estrela
A011	26,10%	R\$ 18.306,50	Vaca Leiteira
A012	29,87%	R\$ 25.521,60	Vaca Leiteira
A013	24,82%	R\$ 42.996,20	Vaca Leiteira
A014	24,76%	R\$ 20.497,20	Vaca Leiteira
A015	36,31%	R\$ 51.846,10	Estrela
A016	29,00%	R\$ 18.190,70	Vaca Leiteira
A017	34,39%	R\$ 48.436,50	Estrela
A018	30,11%	R\$ 36.359,30	Vaca Leiteira
A019	29,00%	R\$ 15.424,50	Abacaxi
A020	24,75%	R\$ 15.469,00	Abacaxi
A021	40,98%	R\$ 25.049,80	Estrela
A022	45,18%	R\$ 18.146,70	Alvos de Expansão
A023	33,86%	R\$ 14.119,80	Abacaxi
A024	26,62%	R\$ 15.336,50	Abacaxi
A025	32,49%	R\$ 39.958,80	Vaca Leiteira
A026	39,05%	R\$ 19.512,30	Estrela
A037	30,22%	R\$ 29.217,50	Vaca Leiteira
A038	32,26%	R\$ 14.585,40	Abacaxi
A074	36,94%	R\$ 127.825,40	Estrela
A075	34,86%	R\$ 51.537,00	Estrela

Quadro 9. Análise Coleção Masculina Inverno

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Apesar de ser a coleção que gerou maior receita para a empresa em 2024 ela possui diversos produtos classificados como “Abacaxi” o que reforça a necessidade de intervenções gerenciais voltadas à otimização do portfólio. A priorização de itens com alto giro e maior lucratividade é apontada por diversos autores como uma prática essencial para fortalecer a competitividade no setor (Brande; Almeida; Freitas, 2021).

Na seção seguinte, apresentam-se as considerações finais, com as principais contribuições, limitações e oportunidades de aprofundamento.

5 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

É importante destacar que a criação desse sistema de custeio variável nessa organização representa não apenas um avanço no controle gerencial da empresa, mas também uma ferramenta estratégica para a tomada de decisões. Ao possibilitar o acompanhamento detalhado da margem de contribuição e a identificação precisa de produtos deficitários ou que têm grande potencial de gerar receitas, a empresa ganha maior capacidade de ajustar seu mix de produtos, preços e volumes de produção de melhor forma.

A Matriz BCG adaptada forneceu insights valiosos sobre o portfólio de produtos. A classificação simples em estrelas, vacas leiteiras, alvos de expansão e abacaxis, quando analisada em conjunto com as margens de contribuição de cada produto, e seus custos de fabricação ajuda a enxergar problemas de precificação e produção, assim como identificar produtos que devem ser mais explorados, pois fornecem à empresa uma margem maior.

As análises por coleções permitiram um olhar holístico da empresa. Ao dividir as coleções, eliminamos os riscos e eventuais problemas de produção e vendas, pois os dados dos produtos masculinos de inverno (maior fonte de receitas da empresa) poderiam se sobressair em relação aos produtos femininos de verão, que apresentam menor receita.

Em relação à saúde financeira global da indústria, a análise do ponto de equilíbrio revelou que, embora os 75 produtos estudados isoladamente não cubram os custos fixos, a receita total da empresa em 2024 superou o ponto de equilíbrio. Isso indica que o restante do mix de produtos contribuiu positivamente para a lucratividade. A Margem de Segurança demonstrou a capacidade da empresa de absorver quedas nas vendas, com uma margem de segurança de 40,61% da receita total no cenário realista. O Grau de Alavancagem Operacional (GAO) apontou a sensibilidade do lucro operacional às variações de vendas de 2,46%.

REFERÊNCIAS

- Alves, D. F. Santos, G. P. , & Barreto, M. O. R. (2011). A utilização da contabilidade de custos como ferramenta para o fortalecimento de uma microempresa do segmento de confecção em Fortaleza. Anais do 18º Congresso Brasileiro de Custos (CBC), Rio de Janeiro, RJ. CBC. <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/203>
- Alves, R. V. (2013). Contabilidade gerencial: Livro texto com exemplos, estudos de caso e atividades práticas [E-book]. Atlas.
- Antunes, P. H. , Loos, M. J. , & Cauchick Miguel, P. A. (2012). Portfólio no desenvolvimento de novos produtos: Uma análise das publicações em periódicos nacionais. Revista de Gestão e Projetos, 3(1), 50–71.
- Araújo, Â. M. C. , Amorim, E. R. A. (2001/2002). Redes de subcontratação e trabalho a domicílio na indústria de confecção: Um estudo na região de Campinas. Cadernos Pagu, (17/18), 251–284.

- Bicalho, M. C. Nunes, J. C. (2018). Aumento do poder de compra do varejo e o impacto nas estratégias de precificação. *Revista Administração em Diálogo*, 20(2), 110–128.
- Boettcher, L. , & Rodrigues, T. Z. (2019). Estudo de caso sobre desperdícios têxteis de malha no setor de corte em uma indústria de vestuário. *Anais do 7º Encontro de Sustentabilidade em Projeto (ENSUS)*. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
- Brande, M. , Almeida, L. , & Freitas, H. (2021). Riscos financeiros e aplicação do BSC para tomada de decisão e gestão futura em negócio familiar produtor de tilápia em tanques-rede. *Brazilian Journal of Animal and Environmental Research*, 4(4), 5550–5569.
- Chiavenato, I. (2020). *Administração nos novos tempos: Os novos horizontes em administração* (4ª ed.) [E-book]. Atlas.
- Cooper, D. , & Schindler, P. (2016). *Métodos de pesquisa em administração* (12ª ed.) [E-book]. AMGH.
- Crepaldi, S. A. , & Crepaldi, G. S. (2023). *Contabilidade de custos* (7ª ed.). Atlas.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª ed.) [E-book]. Atlas.
- Martins, E. (2018). *Contabilidade de custos* (11ª ed.) [E-book]. Atlas.
- Martins, E. (2025). *Contabilidade de custos* (12ª ed.) [E-book]. Atlas.
- Mintzberg, H. , Ahlstrand, B. , & Lampel, J. (2010). *Safari de estratégia* (2ª ed.) [E-book]. Bookman.
- Padoveze, C. L. (2012). *Curso básico gerencial de custos: Texto e exercícios* (2ª ed.) [E-book]. Cengage Learning Brasil.
- Rosa, M. M. , & Ferreira, C. (2015). Estratégias de marketing verde na comercialização de produtos orgânicos. *Revista de Economia e Agronegócio*, 11(2), 222–243.
- Veiga, W. E. Santos, F. A. (2016). *Contabilidade de custos: Gestão em serviços, comércio e indústria*. GEN Atlas.