



XXXII Congresso Brasileiro de Custos
17, 18 e 19 de novembro de 2025
-Campo Grande / MS -



Análise Custo-Volume-Lucro para apoio a tomada de decisão em uma Confeitaria

Guilherme Antônio Ferreira (UNIFEI) - guiferreira.nr@gmail.com

Elizabete Ribeiro Sanches Silva (UNIFEI) - elizabete@unifei.edu.br

Maria Silene Alexandre Leite (UFPB) - maria.silene@academico.ufpb.br

Resumo:

Nos últimos anos, o setor de confeitarias tem apresentado crescimento expressivo em âmbito global, impulsionado pela crescente demanda por produtos personalizados. Estima-se um crescimento anual composto de 3,4% entre 2021 e 2031 (Business Research Insights, 2023). No Brasil, a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP, 2021) aponta um aumento de 15,3% no segmento, em contraste com a baixa taxa de sobrevivência empresarial no setor, de apenas 37% nos primeiros cinco anos de atividade (IBGE, 2024). Nesse contexto, este trabalho tem como objetivo auxiliar na precificação e otimização do mix de produtos de uma confeitaria de pequeno porte localizada em Itajubá/MG. Para isso, foi realizada uma análise detalhada dos custos da empresa e da correta distribuição entre os produtos, subsidiando avaliações de margem de contribuição, ponto de equilíbrio e simulações de diferentes cenários. Os dados foram coletados por meio de observação direta das operações, aplicação de formulários e entrevistas com clientes e com a proprietária, ao longo de um mês de funcionamento. Os resultados indicaram lucro operacional positivo no período analisado, além de cenários futuros que demonstram resiliência frente a crises. A precificação baseada em custos mostrou-se a estratégia mais adequada, possibilitando à confeitaria identificar os produtos mais rentáveis e ajustar seu posicionamento de mercado, fortalecendo o resultado operacional e reduzindo riscos de endividamento ou falência.

Palavras-chave: Margem de contribuição. Ponto de equilíbrio. Precificação

Área temática: Custos aplicados ao setor privado e terceiro setor

Análise Custo-Volume-Lucro para apoio a tomada de decisão em uma Confeitaria

RESUMO

Nos últimos anos, o setor de confeitarias tem apresentado crescimento expressivo em âmbito global, impulsionado pela crescente demanda por produtos personalizados. Estima-se um crescimento anual composto de 3,4% entre 2021 e 2031 (Business Research Insights, 2023). No Brasil, a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP, 2021) aponta um aumento de 15,3% no segmento, em contraste com a baixa taxa de sobrevivência empresarial no setor, de apenas 37% nos primeiros cinco anos de atividade (IBGE, 2024). Nesse contexto, este trabalho tem como objetivo auxiliar na precificação e otimização do mix de produtos de uma confeitaria de pequeno porte localizada em Itajubá/MG. Para isso, foi realizada uma análise detalhada dos custos da empresa e da correta distribuição entre os produtos, subsidiando avaliações de margem de contribuição, ponto de equilíbrio e simulações de diferentes cenários. Os dados foram coletados por meio de observação direta das operações, aplicação de formulários e entrevistas com clientes e com a proprietária, ao longo de um mês de funcionamento. Os resultados indicaram lucro operacional positivo no período analisado, além de cenários futuros que demonstram resiliência frente a crises. A precificação baseada em custos mostrou-se a estratégia mais adequada, possibilitando à confeitaria identificar os produtos mais rentáveis e ajustar seu posicionamento de mercado, fortalecendo o resultado operacional e reduzindo riscos de endividamento ou falência.

Palavras-chave: Margem de contribuição. Ponto de equilíbrio. Precificação.

Área Temática: Custos aplicados ao setor privado e ao terceiro setor

1 INTRODUÇÃO

A gestão de custos constitui elemento essencial para a sustentabilidade e o êxito das organizações. Nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs), a ausência ou fragilidade desse controle configura-se como fator determinante para sua descontinuidade (Cavalcanti e Lourenço, 2015). Nesse sentido, a adoção de práticas de gestão estratégica de custos, ao alinhar as estratégias empresariais à estrutura de custos, pode aprimorar a atuação gerencial e contribuir para a consolidação das MPEs (Anderson, 2006), conforme demonstram técnicas já aplicadas em grandes corporações.

A qualificação dos administradores e a adoção de práticas eficazes de gestão de custos reduzem a taxa de mortalidade das MPEs, além de favorecer sua competitividade, lucratividade e sustentabilidade (Veiga e Santos, 2016). Nesse contexto, a gestão estratégica de custos revela-se essencial, sobretudo em setores emergentes, como o de confeitarias, nos quais a eficiência financeira é determinante para o sucesso organizacional.

As projeções da *Business Research Insights* (2023) indicam que o setor de confeitaria apresentará taxa de crescimento anual composta de 3,4% entre 2021 e

2031, reflexo da consolidação da demanda por produtos doces e da capacidade de adaptação às preferências dos consumidores. No Brasil, o mercado movimentou aproximadamente R\$ 12 bilhões em 2021 (Mayer, 2024) e registrou expansão significativa em segmentos específicos, como a indústria de chocolates, que apresentou crescimento de 11,43% na produção no primeiro semestre de 2022 em relação ao ano anterior (ABICAB, 2022). O setor emprega cerca de 20 mil trabalhadores e integra mais de 70 mil padarias e confeitarias em atividade (ABIP, 2021). Nesse mesmo ano, o mercado brasileiro de panificação e confeitaria alcançou faturamento de R\$ 105,85 bilhões, representando um aumento de 15,3% em comparação a 2020. Tais indicadores evidenciam a relevância econômica do setor e seu expressivo potencial de crescimento.

Segundo o IBGE (2024), apenas 37,3% das empresas empregadoras fundadas em 2017 permaneceram ativas em 2022, sendo a taxa de sobrevivência maior entre organizações de maior porte. Em muitas Micro e Pequenas Empresas, as funções administrativas e financeiras são desempenhadas por gestores sem formação específica (Santos, Dorow e Beuren, 2016), o que dificulta a implementação de sistemas de custos. A contabilidade de custos, contudo, é fundamental para a definição de preços e para a gestão estratégica (Grima et al., 2019). Nesse contexto, as confeitarias necessitam gerenciar seus custos de forma eficiente, evitando erros de precificação que podem comprometer sua sustentabilidade. Assim, este artigo utiliza a análise Custo-Volume-Lucro (CVL) para apoiar a precificação e subsidiar a tomada de decisão na confeitaria estudada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Princípios e métodos de custeio

De acordo com Bornia (2010), o sistema de custos de uma empresa deve ser composto pelo método de custeio (que detalha como a informação deve ser obtida) juntamente com o princípio de custeio (que determina qual informação o sistema deve gerar). Os princípios de custeio são divididos em: Custeio por absorção total; Custeio variável ou direto; e Custeio por absorção ideal.

Segundo Abbas et al. (2002), os métodos de custeio podem ser empregados para diversas finalidades, incluindo a determinação do valor dos objetos de custeio, redução de custos, aprimoramento de processos, eliminação de desperdícios, decisões sobre produção interna ou terceirização, e ajustes na linha de produção de determinados produtos. Entre esses métodos de custeio, destacam-se o Método dos Centro de Custos e o Custeio Baseado em Atividades (ABC) e o Custo Padrão. O Quadro 1 apresenta o resumo dos Princípios e Métodos.

Princípio de Custeio	Descrição	Método de Custeio	Descrição
Custeio por absorção total	Todos os custos fixos e variáveis são alocados aos produtos.	Centros de custos	Consiste na divisão da organização em Centros de Custos. Posteriormente, apenas os custos indiretos são alocados aos Centros, utilizando bases de rateio e, por fim, atribuídos aos produtos por unidades de trabalho.
Custeio por absorção ideal	Os custos fixos e variáveis, excluindo-se os desperdícios, são computados como custo do produto	ABC	Identifica as atividades em uma organização e atribui os custos por meio dos direcionadores de custo ou de recursos (transferência dos custos dos recursos para as atividades) e dos

			direcionadores de atividades (transferência dos custos das atividades para os objetos de custeio)
Custeio variável	Somente os custos variáveis são atribuídos aos produtos, sendo os custos fixos considerados gastos do período.	Custo Padrão	Procedimento que visa dar suporte ao controle dos custos da empresa, partindo da fixação de um padrão de custos, para compará-los ao final do período, com os custos realmente ocorridos.

Quadro 1. Relação dos princípios e métodos de custeio

Fonte: Elaborado pelos autores (baseado em Bornia, 2010)

O custeio variável constitui importante instrumento de apoio à tomada de decisões de curto prazo, em que os custos variáveis assumem maior relevância que os fixos (Bornia, 2010), além de atuar como ferramenta de gestão empresarial (Megliorini, 2012). Sua aplicação favorece a análise Custo-Volume-Lucro (CVL), a elaboração e o controle orçamentário, bem como o estabelecimento de padrões, revelando-se mais adequado para a análise gerencial proposta neste estudo.

2.2 Análise Custo-Volume-Lucro (CVL)

A análise Custo-Volume-Lucro (CVL) avalia os efeitos das variações de vendas e custos sobre o lucro, constituindo importante ferramenta de apoio às decisões de curto prazo, em consonância com o custeio variável (Bornia, 2010). Nessa perspectiva, destacam-se a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio como conceitos fundamentais. A margem de contribuição, definida como a diferença entre o preço de venda e os custos e despesas variáveis (Padoveze, 2015), representa uma das principais técnicas da gerência financeira, para a tomada de decisões (Passarelli e Bomfim, 2003), além de ser indicador de rentabilidade ao evidenciar o montante das vendas destinado à cobertura dos gastos fixos e à geração de lucro.

Já o ponto de equilíbrio, obtido pela relação entre gastos fixos e margem de contribuição unitária, indica o nível mínimo de atividade necessário para evitar prejuízos e marca o momento em que a empresa passa a gerar resultados positivos (Martins, 2018; Santos, 2000). A partir desse ponto, cada unidade adicional produzida contribui diretamente para o aumento da lucratividade (Wernke, 2001), tornando tais conceitos essenciais para a sustentabilidade empresarial.

2.3 Precificação

A precificação constitui decisão estratégica central para a competitividade e a rentabilidade empresarial, abrangendo aspectos como a fixação de preços de novos produtos, a resposta a preços de concorrentes e a definição de preços em diferentes contextos de mercado (Horngren, 2000). Tal processo requer análise criteriosa de custos, demanda e concorrência. No caso das pequenas empresas, fatores externos, como preços concorrenciais, inflação e custos de insumos, exercem forte influência (Cant; Wiid; Sephapo, 2016). De acordo com Bruni e Famá (2009), a formação de preços pode seguir três abordagens principais: orientada pelos custos, pelo consumidor ou pela concorrência (Quadro 2).

Abordagens	Definição	Exemplos	Avaliação Geral
1. Baseada em Custo	Usa dados contábeis de custos e Mark-up.	A fonte primária é o preço do concorrente.	Baseia-se no valor entregue para um segmento de clientes.
2. Baseada na Concorrência	Utiliza os dados dos custos totais e Mark-up (%) definido pela empresa.	preços guarda-chuva, de penetração ou de acordo com a média de mercado; paralelismo de preços.	Precificação de valor percebido e desempenho do preço.
3. Baseada no Valor Percebido pelo Cliente	Geralmente, abordagem mais frágil.	Cabe para produtos com menor diferenciação entre si, como commodities.	Em geral, é a melhor, atende a necessidade do cliente.

Quadro 2. Abordagens de precificação

Fonte: Elaborado pelos autores (adaptado de Hinterhuber, 2008)

O Mark-up é definido por como o valor que se acrescenta ao custo de um produto para determinar o preço final de venda (Crepaldi, 2018). A precificação correta é vital para a saúde da empresa e sucesso empresarial.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado no estudo foi o de Pesquisa-ação, definido de acordo com a seguinte citação:

...um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 1985, p. 14).

O processo de Pesquisa-ação compreende cinco etapas principais. Primeiro, estabelece-se a base teórica e escolhem-se as técnicas de coleta de dados e o contexto da pesquisa. Em seguida, os dados são coletados de diversas fontes, registrando informações primárias através de observações e entrevistas, e secundárias através de relatórios e estatísticas. A análise de dados é colaborativa, envolvendo tanto pesquisadores quanto membros da organização, comparando os resultados com a teoria existente. Posteriormente, o plano de ação é implementado pelos participantes da pesquisa na organização, visando resolver problemas específicos e refinar a teoria. Por fim, os resultados são avaliados e documentados em um relatório, considerando os objetivos científicos e técnicos da pesquisa (Mello et al., 2012).

O estudo relatado neste artigo aborda uma confeitaria em fase de concepção na cidade de Itajubá-MG. Por meio da observação direta das operações da confeitaria, durante um mês, foi feito o levantamento de dados primários de gastos, de investimentos e dos produtos. Através de formulários e entrevistas com os clientes e a proprietária da confeitaria, foram obtidas informações para precificação dos produtos.

A coleta dos dados de custos diretos (matérias-primas, mão de obra e outros), dos custos indiretos e do mix de produtos da confeitaria, foi realizada simultaneamente com a validação da proprietária da confeitaria. Para realizar a análise dos preços, dois procedimentos foram necessários: observação direta dos cardápios digitais dos concorrentes e questionário on-line enviado para os clientes usuais ou potenciais.

O Excel™ foi a ferramenta utilizada para a análise dos dados citados previamente. Pelo software, inseriu-se os dados de todos os custos envolvidos,

realizou-se todos os cálculos auxiliares de precificação, determinando a margem de contribuição de cada um dos produtos, além do ponto de equilíbrio contábil; ainda, aplicou-se filtros para descoberta dos produtos mais rentáveis. Ademais, realizou-se uma análise de sensibilidade dos preços de venda utilizando o mark-up como variável. Por fim, foi escolhido o mix de produtos da confeitaria.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO RESULTADO

4.1 Descrição da confeitaria

A pesquisa foi realizada em uma confeitaria que atua em Itajubá, Minas Gerais, no período de agosto a setembro de 2024. O modelo de negócios compreende linhas de produtos à pronta entrega e produtos feitos apenas sob encomenda. A empresa atende somente via delivery, a partir de uma cozinha profissional. Todos os produtos da confeitaria podem ser comercializados fora do iFood®, ficando a critério do cliente fazer o pedido pela plataforma ou entrar em contato diretamente com a confeitaria. Os bolos e os brigadeiros são vendidos somente por encomenda.

4.2 Estrutura de custos da confeitaria

A partir das informações obtidas, os custos e despesas fixas e variáveis foram discriminados e o princípio de custeio variável foi aplicado aos produtos, possibilitando o cálculo da margem de contribuição e ponto de equilíbrio contábil. Ademais, os dados foram manipulados estatisticamente para obter uma análise de sensibilidade, permitindo avaliar diferentes cenários do negócio.

Os gastos da confeitaria foram então discriminados da seguinte forma:

- Custos fixos - imposto, energia da geladeira, depreciação de mobiliário, depreciação de edificação e depreciação de maquinário;
- Custos variáveis - matéria prima, embalagens, mão de obra, energia do forno, água e gás de cozinha;
- Despesas fixas - material de limpeza e internet;
- Despesas variáveis – taxa de 30% do iFood®.

A proprietária da confeitaria definiu os produtos e os custos variáveis foram atribuídos aos produtos da maneira descrita na Tabela 1. Os custos descritos dos bolos se referem aos de tamanho pequeno (P), e os custos descritos dos brigadeiros se referem à produção de 50 unidades.

Tabela 1

Estrutura de custos variáveis dos produtos

Produto	Material direto	Mão de obra	Gás	Energia do forno	Água	Embalagem
Mini Pudim	R\$ 2,22	R\$ 0,50	R\$ 0,46	R\$ 0,26	R\$ 0,00	R\$ 1,84
Mini Naked Ninho com Morango Assado	R\$ 5,68	R\$ 1,06	R\$ 0,85	R\$ 0,12	R\$ 0,00	R\$ 4,64
Mini Naked Ninho com Pistache	R\$ 7,96	R\$ 0,66	R\$ 0,24	R\$ 0,12	R\$ 0,00	R\$ 4,64
Mini Naked Chocolate e Brigadeiro	R\$ 5,58	R\$ 0,66	R\$ 0,24	R\$ 0,12	R\$ 0,00	R\$ 4,64
Mini Naked Duo com Avelã e Nutella	R\$ 6,98	R\$ 0,66	R\$ 0,24	R\$ 0,12	R\$ 0,00	R\$ 4,64

Kit Brownie	R\$ 6,18	R\$ 1,01	R\$ 0,20	R\$ 0,11	R\$ 0,00	R\$ 3,16
Cookie NYC	R\$ 4,54	R\$ 0,80	R\$ 0,00	R\$ 0,08	R\$ 0,00	R\$ 0,89
Cookie Double Chocolate	R\$ 3,90	R\$ 1,14	R\$ 0,00	R\$ 0,07	R\$ 0,00	R\$ 0,89
Cookie Pistacchio Lover	R\$ 5,45	R\$ 1,14	R\$ 0,00	R\$ 0,07	R\$ 0,00	R\$ 0,89
Cookie Cookies'n Cream	R\$ 4,12	R\$ 1,14	R\$ 0,00	R\$ 0,07	R\$ 0,00	R\$ 0,89
Cookie Ferrero e Nutella	R\$ 4,58	R\$ 1,14	R\$ 0,00	R\$ 0,07	R\$ 0,00	R\$ 0,89
Mini vulcão de cenoura com chocolate	R\$ 4,07	R\$ 0,89	R\$ 0,20	R\$ 0,06	R\$ 0,00	R\$ 1,71
Bolo Duplo Chocolate P, M ou G	R\$ 42,27	R\$ 10,24	R\$ 0,61	R\$ 0,75	R\$ 0,00	R\$ 9,19
Bolo Ferrero P, M ou G	R\$ 47,30	R\$ 10,56	R\$ 0,00	R\$ 0,75	R\$ 0,00	R\$ 9,19
Bolo Sensação P, M ou G	R\$ 45,58	R\$ 11,04	R\$ 1,22	R\$ 0,75	R\$ 0,00	R\$ 9,19
Bolo Ninho com Morangos P, M ou G	R\$ 50,17	R\$ 11,36	R\$ 1,22	R\$ 0,75	R\$ 0,00	R\$ 9,19
Bolo Pistache com Geléia de Morango P, M ou G	R\$ 54,57	R\$ 13,44	R\$ 6,09	R\$ 0,75	R\$ 0,00	R\$ 9,19
Bolo Pistache com Ninho P, M ou G	R\$ 47,12	R\$ 10,40	R\$ 1,22	R\$ 0,75	R\$ 0,00	R\$ 9,19
Bolo Nozes com Doce de Leite P, M ou G	R\$ 47,77	R\$ 10,24	R\$ 1,22	R\$ 0,75	R\$ 0,00	R\$ 9,19
Bolo Olho de Sogra P, M ou G	R\$ 46,27	R\$ 10,88	R\$ 1,95	R\$ 0,75	R\$ 0,00	R\$ 9,19
Bolo Abacaxi com Coco P, M ou G	R\$ 50,27	R\$ 10,88	R\$ 1,95	R\$ 0,75	R\$ 0,00	R\$ 9,19
Bolo Chocolate com Maracujá P, M ou G	R\$ 48,64	R\$ 10,40	R\$ 0,00	R\$ 0,75	R\$ 0,00	R\$ 9,19
Bolo Prestígio P, M ou G	R\$ 43,58	R\$ 10,24	R\$ 1,22	R\$ 0,75	R\$ 0,00	R\$ 9,19
Bolo Duo P, M ou G	R\$ 43,72	R\$ 10,40	R\$ 1,22	R\$ 0,75	R\$ 0,00	R\$ 9,19
Brigadeiro Tradicional	R\$ 42,08	R\$ 9,60	R\$ 4,38	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 5,65
Brigadeiro Beijinho	R\$ 36,25	R\$ 9,60	R\$ 2,44	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 5,65
Brigadeiro Ninho com Nutella	R\$ 42,70	R\$ 9,60	R\$ 4,38	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 5,65
Brigadeiro Churros	R\$ 31,90	R\$ 9,60	R\$ 4,38	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 5,65
Brigadeiro Nozes	R\$ 44,55	R\$ 9,60	R\$ 2,44	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 5,65
Brigadeiro Pistache	R\$ 38,88	R\$ 9,60	R\$ 2,44	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 5,65
Brigadeiro Chocolate Branco	R\$ 27,40	R\$ 9,60	R\$ 4,38	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 5,65
Brigadeiro Limão com Ganache	R\$ 39,70	R\$ 9,60	R\$ 4,38	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 5,65
Brigadeiro Bicho de pé	R\$ 33,70	R\$ 9,60	R\$ 4,38	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 5,65
Brigadeiro Cookies'n Cream	R\$ 39,70	R\$ 9,60	R\$ 4,38	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 5,65
Brigadeiro Ferrero com Nutella	R\$ 57,41	R\$ 9,60	R\$ 4,38	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 5,65
Brigadeiro Brullé	R\$ 27,40	R\$ 9,60	R\$ 4,38	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 5,65

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

As matérias primas foram atribuídas aos produtos, conforme sua utilização, assim como os demais custos diretos listados na Tabela 2.

Tabela 2

Cálculo dos custos variáveis

Itens de custos diretos	Valor (R\$) unitário	Cálculo
Mão de obra	R\$9,60/hora	Tempo de preparo (h) x Valor da mão de obra (R\$9,60/hora)
Gás	2 kg/h R\$7,31/kg	Tempo de fogão (h) x vazão média do gás (2 kg/h) x custo do gás (R\$7,31/kg)
Energia elétrica do forno	1750 W/1000 R\$1,02/kWh	Tempo de forno (h) x potência do forno (1750 W/1000) x custo da energia (R\$1,02/ kWh)
Água	R\$0,01/litro	Volume utilizado (litros) x Custo da água (R\$0,01/litro)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

O custo da água foi insignificante, considerando a unidade de cada produto, sendo utilizada somente na produção da massa de chocolate e caldas dos bolos.

Para o cálculo dos custos fixos, foi construída uma tabela auxiliar com depreciação de móveis, edificações e maquinários, seguindo as normas da Receita Federal (1998), o que resultou na Tabela 3.

Tabela 3

Depreciação de móveis, edificações e maquinário

Item	Preço	Alíquota de depreciação	Depreciação por ano	Depreciação por mês
Forno	R\$ 563,35	10%	R\$ 56,34	R\$ 4,69
Geladeira	R\$ 2.299,90	10%	R\$ 229,99	R\$ 19,17
Micro-ondas	R\$ 897,84	10%	R\$ 89,78	R\$ 7,48
Batedeira	R\$ 559,89	10%	R\$ 55,99	R\$ 4,67
Liquidificador	R\$ 177,00	10%	R\$ 17,70	R\$ 1,48
Seladora	R\$ 119,99	10%	R\$ 12,00	R\$ 1,00
Armário	R\$ 409,00	10%	R\$ 40,90	R\$ 3,41
Estante de metal para mantimentos	R\$ 219,99	10%	R\$ 22,00	R\$ 1,83
Mesa de confeiteiro	R\$ 551,90	10%	R\$ 55,19	R\$ 4,60
Edificação da Confeitaria	R\$ 1.600,00	4%	R\$ 64,00	R\$ 5,33
Total custo mensal da depreciação				R\$ 5,33

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Os custos com impostos são fixados em R\$72,00/mês na estrutura tributária atual da confeitaria.

O custo com energia elétrica da geladeira foi considerado fixo e seu cálculo considerou o produto entre consumo médio mensal de energia (R\$49,10/kWh) e o custo do kWh (R\$1,02/kWh)

As despesas com material de limpeza para manutenção do local são de R\$25,00/mês e com internet são de R\$33,00 por mês. Assim, a soma dos gastos fixos mensais atuais da empresa somam R\$233,93.

4.3 Precificação dos produtos

Para o cálculo do preço mínimo, foi decidido um mark-up de 50%, o mesmo usado por outras empresas do mesmo segmento. Considerou-se a estrutura de custos e despesas variáveis atribuídos a cada produto.

Preço fora do iFood® =

Custo do Material Direto e Mão de obra Direta + Demais custos variáveis + Custo da embalagem

100% - 50%

Para os itens ofertados no iFood®, foi acrescentada a taxa de 30%.

$$\text{Preço no iFood®} = \frac{\text{Preço mínimo de venda fora do iFood®}}{100\% - 30\%}$$

Utilizou-se essa margem de mark-up de 50% como parâmetro, para fins de comparação com as margens atuais praticadas pela confeitaria. Alguns produtos excederam a expectativa, assim como outros ficaram um pouco abaixo do mark-up desejado, conforme se observa nas Figuras 1, 2 e 3 seguintes.

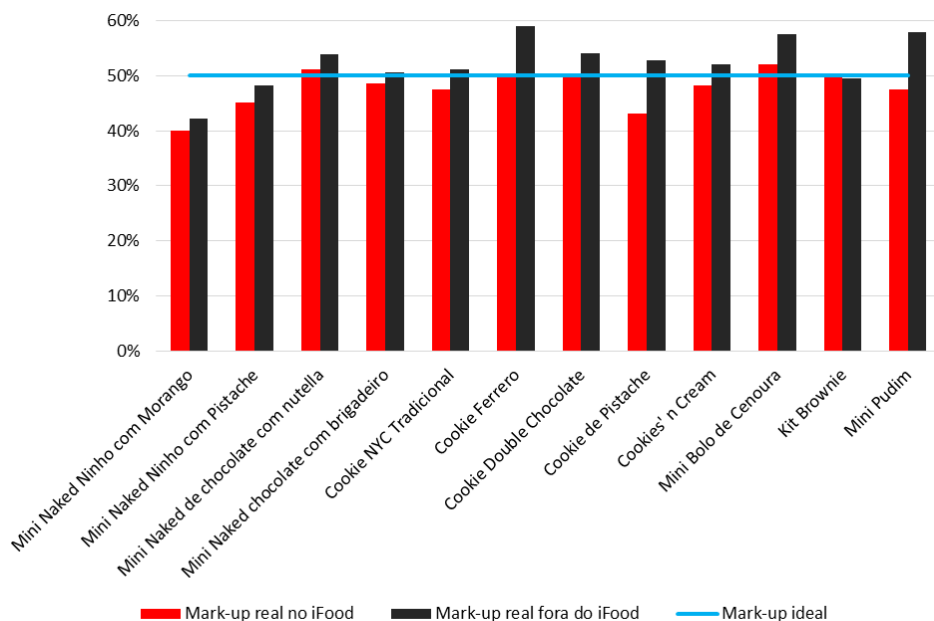


Figura 1. Comparação entre mark-up real e mark-up desejado dos produtos de giro
Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A figura 1 evidencia que o mark-up ideal é alcançado na grande maioria das vendas fora do iFood®.

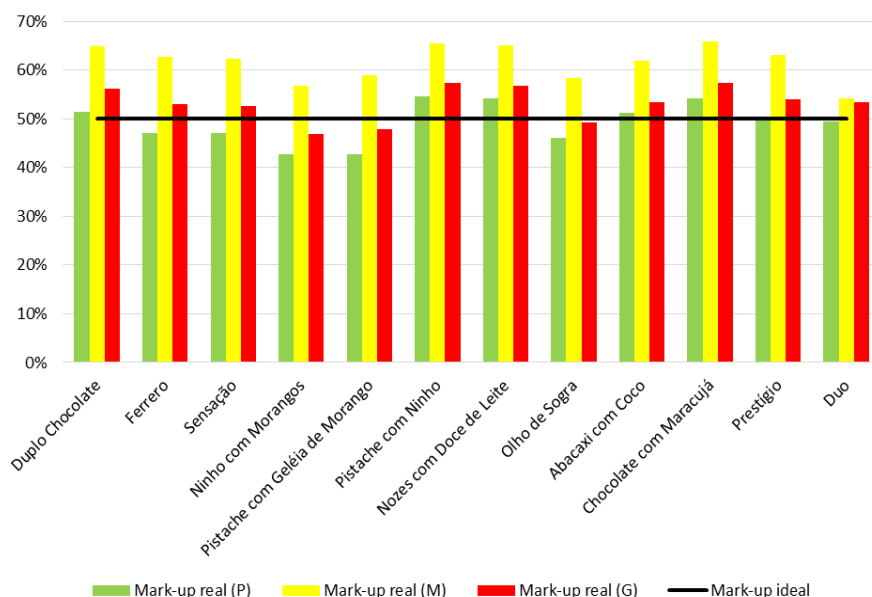


Figura 2. Comparação entre mark-up real e mark-up desejado dos bolos personalizados

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A figura 2 evidencia que a maioria dos bolos personalizados M e G apresentam mark-ups acima do ideal.

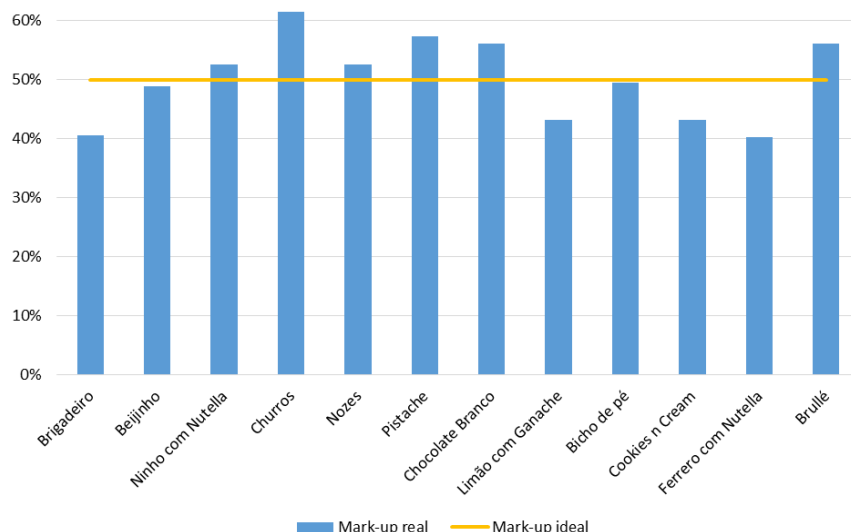


Figura 3. Comparação entre mark-up real e mark-up desejado dos brigadeiros

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A figura 3 evidencia que 50% dos brigadeiros atingiram o mark-up ideal.

4.4 Análise do Custo-Volume-Lucro

4.4.1 Histórico de vendas e atribuição dos gastos fixos aos produtos

As vendas realizadas pela plataforma iFood® e as demais foram unificadas para averiguação do resultado bruto total entre agosto e setembro de 2024. O percentual de vendas e os custos fixos atribuídos a cada produto vendido pode ser visualizado na Tabela 4. Os custos fixos e despesas fixas foram rateados aos produtos com base na participação destes na receita bruta, uma das formas descritas por Biasio (2004). Os diferentes sabores de cookies e bolos mini naked foram resumidos nas categorias “tradicional” e “especial”.

Tabela 4

Atribuição dos gastos fixos e receitas de vendas aos produtos

Vendas unificado 13/08-13/09							
Categoria	Sub categoria	Qtde	Valor unitário	Total	% das vendas	Valor atribuído dos gastos fixos	
Bolo	Bolo P tradicional de ninho com morangos	2	R\$ 108,00	R\$ 216,00	8%	R\$	18,09
Bolo	Bolo P especial de nozes com doce de leite	2	R\$ 130,00	R\$ 260,00	9%	R\$	21,78
Bolo vulcão	Vulcão de Cenoura com Chocolate	12	R\$ 14,00	R\$ 168,00	6%	R\$	14,07
Brigadeiro	Cento de Brigadeiro (tradicional)	2,7	R\$ 207,41	R\$ 560,01	20%	R\$	46,90
Chunky Cookie	Cookie especial	32	R\$ 15,25	R\$ 488,00	17%	R\$	40,87
Chunky Cookie	Cookie tradicional	33	R\$ 12,34	R\$ 407,22	15%	R\$	34,11
Kit brownie	Kit brownie	9	R\$ 26,33	R\$ 236,97	8%	R\$	19,85
Mini Naked (Presenteável)	Mini naked tradicional	15	R\$ 21,53	R\$ 322,95	12%	R\$	27,05
Mini Naked (Presenteável)	Mini naked especial	4	R\$ 25,00	R\$ 100,00	4%	R\$	8,38
Pudim	Pudim Tradicional	3	R\$ 11,33	R\$ 33,99	1%	R\$	2,85
				R\$ 2.793,14			R\$ 233,93

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

4.4.2 Cálculo da Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio Contábil

Considerando as vendas do período e os gastos fixos alocados aos produtos, foram calculadas a margem de contribuição e a quantidade de produção que representa o ponto de equilíbrio (Tabela 5).

Tabela 5

Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio Contábil

Produto	Atribuição dos gastos fixos	Margem de contribuição	Ponto de equilíbrio contábil
Mini Pudim	R\$ 2,85	R\$ 3,12	1
Mini Naked Ninho com Morango Assado	R\$ 16,96	R\$ 9,79	2
Mini Naked Ninho com Pistache	R\$ 4,57	R\$ 12,01	1
Mini Naked Chocolate e Brigadeiro	R\$ 10,09	R\$ 10,89	1
Mini Naked Duo com Avelã e Nutella	R\$ 3,81	R\$ 12,99	1
Kit Brownie	R\$ 19,85	R\$ 12,84	2
Cookie NYC	R\$ 11,41	R\$ 4,89	3
Cookie Double Chocolate	R\$ 7,57	R\$ 5,20	2
Cookie Pistacchio Lover	R\$ 22,89	R\$ 5,05	5
Cookie Cookies'n Cream	R\$ 15,13	R\$ 4,98	4
Cookie Ferrero e Nutella	R\$ 17,98	R\$ 5,91	4
Mini vulcão de cenoura com chocolate	R\$ 14,07	R\$ 9,73	2
Bolo Ninho com Morangos P	R\$ 18,09	R\$ 47,32	1
Bolo Nozes com Doce de Leite P	R\$ 21,78	R\$ 70,84	1
Brigadeiro Tradicional de chocolate - cento	R\$ 46,90	R\$ 138,29	1

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Considerando as vendas do período, foi possível obter a margem de contribuição média de R\$12,15 de cada produto vendido conforme metodologia sugerida por Rieger et. al (2019).

Tabela 6

Margem de Contribuição Média e Ponto de Equilíbrio Contábil Geral

Categoria	Sub categoria	Qtde	Valor atribuído dos gastos fixos	MC médio da sub categoria	PEC médio da sub categoria
Brigadeiro	Cento de Brigadeiro (tradicional)	2,7	R\$ 46,90	R\$ 138,29	1
Bolo	Bolo P especial de nozes com doce de leite	2	R\$ 21,78	R\$ 70,84	1
Bolo	Bolo P tradicional de ninho com morangos	2	R\$ 18,09	R\$ 47,32	1
Kit brownie	Kit brownie	9	R\$ 19,85	R\$ 12,84	2
Mini Naked (Presenteável)	Mini naked especial	4	R\$ 27,05	R\$ 12,50	3
Mini Naked (Presenteável)	Mini naked tradicional	15	R\$ 8,38	R\$ 10,34	1
Bolo vulcão	Vulcão de Cenoura com Chocolate	12	R\$ 14,07	R\$ 9,73	2
Chunky Cookie	Cookie especial	32	R\$ 40,87	R\$ 5,48	8
Chunky Cookie	Cookie tradicional	33	R\$ 34,11	R\$ 5,02	7
Pudim	Pudim Tradicional	3	R\$ 2,85	R\$ 3,12	1
		115	R\$ 233,93	R\$ 12,15	20

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

O Ponto de Equilíbrio Contábil Geral foi obtido com a divisão dos gastos fixos totais mensais pela Margem de Contribuição Média dos produtos vendidos no período, resultando em 20 unidades. Ou seja, se um produto traz em média R\$12,15 de Margem de Contribuição à confeitaria, 20 unidades do produto devem ser vendidas para cobrir os gastos fixos de R\$233,93.

Multiplicando a quantidade vendida pela Margem de Contribuição Média dos produtos vendidos, obtém-se a Margem de Contribuição Total do mês e, então, consegue-se auferir o lucro operacional de R\$1.163,67.

4.4.3 Análise de cenários

Pelo Microsoft Excel®, foram geradas duas análises de sensibilidade. Uma comparando diferentes níveis de gastos fixos e margem de contribuição (Tabela 7) e outra comparando diferentes níveis de produtividade (Tabela 8).

Tabela 7

Previsão de vendas para manter o lucro operacional

		Margem de contribuição média dos produtos							
		R\$ 12,00	R\$ 13,00	R\$ 14,00	R\$ 15,00	R\$ 16,00	R\$ 17,00	R\$ 18,00	R\$ 19,00
Gastos fixos mensais	R\$ 550,00	143	132	122	114	107	101	95	90
	R\$ 500,00	139	128	119	111	104	98	92	88
	R\$ 450,00	134	124	115	108	101	95	90	85
	R\$ 400,00	130	120	112	104	98	92	87	82
	R\$ 350,00	126	116	108	101	95	89	84	80
	R\$ 300,00	122	113	105	98	91	86	81	77
	R\$ 250,00	118	109	101	94	88	83	79	74
	R\$ 200,00	114	105	97	91	85	80	76	72
	R\$ 150,00	109	101	94	88	82	77	73	69

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Na Tabela 7, nota-se que tomando qualquer Margem de Contribuição Média, a diferença percentual entre os Pontos de Equilíbrio Contábil das extremidades superior (cenário menos favorável – gasto fixo mensal de R\$550,00) e a inferior (mais favorável – gasto fixo de R\$150,00) é de 23%, ou seja, o Ponto de Equilíbrio Contábil é somente

23% menor para um gasto fixo mensal 73% menor. Isso demonstra resiliência do negócio em cenários de crise, quando os gastos fixos tendem a aumentar.

Na Tabela 8, nota-se que ao considerar uma disponibilidade de produção de 192 horas por mês (8 horas por dia, 6 dias por semana e 4 semanas por mês, dividindo o montante pelo tempo médio de produção de 11 minutos), a capacidade produtiva média será de 1047 unidades mensais, que geram um lucro operacional de mais de R\$11.000,00 com a Margem de Contribuição Média do mix vendido no período (Tabela 8).

Tabela 8

Lucro operacional variando a margem de contribuição média do produto e a quantidade vendida mensalmente

		Margem de contribuição média dos produtos							
		R\$ 12,00	R\$ 13,00	R\$ 14,00	R\$ 15,00	R\$ 16,00	R\$ 17,00	R\$ 18,00	R\$ 19,00
Quantidade vendida	1047	R\$ 11.877	R\$ 12.924	R\$ 13.971	R\$ 15.018	R\$ 16.065	R\$ 17.112	R\$ 18.159	R\$ 19.206
	1000	R\$ 11.382	R\$ 12.382	R\$ 13.382	R\$ 14.382	R\$ 15.382	R\$ 16.382	R\$ 17.382	R\$ 18.382
	920	R\$ 10.422	R\$ 11.342	R\$ 12.262	R\$ 13.182	R\$ 14.102	R\$ 15.022	R\$ 15.942	R\$ 16.862
	700	R\$ 7.921	R\$ 8.621	R\$ 9.321	R\$ 10.021	R\$ 10.721	R\$ 11.421	R\$ 12.121	R\$ 12.821
	550	R\$ 6.191	R\$ 6.741	R\$ 7.291	R\$ 7.841	R\$ 8.391	R\$ 8.941	R\$ 9.491	R\$ 10.041
	400	R\$ 4.460	R\$ 4.860	R\$ 5.260	R\$ 5.660	R\$ 6.060	R\$ 6.460	R\$ 6.860	R\$ 7.260
	275	R\$ 3.030	R\$ 3.305	R\$ 3.580	R\$ 3.855	R\$ 4.130	R\$ 4.405	R\$ 4.680	R\$ 4.955
	115	R\$ 1.179	R\$ 1.294	R\$ 1.409	R\$ 1.524	R\$ 1.639	R\$ 1.754	R\$ 1.869	R\$ 1.984

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Outra análise feita, demonstrada pela tabela 9, foi a de preços diferentes dos produtos ao utilizar outras abordagens como a precificação baseada na concorrência e a precificação baseada na percepção do cliente. Os preços praticados pelos concorrentes foram obtidos por observação direta dos cardápios digitais de outras empresas situadas em Itajubá. Os preços percebidos pelos clientes foram obtidos pela média de 33 respostas de um formulário elaborado pelo autor, no qual os clientes usuais ou potenciais inseriam o que estariam dispostos a pagar pelo produto descrito.

Os preços praticados foram quase todos mais caros ou similares aos dos concorrentes, mas a proprietária da confeitaria avaliou que alguns diferenciais justificam o valor médio mais alto, como os sabores especiais, o uso de ingredientes nobres e o tamanho mais avantajado dos produtos. Já os preços percebidos pelos clientes ficaram próximos dos preços praticados fora da plataforma parceira (iFood®), o que indica a capacidade da proprietária de atender à necessidade dos clientes por preços menores, caso utilize outra estratégia de delivery, por exemplo entregas feitas por motoboys contratados por ela mesma.

Tabela 9

Precificação de produtos por diferentes abordagens

COMPARAÇÃO DE PREÇOS DOS PRODUTOS VENDIDOS NA ENTREGA PARCEIRA DO IFOOD				
Produto	Preço praticado pelos concorrentes no iFood	Preço percebido pelos clientes	Preço médio praticado no iFood para essa categoria	Preço praticado fora do iFood
Mini Pudim	R\$ 11,33	R\$ 14,00	R\$ 12,00	R\$ 10,00
Kit Brownie	R\$ 29,70	R\$ 19,70	R\$ 26,00	R\$ 18,00
Cookie	R\$ 12,67	R\$ 14,15	R\$ 16,80	R\$ 13,80
Vulcão de cenoura	R\$ 13,60	R\$ 13,52	R\$ 18,00	R\$ 14,00
Mini naked	R\$ 27,80	R\$ 18,83	R\$ 27,50	R\$ 20,00
COMPARAÇÃO DE PREÇOS DOS PRODUTOS QUE SÓ PODEM SER ENCOMENDADOS FORA DO IFOOD				
Produto	Preço praticado pelos concorrentes	Preço percebido pelos clientes	Preço praticado	Posicionamento em relação à concorrência
Bolo P tradicional	R\$ 155,00	Dado indisponível	R\$ 120,00	Mais competitivo
Bolo P especial	R\$ 183,33	Dado indisponível	R\$ 140,00	Mais competitivo
Bolo M tradicional	R\$ 197,50	Dado indisponível	R\$ 210,00	Menos competitivo
Bolo M especial	R\$ 215,00	Dado indisponível	R\$ 250,00	Menos competitivo
Bolo G tradicional	R\$ 200,00	Dado indisponível	R\$ 290,00	Menos competitivo
Bolo G especial	R\$ 225,00	Dado indisponível	R\$ 340,00	Menos competitivo
Brigadeiro tradicional	R\$ 206,00	Dado indisponível	R\$ 200,00	Mais competitivo
Brigadeiro especial (Cento)	R\$ 236,67	Dado indisponível	R\$ 250,00	Menos competitivo
Legenda				
Valor mais baixo	Valor intermediário 1	Valor intermediário 2	Valor intermediário 3	Valor mais alto

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Novos pontos de equilíbrios foram calculados, a partir da informação desses novos preços: praticados pelos concorrentes e informados pela percepção dos clientes (Tabelas 10 e 11).

Tabela 10

Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio Contábil considerando os preços praticados pelos concorrentes

Categoria	Sub categoria	Qtde	Valor unitário	Total	Valor atribuído dos gastos fixos	MC médio da sub categoria	PEC médio da sub categoria
Bolo	Bolo P tradicional de ninho com morangos	2	R\$ 155,00	R\$ 310,00	R\$ 18,09	R\$ 82,32	1
Bolo	Bolo P especial de nozes com doce de leite	2	R\$ 183,33	R\$ 366,67	R\$ 21,78	R\$ 114,17	1
Bolo vulcão	Vulcão de Cenoura com Chocolate	12	R\$ 13,60	R\$ 163,14	R\$ 14,07	R\$ 2,58	6
Brigadeiro	Cento de Brigadeiro (tradicional)	2,7	R\$ 206,00	R\$ 556,20	R\$ 46,90	R\$ 144,29	1
Chunky Cookie	Cookie especial	32	R\$ 12,67	R\$ 405,33	R\$ 40,87	R\$ 1,75	24
Chunky Cookie	Cookie tradicional	33	R\$ 12,67	R\$ 418,00	R\$ 34,11	R\$ 2,69	13
Kit brownie	Kit brownie	9	R\$ 29,70	R\$ 267,30	R\$ 19,85	R\$ 10,12	2
Mini Naked (Presenteável)	Mini naked tradicional	15	R\$ 27,80	R\$ 417,00	R\$ 27,05	R\$ 7,66	4
Mini Naked (Presenteável)	Mini naked especial	4	R\$ 27,80	R\$ 111,20	R\$ 8,38	R\$ 6,32	2
Pudim	Pudim Tradicional	3	R\$ 11,33	R\$ 34,00	R\$ 2,85	R\$ 2,65	2
		115		R\$ 3.048,84	R\$ 233,93	R\$ 10,41	23

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Tabela 11

Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio Contábil considerando os preços percebidos pelos clientes

Categoria	Sub categoria	Qtde	Valor unitário	Total	Valor atribuído dos gastos fixos	MC média da sub categoria	PEC médio da sub categoria
Bolo	Bolo P tradicional de ninho com morangos	2	R\$ 21,53	R\$ 43,06	R\$ 18,09	R\$ 47,32	1
Bolo	Bolo P especial de nozes com doce de leite	2	R\$ 26,33	R\$ 52,66	R\$ 21,78	R\$ 70,84	1
Bolo vulcão	Vulcão de Cenoura com Chocolate	12	R\$ 13,52	R\$ 162,18	R\$ 14,07	R\$ 2,52	6
Brigadeiro	Cento de Brigadeiro (tradicional)	2,7	R\$ 207,41	R\$ 560,01	R\$ 46,90	R\$ 138,29	1
Chunky Cookie	Cookie especial	32	R\$ 14,15	R\$ 452,85	R\$ 40,87	R\$ 2,79	15
Chunky Cookie	Cookie tradicional	33	R\$ 14,15	R\$ 467,00	R\$ 34,11	R\$ 3,73	10
Kit brownie	Kit brownie	9	R\$ 19,70	R\$ 177,27	R\$ 19,85	R\$ 3,12	7
Mini Naked (Presenteável)	Mini naked tradicional	15	R\$ 18,83	R\$ 282,50	R\$ 27,05	R\$ 1,38	20
Mini Naked (Presenteável)	Mini naked especial	4	R\$ 18,83	R\$ 75,33	R\$ 8,38	R\$ 0,04	199
Pudim	Pudim Tradicional	3	R\$ 14,00	R\$ 42,00	R\$ 2,85	R\$ 4,52	1
		115		R\$ 2.314,86	R\$ 233,93	R\$ 7,95	30

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Assim, calculou-se novo resultado operacional da confeitaria (Tabela 12).

Tabela 12

Comparação dos resultados operacionais de diferentes cenários

	Cenários		
	Preço praticado	Preço baseado na concorrência	Preço baseado na percepção do cliente
MC média dos produtos	R\$ 12,15	R\$ 10,41	R\$ 7,95
Quantidade vendida	115	115	115
(=) MC total do mês	R\$ 1.397,60	R\$ 1.197,37	R\$ 914,72
(-) Gastos fixos mensais	R\$ 233,93	R\$ 233,93	R\$ 233,93
(=) Lucro operacional	R\$ 1.163,67	R\$ 963,44	R\$ 680,78

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A precificação baseada na concorrência mostrou que os cookies perdem sua atratividade para o negócio devido à baixa margem de contribuição. Já na precificação pela percepção do cliente, a venda do mini naked especial se torna insustentável. A estratégia utilizada pela confeitaria é a mais vantajosa dentre os cenários conferidos.

5. CONCLUSÃO

O estudo da análise Custo-Volume-Lucro (CVL) na confeitaria serviu para apoiar a sua estratégia de precificação e tomada de decisão. A análise realizada proporcionou à confeitaria uma compreensão mais clara da rentabilidade e viabilidade de suas operações, destacando a importância da distinção entre custos fixos e variáveis, da margem de contribuição e do seu ponto de equilíbrio. Os resultados evidenciaram o impacto de fatores externos, como a taxa do iFood®, e apontaram a precificação baseada em custos, associada à estratégia de *mark-up*, como ferramenta eficaz para decisões gerenciais. Dessa forma, o estudo contribuiu para a definição de preços mais competitivos, identificação de produtos com maior potencial de lucro e ajuste do mix ofertado, fortalecendo a sustentabilidade financeira do negócio.

REFERÊNCIAS

- Abbas, K., Gonçalves, M. N. & Leoncine, M. (2012) Os métodos de custeio: vantagens, desvantagens e sua aplicabilidade nos diversos tipos de organizações apresentadas pela literatura. *ConTexto-Contabilidade em Texto*, 12(22), 145-159.
- ABIP 2021. Disponível em: <<https://www.abip.org.br/site/o-mercado-da-panificacao-e-a-pandemia/>>. Acesso em: 29 set. 2024.
- ABICAB 2022. Disponível em: <<https://www.abicab.org.br/noticias/producao-de-chocolates-registra-crescimento-de-11-no-1o-semester-de-2022/>>. Acesso em: 29 set. 2024

- Anderson, S. W. (2006) Managing costs and cost structure throughout the value chain. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, 481-506.
- Biasio, R. (2004, novembro). Análise das relações custo-volume-lucro: técnicas e modelos matemáticos para calcular o ponto de equilíbrio e as suas alterações em empresas multiprodutoras. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Bornia, A. C. (2010). *Análise Gerencial de Custos – Aplicação em Empresas Modernas*. 3 ed. São Paulo, Atlas.
- Bruni, A. L., & Famá, R. (2009). *Gestão de custo e formação de preço: com aplicação na calculadora HP12C e Excel*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Business Research Insights 2023. Disponível em: <<https://www.businessresearchinsights.com/pt/market-reports/confectioneries-and-sweets-market-101098>>. Acesso em: 29 set. 2024.
- Cant, M. C., Wiid, J. & Sephapo, C. M. (2016) Key factors influencing pricing strategies for Small Business Enterprises (SMES): are they important? *The Journal of Applied Business Research*, 32(6), 1737-1750.
- Cavalcanti, K. A. & Lourenço, R. L. (2015) Micro e pequenas empresas como agentes de desenvolvimento local: controle, contabilidade e redes de contato. *Anais do Enic*, n. 6.
- Crepaldi, S. A. (2018) *Contabilidade de custos*. 6.ed. São Paulo, Atlas.
- Grima, S., Asllani, G., Spiteri, J. & Daka, N. (2019) The cost and information management effect in SMES: empirical analysis. *European Research Studies Journal*, 22(3), 360-369.
- Hinterhuber, A. (2008) Customer value-based pricing strategies: why companies resist. *Journal of Business Strategy*, 29(4), 41-50.
- Hornigren, C. T., Sundem, G.L. & Stratton, W. O. (2004) *Contabilidade Gerencial*. 12. ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall.
- IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2024. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102143.pdf>, Acesso em: 01/08/2025.
- Martins, E. (2018) *Contabilidade de custos*. 11 ed. São Paulo, Atlas.
- Mayer, L. 2021. Disponível em: <<https://minutoligado.com.br/saiba-mais-sobre-o-mercado-de-doces-no-brasil/>>. Acesso em: 29 set. 2024.
- Megliorini, E. (2012). *Custos: análise e gestão*. 3. Ed. Pearson Prentice Hall.
- Mello, C. H. P. al. (2012) Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. *Production*, 22, 1-13.
- Padoveze, C. L. (2015) *Contabilidade de Custos: teoria, prática, Integração com Sistemas de Informação*. São Paulo, Cengage Learning.
- Passarelli, J. & Bomfim, E. A. (2003) *Custos: análise e controle*. 2. ed. São Paulo, Thomson.
- Rieger, A. R. et al. (2019) Aplicação da margem de contribuição: estudo de produtos básicos da construção civil de um comércio varejista. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*.
- Santos, J. J. (2000) *Análise de custos*. São Paulo, Atlas.
- Santos, V. dos., DOROW, D. R. & BEUREN, I. M. (2016) Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. *Revista Ambiente Contábil*, 8(1), 153-18.
- Thiollent, M. (1985) *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo, Cortez/Autores Associados.
- Veiga, W. E. & Santos, F. (2016). A. *Contabilidade de custos: gestão em serviços, comércio e indústria*. São Paulo: Atlas.
- WERNKE, R. (2001). *Gestão de Custos: uma abordagem Prática*. São Paulo, Atlas