

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO NA EMPRESA COMPANHIA ALPHA

Prof. Rute Cristina Meurer Soares – Faculdade Unisociesc de Blumenau –
rute.meurer@sociesc.org.br

Karine Azevedo Bauer – Faculdade Unisociesc de Blumenau – karine.bauer@hotmail.com

RESUMO:

Visando-se que a margem de contribuição permite a evidenciação do grau das despesas, assim como demonstra a rentabilidade dos produtos da empresa tem a finalidade de ajudar os gestores a definirem quais produtos merecem um maior esforço de vendas. Este artigo pretende analisar a margem de contribuição como ferramenta de auxílio à gestão, permitindo que de maneira clara e objetiva, os gestores possam tomar decisões e formulem estratégias de mercado, analisando como a margem de contribuição pode auxiliar a companhia Alpha na tomada de decisão. Dessa forma, o estudo de caso refere-se a uma empresa de autopeças, no qual, é descrito com a abordagem qualitativa, oriundas da pesquisa de coleta de dados como procedimento de investigação, obtidas com o proprietário através de planilhas eletrônicas. Com base nos resultados da análise de dados, apresenta-se o relatório para administração a importância da margem de contribuição na tomada de decisão.

Palavras-chave: Margem de contribuição, tomada de decisão.

ABSTRACT:

Aiming that the contribution margin allows the disclosure of the degree of expenses, as well as demonstrating the profitability of the company's products, its purpose is to help managers to define which products deserve a greater sales effort. This paper aims to analyze the contribution margin as a management aid tool, allowing managers to clearly and objectively make decisions and formulate market strategies, analyzing how the contribution margin can help Alpha decision making. Thus, the case study refers to an auto parts company, which is described with the qualitative approach, derived from data collection research as an investigation procedure, obtained from the owner through spreadsheets. Based on the results of the data analysis, the management report presents the importance of the contribution margin in decision making.

Keywords: Contribution margin, decision making.

1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista a alta concorrência em um mercado cada dia mais globalizado, as empresas acabam sendo obrigadas a possuírem controles cada vez mais efetivos sobre seus custos produtivos. Os gestores, por sua vez, desempenham um papel importante dentro das empresas, têm a responsabilidade de tomar decisões e lidar com as consequências de suas escolhas.

Nesse contexto, segundo Iudícibus (2008), a contabilidade gerencial trabalha para produzir informações úteis ao gestor, pois, sabe-se que o futuro da entidade depende de decisões acertadas, além disso, a contabilidade gerencial diferencia-se dos outros ramos da contabilidade, por não se prender aos princípios, por isso, é feita de maneira interna, para atender à necessidade dos gestores para a tomada de decisão.

Dessa forma, a Margem de Contribuição, segundo Martins (2010) é uma ferramenta útil, pois, vem agregar valores às informações contábeis, e desfazer alguma distorção encontrada nas demonstrações contábeis.

Portanto, os gestores necessitam conhecer as informações da empresa de forma detalhada, para usá-las em seu benefício no processo decisório, buscando, assim, uma maior competitividade.

Diante desse contexto o problema de pesquisa deste estudo é: A empresa Companhia Alpha tem como prática no processo de tomada de decisão utilizar de alguma forma a análise da Margem de Contribuição?

Estas decisões podem ser tomadas com base no custeio variável, analisando a Margem de Contribuição de cada produto. A Margem de Contribuição serve de subsídio para que a organização conheça qual ou quais dos produtos do seu mix proporciona o maior retorno, tornando a potencialidade de cada produto mais visível, mostrando como cada um contribui para amortizar os gastos fixos para depois formar o lucro.

Objetivo Geral: Verificar se a empresa Companhia Alpha aplica os cálculos da margem de contribuição como suporte no processo decisório.

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar a Margem de Contribuição como suporte para tomada de decisão na empresa Companhia Alpha.

A pesquisa tem como Objetivos Específicos: Expor o comportamento dos custos através da fundamentação teórica; Definir o método de custeio direto; e Estudar a aplicação da Margem de Contribuição da empresa Companhia Alpha.

A metodologia da pesquisa trata-se de um estudo de caso, descritivo e com abordagem qualitativa, com base em livros e artigos publicados. O trabalho está dividido em três partes, na qual na sua primeira parte apresenta-se o referencial teórico que dá o embasamento a pesquisa, a segunda

parte, os procedimentos metodológicos, definição do método de pesquisa, e finalmente a terceira parte, que é a análise de dados da empresa.

2 DEFINIÇÃO E OBJETIVOS DA CONTABILIDADE DE CUSTOS

Atualmente as empresas estão inseridas em mercados cada vez mais globalizados e competitivos. Buscar um diferencial no mercado passa a ser um objetivo a ser alcançado a cada dia e efêmero ao mesmo tempo quando se atinge este diferencial.

Para o entendimento do assunto de uma forma mais abrangente é indispensável a compreensão dos objetivos e a definição da própria contabilidade de custos. Para Horngren, Foster e Datar (2000), a contabilidade de custo mensura e demonstra informações financeiras e não financeiras relacionadas à aquisição e ao consumo de recursos pela organização. Notase que este conceito enfatiza a questão da mensuração e do fornecimento de informações financeiras e não financeiras.

Segundo Koliver (2002) a contabilidade de custos é a parte que trata da fundamentação teórica das técnicas, métodos e procedimentos utilizados na apreensão, classificação e avaliação das mutações patrimoniais que ocorrem no ciclo operacional interno das entidades. Com base nessa definição é possível afirmar que as informações geradas no ciclo operacional de uma empresa que servirão de base para auxiliar as tomadas de decisões, planejamentos, determinando custos de produção, entre outros; como ratifica Leone.

Para Leone (2000), a contabilidade de custos refere-se, às atividades de coleta e fornecimento de informações com vistas à tomada de decisão de todos os tipos, envolvendo tanto as relacionadas com operações repetitivas quanto as de natureza estratégica, e, ainda, ajuda na formulação das principais políticas das organizações. Conforme dito anteriormente, a contabilidade de custos fornece informação tanto para a contabilidade financeira quanto para a contabilidade gerencial.

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial, segundo Iudícibus (1998), num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.

Já para a COSIF, contabilidade gerencial é a parte da contabilidade que se refere ao fornecimento de informações e de subsídios para a tomada de decisões de caráter corrente e as de natureza estratégicas permitindo também efetuar avaliações de desempenho e fixação do preço de venda baseado no custo, no mercado e no concorrente.

Pôde-se notar que os autores ao conceituarem contabilidade gerencial utilizaram de uma mesma linha de raciocínio: do pressuposto que a contabilidade gerencial serve de ferramenta de tomada de decisão. Porém não se pode resumir tanto o campo de atuação desta vertente da contabilidade.

De acordo com Neves e Viceconti (1998), a contabilidade gerencial não se atém apenas nas informações produzidas, desenvolvidas dentro da contabilidade, mas também se ampara de outros campos do conhecimento não vinculados diretamente à área contábil, como exemplo a administração financeira, estatística, análise financeira, dentre outros.

Segundo Lopes e Martins (2005), é possível identificar duas atividades básicas que devem ser realizadas para que as corporações atinjam seus objetivos: coordenação e motivação. As várias atividades da firma precisam ser adequadamente coordenadas e os gestores e demais envolvidos precisam estar motivados para a realização de suas funções. Eles afirmam que para a realização dessas funções, um elemento é primordial: informação. Para que as atividades sejam bem coordenadas, os gestores precisam receber informações sobre seu desenvolvimento. Para que esses mesmos gestores adequadamente motivados, é necessário que sistemas sejam implementados como base para a remuneração. Assim, as firmas precisam de sistemas capazes de fornecer informações com a finalidade de coordenação e motivação dos agentes econômicos envolvidos em suas atividades. Daí surge a contabilidade gerencial.

Assim, partindo desse entendimento de Lopes e Martins, contabilidade gerencial ou contabilidade de gestão, é um conjunto de práticas e técnicas destinadas a fornecer aos gestores informações financeiras. Isso os ajuda a tomar decisões e manter um controle eficaz sobre os recursos da empresa como nos afirma Iudícibus (1998, p.21).

Para a correta tomada de decisão é essencial a implantação de um sistema de gestão eficiente e eficaz e necessário que as pessoas envolvidas tenham conhecimento das terminologias técnicas, para que haja uma equivalência nos entendimentos.

2.1.1 Terminologias Ligadas a Custos

De acordo com Wernke (2005) a interpretação inadequada das várias definições encontradas na literatura contábil pode levar o administrador a equivocar-se quanto aos Ofatores que sejam classificáveis como gastos, investimentos, despesas, perdas, desperdícios e custos.

O termo gasto se resume na compra de um produto ou serviço qualquer, que gera sacrifício financeiro para entidade.

Para Wernke (2005), um gasto pode ser relacionado a algum investimento ou a alguma forma de consumo de recurso, sendo um conceito abrangente.

Classificam-se como investimentos gastos ativados em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuros períodos. Segundo Martins (2010) os sacrifícios ocorridos pela aquisição de bens ou serviços (gastos) que são “estocados” nos ativos da empresa para baixa ou amortização quando de sua venda, de seu consumo, de seu desaparecimento ou de sua desvalorização são especificamente chamados de investimentos.

O conceito de despesa resume-se em bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas. Para Wernke (2005) esse conceito é empregado para identificar, no caso de uma fábrica, os gastos não relacionados com a produção, mas que são necessários ao funcionamento da organização, ou seja, os gastos ligados às atividades gerenciais da empresa.

As perdas são os bens ou serviços consumidos de forma anormal e involuntária, são ocorrências indesejadas. Não se confundem com as despesas exatamente por sua característica de anormalidade e involuntariedade, não é um sacrifício feito com intenção de receita.

Os desperdícios conceituam-se em gastos relacionados com atividades que não agregam valor, do ponto de vista do cliente, que implicam consumo de tempo e dinheiro desnecessários aos produtos ou serviços.

Os custos são gastos relacionados a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços. Para Wernker (2005), uma forma de identificar os custos é que esses geralmente ocorrem durante todo o processo produtivo, ou seja, os insumos de produção consumidos desde a fase inicial de fabricação até a etapa em que o produto está completamente pronto.

De forma simplificada, os custos são os gastos voluntários efetuados no ambiente fabril (industrial), e as despesas são gastos voluntários ocorridos no ambiente administrativo e parte de vendas.

Quadro 2 – Terminologias de Custos

| TERMINOLOGIA | RESUMO | EXEMPLOS |
|--------------|--|--|
| GASTO | Aquisição de um bem ou serviço necessário para a manutenção das atividades | Mercadorias, matérias-primas, combustíveis, eletricidade, material de escritório, comunicações, seguros, rendas e aluguéis, honorários, etc. |
| CUSTO | Gasto no processo de fabricação | Matéria-prima, aluguel da fábrica, salários dos funcionários da fábrica. |
| DESPESA | Gasto administrativo para obter receita, direta ou indiretamente | Aluguel, salários e energia elétrica da administração, comissão dos vendedores, propaganda, entre outros. |
| INVESTIMENTO | Gasto com expectativa de benefício futuro | Máquinas, ações adquiridas de outras empresas. |
| PERDA | Gasto involuntário | Furto de mercadorias, incêndio, inundações, entre outros. |
| DESPERDÍCIO | Gasto que não agrega valor | Produção de itens defeituosos, inserção de detalhes no produto que o comprador não valoriza, etc |

Adaptado de Wernke, 2005, p. 4 e 5

Nesse contexto, pode-se notar que o entendimento das terminologias de custos é importante, pois dentro do método de custeio variável é utilizado tanto custo como despesa, logo, para se fazer a correta separação entre custo e despesa se torna necessário entender os conceitos.

2.2 MÉTODO DE CUSTEIO VARIÁVEL/DIRETO

O Custeio Direto é pré-requisito para a implementação do tema global deste trabalho, a Margem de Contribuição, assunto que será abordado adiante.

Para Wernke (2005) esse método assume que somente os gastos variáveis de produção e de comercialização do produto ou serviço (como matérias-primas utilizadas, serviços de terceiros aplicados ao produto, tributos sobre as vendas, comissões de vendas etc.) devem ser considerados no custeamento da produção.

O método de custeio variável atribui aos produtos somente os custos diretos e/ou indiretos variáveis e as despesas variáveis, sendo o seu conceito apresentado em várias literaturas, entre elas:

Leone (1997) define que o critério do método de custeio variável fundamenta-se na ideia de que os custos e as despesas debitadas aos produtos em processamento e acabados, serão apenas aqueles diretamente identificados com a atividade produtiva e que sejam variáveis em relação a uma medida referência, base ou volume dessa atividade.

Vartanian (2000) destaca que o método de custeio variável é aquele que leva aos objetos de custeio somente os custos e despesas variáveis, custos e despesas fixas são levados integralmente ao resultado.

Nesse método, os custos de produção e despesas são separados em fixos e variáveis, destinando-se ao desenvolvimento de informações que auxiliem os gestores no desempenho de suas funções e na tomada de decisões. Visa, portanto, o registro e relato de informações para fins gerenciais e para o atendimento das exigências de usuários internos. Os custos fixos são tratados como custos do período em que ocorrem e incluem custos de produção e despesas fixas de venda e administração. A necessidade de rateio dos custos fixos comuns e das despesas fixas de empresas multiprodutoras, desaparece. Todos os excedentes de receita sobre os custos variáveis de todos os produtos formam um fundo destinado a cobrir os custos da estrutura e a gerar ganho.

Portanto, é necessário distinguir custos e despesas fixas e variáveis. Sem entender em detalhes o que cada item significa, o cálculo pode ficar errado, prejudicando o resultado e fornecendo dados imprecisos para uma correta gestão de despesas da empresa.

Para Martins (2010), a consideração dos custos fixos na composição do valor de um bem ou serviço não é de grande utilidade para fins de análise gerencial, uma vez que esses custos existem, independentemente se o volume de produção ou de prestação de serviço ocorre, e são distribuídos aos bens ou serviços por meio de critérios de rateio, que incluem, em maior ou menor grau, arbitrariedade. além disso, há relação desses custos fixos com o volume de produção, ou seja, aumentando-se o volume produzido, tem-se um menor custo fixo por unidade e vice-versa. assim, a análise deverá contemplar o custo global dos bens ou serviços.

Sendo assim, o custeio variável pressupõe que, para uma organização funcionar, deve já estar comprometida com os custos fixos, os quais não serão alterados, caso ocorra aumento ou diminuição

da produção, ou, ainda, caso não haja produção. assim, uma vez que a estrutura fixa da organização já está preparada para atender aos clientes, a decisão relevante está relacionada com os custos variáveis

As informações do custeio variável são bem aplicadas em problemas cujas soluções são de curto alcance no tempo. Para obter soluções de longo prazo, normalmente as informações do custeio variável não são recomendadas. A análise das despesas e custos em fixos e variáveis é dispendioso e demorado, sempre deverão ser feitos estudos de custos versus benefícios. Os resultados do custeio variável não são aceitos para a preparação de demonstrações contábeis de usos externo.

Figura 1 - Esquema do Método de Custeio Variável



Fonte: Métodos de custeio / Alan Sales da Fonseca. – Varginha, 2015.

Analisando a figura 1, nota-se que o CPV é formado somente pelos Custos Variáveis. Os Custos e Despesas Fixas são levados integralmente para o resultado no período. Portanto, é necessário distinguir custos e despesas fixas e variáveis cálculo pode ficar errado, prejudicando o resultado e fornecendo dados imprecisos para uma correta gestão de despesas da empresa.

O Custeio Variável, mesmo sendo uma de alto grau de geração de informações, certamente possui suas vantagens e desvantagens, como vantagens Wernke (2005) aponta:

a) Sua importância se destaca, pois é possível, através desse método, informar e analisar quais produtos, linhas, segmentos são lucrativos e quais as ocorridas nas quantidades produzidas e

vendas, nos preços e nos custos e despesas, proporcionando a decisão de adicionar ou suprimir algum produto ou linha de produtos;

- b) O método de Custeio Variável não alocando os custos e despesas fixas aos objetos de custeio, torna-se vantajoso à medida que isenta a informação de possíveis distorções;
- c) É, também, um instrumento importante para a gestão na função de planejamento das operações, podendo determinar quais produtos cobrem melhor os custos e, também avaliar a variabilidade de produtos;

Wernke (2005) aponta ainda as desvantagens ao optar pelo Método de Custeio Variável:

a) As decisões acerca de mix de produtos, nas quais pode haver uma grande dificuldade por se tratar de uma estrutura mais complexa, bem como a subavaliação dos estoques devido à exclusão dos custos fixos;

a) Por não serem aceitas para fins de legislação fiscal e por não se enquadrarem aos princípios de contabilidade geralmente aceitos, as aplicações desse método são contempladas no âmbito da contabilidade gerencial;

b) Fere o Princípio Contábil da confrontação das receitas com os custos que contribuem para sua obtenção, exemplo: na demanda sazonal em que são apurados, alternadamente, prejuízos durante a produção sem vendas e lucro por ocasião das vendas.

Ao interpretar a definição percebe-se que o custeio variável oferece à gestão de custos, informações úteis para a decisão de preço, principalmente por apresentar, de forma clara, a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio da empresa. O conhecimento e uso da margem de contribuição de cada produto são muito valiosos, pois, contribuem diretamente para a tomada de decisão.

2.3 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Margem de contribuição é um conceito fundamental para o método de custeio variável e para as análises gerenciais. Sua definição pode ser comparada com o termo de ganho bruto sobre as vendas. Isso indica o quanto sobra das vendas para que a empresa possa pagar suas despesas fixa e gerar lucro. Compreender a influência da margem de contribuição para a

formação de preço é entender como a empresa deve agir para atingir seu objetivo de maximização de resultados financeiros e definir planejamentos estratégicos sem prejudicar a saúde financeira da empresa (CARVALHO, 2007).

Pode-se entendê-la como a quantidade gerada pelas vendas capaz de cobrir os custos e despesas fixas e ter como resultado o lucro. A margem de contribuição consiste na diferença entre receita e gastos variáveis. E demonstra como cada produto colabora para primeiro, amortizar os

gastos fixos, e, depois, constituir o lucro esperado pelos sócios (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004; FERREIRA, 2007; MARTINS, 2010).

A margem de contribuição só pode ser obtida se a contabilidade separar os custos e as despesas de fabricação em fixos e variáveis, o que nem sempre se constitui numa tarefa de fácil execução, pois depende do contexto em que atua a empresa (tamanho, complexidade etc.) e o mercado em que seus produtos são consumidos. Além disso, por se tratar de informação estratégica, não é divulgada nas demonstrações financeiras das empresas (MARTINS, 2001).

Segundo Martins (2010) a Margem de contribuição é uma ferramenta muito útil porque não apropria custos fixos ao produto, pois, utiliza o sistema de custeio variável.

Assim, são apropriados apenas os custos variáveis, ou seja, os custos alocados a cada produto são os que realmente foram gastos por ele. Logo, o gestor não terá o risco de errar por possuir informações distorcidas por rateios arbitrários, já que, a margem de contribuição elimina essa distorção.

Observa-se que a margem de contribuição é um instrumento de apoio ao processo interno de tomada de decisões, pois, facilita a identificação dos produtos com maior rentabilidade, esses produtos possuem uma margem de contribuição maior. Assim, cobrem os custos e despesas fixas mais rapidamente e a partir deste momento, passa a gerar o lucro da empresa (BERTÓ; BEULKE, 2006; WERNKE; LEMBERCK; MENDES, 2011).

A margem de contribuição pode ser expressa em sua forma unitária, no total ou em percentual.

A margem de contribuição unitária é obtida pela diferença entre a margem de contribuição unitária (MC_{unit}), o preço de venda (PV), o custo variável (CV) e despesa variável (DV) de uma unidade de produto:

$$MC_{unit} = PV - CV - DV$$

A margem de contribuição total é a diferença entre a margem de contribuição total (MC_t), receitas totais (R), o custo variável total (CV_t) e as despesas variáveis totais (DV_t): $MC_t = R - CV_{total} - DV_{total}$

Esta margem pode ser da empresa como um todo, de um segmento de negócio, de uma linha de produto ou de certa quantidade do mesmo produto.

O percentual de margem de contribuição (MC%) é o valor obtido pela divisão da margem de contribuição unitária pelo preço de venda, ou pela divisão da margem de contribuição total pela receita total. $MC\% = MC_{unit}$ ou $MC\% = MC_{total}$

PV

RECEITA

Segundo Megliorini (2007), pelo método de custeio variável obtém - se a margem de contribuição de cada produto, o que possibilita aos gestores o auxílio à tomada de decisões, incluindo ações como:

- a) Identificar os produtos que mais contribuem para a lucratividade da empresa;
- b) Determinar os produtos que podem ter suas vendas incentivadas ou reduzidas e até mesmos os que podem ser excluídos da linha de produção;
- c) Identificar produtos que trazem maior rentabilidade diante de fatores que limitam a produção, permitindo o uso mais racional desses fatores;
- d) Definir o preço do produto em condições especiais;
- e) Decidir se deve comprar ou fabricar;
- f) Determinar um nível mínimo de atividade para que o negócio seja rentável;
- g) Definir em uma negociação com o cliente o limite de desconto que será permitido.

Observa-se que a margem de contribuição é um instrumento de apoio ao processo interno de tomada de decisões, pois, facilita a identificação dos produtos com maior rentabilidade, esses produtos possuem uma margem de contribuição maior. Assim, cobrem os custos e despesas fixas mais rapidamente e a partir deste momento, passa a gerar o lucro da empresa (BERTÓ; BEULKE, 2006; WERNKE; LEMBERCK; MENDES, 2011).

Para Pereira (2001), a importância da margem de contribuição reside no fato desta ser requerida para a realização da avaliação dos resultados gerados pela empresa. Entretanto, para poder obter-se a margem de contribuição, a empresa deve ter os custos apurados de forma correta e segura, pois, deles dependem a confiabilidade do valor encontrado.

A margem de contribuição, no escopo das decisões gerenciais, é indicada pela literatura para decisões relacionadas, dentre outras, à capacidade ociosa. Sabe-se que a ociosidade traz, como consequência, menor eficiência produtiva, oriunda do menor grau de utilização dos equipamentos e recursos produtivos. Embora o presente estudo não vise tratar dos motivos da ociosidade (que

determinadas circunstâncias pode ser até decisão estratégica), assume que um menor grau de ociosidade é benéfico para a organização, ao possibilitar a diluição dos custos fixos em maiores quantidades de unidades produzidas.

Assim, a margem de contribuição tem seu uso justificado no sentido de contribuir para o aumento do grau de utilização dos equipamentos industriais, ao possibilitar um posicionamento de preços diferenciado (evidentemente preços menores). Admite-se que um dos fatores que provoca alteração na curva de demanda é o preço, e que posicionamentos de preços mais baixos poderão fazer com que a empresa aumente a demanda por seus produtos e serviços.

Dessa forma, a margem de contribuição traz como pressuposto o fato de que uma empresa poderá reposicionar seus preços, ainda que menores que o custo total unitário, porém maiores que os custos e despesas variáveis, como forma de aumento dos lucros. Essa afirmação deve vir acompanhada de duas análises. Em primeiro lugar, ao se atingir o ponto de equilíbrio operacional ou contábil, qualquer unidade produzida e vendida, desde que apresente margem de contribuição positiva (maior que zero), irá gerar lucro no mesmo montante da margem de contribuição. Em segundo, ainda que a empresa não tenha atingido o ponto de equilíbrio, mas tendo capacidade ociosa, a margem de contribuição, sendo positiva, irá auxiliar na recuperação dos custos fixos, evitando maiores prejuízos.

Com base nos autores consultados, conclui-se que através da margem de contribuição é possível conhecer a participação de cada produto, serviço ou cliente na formação do resultado da empresa. Se a margem de contribuição não é conhecida, a empresa pode vender muito e ter prejuízo. Alguns clientes podem não contribuir para uma margem aceitável, mas, pode estar relacionada a alguma estratégia promocional de vendas, com o total conhecimento de seus gestores. Portanto, conhecer a margem de contribuição, torna-se fundamental em qualquer processo de determinação da rentabilidade obtida com os clientes.

Com a aplicação e uso da margem de contribuição, é possível planejar promoções, estipular as metas de vendas para saldar produtos específicos, ajustar o preço dos itens que tenham uma margem menor, entre outras decisões relacionadas à precificação, essencial para auxiliar na melhoria dos resultados da empresa. Sem dúvida nenhuma, acompanhar o resultado deste cálculo dará à empresa muito mais recursos para administrar as finanças com mais confiança e critério.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para obter as informações necessárias para conclusão desse estudo. São demonstrados a maneira que a amostra estudada foi selecionada e como os dados foram coletados.

Quanto ao objetivo desta pesquisa a mesma classifica-se como exploratória.

A pesquisa exploratória tem por objetivo aprimorar hipóteses, validar instrumentos e proporcionar familiaridade com o campo de estudo. Constitui a primeira etapa de um estudo mais amplo, e é muito utilizada em pesquisas cujo tema foi pouco explorado, podendo ser aplicada em estudos iniciais para se obter uma visão geral acerca de determinados fatos. (GIL, 2006).

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa.

De acordo com Creswell (2010) uma técnica qualitativa é aquela em que o investigador sempre faz alegações de conhecimento com base principalmente ou em perspectivas construtivistas. Ela também usa estratégias de investigação como narrativas, e estudos baseados em teoria ou estudos de teoria embasada na realidade. O pesquisador coleta dados emergentes abertos com o objetivo principal de desenvolver temas a partir dos dados.

Para Gil (2006), o estudo de caso é caracterizado pela investigação exaustiva e profunda de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, o que mediante os outros tipos de delineamentos é mais difícil de se atingir.

O método de coleta adotado no estudo caracteriza-se como observação e análise documental e bibliográfica. A pesquisa bibliográfica e a documental utilizam-se de dados existentes. Todavia, a diferença entre estas consiste no fato da primeira utilizar-se de dados que já receberam tratamento analítico, ou seja, é baseada em material (artigos científicos e livros) (GIL, 2006).

Os dados analisados e utilizados para desenvolver este trabalho da empresa Companhia Alpha.

Os dados coletados diretamente com a empresa objeto de Estudo de Caso foram analisados com foco na identificação dos controles internos relacionados ao controle gerencial de custos da própria empresa.

5 APRESENTAÇÃO DE DADOS

Nessa parte do trabalho, é abordado o estudo de caso referente ao tema proposto que é a margem de contribuição no período de junho de 2019, iniciando pela apresentação dos produtos da Companhia Alpha, que é uma empresa do ramo de comércio, do lucro presumido, que vende somente para o estado de São Paulo, e trabalha com diversos tipos de lubrificantes. O custo de estoque desses produtos, a composição das despesas variáveis, são dados necessários que serão apresentados para realizar o cálculo da margem de contribuição unitária, total e percentual. Além da análise através do cálculo da margem de contribuição por produto e por vendedor.

Como a empresa possui em seu estoque, no mês de junho de 2019, 15 produtos com características semelhantes, foi efetuada consulta no sistema informatizado da empresa, e listadas todas as vendas realizadas neste período para o levantamento dos dados. Parte-se em busca do carro-chefe e o diferencial da empresa, na qual, encontrou-se pelo volume de vendas, o lubrificante FEBI FLUIDO 29934 ATF AISIN/ DEXRON III. Diante disso, este produto possui maior participação na receita da empresa, identificado nas planilhas do setor administrativo e financeiro da empresa. A tabela 1, apresenta o portfólio da empresa e a porcentagem do produto na participação da receita.

Tabela 1 – Participação da Receita / Valor no Mercado

| QUANTIDADE VENDIDA | CÓDIGO PRODUTO | DESCRIÇÃO DO PRODUTO | PREÇO DE VENDA | RECEITA DE VENDAS | PARTICIPAÇÃO NA RECEITA |
|--------------------|----------------|--|----------------|-------------------|-------------------------|
| 2 | 1381 | FEBI G 012 A8D A1 FLUIDO RADIADOR VERMELHO 1,5 LT | R\$ 51,58 | R\$ 103,16 | 0,05% |
| 60 | 6161 | FEBI FLUIDO 06161 CENTRAL HIDRAULICA ATF SINTETICA | R\$ 73,63 | R\$ 4.417,80 | 2,15% |
| 840 | 14738 | FEBI FLUIDO 14738 ATF ZF 4/5 HP - VW AUDI LT 71141 | R\$ 44,41 | R\$ 37.304,40 | 18,15% |
| 20 | 22806 | FEBI FLUIDO 22806 ATF DEXRON II/ III/IIIG/IIIIH | R\$ 73,63 | R\$ 1.472,60 | 0,72% |
| 372 | 27975 | FEBI FLUIDO 27975 ATF CVT | R\$ 54,27 | R\$ 20.188,44 | 9,82% |
| 96 | 29449 | FEBI FLUIDO 29449 ATF 4134 MB 236.14 | R\$ 79,81 | R\$ 7.661,76 | 3,73% |
| 1464 | 29934 | FEBI FLUIDO 29934 ATF AISIN/ DEXRON III | R\$ 47,08 | R\$ 68.925,12 | 33,53% |

| | | | | | |
|-----|-------|---|--------------|------------------|--------|
| 12 | 32590 | FEBI FLUIDO 32590 OLEO ENGRENAGEM 75W90 API GL5 / GL4 | R\$ 94,59 | R\$ 1.135,08 | 0,55% |
| 228 | 32600 | FEBI FLUIDO 32600 ATF DEXRON VI | R\$ 49,59 | R\$ 11.306,52 | 5,50% |
| 84 | 33889 | FEBI FLUIDO 33889 ATF 7134 FE MB 236.15 | R\$ 73,37 | R\$ 6.163,08 | 3,00% |
| 60 | 34608 | FEBI FLUIDO 34608 ATF ZF-6HP | R\$ 91,51 | R\$ 5.490,60 | 2,67% |
| 432 | 39070 | FEBI FLUIDO 39070 ATF DSG | R\$ 65,39 | R\$ 28.248,48 | 13,74% |
| 144 | 39095 | FEBI FLUIDO ATF 39095 | R\$ 91,08 | R\$ 13.115,52 | 6,38% |

Fonte: Elaborada pelo autor, com dados da pesquisa.

Para realizar o cálculo da margem de contribuição, é necessário saber os custos e despesas variáveis. Então, a seguir, é demonstrado por meio de tabelas, o levantamento das despesas variáveis e apresentação do custo de estoque dos lubrificantes.

Na tabela 2, o custo é o valor de compra dos lubrificantes com os fornecedores. Levase em conta na compra com os fornecedores, o cumprimento de prazos, preços competitivos, boas condições de pagamento, e a flexibilidade para demandas inesperadas. Esta tabela é de extrema importância, pois somente com o controle eficiente do custo de compra, evitam-se informações equivocadas no preço de venda.

Tabela 2– Custo de estoque

| PRODUTOS | CUSTO ESTOQUE |
|----------|---------------|
| 1381 | R\$ 21,27 |
| 6161 | R\$ 46,63 |
| 14738 | R\$ 21,95 |
| 22806 | R\$ 26,11 |
| 27975 | R\$ 27,42 |
| 29449 | R\$ 29,40 |
| 29934 | R\$ 24,56 |
| 32590 | R\$ 32,85 |
| 32600 | R\$ 25,82 |
| 33889 | R\$ 31,44 |
| 34608 | R\$ 29,49 |

39070 R\$ 30,52

39075 R\$ 38,88

Fonte: Elaborada pelo autor, com dados da pesquisa.

Na tabela 3, é apresentado as despesas variáveis, que no caso dessa empresa é composta pelos fretes, as comissões e os impostos. Pode-se perceber que o produto que apresenta a maior despesa variável é o 32590. O cálculo foi feito com a porcentagem de cada item das despesas multiplicado pelo preço de venda.

A tabela 3 apresenta o Preço de Venda (PV) coletado nas notas fiscais e as Despesas Variáveis (DVV) sendo eles, PIS, COFINS, Comissão e Fretes sobre as Vendas.

Tabela 3 – Despesas variáveis

| PRODUTOS | PV | PIS | COFINS | COMISSÃO | FRETES | DVV |
|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 1381 | R\$ 51,58 | R\$ 0,34 | R\$ 1,55 | R\$ 2,67 | R\$ 2,84 | R\$ 7,39 |
| 6161 | R\$ 73,63 | R\$ 0,48 | R\$ 2,21 | R\$ 3,81 | R\$ 4,05 | R\$ 10,55 |
| 14738 | R\$ 44,41 | R\$ 0,29 | R\$ 1,33 | R\$ 2,30 | R\$ 2,44 | R\$ 6,36 |
| 22806 | R\$ 73,63 | R\$ 0,48 | R\$ 2,21 | R\$ 3,81 | R\$ 4,05 | R\$ 10,55 |
| 27975 | R\$ 54,27 | R\$ 0,35 | R\$ 1,63 | R\$ 2,81 | R\$ 2,99 | R\$ 7,77 |
| 29449 | R\$ 79,81 | R\$ 0,52 | R\$ 2,39 | R\$ 4,13 | R\$ 4,39 | R\$ 11,43 |
| 29934 | R\$ 47,08 | R\$ 0,31 | R\$ 1,41 | R\$ 2,43 | R\$ 2,59 | R\$ 6,74 |
| 32590 | R\$ 94,59 | R\$ 0,61 | R\$ 2,84 | R\$ 4,89 | R\$ 5,20 | R\$ 13,55 |
| 32600 | R\$ 49,59 | R\$ 0,32 | R\$ 1,49 | R\$ 2,56 | R\$ 2,73 | R\$ 7,10 |
| 33889 | R\$ 73,37 | R\$ 0,48 | R\$ 2,20 | R\$ 3,79 | R\$ 4,04 | R\$ 10,51 |
| 34608 | R\$ 91,51 | R\$ 0,59 | R\$ 2,75 | R\$ 4,73 | R\$ 5,03 | R\$ 13,11 |
| 39070 | R\$ 65,39 | R\$ 0,43 | R\$ 1,96 | R\$ 3,38 | R\$ 3,60 | R\$ 9,37 |
| 39075 | R\$ 91,08 | R\$ 0,59 | R\$ 2,73 | R\$ 4,71 | R\$ 5,01 | R\$ 13,04 |

Fonte: Elaborada pelo autor, com dados da pesquisa.

Após ter sido levantado os valores das despesas variáveis, é possível calcular a margem de contribuição. A tabela 5 demonstra os preços de venda de cada produto, e como os custos e despesas variáveis o consomem, gerando a margem de contribuição dos produtos.

Com a tabela 5, observou-se a estrutura dos gastos variáveis da empresa em junho de 2019. Assim, observou-se que o produto 29934 é o maior em quantidade vendida. Porém, não é o produto que possui a maior margem de contribuição, essa diferença se deve ao fato do preço de venda em relação aos custos. É possível perceber que esse produto tem custos e despesas altas em relação ao preço de venda.

O produto 34608 possui boas margens de contribuição unitária tanto em valores R\$ 48,91, quanto em percentuais 53,45%. Este produto conseguiu obter um valor de margem de contribuição maior do que o produto 32590 com um preço de venda maior.

Verificou-se, na tabela 5, que o lubrificante que obteve a menor porcentagem de margem de contribuição foi o 6161, isso se deve ao fato de apresentar custos e despesas variáveis altos em relação ao preço de venda.

Tabela 4 – Cálculo da margem de contribuição

| PRODUTOS | PV | CV | DVV | MC unit | QT | MC total | MC% |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|---------------|--------|
| 1381 | R\$ 51,58 | R\$ 21,27 | R\$ 7,39 | R\$ 22,92 | 2 | R\$ 45,84 | 44,44% |
| 6161 | R\$ 73,63 | R\$ 46,63 | R\$ 10,55 | R\$ 16,45 | 60 | R\$ 987,00 | 22,34% |
| 14738 | R\$ 44,41 | R\$ 21,95 | R\$ 6,36 | R\$ 16,10 | 840 | R\$ 13.524,00 | 36,25% |
| 22806 | R\$ 73,63 | R\$ 26,11 | R\$ 10,55 | R\$ 36,97 | 20 | R\$ 739,40 | 50,21% |
| 27975 | R\$ 54,27 | R\$ 27,42 | R\$ 7,77 | R\$ 19,08 | 372 | R\$ 7.097,76 | 35,16% |
| 29449 | R\$ 79,81 | R\$ 29,40 | R\$ 11,43 | R\$ 38,98 | 96 | R\$ 3.742,08 | 48,84% |
| 29934 | R\$ 47,08 | R\$ 24,56 | R\$ 6,74 | R\$ 15,78 | 1464 | R\$ 23.101,92 | 33,52% |
| 32590 | R\$ 94,59 | R\$ 32,85 | R\$ 13,55 | R\$ 48,19 | 12 | R\$ 578,28 | 50,95% |

| | | | | | | | |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----|---------------|--------|
| 32600 | R\$ 49,59 | R\$ 25,82 | R\$ 7,10 | R\$ 16,67 | 228 | R\$ 3.800,76 | 33,62% |
| 33889 | R\$ 73,37 | R\$ 31,44 | R\$ 10,51 | R\$ 31,42 | 84 | R\$ 2.639,28 | 42,82% |
| 34608 | R\$ 91,51 | R\$ 29,49 | R\$ 13,11 | R\$ 48,91 | 60 | R\$ 2.934,60 | 53,45% |
| 39070 | R\$ 65,39 | R\$ 30,52 | R\$ 9,37 | R\$ 25,50 | 432 | R\$ 11.016,00 | 39,00% |
| 39075 | R\$ 91,08 | R\$ 38,88 | R\$ 13,04 | R\$ 39,16 | 144 | R\$ 5.639,04 | 43,00% |

Onde tem-se:

| SIGLA | DESCRIÇÃO |
|----------|--------------------------------------|
| PV | PREÇO DE VENDA |
| CV | CUSTO VARIÁVEL |
| DVV | DESPEAS VARIÁVEIS DE VENDA |
| MC unit | MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA |
| QT | QUANTIDADE VENDIDA |
| MC total | MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL |
| MC% | MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO EM PERCENTUAL |

Fonte: Elaborada pelo autor, com dados da pesquisa.

O cálculo da margem de contribuição unitária foi obtido da seguinte forma: o preço de venda, retirado das notas fiscais, menos os custos e despesas variáveis unitárias que foram retirados das tabelas 2 e 3 respectivamente.

Logo, foi multiplicado o valor da margem de contribuição unitária pelas quantidades vendidas chegando ao valor da margem de contribuição total em R\$ de cada produto.

A margem de contribuição em percentual foi obtida pela divisão do preço de venda pela margem de contribuição unitária.

Na tabela 6, demonstrou-se a relação da porcentagem da margem de contribuição em percentual com a porcentagem da receita total.

Tabela 5 – Margem de contribuição (%) / receita total (%)

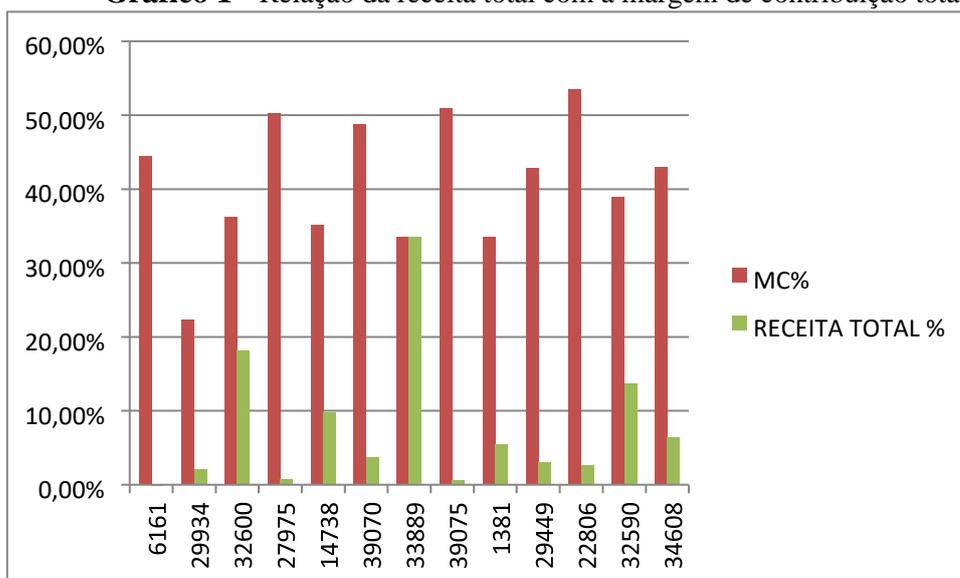
| PRODUTOS | MC% | RECEITA TOTAL% |
|----------|-----|----------------|
|----------|-----|----------------|

| | | |
|-------|--------|--------|
| 6161 | 44,44% | 0,05% |
| 29934 | 23,34% | 2,15% |
| 32600 | 36,25% | 18,15% |
| 27975 | 50,21% | 0,72% |
| 14738 | 35,16% | 9,83% |
| 39070 | 48,84% | 3,73% |
| 33889 | 33,52% | 33,53% |
| 39075 | 50,95% | 0,55% |
| 1381 | 33,62% | 5,50% |
| 29449 | 42,82% | 3,00% |
| 22806 | 53,45% | 2,67% |
| 32590 | 39,00% | 13,74% |
| 34608 | 43,00% | 6,38% |

Fonte: Elaborada pelo autor, com dados da pesquisa.

O gráfico 1, vem nos melhorar elucidar a interpretação da tabela 6, onde demonstrouse a relação da porcentagem da margem de contribuição com a porcentagem da receita total, assim, fica mais fácil visualizar quais produtos tem uma maior rentabilidade. Isso é possível através da observação de qual coluna é maior. Se o produto possuir a coluna de margem de contribuição maior do que a da receita, o produto possui boa rentabilidade.

Gráfico 1 - Relação da receita total com a margem de contribuição total.



Fonte: Elaborado pelo autor, com dados da pesquisa.

Assim, pode-se observar que todos os produtos estavam com a coluna da receita menor do que a da margem de contribuição, assim, a rentabilidade de todos esses produtos estavam positivas à empresa.

Tabela 6 – Margem de contribuição por vendedor

| REPRESENTANTE | RECEITA DE | QUANTIDADE | MARGEM DE | MARGEM DE |
|---------------|------------|------------|-----------|-----------|
| 50 | R\$ | 11 | R\$ | 3,64 |
| 50 | R\$ | 81 | R\$ | 3,53 |
| 50 | R\$ | 69 | R\$ | 3,84 |
| 50 | R\$ | 59 | R\$ | 3,12 |
| 50 | R\$ | 31 | R\$ | 3,45 |
| 50 | R\$ | 24 | R\$ | 3,62 |
| 52 | R\$ | 2 | R\$ | 3,27 |

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados da pesquisa.

Na tabela 7, é apresentado os valores de vendas, das margens de contribuição total em R\$ e a margem de contribuição em percentual dos sete vendedores no período de junho de 2019. O cálculo foi realizado com base nos dados pesquisados nas notas fiscais. Esse relatório propicia ao gestor uma análise mais detalhada do desempenho dos vendedores em relação às vendas dos lubrificantes.

Analisando somente a receita de vendas, nota-se que o vendedor 504 possui a maior receita, pois é também o vendedor que vendeu a maior quantidade de produtos. Porém se a análise for feita pela margem de contribuição em percentual, percebe-se que, a tabela indica que o vendedor 504 mesmo tendo vendido a maior parcela das vendas totais do período (R\$ 59.370,56), produziu uma margem de contribuição percentual (35,64%), Por sua vez, o vendedor 502 conseguiu um percentual de margem de contribuição de 38,84%, apesar de não ter vendido mais que os demais vendedores.

Tal divergência se deve ao fato de que o vendedor 502 vendeu mais produtos que têm maior índice de margem de contribuição que os comercializados pelos vendedores 504 e 503. Portanto entende-se que, a quantidade vendida não é o que determina se a margem de contribuição em percentual será maior, mas sim os produtos que tem a maior margem de contribuição.

5.1 RELATÓRIO PARA ADMINISTRAÇÃO

Neste capítulo está a orientação da pesquisa ao proprietário da Companhia Alpha, em possíveis melhorias do que se trata o tema proposto a análise da margem de contribuição. A presente

pesquisa respondeu o objetivo exposto pelo pesquisador, pois, foi possível analisar qual o produto apresenta maior rentabilidade à empresa.

Por meio dos resultados alcançados, pode-se concluir que a empresa possui uma elevada margem de contribuição em relação ao seu faturamento mensal total, sendo que a maior parcela desse faturamento, se faz, pela comercialização do lubrificante FEBI FLUIDO 29934 ATF AISIN/DEXRON III, representando cerca de 34% do faturamento total.

No entanto, analisando a margem de contribuição, percebeu-se que o lubrificante FEBI FLUIDO 34608 ATF ZF-6HP é o maior, pois é o produto que possuem maior margem de contribuição líquida total e unitária. Isso se deve pelos custos e despesas que são baixos em relação ao preço de venda.

Analisou-se o comportamento de todos os produtos em relação à participação deles na receita, margem de contribuição unitária e percentual, para tanto, foram produzidos várias tabelas e gráficos com a finalidade de demonstrar ao gestor como cada produto se comporta dentro da empresa, estas informações podem auxiliar o gestor na tomada de decisões. Demonstrou-se como a margem de contribuição, por isso, o gestor deve incentivar a venda dos produtos de maior margem de contribuição unitária e não o que possui o maior preço de venda. O produto ideal é a janela, pois, é o produto mais regular da empresa. Constatou-se que as margens de contribuição dos produtos da empresa são boas, pois, estão acima de 40% da receita.

Com base nesse fato, nota-se que a empresa deve investir na comercialização desse produto, visto que o mesmo é um produto com maior rentabilidade.

Em relação à análise da margem de contribuição por vendedor, o responsável pela empresa poderia usar os dados obtidos para estimular os vendedores a se esforçarem para tentar a comercialização de produtos de maior margem.

No Brasil, poucas empresas utilizam dessas informações para um maior controle e planejamento de seus negócios. Como oportunidade para novas pesquisas, sugere-se o desenvolvimento deste estudo em outras empresas. Outra oportunidade de pesquisa seria buscar os motivos pelos quais as empresas não utilizam a contabilidade gerencial como ferramenta para auxiliar os gestores na tomada de decisão.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo respondeu ao objetivo exposto pelo pesquisador, pois foi visualizar por meio das análises dos dados que a margem de contribuição pode ser utilizada como uma ferramenta de controle e que também pode fornecer informações bastante precisas para a tomada de decisões.

A presente pesquisa também permitiu visualizar os lubrificantes que apresentam maior margem de contribuição para a empresa, foi possível identificar que o comércio de lubrificantes é bastante lucrativo.

Através deste trabalho como objeto de estudo, pode-se concluir a importância da contabilidade de gerencial na possibilidade de alavancar economicamente as empresas de micro e pequeno porte no Brasil. Esta viabilidade financeira, somente é possível com a classificação dos custos e despesas, os seus cálculos dos custos e despesas totais, e a análise dos métodos de custeio, contribuindo de forma relevante no cálculo da margem de contribuição e assim, na análise do desempenho nas vendas de cada produto.

Este artigo teve como principal objetivo geral a análise da forma de gestão de custos da Companhia Alpha. No primeiro momento entende-se a realidade da empresa, do levantamento de dados, a identificação dos custos e despesas fixas e variáveis. Para isso, usou-se as referências bibliográficas e as terminologias dos custos, para que houvesse apropriada identificação.

Por último, apurados os dados da análise de dados, realizou-se um relatório para a administração indicando melhorias na gestão da empresa. Com a realização da pesquisa colabora com a gestão da empresa pesquisada, para que fortaleça o seu crescimento, e traga condições e conhecimentos da gestão de custos para uma empresa de ambiente familiar.

Em resposta a questão problema, fica comprovada que a apuração pela Margem de Contribuição fornece informações gerenciais de curto prazo, resultando na maximização da utilização dos recursos disponíveis, impactando em diversos pontos da empresa, menores custos, possibilidade de praticar menores preços, e conseqüentemente, ganho considerável de competitividade.

Portanto, não se pretende esgotar os estudos relacionados à margem de contribuição. Pelo contrário, objetiva-se a continuidade das pesquisas sob perspectivas diversas das aqui apresentadas. Dessa forma, a desmistificação da margem de contribuição é um dos passos para um campo de pesquisas mais amplas na esfera administrativa, mais especificamente na esfera de custos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARTZ, Daniel, et al. **Aplicação gerencial da margem de contribuição em uma indústria de extração e beneficiamento de minérios**. XVI Congresso Brasileiro de Custos - Fortaleza - Ceará, Brasil, 03 a 05 de novembro de 2009. Disponível em:

<<http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/940/940>>. Acesso em 11 maio. 2019.

BERTÓ, Dalvio J; BEULKE, R. **Gestão de Custos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CARVALHO, Alexandre Augusto Martins. **Modelo de formação de preço para peças usinadas baseado no conceito de margem de contribuição**. 2007.142f. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste. Disponível em:

<https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/docs/08112011_155304_alexandre_augusto_martins_carvalho.pdf>. Acesso em 11 maio. 2019

COSIF ELETRÔNICO - **Portal de contabilidade**. Disponível em: <<http://www.cosif.com.br>>. Acesso em: 23 março 2019 **custos: uma nova abordagem**. 11.ed. São Paulo: Pearson, 2004.

enfoque direto e objetivo. 5.ed. São Paulo: Frase, 1998.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006

HORNGREEN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de IUDÍCIBUS**, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEONE, George S. G.. **Curso de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: Análise e Gestão**. 2. ed. rev. e ampliada. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo Eduardo V. **Contabilidade de custos: um**
VARTANIAN, Grigor Haig. **O método de custeio pleno: uma análise conceitual e empírica**. São Paulo: 2000. Dissertação de mestrado em Controladoria e contabilidade – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

WERNKE, R. **Análise de custos e preços de venda: ênfase em aplicações e casos nacionais**. São Paulo: Saraiva, 2005.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WERNKE, Rodney; LEMBECK, Marluce; MENDES, Eduardo Zanellato. **Análise CVL Aplicada ao Agronegócio: Estudo de Caso em Pequena Fábrica de Pescados**. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, n.188, p.43-57, março/abril, 2011.