XXXIII Congresso Brasileiro de Custos
17, 18 e 19 de novembro de 2026
- Porto de Galinhas / PE -

Gestão de custos e tradição: uma análise custo-volume-lucro em uma queijaria colonial artesanal nos canais B2B e B2C

Lucirlene Maciel Cavalheiro (UFMS) - lucirlene.cavalheiro@ufms.br

Gabriel Krause (Latic. Granja Natter) - gabrielkrause_@hotmail.com

Jaiane Aparecida Pereira (UFMS) - jaiane.pereira@ufms.br

Antonio Zanin (UFMS) - zanin.antonio@ufms.br

Resumo:

Este estudo analisa a aplicação da análise Custo-Volume-Lucro (CVL) como ferramenta de apoio à gestão de custos e à tomada de decisão estratégica em uma queijaria artesanal que comercializa seus produtos nos canais B2B e B2C. A pesquisa foi desenvolvida a partir de dados referentes ao exercício de 2025, com o levantamento dos custos fixos e variáveis, receitas, volume de produção e vendas, devoluções e demais informações necessárias à apuração dos indicadores de desempenho. A análise permitiu identificar as margens de contribuição dos diferentes canais de comercialização, bem como o ponto de equilíbrio e o resultado econômico da atividade. Os resultados evidenciaram que, embora o canal B2C apresente margem de contribuição superior à do B2B, a atividade de queijaria, analisada isoladamente, apresentou resultado líquido negativo no período, com faturamento inferior ao necessário para atingir o ponto de equilíbrio. A análise também demonstrou a importância da adequada gestão dos custos e da formação do preço de venda para a sustentabilidade do empreendimento. Considerando que a propriedade desenvolve outras atividades, como leitaria, lojinha e turismo rural, os resultados indicam a necessidade de uma análise integrada dos diferentes centros de resultados, de forma a compreender suas relações e contribuições para o desempenho global da propriedade. Conclui-se que a análise CVL constitui importante instrumento gerencial para identificar fragilidades econômicas e subsidiar decisões relacionadas a custos, preços, vendas e estratégias de gestão.

Palavras-chave: *Gestão de Custos. Custo-Volume-Lucro. Queijo Colonial Artesanal*

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

Gestão de custos e tradição: uma análise custo-volume-lucro em uma queijaria colonial artesanal nos canais B2B e B2C

RESUMO

Este estudo analisa a aplicação da análise Custo-Volume-Lucro (CVL) como ferramenta de apoio à gestão de custos e à tomada de decisão estratégica em uma queijaria artesanal que comercializa seus produtos nos canais B2B e B2C. A pesquisa foi desenvolvida a partir de dados referentes ao exercício de 2025, com o levantamento dos custos fixos e variáveis, receitas, volume de produção e vendas, devoluções e demais informações necessárias à apuração dos indicadores de desempenho. A análise permitiu identificar as margens de contribuição dos diferentes canais de comercialização, bem como o ponto de equilíbrio e o resultado econômico da atividade. Os resultados evidenciaram que, embora o canal B2C apresente margem de contribuição superior à do B2B, a atividade de queijaria, analisada isoladamente, apresentou resultado líquido negativo no período, com faturamento inferior ao necessário para atingir o ponto de equilíbrio. A análise também demonstrou a importância da adequada gestão dos custos e da formação do preço de venda para a sustentabilidade do empreendimento. Considerando que a propriedade desenvolve outras atividades, como leitaria, lojinha e turismo rural, os resultados indicam a necessidade de uma análise integrada dos diferentes centros de resultados, de forma a compreender suas relações e contribuições para o desempenho global da propriedade. Conclui-se que a análise CVL constitui importante instrumento gerencial para identificar fragilidades econômicas e subsidiar decisões relacionadas a custos, preços, vendas e estratégias de gestão.

Palavras-chave: Gestão de Custos. Custo-Volume-Lucro. Queijo Colonial Artesanal.

Área Temática: 2. Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

1 INTRODUÇÃO

O leite e seus derivados ocupam lugar central na alimentação e na cultura brasileira. Presente em cerca de 90% dos lares do país, segundo o Relatório Anual da Associação Brasileira da Indústria de Lácteos Longa Vida [ABLV] (2025), esse alimento ultrapassa sua função nutricional para se tornar parte da memória afetiva e do cotidiano de milhões de brasileiros. Além de seu valor alimentar, o leite sustenta uma das cadeias produtivas mais relevantes do agronegócio nacional, movimentando bilhões de reais anualmente e gerando milhões de empregos diretos e indiretos em todo o território nacional (Zoetis, 2025, Heberle, 2022).

Em 2025, o Brasil posiciona-se como o sétimo maior produtor mundial de leite ao registrar uma produção de 25,6 milhões de toneladas métricas (cerca de 24,9 bilhões de litros), volume que representa o equivalente a 4,6% da produção mundial (United States Department of Agriculture [USDA], 2025). Dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento [MAPA] (2026), apontam que a atividade leiteira está disseminada em mais de um milhão de propriedades rurais, constituindo o maior segmento da pecuária nacional em número de estabelecimentos. Essa abrangência torna a produção de leite força vital para a geração de renda no campo, contribuindo para a redução da desigualdade regional e mantendo a conexão direta

entre a produção agropecuária e o consumo dos brasileiros (Zoetis, 2025; Canal do Leite, 2025).

A cadeia de valor do leite envolve complexa rede que abrange desde a produção primária até a indústria de laticínios, passando por transporte, insumos, tecnologia e serviços. Essa estrutura gera efeitos multiplicadores sobre emprego e renda em diferentes regiões do Brasil, com destaque para estados como Minas Gerais, maior produtor nacional com 27,4% da produção nacional, Paraná (12,9%), Rio Grande do Sul (11,3%) e Santa Catarina (9,2%) (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2025; Canal do Leite, 2025; Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária [Embrapa], 2026). Dentro desse contexto, a produção de queijos artesanais emerge como atividade de valor agregado que permite à pequena e média propriedade rural diversificar renda e preservar tradições culturais regionais (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná [Sebrae PR], 2025; Sheleidres, 2025).

A transformação do leite em queijos artesanais agrega valor ao produto primário, amplia as opções de comercialização e fortalece a identidade cultural das comunidades produtoras. Essa atividade configura-se como uma alternativa para potencializar a rentabilidade da produção leiteira, elevando a renda dos pequenos produtores e fortalecendo a economia regional através de métodos tradicionais com vinculação e valorização territorial, regional e cultural (Cislaghi & Badaró, 2021; Bánkuti et al, 2023; Sebrae/PR, 2025). No entanto, a produção de queijos artesanais enfrenta desafios significativos relacionados à gestão de custos e formação de preços de venda, uma vez que os produtos artesanais demandam tempo e técnica diferentes dos produtos industrializados e possuem valor agregado relacionado com a qualidade da tradição (Pacassa, Krüger, & Zanin, 2023; Sheleidres, 2025).

Isto posto, pequenas e médias queijarias artesanais carecem frequentemente de sistemas adequados de custeio que possibilitem tomada de decisão sobre produção, preços e investimentos (Crepaldi & Crepaldi, 2023). A ausência de análise sistemática de custos pode comprometer a sustentabilidade econômica dessas unidades produtivas, mesmo quando operam em mercados com demanda crescente por produtos artesanais e diferenciados (Ortiz & Silva, 2025). A análise Custo-Volume-Lucro [CVL] configura-se como ferramenta de gestão estratégica que pode fornecer *insights* práticos para gestores, capaz de subsidiar decisões gerenciais relacionadas à formação de preços, definição de volume de produção, identificação do ponto de equilíbrio e avaliação da margem de segurança, um ciclo completo de diagnóstico econômico para a tomada de decisão (Huppes, Bigolin, Muhl, & Souza, 2022; Ortiz & Silva, 2025).

A aplicação da metodologia CVL em queijarias artesanais permite identificar a rentabilidade de cada tipo de queijo produzido, compreender a estrutura de custos fixos e variáveis e avaliar cenários de venda sob diferentes volumes de produção (Martins, 2025). Nesse contexto, torna-se relevante apresentar como essa ferramenta pode contribuir para a gestão de custos e para tomada de decisão em empreendimentos artesanais que atuam em diferentes canais de comercialização, como *Business-to-Business* (B2B) e *Business-to-Consumer* (B2C). A pesquisa busca responder à seguinte questão: como a análise CVL pode subsidiar a gestão de custos e a tomada de decisão estratégica em uma queijaria colonial artesanal que opera nos canais B2B e B2C?

O desafio central não trata apenas de gerar lucro, mas de fazê-lo mantendo a produção tradicional que frequentemente apresenta custos superiores ao modelo industrial processado, articulando racionalidade econômica e preservação

cultural/produtiva. Cada etapa do ciclo analítico CVL permite aprofundar a compreensão do desempenho unitário dos produtos à sustentabilidade global da operação artesanal. Na dicotomia entre a preservação da produção tradicional e a sustentabilidade econômico-financeira, busca-se como objetivo geral analisar o Custo-Volume-Lucro em uma queijaria colonial artesanal, utilizando indicadores de desempenho para avaliar a viabilidade econômica, a estrutura de risco operacional e a sustentabilidade financeira nos canais de venda B2B e B2C.

Assim, este trabalho justifica-se pela carência de pesquisas na aplicação da análise CVL em laticínios de pequeno porte dedicadas à produção de queijos artesanais, ao mesmo tempo em que oferece contribuição prática para gestores de queijarias que buscam aprimorar seus sistemas de gestão de custos e sustentabilidade econômica. Espera-se que os resultados forneçam subsídios para decisões sobre formação de preços, *mix* de produtos e gestão de capacidade produtiva, além de apontar oportunidades de redução de custos e aumento da margem operacional sem comprometer a qualidade do produto, pois não se trata de competir em escala, mas de criar valor na especificidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A legislação nacional ampara a produção de queijos artesanais ao reconhecê-la não apenas como um vetor de desenvolvimento econômico para a pequena propriedade rural, mas também como expressão do patrimônio cultural do país. Para isso, estabelece através da Lei Federal nº 13.860, de 18 de julho de 2019, o conceito e a definição de “queijo artesanal” como aquele feito com métodos tradicionais, com vínculo e valorização territorial, regional ou cultural (Lei n. 13.860, 2019). A necessidade de aliar saberes e métodos manuais tradicionais à observância de normas sanitárias e territoriais específicas conceitua o queijo artesanal brasileiro na união entre o respeito às práticas ancestrais e o cumprimento das boas normas agropecuárias (Sebrae/PR, 2025).

Como importante arranjo socioeconômico atrelado à identidade e aos territórios locais vinculados à cultura regional, a produção do queijo colonial, desenvolvida predominantemente no âmbito da agricultura familiar, demanda o reconhecimento e a concessão do Selo ARTE para ser comercializada em âmbito interestadual (escala nacional), com atesto relativos a padronização e qualidade do produto (Lei n. 13.680, 2018). Além do arcabouço normativo nacional, o Estado de Santa Catarina disciplina essa produção por meio das Leis nº 17.486/2018 e nº 18.250/2021, as quais instituem o Regulamento Técnico de Identidade e Qualidade (RTIQ) e fixam os parâmetros técnicos e higiênico-sanitários exigidos na fabricação do queijo colonial artesanal utilizando o leite cru como matéria-prima (Lei n. 17.486, 2018; Lei n. 18.250, 2021).

Em razão do uso recorrente do leite cru, a fabricação de queijos artesanais envolve elevada complexidade técnica e regulatória. Para além do rigor no controle de qualidade, na segurança alimentar e nas boas práticas de fabricação, a gestão de preços e custos revela-se determinante para a viabilidade comercial do produto nos âmbitos local, regional e nacional (Pacassa et al., 2023; Sheleidres, 2025). Nesse contexto, somada às exigências sanitárias e de saúde pública, que por si só oneram a produção, destaca-se a relevância de ferramentas gerenciais por meio da relação entre o custo, o lucro e as oscilações em relação ao volume de produtos produzidos e vendidos, as quais viabilizam o planejamento e o controle financeiro mediante a análise da margem de contribuição, do ponto de equilíbrio e da margem de segurança (Heberle, 2022).

2.1 Gestão de custos e formação de preço – Análise CVL

A administração da gestão de custos e precificação encontra no estado da arte diversas produções acadêmicas com abordagens sobre a formação do preço de venda. Os autores frequentemente divergem entre conceitos teóricos ou definições, mas de forma independente do arcabouço variado de denominações, há um consenso de que o preço de venda é composto pela integração entre os custos operacionais (perspectiva interna) e o valor praticado pelo mercado (perspectiva externa) (Martins, 2025; Wernke, 2019; Crepaldi & Crepaldi, 2023; Dubois; Kulpa & Souza, 2024).

No contexto do queijo artesanal, apesar de ser um produto de concorrência monopolística, com produtos semelhantes, mas não idênticos, tão importante quanto controlar a estrutura dos custos internos, é monitorar a precificação praticada pelos concorrentes de produtos substitutos. Como destacam Silva, Galina, Carvalho, Costa e Giraldi (2026), ao analisar a relevância estratégica desse tema, devem ser considerados aspectos de estudo de mercado, planejamento e gestão, assegurando que a propriedade produtora de queijo artesanal seja viável do ponto de vista econômico, social e ambiental.

Segundo Martins (2025), o conhecimento dos custos do produto é essencial para a gestão de preços, porém insuficiente quando analisado de forma isolada. O autor destaca que a precificação requer a consideração de variáveis estratégicas e mercadológicas, como a elasticidade da demanda, a atuação da concorrência, a presença de produtos substitutos e as estratégias de *marketing*, as quais são condicionadas pela estrutura do mercado em que a empresa opera.

A precificação é a origem do capital da empresa, sendo fundamental que a geração de renda tenha viabilidade econômica suficiente para suprir os custos internos, mesmo diante da necessidade de adequações concorrenciais na lei da oferta e procura (teoria econômica), é determinante conhecer os gastos da atividade empresa (Crepaldi & Crepaldi, 2023). Partindo das noções de custos (fixos e variáveis) para precificação adequada, é essencial o acompanhamento das relações entre as variações de volume e de custos que impactam diretamente o lucro.

Assim, os pilares da gestão de custos perpassam por um controle gerencial que integra custos, informação e estratégia para um alicerce favorável competitivamente. Embora a precificação abranja técnicas operacionais e mercadológicas próprias, sua eficácia depende do entendimento de que o preço, isoladamente, não garante a rentabilidade se o volume de vendas for insuficiente para absorver a estrutura de custos. Nesse cenário, o foco gerencial desloca-se para a análise do comportamento dos custos em função das variações no nível de atividade da empresa.

Neste cenário, “a informação de custos ganha caráter estratégico quando ultrapassa a função de registro operacional e passa a orientar decisões voltadas ao posicionamento competitivo, à criação de valor e ao desempenho sustentável da empresa" (Santos, 2026, p. 24). Sob esta visão analítica, a Contabilidade de Custos (e Gerencial) dispõe de ferramentas para o controle, gerenciamento e fornecimento de informações para a tomada de decisão tais como a margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança (Oyadomari, Mendonça Neto, Dultra-de-Lima, Nisiyama, Aguiar, & Santos-Pereira, 2023).

Em cenários nos quais o preço final é balizado ou limitado pelas forças do mercado regional e pela concorrência, a capacidade de manobra do gestor sobre o preço torna-se restrita. Assim, a viabilidade e a rentabilidade do negócio dependem diretamente da eficiência na gestão dos custos e do correto dimensionamento do volume de produção, pois a produção de queijos artesanais “em termos de

faturamento, são considerados commodities, o que direciona o foco das empresas para a redução de custos e melhoria da qualidade" (Pesamosca, Poli, Zanin, Krüger, & Espejo, 2024, p. 16).

Diante dessa limitação de atuação sobre os preços de venda, a análise CVL torna-se uma ferramenta indispensável para fundamentar a tomada de decisão (Heberle, 2022; Wernke, 2019). Essa metodologia apoia-se em uma tríade analítica inter-relacionada em:

- **Margem de Contribuição (MC):** representa a diferença entre a receita de vendas e os custos e despesas variáveis incorridos na produção. Trata-se do valor unitário, total ou percentual disponível para cobrir os custos e despesas fixas da estrutura operacional e, subsequentemente, gerar o lucro almejado (Wernke, 2019; Oyadomari et al., 2023).
- **Ponto de Equilíbrio (PE):** identifica o nível mínimo de atividade ou volume de vendas em que as receitas totais igualam-se à soma dos custos e despesas totais, resultando em um lucro nulo. O conhecimento do PE permite ao gestor saber exatamente quanto precisa produzir e vender para evitar perdas financeiras e gerir as negociações e precificação (Crepaldi & Crepaldi, 2023).
- **Margem de Segurança (MS):** mensura o quanto as vendas podem oscilar negativamente antes que a empresa incorra em prejuízo operacional. Em termos práticos, indica o nível de risco a que o empreendimento está exposto perante eventuais retratividades da demanda ou choques de custos no mercado (Martins, 2025).

Dessa forma, a integração da análise CVL ao cotidiano das propriedades e agroindústrias regionais permite que a gestão contorne a passividade frente aos preços praticados no mercado. Ao compreender de que maneira cada variação no volume produtivo impacta a cobertura dos custos fixos e a formação do resultado, o produtor passa a dispor de subsídios concretos para otimizar seus processos, planejar metas realistas de produção e assegurar a sustentabilidade econômica da atividade a longo prazo.

2.2 Viabilidade tradição dos custos artesanais *versus* custos industriais

No posicionamento estratégico, algumas empresas operam com estratégia de liderança em custos oferecendo produtos a preços competitivos. Contudo, outras empresas possuem estratégia de diferenciação, criando valor percebido pelo cliente por meio de atributos únicos como qualidade, inovação, sustentabilidade, onde "o preço passa a ser secundário diante do valor entregue" e a empresa está disposta a incorrer em custos mais altos pela singularidade do seu produto (Santos, 2026, p. 22). Em que pese a formação de preço ser secundária em produtos singulares e customizados, é importante manter a coerência entre custo e estratégia.

Pacassa et al. (2023) discorrem que os produtos industrializados, em especial aqueles que compõem a cesta básica, como o leite, possuem margem de lucratividade reduzida em razão da existência de empresas concorrentes que oferecem produtos semelhantes, das características de concorrência perfeita desse mercado e da natureza da *commodities* (leite). Assim, a sustentabilidade econômica da atividade depende do volume de vendas para gerar receitas suficientes para cobrir os custos de produção em uma economia de escala, isto é, quanto maior o volume produzido, menor o custo fixo por unidade (Martins, 2025).

A distinção entre o queijo industrializado e o queijo artesanal vai muito além do volume de produção, ultrapassa os aspectos microbiológicos e sensoriais, refletindo-se diretamente na estrutura de custos e na estratégia de precificação das organizações. Na produção industrial, a atividade é pautada nos ganhos de escala (*economies of scale*), em que o uso do leite pasteurizado, a automação dos processos e a padronização das bateladas visam à maximização do volume e à redução do custo unitário (Pacassa et al., 2023; Huppes et al., 2022; Heberle, 2022). Nesse modelo de grande porte, a empresa atua predominantemente em um mercado altamente concorrencial, onde o preço final é balizado pelas forças de mercado, exigindo uma gestão focada na liderança em custos para garantir margens de lucro viáveis em grandes volumes (Pesamosca et al., 2024).

Em contrapartida, a fabricação do queijo artesanal, frequentemente fundamentada no uso do leite cru e na preservação da flora microbiana local (*terroir*), opera sob limitações operacionais de volume e maior dependência do trabalho intensivo e especializado (Embrapa, 2026; Heberle, 2022). Essa menor escala produtiva impede a diluição expressiva dos custos fixos, resultando em um custo unitário de produção consideravelmente superior ao da indústria de grande porte (Heberle, 2022; Pacassa et al., 2023). Consequentemente, o produtor artesanal não consegue competir por preço nos mercados de massa, necessitando posicionar seu produto em uma estrutura de concorrência monopolística baseada na diferenciação, na agregação de valor, nicho regional e na captura de um preço superior (*premium price ou gourmet*) por parte do consumidor (Silva et al., 2026).

Sob a perspectiva da Análise CVL, essa dicotomia altera profundamente a dinâmica do Ponto de Equilíbrio e da Margem de Contribuição de ambos os modelos de negócio. Enquanto a indústria compensa margens de contribuição unitárias mais estreitas por meio de volumes de vendas expressivos para atingir seu Ponto de Equilíbrio, a agroindústria artesanal exige uma Margem de Contribuição unitária mais elevada para cobrir seus custos fixos e atingir a viabilidade financeira em escalas reduzidas de produção (Martins, 2025; Wernke, 2019). Assim, a gestão estratégica de custos na produção artesanal torna-se o alicerce crucial para calcular com precisão a margem de segurança e garantir a sustentabilidade econômica do empreendimento.

Uma pesquisa com indústrias de lácteos na região Oeste de Santa Catarina observou que cerca de 30% dos pequenos produtores rurais passaram a industrializar o leite produzido em suas propriedades, identificando o queijo mussarela e o queijo colonial como os produtos mais ofertados pelos estabelecimentos (Pesamosca et al., 2024). Entretanto, Silva et al. (2026), ao caracterizar o perfil do empreendedor de produtores de queijo da Identificação Geográfica Canastra, indicam que características como planejamento, definição de metas e monitoramento devem ser aprimoradas para maximizar os resultados dos negócios relacionados à produção de comercialização de queijos.

Acompanhar de perto as oscilações de oferta e demanda do mercado é tão fundamental quanto a própria produção. De acordo com o Anuário de Leite (Embrapa, 2026), a expectativa é de um cenário com redução do consumo do leite comoditizado e buscas por iogurtes funcionais e queijos especiais ligados à nutrição e ao bem-estar. A expectativa desses novos paradigmas de tendências do consumo lácteo e perfil do consumidor, conforme ainda apontado pelo Anuário do Leite (Embrapa, 2026), demanda por produtos orgânicos e alimentos diferenciados, além de impulsionar os artigos regionais, com destaque para os queijos com certificados de origem e, mais recentemente, as produções artesanais.

No entanto, para que os produtores aproveitem esse nicho em expansão e garantam a sustentabilidade de seus negócios, torna-se indispensável a adoção de instrumentos eficientes de controle e planejamento financeiro. A análise CVL desempenha um papel fundamental no planejamento e na gestão financeira, pois permite mensurar despesas e receitas em diferentes patamares de produção. Dessa forma, a ferramenta viabiliza a identificação da rentabilidade do negócio e a definição estratégica do preço de venda a partir da estrutura de custos fixos e variáveis (Megliorini, 2012; Assaf Neto & Lima, 2019 *apud* Ortiz & Silva, 2025). Apesar da ampla aplicação das ferramentas gerenciais CVL, há uma lacuna de estudos dessa metodologia na produção de queijo artesanal colonial.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para responder à necessidade de estruturação da Análise CVL em uma queijaria artesanal colonial, este estudo delineou-se como uma pesquisa aplicada, qualitativa e descritiva. A escolha pela natureza aplicada justifica-se pela necessidade de produzir conhecimentos direcionados à resolução de problemas práticos no contexto da produção e comercialização de queijos coloniais, haja vista, a carência de estudos na gestão estratégica de custos e a expectativa de crescimento na área de queijaria artesanal familiar. Pereira (2026, p. 20), afirma que “os conhecimentos adquiridos são utilizados para aplicação prática e voltados para a solução de problemas concretos da vida moderna. São bastante utilizadas nos campos de conhecimento da administração e da contabilidade”.

A abordagem qualitativa e descritiva foi adotada por permitir o detalhamento e a compreensão quanto à forma de delimitação do problema, descrevendo suas características e significados no ambiente real, sem a pretensão de mensuração quantitativa. Marconi e Lakatos (2022, p. 298) reiteram que na pesquisa qualitativa o problema não saí da cabeça do pesquisador e esclarecem que o enfoque qualitativo “objetiva obter uma compreensão particular do objeto que investiga. Como focaliza sua atenção no específico, no peculiar, seu interesse não é explicar, mas compreender os fenômenos que estuda dentro do contexto em que aparecem”.

O caráter descritivo sustenta-se na concepção de Gil (2026), segundo a qual esse tipo de abordagem visa expor as particularidades e estabelecer padrões em um determinado grupo ou processo. Neste caso, a identificação do ponto de equilíbrio e da margem de segurança na fabricação do queijo colonial. A pesquisa descritiva, associada à abordagem qualitativa e o cunho aplicado permitiram compreender as nuances da gestão artesanal, transformando conceitos teóricos de contabilidade gerencial em ferramentas úteis para a sustentabilidade do negócio local (Gil, 2026).

Investigações de caráter descritivo predominam entre pesquisadores sociais voltados para a resolução de problemas práticos, destacando-se ainda como as principais demandas de mercado para organizações de diversos setores (Gil, 2026; Casarin & Casarin, 2012). Em que pese a produção de queijos artesanais ter crescido significativamente no Brasil (Embrapa, 2026; Canal do Leite, 2025), pequenas e médias indústrias de laticínios enfrentam desafios significativos na gestão de custos e formação de preços de venda, o que pode comprometer sua sustentabilidade econômica, o que por si justifica o desenvolvimento de uma pesquisa de natureza aplicada (Silva et al., 2026).

Com o propósito de garantir a confidencialidade das informações econômico-financeiras e preservar a identidade da organização, adotou-se o pseudônimo Kolonialkäse Queijaria Artesanal**,** mencionado nominalmente na análise e discussão dos resultados. Trata-se de uma denominação meramente fictícia, sem vínculo com

pessoas jurídicas registradas, conforme verificação junto ao INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial [INPI], s.d.).

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo parte do levantamento bibliográfico, pesquisa documental e estudo de caso. Uma revisão bibliográfica prévia é condição necessária a qualquer investigação, em qualquer área, pois permite mapear o estado da arte sobre o tema, sustentar o referencial teórico e delimitar tanto os limites quanto às contribuições do próprio estudo (Gil, 2026). A abordagem qualitativa tem sido tradicionalmente associada ao estudo de caso, método concebido por *Frédéric Le Play* para investigar com profundidade famílias operárias na Europa; o estudo de caso consiste na investigação detalhada de um caso ou grupo humano, examinando-o sob múltiplos aspectos, guardando estreita relação com o contexto investigado da agricultura familiar de imigrantes europeus na produção artesanal de queijos (Marconi & Lakatos, 2022).

Casarin e Casarin (2012) afirmam que pesquisas documentais e bibliográficas se valem de documentação escrita ou algum tipo de registro como fontes de informação: a pesquisa documental utiliza documentos que forneçam dados para pesquisa como por exemplo: relatórios e documentos contábeis, enquanto a bibliográfica recorre a produções científicas e literárias (artigos, teses, dissertações, livros) já publicadas sobre o tema. Partindo desse pressuposto, a coleta de dados baseou-se em fontes primárias (documentais) da empresa Kolonialkäse Queijaria Artesanal e fontes secundárias (bibliográficas) para triangulação das informações, conciliando evidências extraídas dos documentos com as interpretações e fundamentos obtidos na literatura especializada.

Para aprofundar a compreensão do contexto organizacional e operacional, a etapa de tratamento dos dados contemplou a apuração dos custos fixos e variáveis, a determinação da margem de contribuição, a identificação do ponto de equilíbrio (em valor monetário) e a estimativa da margem de segurança. Tais apurações serviram de subsídio para a análise qualitativa, permitindo articular os resultados financeiros às práticas reais de gestão, às limitações operacionais e aos condicionantes de mercado, culminando em recomendações práticas para a sustentabilidade econômico-financeira da queijaria.

Na mensuração dos indicadores de desempenho para avaliar a viabilidade econômica, a estrutura de risco operacional e a sustentabilidade financeira nos canais de venda B2B e B2C, delimitou-se o escopo aos relatórios internos e aos dados econômico-financeiros anuais do período de janeiro a dezembro de 2025. Todos os procedimentos seguiram normas éticas e de confidencialidade: o uso das fontes primárias foi autorizado pela empresa; os documentos foram tratados de forma a preservar o anonimato quando solicitado; e os dados foram armazenados em ambiente seguro, garantindo a integridade e a rastreabilidade da pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O arcabouço da pesquisa teve como campo de estudo uma pequena propriedade rural do oeste do Estado de Santa Catarina, fundada como uma empresa familiar de agricultores de laticínios. Impulsionada pela demanda e pelo empreendedorismo em alimentos de características diferenciadas, com qualidade e tradição regional, a unidade se transformou, há quase um quinquênio, em uma queijaria colonial artesanal. A empresa está enquadrada no regime do Simples Nacional, atua na forma de sociedade limitada e possui capital social compatível com uma agroindústria de pequeno porte voltada para a produção e comercialização de queijos artesanais. Fundada por imigrantes europeus, preserva práticas e

conhecimentos tradicionais na elaboração de queijos, os quais representam um diferencial competitivo aliado a estratégias de gestão e comercialização.

O processo tem início no galpão de ordenha da fazenda, etapa na qual o leite é coletado nas vacas leiteiras e que não fez parte da abordagem desse estudo. Na etapa seguinte, o leite é encaminhado para a manufatura dos queijos artesanais, para então serem distribuídos para comercialização. Além das vendas regulares dos produtos pelo canal B2B, no agronegócio familiar, o turismo rural tem se consolidado como uma importante estratégia de diversificação econômica e agregação de valor. Essa aproximação entre produtor e consumidor fortalece a identidade territorial do produto e exige o desenvolvimento do perfil empreendedor para a gestão do negócio (Silva et al., 2026).

No caso em estudo, a atividade turística estruturada na queijaria viabiliza a recepção de visitantes e famílias no espaço produtivo, convergindo na comercialização dos produtos por meio do empório da fazenda, promovendo o canal de venda direta ao consumidor final (B2C). Sob a ótica de custos operacionais, o canal B2C presencial apresenta uma vantagem competitiva relevante para a margem do empreendimento, uma vez que a venda efetuada no empório próprio dispensa o pagamento de comissões sobre vendas incidentes em intermediários comerciais (despesas comerciais variáveis).

O escopo temporal desta pesquisa abrange o exercício anual de 2025. Durante esse período, o portfólio comercializado foi composto por três variações de queijo colonial, queijo com ervas finas e queijo com pimenta. A empresa não possui colaboradores com vínculo empregatício pela Consolidação das Leis do Trabalho [CLT], sendo todos os prestadores de servidores pessoas jurídicas com Microempresa Individual [MEI]. O principal gasto fixo refere-se ao gestor da queijaria que utiliza 40% do seu tempo na produção (custo), juntamente com outros dois funcionários, e 60% do seu tempo destinado às atividades de gestão da empresa, sendo alocado às despesas administrativas.

O expressivo montante de salários e encargos é composto pelo gestor, dois auxiliares de produção, um vendedor e uma consultora responsável pela rotulagem e *compliance*. O vendedor recebe, além do valor fixo, comissões sobre as vendas B2B, classificadas como custos variáveis e alocadas na Demonstração do Resultado do Exercício [DRE]. Os materiais de laboratório envolvem a aquisição de Equipamentos de Proteção Individual [EPI's], além de luvas e outros equipamentos utilizados na análise da qualidade. Já os materiais de limpeza são destinados ao asseio e à conservação do ambiente de trabalho.

Quanto aos encargos de depreciação, os equipamentos utilizados na produção, por se tratar de uma queijaria artesanal com fabricação de queijo cru, compreendem apenas um refrigerador, com valor aproximado de R$ 2.000,00, e uma máquina de embalar, avaliada em R$ 20.000,00, sendo utilizadas como base para o cálculo da depreciação, de acordo com as disposições do Regulamento do Imposto de Renda [RIR] 2018. No que tange às despesas com energia elétrica, contabilidade e outros gastos, trata-se de custos e despesas fixos mensais, comuns e regulares a qualquer empresa. Assim sendo, os custos e despesas fixos totais do ano de 2025 estão descritos na Tabela 1.

Tabela 1

Custos e Despesas Fixas Totais em 2025

Gastos fixos anuais	Em R$
Salários/Encargos	116.400,00
Material Laboratório	5.970,00

Material Limpeza	4.088,00
Depreciação	2.199,96
Energia elétrica	5.460,00
Total Custos Fixos	**134.117,96**
Salários/Encargos	125.052,00
Contabilidade	10.368,00
Outros gastos	1.320,00
Total Despesas Fixas	**136.740,00**
Total de Custos e Despesas Fixas	**270.857,96**

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da Kolonialkäse Queijaria Artesanal (2026).

A partir dos dados da produção anual, foram apurados os custos variáveis, considerando a produção, em quilogramas, de cada um dos três tipos de queijo. No canal B2B, quando o prazo de validade do produto expira, este é recolhido e devolvido à queijaria, sendo contabilmente classificado como devolução (em kg) para fins de apuração das vendas efetivas. A contar do levantamento realizado nos relatórios internos da empresa, foi possível identificar devoluções apenas do queijo colonial, que é o tipo de queijo mais popular, com maior volume de produção e maior giro de vendas. Por se tratar de produto perecível, os produtos que perdem a validade nos supermercados são recolhidos para descarte na queijaria.

Foram detalhados os insumos que compõem cada um dos tipos de queijo (colonial, ervas finas e pimenta), identificando-se os custos variáveis unitários de R$21,02, R$21,44 e R$21,10, respectivamente. Com base na quantidade produzida, em quilogramas, e no custo total unitário dos insumos, apurou-se o Custo do Produto Vendido [CPV], mediante a multiplicação da quantidade vendida (em kg) pelo respectivo custo unitário. O mesmo procedimento foi adotado para a apuração do valor correspondente às devoluções dos queijos recolhidos em razão do vencimento do prazo de validade, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2

Dados da Produção / Custos Variáveis

	Colonial	**Ervas Finas**	**Pimenta**	**Total**
Produção (kg)	18.791,25	1.824,00	1.257,75	**21.873**
Devolução (em kg)	601,65	-	-	**601,65**
Insumos	**Custo/Kg**	**Custo/Kg**	**Custo/Kg**	**-**
Embalagem	R$ 0,26	R$ 0,26	R$ 0,26	-
Rótulo	R$ 0,59	R$ 0,59	R$ 0,59	-
Fermento	R$ 0,24	R$ 0,24	R$ 0,24	-
Sal	R$ 0,07	R$ 0,07	R$ 0,07	-
Coagulante	R$ 0,30	R$ 0,30	R$ 0,30	-
Película Alimentícia	R$ 0,45	R$ 0,45	R$ 0,45	-
Leite	R$ 16,84	R$ 16,84	R$ 16,84	-
Quebra	R$ 2,27	R$ 2,27	R$ 2,27	-
Orégano	-	R$ 0,07	-	-
Cebola Salsa Alho	-	R$ 0,35	-	-
Pimenta Calabresa	-	-	R$ 0,08	-
Custo Unitário	**R$ 21,02**	**R$ 21,44**	**R$ 21,10**	**-**
CPV Total	**R$ 394.992,08**	**R$ 39.106,56**	**R$ 26.538,53**	**R$ 460.637,17**
Devolução (em R$)	**R$ 12.646,68**	**-**	**-**	**R$ 12.646,68**

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da Kolonialkäse Queijaria Artesanal (2026).

Pelo giro de vendas e variedade de produtos, não é prudente estimar o volume de vendas de cada produto em unidade, sendo necessário calcular a margem de contribuição em percentual para que o ponto de equilíbrio possa ser orçado em valor monetário. Por isso, na Tabela 3, apresentam-se agrupados os custos e despesas variáveis e o resultado da margem de contribuição em valor monetário e percentual. Adotado o Método de Custeio Direto ou Variável, os custos fixos não foram alocados aos produtos e os gastos fixos foram descritos ao final da tabela para demonstração do resultado líquido do exercício.

A queijaria está enquadrada no regime tributário do Simples Nacional, e em média, recolhe 8% de tributos sobre as vendas mensais. Com relação à comissão de vendas, o vendedor recebe um salário fixo além de 5% de comissões sobre o volume de vendas externas realizadas junto aos supermercados. Demais informações foram extraídas das Tabelas 1 (custos e despesas fixas totais) e Tabela 2 (devoluções e CPV), sintetizadas na DRE da Tabela 3.

Tabela 3

Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

DRE - Método do Custeio Direto ou Variável			
	B2B (em R$)	**B2C (em R$)**	**Total (em R$)**
Receita Vendas	523.474,74	138.183,37	661.658,11
(-) Impostos Simples (8%)	(41.877,98)	(11.054,67)	(52.932,65)
(-) Devoluções	(12.646,68)	0,00	(12.646,68)
(=) Receita Operacional Líquida	**468.950,08**	**127.128,70**	**596.078,78**
(-) CPV (variável)	(368.509,77)	(92.127,40)	(460.637,17)
(-) Comissões s/ a receita (5%)	(26.173,74)	0,00	(26.173,74)
(=) Margem Contribuição	**74.266,57**	**35.001,30**	**109.267,87**
Margem Contribuição (%)	**≈14,19%**	**≈25,33**	**≈16,51**
(-) Custo e Despesas Fixas			(270.857,96)
(=) Resultado Líquido			**(161.590,09)**

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da Kolonialkäse Queijaria Artesanal (2026).

Verifica-se, por meio da Tabela 3, que o resultado líquido do exercício de 2025 da Kolonialkäse Queijaria Artesanal é negativo. A margem de contribuição das vendas B2B é de 14,19%, enquanto a do canal B2C é de 25,33%, resultando em uma margem de contribuição da unidade de 16,51%. Embora a receita do canal B2B seja significativamente inferior à obtida com a comercialização B2C, a margem maior da loja de *souvenirs* localizada na propriedade justifica-se pelo preço de venda mais elevado e pela ausência de devoluções de vendas e de comissões ao vendedor, uma vez que a lojinha realiza pequenas retiradas de produtos diretamente na queijaria, conforme o fluxo de clientes.

A propriedade objeto deste estudo possui leitaria, atividades de turismo rural e uma loja de *souvenirs*, na qual o queijo é comercializado no canal B2C. O produto queijo é responsável por alavancar os centros de resultados relacionados às atividades de turismo rural e da loja de *souvenirs*. Em outras palavras, a empresa possui atividades de laticínio, queijaria e turismo, entretanto, a pesquisa delimitou o levantamento à atividade de queijaria, constatando que, isoladamente, essa atividade não se sustenta financeiramente. Embora a empresa trabalhe com custos de transferência, é importante conhecer os custos e resultados de cada uma de suas atividades, de modo que cada empreendimento possa se manter de forma independente, sem consumir ou onerar a rentabilidade das demais operações.

Em que pese a empresa Kolonialkäse Queijaria Artesanal ter em torno de 5 anos de atividade, é importante aplicar ferramentas de gestão para que administre o retorno sobre o capital investido de modo a criar capacidade financeira suficiente para alavancar suas vendas e manter seus gastos. Considerando os custos e despesas fixas totais comuns para os dois canais de venda, adotou-se como critério de rateio o custo direto dos CPVs. Desse modo, com base nas margens de contribuição apuradas, foi calculado o Ponto de Equilíbrio Contábil da empresa por segmento e no geral, conforme Tabela 4.

Tabela 4

Ponto de Equilíbrio em Valor Monetário

PEC = (Custos e Despesas Fixas Totais / % da MC) x 100		
B2B	PEC = (216.686,39 / 14,19) x 100	PEC = R$ 1.527.035,87
B2C	PEC = (54.171,57 / 25,33) x 100	PEC = R$ 213.863,28
Total geral	PEC = (270.857,96 / 16,51) x 100	PEC = R$ 1.640.569,11

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da Kolonialkäse Queijaria Artesanal (2026).

No âmbito da análise CVL, utilizando indicadores de desempenho para avaliar a viabilidade econômica, a estrutura de risco operacional e a sustentabilidade dos canais de venda da queijaria, realizou-se o cálculo da Margem de Segurança negativa, uma vez que esse indicador representa o quanto as vendas podem sofrer redução antes que a empresa passe a operar com prejuízo. Considerando que as vendas atuais não são suficientes para alcançar o ponto de equilíbrio, foi possível mensurar um índice negativo de -147,95% abaixo do mínimo necessário de vendas. O resultado expresso na Tabela 5, demonstra de forma significativa, a necessidade de uma estratégia de gestão de risco capaz de proporcionar maior segurança e resiliência contábil e financeira.

Tabela 5

Margem de Segurança Operacional

MS = ((Vendas - PEC) / Vendas) x 100	
MS = (R$661.658,11 - R$1.640.569,11) / R$ 661.658,11	MS = - 147,95%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da Kolonialkäse Queijaria Artesanal (2026).

No que se refere à questão de pesquisa de como a análise CVL pode subsidiar a gestão de custos e a tomada de decisão estratégica em uma queijaria artesanal que opera nos canais B2B e B2C, evidencia-se que a aplicação das ferramentas de gestão e dos indicadores de desempenho permitiu identificar uma situação econômica preocupante. Diante do resultado negativo e dos valores expressivos apresentados no ponto de equilíbrio, surge, em um primeiro momento, o questionamento acerca da continuidade da atividade. A análise CVL aponta para a necessidade de um faturamento de R$1.640.569,11 para que a empresa não aufira lucros nem prejuízos, valor superior ao dobro da receita atual, de R$661.658,11.

Nesse contexto, uma gestão eficiente, orientada à obtenção de resultados positivos, não deve concentrar-se exclusivamente no aumento do faturamento, mas também direcionar atenção à estrutura de custos internos e à adequação da política de precificação. Dessa forma, os resultados obtidos demonstram que a análise CVL constitui uma importante ferramenta para evidenciar os fatores que condicionam a sustentabilidade econômica da atividade, permitindo uma compreensão mais precisa da relação entre custos, volume de vendas, preços e resultados.

Mais do que revelar o desempenho econômico da queijaria no período analisado, os indicadores possibilitam identificar pontos críticos que podem subsidiar

decisões relacionadas à gestão de custos, à formação de preços, aos canais de comercialização e à continuidade da atividade. Dessa forma, seria interessante a adoção complementar do Grau de Alavancagem Operacional [GAO] para medir o impacto que um aumento ou queda no volume de vendas causaria no resultado final da operação devido à presença de custos fixos expressiva dos custos fixos do empreendimento artesanal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo focou na análise do Custo-Volume-Lucro (CVL) como ferramenta de apoio à gestão de custos e à tomada de decisão estratégica em uma queijaria artesanal que comercializa seus produtos nos canais B2B e B2C. Os resultados apontam a necessidade de rever a estrutura de custos, pois apresenta resultado negativo.

Para estudos futuros, recomenda-se a realização de uma análise econômico-financeira abrangente de toda a propriedade, considerando individualmente os diferentes centros de resultados que compõem o empreendimento: leitaria, queijaria, lojinha e turismo rural. Essa abordagem permitirá identificar, de forma mais precisa, os custos, as receitas, as margens de contribuição e os resultados gerados por cada atividade, possibilitando compreender quais operações apresentam maior capacidade de geração de valor e quais demandam ajustes em sua estrutura de custos, preços ou estratégias de comercialização.

Além da análise individual, sugere-se a avaliação conjunta dos centros de resultados, considerando as possíveis inter-relações e os custos de transferência existentes entre as atividades. A análise integrada poderá proporcionar uma visão sistêmica da propriedade, permitindo verificar de que maneira os resultados de uma atividade contribuem para o desempenho das demais e identificar possíveis subsídios cruzados que possam comprometer a avaliação individual da rentabilidade. A partir desse diagnóstico, será possível formular recomendações mais concretas e assertivas para a empresa, orientando decisões relacionadas à alocação de recursos, formação de preços, controle de custos, estratégias de comercialização e priorização das atividades com maior potencial de geração de resultados, visando à sustentabilidade econômica e à maximização do desempenho global da propriedade.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira da Indústria de Leite Longa Vida. (2025). *Relatório anual 2024*. ABLV. Recuperado de https://www.ablv.org.br

Bánkuti, F. I., Oliveira, G., Damasceno, J. C., Lima, P. G. L., Zambom, M. A., & Bouroullec, M. D. M. (2023). Differences in the typology of dairy systems producing artisanal cheese and those producing only raw milk in Paraná State, Brazil. *Revista Brasileira de Zootecnia*, 52, e20220154. https://doi.org/10.37496/rbz5220220154

Canal do Leite. (2025, 18 de julho). *Produção de leite gera renda, alimenta o país e impulsiona a inovação*. Recuperado de https://canaldoleite.com/noticias/producao-de-leite-gera-renda-alimenta-o-pais-e-impulsiona-a-inovacao/

Casarin, H. C. S., & Casarin, S. J. (2012). *Pesquisa científica*: Da teoria à prática. InterSaberes.

Cislaghi, F. P. de C., & Badaró, A. C. L. (2021). Dilemas da produção de queijo colonial artesanal do sudoeste do Paraná. *Faz Ciência*, 23(37), 108–124. https://pdfs.semanticscholar.org/1a45/71b3b74a7be44a38fa2e28804bed9e3b6a80.pdf

Crepaldi, S. A., & Crepaldi, G. S. (2023). *Contabilidade de custos* (7ª ed.). Atlas.

Dubois, A., Kulpa, L., & Souza, L. E. de. (2024). Gestão de custos e formação de preços (4ª ed.). Atlas.

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. (2026). *Anuário Leite 2026*: Seleção de embriões baseada na genética. Embrapa Gado de Leite. https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/handle/doc/1187298

Gil, A. C. (2026). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (8ª ed.). Grupo GEN.

Heberle, É. L. (2022). Análise custo-volume-lucro de uma propriedade rural leiteira do município de Tenente Portela – RS. *Revista Agropampa*, 1(1), 36–55. https://periodicos.unipampa.edu.br/index.php/Agropampa/article/view/111177

Huppes, C. M., Bigolin, T., Muhl, J. J., & Souza, Â. R. L. de. (2022). Cost-volume-profit analysis for dairy production systems. *Custos e Agronegócio on Line*, 18(1), 406–424.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2025). *Produção da Pecuária Municipal 2024*: Informativo (Vol. 52). https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/84/ppm_2024_v52_br_informativo.pdf

Instituto Nacional da Propriedade Industrial. (s.d.). *Sistema de busca de marcas – pePI*: Pesquisa em propriedade industrial. Recuperado de https://busca.inpi.gov.br/pePI/servlet/MarcasServletController

Lei n. 13.680, de 14 de junho de 2018. (2018). Altera a Lei nº 1.283/1950 para dispor sobre a fiscalização de produtos alimentícios artesanais de origem animal. Diário Oficial da União.

Lei n. 13.860, de 18 de julho de 2019. (2019). Dispõe sobre o processo de elaboração e comercialização dos queijos artesanais. Diário Oficial da União.

Lei n. 17.486, de 16 de janeiro de 2018. (2018). Dispõe sobre a produção e comercialização de queijos artesanais de leite cru no Estado de Santa Catarina. Diário Oficial do Estado de Santa Catarina.

Lei n. 18.250, de 10 de novembro de 2021. (2021). Dispõe sobre os requisitos para elaboração do Regulamento Técnico de Identidade e Qualidade do Queijo Colonial Artesanal de Leite Cru. Diário Oficial do Estado de Santa Catarina.

Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2022). *Metodologia científica* (8ª ed.). Grupo GEN.

Martins, E. (2025). *Contabilidade de custos* (12ª ed.). Atlas.

Ministério da Agricultura e Pecuária. (2026). *Mapa do Leite:* Políticas públicas e privadas para a cadeia do leite. MAPA. Recuperado de https://www.gov.br/agricultura

Ortiz, M. F., & Silva, J. dos S. (2025). Cost management in a dairy industry: An analysis of Cost, Volume, and Profit. *Custos e Agronegócio on Line*, *20*(3), 155–176. https://repositorio.usp.br/directbitstream/e4ce0594-b600-4e47-a184-8ec37e0ff97c/3251690-Cost_management_in_a_dairy_industry-an_analysis_of_Cost__Volume__and_Profit.pdf.

Oyadomari, J. C. T., Mendonça Neto, O. R. de, Dultra-de-Lima, R. G., Nisiyama, E. K., Aguiar, A. B. de, & Santos-Pereira, B. dos. (2023). *Contabilidade gerencial: Ferramentas para melhoria de desempenho empresarial* (2ª ed.). Atlas.

Pacassa, F. ; Kruger, Silvana Dalmutt ; Zanin, Antonio . Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais em uma cadeia de suprimentos láctea. Custos e Agronegocio On Line, v. 19, p. 296-319, 2023.

Pereira, J. M. (2026). *Manual de metodologia da pesquisa científica* (5ª ed.). Juspodivm.

Pesamosca, D., Poli, O. L., Zanin, A., Krüger, S. D., & Espejo, M. M. dos S. B. (2024). Características da inovação nas indústrias lácteas do Oeste Catarinense. *P2P & Inovação*, 10, e-6927.

Santos, E. F. dos. (2026). *Gestão estratégica de custos*: Ferramentas gerenciais para empresas competitivas. Freitas Bastos.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná. (2025, 18 de julho). *Queijo artesanal: tradição e renda para pequenos produtores*. Recuperado de https://sebraepr.com.br/impulsiona/queijo-artesanal-tradicao-e-renda-para-pequenos-produtores/

Sheleidres, C. G. (2025, 13 de janeiro). Relevância sociocultural e econômica da produção de queijos artesanais no Brasil: Importância e histórico. *Revista Científica Semana Acadêmica, 13*(254). https://doi.org/10.35265/2236-6717-254-13128

Silva, L. M. da, Galina, S. V. R., Carvalho, L. C., Costa, M. T. G. V. da, & Giraldi, J. M. E. (2026). Caracterização do perfil empreendedor de produtores de queijo com IG: Estudo de caso da IG Canastra. *COLÓQUIO - Revista do Desenvolvimento Regional*, *23*(1). https://doi.org/10.26767/colquio.23.4187

United States Department of Agriculture. Foreign Agricultural Service. 2025. *Production, Supply and Distribution* (PSD Online): Advanced query [Base de dados]. Recuperado de https://apps.fas.usda.gov/psdonline/app/index.html#/app/advQuery

Wernke, R. (2019). *Análise de custos e preços de venda*: Ênfase em aplicações e casos nacionais (2ª ed.). Saraiva Educação.

Zoetis. (2025, 17 de julho). Do campo à economia: O leite nutre o Brasil e impulsiona o agro. *Revista Leite Integral*. Recuperado de https://www.revistaleiteintegral.com.br/noticia/do-campo-economia-o-leite-nutre-o-brasil-e-impulsiona-o-agro