

Além dos Números: A Utilização Estratégica dos Métodos de Custeio na Tomada de Decisões Sustentáveis para o Sucesso Organizacional.

[André Luis Corrêa Magno](#)¹ 

Resumo:

Os métodos de custeio são ferramentas estratégicas para a gestão, abrangendo absorção, variável e ABC, cada um com propósitos distintos. A escolha entre eles depende dos objetivos da organização, equilibrando dados financeiros, operacionais e contextuais e, os desafios atuais envolvem integrar critérios ESG, adaptar-se a era digital e capacitar profissionais. A gestão eficaz de custos, com tecnologia e sustentabilidade, promove decisões informadas, alinhando rentabilidade, responsabilidade social e inovação para o sucesso organizacional.

Palavras Chave: Métodos de Custeio; Tomadas de Decisão; Gestão Organizacional;

1. Introdução.

Fundamentos dos Métodos de Custeio.

A quantificação organizada de dados concretos, mensuráveis e formalizados, permite o conhecimento de conjuntos de variáveis e as interseções mais importantes sobre um determinado assunto e, isso permite a realização de análises e tomada de decisões mais informadas e eficientes, como as que visem a resolução de problemas, a otimização de processos e a redução de riscos, a maximização de retornos. Logo, a utilização estratégica de ferramentas ou Métodos de Custeio (MC), como: por absorção, variável e o baseado em atividades (ABC); principalmente, cada um com suas vantagens e desvantagens, bem como particularidades e aplicações voltadas a informações quantitativas que forneçam informações sobre estoque, patrimônio, avaliação de desempenho, precificação, investimentos e etc, são essenciais na arte da gestão e sucesso de cada organização.

Diante disso, a utilização estratégica de métodos de controle contínuo dos custos, influenciam diretamente na construção de indicadores financeiros importantes, como o de rentabilidade e de lucratividade, que permitem a avaliação da viabilidade financeira e

¹ Governo do Estado do Pará, Secretaria de Saúde Pública do Estado do Pará (SESPA), Núcleo de Economia da Saúde (NES).

do planejamento de longo prazo, bem como o desempenho e a identificação de áreas de melhoria, com os riscos e as oportunidades, otimizando assim a sustentabilidade financeira e a eficiência operacional/lucrativa ou os objetivos sociais e políticos. Conforme o setor que a empresa opera. Resumindo, a análise dos MC vai "além dos números", porque não se limita apenas a calcular custos continuamente, mas aborda de forma holística integrando estratégia, gestão de riscos, otimização de recursos e tomada de decisões informadas para promover o sucesso organizacional.

Assim, este ensaio utilizará como recurso metodológico a revisão bibliográfica de artigos acadêmicos, através de livros e outras publicações relevantes sobre MC e gestão de custos mais empregados, além de pesquisa qualitativa, através de insights ilustrativos sobre as vantagens e desvantagens na utilização desses recursos com gestores e profissionais da área financeira, para ilustrar a aplicação na prática. Quanto aos objetivos: descreverei os principais métodos e suas aplicações; analisarei a importância da utilização estratégica deles na tomada de decisões; apresentarei exemplos práticos de empresas que os utilizam de forma eficaz; discutirei os desafios e considerações futuras na gestão de custos; contribuirei para o conhecimento e o aprofundamento da prática da gestão de custos nas organizações. Boa leitura!

2. Métodos de Custeio: Fundamentos, aplicações estratégicas e desafios na gestão organizacional (Desenvolvimento).

2.1. Fundamentos dos Métodos de Custeio:

(...) a administração de empresas enfatiza o planejamento, organização, direção e controle para o sucesso a longo prazo, está alinhada com a definição de organização empresarial apresentada e, acrescenta a necessidade de equilibrar aspectos emocionais e racionais na gestão, complementando a ideia de que uma boa organização leva a um controle mais eficaz e melhor gestão de recursos. CHIAVENATO (2007, p. 35).

Uma organização empresarial é um conjunto de estruturas, processos e diretrizes que uma empresa utiliza para gerenciar suas atividades, privadas ou públicas, de forma eficiente e coerente com seu planejamento. Ela envolve a definição de hierarquias, atribuições de equipes, comunicação entre setores e a integração de todas as áreas do negócio para alcançar seus objetivos. Portanto, para Kwasnicka (2006), é uma estrutura funcional

essencial que coordena os esforços envolvidos em uma atividade, permitindo melhorar o controle, a redução de custos, o aumento da produtividade e, conseqüentemente, proporcionando uma gestão mais eficaz dos recursos e o alcance dos objetivos.

Por essa razão, para Gonçalves (2012), a gestão mais eficaz dos recursos e o alcance dos objetivos é uma consequência direta de fatores correlacionados a melhoria contínua e, enfatiza que, o conhecimento das ferramentas ou tecnologias quantitativas da análise econômica é essencial para a sustentabilidade da economia empresarial, para que assim possam interpretar o ambiente em que atuam visando tomar decisões mais conscientes e assertivas. Em adição, segundo Lucidibus e Marion (2011), confirmam que a avaliação eficiente do desempenho de uma empresa por meio de uma gestão de custos contribui para a otimização dos recursos, a identificação de oportunidades de redução de despesas, o aumento da lucratividade e, conseqüentemente, que tomadas de decisões mais assertivas e garanta a saúde financeira de uma empresa e sua sustentabilidade a longo prazo.

Na perspectiva de Chiavenato (2007) e Paim (2016), a gestão de produção eficaz demanda a implementação de MCs e esses instrumentos são cruciais para o registro e a avaliação contínua dos recursos produtivos, nutrindo os processos contábeis com dados valiosos que possibilita a análise organizada da evolução do patrimônio e dos fluxos financeiros empresariais. Como podemos perceber, a importância da utilização desse instrumento é considerável, já que historicamente relacionamos o surgimento dos MCs, com o método por absorção, ao advento da Revolução Industrial, em sua primeira fase (Sec. XVIII a XIX); no entanto, desde a antiguidade aprendemos, a matematizar problemas e procurar soluções para tudo aquilo que a experiência humana deita seus interesses. Como nas relações comerciais e a administração patrimonial.

Conseqüentemente, a evolução desse conhecimento avulso ocorreu em função do impacto que os avanços tecnológicos promoveram a substituição da manufatura pela maquinofatura, dinamizando as relações de mercado e, por essa razão, foram aceitas, padronizadas e vem sendo aprimorados, conforme a seguinte cronologia: Custeio por Absorção (integral) - sec. XVIII, Custeio por Ordem de Produção - sec. XIX, Custeio por Processo - sec. XIX, Custeio Padrão (*Standart Costing*) - sec. XX, Sistema de Rateio Simplificado - 1910, Custeio Conselho Governamental Alemão para Assuntos Econômicos ou *Reischkuratorium für Wirtschaftlichkeit* (RKW) - 1920, Custeio Pleno -

1930, Custeio Direto ou Variável - 1930, Custeio do Ciclo de Vida do Produto - 1960, Custeio Meta ou (*Target Costing*) - 1960, Teoria das Restrições ou *Throughput Accounting* (TOC) - 1980, Custeio Kaizen - 1970, Custeio Baseado em Tempo ou *Time-Drive Activity Based Costing* (TDABC) - 2004, Custeio Baseado por Atividade ou *Activity-Based Costing* (ABC) - 1980, entre outros.

Diante disso, para Kepler e Oliveira (2019), apesar da grande quantidade de recursos quantitativos que independentemente de serem operados por meio de planilhas eletrônicas, como o Excel/PowerBi e afins ou, pelos complexos e onerosos Sistemas de Planejamento dos Recursos Empresariais ou *Enterprise Resource Planning* (ERP), complexos e onerosos, como: SAP, Oracle-ERP Cloud, Epicor, TOTVS e entre outros; para Paim (2016) e George (2000), os MCs mais usuais no Brasil, principalmente, são: Custeio por Absorção (integral) - normatizado pela Lei nº. 6.404 (1976), Dec.-Lei nº. 1.598 (1977) e a Lei nº. 12.973 (2014), e como ferramentas gerenciais internas o Custeio Direto ou Variável e o ABC; propiciando assim tomadas de decisões mais eficazes. Confira o quadro abaixo:

Quadro 1: Métodos de Custeio mais conhecidos e utilizados pelas empresas brasileiras.

Métodos	Características
Absorção	Considera todos os custos de produção (diretos e indiretos, fixos e variáveis) na formação do custo dos produtos ou serviços.
Custeio direto	Considera apenas os custos variáveis de produção no custo dos produtos ou serviços. Os custos fixos são tratados como despesas do período.
Baseado em atividades (ABC)	Identifica as atividades realizadas na empresa e atribui os custos indiretos a essas atividades, para depois alocar esses custos aos produtos ou serviços com base no consumo dessas atividades.

Fonte: Paim (2016).

Para Pinzan (2013), no contexto da Contabilidade de Custos e Gerencial a importância da Contabilidade de Custos em fornecer informações para a tomada de decisão, atendendo às necessidades de diferentes usuários, tanto internos quanto externos às empresas, a utilização de MCs apresentam vantagens e desvantagens em diversos fins; como: os métodos tradicionais (absorção e variável), que são polivalentes, analíticos, predominantes na formação de preços e úteis para o processo de tomada de decisões, mas são criticados por sua inadequação em mensurar custos em ambientes modernos e pela possibilidade de fornecerem informações de custos distorcidas; e o custeio por Atividades, que surgiu como uma abordagem para mitigar as distorções nas informações

de custos decorrentes da alocação arbitrária de custos, mas, apresenta dificuldade de implementação, altos custos de manutenção e, que não raro, é abandonado pela gestão.

Quadro 2: Métodos de Custeio mais conhecidos e suas fórmulas.

Métodos	Fórmulas
Absorção	- Custo Total do Produto = Custos Diretos + Custos Indiretos (Fixos + Variáveis) - Custo Unitário = Custo Total do Produto / Quantidade Produzida
Custeio direto	- Custo Variável Total = Custos Diretos Variáveis + Custos Indiretos Variáveis - Custo Variável Unitário = Custo Variável Total / Quantidade Produzida - Margem de Contribuição Total = Receita Total - Custos Variáveis Totais - Margem de Contribuição Unitária = Preço de Venda Unitário - Custo Variável Unitário
Baseado em atividades (ABC)	- Taxa de Custo da Atividade = Custo Total da Atividade / Volume Total do Direcionador de Custo - Custo da Atividade Alocado ao Produto = Taxa de Custo da Atividade * Quantidade de Direcionadores de Custo Consumidos pelo Produto

Fonte: Pinzan (2013).

Isto posto, as aplicações práticas dos MCs variam significativamente dependendo do contexto empresarial, como por exemplo: o Custeio por Absorção é amplamente utilizado para fins de relatórios financeiros externos, avaliação de estoques e determinação do lucro contábil; o Custeio Direto (ou Variável) é mais aplicado internamente para a tomada de decisões gerenciais de curto prazo, como análise de ponto de equilíbrio, decisões de precificação e avaliação da lucratividade de produtos ou segmentos, pois fornece uma visão clara da relação custo-volume-lucro; e o Custeio Baseado em Atividades (ABC) que é particularmente útil em empresas com alta diversidade de produtos ou serviços e processos complexos, porque oferece uma alocação de custos indiretos mais precisa ao vincular os custos às atividades que os consomem, auxiliando em decisões estratégicas de longo prazo, como otimização de processos, análise de rentabilidade por cliente e identificação de atividades que agregam ou não valor.

2.2. A Utilização Estratégica dos Métodos de Custeio:

Com base no texto de Lawrence e Ruswinckel (1966), a utilização estratégica dos MCs é fundamental tanto na formação de preços quanto na gestão de produtos, pois a quantificação dos custos representa a base para ambas as atividades. Assim, no que tange a formação de preços, o conhecimento detalhado dos custos de produção, sejam eles diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, permite a determinação de um preço de venda que

não apenas cubra todos os gastos incorridos na produção e comercialização do produto, mas que também garanta uma margem de lucro adequada para a sustentabilidade e crescimento do negócio. Ignorar ou calcular erroneamente os custos pode levar a preços subestimados, resultando em prejuízos, ou superestimados, tornando o produto não competitivo no mercado.

Nesse sentido, o mesmo autor entende que na gestão de produtos, que possui atuação central e integradora, a contabilidade de custos fornece informações importantes para diversas decisões estratégicas, tais como: identificar os custos associados a cada produto e, a avaliar a rentabilidade individual, auxiliando na decisão de manter, modificar ou descontinuar a produção de determinados itens; identificar áreas de ineficiência nos processos produtivos, possibilitando um processo de melhoria contínua, otimização de recursos e a redução de gastos, contribuindo para uma gestão mais eficiente e lucrativa do portfólio de produtos. Em suma, os custos são a espinha dorsal para decisões de precificação assertivas e para uma gestão de produtos eficaz, visando a maximização da rentabilidade e a competitividade/eficiência da empresa.

Com base no texto de Lau et al. (2019), a utilização dos custos é fundamental no processo de tomada de decisões de investimento e expansão, pois fornece a base numérica para avaliar a viabilidade financeira de projetos. Uma análise de custos detalhada permite aos gestores projetar os gastos necessários para implementar um novo investimento ou expandir as operações existentes, comparando-os com as receitas esperadas. Essa avaliação auxilia na determinação do retorno sobre o investimento (ROI), do ponto de equilíbrio e do período de *payback*, indicadores cruciais para decidir se um projeto é economicamente atrativo e alinha-se com os objetivos estratégicos da organização. Ao quantificar os custos envolvidos, as empresas podem mitigar riscos, otimizar a alocação de capital e tomar decisões de investimento e expansão mais informadas e eficientes.

Baseado no texto de Lima e Filho (2016), a Gestão Estratégica de Custos desempenha um papel crucial no processo de tomada de decisão, fornecendo informações relevantes e estruturadas que vão além do simples cálculo dos gastos. Ao adotar uma perspectiva estratégica, a gestão de custos permite que as pequenas empresas em Recife, e em outros contextos, compreendam a fundo a estrutura de seus custos e como eles se relacionam com os objetivos organizacionais. Essa compreensão possibilita a identificação de

oportunidades para otimizar recursos, reduzir desperdícios e aumentar a eficiência, influenciando diretamente decisões sobre precificação, investimentos, mix de produtos e até mesmo a viabilidade de novos projetos. Em última análise, a gestão estratégica de custos capacita os gestores a tomar decisões mais informadas e alinhadas com a sustentabilidade e o crescimento da empresa.

2.3. Pós e Contras.

Assim, baseado no texto de Scanferla et al. (2015), a apresentação de relatos de experiências de empresas que utilizaram métodos de custeio de forma estratégica é fundamental para ilustrar de forma clara a aplicação prática e os benefícios concretos dessas ferramentas. Logo, ao analisar casos reais de empresas, como as do setor de cultivo da soja mencionadas no estudo, é possível evidenciar como a escolha e a implementação adequadas de métodos de custeio, como o custeio por absorção, impactam positivamente a gestão, a tomada de decisões e a análise de rentabilidade. Afinal, esses relatos fornecem *insights* valiosos sobre os desafios enfrentados, as soluções adotadas e os resultados alcançados, enriquecendo o conhecimento teórico e oferecendo um guia prático para outras organizações que buscam otimizar sua gestão de custos.

Baseado no estudo de Scanferla et al. (2015) e Pinzan (2013), a aplicação do MC por absorção impacta significativamente na performance organizacional, apresentando “pontos positivos e negativos”. Quanto aos pontos positivos, destacam-se a conformidade dos princípios contábeis e a legislação fiscal, facilitando a elaboração de relatórios financeiros externos e a avaliação do lucro bruto; além de proporcionar uma visão abrangente dos custos de produção, incluindo os fixos, variáveis e a formação de preços de venda a longo prazo. Quanto aos pontos negativos, destacam-se as distorções dos custos unitários em função da alocação de custos fixos, que podem gerar decisões gerenciais equivocadas, especialmente em relação à lucratividade; além da falta de detalhamento dos custos por atividade que pode não identificar áreas para otimização e redução de despesas. Limitando a análise estratégica da performance operacional.

Por sua vez, conforme os autores acima, o MC direto ou variável apresenta como principais vantagens a sua simplicidade e facilidade de implementação, além de fornecer um foco claro na margem de contribuição, o que auxilia significativamente em decisões

de curto prazo como precificação e mix de produtos. Adicionalmente, por não alocar custos fixos ao produto, evita distorções no custo unitário causadas por variações na produção e oferece informações relevantes para o controle dos custos variáveis. Por outro lado, suas desvantagens residem na subestimação do custo total, o que pode dificultar decisões de longo prazo e gerar uma visão incompleta da rentabilidade, especialmente em empresas com altos custos fixos. Além disso, a eventual necessidade de alocação de custos fixos para análises específicas pode introduzir arbitrariedade.

Em contraste, para os mesmos autores, o MC baseado em atividades (ABC) se destaca pela alocação mais precisa dos custos indiretos, proporcionando uma visão mais realista do custo dos produtos ou serviços através da análise das atividades que consomem recursos e, sua implementação promove uma melhor compreensão dos processos organizacionais, auxilia na identificação de atividades que não agregam valor e oferece um suporte robusto para decisões estratégicas de longo prazo, além de otimizar a gestão dos custos indiretos. Contudo, este MC apresenta como pontos negativos devido a sua complexidade e o custo elevado de implementação e manutenção, a subjetividade inerente à escolha dos direcionadores de custos, foco excessivo nos custos em detrimento de outras variáveis importantes, o potencial para gerar um volume excessivo de informações e a sua não obrigatoriedade para relatórios financeiros externos. Confira o quadro abaixo:

Quadro 3: Prós e Contras na aplicação de métodos de custeio.

Métodos	Prós	Contras
Absorção	Considera todos os custos de produção (diretos e indiretos, fixos e variáveis) na formação do custo dos produtos ou serviços.	<ul style="list-style-type: none"> - Possível distorção dos custos unitários devido à alocação de custos fixos. - Pode levar a decisões gerenciais equivocadas sobre a lucratividade de diferentes safras ou áreas de cultivo. - Falta de detalhamento dos custos por atividade dificulta a identificação de áreas para otimização e redução de despesas. - Limita uma análise mais estratégica da performance operacional devido à falta de detalhamento por atividade.
Custeio direto (variável)	Considera apenas os custos variáveis de produção no custo dos produtos ou serviços. Os custos fixos são tratados como despesas do período.	<ul style="list-style-type: none"> - Subestimação do Custo Total. - Dificuldade em Decisões de Longo Prazo - Alocação Arbitrária de Custos Fixos. - Visão Incompleta da Rentabilidade.
Baseado em atividades (ABC)	Identifica as atividades realizadas na empresa e atribui os custos indiretos a essas atividades, para depois alocar esses custos aos produtos ou serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Complexidade e Custo de Implementação. - Subjetividade na Escolha dos Direcionadores de Custos

com base no consumo dessas atividades.	- Foco Excessivo em Custos esquecendo outros aspectos como a receita e o valor para o cliente. - Potencial para Informações Excessivas. - Não é Mandatório para Relatórios Externos
--	---

Fonte: Scanferla et al. (2015) e Pinzan (2013).

Desta forma, a aplicação estratégica de MCs ou quantitativos, para Scanferla et al. (2015) e Pinzan (2013), impacta a performance e, por isso, são cruciais para a gestão organizacional porque permitem a tomada de decisões mais assertivas, a otimização de recursos e a melhoria do desempenho geral da empresa. No entanto, o custeio por absorção é contábil e completo, mas pode distorcer custos e carecer de detalhe operacional. O custeio direto simplifica decisões de curto prazo, mas subestima custos totais. O ABC detalha custos indiretos para decisões estratégicas e otimização, porém é complexo e caro. Assim, a escolha do método depende dos objetivos e necessidades de informação da empresa.

2.4. Desafios e considerações futuras.

A utilização eficaz de MCs, como o por absorção, que foi discutido pelos autores Lawrence e Ruswinckel (1966) e Lima e Filho (2016), enfrentam diversos desafios, que requerem uma abordagem crítica de fatores como: a importância da Formação Continuada (FC), a relação com a eficiência na administração pública (CF, (1988), os 17 ODS/ONU), a integração de diretrizes da Portaria n 326 (2020)/A 3P e os princípios ESG, e o papel da sustentabilidade e competitividade na Indústria 4.0.

Dessa forma, quanto ao Fator FC, os autores entendem que a complexidade dos MCs modernos exige uma política de motivação e investimento contínuos na capacitação dos profissionais das áreas econômico-financeiras, tanto no setor público quanto no privado. Haja vista que, para Lawrence e Ruswinckel (1966), já destacavam a necessidade de um entendimento sólido dos princípios contábeis de custos urge diante dos rigores do mercado. No contexto atual, com a evolução das técnicas e a introdução de novas ferramentas digitais, a FC (Educação Corporativa) se torna crucial para garantir a atualização e a correta aplicação e interpretação dos dados de custos. Para Lima e Filho (2016), por sua vez, apontam que mesmo em pequenas empresas, a falta de conhecimento

específico pode ser uma barreira significativa para a adoção de práticas de custeio eficientes.

A FC, portanto, é uma necessidade estratégica para otimizar a gestão financeira e a tomada de decisões informadas, apesar do consenso sobre a importância da formação, a implementação de programas eficazes de educação corporativa enfrenta desafios significativos; como os que ocorrem no setor público, através de restrições orçamentárias e a frequente rotatividade de pessoal e, isso, dificulta a motivação e a alocação de recursos para investimentos consistentes em treinamento. Já, no setor privado, especialmente em pequenas empresas analisadas por Lima e Filho (2016) e , a falta de recursos e a pressão por resultados imediatos podem relegar a formação a segundo plano. Além disso, a diversidade de níveis de conhecimento e a rápida obsolescência das informações, nesta fase da revolução industrial, exigem abordagens pedagógicas inovadoras e flexíveis, que nem sempre estão disponíveis ou são facilmente implementadas.

Por sua vez, no que tange o segundo fator: a eficiência na CF e a busca pela melhoria contínua e sustentável recomendada nos 17 ODS/ONU, o Art. 37 de nossa carta magna já preconiza a eficiência como um dos princípios basilares da Administração Pública. MCs bem implementados são ferramentas essenciais para alcançar essa eficiência, permitindo o controle de gastos, a identificação de desperdícios e a otimização da alocação de recursos. Nessa toada, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, em especial o ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis) e o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico), demandam uma gestão econômica eficiente e transparente. A aplicação de custeio por absorção, como investigado por Lima e Filho (2016), pode contribuir para uma melhor compreensão dos custos de produção e, conseqüentemente, para práticas mais sustentáveis e economicamente viáveis.

Quanto ao argumento sobre os Desafios da Eficiência, a tradução da teoria dos MCs em ganhos reais de eficiência no setor público e em alinhamento com os ODS enfrenta obstáculos práticos. A cultura organizacional arraigada numa gramática política que, para Nunez (2003), favorece, entre outros gargalos, a burocracia excessiva e a falta de sistemas integrados de informação que podem dificultar a implementação de novas *frames* quantitativos sobre custos. Além disso, a mensuração da eficiência e do impacto das práticas de custeio nos indicadores dos ODS pode ser complexa e exigir o desenvolvimento de métricas específicas e de sistemas de monitoramento robustos; onde

a simples adoção de um MC, como o custeio por absorção, não garante automaticamente a eficiência se não houver uma mudança na cultura de gestão e um compromisso com a transparência e a responsabilidade.

Dessa forma, quanto ao argumento da integração com os critérios: Ambiental, Social e Governança (ESG), conforme ONU (2004 e 2015); estão se tornando cada vez mais relevantes para a avaliação do desempenho e da sustentabilidade das organizações, inclusive as públicas. MCs podem desempenhar um papel crucial na identificação e no monitoramento dos custos e benefícios relacionados a práticas ambientais, que visem reduzir emissões e o uso eficiente de recursos; sociais, que visem a segurança no trabalho e o investimento em comunidades; e, de governança, que vise a transparência e a ética nos negócios. Um sistema de custeio bem estruturado pode fornecer informações valiosas para a tomada de decisões que considerem não apenas o retorno financeiro imediato, mas também o impacto a longo prazo para os *stakeholders/supply chain* e o planeta.

Contudo, a integração dos aspectos ESG nos sistemas de custeio apresenta desafios metodológicos e práticos, como se a identificação e a mensuração dos custos e benefícios ambientais e sociais podem ser complexas e exigir a adoção de novas métricas e abordagens contábeis. Além disso, a falta de padronização nos relatórios ESG e a dificuldade em quantificar os riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade podem dificultar a incorporação dessas informações nos processos de tomada de decisão baseados em custos. Para pequenas empresas, como as estudadas por Lima e Filho (2016), a falta de recursos e expertise em ESG é grande e pode ser uma barreira significativa para a adoção de práticas de custeio que considerem esses aspectos.

Nesse sentido, o Impacto na Sustentabilidade e Competitividade na era da Indústria 4.0, então caracterizada pela digitalização, automação e inteligência artificial, os métodos de custeio precisam evoluir para capturar os custos e benefícios das novas tecnologias e modelos de negócio. A implementação de sistemas de custeio sofisticados pode auxiliar as empresas a otimizar seus processos produtivos, reduzir o desperdício de recursos, diminuir seu impacto ambiental e, conseqüentemente, aumentar sua competitividade no longo prazo. A análise de custos em tempo real, proporcionada por tecnologias da Indústria 4.0, pode fornecer insights valiosos para a tomada de decisões que conciliem sustentabilidade e rentabilidade.

Nesse sentido, o processo de adaptação dos MCs aos novos cenários impõe desafios significativos, tais como: o alto custo de investimento em novas tecnologias, a necessidade de requalificação da força de trabalho e a complexidade da integração de diferentes sistemas de informação; que podem gerar *gaps* para empresas menos experientes. Além disso, para Almeida (2017), a rápida evolução tecnológica exige uma atualização constante dos conhecimentos e das práticas de custeio e, a falta de profissionais com expertise em áreas complexas como contabilidade de custos na era digital e a dificuldade em mensurar o retorno sobre o investimento em tecnologias são outros desafios importantes a serem superados para garantir a sustentabilidade e a competitividade das organizações.

Sumarizando, a implementação e a utilização eficazes de métodos de custeio são cruciais para a gestão financeira e a tomada de decisões estratégicas em qualquer organização. No entanto, para Torquato (2023), diversos desafios precisam ser enfrentados, desde a necessidade de formação continuada dos profissionais até a integração dos princípios de eficiência, ESG e sustentabilidade. Superar esses obstáculos exige um compromisso contínuo com a educação, a inovação e a adaptação às novas demandas do mercado e da sociedade. A análise de casos práticos, como a realizada por Lima e Filho (2016), é fundamental para identificar os desafios específicos de diferentes contextos organizacionais e para desenvolver soluções eficazes que promovam uma gestão de custos mais eficiente, sustentável e alinhada com os objetivos de desenvolvimento global.

Dessa forma, para Ashley (2002) e Cruz (2022), e as tendências futuras na gestão de custos apontam para uma crescente integração com tecnologias da Indústria 4.0, como inteligência artificial, análise de big data e automação, permitindo assim um acompanhamento e previsão de custos em tempo real com maior precisão. No entanto, fatores como sustentabilidade e os critérios do Programa A3P (2020) ou ESG ganharão ainda mais centralidade, exigindo que organizações passem a incorporar cada vez mais a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), conforme ISO/FDIS 26.000 (2010) e ABNT NBR 16.001 (2004), como forma de orientar os sistemas de custeio a capturarem e reportarem não apenas os custos financeiros tradicionais.

No entanto, também os custos e benefícios ambientais e sociais e, isso aumentará a influência nas decisões de investimento e operacionais. A FC dos profissionais será, então

a pedra angular para fazer frente as complexidades tecnológicas e informacionais, para assim garantir a correta aplicação e interpretação dos dados para uma tomada de decisões mais estratégica e alinhada com os objetivos de longo prazo das organizações; seja no setor público, visando a eficiência e o cumprimento dos ODS, seja no setor privado, buscando competitividade e valor para os stakeholders.

3. Conclusão.

Os Métodos de Custeio, absorção, variável e baseado em atividades (ABC), revelam-se fundamentais para a gestão organizacional, transcendendo a mera quantificação de custos ao integrarem estratégia, otimização de recursos e mitigação de riscos. Como demonstrado, cada método possui aplicações específicas: o custeio por absorção é essencial para relatórios externos e avaliação de estoques; o custeio variável destaca-se em análises de curto prazo, como precificação e margem de contribuição; e o ABC, apesar de complexo, oferece precisão na alocação de custos indiretos, direcionando decisões estratégicas de longo prazo. A escolha entre eles depende dos objetivos organizacionais, reforçando que a gestão de custos eficaz requer equilíbrio entre informações financeiras, operacionais e contextuais, alinhadas às metas de sustentabilidade e competitividade.

Diante dos desafios contemporâneos, como a integração de critérios ESG e a adaptação à Indústria 4.0, a gestão de custos deve evoluir para incorporar tecnologias digitais e métricas de impacto socioambiental. A formação continuada de profissionais e a adoção de sistemas integrados são cruciais para superar obstáculos como a complexidade metodológica e a rápida obsolescência de ferramentas. Assim, a utilização estratégica desses métodos não apenas fortalece a saúde financeira das organizações, mas também as posiciona para enfrentar demandas futuras, promovendo decisões informadas que harmonizem rentabilidade, responsabilidade social e inovação, conforme destacado nos objetivos iniciais deste estudo. Nesse sentido, como podemos perceber, a quantificação dos custos ultrapassa a análise de resultado e, vai além dos números, pois abrange dimensões não financeiras.

4. Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT NBR 16.001:2004: Responsabilidade social: Sistemas de Gestão e Requisitos.** Rio de Janeiro, ABNT, 2004. Link de acesso: [NBR 16001.pdf](#) (Acesso em: 28/02/2024).

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo, Saraiva, 2002.

ALMEIDA, Marcos Rangel de. **Análise e gerenciamento de riscos.** / Marcos Rangel de Almeida, Ítalo Guilherme Meneses, Carlos Gomes Monteiro, Edno Martins da Silva Leão. Londrina, Ed. Distribuidora Educacional S.A, 2017.

BRASIL. **Lei nº. 6.404/1976:** Dispõe sobre as sociedades por ações. Diário Oficial da União (DOU). Brasília/DF, 1976. Link de acesso: [Lei 6.404compilada](#) (Acesso em: 16 mar. 2024).

_____. **Portaria nº 326/2020:** Dispõe sobre o Programa Agenda Ambiental na Administração Pública. Programa A 3P e estabelecem diretrizes. Diário Oficial da União (DOU). Brasília/DF, 2020. Link de acesso: [Portaria nº 326, de 23 de julho de 2020 - Portaria nº 326, de 23 de julho de 2020 - DOU - Imprensa Nacional](#) (Acesso em: 07 abr. 2024).

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo:** Dando asas ao espírito empreendedor. 2ª Edição Revista e Atualizada. São Paulo, Editora Saraiva, 2007. Link de acesso: [Empreendedorismo by Chiavenato, Idalberto - Z-Library](#) (Acesso em: 16 mar. 2024).

CONSTITUIÇÃO FEDERAL (CF). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, Congresso Nacional, 1988. Link de acesso: [Constituição](#) (Acesso em: 16 mar. 2024).

CRUZ, Augusto. **Introdução ao ESG:** meio ambiente, social e governança corporativa. Augusto Cruz. 1ª Edição. São Paulo, Scortecci, 2022.

GEORGE, S. Day. **Gestão de tecnologias emergentes:** a visão da Wharton School. S. Day George, J. H. Paul, Shoemaker e E. Robert. Porto Alegre. Artmed 2000.

GONÇALVES, Antonio Carlos Pôrto. **Economia empresarial.** Antonio Carlos Pôrto Gonçalves, Nora Raquel Zygielszyper, Robson Ribeiro Gonçalves, Virene Roxo Matesco. – Rio de Janeiro, Editora FGV, 2012. Link de acesso: [Economia empresarial | Antonio Carlos Porto Goncalves & Robson Ribeiro Goncalves & Ruy Santacruz & Virene Roxo Matesco | download on Z-Library](#) (Acesso em: 03/06/2024).

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO/FDIS 26.000. Diretrizes sobre responsabilidade social.** 2010. Link de acesso: [ISO-FDIS 26000_português - versão final](#) (Acesso em: 28/03/2024).

IUCIDIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Curso de contabilidade para não contadores.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KEPLER, João e OLIVEIRA, Thiago. **Os segredos da gestão ágil por trás das empresas valiosas.** Rio de Janeiro, Editora Gente Liv. E Edit. Ltda, 2019.

KWASNICKA, Eunice L. **Introdução a administração**: Manual do mestre. 6ª Edição. São Paulo, Atlas, 2006.

LAU, Milos; et.al. **Métodos de Investigación Cuantitativa**. Milos Lau, Berlan Rodríguez, Fátima Ponce, Andrés Yáñez Y Milagros Mendoza. Departamento académico de ciencias de la gestión, Pontificia Uiversidade Católica do Perú (PUCP). 2019. Link de acesso: [Métodos de investigación cuantitativa | Milos Lau, Berlan Rodríguez, Fátima Ponce, Andrés Yáñez, Milagros Mendoza, Juan Azula, Hans Burkli, Alberto Díaz, Jorge Hernández, Denzel Glandel, Jessica Leguía, Diego Mendoza, Marvin Padilla, Javier Vidal | download on Z-Library](#) (Acesso em: 03.03.2024).

LAWRENCE, W. B; RUSWINCKEL, John W. **Contabilidade de Custos**. São Paulo, IBRASA, 1966.

LIMA, Fúlvia Fernanda de; FILHO, Rodolfo Araújo de Moraes. **Gestão estratégica de custos**: custeio por absorção em pequenas empresas em Recife, PE, Brasil. Fúlvia Fernanda de Lima; Rodolfo Araújo de Moraes Filho. DOI: [http://dx.doi.org/10.20435/1984-042X-2016-v.17-n.3\(14\)](http://dx.doi.org/10.20435/1984-042X-2016-v.17-n.3(14)). 2016. Link de acesso: [14_FulviaLima&RodolfoMoraesFilho.indd](#) (Acessado em: 12.05.2024).

MMA. **Compreendendo a Responsabilidade Social ISO 26000 e ABNT NBR 16001**. Ministério do Meio Ambiente (MMA). Brasília DF, MMA, 2011. Link de acesso: [CAPA_ISO-MMA_1](#) (Acesso em: 28/03/2025).

NUNES, Edson. **A gramática política no Brasil**: Clientelismo e Insulamento Burocrático. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. 2003.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando Nosso Mundo**: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Organização das Nações Unidas (ONU). Nova York, ONU, 2015. Disponível em: brasil.un.org (Acesso em: 04 mar. 2025).

_____. **Who Care Wins**: Connecting Fiancial Market to a Changing World. Recommendations by the financial industry to better integrate environmental, social and governance issues in analysis, asset management and securities brokerage. New York, United Nations Global Compact, 2004. Disponível em: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf> (Acesso em: 01 mar. 2025).

PAIM, Wilson Moisés. **Análise de custos**. Wilson Moisés Paim. Londrina, Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016. Link de acesso: [ANLISE~1.PDF](#) (Acessado em: 12.02.2024).

PALUDO, Augustinho V. e OLIVEIRA, Antonio G. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico**: para órgãos e entidades públicas. 2ª Edição. São Paulo, Editora Foco e JMB Bosch, 2024.

PINZAN, A. F. **Métodos de custeio e seus propósitos de uso**: Análise por meio de estudo de casos múltiplos. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Link de acesso: [AndersonFerreiraPinzanVC.pdf](#) (Acessado em: 12.04.2024).

RONCHI, Carlos C. **Cultura e as Organizações**: Antropologia e Cultura Brasileira – 1ª. Curitiba, Juruá Editora, 2012.

SCANFERLA, Gustavo D; et. al. **Estudo comparativo entre os métodos de custeio por absorção aplicados no cultivo da soja**. Gustavo Darici Scanferla, Joyce Menezes da Fonseca Tonin, Katia Abbas, Kelly Cristina Mucio Marques. Foz do Iguaçu/PR, XXII Congresso Brasileiro de Custos, 2015. Link de acesso: [Estudo comparativo.pdf](#) (Acessado em: 17.07.2024).

TORQUATO, Marlucci. **Gestão da sustentabilidade**: a mentalidade do consumo sustentável e sua influência nas estratégias empresariais. São Paulo, Editora Dialética, 2023.