

INDO ALÉM DOS NÚMEROS: ESTRATÉGIAS DE CUSTEIO PARA DECISÕES SUSTENTÁVEIS E SUCESSO ORGANIZACIONAL

GOING BEYOND THE NUMBERS: COSTING STRATEGIES FOR SUSTAINABLE DECISIONS AND ORGANIZATIONAL SUCCESS

André Luis Corrêa Magno¹

Resumo: Estratégias de custeio são ferramentas essenciais para o aprimoramento da gestão, pois abrangem processos de mensuração quantitativa com propósitos distintos, porém alinhadas aos escopos organizacionais, equilibrando dados financeiros, operacionais e contextuais, perante os desafios atuais que requerem a integração de critérios ESG, a tecnologias digitais e capacitação profissional contínua. O controle organizado de gastos, promove decisões informadas, alinhando rentabilidade, responsabilidade social, inovação e sustentabilidade almejando a prosperidade organizacional.

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

Abstract: Costing strategies are essential tools for improving management, as they encompass quantitative measurement processes with distinct purposes, yet aligned with organizational scopes, balancing financial, operational, and contextual data in the face of current challenges that require the integration of ESG criteria, digital technologies, and continuous professional development. Organized cost control promotes informed decisions, aligning profitability, social responsibility, innovation, and sustainability, aiming for organizational prosperity.

Keywords: Costing Methods; Decision Making; Organizational Management;

¹ Economista na Secretaria de Estado de Saúde Pública do Pará (SESPA)

Introdução

A quantificação sistemática de dados mensuráveis e formalizados, permite aos gestores o acompanhamento das variáveis e as interseções mais importantes sobre um determinado assunto, permitindo o conhecimento e Tomada de Decisões (TD's) com mais embasamento, céleres e eficientes, como as que visem solucionar problemas, aprimorar processos, otimizar retornos. À luz disso, a utilização estratégica de ferramentas de mensuração quantitativas a exemplo dos Métodos de Custeio (MC), cuja diversidade e aplicação apresentam particularidades voltadas a coleta de informações sobre estoque, patrimônio, desempenho, precificação, investimentos, entre outros parâmetros essenciais na arte da gestão organização.

Diante disso, a utilização estratégica de ferramentas de controle contínuo como os MC's, influenciam diretamente na construção de Métricas Econômico-Financeiras (MEF) relevantes que permitem a avaliação do desempenho, a identificação de áreas de melhoria, bem como da viabilidade financeira e acompanhamento do escopo planejado conforme seus horizontes temporais; otimizando assim a capacidade de sustentabilidade financeira e de eficiência organizacional. Resumindo, o emprego de MC vai “além dos números”, porque não se limita apenas a calcular custos de modo constante, mas integra variáveis estratégicas de forma holística e promove o aprimoramento da performance organizacional.

Assim, este ensaio utilizará como recurso metodológico a revisão bibliográfica de artigos acadêmicos, através de livros e outras publicações relevantes sobre MC mais empregados, além de pesquisa qualitativa, através de insights ilustrativos sobre os pontos positivos e negativos na utilização dessas ferramentas, para ilustrar a aplicação na prática. Ademais, quanto aos objetivos, descreverei os principais MC's bem como suas aplicações; analisarei a importância deles no processo de TD's; apresentarei exemplos práticos onde são utilizados de forma eficiente; discutirei os desafios e considerações futuras na gestão de custos; contribuirei, sem esgotar o assunto, para o conhecimento e o aprofundamento da prática da gestão de custos nas organizações. Boa leitura!

Métodos de Custeio: Fundamentos conceituais, usos estratégicos e desafios inerentes à gestão organizacional.

Princípios básicos 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, conforme Chiavenato (2007), é um conjunto de estruturas, processos e diretrizes utilizadas para a consecução prática de atividades, privadas ou públicas, de forma coerente com seu planejamento. Logo, ela envolve a definição de hierarquias, atribuições de equipes, comunicação entre setores e a integração de todas as áreas do negócio conforme os objetivos que se propõe alcançar. Portanto, para Kwasnicka (2006), é uma estrutura funcional essencial responsável por coordenar os esforços envolvidos em uma atividade, favorecendo a melhoria dos parâmetros organizacionais e, conseqüentemente, proporcionando uma gestão mais eficiente dos recursos e o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Por essa razão, para Gonçalves (2012), a otimização da administração dos recursos e a consecução dos objetivos é uma consequência direta de fatores correlacionados a melhoria continuada e, enfatiza que o conhecimento de ferramentas quantitativas é fundamental para que gestores tomem decisões mais conscientes e assertivas. Em adição, para Lucidibus e Marion (2011), a avaliação eficiente do desempenho de uma empresa por meio de uma gestão de custos eficaz contribui para a otimização dos recursos, a identificação de oportunidades de redução de despesas e proporciona o incremento do binômio lucratividade e competitividade, fortalecendo assim a saúde financeira ou o aprimoramento do accountability da organização.

Consoante a isso, para Chiavenato (2007) e Paim (2016), a gestão de produção, operacional,

contábil, de projetos e etc, demandam pela implementação de Métodos de Custeio (MC's), pois esses instrumentos são cruciais para o registro e a avaliação contínua dos recursos envolvidos. Pois eles geram informações que possibilitam a análise organizada da evolução dos fluxos econômico-financeiros da organização. Como pode ser observado, a importância da utilização desse instrumento é considerável, já que historicamente a evolução dos MCs, com o por absorção é vinculado ao advento da Revolução Industrial (RI), em sua primeira fase (Sec. XVIII a XIX). No entanto, desde a antiguidade, aprendemos a matematizar problemas e buscar por soluções para tudo aquilo que nossa experiência civilizatória humana abarca.

Assim, a evolução desses conhecimentos segue os avanços tecnológicos e os impactos que dinamizam as relações sociais e de mercado, destacando-se a transição da manufatura pela maquinofatura. Por essa razão, esses métodos foram aceitos, padronizados e continuamente aprimorados ao longo da história, conforme a seguinte cronologia: Custeio por Absorção - integral (sec. XVIII), Custeio por Ordem de Produção (sec. XIX), Custeio por Processo (sec. XIX), Custeio Padrão ou Standart Costing (sec. XX), Sistema de Rateio Simplificado (1910), Custeio Conselho Governamental Alemão para Assuntos Econômicos ou Reichskuratorium 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 variedade de ferramentas quantitativas, classificadas conforme as especificidades organizacionais operacionalizadas por meio design de interface como as planilhas eletrônicas ou os complexos e onerosos Sistemas de Planejamento dos Recursos Empresariais ou Enterprise Resource Planning (ERP), a exemplo do: SAP, Oracle-ERP Cloud, Epicor, TOTVS e entre outros. Assim, para Paim (2016) e George (2000), os MCs mais usuais no Brasil, principalmente, são: Custeio por Absorção - integral (normatizado pela Lei nº. 6.404 de

1976), Dec.-Lei nº. 1.598 (1977) e a Lei nº. 12.973 (2014), além do Custeio Direto ou Variável e do ABC, como ferramentas gerenciais complementares internas que propiciam TD's mais assertivas.

Confira o quadro abaixo:

Quadro 1: Métodos 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.
Custeio direto	Considera apenas os Custos Variáveis (CV) de produção e os Custos Fixos (CF) são tratados como despesas do período.
Baseado em atividades (ABC)	Identifica as atividades realizadas e atribui os custos indiretos a elas, para depois os alocar nos produtos/serviços baseado no consumo.

Fonte: Paim (2016).

Apesar disso, para Pinzan (2013), essas ferramentas são utilizadas pela contabilidade de custos/gerencial para atender necessidades específicas de usuários e stakeholders (internos e externos), como por exemplo: o Custeio por Absorção é amplamente utilizado para fins de relatórios econômico-financeiros externos, avaliação de estoques e determinação do lucro contábil; o Custeio Direto (CD) e o CV é mais aplicado em TD's internas de curto prazo, quando na análise de Ponto de Equilíbrio (PE), precificação e avaliação da lucratividade, fornecendo uma visão clara da relação custo- volume-lucro; e o Custeio ABC, que é útil quando se trata de grandes portfólios de produtos/serviços e complexidade de processos, porque oferece uma alocação de custos indiretos mais precisa ao os vincular ao consumo e auxilia nas decisões de longo prazo.

Muito embora, para esse mesmo autor, o emprego de MC's apresentam pontos positivos e negativos a serem considerados, tais como: os de absorção e variável (tradicionais), tidos como úteis para o processo de TD's por serem polivalentes, mas são amplamente criticados por apresentarem inadequação na mensuração de custos em ambientes modernos e pela possibilidade de informações

distorcidas serem geradas, já o custo por atividades surgiu para mitigar as distorções existentes na alocação indevida de custos, mas apresenta dificuldades de implementação, alto custos de manutenção e, entre outros fatores de desanimam sua continuidade nas organizações.

A Utilização Estratégica dos Métodos de Custeio:

Pelo que foi exposto acima, a utilização estratégica dos MCs é reconhecidamente fundamental seja no processo de Formação de Preços (FP's) como na gestão de produtos, pois a quantificação dos custos representa a base para ambas as atividades. Logo, para Lawrence e Ruswinckel (1966), o conhecimento detalhado dos custos de produção, sejam eles diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, esse permite que a precificação de venda não cubra apenas a totalidade de gastos incorridos na produção e na comercialização, mas que também gere o retorno, podendo se tratar de lucro ou de desenvolvimento social da organização. Assim, calcular erroneamente os custos pode causar uma precificação subestimada que resulte em prejuízo, ou ainda superestimada que torne o produto/serviço economicamente inviável ao ambiente social e ou comercial a que se destine.

Nesse sentido, para Lau et al. (2019), a gestão de produtos possui atuação central e a contabilidade de custos fornece informações importantes para que decisões estratégicas diversas sejam tomadas, tais como: identificar custos associados a cada produto e, a avaliar a rentabilidade individual que auxiliam na manutenção ou descontinuidade de determinados itens, identificar áreas de ineficiência nos processos produtivos e assim estimular um processo de melhoria contínua; através da otimização de recursos e da redução de gastos que tanto contribuem para uma gestão mais eficiente e responsável.

Haja vista que, os custos são a espinha dorsal metafórica para decisões que visem maximizar a performance organizacional, logo uma análise de custos apropriada permitirá a projeção mais fidedigna dos gastos necessários para garantir a alocação orçamentária voltadas para investimento ou de custeio das operações existentes. Ademais, essa avaliação auxilia na determinação do Retorno

sobre o Investimento (ROI), do Ponto de Equilíbrio e do Payback, tios como indicadores cruciais para decidir se um projeto é economicamente atrativo e se alinha aos objetivos estratégicos da organização. No mais, cabe ressaltar que ao quantificar os custos as empresas podem mitigar riscos, otimizar a disponibilidade e alocação de recursos necessários e de forma eficiente.

Dessa maneira, para Lima e Filho (2016), ao adotar uma perspectiva estratégica, a gestão de custos permite que as pequenas empresas em Recife, por exemplo, e em outros contextos, compreendam a fundo a estrutura de seus custos, bem como elas se relacionam com seus objetivos. 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 tende a conduzir boas práticas de governança persigam o aprimoramento da performance organizacional.

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 das ferramentas tratadas neste ensaio. Por essa razão, ao analisar casos reais de empresas, como as do setor de cultivo da soja mencionadas no estudo, evidencia-se a escolha pela implementação adequada de Métodos de Custeio (MC's), a exemplo o por absorção. Afinal, apesar dos prós e contras já mencionados acima, esses relatos fornecem insights valiosos sobre os desafios enfrentados, as soluções adotadas e os resultados alcançados e, enriquecem o conhecimento teórico convertido em guia prático para outras organizações que buscam oportunamente otimizar a gestão de seus custos.

Nesse sentido, para Scanferla et al. (2015) e Pinzan (2013), 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. Por sua vez, quanto aos pontos negativos, percebemos as distorções dos custos unitários em função da alocação de custos fixos e como isso pode gerar decisões gerenciais equivocadas, especialmente em relação à lucratividade; além disso, ainda ocorre falta de detalhamento dos custos por atividade que pode não identificar áreas para otimização e redução de despesas.

Por sua vez, o MC direto ou variável apresenta simplicidade e facilidade de implementação como vantagens, além de focarem claramente na margem de contribuição, o que auxilia significativamente em decisões de curto prazo como precificação e mix de produtos. Ademais, 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 CV's. Por outro lado, suas desvantagens residem na subestimação do Custo Total (CT), o que pode dificultar decisões de longo prazo e gerar uma visão incompleta da rentabilidade, especialmente em empresas com altos custos fixos.

Em contraste, para os mesmos autores, o método 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, auxiliando na identificação de atividades que não agregam valor e oferece um suporte robusto para decisões estratégicas de horizonte temporal, além de otimizar a gestão dos custos indiretos. Quanto aos pontos negativos, estes são: custo elevado de implementação e manutenção, subjetividade, foco excessivo nos custos em detrimento de outras variáveis importantes, volume excessivo de informações, e não obrigatoriedade para relatórios financeiros externos. Confira o quadro abaixo:

Quadro 2: Pós e Contrás na aplicação de métodos de custeio.

Métodos	Pós	Contrás
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. - Decisões gerenciais potencialmente 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 com base no consumo dessas atividades.	<ul style="list-style-type: none"> - Complexidade e Custo de Implementação. - Subjetividade na Escolha dos Direcionadores de Custos - 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 ferramentas quantitativas como os MC's, para Scanferla et al. (2015) e Pinzan (2013), impacta a performance organizacional permitindo que TD's mais assertivas otimizem o desempenho geral da organização. No entanto, o custeio contábil e completo por absorção pode distorcer custos e carecer de detalhe operacional. O Custeio Direto (CD) simplifica decisões de curto prazo, mas subestima CT's e o ABC detalha Custos Indiretos (CI's) para decisões estratégicas e otimização, porém é complexo e caro. Assim, a escolha do método dependerá

dos objetivos e das necessidades de informação da organização para que aprimore suas condições operacionais e administrativas; sejam elas destinadas a expectativas de retorno ou de responsabilidade social.

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 Formação Continuada (FC), a relação com a eficiência em organizações do setor público, conforme a parâmetros e diretrizes nacionais e internacionais. Dessa forma, a FC requer políticas de estímulo para a efetiva capacitação profissional privado e público, considerando a complexidade dos MC's.

Consonantes a isso, Lawrence e Ruswinckel (1966), enfatizam a necessidade precípua de um entendimento sólido dos princípios contábeis referentes a 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. Dessa maneira, para Lima e Filho (2016), mesmo em pequenas empresas, a falta de conhecimento específico pode ser uma barreira significativa para a implementação de muitas práticas, inclusive as relacionadas as que envolvem a mensuração do custeio eficiente.

Apesar do consenso sobre a importância da FC, a implementação de programas eficazes de capacitação corporativa enfrenta desafios significativos, como os que ocorrem no setor público, a exemplo de: restrições orçamentárias, a alta rotatividade de pessoal e, isso, dificulta a motivação e a alocação de recursos necessários para investimentos consistentes em treinamento. Já, no setor privado, especialmente em pequenas empresas, conforme assinala Lima e Filho (2016), 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 delas, nesta 4ª fase da Revolução

Industrial, requer estímulos que se somam ao emprego de práticas pedagógicas inovadoras, nem sempre estão disponíveis ou facilmente implementadas.

Por sua vez, a eficiência no trato das organizações do setor público é referendada pelo Art. 37 da Constituição Federal (CF), de 1988, além da busca pela melhoria contínua e sustentável recomendada nos 17 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), recebe como se percebe o enquadramento necessário a condução ótima das organizações no setor público, eficientes e transparentes, porém extensivo ao privado. Muito embora, os desafios da Eficiência tendam a começar pela pelo fenômeno cultural nas organizações, como a do setor público. Portanto, para Nunez (2003), o aspecto neo-institucional cultural e racional acomoda uma gramática política que favorece a consolidação da burocracia excessiva e a falta de sistemas integrados de informação que dificultam 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. Por essa razão, o 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.

Contudo, a integração dos aspectos ESG, nos sistemas de custeio apresenta desafios metodológicos e práticos, no que se refere a mensuração dos custos e benefícios ambientais e sociais mais complexas que exigem 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 organizações, como as estudadas por Lima e Filho (2016),

a falta de recursos e expertises em ESG tem se configurado em 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. Assim, para Almeida (2017), 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.

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. Por essa razão a análise de casos práticos é fundamental para identificar os desafios empresariais específicos em diferentes contextos organizacionais e, para desenvolver soluções eficientes em harmonia aos critérios globalizantes de sustentabilidade e qualidade contemporâneos; conforme (Lima e Filho, 2016).

Dessa forma, para Ashley (2002) e Cruz (2022), e as tendências futuras na gestão de custos apontam para uma crescente integração com tecnologias contemporâneas, como as relacionadas com as Tecnologias da informação e do Conhecimento (TIC's), a exemplo da Inteligência Artificial (IA), análise de Big Data, telefonia celular, robótica e automação industrial, nanotecnologia e, entre outros mais, que permitem o acompanhamento e previsibilidade de custos com maior precisão e em tempo real. Ademais, fatores como sustentabilidade e os critérios do Programa A3P (2020) ou ESG ganharão ainda mais centralidade, exigindo que organizações passem a incorporar 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.

Finalizando, critérios ambientais e sociais aumentarão suas influências nas TD's e, isso

exigirá que políticas voltadas para a FC profissional sejam aprimoradas e executadas para fazer frente às complexidades tecnológicas e informacionais crescentes, visando desta forma, garantir a correta aplicação e manuseio dos dados para que o emprego dessas ferramentas quantitativas forneçam subsídios ótimos para que gestores se posicionem de forma eficiente e, portanto, mais alinhados com os objetivos do horizonte temporal das organizações; quer ocorra isso na seara pública, como na que busca mais competitividade e retornos.

Conclusão.

Recursos analíticos são importantes para a boa performance organizacional, porque vão além da mera quantificação de despesas e gastos quando conseguem integrar estratégia, otimizar a utilização de recursos e mitigar riscos. Como foi demonstrado, cada Método de Custeio (MC) possui aplicações específicas, conforme a contabilidade de custos, assim: o custeio por absorção é aplicado em relatórios externos e avaliação de estoques; o custeio variável é aplicado em análises de curto prazo, margem de contribuição e precificação; e o ABC oferece precisão na alocação de Custos Indiretos (CI), direcionando decisões estratégicas tendo em vista o longo prazo operacional. Logo, a escolha do MC dependerá dos objetivos organizacionais.

Afinal, diante dos desafios contemporâneos, como a integração de critérios ESG e a adaptação organizacional aos rigores da Indústria 4.0, a gestão de custos deve evoluir para incorporar tecnologias digitais e métricas de impacto socioambiental e, uma gestão de custos eficiente irá requerer equilíbrio entre informações financeiras, operacionais e contextuais adequadas e alinhadas às metas de sustentabilidade de competitividade e de accountability.

Ademais, a utilização estratégica desses MC's 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. No entanto, a Formação Continuada (FC) profissional é fundamental

para superar obstáculos como a complexidade metodológica e a rápida obsolescência, substituição ou inadequação de ferramentas analíticas e aparatos procedimentais técnicos. Nesse sentido, como podemos perceber, a quantificação dos custos ultrapassa o acompanhamento de resultados e consegue ir além dos números, pois abrange dimensões não financeiras.

Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 16001 : Responsabilidade social: Sistemas de Gestão e Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2004. 68 p. Disponível em: 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 (Org.). Análise e gerenciamento de riscos. Londrina: 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. Disponível em: Lei 6.404compilada (Acesso em: 16 mar. 2024).

BRASIL. Portaria nº 326/2020: Dispõe sobre o Programa Agenda Ambiental na Administração Pública. Programa A 3P e estabelecem diretrizes. Brasília, DF: 2020. Disponível em: 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. 2. ed. Revista e Atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007. Disponível em: Empreendedorismo by Chiavenato, Idalberto - Z-Library (Acesso em: 16 mar. 2024).

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. 53. ed. Brasília, DF: Edições Câmara, 1988. 408 p. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm (Acesso em: 16 mar. 2024).

CRUZ, Augusto. Introdução ao ESG: meio ambiente, social e governança corporativa. Augusto Cruz.

1. ed. São Paulo: Scortecci, 2022.

GEORGE, S. Day (Org.). Gestão de tecnologias emergentes: A visão da Wharton School. Porto Alegre: Artmed 2000.

GONÇALVES, Antonio Carlos Pôrto (Org.). Economia empresarial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. Disponível em: 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 26.000: Diretrizes sobre responsabilidade social. 2010. Disponível em: ISO-FDIS 26000_português - versão final (Acesso em: 28/03/2024).

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

KEPLER, João; OLIVEIRA, Thiago (Org.). Os segredos da gestão ágil por trás das empresas valiosas. Rio de Janeiro: Gente Liv E Edit Ltda, 2019.

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

LAU, Milos (Org.). Métodos de Investigación Cuantitativa. Departamento académico de ciencias de la gestión, Pontificia Uiversidade Católica do Perú (PUCP). 2019. Disponível em: 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 (Org.). Gestão estratégica de custos: custeio por absorção em pequenas empresas em Recife, PE: 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. Disponível em: 14_FulviaLima&RodolfoMoraesFilho.indd (Acessado em: 12.05.2024).

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Compreendendo a Responsabilidade Social ISO 26000 e ABNT NBR 16001. Ministério do Meio Ambiente (MMA). Brasília DF: MMA, 2011. Disponível em: 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).

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Who Care Wins: Connecting Financial 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. Nova York: ONU, 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. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016. Disponível em: ANLISE~1.PDF (Acessado em: 12.02.2024).

PALUDO, Augustinho V; OLIVEIRA, Antonio G (Org.). Governança organizacional pública e planejamento estratégico: Para órgãos e entidades públicas. 2. ed. São Paulo: Editora Foco e JMB Bosch, 2024.

PINZAN, Anderson F. Métodos de custeio e seus propósitos de uso: Análise por meio de estudo de casos múltiplos. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo: 2013. F. 6-37. Disponível em: [AndersonFerreiraPinzanVC.pdf](#) (Acessado em: 12.04.2024).

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

SCANFERLA, Gustavo D; et. al (Org.). 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. Disponível em: 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.