

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ- UESPI
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS -CCSA
COORDENAÇÃO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

CARLOS CÉSAR DE MOURA ANDRADE FILHO

**CONTRIBUIÇÃO DA ANALISE DE CUSTO PARA A INDUSTRIA COM ENFASE
NO CUSTEIO POR ABSORÇÃO**

TERESINA - PI

2025

CARLOS CÉSAR DE MOURA ANDRADE FILHO

**CONTRIBUIÇÃO DA ANALISE DE CUSTO PARA A INDUSTRIA COM ENFASE
NO CUSTEIO POR ABSORÇÃO**

Monografia apresentada ao curso de ciências contábeis à Universidade Estadual do Piauí como trabalho final da disciplina de TCC e requisito para obtenção do bacharelado em ciências contábeis.

Orientadora: Professora Mestra Aline Galvão Vilarindo.

TERESINA - PI

2025

A553c Andrade Filho, Carlos Cesar de Moura.
Contribuição da analise de custo para a industria com enfase
no custeio por absorção / Carlos Cesar de Moura Andrade
Filho. - 2025.
36 f.

Monografia (graduação) - Bacharelado em Ciências Contabéis,
Universidade Estadual do Piauí, 2025.
"Orientadora: Prof.^a Ma. Aline Galvão Vilarindo".

1. Análise de custos. 2. Custo por absorção. 3. Gestão
industrial. 4. CPC 16. 5. Natura. I. Vilarindo, Aline Galvão .
II. Título.

CDD 658.9

CARLOS CÉSAR DE MOURA ANDRADE FILHO

**CONTRIBUIÇÃO DA ANALISE DE CUSTO PARA A INDUSTRIA COM ENFASE NO
CUSTEIO POR ABSORÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC julgado e aprovado para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Piauí – UESPI.

Aprovado em 19 de Novembro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente

 ALINE GALVÃO VILARINDO
Data: 02/12/2025 09:16:36-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Ma. Aline Galvão Vilarindo
Professor Orientador

Documento assinado digitalmente

 DANIELLA BATISTA GALVÃO DE BARROS
Data: 02/12/2025 11:20:10-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Esp. Daniella Batista Galvão de Barros
Primeiro Membro Avaliador



Dr. Domingos Sávio Jacinto e Silva
Segundo Membro Avaliador

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por ter me guiado e fortalecido ao longo dessa jornada. Agradeço também aos meus pais, que são para mim fonte de força, coragem e determinação. Minha gratidão se estende à minha esposa, que esteve ao meu lado em cada etapa, oferecendo apoio, compreensão e incentivo. Agradeço ainda às minhas irmãs, mulheres batalhadoras e guerreiras, que sempre acreditaram em mim. Por fim, deixo meu agradecimento especial à minha orientadora, que esteve sempre disponível para auxiliar, contribuindo com profissionalismo, dedicação e fundamental orientação, inclusive na definição do tema deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a contribuição da análise de custos, com ênfase no método de custeio por absorção, para a gestão industrial e a tomada de decisão em empresas brasileiras de diferentes setores produtivos. Fundamentado em uma abordagem qualitativa, descritiva e documental, o estudo baseou-se em dois objetos principais: o relatório financeiro oficial da Natura &Co Holding S.A. (2025) e o estudo de caso de Giacometti (2007) sobre a Embraer S.A. A pesquisa evidenciou que ambas as empresas utilizam o custeio por absorção, em conformidade com o CPC 16 (R1) – Estoques, que determina que todos os custos diretos e indiretos de produção sejam incorporados ao valor dos produtos. A Natura aplica o método principalmente para fins contábeis e fiscais, garantindo transparência e fidedignidade nas demonstrações financeiras, enquanto a Embraer o utiliza também como ferramenta gerencial, integrando-o a sistemas de controle e desempenho, como o Activity-Based Costing (ABC). Os resultados confirmaram que o custeio por absorção é essencial não apenas por sua obrigatoriedade legal, mas também como instrumento estratégico de gestão, pois contribui para o controle de custos, a eficiência produtiva, a formação de preços e a sustentabilidade organizacional. Assim, conclui-se que a análise de custos, aliada ao cumprimento das normas contábeis, representa um pilar fundamental para a competitividade industrial, permitindo que as empresas alinhem suas práticas contábeis às demandas gerenciais e de mercado.

Palavras-chave: Análise de custos. Custo por absorção. Gestão industrial. CPC 16. Natura. Embraer.

ABSTRACT

This study aims to analyze the contribution of cost analysis, with an emphasis on the absorption costing method, to industrial management and decision-making in Brazilian companies from different production sectors. Based on a qualitative, descriptive, and documentary approach, the research focused on two main sources: the official financial report of Natura &Co Holding S.A. (2025) and the case study by Giacometti (2007) on Embraer S.A. The results showed that both companies use the absorption costing method, in compliance with CPC 16 (R1) – Inventories, which requires that all direct and indirect production costs be incorporated into the value of the products. Natura applies this method mainly for accounting and fiscal purposes, ensuring transparency and reliability in its financial statements, while Embraer also uses it as a managerial tool, integrating it with control systems such as Activity-Based Costing (ABC) and Earned Value Management (EVM). The findings confirm that absorption costing is essential not only due to its legal requirement but also as a strategic management instrument, contributing to cost control, production efficiency, pricing accuracy, and organizational sustainability. Therefore, it is concluded that cost analysis, aligned with accounting standards, represents a fundamental pillar for industrial competitiveness, enabling companies to align their accounting practices with managerial and market demands.

Keywords: Cost analysis. Absorption costing. Industrial management. CPC 16. Natura. Embraer.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

&CO - AND COMPANY (E COMPANHIA)

ABC - ACTIVITY-BASED COSTING (CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES)

BI - BUSINESS INTELLIGENCE (INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS)

CPC - COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS

CPV - CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS

ERP - ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (PLANEJAMENTO DOS RECURSOS EMPRESARIAIS)

EVM - EARNED VALUE MANAGEMENT (GERENCIAMENTO DO VALOR AGREGADO)

IAS - INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS (NORMAS INTERNACIONAIS DE CONTABILIDADE)

ITR - INFORMAÇÕES TRIMESTRAIS

R1 - REVISÃO 1 (VERSÃO REVISADA DO CPC 16 – ESTOQUES)

S.A. - SOCIEDADE ANÔNIMA

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Problematização	11
1.2	Objetivos	12
1.2.1	Objetivo geral.....	12
1.2.2	Objetivos específicos	12
1.3	Justificativa.....	12
1.4	Estrutura do trabalho	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Contabilidade de custos: evolução, conceito e importância	15
2.1.1	Diferenças entre contabilidade financeira, gerencial e de custos.....	16
2.2	Métodos de custeio e suas aplicações na indústria	16
2.2.1	Custeio por absorção.....	16
2.2.2	Custeio variável (ou direto)	17
2.2.3	Custeio baseado em atividades (ABC)	17
2.2.4	Comparação entre os métodos de custeio.....	18
2.3	Análise de custo como ferramenta estratégica.....	19
2.3.1	O papel da análise de custos na formação do preço e eficiência operacional...	20
2.4	Práticas eficientes de gestão de custos na Indústria	20
2.4.1	Estudos de caso secundário: aplicação da análise de custo na Embraer S.A. (Giacometti, 2007)	21
2.4.2	Relatório financeiro oficial da Natura &Co Holding S.A. (2025).....	21
2.4.3	Tecnologias de apoio à análise de custos.....	22
2.4.4	Desafios enfrentados pelas indústrias na gestão de custos.....	23
2.4.5	Recomendações práticas para aplicação da análise de custos	23
2.5	Contribuição da contabilidade de custo para a eficiência e lucratividade..	24
3	METODOLOGIA.....	27
3.1	Natureza e tipo de pesquisa.....	27
3.2	Estudo bibliográfico	27
3.3	Estudo de caso	28
3.4	Análise documental.....	28

3.5	Procedimentos de análise do SUMÁRIO.....	29
3.6	Limitações da pesquisa	29
3.7	Apresentação e discussão das hipóteses da pesquisa.....	29
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
4.1	Síntese Geral das Análises de Resultados	31
4.2	Apresentação comparativa do objeto de estudo	32
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
	REFERÊNCIAS.....	35

1 INTRODUÇÃO

O crescimento no mercado mundial, exige que muitas indústrias tenha uma ótima gestão para que torne as informações contidas nos dados sejam confiáveis e de fácil entendimento. Nesse contexto, a análise de custos desempenha um papel fundamental, pois fornece subsídios fundamentais para a tomada de decisões estratégicas, que contribuem para a redução de gastos, maximização de lucros, tomada de decisão mais assertivas e torna as operações mais eficientes. Como destaca Martins (2018), a contabilidade de custos não se limita apenas ao registro de informações, mas se constitui em um instrumento gerencial indispensável para apoiar a administração na busca por resultados mais consistentes. Ao apresentar uma visão mais detalhada de cada passo da estrutura dos custos de produção, a análise de custos permite identificar desperdícios, avalia a rentabilidade de produtos e serviços e identifica a eficiência dos processos produtivos. De acordo com Leone (2017), compreender e controlar os custos é essencial para garantir a sustentabilidade das organizações, visto que uma precificação inadequada ou um controle ineficaz pode comprometer seriamente a competitividade empresarial. Nesse sentido, a gestão de custos torna-se um diferencial competitivo, permitindo que empresas tomem decisões embasadas em dados concretos e não apenas em percepções. Além de orientar a definição de preços e a alocação de recursos, a contabilidade de custos também fornece indicadores relevantes para avaliar a saúde financeira das organizações. Padoveze (2020) reforça que a contabilidade gerencial, ao integrar a análise de custos às demais áreas da gestão, contribui para o planejamento estratégico e para o controle das operações, ampliando a capacidade da empresa de se adaptar às exigências do mercado. Diversos métodos de custeio, como o custeio por absorção, o custeio variável e o custeio baseado em atividades (ABC), oferecem perspectivas distintas para a apuração e análise dos custos industriais. Segundo Bruni e Famá (2019), cada método possui suas vantagens e limitações, sendo necessário que os gestores compreendam suas aplicações e escolham a abordagem mais adequada ao perfil da organização e ao seu setor de atuação. A correta aplicação desses métodos não apenas garante maior confiabilidade das informações, como também orienta na adoção de melhores práticas de gestão. A relevância desse tema se justifica ainda pelo fato de que a análise de custos extrapola o campo contábil, impactando diretamente na eficiência

operacional e na competitividade organizacional. Como salienta Crepaldi (2021), uma boa gestão de custos não deve ser vista apenas como uma obrigação contábil, mas como um instrumento estratégico capaz de otimizar processos, reduzir ineficiências e potencializar os resultados empresariais. Assim, compreender a importância da análise de custos na gestão industrial é essencial não apenas para os gestores, mas também para pesquisadores, stakeholders e profissionais da área contábil e administrativa. Diante desse cenário, este trabalho propõe-se a investigar como a análise de custos contribui para a melhoria da gestão industrial, identificando métodos eficazes que possam maximizar a lucratividade e a eficiência operacional. A pesquisa parte do pressuposto de que uma gestão de custos bem estruturada pode se converter em um diferencial competitivo decisivo para as indústrias, especialmente em um ambiente de constante transformação e acirrada concorrência.

1.1 Problematização

No cenário atual, onde está cada vez mais competitivo, compreender e administrar corretamente os valores de um produto é um verdadeiro desafio para qualquer tipo de organização. A forma como esses custos são analisados tem um grande impacto na formação de preço do produto final, na margem lucro e na saúde financeira do negócio. Sendo assim, surge o questionamento: os custos de um produto estão sendo calculados de maneira adequada, onde possibilita um lucro real e evita gastos desnecessários?

Uma boa gestão financeira dos custos não fica apenas em reduzir as despesas, mas envolve uma análise estratégica que busca otimizar recursos, melhorar processos e garantir que cada investimento gere retorno para a empresa. Diante disso, pode-se pensar se uma boa gestão dos custos contribui efetivamente para a otimização dos lucros e para a melhoria operacional da empresa.

Essa problematização de pesquisa leva o gestor a refletir sobre a importância da contabilidade de custos, não apenas como uma ferramenta técnica, mas como uma estratégia que possibilita na melhor tomada de decisão. Entender suas implicações mais amplas permite avaliar a saúde financeira da empresa e identificar pontos de melhoria que favorecem sua competitividade no mercado e o crescimento no mercado.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Identificar e analisar métodos eficazes de gestão de custos que contribuam para a maximização da lucratividade e aprimoramento da eficiência operacional das organizações. Pretende-se entender de que forma a aplicação dos diferentes métodos de custeio são aplicadas em empresas de setores distintos. Como a Natura, do segmento de cosméticos e a Embraer, do setor industrial aeronáutico. Além disso, buscar oferecer uma reflexão sobre a importância do controle de custos como uma ferramenta estratégica na tomada de decisões, capaz de promover maior competitividade, reduzir desperdícios e potencializar os resultados operacionais.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Avaliar as diferentes metodologias, como custeio por absorção, custeio variável e custeio ABC, entender suas aplicações, limitações e benefícios para as indústrias
- b) Identificar e descrever o método de custeio por absorção adotado pela Natura, com base em suas demonstrações financeiras e notas explicativas.
- c) Analisar o método de controle de custos aplicado na Embraer, a partir do estudo de caso desenvolvido por Giacometti (2007).
- d) Aumentar a compreensão sobre a relevância da contabilidade de custos na gestão, fornecendo insights que possam servir de base para pesquisadores, estudantes e profissionais da área contábil e administrativa.

1.3 Justificativa

O aumento da complexidade e da competitividade no mercado faz com que as indústrias adotem práticas de gestão mais eficazes, onde podem ser fundamentais as informações contidas nelas para diversas tomadas de decisão. Com isso, a análise de custos assume um papel central, pois possibilita identificar com muita eficiência

os gastos relacionados na produção, mensurar o desempenho operacional e orientar decisões voltadas à eficiência e a rentabilidade.

Entre todos os métodos utilizados para a apuração de custos, destaca-se o custeio por absorção, amplamente aplicado por empresas industriais e exigido pelas normas contábeis brasileiras (CPC 16 – Estoques) e internacionais (IAS 2). Esse método considera todos os custos relacionados a produção, como: Matérias-primas, mão de obra direta e custos indiretos de fabricação, sendo assim, pode refletir de forma mais fidedigna o valor do custo total da operação.

A relevância desse estudo está justificada na necessidade de compreender a aplicação prática do custeio por absorção em diferentes contextos industriais, evidenciando seus impactos na gestão financeira na tomada de decisão gerencial. O trabalho analisa duas indústrias: Natura, do setor de cosméticos e a Embraer, no setor aeronáutico. Ambas utilizam o custeio por absorção em seus processos produtivos, porém com finalidades gerenciais distintas, adequadas as especificidades de cada segmento.

De acordo com o CPC 16 (R1) – Estoques, emitido pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), o custo de um produto deve compreender todos os custos de aquisição e transformação, incluindo matérias-primas, mão de obra direta e custos indiretos de fabricação, incorridos até que o produto esteja em sua condição e localização atuais. Essa determinação consolida o custeio por absorção como método obrigatório para a mensuração contábil de estoques, pois representa de forma mais fidedigna o custo total de produção e assegura a comparabilidade das informações contábeis entre as empresas. Assim, tanto a Embraer S.A. quanto a Natura &Co Holding S.A. seguem as orientações do CPC 16 ao adotar o custeio por absorção em suas estruturas produtivas e contábeis, garantindo maior precisão na apuração dos custos e transparência nas demonstrações financeiras.

Dessa forma, a pesquisa busca demonstrar como o custeio por absorção, além de atender às exigências normativas, contribui como instrumento gerencial, oferecendo informações relevantes para o planejamento, controle e avaliação de desempenho organizacional.

O estudo também é justificado por seu valor acadêmico e profissional, pois aprofunda o entendimento sobre a importância da contabilidade de custos como ferramenta estratégica de apoio à decisão. Como destaca Crepaldi (2021), a contabilidade de custos deve ser vista não apenas como um meio de registro, mas

como um sistema de informação gerencial que sustenta a competitividade e a sustentabilidade das empresas

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos.

No Capítulo 1, são apresentados o contexto do trabalho, a problematização, os objetivos gerais e específicos e a justificativa do estudo. Ainda nesse capítulo também se evidencia a importância da contabilidade de custos para as indústrias, com um enfoque no custeio por absorção em conformidade com as normas contábeis brasileiras.

No Capítulo 2 corresponde ao referencial teórico. Nele é abordado os fundamentos da contabilidade de custos, os principais métodos de custos, com ênfase no custeio por absorção, conforme o CPC16. Nele também é demonstrado a análise de custos como ferramentas estratégicas para as indústrias.

O capítulo 3 foi apresentado a metodologia onde explica a natureza do estudo e foram analisadas obras teóricas sobre contabilidade de custos, o relatório financeiro da Natura &Co Holding S.A. (2025) e o estudo de caso de Giacometti (2007) sobre a Embraer S.A., com foco na aplicação do custeio por absorção, conforme o CPC 16. A análise dos dados foi interpretativa, buscando relacionar a teoria contábil às práticas de gestão de custos observadas nas empresas.

No capítulo 4 foram apresentados os resultados da documentação analisada e a interpretação do estudo de caso secundário e também a relação delas com as hipóteses criadas

O capítulo 5 apresenta as considerações finais. Onde demonstra as evidências e a importância dos métodos de custeio e o custeio por absorção.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contabilidade de custos: evolução, conceito e importância

A contabilidade de custos teve origem com a Revolução Industrial, quando o aumento da produção e a complexidade das operações tornaram insuficiente a simples contabilidade financeira para controle das atividades empresariais. Inicialmente, o foco da contabilidade de custos era determinar o custo dos produtos manufaturados, utilizando métodos rudimentares de apuração. Com o passar dos anos, especialmente no século XX, os métodos de custeio evoluíram significativamente, adaptando-se à crescente demanda por informações gerenciais precisas. Segundo Martins (2018), a contabilidade de custos surge como uma resposta à necessidade de compreender os componentes do custo de produção e seus reflexos nos resultados empresariais. Com o tempo, passou a ser vista não apenas como ferramenta contábil, mas como um instrumento estratégico de gestão.

Contabilidade de custos é o ramo da contabilidade que se ocupa do registro, classificação, apropriação e análise dos custos relacionados ao processo produtivo. Ela visa fornecer informações que permitam o controle dos gastos, a formação adequada dos preços de venda e a avaliação do desempenho operacional. De acordo com Padoveze (2020), a contabilidade de custos é uma ferramenta essencial para a geração de informações internas, especialmente aquelas voltadas ao controle das operações, avaliação de estoques e mensuração de resultados por produto ou centro de custo.

A gestão industrial moderna exige decisões rápidas e baseadas em dados. Nesse sentido, a contabilidade de custos fornece as informações necessárias para que os gestores identifiquem desperdícios, corrijam desvios e alinhem suas estratégias com os objetivos financeiros da organização. Uma gestão eficaz de custos pode representar a diferença entre o sucesso e o fracasso empresarial. Como afirmam Bruni e Famá (2019), a contabilidade de custos permite às empresas industrializadas conhecerem com precisão os custos incorridos na fabricação dos produtos, o que possibilita uma melhor gestão de recursos, redução de perdas e maior assertividade na formação de preços.

2.1.1 Diferenças entre contabilidade financeira, gerencial e de custos

A contabilidade financeira está voltada ao registro das operações da empresa e à elaboração de demonstrações contábeis para usuários externos. A contabilidade gerencial, por sua vez, é focada nas necessidades internas da administração e na geração de informações que auxiliem a tomada de decisão. A contabilidade de custos, embora compartilhe elementos com ambas, tem como foco principal o controle e a análise dos custos incorridos. Segundo Leone (2017), sua principal contribuição está na apuração dos custos dos produtos e serviços, fornecendo suporte essencial tanto à contabilidade financeira quanto à gerencial.

2.2 Métodos de Custo e suas aplicações na indústria

2.2.1 Custo por absorção

O custo por absorção é um dos métodos mais tradicionais e amplamente utilizados na contabilidade de custos. Ele consiste em alocar todos os custos de produção – tanto diretos quanto indiretos – aos produtos ou serviços fabricados. Ou seja, todos os custos fixos e variáveis são incorporados ao custo final do produto. Segundo Martins (2018), esse método está em conformidade com os princípios contábeis geralmente aceitos, sendo o único aceito para fins de demonstrações contábeis obrigatórias, conforme exigência da legislação fiscal brasileira. Isso ocorre porque o custo por absorção oferece uma visão completa do custo de fabricação, englobando todos os elementos que participam direta ou indiretamente do processo produtivo.

Na prática, o custo por absorção é amplamente aplicado por indústrias que buscam atender às exigências legais e fiscais. É particularmente útil em empresas com estruturas produtivas complexas, onde há significativa parcela de custos indiretos a ser distribuída entre os produtos. Empresas dos setores automotivo, têxtil e alimentício frequentemente utilizam esse método para contabilizar seus custos e formar preços baseados em todos os gastos efetivamente incorridos.

Entre as vantagens do custo por absorção, destaca-se sua aderência às normas contábeis e fiscais, além de proporcionar uma visão abrangente do custo

total de produção. Isso permite que os gestores avaliem com mais precisão o impacto de todos os custos sobre os resultados da empresa. No entanto, como ressalta Padoveze (2020), uma das principais limitações do método está na forma como os custos indiretos fixos são rateados. Esse rateio, muitas vezes arbitrário, pode distorcer o real custo dos produtos, especialmente em ambientes com grande diversidade de itens fabricados ou com diferentes volumes de produção.

2.2.2 Custeio variável (ou direto)

O custeio variável, também conhecido como custeio direto, considera apenas os custos variáveis (aqueles que variam proporcionalmente com o volume produzido) na composição do custo do produto. Os custos fixos são tratados como despesas do período e não são incorporados ao custo unitário dos produtos. De acordo com Leone (2017), esse método é mais adequado à análise gerencial, pois permite uma visão mais clara da margem de contribuição de cada produto, facilitando decisões como: produzir ou comprar, manter ou eliminar uma linha de produtos, entre outras.

Diferente do custeio por absorção, o método variável exclui os custos fixos da apuração do custo do produto. Isso pode tornar a análise de lucratividade mais eficiente para fins de gestão de curto prazo. Bruni e Famá (2019) argumentam que o custeio variável fornece melhores informações para o planejamento operacional, ao destacar a margem de contribuição, essencial para o cálculo do ponto de equilíbrio e para a definição de metas de produção e vendas.

O custeio variável é bastante útil em empresas que operam com linhas diversificadas de produtos e buscam otimizar a lucratividade em ambientes competitivos. É comum seu uso em análises internas de rentabilidade e planejamento orçamentário em setores como o de cosméticos, alimentos industrializados e eletrônicos.

2.2.3 Custeio baseado em atividades (ABC)

O método de custeio baseado em atividades (Activity-Based Costing – ABC) surgiu nos Estados Unidos, na década de 1980, como uma resposta às limitações

dos métodos tradicionais. O objetivo do ABC é alocar os custos com maior precisão, baseando-se nas atividades realizadas e nos direcionadores de custo (cost drivers). Segundo Kaplan e Cooper (1998), criadores do método, o ABC permite identificar as atividades que consomem recursos e como essas atividades contribuem para os custos dos produtos ou serviços.

O custeio ABC é especialmente vantajoso em empresas com operações complexas, alta variedade de produtos e processos automatizados. Seu uso permite uma alocação mais justa dos custos indiretos, evitando distorções típicas do rateio arbitrário. Indústrias farmacêuticas, eletrônicas e de tecnologia frequentemente utilizam o ABC para mapear suas atividades e entender melhor como os recursos estão sendo consumidos.

Entre os principais benefícios do ABC estão: maior precisão na apuração dos custos, melhor entendimento dos processos internos e suporte mais qualificado à tomada de decisão estratégica. Entretanto, sua implantação pode ser complexa e custosa. Como destaca Crepaldi (2021), o ABC exige um mapeamento detalhado das atividades da empresa e um sistema de informações robusto para acompanhar os direcionadores de custo – o que pode ser desafiador para pequenas e médias empresas.

2.2.4 Comparação entre os métodos de custeio

Quadro 1 – Comparação entre os métodos

Método	Custos Fixos	Relevância Gerencial	Atende à Legislação	Precisão de Alocação
Custeio por Absorção	Sim	Média	Sim	Média
Custeio Variável	Não	Alta	Não	Alta (curto prazo)
Custeio ABC	Sim	Alta	Não	Muito alta

Fonte: Elaborado pelo o autor (2025)

A escolha do método de custeio mais adequado depende do perfil da empresa, de seus objetivos gerenciais e da complexidade de suas operações. Segundo Padoveze (2020), empresas industriais que buscam maior controle

gerencial devem considerar a adoção do ABC ou do custeio variável para fins internos, enquanto mantêm o custeio por absorção para fins legais e fiscais.

2.3 Análise de custo como ferramenta estratégica

A análise de custos é uma das ferramentas mais importantes da contabilidade gerencial, permitindo que os gestores compreendam a estrutura financeira da organização e adotem decisões mais embasadas. Essa análise não apenas fornece uma visão detalhada dos gastos da empresa, mas também evidencia quais produtos, processos ou unidades geram maior valor ou, ao contrário, consomem recursos sem retorno proporcional. Segundo Padoveze (2020), a análise de custos auxilia na identificação de gargalos operacionais, na avaliação do desempenho de setores produtivos e na escolha de estratégias mais eficientes de alocação de recursos. É, portanto, um instrumento indispensável no processo decisório, sobretudo em ambientes de alta competitividade e margens reduzidas.

Ao analisar os custos fixos, variáveis, diretos e indiretos, os gestores podem avaliar cenários, simular mudanças na produção ou no preço e prever os impactos financeiros dessas decisões. Isso possibilita não apenas a correção de rumos, mas também a prevenção de prejuízos e o aproveitamento de oportunidades de mercado.

A análise de custos também está diretamente ligada à geração de indicadores de desempenho, que auxiliam na avaliação da saúde financeira da empresa e na medição da eficiência dos processos. Entre os principais indicadores destacam-se: Margem de contribuição: Representa quanto sobra da receita de vendas após o pagamento dos custos variáveis e é essencial para decisões de mix de produtos, promoções e análise do ponto de equilíbrio. Custo médio unitário: Permite avaliar a eficiência da produção e compará-la com padrões de mercado. Custo total e custo por departamento: Facilitam a avaliação do desempenho por setor e contribuem para decisões de terceirização ou redimensionamento. Custo-padrão x custo real: Compara os custos planejados com os efetivamente incorridos, identificando variações e suas causas. De acordo com Bruni e Famá (2019), o uso sistemático desses indicadores permite um acompanhamento mais próximo da performance financeira e operacional da empresa, contribuindo para o controle gerencial.

2.3.1 O papel da análise de custos na formação do preço e eficiência operacional

A precificação é uma das atividades mais críticas da gestão empresarial, e a análise de custos tem papel central nesse processo. Para garantir a sustentabilidade financeira do negócio, é fundamental que os preços praticados cubram os custos totais e proporcionem margem suficiente para gerar lucro. Como destaca Crepaldi (2021), um erro na precificação pode comprometer a rentabilidade da empresa, especialmente se os custos fixos forem negligenciados ou mal distribuídos entre os produtos. A análise de custos fornece as informações necessárias para que os gestores definam preços realistas, competitivos e coerentes com o posicionamento estratégico da empresa. Além disso, o conhecimento dos custos permite simular diferentes estratégias de preços (como descontos, combos ou promoções) e entender como elas impactam na margem de contribuição e no lucro final.

Outro aspecto fundamental da análise de custos é sua contribuição para a eficiência operacional. Ao detalhar os gastos por setor, processo ou produto, é possível identificar pontos de ineficiência, desperdícios de recursos e oportunidades de melhoria. Martins (2018) argumenta que a análise de custos permite enxergar além dos números e compreender os processos que estão por trás dos resultados financeiros. Ao utilizar ferramentas como custeio por atividades, análise horizontal e vertical de custos e benchmarking, a empresa pode encontrar formas de produzir mais com menos, otimizando o uso de matérias-primas, tempo de produção e mão de obra.

Empresas que implementam análises constantes de seus custos frequentemente desenvolvem uma cultura de melhoria contínua, onde cada colaborador comprehende o impacto de suas ações nos resultados organizacionais. Essa mentalidade favorece a inovação, o controle de qualidade e a sustentabilidade do negócio no longo prazo.

2.4 Práticas eficientes de gestão de custos na Indústria

2.4.1 Estudos de caso secundário: aplicação da análise de custo na Embraer S.A. (Giacometti, 2007)

A aplicação eficaz da análise de custos tem gerado resultados significativos em diferentes setores industriais, permitindo maior controle financeiro, aumento da rentabilidade e ganho de competitividade. Casos de sucesso mostram que, independentemente do porte ou segmento, a adoção de boas práticas de gestão de custos pode transformar a performance empresarial.

Um exemplo relevante é o Embraer S.A., analisado no estudo de caso desenvolvido por Giacometti (2007), que investigou o sistema de controle de acompanhamento de custos utilizados pela empresa. Segundo o autor, ao ter questionado um colaborador da área financeira sobre o modelo de custeio adotado pela a empresa, foi informado que a Embraer utiliza custeio por absorção, em conformidade com a Legislação Societária e as normas contábeis brasileiras, o que implica que todos os custos de produção, fixos e variáveis, são alocados ao valor final do produto, atendendo todas às exigências legais e fiscais. Entretanto, Giacometti (2007, p. 75) “A gestão de custos, bem maior do que simplesmente as atividades orçamentárias, engloba a partir do próprio orçamento, o monitoramento de todas as variáveis que compõem o custo do produto final”. Essa combinação de métodos evidência a maturidade do sistema de gestão de custos da Embraer, onde pode-se notar que ao mesmo tempo cumpre as obrigações legais impostas pelas normas contábeis, também utiliza práticas gerenciais avançadas para monitorar o desempenho operacional e otimizar o uso dos recursos. Assim, esse caso demonstra como os tipos de custeio pode oferecer uma visão ampla e precisa dos custos industriais e facilita na tomada de decisão.

2.4.2 Relatório financeiro oficial da Natura &Co Holding S.A. (2025)

Outro caso relevante de aplicação é da Natura, conforme o relatório financeiro consolidado referente ao período de 31 de março de 2025. Embora o documento não apresente a descrição textual dos métodos de mensuração de estoques, eles contêm informações financeiras que evidenciam a utilização do custeio por absorção, como estoques iniciais e finais e o Custo dos Produtos Vendidos (CPV), apresentados nas demonstrações contábeis. Esses elementos permitem observar

que o cálculo do custo total segue a lógica do custeio por absorção, prevista no CPC 16 – Estoques, emitido pelo Comitê de Pronunciamento Contábeis (CPC). De acordo com esse pronunciamento, o custo de um produto deve incluir todos os custos de aquisição e transformação, abrangendo matérias-primas, mão de obra direta e custos indiretos de fabricação. O fato de o CPV ser demonstrado de forma consolidada indica que a empresa avalia todos os custos de produção para mensurar o resultado do período, que é uma prática adotada pelos métodos de custeio por absorção.

Mesmo sem a menção expressa ao método, a estrutura das demonstrações da Natura evidencia que suas práticas contábeis seguem as normas societárias e fiscais brasileiras, garantindo transparência e fidedignidade às informações financeiras. Além disso, o acompanhamento do CPV e das variações de estoque possibilita à empresa avaliar a eficiência produtiva e o desempenho operacional, fornecendo uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas relacionadas à especificação e ao controle de custos. Assim, a Natura &Co Holding S.A. exemplifica como o cumprimento do CPC 16, não apenas assegura a conformidade contábil, mas também apoia a gestão industrial, tornando o custeio por absorção uma ferramenta de integração entre a contabilidade financeira e o planejamento gerencial.

2.4.3 Tecnologias de apoio à análise de custos

A evolução tecnológica tem ampliado significativamente as possibilidades de controle e análise de custos nas organizações. Hoje, ferramentas como sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) e BI (Business Intelligence) são essenciais para uma gestão integrada e eficiente dos dados contábeis, financeiros e operacionais. Os sistemas ERP permitem centralizar informações de diferentes departamentos, automatizar lançamentos contábeis e gerar relatórios em tempo real. Com isso, os custos são apurados de forma mais precisa e com menor risco de erros manuais. De acordo com Padoveze (2020), a integração dos dados é um dos principais fatores que aumentam a confiabilidade das análises gerenciais. Já as ferramentas de Business Intelligence possibilitam a construção de dashboards, gráficos e análises comparativas, facilitando a visualização dos dados e a identificação de tendências. Com o apoio dessas tecnologias, é possível cruzar informações de custo com

indicadores de produção, vendas e logística, obtendo uma visão sistêmica do negócio.

Além disso, recursos de Inteligência Artificial e Machine Learning já estão sendo utilizados em grandes indústrias para prever comportamentos de custos, simular cenários e antecipar impactos financeiros de decisões estratégicas. Essa automação da análise contribui para decisões mais rápidas e com maior embasamento técnico.

2.4.4 Desafios enfrentados pelas indústrias na gestão de custos

Apesar dos benefícios evidentes, muitas indústrias enfrentam dificuldades na implementação de um sistema eficaz de análise de custos. Entre os principais desafios destacam-se: Dificuldade na coleta e integração de dados, muitas empresas ainda operam com sistemas fragmentados e dados imprecisos, o que compromete a confiabilidade das análises. Resistência cultural à mudança, a implementação de novas práticas contábeis exige treinamento e mudança de mentalidade por parte das equipes. Complexidade dos métodos de custeio, métodos como o ABC exigem detalhamento de processos, identificação de direcionadores e grande volume de dados. Falta de mão de obra qualificada, a ausência de profissionais capacitados em contabilidade gerencial e análise de dados pode limitar a eficácia da gestão de custos.

Segundo Leone (2017), o sucesso na gestão de custos depende não apenas de métodos adequados, mas também do comprometimento da alta gestão, da cultura organizacional e da capacidade da empresa de lidar com dados e transformá-los em conhecimento estratégico.

2.4.5 Recomendações práticas para aplicação da análise de custos

Com base nas melhores práticas observadas no meio industrial e nos estudos acadêmicos, algumas recomendações podem ser feitas para que as empresas aprimorem sua análise de custos, escolha adequada do método de custeio: Avaliar qual metodologia (absorção, variável, ABC) é mais compatível com a estrutura, porte e necessidades da empresa. Integração de sistemas, investir em ferramentas tecnológicas que centralizem e automatizem os dados contábeis e operacionais.

Capacitação da equipe, promover treinamentos contínuos em contabilidade gerencial, finanças e análise de dados. Monitoramento contínuo de indicadores, estabelecer KPIs relacionados aos custos e acompanhar sua evolução periodicamente. Adoção de cultura analítica, estimular a cultura organizacional baseada em dados e resultados, com foco em melhoria contínua e eficiência.

Bruni e Famá (2019) reforçam que a gestão de custos não deve ser vista como uma obrigação contábil, mas como uma ferramenta estratégica capaz de gerar vantagem competitiva sustentável. A aplicação disciplinada e inteligente dessa prática pode transformar a forma como a empresa se posiciona no mercado e se adapta às mudanças do ambiente econômico.

2.5 Contribuição da contabilidade de custo para a eficiência e lucratividade

Em mercados cada vez mais acirrados, as organizações buscam constantemente meios de se destacarem por meio da eficiência, da inovação e da rentabilidade. Nesse cenário, a contabilidade de custos desempenha um papel essencial, oferecendo uma base sólida de informações para a formulação de estratégias que agreguem valor ao negócio. Segundo Martins (2018), a contabilidade de custos permite às empresas conhecerem profundamente seus processos e produtos, o que possibilita identificar quais são verdadeiramente lucrativos e quais apenas consomem recursos. Com essa informação, torna-se possível realizar ajustes operacionais, reposicionar produtos e redefinir o foco comercial da empresa.

Empresas que utilizam a contabilidade de custos como ferramenta de gestão, e não apenas de controle contábil, conseguem antecipar tendências, responder com agilidade a mudanças no mercado e adaptar sua estrutura de custos às demandas externas ganhando, assim, uma vantagem competitiva relevante. Lucratividade não depende apenas de aumentar as vendas, mas também de controlar os custos de forma inteligente. Uma empresa que conhece sua estrutura de custos pode adotar estratégias mais assertivas de precificação, eliminação de produtos não rentáveis, negociação com fornecedores e aumento da margem de contribuição. Segundo Padoveze (2020), a contabilidade de custos contribui para a melhoria da lucratividade ao permitir que os gestores conheçam os custos unitários de seus

produtos, acompanhem a rentabilidade por cliente ou canal de venda e façam simulações de diferentes cenários econômicos.

Empresas que mantêm um sistema contínuo de análise de custos conseguem tomar decisões com mais segurança, alocando seus recursos onde há maior retorno financeiro, evitando investimentos mal direcionados e minimizando riscos. A eficiência operacional é alcançada quando uma empresa consegue produzir mais (ou melhor) utilizando menos recursos. A contabilidade de custos, ao detalhar e classificar os diferentes tipos de gastos, permite que os gestores identifiquem pontos de desperdício, ineficiências e gargalos no processo produtivo. De acordo com Crepaldi (2021), o monitoramento dos custos operacionais auxilia na racionalização do uso de insumos, energia, mão de obra e tempo de produção. Com base nessas informações, é possível implantar ações de melhoria contínua, como o redesenho de processos, investimento em automação e mudanças no layout industrial.

Além disso, a análise comparativa entre o custo real e o custo padrão revela desvios de eficiência e sinaliza a necessidade de correções. Isso torna o processo produtivo mais enxuto, reduzindo perdas e elevando a produtividade geral da empresa.

Para que a contabilidade de custos seja eficaz, ela precisa estar alinhada ao planejamento estratégico da empresa. Isso significa que os custos não devem ser analisados isoladamente, mas sim como parte de uma estratégia de longo prazo voltada à competitividade, inovação e sustentabilidade. Como apontam Bruni e Famá (2019), o alinhamento entre a gestão de custos e a estratégia organizacional permite que os custos sejam tratados como um elemento a ser gerenciado estrategicamente, e não apenas como uma variável a ser reduzida. Isso envolve, por exemplo:

- Priorizar investimentos em áreas mais lucrativas;
- Analisar a viabilidade econômica de novos produtos;
- Redesenhar a cadeia de valor com base nos custos mais críticos;
- Integrar a análise de custos aos objetivos de mercado e à proposta de valor da empresa.

Com esse alinhamento, a contabilidade de custos deixa de ser um simples instrumento contábil para se tornar um recurso estratégico de gestão, orientando

decisões que impactam diretamente o desempenho financeiro e operacional do negócio.

Com isso, a análise de custos se consolida como um dos pilares fundamentais para a gestão industrial contemporânea, não apenas por fornecer informações detalhadas sobre a composição dos produtos, mas também por permitir decisões mais assertivas em ambientes de alta competitividade. Ao longo desta fundamentação teórica, foi possível observar que os diferentes métodos de custeio – por absorção, variável e baseado em atividades (ABC) – oferecem alternativas diversas para que as organizações escolham o modelo mais compatível com sua estrutura, seu setor de atuação e seus objetivos estratégicos.

A contabilidade de custos, quando utilizada de forma gerencial e integrada ao planejamento organizacional, transcende sua função contábil tradicional e passa a atuar como uma ferramenta de gestão, contribuindo para a eficiência operacional, a redução de desperdícios, a precificação estratégica e, consequentemente, o aumento da lucratividade. Os estudos de caso apresentados demonstram que empresas que investem em sistemas de custeio bem estruturados, aliados a tecnologias como ERP e BI, conseguem obter maior controle sobre seus processos, ampliar a transparência das informações e aumentar sua capacidade de resposta frente às oscilações do mercado.

Além disso, ficou evidente que a análise contínua e detalhada dos custos permite à gestão industrial identificar falhas, reavaliar processos e redirecionar recursos de maneira mais eficiente. Em um contexto onde margens estão cada vez mais pressionadas, o conhecimento aprofundado dos custos torna-se um diferencial competitivo essencial para a sustentabilidade das organizações. Portanto, a análise de custos deve ser encarada não apenas como uma exigência fiscal ou contábil, mas como um instrumento estratégico indispensável para o sucesso industrial. A adoção de práticas modernas de controle e análise de custos, bem como o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada por dados e desempenho, são passos fundamentais para a construção de empresas mais eficientes, lucrativas e preparadas para os desafios do mercado atual.

3 METODOLOGIA

3.1 Natureza e tipo de pesquisa

Para o desenvolvimento dessa pesquisa, utilizou-se uma abordagem de compreensão qualitativa, que permite compreender a relação entre a teoria e a prática na gestão de custos, considerando não apenas dados numéricos, mas também as percepções e estratégias adotadas pelas empresas. Seguindo a abordagem apresentada por Vergara (2009), classifica-se em dois aspectos: quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, este estudo é descritivo e aplicado, pois busca identificar e compreender as características dos métodos de custeio aplicados nas organizações analisadas e por apresentar uma visão prática de como se aplica esses métodos como tomada de decisão. Quanto aos meios, é bibliográfica, documental e baseado em um estudo de caso secundário, apoiando em fontes teóricas reconhecidas e em documentos oficiais da empresa que aplica esses tipos de práticas contábeis.

Essa combinação metodológica visa a teoria da realidade, analisando como a contabilidade de custos, serve para a gestão, controle e a eficiência produtiva e sempre em conformidade com as normas.

3.2 Estudo bibliográfico

Nesta fase, realizou-se uma ampla revisão da literatura sobre contabilidade de custos, gestão industrial e métodos de custeio, com base em autores consagrados como Martins (2018), Leone (2017), Padoveze (2020), Bruni e Famá (2019) e Crepaldi (2021). Foram consultadas obras acadêmicas, artigos científicos, dissertações e publicações especializadas, disponíveis em bases de dados como Scielo, Google Acadêmico e bibliotecas universitárias. Essa etapa teve como objetivo construir o embasamento teórico necessário para compreender os conceitos fundamentais de custeio, os tipos de métodos existentes, suas aplicações na gestão industrial contemporânea e como essa ferramenta estratégica pode ajudar no controle financeiro das organizações.

3.3 Estudo de caso

Com base na literatura e nas normas contábeis, foram analisadas duas organizações brasileiras que aplicam práticas reconhecidas de gestão de custos: Natura &Co Holding S.A. e Embraer S.A.

A análise da Natura &Co baseou-se em seu Relatório Financeiro Oficial (ITR), referente ao período encerrado em 31 de março de 2025, que apresenta as demonstrações de resultados e os saldos de estoques. Esses dados evidenciam a aplicação prática do custeio por absorção, conforme as orientações do CPC 16, estoques, uma vez que demonstram o Custo dos Produtos Vendidos (CPV) e a variação entre estoques iniciais e finais, elementos essenciais desse método.

A Embraer S.A., por sua vez, foi estudada a partir do trabalho acadêmico de Giacometti (2007), intitulado “Análise do Earned Value como Ferramenta de Controle em Programas Aeronáuticos”. O autor identificou que a empresa utiliza o custeio por absorção para fins societários e fiscais, complementado pelo custeio baseado em atividades (ABC) para acompanhamento gerencial e controle de desempenho em projetos industriais.

Essas análises foram escolhidas por representarem setores distintos da indústria brasileira, o cosmético e o aeronáutico, e por demonstrarem como o mesmo método contábil pode atender a diferentes necessidades de gestão e controle operacional.

3.4 Análise documental

A pesquisa utilizou dados secundários, obtidos por meio da análise de documentos oficiais e acadêmicos. Foram considerados:

- O Relatório Financeiro Trimestral (ITR) da Natura &Co Holding S.A. (2025), documento público disponível na CVM;
- O estudo de caso de Giacometti (2007) sobre a Embraer S.A.;
- E o CPC 16 (R1) – Estoques, que estabelece as normas para o custeio por absorção e mensuração de estoques.

A seleção dessas fontes seguiu critérios de relevância, autenticidade, atualidade e confiabilidade, garantindo que as informações analisadas refletissem a realidade das práticas contábeis e industriais brasileiras.

3.5 Procedimentos de análise dos dados

Os dados foram analisados de forma qualitativa e interpretativa, relacionando as práticas observadas nas empresas com os conceitos teóricos da contabilidade de custos. A análise buscou compreender como o custeio por absorção, conforme o CPC 16, é aplicado nas organizações e de que maneira esse método contribui para a eficiência produtiva, a formação de preços e a lucratividade.

O processo analítico consistiu na interpretação das informações documentais e na correlação com a literatura contábil e gerencial, evidenciando o papel da análise de custos como suporte para a tomada de decisão e o controle operacional no contexto industrial.

3.6 Limitações da pesquisa

Por tratar-se de uma pesquisa de caráter bibliográfico e baseada em estudos de caso secundários, este trabalho apresenta limitações quanto ao acesso a dados internos das empresas analisadas. As informações foram obtidas exclusivamente a partir de fontes públicas, o que pode restringir a profundidade de algumas análises.

Entretanto, essas limitações não comprometem os resultados do estudo, uma vez que o objetivo principal é demonstrar, de forma conceitual e prática, como a análise de custos se configura como uma ferramenta estratégica na gestão industrial moderna.

3.7 Apresentação e discussão das hipóteses da pesquisa

As hipóteses deste estudo foram elaboradas com base no referencial teórico apresentado no Capítulo 2, que abordou os principais conceitos da contabilidade de custos, os métodos de custeio e sua importância na gestão industrial. O embasamento teórico sustentou a ideia de que uma análise adequada dos custos é fundamental para a tomada de decisão, o controle da produção e a lucratividade das empresas.

A primeira hipótese considerava que o método de custeio por absorção é amplamente utilizado pelas indústrias brasileiras, não apenas por sua utilidade gerencial, mas também por ser obrigatório segundo as normas contábeis e fiscais vigentes, em especial o CPC 16, Estoques, que determina que todos os custos de produção diretos e indiretos devem ser incorporados ao valor do produto.

Essa hipótese foi confirmada pela análise dos documentos da Natura &Co Holding S.A. (2025) e pelo estudo de caso da Embraer S.A. (Giacometti, 2007), nos quais se constatou a adoção do custeio por absorção como base principal de apuração de custos.

A segunda hipótese propunha que a análise de custos, além de cumprir exigências legais, pode ser utilizada como ferramenta estratégica de gestão, contribuindo para a eficiência operacional e a melhoria dos resultados empresariais. Os resultados observados também confirmaram essa hipótese, uma vez que ambas as empresas analisadas demonstraram utilizar os dados de custos não apenas para fins contábeis, mas também como suporte à tomada de decisões gerenciais, planejamento de produção e controle de desempenho.

Na Natura, os relatórios contábeis evidenciam o uso sistemático de informações de custos para mensurar o Custo dos Produtos Vendidos (CPV) e acompanhar a variação de estoques, o que permite à empresa avaliar sua eficiência produtiva e a rentabilidade das operações.

Na Embraer, o estudo de Giacometti (2007) mostrou que, além do custeio por absorção, a empresa faz uso de ferramentas complementares, como o Activity-Based Costing (ABC) para aprimorar o controle de custos e o desempenho de seus projetos industriais.

Por fim, a terceira hipótese previa que o uso de métodos estruturados de análise de custos favorece o planejamento estratégico e a sustentabilidade financeira das indústrias. Essa hipótese também foi confirmada, uma vez que os dois casos analisados demonstram que o controle adequado dos custos de produção é um fator essencial para garantir competitividade, reduzir desperdícios e otimizar recursos. Dessa forma, pode-se afirmar que os resultados obtidos estão em plena conformidade com o referencial teórico, validando as hipóteses levantadas e demonstrando que a análise de custos é um elemento indispensável da gestão industrial moderna, tanto sob o ponto de vista legal quanto gerencial.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados teve como objetivo compreender como a aplicação dos métodos de custeio, especialmente o custeio por absorção, contribui para a gestão de custos, a eficiência operacional e a lucratividade das indústrias. A partir dos documentos e estudos analisados, o Relatório Financeiro da Natura &Co Holding S.A. (2025) e o estudo de caso de Giacometti (2007) sobre a Embraer S.A., foi possível identificar que, embora atuem em setores distintos, ambas as empresas utilizam práticas de custeio que seguem princípios semelhantes de controle, planejamento e apuração de resultados.

4.1 Síntese Geral das Análises de Resultados

A análise integrada dos resultados permitiu identificar como a aplicação adequada dos métodos de custeio influencia diretamente a eficiência, o controle gerencial e a competitividade industrial. Observou-se que tanto a Natura quanto a Embraer utilizam o custeio por absorção com elevada consistência, garantindo conformidade com o CPC 16 e assegurando precisão na mensuração dos estoques e no cálculo do Custo dos Produtos Vendidos (CPV). Além de atender às exigências legais, ambas as empresas demonstraram utilizar as informações de custos como suporte à gestão estratégica: a Natura prioriza o monitoramento contínuo de custos de produção e desempenho operacional, enquanto a Embraer complementa o método tradicional com o ABC, ampliando a precisão da análise e o controle de atividades em ambientes produtivos mais complexos.

A comparação entre as duas organizações evidencia que, embora atuem em setores distintos, ambas reconhecem a importância de sistemas de custeio estruturados para orientar decisões, otimizar recursos e fortalecer a transparência contábil. Assim, as análises confirmam que a integração entre métodos de custeio e gestão estratégica é um fator decisivo para a sustentabilidade, lucratividade e competitividade das empresas na indústria moderna.

4.2 Apresentação comparativa do objeto de estudo

A presente pesquisa teve como objeto de estudo duas organizações brasileiras de grande relevância econômica e tecnológica: Natura &Co Holding S.A. e Embraer S.A.. Ambas foram escolhidas por apresentarem estruturas consolidadas de gestão de custos e elevado grau de transparência contábil, o que permite observar, na prática, a aplicação dos princípios e métodos estudados no referencial teórico. A Natura, pertencente ao setor de cosméticos e higiene pessoal, representa uma indústria de produção contínua, com foco na mensuração contábil e na eficiência produtiva, evidenciada por meio das informações apresentadas em suas demonstrações financeiras trimestrais (ITR, 2025). Já a Embraer, atuante na indústria aeronáutica, caracteriza-se por um ambiente de alta complexidade técnica e de gestão de projetos, conforme apresentado no estudo de caso de Giacometti (2007). Ambas as empresas utilizam o método de custeio por absorção, conforme exigido pelo CPC 16 (R1) – Estoques, que determina que todos os custos diretos e indiretos de produção sejam incorporados ao valor do produto. No entanto, cada uma o faz de maneira adaptada à sua realidade operacional: Na Natura, o custeio por absorção cumpre um papel essencialmente contábil e normativo, assegurando fidedignidade e transparência nas demonstrações financeiras. Na Embraer, o mesmo método serve como base para o controle gerencial, sendo complementado por sistemas como o ABC (Activity-Based Costing) que amplia a análise de desempenho e o planejamento estratégico.

Essa comparação evidencia que, embora ambas as empresas estejam submetidas às mesmas exigências legais, suas estratégias de gestão de custos diferem conforme o porte, a estrutura e o grau de complexidade operacional. Enquanto a Natura utiliza o custeio por absorção para garantir conformidade e consistência informacional, a Embraer o aplica como ferramenta integrada de controle, planejamento e avaliação de resultados. Dessa forma, o estudo conjunto desses dois casos reforça que o método de custeio por absorção, além de obrigatório por lei, possui aplicabilidade flexível, podendo atender tanto às demandas contábeis quanto às necessidades estratégicas de gestão, dependendo do contexto organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a contribuição da análise de custos na gestão industrial, com ênfase na aplicação do método de custeio por absorção em empresas de diferentes segmentos produtivos. A partir da análise documental e teórica, foi possível compreender como a adoção adequada desse método impacta diretamente na eficiência operacional, na transparência contábil e na credibilidade das informações financeiras.

Os resultados obtidos confirmaram as hipóteses levantadas e demonstraram que tanto a Natura &Co Holding S.A. quanto a Embraer S.A. aplicam o custeio por absorção de forma consistente e estruturada, atendendo às exigências do CPC 16. Essa prática garante conformidade legal, precisão na mensuração dos estoques e maior visibilidade perante investidores, acionistas e órgãos reguladores.

Além do cumprimento normativo, observou-se que as empresas utilizam o sistema de custeio como instrumento de gestão estratégica, indo além da simples apuração contábil. A Natura aplica o método para monitorar seus custos de produção e margens operacionais, enquanto a Embraer o integra a ferramentas gerenciais como o Activity-Based Costing (ABC) que amplia a capacidade de análise e controle de desempenho. Essas práticas evidenciam que o método de custeio por absorção, quando corretamente implementado, proporciona uma estrutura de controle eficiente, confiável e adaptável às necessidades de cada organização. Também demonstra que empresas com gestão de custos bem estruturada tendem a apresentar maior qualidade nas informações financeiras, melhor desempenho produtivo e maior confiança por parte do mercado e do fisco.

O estudo apresentou algumas limitações que merecem destaque. A principal dificuldade esteve relacionada ao acesso a documentos detalhados da Embraer, já que as informações disponíveis ao público são restritas e limitadas a estudos secundários, como o trabalho de Giacometti (2007). Isso reduziu a profundidade da análise direta dos dados operacionais da empresa. Em contrapartida, os documentos da Natura foram mais acessíveis, porém exigiram um processo aprofundado de interpretação e desmembramento das informações contábeis presentes em seu relatório financeiro para identificar claramente a aplicação do custeio por absorção. Essas limitações, no entanto, não comprometeram a validade

dos resultados, mas indicam a necessidade de pesquisas futuras com acesso ampliado a dados internos.

O estudo reforça recomendações presentes no referencial teórico, destacando que empresas devem aprimorar sua gestão de custos por meio da escolha do método mais adequado de custeio, da integração de sistemas tecnológicos como ERP e BI, da capacitação contínua das equipes envolvidas, do monitoramento de indicadores relacionados aos custos e da adoção de uma cultura analítica voltada à melhoria contínua. Essas sugestões podem orientar futuras pesquisas ou aplicações práticas da contabilidade de custos em diferentes setores industriais.

A principal contribuição deste trabalho está em reforçar a visão da nova contabilidade, que não atua apenas como ferramenta de registro financeiro, mas como suporte estratégico para a operação da empresa. O estudo evidencia que a contabilidade de custos, quando integrada à gestão, permite decisões mais assertivas, maior controle operacional e visão ampliada da cadeia produtiva. Ao destacar como Natura e Embraer aplicam diferentes combinações de métodos de custeio para fortalecer suas operações, o trabalho contribui para que profissionais, estudantes e gestores passem a enxergar a contabilidade não apenas como atendimento a normas, mas como instrumento essencial para a eficiência, competitividade e sustentabilidade das organizações.

Conclui-se, portanto, que a análise de custos e o custeio por absorção são elementos essenciais para a sustentabilidade e competitividade industrial, funcionando tanto como obrigação contábil quanto como ferramenta estratégica. O estudo reforça que compreender, aplicar e monitorar adequadamente os métodos de custeio é um diferencial decisivo para as empresas que buscam eficiência, transparência e crescimento sustentável no cenário econômico atual.

REFERÊNCIAS

- BAIMAN, S. Agency research in managerial accounting: A survey. **Journal of Accounting Literature**. 1990.
- BRUNI, A. L., & FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços:** com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- CPC - COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **CPC 16 (R1) – Estoques.** Brasília: Conselho Federal de Contabilidade (CFC), 2011.
- CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial:** Teoria e Prática. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- DAVENPORT, T. H. Putting the enterprise into the enterprise system. **Harvard Business Review**. 1998.
- DRURY, C. **Management and Cost Accounting.** Cengage Learning. 2013.
- GIACOMETTI, R. A. **Análise do Earned Value como ferramenta de controle em programas aeronáuticos.** Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia Aeronáutica e Mecânica) – Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), São José dos Campos, 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- HORNGREN, C. T. **Cost accounting: A Managerial Emphasis.** Prentice Hall. 2000.
- KAPLAN, R. S.; ATKINSON, A. A. **Advanced management accounting.** Prentice Hall. 1998.
- KAPLAN, R. S.; COOPER, R. Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. **Harvard Business Press.** 1998.
- KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custo e desempenho:** medindo a produtividade e a rentabilidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
- LEONE, G. S. G. **Contabilidade de Custos: Planejamento, Controle e Tomada de Decisão.** 2017.
- LEONE, G. S. G. M. **Contabilidade gerencial:** enfoque em empresas brasileiras. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. Prentice Hall. 1994.

NATURA & CO HOLDING S.A. **Informações trimestrais** – ITR em 31 de março de 2025. São Paulo: Natura &Co, 2025.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press. 1985.