



CENTRO UNIVERSITÁRIO FAEMA – UNIFAEMA

LETICIA FERREIRA DE SOUZA

**GESTÃO DE CUSTOS E EFICIÊNCIA OPERACIONAL: APLICAÇÃO DE  
INDICADORES DE DESEMPENHO**

ARIQUEMES - RO  
2025

**LETICIA FERREIRA DE SOUZA**

**GESTÃO DE CUSTOS E EFICIÊNCIA OPERACIONAL: APLICAÇÃO DE  
INDICADORES DE DESEMPENHO.**

Artigo científico apresentado ao Centro Universitário FAEMA (UNIFAEMA), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharela em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Me. Thyago Vinícius Marques Oliveira.

**ARIQUEMES - RO  
2025**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Centro Universitário Faema - UNIFAEMA

Gerada mediante informações fornecidas pelo(a) Autor(a)

---

S719g SOUZA, Leticia Ferreira de

Gestão de custos e eficiência operacional: aplicação de indicadores  
de desempenho/ Leticia Ferreira de Souza – Ariquemes/ RO, 2025.

24 f. il.

Orientador(a): Prof. Me. Thyago Vinícius Marques de Oliveira

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis)  
– Centro Universitário Faema - UNIFAEMA

1.Gestão de custos. 2.Indicadores de desempenho. 3.Eficiência operacional.  
4.Contabilidade gerencial. 5.Tomada de decisão. I. Oliveira, Thyago Vinícius  
Marques de. II. Título.

CDD 657

---

Bibliotecário(a)Isabelle da Silva Souza

CRB 11/1148

## **LETICIA FERREIRA DE SOUZA**

### **GESTÃO DE CUSTOS E EFICIÊNCIA OPERACIONAL: APLICAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO**

Artigo científico apresentado ao Centro Universitário FAEMA (UNIFAEMA), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharela em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Me. Thyago Vinícius Marques Oliveira.

#### **BANCA EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente

 THYAGO VINICIUS MARQUES OLIVEIRA  
Data: 10/12/2025 22:05:51-0300  
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

---

Prof. Me. Thyago Vinícius Marques Oliveira - (orientador)  
Centro Universitário FAEMA – UNIFAEMA

RONALDO RODRIGUES  
FERREIRA:61212954220

Assinado digitalmente por RONALDO RODRIGUES FERREIRA:61212954220  
ND-Cibr, CN-CIP-Brasil, OU=AC DIGITAL MULTIFLPA G1, OU=29056741000176, OU=Presencial,  
OU=Assinatura, CN=RONALDO RODRIGUES FERREIRA:61212954220  
Razão: Eu concordo com os termos definidos por minha assinatura neste documento  
Localização: Arquimedes  
Data: 10/12/2025 17:30:23-0300  
Foxit PDF Reader Versão: 2025.2.0

---

Prof. Me. Ronaldo Rodrigues - (examinador)  
Centro Universitário FAEMA – UNIFAEMA

Documento assinado digitalmente  
 GABRIELLA BURATTI DE OLIVEIRA  
Data: 09/12/2025 17:30:23-0300  
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

---

Profa. Esp. Gabriela Buratti - (examinadora)  
Centro Universitário FAEMA – UNIFAEMA

*Dedico este trabalho aos meus pais,  
familiares e amigos, que me apoiaram  
e incentivaram a seguir em frente com  
meus objetivos.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por ter me sustentado e dado força até aqui, pois o processo foi longo.

Aos meus pais por me apoiarem diretamente e indiretamente nos meus estudos.

Agradeço ao meu orientador Prof. Thyago pelo apoio desde sempre, pelos conselhos e a parceria, um professor extraordinário.

Enfim, a todos aqueles que contribuíram diretamente ou indiretamente para a realização deste objetivo.

*“A persistência é o caminho do êxito”. (Charles Chaplin).*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>100</b>
<b>2 CONTABILIDADE GERENCIAL E EFICIÊNCIA OPERACIONAL: UMA REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>11</b>
2.1 FUNDAMENTOS DA CONTABILIDADE DE CUSTOS .....	133
2.2 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE DE CUSTOS .....	133
2.3 DIFERENÇA ENTRE CUSTOS E DESPESAS .....	144
2.4 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS: DIREITO, INDIRETO, FIXOS E VARIÁVEIS....	144
2.5 MÉTODOS DE CUSTEIO APLICADOS (ABSORÇÃO, VARIÁVEL, ABC, UEP, RWK) .....	155
2.6 PAPEL DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA TOMADA DE DECISÃO .....	155
2.7 INDICADORES DE DESEMPENHO APLICADOS À GESTÃO DE CUSTOS.....	166
<b>2.7.1 Indicadores Operacionais de Custos e Eficiência.....</b>	<b>166</b>
2.7.1.1 Custo Unitário.....	166
2.7.1.2 Margem de Contribuição .....	167
2.7.1.3 Ponto de Equilíbrio .....	167
2.7.1.4 Produção por Colaborador .....	167
<b>2.7.2 Indicadores Financeiros Aplicados à Gestão Gerencial .....</b>	<b>188</b>
2.7.2.1 ROI – Retorno Sobre Investimento.....	188
2.7.2.2 ROIC – Retorno Sobre o Capital Investido .....	188
2.8 EFICIÊNCIA OPERACIONAL E USO ESTRATÉGICO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS .....	199
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>20</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>21</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>22</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>24</b>
<b>ANEXO A – DECLARAÇÃO DE APROVAÇÃO DE PLÁGIO.....</b>	<b>26</b>

## **GESTÃO DE CUSTOS E EFICIÊNCIA OPERACIONAL: APLICAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO**

***COST MANAGEMENT AND OPERATIONAL EFFICIENCY: APPLICATION OF PERFORMANCE INDICATORS***

**Leticia Ferreira de Souza<sup>1</sup>**  
**Thyago Vinícius Marques de Oliveira<sup>2</sup>**

### **RESUMO**

Este artigo analisou a gestão de custos como instrumento estratégico para a promoção da eficiência operacional, com ênfase na aplicação de indicadores de desempenho vinculados à análise das demonstrações contábeis. A pesquisa caracterizou-se como qualitativa, com abordagem exploratória e fundamentação bibliográfica, ancorada em autores como Martins, Padoveze, Parisi, entre outros. Inicialmente, discutiu-se a origem e a evolução da contabilidade de custos, a distinção entre custos e despesas, bem como os principais métodos de custeio utilizados pelas organizações. Em seguida, foram examinados indicadores operacionais e financeiros, como custo unitário, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, ROI, ROIC, produtividade e lucratividade, evidenciando sua aplicação na avaliação de desempenho. Constatou-se que a integração entre dados contábeis (BP e DR) e indicadores gerenciais potencializou a capacidade decisória, otimizou recursos e contribuiu para a sustentabilidade financeira das empresas. Concluiu-se que o uso eficiente desses instrumentos favoreceu o controle, a competitividade e a melhoria contínua, sendo relevante para empresas de diferentes portes e setores.

**Palavras-chave:** gestão de custos; indicadores de desempenho; eficiência operacional. contabilidade gerencial; tomada de decisão.

### **ABSTRACT**

This article analyzed cost management as a strategic instrument for promoting operational efficiency, with emphasis on the application of performance indicators related to the analysis of financial statements. The research was qualitative, with an exploratory approach and bibliographic foundation, based on authors such as Martins, Padoveze, and Parisi, among others. Initially, the origin and evolution of cost accounting, the distinction between costs and expenses, and the main costing methods used by organizations were discussed. Operational and financial indicators such as unit cost, contribution margin, break-even point, ROI, ROIC, productivity, and profitability were then examined, highlighting their role in performance evaluation. It was found that the integration of accounting data (Balance Sheet and Income Statement) with managerial indicators enhanced decision-making capacity, optimized resources, and contributed to the financial sustainability of companies. It was concluded that the efficient use of these tools favored control, competitiveness, and continuous improvement, being relevant for companies of different sizes and sectors.

**keywords:** cost management; performance indicators; operational efficiency; managerial accounting; decision-making.

<sup>1</sup>Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário FAEMA – UNIFAEMA.

<sup>2</sup>Contador, atuante como Perito Contábil, Professor universitário e Funcionário Público.

## 1 INTRODUÇÃO

Os primeiros indícios de contabilidade estão em meados de 8000 a 3000 a.C., onde os métodos de controle eram primitivos, com escritas em pedras e fichas rudimentares de barro. Nos anos 2100 e 200 a.C., os métodos de mensuração já haviam sido aperfeiçoados, onde, por exemplo, o Império Romano e os Babilônicos já registravam suas transações de troca nos papéis. E em 1494 foi formalizado oficialmente o método de partida dobrada por Fra Luca Pacioli em sua obra *La Summa de Arithmetica* (POMPERMAYER; LIMA, 2010).

Após a Segunda Guerra Mundial foi criada a filosofia enxuta, que tinha como objetivo principal atender à demanda de maneira rápida e eficiente. A eficiência consistia em eliminar todos os desperdícios no processo de produção, minimizando o uso de recursos desnecessários para produzir. No período e após a guerra, a matéria-prima e mão de obra exacerbaram os preços; como havia escassez, a população perdeu o seu poder de compra. Contudo, a nova filosofia da contabilidade de custos seria o método mais eficaz (FERNANDES, 2016).

A contabilidade de custos surgiu como uma necessidade das empresas para mensurar e controlar os gastos produtivos, sendo impulsionada especialmente durante a Revolução Industrial, quando a complexidade dos processos produtivos envolveu um acompanhamento mais detalhado dos custos de produção. No entanto, suas passagens ocorreram durante a Segunda Guerra Mundial, quando governos e indústrias passaram a utilizar técnicas mais refinadas para melhorar recursos e aumentar a eficiência operacional (MARTINS, 2021).

A presente pesquisa se refere à gestão de custos e eficiência operacional com ênfase na aplicação de indicadores de desempenho nas entidades, direcionando às empresas de grande porte como as do lucro real. Gestão de custos é o feito de acompanhar e planejar as despesas fixas e variáveis de uma entidade e eficiência operacional é o ato de estrategicamente melhorar diversos pontos negativos na empresa, ou seja, visa maximizar o desempenho interno. Vale enfatizar que as informações geradas no sistema de custos auxiliam nas análises gerenciais da empresa (CUNHA, 1999).

Segundo Maher, a contabilidade de custos tem como principal objetivo agregar valor às informações contábeis e facilitar a análise das mesmas aos usuários. Além disso, uma boa gestão de custos realiza constantemente uma coleta de dados a fim de emitir pareceres para auxiliar nas tomadas de decisões.

O tema abordado é de suma importância para os grupos empresariais de grande porte, pois estas devem realizar análises constantes referentes aos seus gastos e operações pela saúde da empresa, para que a mesma cresça constantemente e não venha sucumbir à falência pela não atenção ao tema abordado.

O trabalho tem seu foco na demonstração e aplicação do tema no dia a dia da empresa e tem sua metodologia com base teórica e em análise das pesquisas de campo realizadas, a fim de apontar na pesquisa a importância de uma boa gestão de custos, o modo de análise e aplicação do presente estudo.

A principal problemática do tema dá-se pela má utilização da gestão de custos, pois o não conhecimento ou má aplicação da mesma causa, consequentemente, a falência de inúmeras empresas. Desse modo, o principal objetivo do trabalho é apontar no decorrer da pesquisa os conceitos e a importância de uma boa gestão de custos para as entidades. Além disso, o trabalho aponta o seguinte questionamento: Como a boa gestão de custos influencia na saúde e no desempenho positivo de uma empresa?

A delimitação deste estudo concentra-se na análise dos fundamentos da contabilidade de custos e na aplicação de indicadores de desempenho extraídos das demonstrações contábeis, com destaque para o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração do Resultado (DR). Esses instrumentos serão abordados à luz de autores clássicos e contemporâneos da área contábil, visando demonstrar sua relevância prática para a avaliação da eficiência operacional.

Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa é demonstrar a relação entre gestão de custos, análise contábil e desempenho organizacional. Como objetivos específicos, pretende-se: apresentar os conceitos históricos e fundamentais da contabilidade de custos e gerencial; discutir os principais indicadores operacionais e financeiros utilizados para avaliar o desempenho empresarial; e ilustrar, com base em dados teóricos e exemplos práticos, como tais ferramentas contribuem para o planejamento estratégico e a sustentabilidade dos negócios.

## **2 CONTABILIDADE GERENCIAL E EFICIÊNCIA OPERACIONAL: UMA REVISÃO TEÓRICA**

A gestão de custos constitui um dos pilares da contabilidade gerencial e está diretamente relacionada à sustentabilidade financeira e ao desempenho estratégico das organizações. Ela se

refere ao conjunto de práticas voltadas ao controle, planejamento e análise dos custos operacionais, visando à maximização de resultados por meio do uso eficiente dos recursos disponíveis (MARTINS, 2021).

Segundo Horngren et al. (2014), a contabilidade de custos é essencial para auxiliar a administração na tomada de decisões, oferecendo informações relevantes sobre os gastos com produção, serviços, logística e estrutura administrativa. A escolha adequada do método de custeio — seja ele por absorção, variável, ABC (Activity-Based Costing) ou UEP (Unidade de Esforço de Produção) — influencia diretamente na precisão da análise dos custos e, consequentemente, nas estratégias de precificação e lucratividade.

A eficiência operacional, por sua vez, é definida como a capacidade de uma organização entregar valor com o menor desperdício possível de recursos. Para Chiavenato (2019), ser eficiente significa fazer corretamente aquilo que precisa ser feito, com o melhor aproveitamento possível dos insumos envolvidos nos processos organizacionais. Essa eficiência está diretamente relacionada à redução de custos, aumento da produtividade e melhoria dos indicadores de desempenho.

Nesse sentido, os indicadores de desempenho representam instrumentos de monitoramento contínuo da performance empresarial. Eles fornecem dados quantificáveis que auxiliam na avaliação dos resultados operacionais, financeiros e estratégicos. Para Parisi, Boff e Nascimento (2020), os indicadores devem estar alinhados aos objetivos da organização, de modo a fornecer suporte à gestão por resultados e à melhoria contínua dos processos.

Dentre os principais indicadores utilizados na gestão de custos, destacam-se: custo unitário, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, ROI (Retorno sobre Investimento), ROIC (Retorno sobre o Capital Investido) e produtividade por colaborador. Esses indicadores possibilitam não apenas o diagnóstico da situação financeira da empresa, mas também a projeção de cenários e o estabelecimento de metas realistas.

A integração entre a gestão de custos, a análise de indicadores e a eficiência operacional representa, portanto, uma tríade fundamental para o alcance da competitividade organizacional em mercados cada vez mais dinâmicos e exigentes.

Uma boa análise dos indicadores pode facilitar na resolução de problemas presentes e futuros, e nas prevenções incertas que possam ocorrer. Planejar e criar estratégias minimiza ou até previne, investimentos arriscados e gastos disfuncionais nas empresas que atuam nesses

ambientes expostos a risco econômicos e de produção no mercado em geral (GURJÃO; ALBUQUERQUE; CAMPOS, 2019).

É importante avaliar e incluir os custos intangíveis, pois, é fornecido as informações desde a criação do design até o descarte desse produto. Desse modo, todos os tipos de gastos são importantes até a efetivação ou não desse produto intangível. A avaliação se torna precisa e criteriosa no momento de reconhecer o ativo (VIZZOTTO; MOTTA; CAMARGO, 2019).

## 2.1 FUNDAMENTOS DA CONTABILIDADE DE CUSTOS

A contabilidade de custos constitui um dos pilares da contabilidade gerencial e desempenha papel estratégico no ambiente corporativo contemporâneo. Ao permitir a identificação, mensuração, classificação e análise dos custos relacionados às operações de uma organização, essa área da contabilidade fornece subsídios essenciais para a eficiência dos processos e para a tomada de decisões fundamentadas. Em um cenário de elevada competitividade e constante pressão por redução de gastos, compreender os fundamentos da contabilidade de custos é crucial para empresas que almejam sustentabilidade e desempenho superior (PADOVEZE, 2010).

Neste contexto, o domínio conceitual e técnico dos diferentes tipos de custos, suas classificações e métodos de apuração torna-se indispensável. A partir do aprofundamento desses fundamentos, é possível compreender como os custos impactam diretamente os resultados operacionais e como as organizações podem utilizar essas informações para definir estratégias mais eficazes de precificação, controle e alocação de recursos. Os tópicos a seguir apresentam, de forma sistematizada, a evolução histórica da contabilidade de custos, suas principais categorias e métodos, bem como sua integração com a contabilidade gerencial.

## 2.2 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE DE CUSTOS

A contabilidade de custos surgiu da necessidade de mensurar e controlar os gastos relacionados à produção de bens e serviços. Sua origem remonta à Revolução Industrial, quando a mecanização e o aumento do volume produtivo tornaram imprescindível o controle detalhado dos custos para garantir a viabilidade econômica das empresas. Inicialmente, os registros visavam apenas atender às exigências fiscais, mas, com o tempo, evoluíram para apoiar a gestão interna e a tomada de decisões estratégicas.

No século XX, especialmente após a Segunda Guerra Mundial, novos modelos de custeio foram desenvolvidos, considerando a crescente complexidade dos processos produtivos e a demanda por informações gerenciais mais precisas. A contabilidade de custos passou a se integrar à contabilidade gerencial, fornecendo suporte analítico ao planejamento, controle e avaliação de desempenho organizacional (MARTINS, 2021).

## 2.3 DIFERENÇA ENTRE CUSTOS E DESPESAS

Um ponto fundamental na gestão de custos é a distinção conceitual entre custos e despesas. Custos são todos os gastos relacionados diretamente à atividade-fim da organização, ou seja, à produção de bens ou à prestação de serviços. Já as despesas referem-se aos gastos necessários à manutenção da estrutura administrativa, comercial e operacional da empresa, mas que não se relacionam diretamente com a fabricação ou entrega de um produto (PADOVEZE, 2010).

Por exemplo, o salário do operador de máquina em uma indústria é considerado custo, enquanto o salário do gerente administrativo é uma despesa. Essa distinção é essencial para uma análise precisa da lucratividade e da eficiência operacional.

## 2.4 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS: DIREITO, INDIRETO, FIXOS E VARIÁVEIS

Os custos podem ser classificados de diferentes formas, de acordo com sua identificação e comportamento. Quanto à identificação, dividem-se em:

- Custos diretos: podem ser diretamente atribuídos a um produto, serviço ou centro de custo, como matéria-prima e mão de obra direta.
- Custos indiretos: são comuns a diversos produtos ou serviços, exigindo critérios de rateio, como energia elétrica e manutenção.

Quanto ao comportamento em relação ao volume de produção:

- Custos fixos: permanecem constantes, independentemente da quantidade produzida (ex: aluguel).
- Custos variáveis: variam proporcionalmente à produção (ex: consumo de matéria-prima).

A correta classificação permite uma melhor análise da margem de contribuição e da lucratividade por produto, além de contribuir para decisões de precificação e eliminação de desperdícios (HORNGREN; DATAR; RAJAN, 2014)

## 2.5 MÉTODOS DE CUSTEIO APLICADOS (ABSORÇÃO, VARIÁVEL, ABC, UEP, RWK)

A escolha do método de custeio influencia diretamente nos resultados contábeis e na tomada de decisão. Os principais métodos aplicados atualmente incluem:

- Custo por absorção: aloca todos os custos de produção (fixos e variáveis) aos produtos. É o método exigido pelas normas contábeis brasileiras para fins fiscais.
- Custo variável (ou direto): considera apenas os custos variáveis na apuração do custo do produto. Os custos fixos são tratados como despesas do período. Útil para análise de curto prazo e margem de contribuição.
- Custo ABC (*Activity-Based Costing*): distribui os custos com base nas atividades que consomem recursos. Permite uma alocação mais precisa, especialmente em ambientes complexos e com diversidade de produtos ou serviços.
- UEP (Unidade de Esforço de Produção): método nacional que padroniza o esforço necessário para produzir diferentes itens, sendo ideal para indústrias com produção contínua e produtos diversificados (MARION, 2020).
- RWK (*Resource-Workforce-Knowledge*): método contemporâneo que busca mensurar os custos a partir da alocação de recursos, força de trabalho e conhecimento. É útil em organizações com forte componente intelectual ou tecnológico, como consultorias, TI e serviços especializados (BRUNI; FAMÁ, 2011).

Cada método apresenta vantagens e limitações, e sua escolha depende da estrutura da empresa, do tipo de produto ou serviço e do objetivo gerencial da informação contábil.

## 2.6 PAPEL DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA TOMADA DE DECISÃO

A contabilidade gerencial utiliza as informações produzidas pela contabilidade de custos para apoiar o processo decisório nas organizações. Seu foco está voltado para o planejamento

estratégico, o controle operacional e a avaliação de desempenho. Ela fornece dados que permitem comparar alternativas de produção, definir o preço de venda, identificar gargalos, avaliar investimentos e implementar melhorias contínuas (PADOVEZE, 2010).

Além disso, é por meio da contabilidade gerencial que os indicadores de desempenho são construídos, permitindo à gestão avaliar a relação entre custos incorridos e resultados obtidos. Quando integradas à análise das demonstrações contábeis (BP e DR), essas informações oferecem uma visão estratégica e completa da saúde financeira da organização.

## 2.7 INDICADORES DE DESEMPENHO APLICADOS À GESTÃO DE CUSTOS

A gestão de custos eficiente exige o uso sistemático de indicadores de desempenho, que transformam dados operacionais e contábeis em informações gerenciais úteis para o planejamento e o controle organizacional. Segundo Ribeiro (2021), esses indicadores são fundamentais para avaliar a eficiência dos processos, mensurar resultados e direcionar a tomada de decisão em diferentes níveis da empresa. Ainda de acordo com o autor, a contabilidade gerencial contemporânea deve integrar análises operacionais e financeiras por meio de métricas que permitam interpretar o impacto econômico das decisões.

Esses indicadores podem ser classificados, para fins didáticos, em duas categorias: indicadores operacionais, vinculados diretamente à contabilidade de custos, e indicadores financeiros, tradicionalmente utilizados em análises mais amplas da contabilidade gerencial. Essa distinção permite avaliar tanto o desempenho produtivo quanto o retorno gerado pelos recursos aplicados, favorecendo uma análise integrada da performance organizacional (HORNGREN; DATAR; RAJAN, 2014).

### 2.7.1 Indicadores Operacionais de Custos e Eficiência

#### 2.7.1.1 Custo unitário

O custo unitário representa quanto a empresa gasta, em média, para produzir uma unidade de determinado produto ou serviço. É um indicador central para a precificação, análise de rentabilidade e gestão da eficiência operacional.

Fórmula: Custo unitário = Custo total / Quantidade produzida

Exemplo:

Uma empresa de cosméticos teve custo total de R\$ 120.000,00 para fabricar 8.000 frascos de shampoo. O custo unitário é de R\$ 15,00. Com base nesse dado, a empresa define seu preço mínimo e calcula sua margem de lucro.

#### 2.7.1.2 Margem de contribuição

A margem de contribuição indica quanto cada unidade vendida contribui para o pagamento dos custos fixos e para a geração de lucro. Ela permite decisões sobre mix de produtos, promoções e viabilidade de vendas.

Fórmula: Margem de contribuição = Preço de venda – Custos variáveis unitários

Exemplo:

Se o preço de venda de um produto é R\$ 100,00 e os custos variáveis são R\$ 60,00, a margem de contribuição é de R\$ 40,00 por unidade.

#### 2.7.1.3 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio é o volume mínimo de vendas necessário para que a empresa cubra seus custos totais, sem lucro ou prejuízo. É essencial para o planejamento financeiro.

Fórmula: Ponto de equilíbrio = Custos fixos / Margem de contribuição unitária

Exemplo:

Uma empresa com custos fixos mensais de R\$ 80.000,00 e margem de contribuição de R\$ 40,00 por produto, precisa vender 2.000 unidades para atingir o ponto de equilíbrio.

#### 2.7.1.4 Produtividade por colaborador

Esse indicador mede o quanto, em média, cada colaborador gera em termos de produção ou faturamento. É essencial para avaliar o uso do capital humano e identificar gargalos operacionais. (PARISI; BOFF; NASCIMENTO, 2020.)

Fórmula: Produtividade = Receita total / Número de colaboradores

Exemplo:

Uma indústria com 50 funcionários faturou R\$ 1.000.000,00 no mês. A produtividade média por colaborador é de R\$ 20.000,00.

## 2.7.2 Indicadores Financeiros Aplicados à Gestão Gerencial

Embora não façam parte da contabilidade de custos estritamente, ROI e ROIC são amplamente utilizados na contabilidade gerencial. Servem como ferramentas estratégicas de avaliação de investimentos e do desempenho operacional, complementando a análise dos custos com uma visão de retorno sobre os recursos alocados.

### 2.7.2.1 ROI – Retorno sobre o Investimento

O ROI (Return on Investment) avalia o retorno obtido em relação ao investimento realizado. É muito usado para analisar projetos, campanhas ou expansão de unidades.

Fórmula:  $\text{ROI} = (\text{Lucro líquido} / \text{Investimento total}) \times 100$

Exemplo:

Uma empresa investiu R\$ 200.000,00 em um novo sistema de gestão e obteve lucro adicional de R\$ 40.000,00 no período analisado. O ROI foi de 20%.

### 2.7.2.2 ROIC – Retorno sobre o Capital Investido

O ROIC (Return on Invested Capital) mede a rentabilidade gerada pelo capital operacional investido, desconsiderando recursos não diretamente ligados à operação. É útil para avaliar a eficiência da empresa em gerar retorno com os recursos efetivamente utilizados.

Fórmula:  $\text{ROIC} = \text{NOPAT} / \text{Capital investido}$

Exemplo:

Se o NOPAT (lucro operacional líquido após impostos) foi de R\$ 100.000,00 e o capital investido é de R\$ 600.000,00, o ROIC será de 16,7%.

## 2. 8 EFICIÊNCIA OPERACIONAL E USO ESTRATÉGICO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

A busca por eficiência operacional tornou-se uma prioridade para organizações que atuam em mercados cada vez mais competitivos e voláteis. Essa eficiência está relacionada à capacidade de utilizar os recursos disponíveis — financeiros, humanos, materiais e tecnológicos — de forma inteligente e produtiva, minimizando desperdícios e maximizando resultados. Segundo Chiavenato (2019), ser eficiente significa “fazer corretamente o que precisa ser feito”, com o melhor aproveitamento possível dos insumos envolvidos nos processos organizacionais.

No contexto da contabilidade gerencial, a eficiência operacional está diretamente conectada ao controle de custos, ao acompanhamento de indicadores e à análise sistemática das informações contábeis. Tais elementos permitem identificar gargalos, avaliar o desempenho dos processos e implementar melhorias contínuas. Como destacam Ribeiro (2021) e Bruni e Famá (2021), a eficiência deve ser monitorada não apenas pelo controle dos gastos, mas também pela análise dos resultados obtidos a partir da estrutura de custos empregada.

Nesse cenário, as demonstrações contábeis ganham relevância estratégica. O Balanço Patrimonial (BP), ao apresentar a estrutura patrimonial da empresa — incluindo ativos, passivos e patrimônio líquido — permite avaliar a capacidade de capitalização, endividamento e liquidez da organização. Já a Demonstração do Resultado (DR) evidencia o desempenho financeiro em determinado período, possibilitando a análise da lucratividade, margens operacionais e eficiência econômica.

A integração dessas demonstrações com os dados de custos e com os indicadores de desempenho discutidos anteriormente (como margem de contribuição, ponto de equilíbrio, ROI e produtividade) proporciona uma visão ampla e objetiva da performance organizacional. Essa visão é essencial para a tomada de decisões gerenciais fundamentadas, como expansão de capacidade produtiva, cortes orçamentários, precificação, terceirizações e realocação de investimentos.

Além dos custos tangíveis, a eficiência também está relacionada a elementos intangíveis, como inovação, capacitação de pessoal e gestão do conhecimento. Conforme observam Vizzotto, Motta e Camargo (2019), a mensuração de custos intangíveis — desde o desenvolvimento de um produto até seu descarte — permite reconhecer ativos e gastos muitas vezes negligenciados na contabilidade tradicional, o que contribui para avaliações mais precisas da rentabilidade e da sustentabilidade de longo prazo.

Portanto, a eficiência operacional deve ser compreendida como um resultado direto da gestão estratégica da informação contábil e gerencial, que utiliza dados estruturados para direcionar ações e alcançar vantagem competitiva. Empresas que integram adequadamente sua contabilidade de custos à leitura crítica das demonstrações contábeis tendem a apresentar melhor desempenho, maior controle financeiro e capacidade de adaptação frente aos desafios do mercado.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e método bibliográfico. O objetivo principal é compreender de que forma a gestão de custos contribui para a eficiência operacional nas organizações, por meio da análise da aplicação de indicadores de desempenho.

A investigação será desenvolvida a partir de fontes secundárias, tais como artigos científicos, livros técnicos, dissertações, teses e publicações institucionais relevantes na área da contabilidade de custos e da gestão estratégica. O levantamento teórico será estruturado a partir da literatura especializada, especialmente com base em Martins (2021), referência nacional em contabilidade de custos; Padoveze (2010), que aprofunda os fundamentos da contabilidade gerencial; e Porter (1985), cuja teoria da vantagem competitiva sustenta a importância da alocação estratégica de recursos como diferencial competitivo.

Adicionalmente, será utilizada a base de conhecimento aplicada produzida pelo SEBRAE (2023), que oferece diretrizes atualizadas sobre a utilização de indicadores de desempenho e práticas de gestão de custos em micro, pequenas e médias empresas, com possível extração para organizações de maior porte. A combinação dessas fontes permitirá uma abordagem crítica e atualizada sobre as principais ferramentas e indicadores utilizados para promover a eficiência nas organizações.

A análise será orientada pela descrição e interpretação dos conceitos de custos diretos e indiretos, métodos de custeio (absorção, variável, ABC, UEP), controle orçamentário, eficiência operacional e principais indicadores de desempenho (como custo unitário, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, ROI, ROIC, produtividade por colaborador e lucratividade operacional). Esses conceitos serão analisados com base em sua aplicabilidade prática e sua integração à leitura das demonstrações contábeis, especialmente o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração do Resultado (DR).

A escolha por uma abordagem não setorial visa ampliar a aplicabilidade do estudo, permitindo reflexões comparativas entre diferentes tipos de organizações. Com isso, busca-se oferecer uma visão abrangente e fundamentada da gestão de custos como instrumento de apoio à tomada de decisão e à busca por resultados sustentáveis.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A análise dos dados obtidos por meio da revisão bibliográfica demonstra que a gestão de custos é um elemento essencial para o controle e a eficiência operacional nas organizações. Os autores consultados destacam que a correta classificação dos custos e a escolha adequada dos métodos de custeio influenciam diretamente a precisão das informações gerenciais e a qualidade das decisões estratégicas.

Observou-se que os principais indicadores de desempenho — como custo unitário, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, ROI e ROIC — desempenham papel central na avaliação da produtividade, da rentabilidade e do uso eficiente dos recursos. A literatura evidencia que a combinação entre indicadores operacionais e financeiros permite uma análise mais completa da performance empresarial.

Também se identificou que a integração entre informações contábeis (como Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado) e a contabilidade de custos amplia a capacidade de diagnóstico da empresa, auxiliando na identificação de gargalos e oportunidades de melhoria. Além disso, autores contemporâneos ressaltam a importância de considerar custos intangíveis, que contribuem para análises mais abrangentes e alinhadas ao cenário competitivo atual.

De modo geral, os dados analisados indicam que a eficiência operacional depende da utilização integrada de informações de custos, indicadores de desempenho e análises contábeis. Essa articulação fortalece o processo decisório, aumenta a precisão das projeções e contribui para a sustentabilidade financeira das organizações.

**Tabela – Indicadores de Gestão de Custos e Desempenho**

Indicador	Definição	Fórmula	Utilidade no TCC
Custo Unitário	Custo para produzir uma unidade.	Custo Total / Quantidade Produzida	Avalia eficiência operacional e custos.
Margem de Contribuição	Valor que sobra para pagar custos fixos e gerar lucro.	Preço de Venda – Custo Variável Unitário	Identifica rentabilidade dos produtos.
Ponto de Equilíbrio	Quantidade mínima para não ter prejuízo.	Custos Fixos / Margem de Contribuição Unitária	Mostra o nível mínimo de operação segura.
ROI	Retorno obtido sobre um investimento.	(Lucro Obtido – Investimento)/Investimento	Avalia se investimentos geram retorno positivo.
ROIC	Eficiência em gerar retorno sobre o capital total investido.	NOPAT / Capital Investido	Avalia desempenho global e custo de capital.
Produtividade por Colaborador	Produção gerada por colaborador.	Produção Total / Número de Colaboradores	Relaciona eficiência operacional e mão de obra.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu compreender a relevância da gestão de custos e a aplicação de indicadores de desempenho como ferramentas estratégicas na busca por maior eficiência operacional. Através da análise de conceitos fundamentais da contabilidade de custos e da integração com dados extraídos das demonstrações contábeis, foi possível demonstrar que o

controle eficaz dos gastos influencia diretamente na sustentabilidade financeira das organizações.

Os objetivos propostos foram plenamente alcançados, tanto na abordagem conceitual quanto na identificação dos principais indicadores operacionais e financeiros utilizados na prática empresarial. A pesquisa evidenciou como o uso combinado de métricas como custo unitário, margem de contribuição, ROI e produtividade por colaborador contribui para decisões mais assertivas e para o aprimoramento do desempenho.

A metodologia bibliográfica mostrou-se adequada para sustentar teoricamente os conceitos analisados e reforçar, por meio de exemplos aplicados, a importância de uma contabilidade gerencial ativa, voltada para a geração de valor e a competitividade. A escolha por autores clássicos e contemporâneos enriqueceu a discussão e garantiu confiabilidade às reflexões apresentadas.

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se a aplicação prática dos conceitos aqui explorados em estudos de caso organizacionais, comparando indicadores entre empresas de diferentes portes ou setores. Espera-se que este trabalho contribua com gestores, estudantes e pesquisadores no desenvolvimento de estratégias mais eficientes, baseadas em dados contábeis e gerenciais confiáveis.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços:** um enfoque econômico-financeiro. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V. **Contabilidade gerencial.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

MAHER, Michael W. **Contabilidade de custos:** criação de valor na empresa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

POMPERMAYER, Fábio Marcos; LIMA, Gustavo Henrique. **História da contabilidade:** da antiguidade ao Brasil contemporâneo. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

POMPERMAYER; LIMA. **Gestão de Custos.** 2010.

Porter, M. E. (1985). **Competitive Advantage:** Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.

SEBRAE. **Gestão de custos:** como ter um bom controle financeiro. 2022.

FERNANDES, Ronei. **Analise de eficiência operacional e custos de produção:** um estudo de caso em uma planta indústria frigorífica de frangos. 2016.

SEBRAE. **Como usar indicadores de desempenho na sua estratégia.** 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** Teoria, Processo e Prática. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V. **Contabilidade Gerencial.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

PARISI, Célia; BOFF, Letícia; NASCIMENTO, João Luiz do. **Indicadores de Desempenho:** Uma abordagem prática e estratégica. São Paulo: Atlas, 2020.

VIZZOTTO, Marcelo Juarez; MOTTA, Marta Elisete Ventura da; CAMARGO, Maria Emilia. Impacto da gestão estratégica de custos no desempenho econômico-financeiro. Revista Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis, v. 16, n. 40, p. 190-210, 2019. Acesso em: 5 maio 2025.

GURJÃO, Natália de Oliveira; ALBUQUERQUE, Winnie Moreira; CAMPOS, Kilmer Coelho. Análise de índice de desempenho financeiro e econômico de empresas de alimentos e

bebidas no Brasil. **Revista de Administração da UEG**, v. 10, n. 3, p. 24–48, set./dez. 2019. Acesso em: 18 maio 2025.

CAMARGO, Renata Freitas de. **O que é ROIC? Retorno sobre o Capital Investido (com exemplos)**. Treasy, 4 mar. 2017. Acesso em: 20 maio 2025.

ROCHA, Thiago. **ROI: o que é, como e por que calcular o Retorno sobre o Investimento**. RD Station, 8 mar. 2024. Acesso em: 20 maio 2025.

CAMARGO, Renata Freitas de. **O que é o Ponto de Equilíbrio Financeiro (Break Even Point)?** Treasy, 6 abr. 2017. Acesso em: 20 maio 2025.

SEBRAE. **Margem de contribuição:** você sabe calcular? Sebrae, 24 out. 2017. Acesso em: 22 maio 2025.

SOUZA, Lucas. **Margem de Contribuição:** O que é, como calcular e estratégias. Preço Certo, 21 maio 2024. Acesso em: 22 maio 2025.

MARCONI, Nelson. Salários, custo unitário do trabalho e produtividade. **Escola de Economia de São Paulo – FGV**, jan. 2020. Acesso em: 24 maio 2025.

STRYKER, Cole. **O que é produtividade dos funcionários?** IBM, 20 fev. 2024. Acesso em: 24 maio 2025.

CONSOLI, Pedro. **Gestão de custos e otimização de recursos:** o que é, boas práticas e mais. Exame, 15 ago. 2024. Acesso em: 25 maio 2025.

NONATO, Lívia. **Eficiência operacional:** o que é, como calcular e importância. Aevo, 16 nov. 2023. Acesso em: 25 maio 2025.

MARIÓN, José Carlos. **Contabilidade de custos:** teoria, prática e casos. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

RIBEIRO, Ariovaldo dos Santos. **Contabilidade gerencial:** fundamentos e aplicações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços:** com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** teoria, processo e prática. 4. ed. Barueri: Manole, 2019.

RIBEIRO, Ariovaldo dos Santos. **Contabilidade gerencial:** fundamentos e aplicações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

VIZZOTTO, Letícia S.; MOTTA, José da S.; CAMARGO, Rejane C. R. Custos intangíveis: uma análise sobre sua mensuração e reconhecimento. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade – REPeC**, v. 13, n. 3, p. 266–284, 2019. Disponível em: <https://www.repec.org.br/article/view/3280>. Acesso em: 17 ago. 2025.

## ANEXO A – DECLARAÇÃO DE APROVAÇÃO DE PLÁGIO



### RELATÓRIO DE VERIFICAÇÃO DE PLÁGIO

**DISCENTE:** Letícia Ferreira de Souza

**CURSO:** Ciências Contábeis

**DATA DE ANÁLISE:** 19.11.2025

### RESULTADO DA ANÁLISE

#### Estatísticas

Suspeitas na Internet: **4,24%**

Percentual do texto com expressões localizadas na internet

Suspeitas confirmadas: **3,3%**

Confirmada existência dos trechos suspeitos nos endereços encontrados

Texto analisado: **90,44%**

*Percentual do texto efetivamente analisado (frases curtas, caracteres especiais, texto quebrado não são analisados).*

Sucesso da análise: **100%**

*Percentual das pesquisas com sucesso, indica a qualidade da análise, quanto maior, melhor.*

Analisado por Plagius - Detector de Plágio 2.9.6  
quarta-feira, 19 de novembro de 2025

### PARECER FINAL

Declaro para devidos fins, que o trabalho da discente LETÍCIA FERREIRA DE SOUZA n. de matrícula **50446**, do curso de Ciências Contábeis, foi aprovado na verificação de plágio, com porcentagem conferida em 4,24%. Devendo a aluna realizar as correções necessárias.

Assinado digitalmente por: ISABELLE DA SILVA SOUZA  
 Razão: Responsável pelo documento  
 Localização: UNIFAEMA - Ariqueme/RO  
 O tempo: 19-11-2025 19:43:08

**ISABELLE DA SILVA SOUZA**  
**Bibliotecária CRB 1148/11**  
 Biblioteca Central Júlio Bordignon  
 Centro Universitário Faema – UNIFAEMA