



A UTILIZAÇÃO DO CUSTEIO POR ABSORÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A TOMADA DE DECISÃO EM EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO COLETIVA

The Use of Absorption Costing as a Strategic Tool for Decision-Making in Catering
Companies

MATHEUS WILLIAN DA SILVA REIS

Graduando em Ciências Contábeis pela UniEVANGÉLICA - GO.

JOSÉ FERNANDO MUNIZ BARBOSA

Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso – GO.

1 Graduando Matheus Willian da Silva Reis - Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Evangélica de Goiás (UniEvangélica) – Brasil - Email: willianreism6@gmail.com

2 Mestre José Fernando Muniz Barbosa – Professor Orientador do curso de Ciências Contábeis pela Universidade Evangélica de Goiás (UniEvangélica) – Brasil - Email: fernandomuniz@hotmail.com



RESUMO

O presente estudo analisa a utilização do custeio por absorção como ferramenta estratégica de apoio à tomada de decisão em empresas do setor de alimentação coletiva. A problemática que norteou a pesquisa consistiu em compreender de que forma o custeio por absorção pode ser utilizado como ferramenta estratégica de apoio à tomada de decisão em empresas de alimentação coletiva. A justificativa para o estudo reside na necessidade de aprimorar a gestão de custos em um setor altamente competitivo, em que margens reduzidas e elevada pressão sobre os gastos operacionais tornam indispensável a adoção de práticas gerenciais eficientes. O objetivo da pesquisa foi compreender de que forma esse método de custeio pode contribuir para o controle gerencial, a formação de preços e a análise da rentabilidade organizacional. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter bibliográfico e de estudo de caso, utilizando dados reais de uma empresa do segmento de alimentação coletiva. Os resultados demonstraram que o custeio por absorção permite identificar a estrutura completa de custos, o que proporciona maior precisão na análise da margem operacional e na identificação dos principais fatores que impactam a lucratividade. Verificou-se que o Custo das Mercadorias Vendidas (CMV) é o principal elemento de pressão sobre os resultados, evidenciando a necessidade de controle de desperdícios, gestão eficiente de insumos e melhoria dos processos operacionais. Conclui-se que o custeio por absorção ultrapassa suas funções fiscal e contábil, podendo ser utilizado como importante instrumento estratégico para o planejamento, controle e tomada de decisão nas empresas de alimentação coletiva.

Palavras-chave: *Contabilidade de custos; Custeio por absorção; Tomada de decisão; Alimentação coletiva; Gestão de custos.*

ABSTRACT

This study analyzes the use of absorption costing as a strategic tool to support decision-making in companies within the collective food service sector. The research problem focused on understanding how absorption costing can be used as a strategic tool to support decision-making in food service companies. The justification for this study lies in the need to improve cost management in a highly competitive sector, where reduced margins and significant pressure on operational costs make the adoption of efficient management practices essential. The objective of the research was to understand how this costing method can contribute to managerial control, pricing formation, and organizational profitability analysis. To achieve this, a qualitative bibliographic research and case study were conducted using real data from a company operating in the collective food service segment. The results showed that absorption costing enables the identification of the complete cost structure, allowing greater accuracy in operational margin analysis and in identifying the main factors that impact profitability. It was found that the Cost of Goods Sold (COGS) is the primary driver of results, highlighting the need for waste control, efficient input management, and improved operational processes. It is concluded that absorption costing extends beyond its fiscal and accounting functions and can serve as an important strategic instrument for planning, control, and decision-making in collective food service companies.

Key words: *Cost accounting; Absorption costing; Decision-making; Collective food service; Cost management.*



1 INTRODUÇÃO

O setor de alimentação coletiva desempenha um papel relevante na economia, atendendo a empresas privadas, instituições públicas e organizações que necessitam fornecer refeições de forma contínua e padronizada. Trata-se de um segmento caracterizado por elevada competitividade, margens reduzidas e forte pressão sobre os custos operacionais, o que torna essencial a adoção de práticas de gestão eficientes.

Nesse contexto, a contabilidade de custos desempenha papel fundamental, pois fornece informações relevantes para o controle, o planejamento e a tomada de decisão. Conforme Martins (2018), além de sua função de mensuração de estoques e de resultados, a contabilidade de custos atua como importante instrumento gerencial. Leone (2010) complementa ao destacar sua utilidade no apoio ao planejamento e ao controle organizacionais.

Dentre os métodos de custeio, o custeio por absorção se destaca por sua obrigatoriedade legal e pela capacidade de incorporar todos os custos de produção aos produtos ou serviços. Quando utilizado de forma estratégica, esse método pode contribuir para a formação de preços, a análise de lucratividade e o apoio à tomada de decisão (BORNIA, 2010).

No entanto, observa-se que muitas empresas do setor utilizam o custeio por absorção apenas para fins fiscais, sem explorar seu potencial gerencial. Diante disso, surge o seguinte problema de pesquisa: de que forma o custeio por absorção pode ser utilizado como ferramenta estratégica de apoio à tomada de decisão em empresas de alimentação coletiva?

O objetivo geral deste estudo é analisar a utilização do custeio por absorção como ferramenta estratégica em empresas do setor de alimentação coletiva, por meio da integração entre a fundamentação teórica e a aplicação prática. Especificamente, busca-se apresentar os conceitos da contabilidade de custos, descrever os principais métodos de custeio e avaliar os impactos do custeio por absorção na formação de preços, no controle de custos e na margem de lucro.



A pesquisa justifica-se pela necessidade de aprimorar a gestão de custos em um setor altamente competitivo, contribuindo para decisões mais eficientes e sustentáveis.

A metodologia utilizada neste artigo científico consiste em uma pesquisa qualitativa, do tipo bibliográfica, aliada à pesquisa de campo, o que permite a integração entre o referencial teórico e a observação prática da realidade estudada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contabilidade de Custos

A contabilidade de custos é um ramo da contabilidade voltado ao registro, controle e análise dos custos relacionados à produção de bens e à prestação de serviços, com o objetivo de fornecer informações relevantes para o planejamento, o controle e a tomada de decisão gerencial.

Historicamente, seu desenvolvimento está associado à Revolução Industrial, período em que a crescente complexidade dos processos produtivos exigiu maior controle dos gastos operacionais (MARTINS, 2018). Inicialmente, sua função estava restrita à avaliação de estoques e à apuração do resultado; porém, ao longo do tempo, passou a assumir um papel estratégico nas organizações.

Nesse sentido, a contabilidade de custos deixou de ser apenas um instrumento de registro para se tornar um sistema de informação gerencial. Conforme Padoveze (2012), sua principal contribuição reside na geração de dados que permitem analisar a eficiência produtiva, a rentabilidade e o desempenho econômico das empresas.

Além disso, Leone (2010) destaca que a contabilidade de custos possui três funções principais: a avaliação de ativos, a apuração de resultados e o suporte à gestão. Essa última função evidencia seu papel estratégico, pois auxilia na definição de preços, no controle de gastos e no planejamento das operações.



Em setores com elevada competitividade e margens reduzidas, como o de alimentação coletiva, a utilização adequada das informações de custos torna-se essencial para garantir a sustentabilidade financeira e a eficiência operacional das organizações.

2.2 Terminologias Contábeis

A compreensão da terminologia utilizada na contabilidade de custos é fundamental para a correta interpretação das informações financeiras e para a adequada aplicação dos métodos de custeio.

De acordo com Martins (2018), a distinção entre gasto, custo, despesa, investimento e perda é essencial para o controle eficiente das operações. O gasto representa o sacrifício financeiro realizado pela empresa para obtenção de bens ou serviços, podendo ocorrer no momento da aquisição ou posteriormente.

Quando esse gasto está diretamente relacionado ao processo produtivo, passa a ser classificado como custo e é incorporado ao produto ou serviço final (CREPALDI, 2016). Já as despesas correspondem aos gastos relacionados às atividades administrativas, comerciais e financeiras, não diretamente vinculadas à produção.

Os investimentos, por sua vez, referem-se à aplicação de recursos com a expectativa de gerar benefícios futuros, como a aquisição de equipamentos ou de tecnologias. Por fim, as perdas representam gastos involuntários ou anormais que não contribuem para a geração de receitas.

Dessa forma, a correta classificação desses elementos permite maior precisão na análise de custos e contribui para decisões gerenciais mais assertivas.

2.3 Tipos de Custos



A classificação dos custos é um dos aspectos mais relevantes da contabilidade de custos, pois permite compreender como os recursos são consumidos no processo produtivo e como isso impacta a formação de preços e a rentabilidade das organizações.

Os custos podem ser classificados, entre outros critérios, em diretos e indiretos, bem como em fixos e variáveis. Os custos diretos são aqueles que podem ser identificados de forma objetiva com o produto ou serviço, sem necessidade de rateio, como matérias-primas e mão de obra direta (CREPALDI, 2016).

Por outro lado, os custos indiretos não podem ser atribuídos diretamente a um único produto, sendo necessária a utilização de critérios de rateio para sua distribuição, como ocorre com os gastos de energia elétrica, manutenção e supervisão (MARTINS, 2018).

Outra classificação relevante refere-se ao comportamento dos custos em função do volume de produção. Os custos fixos permanecem relativamente constantes dentro de determinado nível de atividade, independentemente da quantidade produzida, enquanto os custos variáveis variam proporcionalmente ao volume de produção (BORNIA, 2010).

A correta identificação dessas classificações permite uma análise mais precisa da estrutura de custos, contribuindo para o controle gerencial e para a tomada de decisões estratégicas.

2.4 Métodos de Custeio

A contabilidade de custos dispõe de diferentes métodos para a mensuração e a apropriação dos custos de produção. A escolha do método adequado deve considerar não apenas as exigências legais, mas também os objetivos gerenciais e estratégicos da organização.

Segundo Bornia (2010, p. 89), os sistemas de custeio não são excludentes, mas complementares, podendo ser aplicados conforme a necessidade de informação da empresa. O autor destaca que cada método oferece uma forma distinta de visualizar os custos, o que influencia diretamente a interpretação dos resultados.



Entre os principais métodos, destacam-se:

Custeio por Absorção: é "o método tradicional que destina aos produtos ou serviços todos os custos de produção, sejam fixos ou variáveis, diretos ou indiretos, permitindo a correta avaliação dos estoques e o atendimento às normas fiscais" (BORNIA, 2010, p. 101).

Custeio Variável ou Direto: consiste em "considerar apenas os custos variáveis como elemento integrante do custo do produto, tratando os custos fixos como despesas do período, o que o torna adequado para decisões de curto prazo" (BORNIA, 2010, p. 102).

Custeio Baseado em Atividades (ABC – Activity Based Costing): caracteriza-se por "identificar as atividades que geram custos e alocar os recursos consumidos de forma mais precisa, especialmente em relação aos custos indiretos, auxiliando a gestão na eliminação de desperdícios e na otimização dos processos" (BORNIA, 2010, p. 102).

Custeio Pleno ou Integral: é "um método que atribui aos produtos não somente os custos de produção, mas também todas as despesas operacionais e administrativas, oferecendo uma visão abrangente dos gastos empresariais" (BORNIA, 2010, p. 103).

Cada um desses sistemas possui vantagens e limitações. Enquanto o custeio variável fornece informações relevantes para o gerenciamento de curto prazo, o custeio por absorção se destaca por sua obrigatoriedade legal e pela possibilidade de ser utilizado como ferramenta estratégica, quando aplicado corretamente.

2.5 Custeio por Absorção

O custeio por absorção é o método que consiste na apropriação de todos os custos de produção aos produtos ou serviços, independentemente de sua natureza, incluindo custos fixos e variáveis, diretos e indiretos (MARTINS, 2018).

$$\text{Custo Total de Produção} = \text{Custos Diretos} + \text{Custos Indiretos}$$

Ou ainda de forma mais detalhada:



$$\text{Custo do Produto} = \text{Matéria – prima} + \text{Mão de obra direta} + \text{Custos indiretos de fabricação}$$

Para exemplificar a aplicação do custeio por absorção com base na literatura, Martins (2010) apresenta um caso em que os custos diretos variáveis unitários de um produto são compostos por material direto e mão de obra direta, enquanto os custos indiretos fixos de fabricação são apropriados ao total produzido no período.

Tabela X – Exemplo de apuração do custo unitário pelo custeio por absorção

Elementos do custo	Valor
Material direto por unidade	R\$ 6,00
Mão de obra direta por unidade	R\$ 4,00
Custos diretos variáveis unitários	R\$ 10,00
Custos indiretos fixos totais do período	R\$ 30.000,00
Quantidade produzida no período	5.000 unidades
Custo indireto fixo por unidade	R\$ 6,00
Custo unitário total por absorção	R\$ 16,00

Fonte: Adaptado de Martins (2010).

A partir dos dados apresentados na Tabela X, calcula-se inicialmente o custo indireto fixo por unidade:

$$\text{Custo Indireto Fixo Unitário} = \frac{\text{Custos Indiretos Fixos}}{\text{Quantidade Produzida}}$$

$$\text{Custo Indireto Fixo Unitário} = \frac{30.000}{5.000}$$

$$\text{Custo Indireto Fixo Unitário} = \text{R\$ 6,00}$$

Em seguida, apura-se o custo unitário total pelo método do custeio por absorção:

$$\text{Custo Unitário Total} = \text{Custos Diretos Variáveis Unitários} + \text{Custo Indireto Fixo Unitário}$$

$$\text{Custo Unitário Total} = 10,00 + 6,00$$



$$\text{Custo Unitário Total} = \text{R\$ 16,00 por unidade}$$

Esse procedimento demonstra que, no custeio por absorção, todos os custos de produção são incorporados ao produto, inclusive os fixos de fabricação, o que permite identificar, de forma mais completa, o custo unitário do produto (MARTINS, 2010).

2.6 Principais aspectos do método de custeio por absorção

O custeio por absorção apresenta como principal vantagem a conformidade com as normas contábeis, sendo o método obrigatório para a avaliação de estoques e a apuração do resultado (MARTINS, 2018).

Além disso, permite identificar o custo total de produção, proporcionando uma visão abrangente da estrutura de custos da organização, o que contribui para a formação de preços e para a análise de rentabilidade (BORNIA, 2010).

Entretanto, o método apresenta limitações, especialmente no rateio dos custos indiretos, que pode gerar distorções caso os critérios adotados não reflitam adequadamente o consumo de recursos (PADOVEZE, 2012).

Outra limitação está na dificuldade de analisar o comportamento dos custos para decisões de curto prazo, uma vez que os custos fixos são incorporados aos produtos.

Dessa forma, embora essencial para fins contábeis, o custeio por absorção deve ser utilizado em conjunto com outras ferramentas gerenciais para fornecer informações mais completas à tomada de decisão.

2.7 Vantagens e limitações atribuídas ao custeio por absorção

O setor de alimentação coletiva caracteriza-se pela prestação contínua de serviços de preparo e fornecimento de refeições a diferentes tipos de organizações, como empresas, hospitais e instituições públicas. Trata-se de um segmento que exige elevado controle



operacional, padronização e eficiência, além de operar com margens de lucro reduzidas e em um ambiente altamente competitivo.

Nesse contexto, a gestão de custos torna-se um fator crítico para a sustentabilidade das empresas, uma vez que grande parte dos gastos está concentrada em insumos alimentícios, mão de obra e perdas operacionais (SILVA; MELLO, 2017).

O custeio por absorção, ao permitir a apropriação de todos os custos de produção aos produtos ou serviços, proporciona uma visão abrangente da estrutura de custos da organização. Segundo Bornia (2010), essa característica possibilita uma análise mais consistente da rentabilidade e contribui para a formação de preços mais adequados.

Além disso, conforme Crepaldi (2016), o método auxilia na identificação de desperdícios e no controle dos custos operacionais, permitindo que a gestão adote medidas corretivas e estratégias voltadas à melhoria da eficiência.

Dessa forma, o custeio por absorção não se limita ao atendimento das exigências legais, mas também pode ser utilizado como ferramenta estratégica no setor de alimentação coletiva, contribuindo para decisões mais assertivas e para a sustentabilidade financeira das organizações.

2.8 O papel do custeio por absorção na gestão de empresas de alimentação coletiva

O setor de alimentação coletiva caracteriza-se pela prestação contínua de serviços de preparo e fornecimento de refeições a grupos específicos, como empresas, hospitais, escolas e instituições públicas. Trata-se de um segmento que exige padronização, qualidade e rigor no controle operacional, além de atuar em um ambiente de alta competitividade e de margens reduzidas (ABERC, 2020).

Nesse contexto, a gestão de custos assume um papel fundamental, uma vez que grande parte dos gastos está concentrada em insumos alimentícios, mão de obra e desperdícios, o que impacta diretamente a rentabilidade das organizações (SILVA; MELLO, 2017).



O custeio por absorção destaca-se como uma ferramenta relevante nesse cenário, pois permite a apropriação de todos os custos de produção aos produtos ou serviços, proporcionando uma visão completa da estrutura de custos. Segundo Bornia (2010), essa característica contribui para análises mais consistentes de rentabilidade e para a formação de preços adequados.

Além disso, conforme Crepaldi (2016), o custeio por absorção permite maior controle dos custos operacionais, auxiliando na identificação de desperdícios e na implementação de melhorias nos processos produtivos.

Dessa forma, o método não se limita ao atendimento das exigências legais, mas também pode ser utilizado como instrumento de gestão estratégica, contribuindo para decisões mais eficientes e para a sustentabilidade financeira das empresas de alimentação coletiva.

2.9 Tomada de Decisão

A tomada de decisão é um processo essencial na gestão das organizações, pois envolve a escolha entre diferentes alternativas com o objetivo de alcançar melhores resultados e garantir a sustentabilidade do negócio.

Nesse contexto, as informações contábeis desempenham papel fundamental, uma vez que fornecem dados relevantes para a análise da situação econômica e financeira das empresas (PADOVEZE, 2012). Entre essas informações, destacam-se as provenientes da contabilidade de custos, que permitem compreender a estrutura de gastos e avaliar a rentabilidade das operações.

Segundo Martins (2018), a contabilidade de custos auxilia os gestores nas decisões relacionadas à formação de preços, ao controle de despesas e ao planejamento operacional. Da mesma forma, Horngren, Datar e Rajan (2012) ressaltam que a qualidade das decisões gerenciais está diretamente ligada à qualidade das informações disponíveis.



No setor de alimentação coletiva, a tomada de decisão torna-se ainda mais relevante devido ao elevado volume de custos envolvidos na produção e à necessidade de manter a competitividade. Nesse cenário, o uso de ferramentas, como o custeio por absorção, contribui para análises mais precisas e para a definição de estratégias mais eficientes (WERNKE, 2008).

Assim, a integração entre a contabilidade de custos e o processo decisório permite que os gestores tomem decisões mais fundamentadas, contribuindo para o controle, o planejamento e o desenvolvimento das organizações.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi conduzida com abordagem qualitativa, tendo como procedimento técnico o estudo de caso. Essa combinação é pertinente, uma vez que o trabalho busca compreender de que maneira o custeio por absorção pode atuar como ferramenta estratégica na tomada de decisão no setor de alimentação coletiva, o que exige análise interpretativa e aprofundamento na realidade organizacional investigada.

Conforme explica Gil (2017, p. 26), a metodologia consiste no conjunto de procedimentos e caminhos adotados pelo pesquisador para alcançar os objetivos propostos, organizando, de forma lógica, todas as etapas da investigação. Os métodos são fundamentais na construção do conhecimento científico, conferindo clareza conceitual e rigor investigativo, segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 65).

A metodologia, portanto, pode ser compreendida como o planejamento detalhado das fases que orientam a pesquisa. Conforme afirmam Cervo, Bervian e Silva (2014, p. 47), metodologia é o conjunto de técnicas utilizadas para examinar um fenômeno, organizar informações e elaborar conclusões fundamentadas. Assim, ela atua como elemento orientador do estudo, desde a definição do problema até a análise dos resultados.

A pesquisa realizada neste trabalho segue essa perspectiva, utilizando estratégias metodológicas que permitem analisar, de forma prática e contextualizada, as aplicações e



consequências gerenciais do custeio por absorção em uma empresa do setor de alimentação coletiva.

3.1 Pesquisa Qualitativa

A abordagem qualitativa é adequada para analisar fenômenos sob uma perspectiva interpretativa, valorizando significados, práticas e processos organizacionais. Segundo Minayo (2014, p. 21), a pesquisa qualitativa "lida com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças e valores, aspectos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis".

De acordo com Richardson (2012, p. 90), essa abordagem não se preocupa com a representatividade numérica, mas sim com a compreensão aprofundada do fenômeno estudado, o que permite ao pesquisador interpretar comportamentos e práticas organizacionais. No contexto deste trabalho, tal abordagem permite compreender como o custeio por absorção influencia a gestão de custos e a tomada de decisão.

Conforme Flick (2009, p. 37), a pesquisa qualitativa tem caráter exploratório e busca identificar padrões, percepções e relações que emergem do contexto investigado. Dessa forma, o foco não está na quantificação dos dados, mas na interpretação aprofundada das informações obtidas.

Assim, a abordagem qualitativa mostra-se adequada ao objetivo deste estudo, pois permite analisar o custeio por absorção sob a ótica estratégica, considerando seus impactos na gestão empresarial.

3.2 Estudo de Caso

O procedimento técnico adotado foi o estudo de caso, que consiste na investigação aprofundada de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real. Segundo Gil (2017, p.



54), o estudo de caso permite examinar detalhadamente uma situação específica, possibilitando uma compreensão mais aprofundada das variáveis envolvidas.

De acordo com Yin (2015, p. 32), o estudo de caso é apropriado quando se busca responder a questões do tipo "como" e "por que", especialmente quando o pesquisador não possui controle sobre os eventos e o foco está em fenômenos inseridos em contextos reais.

Neste estudo, o procedimento consistiu na análise documental de relatórios gerenciais, demonstrativos contábeis e dados operacionais da empresa analisada, o que permitiu aplicar o método de custeio por absorção, calcular custos unitários, identificar margens e realizar simulações por meio de análise de sensibilidade.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Caracterização da Empresa

A empresa analisada, denominada EXC Alimentos, atua no segmento de alimentação coletiva privada, atendendo indústrias do agronegócio, farmacêuticas, usinas, fazendas, unidades hospitalares, mineradoras e empresas da construção civil. Classificada como empresa de médio porte, opera sob o regime tributário de Lucro Presumido.

A organização possui 40 unidades produtivas distribuídas nos estados de Goiás, Tocantins, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Distrito Federal e Pará, e emprega aproximadamente 450 colaboradores. Cada unidade possui um Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) individualizado, o que permite controle gerencial por contrato.

O modelo operacional é multiproduto, com predominância de refeições principais (almoço e jantar), que correspondem a aproximadamente 60% da receita. Os demais serviços distribuem-se entre desjejum (20%), lanches (10%) e outros serviços (10%). Essa composição influencia diretamente a formação do faturamento e a absorção dos custos produtivos.



4.2 Receita Operacional Consolidada

De acordo com o DRE de 2025, a empresa apresentou receita bruta anual de R\$ 63.698.440,25. Considerando a incidência de 12% de tributos sobre o faturamento, apurou-se receita líquida de R\$ 56.054.627,42.

A determinação da receita líquida segue a relação:

$$\textit{receita líquida} = \textit{receita bruta} - \textit{impostos}$$

Esse valor representa a base econômica efetiva para a aplicação do custeio por absorção e para a avaliação da rentabilidade operacional.

4.3 Estrutura de Custos sob a Ótica do Custeio por Absorção

O custeio por absorção pressupõe a incorporação de todos os custos de produção aos serviços prestados, independentemente de serem fixos ou variáveis.

4.3.1 Custo das Mercadorias Vendidas (CMV)

O CMV total anual foi de R\$ 30.945.501,33, correspondendo a:

$$\frac{30.945.501}{56.054.627,42} = 55,2\% \textit{ da receita líquida}$$

A meta interna estabelecida era de 51%, o que evidencia um desvio significativo em relação à estrutura produtiva.

A composição do CMV revela concentração significativa de proteínas, que representam o maior impacto financeiro no processo produtivo, seguida por estocáveis, hortifrutigranjeiro, panificação e gás.



Essa distribuição permite identificar os principais vetores de pressão sobre a margem operacional.

4.3.2 Mão de Obra Operacional

Os gastos anuais com pessoal diretamente ligado à produção totalizaram aproximadamente R\$ 14.500.000, representando:

$$\frac{14.500.000}{56.054.627,42} = 25,8\% \text{ da receita líquida}$$

Por possuir uma parcela relevante de custos fixos, a mão de obra impacta diretamente a lucratividade em cenários de redução do volume de produção.

4.3.3 Custos Indiretos Operacionais

Os custos indiretos, que incluem manutenção, depreciação, utilidades e despesas operacionais diversas, totalizaram aproximadamente R\$ 3.000.000 no exercício, equivalendo a:

$$\frac{3.000.000}{56.054.627,42} = 5,3\% \text{ da receita líquida.}$$

4.4 Estrutura Consolidada de Absorção

Somando-se CMV, mão de obra e custos indiretos, obtém-se:

$$55,2 + 25,8 + 5,3$$

86,3% da receita líquida comprometida com a estrutura produtiva.

Consequentemente, a margem operacional apurada foi de aproximadamente **13,7%**.



Em valores absolutos, o lucro operacional anual foi estimado em:

$$56.054.627,42 \times 0,137 = \textit{aproximadamente R\$7.676.000,00}$$

Esse resultado, embora positivo, encontra-se abaixo da meta estratégica estabelecida de 20%.

4.5 Análise da Meta Estratégica de 20%

Para atingir margem operacional de 20%, o lucro necessário seria:

$$56.054.627,42 \times 0,20 = \text{R\$ 11.210.925,48}$$

A diferença entre o resultado atual e o desejado corresponde a aproximadamente R\$ 3,53 milhões por ano.

Isso implica que a estrutura total de custos não poderia ultrapassar 80% da receita líquida.

4.6 Simulação de Redução do CMV

Considerando que o CMV representa o principal componente da estrutura absorvida, simulou-se sua redução como estratégia principal para atingir a meta.

Atualmente, o CMV corresponde a 55,2%. Para que a margem atinja 20%, o total de custos deve reduzir-se em 6,3 pontos percentuais.

$$86,3 - 80$$

Assim, o CMV ideal seria aproximadamente:

$$55,2 - 6,3 = 48,9\%$$

Em valores monetários, isso significaria reduzir o CMV para aproximadamente R\$ 27,4 milhões anuais, o que implicaria economia de cerca de R\$ 3,53 milhões.



Tal redução corresponde a aproximadamente 11% de eficiência em relação ao CMV atual.

4.7 Interpretação Estratégica

A análise evidencia que a principal limitação ao alcance da meta está no CMV; a proteína representa o ponto crítico de controle; a estrutura atual absorve uma parcela elevada da receita; e o resultado é sensível a variações relativamente pequenas de custo.

O custeio por absorção, ao evidenciar a totalidade da estrutura produtiva, permite mensurar com precisão o esforço necessário para atingir metas estratégicas, fornecendo uma base concreta para decisões como renegociação de contratos, revisão de cardápios, redução de desperdícios e ganho de eficiência operacional.

4.8 Considerações Finais do Estudo de Caso

A aplicação prática do custeio por absorção, com base em dados reais do exercício de 2025, demonstrou que o método não se limita à apuração fiscal ou societária. Ao contrário, revela-se um instrumento estratégico de análise gerencial, capaz de identificar desvios, mensurar metas e orientar decisões voltadas à sustentabilidade financeira no setor de alimentação coletiva.

A análise consolidada comprova que a meta de 20% é viável sob o ponto de vista matemático, porém exige reestruturação significativa na gestão de custos, especialmente no CMV, ou a combinação com estratégias de aumento de receita e de ganho de produtividade.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise do Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) consolidado de 2025 evidenciou que a empresa apresenta margem operacional de aproximadamente 13,7%, valor



inferior à meta estratégica estabelecida de 20%. Sob a ótica do custeio por absorção, esse resultado demonstra que a estrutura de custos absorve uma parcela significativa da receita líquida, comprometendo a rentabilidade.

Conforme Martins (2018), o custeio por absorção permite a incorporação de todos os custos de produção ao produto ou serviço, possibilitando uma visão completa da estrutura de custos. No presente estudo, essa característica foi essencial para identificar que o custo das mercadorias vendidas (CMV) representa o principal fator de impacto sobre o resultado, atingindo 55,2% da receita líquida, acima da meta interna de 51%.

Esse cenário evidencia que pequenas variações nos custos produtivos exercem influência significativa sobre a margem operacional. Nesse sentido, Bornia (2010) destaca que a análise da estrutura de custos é fundamental para a identificação de pontos críticos e para o direcionamento de ações gerenciais.

Outro aspecto relevante refere-se à participação da mão de obra, que corresponde a 25,8% da receita líquida. De acordo com Padoveze (2012), estruturas com elevada participação de custos fixos tendem a apresentar maior rigidez operacional, tornando o resultado mais sensível a variações no volume de produção.

No contexto analisado, essa característica reforça a necessidade de controle rigoroso dos custos e de manutenção do volume operacional, especialmente considerando a relevância das refeições principais na composição da receita.

Além disso, a aplicação do custeio por absorção permitiu a realização de simulações, evidenciando que, para atingir a margem de 20%, seria necessária a redução do CMV para aproximadamente 48,9%. Esse resultado confirma a importância da gestão eficiente dos custos, principalmente no que se refere ao controle de insumos e redução de desperdícios.

Conforme Crepaldi (2016), a análise detalhada dos custos possibilita a implementação de ações corretivas direcionadas, contribuindo para a melhoria da eficiência operacional. Nesse sentido, o estudo demonstra que o custeio por absorção pode ser utilizado como ferramenta estratégica, auxiliando na identificação de oportunidades de melhoria e no planejamento das operações.



Entretanto, é importante destacar que o método apresenta limitações, especialmente para decisões de curto prazo, uma vez que não evidencia de forma clara a margem de contribuição. Conforme Horngren, Datar e Rajan (2012), essa limitação pode ser superada por meio da utilização complementar de outras ferramentas gerenciais.

Dessa forma, a discussão dos resultados evidencia que o custeio por absorção, quando utilizado de forma analítica, permite não apenas a apuração do resultado, mas também a identificação de fatores críticos e o suporte à tomada de decisão estratégica no setor de alimentação coletiva.

6 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a utilização do custeio por absorção como ferramenta estratégica de apoio à tomada de decisão em empresas do setor de alimentação coletiva, a partir da integração entre fundamentação teórica e aplicação prática em estudo de caso.

Com base nos resultados obtidos, verificou-se que o custeio por absorção possibilita a identificação da estrutura completa de custos, permitindo uma análise mais precisa da rentabilidade das operações. No caso estudado, observou-se que a empresa apresenta margem operacional inferior à meta estabelecida, sendo o custo das mercadorias vendidas (CMV) o principal fator de impacto sobre o resultado.

A aplicação do método evidenciou que a elevada participação dos custos produtivos compromete a margem operacional, indicando a necessidade de maior controle sobre insumos, redução de desperdícios e melhoria da eficiência operacional. Além disso, as simulações realizadas demonstraram que a meta de rentabilidade é viável, desde que haja ajustes na estrutura de custos.

Dessa forma, conclui-se que o custeio por absorção não se limita ao atendimento das exigências fiscais, mas pode ser utilizado como importante instrumento de gestão, contribuindo para a formação de preços, controle de custos e suporte à tomada de decisão.



Entretanto, o método apresenta limitações quando utilizado de forma isolada, especialmente em análises de curto prazo, sendo recomendada sua utilização em conjunto com outras ferramentas gerenciais.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras aprofundem a aplicação integrada de diferentes métodos de custeio no setor de alimentação coletiva, contribuindo para o aprimoramento da gestão de custos e da competitividade das organizações.

REFERÊNCIAS

ABERC – Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas. *Manual de boas práticas em alimentação coletiva*. São Paulo: ABERC, 2020.

BORNIA, Antonio Cezar. *Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade de custos*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FLICK, Uwe. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEONE, George S. G. *Custos: planejamento, implantação e controle*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEONE, George S. G. *Contabilidade de custos: com ênfase em sistemas de custos, custo padrão e ABC*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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



MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque no sistema de informação contábil*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, José Carlos; MELLO, Márcia Aparecida. *Gestão de custos em serviços de alimentação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

WERNKE, Rodney. *Gestão de custos: aplicações e casos práticos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.