

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ROSE DESPLANCHES OLIVEIRA

GESTÃO DOS CUSTOS POR RATEIO



CURITIBA

2025

ROSE DESPLANCHES OLIVEIRA

GESTÃO DOS CUSTOS POR RATEIO

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de Especialização/MBA em Controller, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Controller.

Orientadora: Profa. PhD. Simone Bernardes Voese.

CURITIBA

2025

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo simplificar a compreensão da gestão de custos indiretos por meio do método de rateio, elucidando sua importância e demonstrando como sua correta aplicação pode assegurar uma distribuição justa, transparente e tecnicamente fundamentada desses custos entre os projetos. Devido à sua natureza, os custos indiretos não podem ser diretamente atribuídos a cada unidade produzida, exigindo a utilização de critérios de rateio para sua adequada apropriação. Embora não incidam diretamente sobre o produto, exercem influência significativa na composição do seu custo. Em síntese, enquanto os custos diretos podem ser plenamente identificados e mensurados por unidade produzida, os custos indiretos demandam métodos específicos de apropriação para sua correta distribuição, garantindo a transparência e a precisão das informações gerenciais.

Palavras-chave: Custeio por absorção. Alocação de Custos. Rateio. Gestão Estratégica.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	10
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA.....	12
2.1 Forças.....	12
2.2 Fraquezas.....	13
2.3 Oportunidades	13
2.4 Ameaças.....	14
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	14
3.1.PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	14
3.1.1 DIAGNÓSTICO E MAPEAMENTO	14
3.1.2 DEFINIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE RATEIO	15
3.1.3 Desenvolvimento do modelo de custeio	Erro! Indicador não definido.
3.1.4 Capacitação e comunicação interna	15
3.1.5 Implantação gradual e controle	16
3.2 RECURSOS NECESSÁRIOS	16
3.2.1 Recursos Humanos	16
3.2.3 Recursos Tecnológicos	16
3.2.4 Recursos Financeiros.....	16
4 RESULTADOS ESPERADOS	17
4.1. Curto Prazo	17
4.2. Médio Prazo	18
4.3. Longo Prazo	18
REFERÊNCIAS.....	20

1 APRESENTAÇÃO

O projeto interdisciplinar surge no contexto de uma organização que atua no setor de automação industrial, e que busca aprimorar sua gestão de custos. Trata-se de uma empresa de engenharia de processos, reconhecida por sua expertise no desenvolvimento de projetos e na implementação de soluções “turnkey” (entregue completamente pronto para uso) voltadas à automação industrial e processos de manufatura.

Em um ambiente de negócios em que os preços são definidos na sua maioria pelo mercado, as empresas enfrentam limitações quanto à margem de manobra para ajustar os valores cobrados por seus produtos.

Nesse cenário, a competitividade passa a depender fortemente da eficiência na gestão dos custos internos, isso significa que, para manter a lucratividade, as organizações devem concentrar seus esforços em otimizar processos e reduzir desperdícios.

Ao identificar e eliminar ineficiências, a empresa pode reduzir seus custos operacionais, criando uma vantagem competitiva que lhe permite competir de forma mais eficaz, mesmo quando os preços praticados no mercado não podem ser alterados. Dessa forma, a precisão na alocação dos custos indiretos e despesas são fundamentais para a tomada de decisões estratégicas.

Com esse propósito, a metodologia adotada segue um processo simples e sistemático, iniciando com a alocação dos custos diretos, ou seja, cada projeto é transformado em uma unidade de negócio autônoma, onde todos os custos diretos são integralmente atribuídos e organizados em três categorias essenciais:

Horas internas: Corresponde ao tempo investido pelos colaboradores nas atividades do projeto.

Serviços de terceiros: Engloba os custos associados à contratação de serviços externos necessários a execução.

Matéria prima: Abrange os insumos diretos utilizados na execução dos projetos, possibilitando a identificação precisa dos custos dos materiais empregados.

Filho e Ferreira Marques de Melo (2006) explicam que o custeio por absorção, desenvolvido no início do século XX, foi concebido sob o paradigma fordista-taylorista,

com ênfase na gestão e redução dos custos de processo no chão de fábrica. Nesse modelo, os custos são progressivamente incorporados ao valor do produto à medida que as etapas produtivas avançam, contemplando tanto os custos diretos quanto os indiretos.

Após a devida alocação dos custos diretos, restam os demais gastos gerais de fabricação, os quais, por sua natureza, não podem ser diretamente atribuídos às unidades de negócio. Esses gastos abrangem custos indiretos e despesas necessárias à manutenção da estrutura organizacional, como despesas administrativas, custos de manutenção predial, energia e demais gastos operacionais que não podem ser rastreados a um projeto específico.

De acordo com os princípios orientadores do CPC 47, a alocação dos custos indiretos deve ser realizada de forma sistemática, consistente e baseada em critérios que reflitam a relação causal entre os custos e as atividades ou centros de custo que os geram, ou seja, *se os custos incorridos no desempenho do contrato com o cliente não estiverem abrangidos por outro pronunciamento (como o CPC 16 – Estoques, o CPC 27 – Ativo Imobilizado ou o CPC 04 – Ativo Intangível), a entidade deverá reconhecer um ativo a partir dos custos incorridos para cumprir o contrato, desde que sejam atendidos todos os seguintes critérios:*

- (a) os custos estejam diretamente relacionados ao contrato ou a um contrato previsto, que possa ser especificamente identificado (por exemplo, custos referentes a serviços a serem prestados conforme a renovação de um contrato existente ou custos para projetar o ativo a ser transferido em um contrato específico que ainda não foi aprovado);*
- (b) os custos gerem ou aumentem recursos que serão empregados para satisfazer (ou continuar a satisfazer) as obrigações de performance futuras; e*
- (c) haja a expectativa de que esses custos serão recuperados.*

Em outras palavras, as empresas devem adotar práticas que permitam distribuir esses custos de maneira proporcional e justificável, de modo que as demonstrações contábeis reflitam com precisão sua realidade econômica.

O objetivo deste projeto interdisciplinar é desmistificar o conceito de rateio de custos e tornar sua compreensão mais acessível, proporcionando transparência na alocação dos custos indiretos e despesas às unidades de negócio. A proposta consiste em apresentar, de maneira clara e objetiva, como esses custos podem ser distribuídos de forma justa e precisa, contribuindo para uma tomada de decisão mais fundamentada e consequentemente com a otimização dos recursos disponíveis.

2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

Embora o custeio por absorção apresente limitações gerenciais, conforme destacado por Filho e Ferreira Marques de Melo (2006), ele ainda é uma ferramenta eficaz para aprimorar o controle orçamentário e monitorar os custos atribuídos aos projetos. Sua implementação, no entanto, exige cuidados especiais, como a correta classificação dos custos e a superação das limitações dos sistemas de informação.

A falta de critérios estruturados de rateio prejudica a identificação de ineficiências operacionais e dificulta a execução de ações corretivas. Em mercados onde os preços de venda são majoritariamente estabelecidos pelo mercado, fragilidades no controle de custos representam um risco estratégico para a competitividade e a sustentabilidade financeira.

Quando bem estruturado e continuamente revisado, o modelo de rateio torna-se um instrumento essencial para promover transparência na apuração de custos, suportar a gestão estratégica e fortalecer a posição da empresa frente às exigências do mercado.

2.1 Forças

- **Transparência:** A alocação correta dos custos indiretos possibilita uma melhor visão sobre os custos reais de cada projeto, aumentando a transparência nas operações e a confiança nos números apresentados.
- **Controle orçamentário:** Ao distribuir os custos de forma precisa, é possível ter um controle mais eficiente do orçamento, identificando rapidamente quaisquer desvios e ajustando os gastos de maneira dinâmica.

- **Melhores tomadas de decisões estratégicas:** Os dados são mais precisos sobre os custos reais de cada projeto, e isso fundamenta uma melhor tomada de decisões em termos de precificação, alocação de recursos e identificação de ineficiências.

2.2 Fraquezas

- **Complexidade na implementação:** O produto que tenha um processo produtivo extenso requer um detalhamento maior no mapeamento e isso exige tempo e esforço para definir os critérios corretamente.
- **Resistência à mudança:** Qualquer implementação enfrenta a barreira da resistência a mudança, imposta por usuários ou até mesmo por gestores, com a típica frase “sempre foi feito assim e funcionava”.
- **Necessidades de treinamentos contínuos, reciclagens e atualizações sistêmicas:** Para garantir o entendimento e a importância do modelo de rateio, é necessário treinamento contínuo e melhorias no sistema, o que envolve tempo e recursos financeiros.
- **Base de dados confiáveis:** A eficácia do modelo de rateio depende de dados financeiros e operacionais precisos. Se esses dados forem incorretos ou desatualizados, a alocação de custos pode ser imprecisa, comprometendo os resultados.

2.3 Oportunidades

- **Identificação sobre os custos reais:** Ao distribuir corretamente os custos indiretos, o modelo de rateio oferece uma visão clara dos custos reais e isso embasa uma melhor tomada de decisões sobre onde há potencial para melhoria de processos e o uso mais eficiente dos recursos, sejam financeiros, humanos e materiais, alocando-os de acordo com as prioridades estratégicas da organização.
- **Melhoria contínua nos processos:** O monitoramento constante dos custos através do rateio pode identificar áreas para melhorias operacionais, reduzindo desperdícios e aumentando a eficiência da organização.
- **Integração com sistemas de gestão:** A automatização através de novas tecnologias torna o processo de rateio mais ágil e preciso.

- **Vantagens competitivas:** A correta alocação dos custos por rateio permite uma melhor gestão interna dos recursos, e isso torna a empresa capaz de adaptar-se ao preço dado pelo mercado, criando vantagens competitivas no decorrer do desenvolvimento do projeto.

2.4 Ameaças

- **Conjuntura econômica:** A instabilidade na economia exerce um impacto direto sobre a dinâmica do mercado, criando condições inesperadas que afetam as operações da empresa, seja por mudanças nos preços de insumos, variações nas taxas de juros e oscilações cambiais, esses são alguns dos fatores que podem modificar significativamente os custos indiretos e as projeções orçamentárias, e conseqüentemente trazer desafios significativos para os modelos de alocação de custos por rateio, que precisam ser ajustados rapidamente para refletir essas novas realidades.
- **Comprometimento com a implementação:** Se não houver um planejamento adequado e controle rigoroso durante a implementação do sistema de rateio, incluindo o monitoramento contínuo do cronograma de implantação até a sua conclusão, e se o processo demandar tempo e recursos excessivos, há o risco de inviabilidade do projeto, com o desperdício de tempo e recursos desnecessários.
- **Mudanças regulatórias:** A insegurança jurídica aliada as mudanças nas legislações fiscais ou contábeis podem exigir ajustes no modelo de rateio, o que pode aumentar o custo e o tempo de implementação, além de tornar a gestão mais complexa.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1.PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

3.1.1 Diagnóstico e mapeamento

- Análise dos processos e sistemas atuais de controle de custos.
- Mapeamento e classificação detalhada dos custos diretos (horas internas, matérias-primas e serviços de terceiros) e custos indiretos (infraestrutura,

suporte administrativo, consumo de energia, entre outros), garantindo a correta segregação entre itens rastreáveis e não rastreáveis aos projetos.

3.1.2 Definição dos critérios de rateio

- Elaboração de critérios claros e fundamentados para a alocação dos custos indiretos, garantindo que representem de forma fiel a relação de causa e efeito entre os custos incorridos e as atividades desempenhadas.
- Construção de um mapa detalhado das bases de rateio, estabelecendo parâmetros a fim de assegurar uma distribuição proporcional, equitativa e alinhada à realidade operacional dos custos.
- Formalização das diretrizes internas, por meio da criação de políticas e procedimentos documentados, visando padronizar o processo de rateio e assegurar sua aplicação e manutenção periódica em toda a organização.

3.1.3 Desenvolvimento do modelo de custeio

- Parametrização dos sistemas ERP existentes, com adaptações necessárias para viabilizar a alocação e o rastreamento precisos dos custos diretos e indiretos, em conformidade com o CPC 47 – Receita de Contrato com Cliente.
- Implantação de projetos-piloto em unidades de negócio selecionadas, com o objetivo de validar a eficiência e a aderência prática do modelo de alocação proposto.
- Análise crítica dos resultados obtidos nos projetos-piloto, identificando eventuais desvios ou inconsistências, seguida da realização de ajustes e otimizações no modelo antes da aplicação definitiva na base de produção.

3.1.4 Capacitação e comunicação interna

- Realização de programas de capacitação aprofundada para os colaboradores das áreas de Projetos, Controladoria e Tecnologia da Informação, visando assegurar o pleno domínio das novas funcionalidades implantadas nos sistemas ERP.
- Promoção de workshops dinâmicos e participativos para reforçar a consciência organizacional sobre a importância da correta alocação de custos como elemento crítico para a transparência, competitividade e sustentabilidade dos negócios.

- Desenvolvimento e distribuição de materiais de apoio didáticos e acessíveis como manuais detalhados de procedimentos de alocação de custos conforme novos parâmetros do ERP, FAQs (Perguntas Frequentes) abordando dúvidas práticas e exemplos de aplicação e vídeos explicativos curtos para reforço visual e treinamento sob demanda.

3.1.5 Implantação gradual e controle

- Implementação progressiva por unidade de negócio.
- Monitoramento contínuo através de KPIs de custos e de budget.
- Revisões e atualizações periódicas nos critérios de alocação.

3.2 RECURSOS NECESSÁRIOS

3.2.1 Recursos Humanos

- **Gerente de projeto:** Coordenar a execução e garantir o alinhamento estratégico.
- **Consultores de custos e/ou contabilidade:** Definir critérios e validar o modelo em conformidade com CPCs.
- **Equipe de TI:** Customizar e integrar sistemas ERP.
- **Usuários-chave:** Líderes de projeto, equipe administrativa e controladoria.

3.2.3 Recursos Tecnológicos

- ERP atualizado para suportar múltiplos centros de custos e bases de rateio.
- Ferramentas de Business Intelligence (Power BI, Tableau ou similares).
- Base de dados financeira e operacional estruturada e confiável.

3.2.4 Recursos Financeiros

- Contratação de consultorias técnicas com expertise em contabilidade de custos, parametrização de sistemas ERP e implementação de práticas conforme os CPC's, para apoiar o desenvolvimento de metodologias, auditorias de processos e treinamento de equipes.

- Destinação de recursos para programas de capacitação, abrangendo a formação técnica dos usuários-chave e a disseminação das novas práticas de alocação e rastreamento de custos.
- Aquisição de licenças de uso para softwares de gestão, módulos especializados para controle de custos e eventuais ferramentas complementares que permitam a integração de dados, rastreabilidade e emissão de relatórios customizados.
- Investimentos em atualização dos sistemas ERP, incluindo customizações necessárias para atender às novas exigências de alocação de custos, além da contratação de suporte técnico especializado para garantir a estabilidade operacional, a segurança da informação e o atendimento às normas contábeis vigentes.

4 RESULTADOS ESPERADOS

4.1. Curto Prazo

- **Transparência dos custos:** Implementação de mecanismos que asseguram maior clareza e rastreabilidade na composição dos custos diretos e indiretos, aumentando a confiança na veracidade dos números apurados.
- **Controle orçamentário mais rigoroso:** Identificação precoce de desvios orçamentários e de ocorrências de extra custos, permitindo a adoção de ações corretivas tempestivas e a preservação das margens dos projetos.
- **Engajamento da equipe:** Elevação do nível de consciência e comprometimento dos colaboradores envolvidos, por meio da compreensão da importância estratégica do modelo de alocação de custos por rateio.
- **Alinhamento às normas contábeis vigentes:** Conformidade com os princípios estabelecidos nos pronunciamentos contábeis, promovendo a aderência às melhores práticas contábeis e reduzindo riscos de inconsistências em auditorias internas e externas.

4.2. Médio Prazo

- **Aprimoramento dos relatórios gerenciais:** Disponibilização de informações gerenciais mais precisas e segmentadas, com detalhamento dos custos por projetos, centros de custo e unidades de negócio, ampliando a qualidade das análises e suporte às decisões estratégicas.
- **Otimização da rentabilidade dos projetos:** Com a correta alocação dos custos, será possível analisar a rentabilidade individualizada de cada projeto, possibilitando ações estratégicas de melhoria de margens e aumento da eficiência operacional.
- **Evolução da gestão por resultados:** A utilização consistente de informações de custos precisos permitirá a implantação de práticas de gestão por resultados, com metas mais realistas e mensuração efetiva do desempenho econômico-financeiro das unidades de negócio.
- **Aprimoramento contínuo do ERP:** Com a experiência adquirida nas primeiras fases de implementação, novas parametrizações e melhorias poderão ser incorporadas aos sistemas ERP, ampliando a automação dos processos de apuração e rateio de custos.
- **Fortalecimento da governança corporativa:** A qualidade das informações financeiras proporcionará suporte robusto para a alta administração e para os órgãos de governança, elevando o padrão de transparência, prestação de contas e tomada de decisão estratégica.

4.3. Longo Prazo

- **Redução de custos operacionais:** Melhoria do aproveitamento de recursos financeiros, humanos e materiais.
- **Tomada de decisão estratégica embasada:** Uso de informações financeiras confiáveis para orientar investimentos, expansões e ajustes operacionais.
- **Aumento da competitividade:** O domínio dos custos reais possibilitará maior flexibilidade na definição de preços, na negociação de contratos e na identificação de oportunidades de mercado, conferindo vantagem competitiva sustentável e capacidade de manter margens mesmo em ambientes de pressão de preços.
- **Melhoria da valorização da empresa:** A consistência das informações financeiras e a gestão eficiente dos custos impactarão positivamente na

avaliação econômico-financeira da empresa, aumentando seu valor de mercado perante investidores, parceiros e instituições financeiras.

- **Compliance:** O alinhamento contínuo aos princípios contábeis, minimizará riscos de penalidades legais e reforçará a conformidade com auditorias internas e externas.
- **Capacidade de planejamento estratégico de longo prazo:** Com informações de custo precisas e consolidadas, a organização terá uma base sólida para a construção de cenários, simulações financeiras e elaboração de planejamentos estratégicos de longo prazo com maior grau de assertividade.

REFERÊNCIAS

ZANLUCA, Júlio César. Contabilidade de custos. Disponível em: https://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/custos_direitos.htm. Acesso em: 26 abr. 2025.

LIMEIRA, André Luis Fernandes. et. al. Gestão Contábil Financeira. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

PONTES, Ronaldo Miranda. Orçamento e controle. Rio de Janeiro: FGV, 2021.

FILHO, Cosmo Severiano; Ferreira Marques de Melo, Janaina. Desmistificando as Limitações do uso do Custeio por Absorção
Contabilidade Vista & Revista, vol. 17, núm. 3, julio-septiembre, 2006, pp. 11-24