



A Revista GESTO foi licenciada com uma Licença Creative Commons – Atribuição-NãoComercial-Compartilhável 4.0 Internacional.

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE CUSTOS EM MUNICÍPIOS DA REGIÃO INTERMEDIÁRIA DO RIO GRANDE DO SUL

DIAGNOSIS OF COST MANAGEMENT IN MUNICIPALITIES OF THE INTERMEDIATE REGION OF RIO GRANDE DO SUL

Lavinia Lopes de Mello

Mestra em Desenvolvimento Regional, UNISC, Brasil, lavinialopes@unisc.br

Maria Angélica Silva

Graduada em Direito e Administração, UNISC, Brasil, mdie.angelica@gmail.com

Fernando B. B. da Fontoura

Doutor em Desenvolvimento Regional, UNISC, Brasil, fbfontoura@unisc.br

RESUMO: Este artigo diagnostica a gestão de custos em doze prefeituras do Rio Grande do Sul, distribuídas nas regiões intermediárias de Santa Cruz do Sul, Passo Fundo e Porto Alegre. A pesquisa combinou análise bibliométrica (Scopus e Web of Science, tratadas com Bibliometrix/Biblioshiny) e investigação qual-descritiva por meio de questionário estruturado aplicado aos municípios. Os resultados revelam caráter majoritariamente incipiente da gestão de custos municipal: ausência de metodologias formais de custeio, inexistência de sistemas informatizados dedicados e carência de servidores especificamente capacitados. Observam-se práticas pontuais e informais (uso de planilhas Excel ou controles manuais) e limitada aplicação prática do conhecimento teórico existente. Identificam-se barreiras estruturais — falta de planejamento, infraestrutura e vontade política — que impedem a institucionalização de sistemas de custo. O trabalho defende a necessidade de capacitação técnica, investimento em ferramentas de controle gerencial e ações de sensibilização de gestores, propondo a criação de uma “Região de Estudo da Gestão de Custos Municipais no RS” como núcleo para pesquisas continuadas e formulação de políticas públicas destinadas a fortalecer a governança fiscal e a transparência municipal.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Pública. Contabilidade Pública. Metodologia de Custeio.

ABSTRACT: This study diagnoses cost management practices in twelve municipal administrations in the state of Rio Grande do Sul, Brazil, geographically distributed across the IBGE intermediate regions of Santa Cruz do Sul, Passo Fundo and Porto Alegre. Employing a mixed-methods design, the research combines a bibliometric analysis of Scopus and Web of Science records (processed with Bibliometrix/Biblioshiny) with a qualitative-descriptive investigation based on a structured questionnaire applied to municipal officials. Findings reveal that formal costing methodologies are largely absent at the municipal level, dedicated computerized cost systems are not in use, and there is a widespread lack of qualified personnel to produce and use cost information. Where theoretical knowledge exists, its practical application is fragmented and limited, often restricted to ad hoc Excel spreadsheets or manual controls. Structural barriers — insufficient planning, technological infrastructure and political will — inhibit the institutionalization of managerial costing systems. The study highlights the need for targeted technical training, investment in information systems and managerial sensitization to the benefits of cost management. As a practical outcome, the paper proposes establishing a “Study Region of Municipal Cost Management in RS” to coordinate future research and support policy initiatives aimed at strengthening fiscal governance, transparency and decision-making at the municipal level.

KEYWORDS: municipal cost management. public accounting. costing methodology. local governance.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de custos no setor público tem ganhado relevância à medida que cresce a demanda por eficiência e transparência na administração dos recursos públicos. Embora o tema esteja bem estabelecido na esfera privada, ainda são incipientes os avanços em sua aplicação nos municípios brasileiros (Fabre e Borgert, 2022).

A administração pública brasileira enfrenta, historicamente, o desafio de promover uma gestão eficiente dos recursos públicos. Em tempos de crescente escassez orçamentária e exigência por maior transparência, a adoção de instrumentos de controle e gestão de custos torna-se fundamental para o aprimoramento dos serviços públicos.

Apesar da relevância do tema, ainda é incipiente a cultura de gestão de custos no setor público, sobretudo nos municípios de menor porte. A ausência de metodologias padronizadas, o uso limitado de sistemas informatizados e a falta de capacitação técnica dos servidores são fatores que dificultam a implementação de práticas eficazes de custeio.

A gestão de custos, assim como os sistemas de contabilidade no âmbito internacional, se desenvolveu atrelada à própria evolução da humanidade e da sociedade industrial, ainda preponderante. Entretanto, na atualidade é cada vez mais premente a atualização e desenvolvimento de tecnologias e metodologias pensando na gestão privada, mas em especial para as especificidades do setor público em todas as suas particularidades. (Martins e Rocha, 2015; Fontoura e Wittmann, 2016; Fontoura, 2013).

Este artigo tem como objetivo analisar o panorama atual da gestão de custos em prefeituras municipais, com base em um levantamento feito junto a administrações locais. A partir dessa análise, busca-se identificar lacunas, desafios e oportunidades para a institucionalização de práticas de gestão mais eficientes.

A gestão de custos ainda não é amplamente incorporada à rotina administrativa da maioria dos municípios brasileiros. A carência de ferramentas, profissionais e processos voltados à apuração e análise de custos compromete a eficiência na aplicação dos recursos públicos.

Neste contexto, a pergunta que norteia este estudo é: **quais são as práticas, dificuldades e limitações enfrentadas pelas prefeituras das regiões intermediárias de Santa Cruz do Sul, Passo Fundo e Porto Alegre na adoção de sistemas e metodologias de gestão de custos?**

A relevância da investigação reside na possibilidade de fornecer subsídios para o aprimoramento das políticas públicas de custeio e controle financeiro nos municípios, promovendo maior eficiência, economicidade e responsabilidade fiscal, e assim como já descrito na literatura de gestão, em linhas gerais para melhoria do processo decisório.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A contabilidade de custos, segundo Martins (2010), é um instrumento essencial para o controle e a tomada de decisão. Padoveze (2010) argumenta que sua adoção permite não apenas um melhor controle dos gastos, mas também maior transparência na aplicação dos recursos.

2.1 Gestão de Custos na Administração Pública

A gestão de custos na área pública tem ganhado relevância diante da crescente demanda por eficiência, transparência e controle nos gastos públicos. Ao contrário do setor privado, onde o objetivo principal é o lucro, o setor público visa à entrega de serviços de qualidade à sociedade, o que torna ainda mais relevante o controle adequado dos custos das atividades e políticas implementadas (Gasparetto et al., 2020).

Segundo Martins (2010), o sistema de custeio deve fornecer informações que auxiliem na tomada de decisão, avaliação de desempenho e planejamento orçamentário. Isso se torna fundamental no setor público, onde a limitação de recursos exige uma gestão mais estratégica e eficaz.

Giacomoni (2007) destaca que a gestão financeira pública no Brasil carece de sistematização e de um modelo consolidado de gestão de custos. Para ele, a implantação de sistemas de informação contábil gerencial pode auxiliar os gestores na avaliação da eficiência e da eficácia dos serviços públicos.

2.2 Gestão de custos na área pública e a Lei de Responsabilidade Fiscal

A gestão de custos no setor público tem ganhado destaque como ferramenta essencial para a melhoria da eficiência e da transparência na utilização dos recursos públicos. Ao contrário do setor privado, onde a gestão de custos visa principalmente à maximização do lucro, no setor público ela busca promover a economicidade, eficácia e eficiência na prestação de serviços à sociedade (Martins, 2010).

A implementação de sistemas de custos nos órgãos públicos brasileiros foi reforçada com a promulgação da Lei Complementar nº 101/2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Esta lei instituiu normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, exigindo, por exemplo, a transparência na administração orçamentária e financeira dos entes federativos (Brasil, 2000). O artigo 50, §3º, da LRF determina que a administração pública manterá sistema de custos que permita a avaliação da eficiência e eficácia na alocação dos recursos.

Marion (2015) enfatiza que, apesar da importância dos sistemas de custos no setor público, sua implantação ainda enfrenta desafios relacionados à cultura organizacional, à escassez de capacitação técnica e à complexidade dos processos contábeis. Já Pereira e Oliveira (2013) reforçam que a ausência de informações gerenciais de custo prejudica a análise da eficiência das políticas públicas e compromete a efetividade da gestão orçamentária.

2.3 Métodos de Custo

Os métodos de custeio são ferramentas fundamentais para o controle e a gestão econômica das organizações, permitindo mensurar, planejar e analisar os custos relacionados à produção de bens ou à prestação de serviços. Segundo Fontoura (2013), a escolha adequada do método de custeio impacta diretamente a qualidade da informação gerencial e, por consequência, a tomada de decisão.

O custeio por absorção é um dos métodos mais tradicionais e utilizado tanto na contabilidade gerencial quanto na contabilidade financeira. Nele, todos os custos de produção – fixos e variáveis

– são incorporados ao custo dos produtos (MARTINS, 2010). É o método exigido pela legislação contábil brasileira para fins de apuração do lucro contábil e tributário. No entanto, para fins de controle interno e decisões gerenciais, pode não oferecer a separação ideal entre custos variáveis e fixos.

Em contraste, o custeio variável, também chamado de custeio direto, considera apenas os custos variáveis na formação do custo dos produtos, tratando os custos fixos como despesas do período. Para Padoveze (2010), este método é mais apropriado para análises de curto prazo, pois facilita o cálculo da margem de contribuição e permite uma análise mais clara da lucratividade por produto ou serviço.

Conforme Kaplan e Cooper (1998), criadores do modelo ABC, este método proporciona uma visão mais realista dos custos em ambientes complexos e com alta diversidade de produtos. Outro método relevante é o custeio padrão, que utiliza parâmetros previamente estabelecidos para avaliar o desempenho dos processos produtivos. De acordo com Wernke (2001), a análise das variações entre custos reais e custos padrão permite o monitoramento de eficiência e o controle operacional.

A adoção de um ou mais métodos de custeio deve estar alinhada com os objetivos gerenciais da organização, seu grau de complexidade e as informações necessárias para a tomada de decisões. Compreender os diferentes métodos de custeio e suas aplicações é essencial para o aprimoramento da gestão econômica, tanto no setor privado quanto no setor público.

3. METODOLOGIA

O estudo utilizou as abordagens qualitativa e quantitativa. Em relação à abordagem quantitativa foi realizada uma análise bibliométrica. Para a abordagem qualitativa e descritiva foram analisadas as respostas de questionário aplicado em 12 prefeituras do Rio Grande do Sul sobre a prática de gestão de custos. Os municípios foram geograficamente classificados em três regiões intermediárias do IBGE (2021).

A abordagem qualitativa é apropriada quando se busca uma compreensão aprofundada de fenômenos sociais, priorizando a interpretação dos significados atribuídos pelos sujeitos às suas ações e contextos (Minayo, 2001). Conforme Godoy (1995), a pesquisa qualitativa permite captar a complexidade do ambiente organizacional, valorizando o ponto de vista dos participantes e os contextos nos quais estão inseridos.

Assim, ao combinar essas duas características metodológicas, a pesquisa proporciona uma análise mais rica e contextualizada das práticas de gestão de custos no setor público, respeitando a subjetividade e a complexidade dos dados obtidos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir serão apresentados os resultados e discussão, primeiramente será demonstrada a análise quantitativa bibliométrica e posterior a análise qualitativa descritiva.

4.1 Abordagem quantitativa bibliométrica

A presente análise bibliométrica foi conduzida a partir de buscas realizadas no Portal de Periódicos CAPES, via acesso institucional pelo CAFé, contemplando as bases Scopus e Web of Science. Para o tratamento e análise dos dados, utilizou-se o pacote Bibliometrix e sua interface gráfica Biblioshiny, que possibilitaram a extração de indicadores de produção científica, colaboração e impacto, bem como a construção de mapas de palavras-chave e gráficos de evolução temporal.

O Biblioshiny é uma interface gráfica do pacote Bibliometrix que facilita a análise bibliométrica sem a necessidade de programação avançada em R. Para utilizá-lo, primeiro é necessário instalar os softwares R, ambiente de programação estatística, e RStudio, que fornece uma interface amigável para trabalhar com R. Após isso, instala-se o pacote Bibliometrix por meio do comando “*install.packages*” (“bibliometrix”). Com o pacote instalado, a interface gráfica do Biblioshiny é iniciada utilizando a função *biblioshiny()*, que abre uma janela web interativa. A partir dessa interface, é possível carregar os arquivos exportados pelas bases de dados bibliográficas, gerar indicadores de produção científica, colaboração e impacto, e construir mapas de palavras-chave e gráficos de evolução temporal de forma intuitiva, sem a necessidade de digitar códigos complexos.

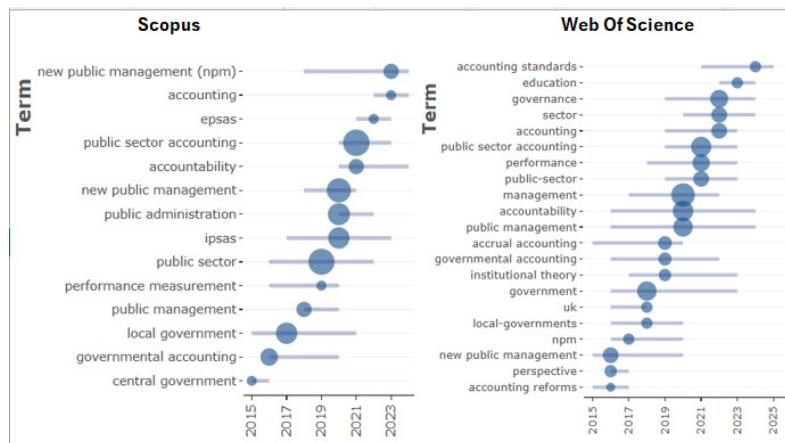
Em termos quantitativos, a Scopus reúne 141 documentos distribuídos em 65 fontes, enquanto o WOS apresenta 156 documentos em 71 fontes, sinalizando maior dispersão na segunda base. Ambas registram retração da produção, porém em intensidades distintas: a Scopus apresenta uma queda mais expressiva (-4,26%), ao passo que o WOS indica declínio mais moderado (-1,39%), o que pode refletir tanto mudanças no interesse do campo quanto critérios seletivos distintos.

Quanto ao impacto, as médias de citações por documento são semelhantes (13,18 na Scopus e 12,98 no WOS), ainda que o tempo médio de maturação da literatura seja ligeiramente inferior na Scopus (4,79 anos contra 5,49 no WOS), sugerindo maior atualidade. No que tange à internacionalização, ambos os bancos revelam forte inserção em redes globais, com índices próximos de coautoria internacional (25,53% na Scopus e 29,49% no WOS).

Um aspecto relevante diz respeito às palavras-chave: a Scopus evidencia protagonismo dos autores na definição temática (559 termos contra 128 Keywords Plus), enquanto o WOS equilibra termos atribuídos e gerados automaticamente, o que pode ampliar a padronização, mas também introduzir vieses de categorização.

Em síntese, embora ambos os conjuntos revelem retração recente, as diferenças observadas decorrem não apenas da dinâmica do campo, mas também das especificidades de cada base — a Scopus, com maior cobertura multidisciplinar, e o WOS, com viés seletivo voltado a periódicos de maior impacto —, o que reforça a importância de utilizar análises complementares para compreender de forma mais robusta o panorama da produção científica.

Figura 1 – Tópicos de tendência

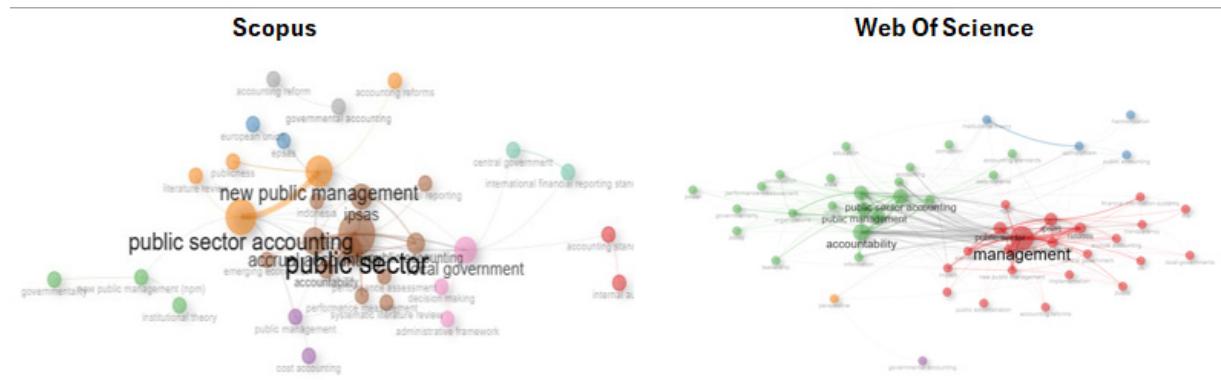


Fonte: Elaborado pelos autores utilizando Biblioshiny

A análise comparativa dos tópicos de tendência entre Scopus (2015–2025) e Web of Science (2015–2025) evidencia uma trajetória convergente em torno da contabilidade e governança no setor público, mas com ênfases distintas. Na Scopus, observa-se inicialmente a centralidade em normas contábeis e funções do governo central, seguida por uma ampliação do foco para governos locais e, a partir de 2019, o fortalecimento de temas ligados à mensuração de desempenho, adoção das IPSAS e debates sobre *accountability* e Nova Gestão Pública.

Já no WOS, a evolução mostra a presença precoce da Nova Gestão Pública (2015–2017), posteriormente complementada por noções mais amplas de gestão pública, *accountability* e *performance*, ao lado de termos como *accrual accounting* e *governmental accounting*, que reforçam a dimensão técnica das reformas.

Figura 2 – Redes de Coocorrência



Fonte: Elaborado pelos autores utilizando Biblioshiny

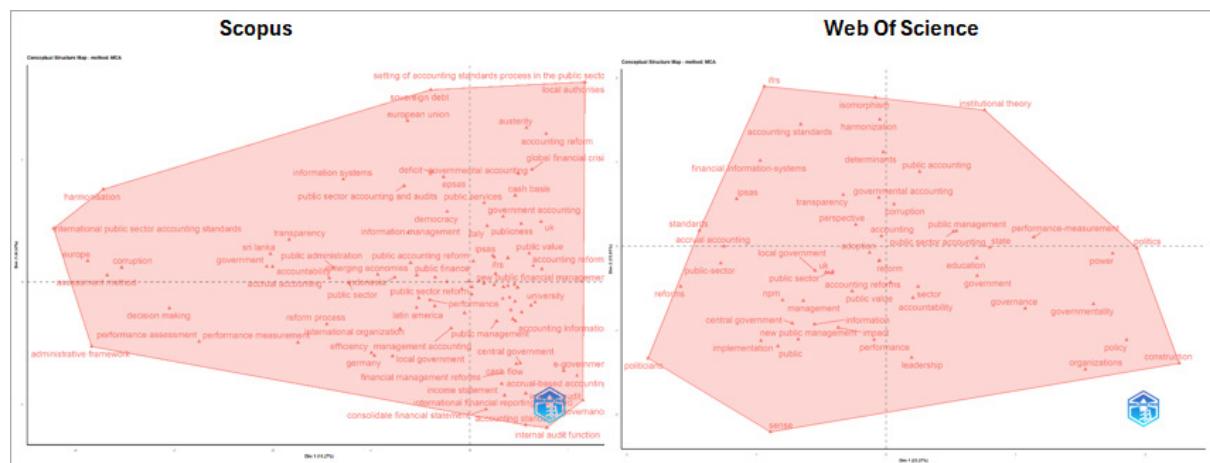
A comparação das redes de coocorrência extraídas da Scopus (2015–2025) e do Web of Science (2014–2025) demonstra tanto convergências quanto singularidades na estrutura temática da pesquisa em contabilidade pública e governança. Em ambas as bases, termos como *public sector accounting*, *management*, *accountability* e *IPSAS* ocupam posições centrais, confirmando seu papel estruturante no campo.

Contudo, a Scopus revela maior ênfase em governos locais, contabilidade de exercício e auditoria, refletindo uma agenda mais aplicada e voltada a práticas de reporte e mensuração de desempenho. Já o WOS apresenta clusters mais teóricos, com destaque para *institutional theory*, *harmonization* e *isomorphism*, sugerindo uma orientação voltada à análise conceitual e comparativa da convergência contábil.

Outra diferença relevante é a densidade das redes: a Scopus mostra maior sobreposição temática, indicando integração entre práticas contábeis, accountability e reformas normativas, enquanto o WOS evidencia comunidades mais segmentadas, com núcleos específicos dedicados a reformas institucionais e à Nova Gestão Pública.

Assim, as duas bases se complementam: a Scopus tende a captar tendências emergentes e aplicações práticas, enquanto o WOS privilegia debates teóricos e a consolidação de referenciais conceituais, reforçando a importância da triangulação entre bases para compreender a complexidade do campo.

Figura 3 - Mapa fatorial

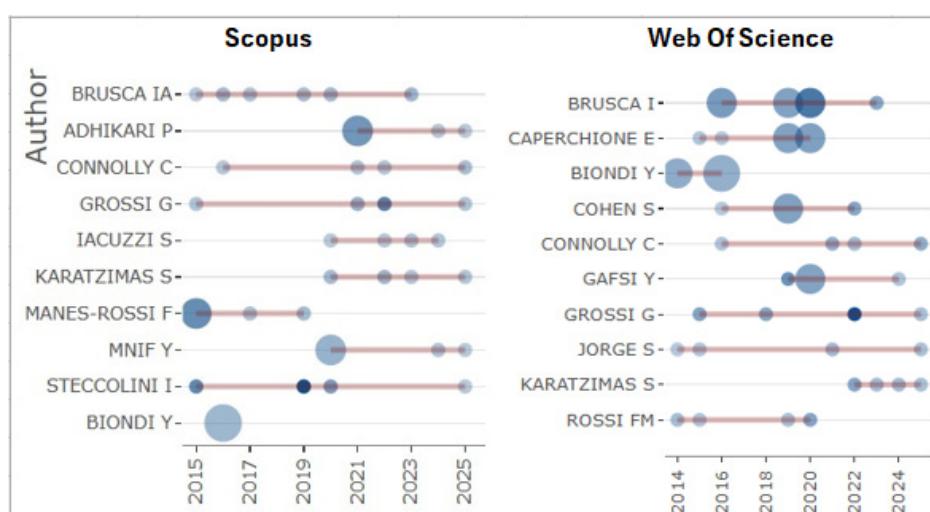


Fonte: Elaborado pelos autores utilizando Biblioshiny

Em ambas, a Dimensão 1 opõe um polo técnico-normativo — voltado à padronização internacional, normas contábeis e reformas (IFRS, IPSAS, EPSAS) — a um polo mais político e institucional, ligado à governança, accountability e gestão pública. Já a Dimensão 2, em ambos os casos, distingue conceitos teóricos e abstratos (teoria institucional, isomorfismo, governo e Estado) de aplicações práticas e operacionais (reformas, auditoria, desempenho).

Em síntese, a Scopus tende a capturar a dimensão aplicada e normativa do campo, enquanto o WOS privilegia debates teóricos e críticos, reforçando a complementaridade entre as bases para compreender tanto a prática da padronização quanto os fundamentos conceituais da contabilidade no setor público.

Figura 4 - Produção dos autores ao longo do tempo



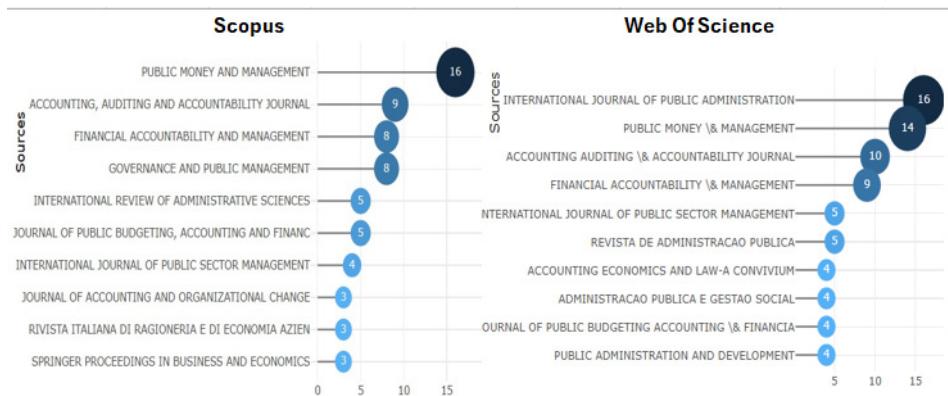
Fonte: Elaborado pelos autores utilizando Biblioshiny

Para a análise da produção científica no campo da contabilidade do setor público, optou-se pela utilização de bases de dados reconhecidas internacionalmente por sua abrangência e rigor na indexação de periódicos científicos. A principal fonte utilizada foi a base Web of Science (WoS), devido à sua ênfase em periódicos de alto impacto e à padronização dos dados, o que facilita a aplicação de métodos bibliométricos. A análise concentrou-se no período de 2014 a 2024, com foco nos principais autores que contribuíram significativamente para a área, tanto em termos de produtividade quanto de impacto acadêmico, mensurado pelo número médio de citações por ano (TC/year).

A representação gráfica, construída com a técnica de bolhas, fornece múltiplas camadas de informação: o tamanho das bolhas indica o volume de publicações em determinado ano, enquanto a cor representa o impacto das publicações com base no número total de citações anuais. Essa abordagem permite identificar não apenas os períodos de maior produtividade, mas também os momentos em que os autores obtiveram maior reconhecimento acadêmico.

Além da análise da Web of Science, foi realizada uma comparação com a base Scopus, a fim de verificar a consistência dos dados e identificar autores presentes em ambas as plataformas. Verificou-se que há uma sobreposição parcial entre os autores mais citados nas duas bases, especialmente no caso de pesquisadores com ampla projeção internacional. No entanto, também se observam diferenças, principalmente em relação à cobertura de periódicos regionais e à contabilização de citações, o que pode influenciar na percepção de impacto de determinados trabalhos. Por exemplo, autores com foco em países em desenvolvimento tendem a aparecer com mais destaque na Scopus, que possui uma cobertura mais ampla de revistas locais.

Figura 5 – Fontes mais relevantes



Fonte: Elaborado pelos autores utilizando Biblioshiny

Os dados demonstram que a produção científica sobre o tema está concentrada em periódicos especializados na área de gestão pública e contabilidade governamental, com destaque para a revista Public Money and Management, que reúne o maior número de publicações (16 artigos).

Em seguida, aparecem o Accounting, Auditing and Accountability Journal (9 artigos), além de Financial Accountability and Management e Governance and Public Management, ambos com 8 trabalhos.

Outros periódicos de relevância, como o International Review of Administrative Sciences e o Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management, também se destacam, cada um com 5 artigos. Essa distribuição evidencia a predominância de revistas internacionais consolidadas, voltadas à administração pública, accountability e gestão financeira, refletindo a relevância e a inserção internacional da discussão acadêmica sobre o tema.

4.2 Abordagem qualitativa e descritiva

A regionalização dos dados considerou a divisão do IBGE em Regiões Intermediárias, que representam agrupamentos de municípios com base em fluxos urbanos e vínculos administrativos. As regiões intermediárias selecionadas para esta análise foram: Santa Cruz do Sul, Passo Fundo e Porto Alegre. O Município de Feliz RS, embora não esteja diretamente na região imediata de Porto Alegre, faz parte da região intermediária e está localizada a aproximadamente 80 km da capital, entre a região metropolitana e a região serrana. Foram analisadas 12 prefeituras conforme sua distribuição por região.

Quadro 1: Distribuição dos municípios por região intermediária

Região Intermediária	Municípios Respondentes
Santa Cruz do Sul	Rio Pardo, Vale Verde, Santa Cruz do Sul, Passo do Sobrado, Pantano Grande, Venâncio Aires
Passo Fundo	Boa Vista do Incra, Independência, São Marcos
Porto Alegre	Tupandi, São Vendelino, Feliz

Fonte: IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Regiões geográficas do Brasil: regiões intermediárias e imediatas. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

Nenhuma das regiões apresenta uso consolidado de metodologias de custeio público. As experiências são pontuais, com predomínio de práticas informais ou inexistência total. A exceção é o uso de Excel (Porto Alegre) ou controle manual (Santa Cruz), que não configuraram metodologias gerenciais robustas (quadro 2):

Quadro 2: Metodologia de custeio adotada por região

Região	Uso de Metodologia	Observações
Santa Cruz do Sul	Nenhuma formalizada	Feliz menciona controle manual limitado
Passo Fundo	Parcial e informal	Independência: custeio direto
Porto Alegre	Informal	Tupandi usa planilha Excel

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Essa lacuna dificulta o monitoramento, a análise e a utilização de informações de custos para a tomada de decisões (PEREIRA; OLIVEIRA, 2013). A ausência desses sistemas, aliada à falta de servidores capacitados para a função, reflete um quadro estrutural de fragilidade na gestão pública municipal.

As dificuldades mais recorrentes relatadas incluem: falta de planejamento adequado, infraestrutura insuficiente, carência de servidores capacitados e, em alguns casos, falta de vontade política. Para Slomski (2005), a implementação de sistemas de custos no setor público demanda não apenas recursos técnicos, mas também vontade política e capacitação das equipes envolvidas. Nenhum dos municípios das três regiões declarou possuir sistemas informatizados específicos contratados ou utilizados para gestão de custos (quadro 3):

Quadro 3: Metodologia de custeio adotada por região:

Região	Uso de Metodologia	Observações
Santa Cruz do Sul	Nenhuma formalizada	Feliz menciona controle manual limitado
Passo Fundo	Parcial e informal	Independência: custeio direto
Porto Alegre	Informal	Tupandi usa planilha Excel

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Em raros casos, há módulos ou funcionalidades auxiliares nos sistemas contábeis, mas sem configuração efetiva como ferramenta gerencial. Apesar de o conhecimento bibliográfico não ser generalizado (quadro 4), parte significativa dos gestores reconhece a existência de materiais teóricos, o que indica algum nível de sensibilização técnica, ainda que sem aplicação prática.

Quadro 4: Conhecimento declarado de materiais bibliográficos sobre gestão de custos:

Região	Municípios com Conhecimento
Santa Cruz do Sul	Vale Verde, Pantano Grande, Venâncio Aires
Passo Fundo	Boa Vista do Incra, Independência
Porto Alegre	São Vendelino, Feliz

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A falta de pessoal técnico exclusivo para gerenciamento de custos é praticamente unânime, excetuando-se Pantano Grande. Isso reforça que a função de controle de custos ainda não está institucionalizada como uma atividade estratégica nas administrações públicas locais (quadro 5):

Quadro 5 - Existência de servidores dedicados à função de controle de custos

Região	Municípios com Servidor Específico
Santa Cruz do Sul	Pantano Grande
Passo Fundo	Nenhum
Porto Alegre	Nenhum

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Todos os municípios das três regiões apontaram problemas recorrentes como falta de planejamento, infraestrutura e servidores com atribuições específicas. A ausência de estrutura, capacitação e vontade política cria um cenário de desestímulo à implantação de sistemas de custos, mesmo onde há ferramentas ou algum conhecimento disponível.

A análise comparativa evidencia que, independentemente da região intermediária considerada, a gestão de custos é praticamente inexistente ou incipiente nas prefeituras municipais do Rio Grande do Sul. A semelhança entre as regiões revela que o problema não está limitado a fatores geográficos, mas sim a condições institucionais, culturais e gerenciais comuns ao setor público municipal.

5 Considerações finais

O diagnóstico realizado evidencia que a gestão de custos nos municípios investigados do Rio Grande do Sul permanece em estágio incipiente, caracterizada pela ausência de metodologias formalizadas, pela inexistência de sistemas informatizados específicos e pela carência de servidores capacitados para atuar na área. Esse cenário confirma que a cultura de controle e mensuração de custos ainda não está consolidada na administração pública municipal, refletindo barreiras institucionais, estruturais e políticas que comprometem a eficiência e a transparência da gestão, assim como falta de literatura de metodologias de custeio específica para área pública.

A pesquisa bibliométrica complementa esses achados ao revelar que, embora haja uma produção acadêmica relevante sobre gestão pública e contabilidade pública em âmbito internacional, essa literatura tem tido pouca influência prática no contexto municipal brasileiro. A comparação entre Scopus e Web of Science indica convergência em torno da contabilidade governamental e da governança, mas com diferentes ênfases: a Scopus capta tendências emergentes e aplicadas, enquanto

o Web of Science privilegia debates teóricos e normativos. Essa divergência sugere que, mesmo havendo base conceitual consolidada, ainda existe um hiato entre o conhecimento produzido e sua aplicação nos municípios gaúchos.

Constatou-se que, nos casos analisados, a gestão de custos limita-se a práticas pontuais e informais, como controles manuais e planilhas eletrônicas, sem institucionalização efetiva. Assim, os municípios perdem a oportunidade de utilizar a informação de custos como instrumento estratégico para o planejamento, a tomada de decisão e a melhoria da governança fiscal.

Diante desse quadro, reforça-se a necessidade de políticas voltadas à capacitação técnica, ao investimento em tecnologias de informação e à sensibilização dos gestores públicos quanto aos benefícios da gestão de custos. A criação de uma “Região de Estudo da Gestão de Custos Municipais no RS” apresenta-se como proposta estratégica para integrar esforços de pesquisa, disseminar boas práticas e subsidiar a formulação de políticas públicas que fortaleçam a modernização administrativa.

Conclui-se, portanto, que o fortalecimento da gestão de custos nos municípios depende não apenas de avanços técnicos, mas também de um movimento político e cultural de valorização da informação contábil-gerencial. A integração entre conhecimento acadêmico — evidenciado na bibliometria — e prática administrativa é condição essencial para que se alcance maior eficiência na alocação de recursos, transparência nas ações governamentais e qualidade na entrega dos serviços públicos à sociedade.

Referências

- BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000.** Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 05 maio 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 30 jun. 2025.
- CADORE, Douglas Éverton; HATAKEYAMA, Kazuo. **Custos no Setor Público: Utilização do ABC/ABM no auxílio à tomada de decisões e transparência da Administração Pública.** 2014.
- FABRE, Valkyrie Vieira; BORGERT, Altair. **Comportamento dos custos nos governos locais sob a ótica da Teoria das Finanças Públicas.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 24, n. 4, p. 723-738, 2022.
- FONTOURA, F.B.B. da. **Gestão de custos: uma visão integradora e prática dos métodos de custeio.** São Paulo: Atlas, v. 20, 2013.
- FONTOURA B. F.; WITTMANN, M. L. 2016. **Organizações e desenvolvimento: reflexões epistemológicas.** Revista do CEPE. Santa Cruz do Sul, 43:101-118. DOI: <https://doi.org/10.17058/cepe.v0i43.7427>
- GASPARETTO, V. A.; PEREIRA, J. R.; COSTA, C. A. **Contabilidade de custos aplicada ao setor público: uma análise das práticas adotadas nas prefeituras.** Revista de Administração Pública, v. 54, n. 3, p. 587–608, 2020.
- GIACOMONI, J. **Orçamento público.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57–63, mar./abr. 1995.
- HORNGREN, C. T. et al. **Contabilidade de custos.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Regiões geográficas**

do Brasil: regiões intermediárias e imediatas. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 30 jun. 2025.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custeio baseado em atividades: sistema de medição de desempenho para decisões empresariais estratégicas.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica.** 11ºed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, E.; ROCHA, W. **Métodos de custeio comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2015.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Gestão pública por resultados: a importância do sistema de custos.** Revista de Administração Pública, v. 45, n. 1, p. 127–144, 2011.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, J. A.; OLIVEIRA, A. M. **Sistema de custos no setor público: desafios e possibilidades.** Revista do Serviço Público, v. 64, n. 2, p. 211–228, 2013.

SLOMSKI, V. G. **Gestão pública orientada para resultados: a importância do sistema de custos.** Revista de Administração Pública, v. 39, n. 2, p. 305–325, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 15. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WERNKE, R. **Gestão de custos: uma abordagem prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.