



## A CONTRIBUIÇÃO DA CONTROLADORIA PARA O CONTROLE DE CUSTOS: UMA REVISÃO DE LITERATURA

**Hamilton Jose Melo Pires<sup>1</sup>**

Universidade Federal do Maranhão

[hamiltonjmp@discente.ufma.br](mailto:hamiltonjmp@discente.ufma.br)

**Luciana de Carvalho Reis Gomes<sup>2</sup>**

Universidade Federal do Maranhão

[lreisprof@gmail.com](mailto:lreisprof@gmail.com)

### RESUMO

Este estudo tem como meta analisar a contribuição da controladoria para o controle de custos, levando em conta sua importância no contexto organizacional atual. Para atingir esse objetivo, foi realizada uma revisão narrativa da literatura, abrangendo publicações nacionais e internacionais entre 2000 e 2024. As bases de dados utilizadas foram SciELO, Google Scholar, Scopus e Periódicos CAPES, além de clássicos da área de contabilidade gerencial e controladoria. A seleção considerou estudos que tratam da relação entre controladoria, gestão de custos e processo decisório, totalizando 14 trabalhos analisados. Os resultados indicam que a controladoria vai além do registro contábil, assumindo um papel estratégico ao integrar informações financeiras e gerenciais, oferecendo suporte à tomada de decisões, promovendo maior eficiência operacional e reforçando a governança corporativa. Identificou-se que a atuação da controladoria contribui de forma significativa para a redução de desperdícios, a melhoria do processo decisório e a otimização de recursos, aspectos essenciais para a competitividade das organizações. Conclui-se que a controladoria é um elemento imprescindível na gestão de custos, capaz de gerar diferencial estratégico em ambientes dinâmicos e competitivos.

**Palavras-chave:** Controladoria. Gestão de custos. Governança corporativa. Competitividade organizacional.

### 1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico atual é caracterizado por profundas transformações, globalização dos mercados e competitividade crescente entre as organizações. Nesse contexto, a busca por eficiência operacional e sustentabilidade financeira tornou-se um dos maiores desafios para gestores e empresários. Diante dessa realidade, as ferramentas que ajudam no monitoramento e na tomada de decisões estratégicas são

cada vez mais possíveis, e a controladoria se destaca como um dos principais mecanismos de apoio ao processo de gestão (Catelli, 2001; Padoveze, 2015).

A controladoria tem como missão fundamental assegurar que as informações contábeis e financeiras sejam transformadas em dados relevantes e úteis para a administração da empresa. Ela não se limita apenas à análise contábil tradicional, mas integra aspectos gerenciais e estratégicos, orientando a gestão de custos e a definição de metas organizacionais (Lunkes, 2007). Dessa forma, torna-se essencial compreender como a controladoria pode contribuir para o controle de custos, visto que este representa um dos fatores mais críticos para a sustentabilidade dos negócios.

O controle de custos, por sua vez, não é apenas um instrumento de acompanhamento de despesas, mas também uma prática que permite identificar gargalos, desperdícios e oportunidades de melhoria. Empresas que não realizam esse acompanhamento tendem a perder competitividade, uma vez que não possuem clareza sobre a utilização de seus recursos (Martins, 2018; Horngren; Datar; Rajan, 2012).

A escolha do tema justifica-se pela relevância da controladoria em ambientes complexos e dinâmicos, nos quais a sobrevivência das organizações depende da capacidade de gerar informações confiáveis e de implantar estratégias de gestão baseadas em evidências. O objetivo central deste estudo é analisar a contribuição da controladoria para o controle de custos, por meio de uma revisão de literatura. Como objetivos específicos, pretende-se: (i) apresentar os conceitos de controladoria e suas funções; (ii) identificar as práticas de controle de custos mais discutidas na literatura; e (iii) discutir a forma como a controladoria atua no processo de controle de custos, destacando benefícios e desafios.

A metodologia utilizada neste artigo é a revisão de literatura, com base em estudos nacionais e internacionais, publicados em livros, revistas científicas e anais de eventos. A estrutura do trabalho está dividida em introdução, desenvolvimento organizado em seções e subseções temáticas e conclusão, que apresenta as principais considerações e sugestões para futuras pesquisas.



## 2 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma revisão de literatura narrativa, com o objetivo de identificar e analisar a contribuição da controladoria para o controle de custos em organizações. O levantamento bibliográfico foi realizado no período de maio a setembro de 2025, em bases nacionais e internacionais, tais como SciELO, Google Scholar, Scopus e Periódicos CAPES, utilizando como termos de busca combinações como “controladoria e custos”, “gestão de custos e controladoria”, “accounting and cost management” e “management control and costs”. Foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão para selecionar os trabalhos analisados. Os critérios de inclusão contemplaram artigos publicados entre 2000 e 2024, estudos em português e inglês, pesquisas que abordassem a relação entre controladoria e gestão de custos ou que discutissem funções da controladoria voltadas à tomada de decisão gerencial, além de livros clássicos da área de contabilidade gerencial e controladoria, como os de Martins, Padoveze e Catelli. Por outro lado, foram excluídos trabalhos voltados exclusivamente para auditoria externa ou contabilidade fiscal, estudos sem relação direta com a temática de custos, duplicatas recuperadas em diferentes bases e resumos de eventos sem texto completo disponível. Após a triagem inicial, foram selecionados 14 estudos que atendiam aos critérios estabelecidos, entre artigos, capítulos de livros e periódicos científicos. A análise foi conduzida de forma qualitativa, com leitura crítica e comparativa dos trabalhos. A opção pela revisão narrativa justifica-se pela flexibilidade em reunir diferentes tipos de fontes e pela possibilidade de uma análise interpretativa dos achados, destacando convergências e divergências entre os autores.

Quadro 1- Contribuições de diferentes autores sobre controladoria e custos.

<b>Autor/Ano</b>	<b>Enfoque principal</b>	<b>Contribuição para o controle de custos</b>
Catelli (2001)	Gestão Econômica (Gecon)	Defende a controladoria como ciência da eficácia organizacional
Lunkes (2007)	Sistema integrado de informações	Enfatiza a integração de setores e relatórios gerenciais
Padoveze (2015)	Controladoria estratégica	Destaca o papel da controladoria na tomada de decisão
Martins (2018)	Contabilidade de custos	Reforça o controle de custos como ferramenta de monitoramento
Horngren, Datar e Rajan (2012)	Métodos de custeio	Apresentam técnicas como ABC e custeio variável aplicáveis à gestão de custos.
Pereira e Lima (2020)	Gestão de custos e práticas gerenciais	Discutem diferentes métodos de custeio aplicáveis
Santos e Pereira (2019)	Sustentabilidade financeira	Relacionam controladoria ao desempenho organizacional e à competitividade.

Rother (2007)	Revisão narrativa x sistemática	Fundamenta a escolha metodológica da revisão de literatura.
Anthony e Govindarajan (2008)	Sistemas de controle gerencial	Apresentam a controladoria como suporte para execução das estratégias.
Welsch, Hilton e Gordon (2010)	Orçamento empresarial	Evidenciam o papel da controladoria no planejamento e controle orçamentário.
Atkinson et al. (2012)	Contabilidade gerencial	Relacionam controladoria a indicadores de desempenho organizacional.
Nakagawa (2014)	Contabilidade de custos	Destaca a utilidade das práticas de custeio para controle interno.
Welsch, Hilton e Gordon (2010)	Orçamento empresarial	Evidenciam o papel da controladoria no planejamento e controle orçamentário.
Malmi e Brown (2008)	Sistemas de controle gerencial em pacote	Abordam a controladoria como integração de instrumentos de gestão

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2025.

O Quadro 1 apresenta uma síntese das principais contribuições de diferentes autores acerca da relação entre controladoria e controle de custos, evidenciando como o tema tem sido tratado na literatura nacional e internacional. A análise do

quadro permite perceber que, ao longo dos anos, a controladoria deixou de ser compreendida apenas como um mecanismo de registro contábil para assumir o papel de eixo estratégico na gestão organizacional.

Ao propor o modelo de Gestão Econômica Gecon, defende a controladoria como ciência da eficácia organizacional, destacando seu caráter abrangente e integrador (Catelli, 2001). Essa visão inicial é complementada por Lunkes, que reforça a necessidade de sistemas integrados de informação, apontando que somente a partir da comunicação entre setores é possível gerar relatórios realmente úteis para a tomada de decisão. Essa evolução teórica mostra que a controladoria deve ser entendida como parte estruturante do processo gerencial, e não apenas como suporte técnico (Lunkes, 2007).

Essa perspectiva ao apresentar a controladoria estratégica, destacando que o seu papel vai além do registro de custos: ela deve alinhar o planejamento, o monitoramento e as estratégias corporativas (Padoveze, 2015). Na contabilidade de custos, reforçando que o controle de despesas e a análise de custos constituem instrumentos essenciais para identificar desperdícios e avaliar a eficiência do uso dos recursos (Martins, 2018). Essa contribuição é complementada por Horngren, Datar e Rajan, que introduzem e discutem métodos de custeio, como o custeio baseado em atividades ABC e o custeio variável, evidenciando a importância de ferramentas específicas para diferentes contextos empresariais.

Além disso, a relação entre controladoria e sustentabilidade financeira, apontando que sua atuação direta contribui para a competitividade das organizações no longo prazo. Na mesma linha, trazem uma visão prática, ao discutir métodos de custeio aplicáveis à realidade gerencial, reforçando que a escolha da metodologia de controle deve estar alinhada às estratégias empresariais (Santos Pereira, 2019).

No campo metodológico, Rother diferencia a revisão narrativa da revisão sistemática, servindo de apoio à definição da abordagem escolhida neste estudo. Anthony e Govindarajan ampliam o debate ao abordar os sistemas de controle gerencial, entendidos como pacotes de ferramentas de gestão, fundamentais para a execução de estratégias. De forma complementar, Atkinson relacionam a

controladoria ao desempenho organizacional, evidenciando que sua atuação impacta diretamente nos indicadores utilizados pelas empresas.

Autores mais recentes, como Malmi, Browne e Otley, reforçam a necessidade de compreender a controladoria como um conjunto integrado de instrumentos que devem se adaptar às contingências e especificidades de cada organização. Essa visão contribui para compreender a flexibilidade exigida dos modelos de gestão em ambientes competitivos e em constante transformação. Por fim, Nakagawa, Welsch, Hilton e Gordon destacam a importância da contabilidade de custos e do orçamento empresarial como ferramentas práticas que sustentam a atuação da controladoria no cotidiano das organizações.

Assim, a análise do quadro evidencia a pluralidade de enfoques sobre o tema, demonstrando que a controladoria é, ao mesmo tempo, uma área de conhecimento consolidada e em constante evolução. Ao integrar conceitos de gestão econômica, métodos de custeio, sustentabilidade, governança corporativa e sistemas de controle, ela se posiciona como peça-chave para o sucesso organizacional. Essa diversidade de abordagens enriquece o debate acadêmico e mostra que, independentemente do setor ou porte da empresa, a controladoria exerce função indispensável para garantir eficiência, reduzir desperdícios e apoiar decisões estratégicas fundamentadas em informações confiáveis.

### 3 DESENVOLVIMENTO

#### 2.1 Controladoria: conceitos e funções

A controladoria pode ser vista como uma área de conhecimento cujo objetivo é apoiar a gestão empresarial através do fornecimento de informações que promovam maior eficiência no processo de decisão. A controladoria deve ser entendida como uma ciência que guia a gestão em direção à eficácia organizacional, empregando instrumentos de planejamento, controle e avaliação (Catelli, 2001).

A controladoria ultrapassa as funções meramente contábeis, passando a atuar de forma consultiva e estratégica dentro das organizações (Padoveze, 2015). Essa

visão define como um sistema integrado de informações voltado para alinhar as atividades da empresa às metas traçadas pela alta administração (Lunkes, 2007).

Entre as principais funções da controladoria destacam-se:

- ✓ Elaboração do orçamento empresarial;
- ✓ Monitoramento do desempenho organizacional;
- ✓ Identificação e análise de desvios;
- ✓ Produção de relatórios gerenciais e estratégicos;
- ✓ Apoio à governança corporativa.

Tabela 1 – Funções da controladoria no ambiente organizacional

Função da Controladoria	Contribuição para empresa
Planejamento e orçamento	Definição de metas e alocação de recursos
Controle e Monitoramento	Identificação de desvios e proposição de correções
Relatórios gerenciais	Apoio à tomada de decisão estratégica
Integração de informações	Comunicação eficiente entre setores
Apoio à governança corporativa	Transparência e responsabilidade nas práticas de gestão

**Fonte:** Adaptado de (Padoveze, 2015).

Assim, percebe-se que a controladoria exerce papel central na integração entre os setores da organização, proporcionando não apenas relatórios financeiros, mas também orientações estratégicas que auxiliam na otimização dos processos.

### 2.1.1 Controle de custos: fundamentos e práticas

O controle de custos é uma das práticas mais importantes para a gestão empresarial, pois possibilita avaliar a utilização dos recursos e identificar oportunidade orçamento. Controlar custos significa monitorar e medir os gastos, comparando-os

com o planejamento definido, com o objetivo de minimizar desperdícios e otimizar resultados (Martins, 2018).

O controle de custos deve ser entendido de forma estratégica, englobando não apenas a redução de despesas, mas também a análise de atividades que agregam valor e contribuem para a competitividade organizacional Horngren; Datar; Rajan, 2012).

Na prática, o controle de custos pode envolver ferramentas como custeio por absorção, custeio variável, custeio baseado em atividades ABC e análise de margens de contribuição. A escolha do método depende das características da empresa e dos objetivos estabelecidos pela gestão (Pereira; Lima, 2020).

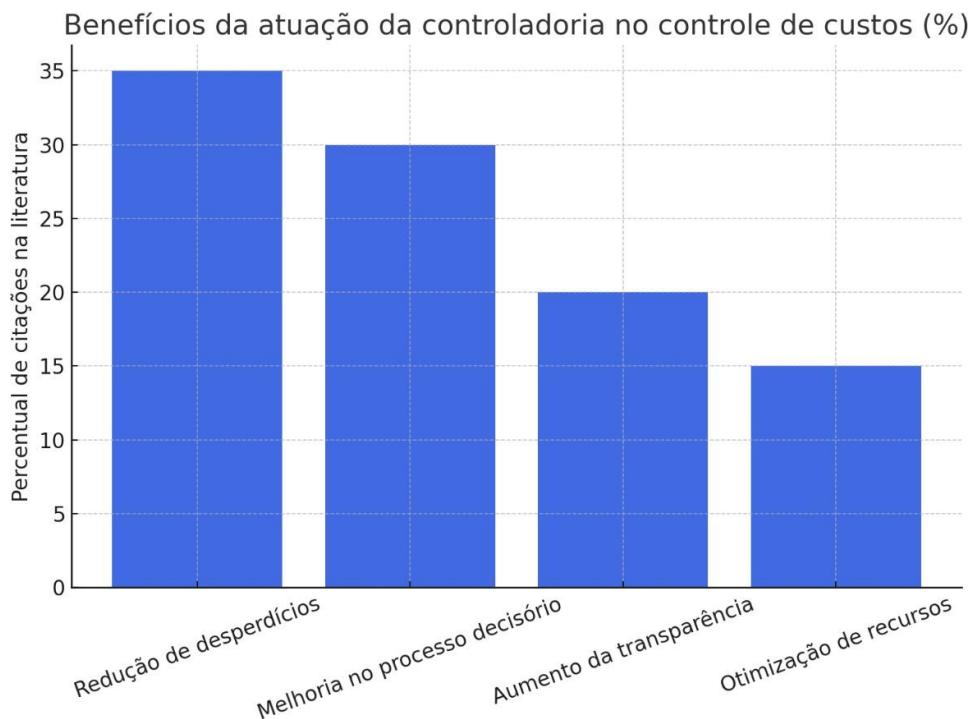
O papel da controladoria nesse contexto é fundamental, uma vez que ela é responsável por fornecer informações que permitam comparar os custos reais com os planejados, identificar desvios e propor correções.

### **2.1.2 A contribuição da controladoria para o controle de custos**

A controladoria, ao unir dados contábeis, financeiros e gerenciais, possibilita uma visão ampla e estratégica do desempenho organizacional. O controle de custos é evidente, pois oferece relatórios detalhados e consistentes, que subsidiam decisões sobre investimentos, cortes de despesas e estratégias de expansão (Padoveze, 2015).

A controladoria exerce papel decisivo na sustentabilidade financeira das organizações, pois permite alinhar o controle de custos às metas estratégicas, garantindo maior eficiência operacional. Além disso, possibilita a identificação de setores com maiores índices de desperdício e a proposição de ações corretivas (Santos; Pereira, 2019).

Figura 1 – Benefícios da atuação da controladoria no controle de custos em % de citações na literatura analisada



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2025.

A Figura 1 apresenta os principais benefícios identificados na literatura acerca da atuação da controladoria no processo de controle de custos. Observa-se que a redução de desperdícios 35% é o aspecto mais destacado, evidenciando o papel da controladoria na identificação de falhas e ineficiências nos processos internos. Em seguida, a melhoria no processo decisório 30% aparece como resultado da disponibilização de informações confiáveis e tempestivas aos gestores. Outro ponto relevante é o aumento da transparência 20%, associado ao fortalecimento da governança corporativa e à prestação de contas. Por fim, a otimização de recursos 15% demonstra que a controladoria contribui para a melhor alocação dos investimentos, garantindo maior eficiência operacional. Esses dados reforçam a

importância da controladoria como instrumento estratégico na gestão de custos e na busca por competitividade organizacional.

Tabela 2- Benefícios da atuação da controladoria no controle de custos

BENEFÍCIO IDENTIFICADO	PERCENTUAL DE CITAÇÕES NA LITERATURA	CONTRIBUIÇÃO PRÁTICA PARA AS ORGANIZAÇÕES
Redução De Desperdícios	35%	Eliminação de ineficiências e retrabalhos
Melhoria no processo decisório	30%	Relatórios gerenciais confiáveis
Aumento da transparência	20%	Apoio à governança corporativa
Otimização de recursos	15%	Melhor alocação dos investimentos

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2025.

### 3 CONCLUSÃO

A análise feita por meio desta revisão de literatura demonstra que a controladoria desempenha um papel essencial no controle de custos das organizações. Ao integrar informações de diversas áreas, ela fortalece a gestão, proporcionando relatórios confiáveis e sugerindo ajustes que permitem uma maior eficiência operacional.

O estudo revelou que a controladoria vai além do simples registro contábil, atuando como uma parceira estratégica da administração e promovendo a transparência e a governança corporativa. Constatou-se também que a contribuição da controladoria no controle de custos não se limita à redução de despesas, mas inclui a

identificação de atividades que agregam valor, a eliminação de desperdícios e o suporte na definição de estratégias de longo prazo.

Conclui-se, assim, que a controladoria é vital para a sobrevivência e o crescimento das organizações em ambientes altamente competitivos. Sua contribuição para o controle de custos representa não apenas um benefício operacional, mas também um diferencial estratégico.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a condução de estudos empíricos que avaliem a aplicação prática dos modelos de controladoria em diferentes setores da economia, comparando resultados e identificando as melhores práticas.

## REFERÊNCIAS

- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V. **Contabilidade de custos.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- LUNKES, Rogério João. **Manual de controladoria.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MALMI, Teemu; BROWN, David A. **Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions.** Management Accounting Research, v. 19, n. 4, p. 287–300, 2008.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Contabilidade de custos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- OTLEY, David. **The contingency theory of management accounting and control: 40 years later.** Management Accounting Research, v. 31, p. 45–62, 2016.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.



PEREIRA, Júlia Andrade; LIMA, Renato César. **O papel da controladoria no apoio à gestão.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 24, n. 3, p. 112-128, 2020.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática x revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. v-vi, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>.

SANTOS, Paulo Roberto; PEREIRA, Fábio Henrique. **A importância da controladoria no processo de gestão de custos.** Revista Brasileira de Gestão e Negócios, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 45-59, 2019.

WELSCH, Glenn A.; HILTON, Ronald W.; GORDON, Paul N. **Orçamento empresarial.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.