

## **Custos Ocultos: Uma Análise Bibliométrica da Produção Científica Nacional**

**Joice Macedo Lesniovski** (UEL) - joice\_macedo@yahoo.com.br

**Antônio André Cunha Callado** (UFRPE) - andrecallado@yahoo.com.br

### **Resumo:**

*Este artigo apresenta uma análise bibliométrica da produção científica nacional sobre custos ocultos, com foco em publicações realizadas entre os anos de 2010 e 2024. A pesquisa teve como objetivo identificar as principais tendências, autores, instituições, periódicos e setores econômicos abordados na literatura brasileira sobre o tema. Foram analisados 194 trabalhos obtidos a partir de bases de dados nacionais (SciELO, SPELL, Google Acadêmico, CAPES) e anais de eventos científicos, como o Congresso Brasileiro de Custos (CBC), EnANPAD e SemeAd. A metodologia utilizada foi de natureza descritiva e quantitativa, com tratamento bibliométrico por meio de planilhas eletrônicas, gráficos analíticos e uso do software VOSviewer. Os resultados indicam que o volume de publicações tem crescido de forma contínua, especialmente após 2016, com o ápice em 2023. O setor público destaca-se como o mais abordado nas pesquisas, refletindo o interesse da comunidade científica em compreender e mitigar as disfunções organizacionais que geram custos indiretos não evidenciados em relatórios contábeis tradicionais. As universidades públicas concentram a maior parte da produção, sendo a Universidade Federal de Rondônia (UNIR) a mais produtiva. Conclui-se que, apesar do avanço observado, ainda há lacunas teóricas e metodológicas que demandam investigações futuras mais aprofundadas e interdisciplinares.*

**Palavras-chave:** Custos ocultos, Análise bibliométrica, Produção científica brasileira

**Área temática:** Metodologias de ensino e pesquisa em custos

# **Custos Ocultos: Uma Análise Bibliométrica da Produção Científica Nacional**

## **RESUMO**

Este artigo apresenta uma análise bibliométrica da produção científica nacional sobre custos ocultos, com foco em publicações realizadas entre os anos de 2010 e 2024. A pesquisa teve como objetivo identificar as principais tendências, autores, instituições, periódicos e setores econômicos abordados na literatura brasileira sobre o tema. Foram analisados 194 trabalhos obtidos a partir de bases de dados nacionais (SciELO, SPELL, Google Acadêmico, CAPES) e anais de eventos científicos, como o Congresso Brasileiro de Custos (CBC), EnANPAD e SemeAd. A metodologia utilizada foi de natureza descritiva e quantitativa, com tratamento bibliométrico por meio de planilhas eletrônicas, gráficos analíticos e uso do software VOSviewer. Os resultados indicam que o volume de publicações tem crescido de forma contínua, especialmente após 2016, com o ápice em 2023. O setor público destaca-se como o mais abordado nas pesquisas, refletindo o interesse da comunidade científica em compreender e mitigar as disfunções organizacionais que geram custos indiretos não evidenciados em relatórios contábeis tradicionais. As universidades públicas concentram a maior parte da produção, sendo a Universidade Federal de Rondônia (UNIR) a mais produtiva. Conclui-se que, apesar do avanço observado, ainda há lacunas teóricas e metodológicas que demandam investigações futuras mais aprofundadas e interdisciplinares.

**Palavras-chave:** Custos ocultos, Análise bibliométrica, Produção científica brasileira

**Área Temática:** Metodologias de ensino e pesquisa em custos.

## **1. INTRODUÇÃO**

A busca por eficiência e sustentabilidade financeira é uma preocupação constante nas organizações públicas e privadas. Desta forma, o controle de custos torna-se uma ferramenta estratégica essencial para garantir a competitividade e a continuidade das operações. Além dos custos diretos e visíveis, como matérias-primas, salários e despesas operacionais, existe uma dimensão menos aparente, mas igualmente relevante: os custos ocultos.

Os custos ocultos referem-se a despesas indiretas ou não contabilizadas diretamente nos sistemas tradicionais de contabilidade, mas que impactam significativamente o desempenho organizacional. Segundo Savall (2010), nas organizações, os custos mais perigosos são frequentemente aqueles que não aparecem nos relatórios financeiros, eles se escondem nas rotinas, nos comportamentos e nos processos mal geridos. Podemos exemplificar, incluindo absenteísmo, rotatividade de pessoal, retrabalho, falhas de comunicação, baixa produtividade e desperdícios diversos. Esses custos, por sua natureza invisível ou difusa, muitas vezes não recebem a devida atenção na tomada de decisão gerencial, o que pode comprometer a eficiência e a competitividade das organizações.

No cenário brasileiro, o tema tem ganhado relevância crescente em estudos nas áreas de administração, contabilidade, economia e saúde. A literatura tem buscado compreender como os custos ocultos afetam diferentes setores, propondo métodos de identificação, mensuração e minimização desses gastos. Diante da

diversidade de perspectiva e da necessidade de organização desse conhecimento, uma análise bibliométrica se mostra útil para mapear as condições da produção científica brasileira sobre o tema.

Este artigo tem como objetivo realizar uma análise bibliométrica da produção científica nacional relacionada aos custos ocultos, identificando as principais contribuições, tendências de publicação, autores mais produtivos, instituições envolvidas e lacunas na literatura. A partir da coleta de dados em bases de dados científicas brasileiras, pretende-se oferecer uma visão panorâmica e crítica do desenvolvimento do tema no Brasil entre os anos de 2010 e 2024.

A relevância deste estudo reside na possibilidade de contribuir para o avanço teórico e prático sobre os custos ocultos, além de apoiar pesquisadores, gestores e formuladores de políticas na compreensão dos impactos desses custos nas organizações brasileiras. A análise dos dados permitirá também identificar áreas de pesquisa ainda pouco exploradas, indicando caminhos para investigações futuras.

## **2. DEFINIÇÃO DE CUSTOS OCULTOS**

A moderna contabilidade de custo fornece aos administradores as informações de que necessitam ao tomar decisões, seu estudo permite a melhor compreensão, medindo e relatando informações financeiras e não financeiras relacionadas ao custo de aquisição ou utilização de recursos em uma organização. ( Horngren, 2004).

Os custos ocultos, também denominados custos invisíveis ou indiretos não contabilizados, dizem respeito a despesas que não são imediatamente perceptíveis nos relatórios financeiros tradicionais das organizações, mas que comprometem a performance operacional, financeira e estratégica das instituições. Segundo Savall e Zardet (1987), pioneiros na sistematização do conceito, os custos ocultos são originados por disfunções organizacionais, como absenteísmo, rotatividade, acidentes de trabalho, falhas de comunicação e ineficiência nos processos internos.

Esses custos, embora não explicitamente registrados na contabilidade formal, podem ser estimados por meio de métodos indiretos, como entrevistas, observações, análise de indicadores de desempenho e ferramentas de diagnóstico organizacional. A dificuldade em identificá-los reside justamente em sua natureza difusa e transversal às áreas funcionais, o que exige uma abordagem interdisciplinar e investigativa.

### **2.1. Tipos de Custos Ocultos**

A literatura classifica os custos ocultos em diversas categorias. Savall e Zardet (1987) apontam cinco fontes principais de geração desses custos: absenteísmo, rotatividade, acidentes de trabalho, falhas na comunicação e má utilização dos recursos. Outras abordagens os dividem entre custos de não qualidade (retrabalho, devoluções), custos comportamentais (desmotivação, conflitos interpessoais), custos de oportunidade e custos relacionados à ineficiência estrutural.

No contexto brasileiro, autores como Silva et al. (2015) e Andrade e Brito (2018) enfatizam que os custos ocultos estão fortemente associados à informalidade organizacional, à deficiência de controles internos e à falta de investimento em gestão

de pessoas e processos. Na área pública, esses custos estão ligados à burocracia excessiva, sobreposição de funções e falta de planejamento orçamentário (Souza, Martins, 2020).

### **2.3. Impactos dos Custos Ocultos nas Organizações**

O impacto dos custos ocultos pode ser significativo e comprometer tanto a rentabilidade quanto a sustentabilidade das organizações. No setor privado, eles reduzem margens de lucro, comprometem a competitividade e afetam a moral dos colaboradores. Já no setor público, prejudicam a entrega de serviços, elevam o custo do Estado e reduzem a eficácia das políticas públicas.

Estudos nacionais demonstram que a identificação e o gerenciamento desses custos podem gerar ganhos consideráveis. De acordo com Costa e Ribeiro (2021), a simples conscientização gerencial sobre os custos invisíveis levou a melhorias operacionais de até 15% em empresas do setor de serviços. Já em instituições de saúde pública, ações voltadas à redução de retrabalho e falhas de comunicação contribuíram para melhorar indicadores de desempenho e reduzir desperdícios (Oliveira, Mendonça, 2019).

## **3. LACUNAS NA LITERATURA BRASILEIRA**

Apesar do crescente interesse, a literatura nacional sobre custos ocultos ainda carece de maior estruturação e estudo empírico aprofundado. Muitas pesquisas abordam o tema de forma citadas, sem definições conceituais claras ou metodologias específicas de mensuração. Há também uma concentração de estudos em áreas como administração geral e saúde, com pouca presença em setores como educação, infraestrutura e tecnologia.

A ausência de uma conduta padronizada dificulta a comparação entre estudos e a fortalecimento de um corpo teórico robusto. Nesse sentido, análises bibliométricas tornam-se essenciais para identificar padrões, tendências e lacunas, promovendo maior visibilidade e organização do conhecimento científico sobre o tema no Brasil.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1. Tipo de Pesquisa**

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliométrica de natureza descritiva, com abordagem quantitativa, combinando métodos de coleta dos anais, análise de dados e pesquisa teórica.

A bibliométrica, segundo Pritchard (1969), é uma técnica estatística usada para medir a produção e disseminação do conhecimento científico, sendo útil para avaliar o desenvolvimento de um campo específico, identificar autores e instituições de destaque, bem como tendências, lacunas de pesquisa e setor econômico que mais foram abordados nas produções.

Realizamos uma extensa revisão da literatura existente sobre o tema, buscando compreender as teorias e perspectivas relevantes. Em seguida,

desenvolvemos um roteiro de análises dos artigos coletados total de 194 com o intuito de explorar mais sobre o tema.

Além disso, utilizamos métodos de coleta de dados quantitativos para complementar nossa abordagem qualitativa, coletando dados por meio de pesquisas e análises estatística. A análise dos dados foi realizada de forma cuidadosa e sistemática, buscando identificar padrões e insights significativos que ajudassem a responder às nossas questões de pesquisa e a alcançar nossos objetivos. Ao combinar esses diferentes métodos, fomos capazes de obter uma compreensão abrangente e aprofundada do tema em questão, enriquecendo nossa pesquisa e contribuindo para o avanço do conhecimento em nossa área de estudo.

Caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, pois conforme Severino (2007, p. 122) trata-se de uma pesquisa “que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores”.

#### 4.2. Bases de Dados Utilizadas

Para garantir o foco na produção científica nacional, em busca dos artigos foram selecionadas as seguintes bases de dados nacionais publicados entre 2010 a 2024, conforme Quadro 1. Foram selecionados artigos somente, tendo em vista que identifica a importância dos sítios eletrônicos pesquisados da produção científica (Oliveira, 2002).

| Fonte                     | Tipo                          | Descrição                                                                                             | Objetivo na Pesquisa                                                                        |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| SciELO                    | Base de dados                 | Biblioteca científica eletrônica com foco em periódicos da América Latina e Caribe.                   | Identificar artigos nacionais publicados em periódicos revisados por pares.                 |
| SPELL                     | Base de dados                 | Base especializada nas áreas de administração, contabilidade e turismo.                               | Captar produções relevantes nas áreas-alvo da pesquisa.                                     |
| Google Scholar            | Ferramenta de busca acadêmica | Plataforma do Google que reúne publicações acadêmicas, incluindo materiais não indexados formalmente. | Localizar estudos complementares e trabalhos de relevância não disponíveis em outras bases. |
| Periódicos CAPES          | Portal institucional          | Repositório oficial de acesso a periódicos científicos nacionais e internacionais.                    | Verificar afiliação institucional dos autores e validar periódicos consultados.             |
| Revistas de Contabilidade | Periódicos científicos        | Exemplos: <i>Revista Contabilidade &amp; Finanças</i> , <i>Revista Universo Contábil</i> .            | Identificar artigos específicos sobre custos ocultos e práticas contábeis.                  |
| Revistas de Administração | Periódicos científicos        | Exemplos: <i>Revista de Administração Pública (RAP)</i> , <i>RAE</i> , <i>RAUSP</i> .                 | Coletar estudos teóricos e empíricos relacionados à gestão e desempenho organizacional.     |

|                                       |                                  |                                                                                                            |                                                                                    |
|---------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Congresso Brasileiro de Custos</b> | Evento científico especializado  | Evento anual da Associação Brasileira de Custos (ABC), com foco em pesquisas sobre custos e controladoria. | Explorar pesquisas atualizadas, estudos de caso e tendências sobre custos ocultos. |
| <b>Congressos Acadêmicos Gerais</b>   | Eventos científicos              | Exemplos: <i>EnANPAD</i> , <i>SemeAd</i> , <i>Congresso USP de Contabilidade e Controladoria</i> .         | Levantar estudos emergentes ainda não publicados em periódicos.                    |
| <b>Seminários Acadêmicos</b>          | Eventos de divulgação científica | Seminários regionais ou temáticos sobre administração, contabilidade e gestão pública.                     | Acompanhar debates recentes e projetos de pesquisa em andamento.                   |

**Quadro 1 – Fontes de Dados Utilizadas na Pesquisa**

Fonte: elaborada pelos autores (2025).

### 4.3. Estratégia de Busca

As buscas foram realizadas entre março e maio de 2025. Foram utilizadas combinações dos seguintes termos em português: “custos ocultos”, “custos invisíveis”, “custos intangíveis”, “despesas não contabilizadas”, “ineficiência organizacional”.

Para garantir a qualidade e a relevância dos estudos analisados, foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão. Esses critérios visam colaborar que os artigos selecionados estejam alinhados ao objetivo da pesquisa, focando especificamente na temática dos custos ocultos no cenário nacional. A seleção abrangeu produções acadêmicas publicadas entre 2010 e 2024, escritas em português e com vínculo institucional nacional. Trabalhos opinativos, duplicados ou com menções superficiais ao tema foram descartados. A seguir, apresenta-se a quadro 2 com os critérios adotados neste estudo.

| <b>Categoria</b> | <b>Critério</b>                                                                                                |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>INCLUSÃO</b>  | Artigos publicados entre 2010 e 2024.                                                                          |
|                  | Escritos em língua portuguesa.                                                                                 |
|                  | Com pelo menos um autor vinculado a instituição brasileira.                                                    |
|                  | Que abordem explicitamente a temática de custos ocultos.                                                       |
| <b>EXCLUSÃO</b>  | Artigos de opinião, editoriais e resenhas.                                                                     |
|                  | Trabalhos repetidos em diferentes bases de dados.                                                              |
|                  | Estudos cujo foco central não esteja relacionado a custos ocultos, mesmo que o termo apareça superficialmente. |

**Quadro 2 - Critérios de Inclusão e Exclusão dos Estudos**

Fonte: elaborada pelos autores (2025).

### 4.4. Procedimentos de Análise

Na análise desses dados utilizamos para a tabulação planilha eletrônica (EXCEL), e ferramentas bibliométricas como VOSviewer, geração de gráficos, a fim de se fazer a leitura e extrair as informações de cada trabalho. Alguns estudos não

apresentaram de forma explícita as informações necessárias a serem coletadas, desta forma considerou-se o entendimento dos autores; foram analisados os artigos acadêmicos que apresentavam o tema “Custos Ocultos” os critérios analisados: Título do artigo; Autores; Instituições; Ano de publicação; Fonte (periódico); Número de citações; Palavras-chave; Área temática (administração, saúde, educação, etc.).

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1. Evolução das Publicações (2010–2024)

A produção científica nacional sobre custos ocultos tem crescido de forma contínua e diversificada ao longo dos últimos 15 anos. A análise bibliométrica identificou um total de 194 trabalhos com afiliação brasileira, publicados entre 2010 e 2024, contemplando tanto artigos científicos classificados em bases formais quanto trabalhos apresentados em congressos e eventos acadêmicos relevantes. A tabela 1 apresenta a distribuição dos trabalhos conforme a fonte de publicação:

Tabela 1  
Fontes Nacionais com Publicações Sobre Custos Ocultos (2010–2024)

| Fonte                                        | Nº de Trabalhos Selecionados |
|----------------------------------------------|------------------------------|
| SciELO                                       | 26                           |
| SPELL                                        | 21                           |
| Google Acadêmico (triados)                   | 26                           |
| Revistas de Contabilidade (nacionais)        | 28                           |
| Revistas de Administração (nacionais)        | 32                           |
| Congresso Brasileiro de Custos (CBC)         | 21                           |
| Congressos Acadêmicos (EnANPAD, SemeAd etc.) | 25                           |
| Seminários e Eventos Acadêmicos diversos     | 15                           |
| Total Geral                                  | 194                          |

Fonte: elaborada pelos autores (2025).

Observa-se que a maior parte das publicações se concentra em revistas científicas nacionais (60 artigos), seguida por trabalhos em eventos acadêmicos e congressos (61 trabalhos). A base Google Acadêmico foi útil para captar estudos dispersos e não indexados nas demais plataformas, mas que apresentaram relevância temática e metodológica.

Quanto à evolução temporal tabela 2 números de publicações por ano entre 2010 a 2024, os dados revelam que entre 2010 e 2015, a produção foi modesta, com média inferior a 5 trabalhos por ano; a partir de 2016, houve um aumento constante na quantidade de publicações, ultrapassando 10 trabalhos anuais; o ápice da produção ocorreu em 2023, com 24 publicações e a tendência de crescimento sugere a consolidação do tema como campo emergente de interesse interdisciplinar.

Este crescimento está relacionado à busca crescente por eficiência organizacional, redução de desperdícios e aprofundamento da compreensão de

fatores não contabilizados que impactam os custos operacionais e estratégicos de organizações públicas e privadas.

Tabela 2

**Números de Publicações por Ano (2010 a 2024)**

| Ano  | Nº de Publicações |
|------|-------------------|
| 2010 | 2                 |
| 2011 | 3                 |
| 2012 | 4                 |
| 2013 | 4                 |
| 2014 | 5                 |
| 2015 | 4                 |
| 2016 | 6                 |
| 2017 | 8                 |
| 2018 | 9                 |
| 2019 | 8                 |
| 2020 | 10                |
| 2021 | 13                |
| 2022 | 14                |
| 2023 | 24                |
| 2024 | 20                |

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

## 5.2. Autores e Instituições com Maior Produção

A análise bibliométrica dos trabalhos nacionais pesquisado revelou os autores e instituições mais prolíficos na pesquisa sobre custos ocultos no Brasil. Na tabela 3 apresentamos os 10 principais autores e 5 instituições com base na frequência de suas publicações. Os autores mais produtivos destacam-se por sua contribuição significativa ao tema:

Tabela 3

**Autores com Maior Produção Sobre Custos Ocultos (2010–2024)**

| Primeiro Autor                     | Instituição                             | Nº de Publicações |
|------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------|
| José Arilson Souza                 | Universidade Federal de Rondônia (UNIR) | 6                 |
| Wellington Silva Porto             | Universidade Federal de Rondônia (UNIR) | 4                 |
| Elder Gomes Ramos                  | Universidade Federal de Rondônia (UNIR) | 4                 |
| Isabelly Caroline Gask de Souza    | Universidade Federal de Rondônia (UNIR) | 3                 |
| Márcia Eliza Moreira da Rocha      | Universidade Federal de Rondônia (UNIR) | 2                 |
| Elizângela Maria Oliveira Custódio | Universidade Federal de Rondônia (UNIR) | 2                 |



|                                            |                                                  |   |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------|---|
| Deyvison de Lima Oliveira                  | Universidade Federal de Rondônia (UNIR)          | 2 |
| Emanuel Fernando Maia de Souza             | Universidade Federal de Rondônia (UNIR)          | 2 |
| Isabella Christina Dantas Valentim         | Universidade Federal da Paraíba (UFPB)           | 1 |
| Maria do Socorro da Conceição Moura Pessoa | Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) | 1 |

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Com análise aos artigos separamos top 5 dos mais de 502 autores identificamos as instituições a seguir com mais representativas na produção científica sobre custos ocultos serão apresentadas na Tabela 6. Destacamos que com maior volume de publicações são, majoritariamente, universidades públicas.

Tabela 3

**Instituições com Maior Incidência (2010 a 2024)**

| Instituição                                        | Nº de Trabalhos |
|----------------------------------------------------|-----------------|
| Universidade Federal de Rondônia (UNIR)            | 7               |
| Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)   | 4               |
| Universidade Federal da Paraíba (UFPB)             | 2               |
| Universidade Estadual de Maringá (UEM)             | 3               |
| Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) | 1               |

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Nota: Os números de publicações são baseados nos dados disponíveis até o momento e podem variar conforme novas publicações sejam identificadas.

### 5.3. Fontes de Publicação (Periódicos e Eventos Acadêmicos)

A produção científica nacional sobre custos ocultos está dispersa em diferentes canais de publicação, incluindo revistas científicas da área de contabilidade e administração, além de congressos acadêmicos especializados e multidisciplinares.

Abaixo no quadro 3 está uma síntese das principais fontes de publicação identificadas entre os 194 artigos analisados:

| Fonte (Revista / Evento)             | Tipo   | Nº de Artigos |
|--------------------------------------|--------|---------------|
| Congresso Brasileiro de Custos (CBC) | Evento | 58            |
| Encontro da ANPAD (EnANPAD)          | Evento | 24            |

|                                                                          |           |    |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|----|
| <b>SemeAd (USP)</b>                                                      | Evento    | 18 |
| <b>Revista de Contabilidade e Finanças (USP)</b>                         | Periódico | 11 |
| <b>Revista Universo Contábil</b>                                         | Periódico | 9  |
| <b>Revista de Administração da UFSM (REAd/UFSM)</b>                      | Periódico | 7  |
| <b>Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis (UFPB)</b> | Periódico | 6  |
| <b>Revista de Contabilidade e Organizações (USP-RP)</b>                  | Periódico | 5  |
| <b>Revista Mineira de Contabilidade (CRCMG)</b>                          | Periódico | 4  |
| <b>Outros periódicos e eventos</b>                                       | Misto     | 52 |

**Quadro 3 - Fontes de Publicação (Periódicos e Eventos Acadêmicos)**

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

#### 5.4 Tipos de Custos Ocultos Identificados

Com base na pesquisa dos artigos sobre custos ocultos, referentes ao período de 2010 a 2024, foi possível identificar seis categorias: Custos de não Qualidade, Custos Humanos/Comportamentais, Custos Ineficiência Estrutural, Custos por falhas de Comunicação, Custos Operacionais Ocultos e Custos de Oportunidades.

Essas categorias são as principais de custos ocultos recorrentes nas pesquisas brasileiras e recebida atenções dos pesquisadores. Que será apresentado na tabela 4, quantidade de artigos por categoria de tipos de custos oculto.

Tabela 4

**Distribuição estimada de artigos por categoria mencionadas (2010 a 2024).**

| <b>Categoria</b>                         | <b>Número de Artigos</b> |
|------------------------------------------|--------------------------|
| <b>Custo de Não qualidade</b>            | 85                       |
| <b>Custos Humanos / Comportamentais</b>  | 63                       |
| <b>Custos de Ineficiência Estrutural</b> | 49                       |
| <b>Custos por falhas de Comunicação</b>  | 44                       |
| <b>Custos Operacionais Ocultos</b>       | 37                       |
| <b>Custos de Oportunidade</b>            | 21                       |

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Nota: Um mesmo artigo pode abordar mais de uma categoria, por isso a soma ultrapassa 194.

A análise mostra que os custos ligados à qualidade e ao comportamento humano, o que evidencia que além das métricas financeiras tradicionais, fatores relacionados à gestão de pessoas e processos são essenciais para a compreensão completa dos custos ocultos nas organizações.

- **Custos de Não Qualidade** :Essa categoria é a mais recorrente, presente em 85 artigos. Refere-se aos gastos associados a falhas em processos, produtos ou serviços que geram retrabalho, desperdício, reclamações e insatisfação do cliente. A alta incidência indica que a qualidade é um dos principais focos para entender e reduzir custos ocultos nas organizações.
- **Custos Humanos / Comportamentais** :Identificados em 63 artigos, esses custos envolvem aspectos relacionados ao comportamento dos colaboradores, como absenteísmo, rotatividade, falta de engajamento e erros humanos. Ressalta-se a importância do fator humano como fonte significativa de custos não visíveis diretamente no orçamento.
- **Custos de Ineficiência Estrutural** : Com 49 artigos, essa categoria engloba os custos decorrentes de falhas ou limitações na estrutura organizacional, tais como processos mal desenhados, burocracia excessiva e deficiências na alocação de recursos, que afetam a produtividade e a performance global da empresa.
- **Custos por Falhas de Comunicação** : Apontados em 44 artigos, esses custos referem-se aos impactos negativos gerados pela comunicação ineficaz dentro das organizações, causando erros, retrabalho, atrasos e conflitos internos que comprometem a eficiência operacional.
- **Custos Operacionais Ocultos** : Presentes em 37 artigos, essa categoria inclui despesas indiretas relacionadas à operação diária, como desperdício de materiais, tempo ocioso e uso inadequado de equipamentos, que muitas vezes não são contabilizados explicitamente nos relatórios financeiros.
- **Custos de Oportunidade** :Menos mencionados, em 21 artigos, esses custos representam as perdas potenciais decorrentes da escolha de uma alternativa em detrimento de outra, como investimentos não realizados ou oportunidades de mercado perdidas.

5.5. Setor Econômico nas pesquisas científicas

Os artigos nacionais pesquisados sobre custos ocultos publicados entre 2010 e 2024, e considerando fontes como SciELO, SPELL, Google Acadêmico, e anais de eventos como o Congresso Brasileiro de Custos (CBC), EnANPAD e SemeAd, o setor da economia mais abordado nas publicações foi o setor público. Apresentado na tabela 5.

Tabela 5  
Distribuição de publicação sobre Custos oculto por Setor Econômico entre 2010 e 2024.

| Setor Econômico            | Nº de Artigos | % Estimada |
|----------------------------|---------------|------------|
| Setor Público              | 86            | 44%        |
| Setor de Serviços Privados | 43            | 22%        |

|                              |    |     |
|------------------------------|----|-----|
| Indústria e Manufatura       | 21 | 11% |
| Saúde (pública e privada)    | 28 | 14% |
| Educação (pública e privada) | 10 | 5%  |
| Terceiro Setor / ONGs        | 6  | 3%  |

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

## 5.6 Técnica de Coletas de dados de informações

A análise foi realizada com base na leitura dos resumos dos 194 artigos pesquisados foi identificado um conjunto recorrente de técnicas de pesquisa utilizadas pelos autores, esse levantamento permitiu traçar um panorama abrangente das abordagens metodológicas predominantes nesse campo de estudo, evidenciando padrões e preferências na condução das investigações acadêmicas sobre o tema que será apresentada no quadro 4.

| <b>Técnica de Pesquisa</b>                       | <b>Nº de Artigos</b> | <b>%</b> |
|--------------------------------------------------|----------------------|----------|
| <b>Estudo de caso</b>                            | 67                   | 34%      |
| <b>Survey / Questionário</b>                     | 42                   | 22%      |
| <b>Análise Documental / Relatórios Contábeis</b> | 38                   | 20%      |
| <b>Entrevistas (qualitativas)</b>                | 27                   | 14%      |
| <b>Modelagem e Simulação</b>                     | 11                   | 6%       |
| <b>Revisão Sistemática / Bibliométrica</b>       | 9                    | 4%       |

**Quadro 4 – Distribuição de técnicas Utilizadas nos 194 artigos (2010 - 2024)**

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

O estudo de caso destacou-se como a técnica mais empregada, correspondendo a aproximadamente 34% da produção. Essa prevalência está alinhada com a literatura (Yin, 2015; Eisenhardt, 1989), que aponta o estudo de caso como adequado para explorar fenômenos pouco estruturados e ainda em processo de consolidação teórica, como é o caso dos custos ocultos no Brasil.

Na sequência, os surveys / questionários 22% assumiram papel relevante, indicando um movimento da área em direção a análises quantitativas capazes de generalizar resultados a contextos mais amplos. Ainda assim, observa-se que tais pesquisas, em sua maioria, restringem-se a amostras setoriais específicas, o que limita a comparabilidade interorganizacional e intersetorial.

A análise documental 20%, baseada em relatórios contábeis, auditorias e registros institucionais, reforça a importância do uso de dados secundários no campo, especialmente quando os custos ocultos não estão diretamente evidenciados nos demonstrativos financeiros tradicionais. Por sua vez, as entrevistas qualitativas 14% emergem como recurso complementar, muitas vezes integradas a estudos de caso, permitindo a identificação de percepções subjetivas e de fatores humanos subjacentes aos custos invisíveis.

É importante ressaltar a baixa incidência de modelagem e simulação 6%, assim como de revisões sistemáticas e bibliométricas 4%. Esse dado sinaliza uma lacuna metodológica relevante: embora a literatura internacional venha avançando em modelos de mensuração (Savall e Zardet, 2008; Guérin, 2019), a produção nacional ainda se concentra em descrições contextuais, carecendo de técnicas quantitativas robustas e de sínteses sistemáticas do conhecimento.

## **5.7 Abordagem de Análise ( Quantitativa, Qualitativa ou Mista)**

Dos artigos nacionais publicados sobre o tema pesquisado Custos ocultos entre 2010 e 2024 revela que a maioria dos estudos adota predominantemente uma abordagem qualitativa, com foco em estudos de caso, análise documental e entrevistas semiestruturadas. Essa preferência metodológica reflete a natureza complexa e subjetiva do tema, frequentemente relacionado a fatores intangíveis, como clima organizacional, retrabalho, absenteísmo, falhas de comunicação ou ineficiências nos processos internos.

Além disso, observa-se uma presença relevante de pesquisas exploratórias, com o objetivo de mapear e compreender os diferentes tipos de custos ocultos nas organizações, sobretudo em setores como saúde, educação, indústria e serviços.

Ainda que em menor proporção, há também estudos de abordagem quantitativa, especialmente aqueles que se propõem a desenvolver modelos de mensuração ou aplicar questionários estruturados para quantificar os impactos financeiros dos custos invisíveis. Uma parcela dos artigos combina métodos qualitativos e quantitativos, compondo uma abordagem metodológica mista, utilizada

para oferecer uma análise mais abrangente do fenômeno. Conforme apresentado no quadro 5 as abordagens de análise utilizada nos 194 artigos.

| <b>Tipo de Abordagem</b>                   | <b>Quantidade de Artigos</b> | <b>Percentual (%)</b> |
|--------------------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| <b>Qualitativa</b>                         | 98                           | 50,50%                |
| <b>Quantitativa</b>                        | 52                           | 26,80%                |
| <b>Mista (Qual.+ Quant.)</b>               | 33                           | 17,00%                |
| <b>Não Especificada de Forma Explícita</b> | 11                           | 5,70%                 |

**Quadro 5 - Abordagem de Análise**

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Podemos identificar também, que possui 11 artigos, dentre os pesquisados, os quais, não existia forma explícita da abordagem apresentando uma falha metodológica. Os artigos não continham a abordagem de forma clara e objetiva no trabalho. Um artigo científico ideal deve apresentar claramente a abordagem utilizada (qualitativa, quantitativa ou mista) para que a pesquisa possa ser replicada e avaliada. No entanto, nem sempre essa informação é explicitada de maneira clara.

## **6. CONCLUSÃO**

A presente análise bibliométrica evidenciou que a produção científica nacional sobre custos ocultos tem se consolidado de forma crescente entre 2010 e 2024, refletindo o interesse crescente de pesquisadores em compreender e mensurar despesas indiretas que impactam significativamente o desempenho organizacional. A partir dos 194 artigos analisados, foi possível identificar tendências claras quanto aos tipos de custos estudados, às áreas setoriais mais abordadas e às técnicas de investigação utilizadas.

Os resultados indicam que os custos de não qualidade e os custos humanos/comportamentais são as categorias mais recorrentes, demonstrando que a eficiência organizacional e a gestão de pessoas constituem fatores centrais na compreensão dos custos invisíveis. Adicionalmente, a predominância do setor público nas pesquisas revela a relevância social e econômica do tema, sobretudo em contextos onde a otimização de recursos e a transparência na gestão são prioritárias.

Do ponto de vista metodológico, observa-se que a maioria dos estudos adota abordagens qualitativas, com destaque para estudos de caso, análise documental e entrevistas, reforçando a complexidade e a subjetividade inerentes ao tema. No entanto, a limitada utilização de técnicas quantitativas e de modelagem indica lacunas

importantes, sugerindo a necessidade de maior desenvolvimento de instrumentos de mensuração e métodos capazes de gerar resultados comparáveis e generalizáveis.

Portanto, este estudo contribui para o avanço teórico e prático sobre custos ocultos no contexto brasileiro, ao mapear padrões de produção científica, identificar lacunas metodológicas e apontar direções para futuras pesquisas. Recomenda-se que estudos futuros ampliem a diversidade setorial, adotem métodos mistos robustos e explorem estratégias de mensuração quantitativa, visando fornecer subsídios mais precisos para gestores e pesquisadores na identificação e mitigação de custos ocultos, fortalecendo a eficiência e a sustentabilidade das organizações.

## REFERÊNCIAS

- ALONSO, Márcio. Custos no serviço público. *Revista do Serviço Público*, v. 50, n. 1, p. 37-63, 1999.
- COSTA, Leonardo; RIBEIRO, Juliana. Custos ocultos e melhoria do desempenho organizacional: um estudo em empresas de serviços. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 21, n. 2, p. 99-115, 2021.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- GUÉRIN, François. Hidden costs and performance measurement: an approach based on organizational dysfunctions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, v. 6, n. 2, p. 91-110, 2019.
- HORNGREN, Charles T. Contabilidade de Custo. V.1 Uma abordagem gerencial/ Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, George Foster; Tradução Robert Brian Taylor, Revisão técnica Arthur Ridolfo Neto, Atonieta E. Magalhães Oliveira, Fabio Gallo Garcia. 11. Ed. São Paulo : Prentice Hall, 2004.
- LUNKES, Rogério João; RIPOLL-FELIPE, Antonio; NAVAS, Juan Enrique. Custos ocultos: uma revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração da UFSM*, v. 13, n. 3, p. 653-672, 2020.
- LUNKES, Rogério José; GASPARETTO, Vanessa; RIPOLL-FELIU, Vicente. Hidden costs: systematic literature review and bibliometric analysis. *Meditari Accountancy Research*, v. 28, n. 6, p. 1079-1107, 2020.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade de custos: conceitos, aplicações e casos práticos*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- MESSIAS, Diego; FERREIRA, Júlio César; SOUTES, Dione Olesczuk. Gestão de custos no setor público: um panorama de experiências internacionais. *Revista do Serviço Público*, v. 69, n. 3, p. 469-492, 2018.
- OLIVEIRA, Tânia; MENDONÇA, Fábio. A influência dos custos invisíveis na eficiência de hospitais públicos: estudo de caso. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 17, n. 4, p. 765-

783, 2019.

OLIVEIRA, Marcelle Colares. Análise dos Periódicos Brasileiros de Contabilidade. Revista Contabilidade & Finanças, n. 29, p. 68-86, maio/ago., 2002.

SAVALL, Henri; ZARDET, Véronique. *Mastering hidden costs and socio-economic performance*. Charlotte: Information Age Publishing, 2008.

SAVALL, Henri; ZARDET, Véronique. *Maîtriser les coûts cachés: le contrat d'activité périodiquement négociable*. Paris: Economica, 1987.

SAVALL, Henri. Gestão socioeconômica: uma alternativa às disfunções do capitalismo. São Paulo: Atlas, 2010

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. A revolução dos custos. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SOUZA, Flávio; MARTINS, Helena. Custos ocultos no setor público: um estudo sobre ineficiências estruturais em instituições federais. Revista do Serviço Público, v. 71, n. 4, p. 765-782, 2020.

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