

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JÉSSICA CRISTINA ALMEIDA LEITE

BUSINESS INTELLIGENCE: impactos da tecnologia de informação na implantação do Sistema Integrado de Custos no Ministério Público do Maranhão.

São Luís
2018

JÉSSICA CRISTINA ALMEIDA LEITE

BUSINESS INTELLIGENCE: impactos da tecnologia de informação na implantação do Sistema Integrado de Custos no Ministério Público do Maranhão.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão, em cumprimento das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Me. Káty Maria Nogueira Morais

São Luís

2018

Leite, Jéssica Cristina Almeida.

Business intelligence: impactos da tecnologia de informação na implantação do Sistema Integrado de Custos no Ministério Público do Maranhão / Jéssica Cristina Almeida Leite. – São Luís, 2018.

66 f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2018.

Orientador: Profa. Ma. Káty Maria Nogueira Morais.

1. Administração pública. 2. Tecnologia de informação.
3. Business Intelligence. 4. Custos. I. Título.

CDU 35:004(812.1)

JÉSSICA CRISTINA ALMEIDA LEITE

BUSINESS INTELLIGENCE: impactos da tecnologia de informação na implantação do Sistema Integrado de Custos no Ministério Público do Maranhão.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão, em cumprimento das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em 11/12/2018

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Me. Káty Maria Nogueira Morais (Orientadora)
Universidade Estadual do Maranhão

Prof^a. Me. Lúcia Helena Saraiva de Oliveira
Universidade Estadual do Maranhão

Prof^a. Me. Maria de Fátima Ribeiro dos Santos
Universidade Estadual do Maranhão

A Deus, pela sua infinita bondade e misericórdia.

Aos meus pais, Cristina e Ademir, por todo esforço e dedicação.

As minhas irmãs, Gabrielly e Camilla e aos meus amigos, vocês são fontes da minha inspiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela minha vida e por ter estado comigo em todos os momentos, sobretudo no desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço à minha família, em especial aos meus pais, Cristina e Ademir, pela valorosa criação, pelas orações e pelo incentivo. Às minhas irmãs, Gabrielly e Camilla, pela paciência e companheirismo.

Sou grata pelos amigos que conquistei ao longo da vida, vocês fazem parte da minha história e eu sou muito feliz por tê-los comigo.

Agradeço também aos meus professores, sobretudo do curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão, por todo conhecimento adquirido ao longo desses quatro anos. Sou grata especialmente à minha orientadora, Káty Moraes e meu coorientador, Henrique Frazão, por todo apoio e direcionamento na construção desse trabalho.

Aos meus colegas de trabalho da Secretaria de Planejamento e Gestão, por terem viabilizado não só esse trabalho, mas por toda colaboração à minha formação profissional.

"Buscai, assim, em primeiro lugar, o Reino de Deus e a sua justiça, e todas essas coisas vos serão acrescentadas". (Mateus, 6, 33)

RESUMO

A criação de uma cultura de avaliação da gestão de custos na Administração Pública é um trabalho que exige o aperfeiçoamento de diversos processos gerenciais. Para tanto, o aprimoramento dos processos e o uso estratégico das informações tem se tornado uma necessidade cada vez mais clara para as organizações, pois, quando bem empregados, agregam valor ao negócio, além de gerar outros benefícios para a empresa, como a redução de custos. O presente estudo teve como objetivo geral identificar os impactos da tecnologia de informação na implantação do Sistema Integrado de Custos no Ministério Público do Maranhão. Antes disso, são apresentados os principais conceitos acerca da Administração pública, tecnologia de informação e contabilidade de custos. Aliado ao referencial teórico, os procedimentos metodológicos deram-se mediante a abordagem qualitativa e nas pesquisas descritiva, bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso no Ministério Público do Maranhão. A coleta de dados deu-se através da realização de entrevistas. Após a análise dos resultados, constatou-se que as ferramentas de tecnologia de informação, sobretudo o *Business Intelligence*, impacta positivamente a implantação do Sistema Integrado de Custos, permitindo celeridade e eficiência na tomada de decisão por parte dos gestores e a criticidade das informações, pois capta e integra diversas bases de dados, propiciando a melhor disposição e análise dessas informações. Impactos estes que são claramente percebidos pelos colaboradores envolvidos nesse processo.

Palavras-chave: Administração Pública. Tecnologia de Informação. Business Intelligence. Custos.

ABSTRACT

The creation of a culture of evaluation of cost management in Public Administration is a work that requires the improvement of several managerial processes. Therefore the improvement of processes and the strategic use of information has become an increasingly clear need for organizations, because, when well-employed, they add value to the business, besides generating other benefits for the company, such as cost reduction. The present study aimed to identify the impacts of information technology on the implementation of the integrated cost system in the Public Prosecutor's Office of Maranhão. Before that, the main concepts about public administration, information technology and cost accounting are presented. Allied to the theoretical framework, the methodological procedures were based on the qualitative approach and in the descriptive, bibliographic, field research and case study in the Public Prosecutor's Office of Maranhão. Data collection was performed through interviews. After analyzing the results, it was found that the information technology tools, especially the Business Intelligence, positively impacts the implementation of the integrated cost system, enabling speed and efficiency in decision-making by managers and the criticality of information, because it captures and integrates several databases, providing the best disposition and analysis of this information. These impacts are clearly perceived by the collaborators involved in this process.

Keywords: Public administration. Information technology. Business Intelligence. Costs.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Arquitetura de BI.....	27
FIGURA 2 – Organograma do MPMA.....	44
FIGURA 3 – Mapa Estratégico do MPMA.....	45
QUADRO 1 – Objetivos Estratégicos ligados ao SIC.....	46
QUADRO 2 – Perfil Sócio Demográfico.....	50

LISTA DE SIGLAS

ABC	<i>Active Based Costing</i>
BI	<i>Business Intelligence</i>
CMTI	Coordenadoria de Modernização e Tecnologia de
CNMP	Informação Conselho Nacional do Ministério Público
CPGO	Comitê de Política e Gestão Orçamentária
DW	<i>Data Warehouse</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
GESP	Sistema de Gestão
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MPMA	Ministério Público do Maranhão
NBC	Normas Brasileiras de Contabilidade
OLAP	<i>Online Analytical Processing</i>
SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão
SIAFEM	Sistema Integrado de Administração Financeira para Estados e Municípios
SIAGEM	Sistema Integrado de Administração de Serviços para Estados e Municípios
SIC	Sistema Integrado de Custos
SIMP	Sistema Integrado do Ministério Público
TI	Tecnologia de Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	14
2.1 Princípios constitucionais da Administração Pública	15
2.2 Modernização da Administração Pública.....	18
3 TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO	21
3.1 O papel da TI nas organizações	22
3.2 <i>Business Intelligence</i>	25
4 CONTABILIDADE DE CUSTOS	28
4.1 Terminologia de Custos.....	29
4.2 Classificação de custos	31
4.3 Métodos de custeio	33
4.4 Sistema de custos no setor público.....	36
5 METODOLOGIA	39
5.1 Delineamento Metodológico	39
5.2 Local da pesquisa, Universo e Amostra	40
5.3 Coleta e Análise de dados.....	41
5.4 Limitações da pesquisa	42
6 MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO MARANHÃO	43
6.1 Histórico	43
6.2 Intenção Estratégica.....	44
6.3 Sistema Integrado de Custos	47
7 RESULTADOS E DISCUSSÕES	50
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICES.....	61
ANEXOS	63

1 INTRODUÇÃO

Diante da atual conjuntura econômica do Brasil, novos desafios apresentam-se aos gestores e um dos principais é gerir os custos de forma mais eficiente. Para tanto, as organizações públicas utilizam uma variada gama de instrumentos de gestão, a fim de permitir aos seus administradores, mais capacidade gerencial. O uso estratégico da informação torna-se uma necessidade cada vez mais clara para as organizações, pois, quando bem empregado, agrega valor ao negócio, além de gerar outros benefícios para a empresa, como a redução de custos.

A criação de uma cultura de avaliação da gestão de custos na Administração Pública é um trabalho que exige o aperfeiçoamento de diversos processos gerenciais e, em muitos casos, a cultura organizacional pode constituir-se como elemento primordial para a adoção desta postura. A mudança de cultura é um processo contínuo que demanda esforços múltiplos, configurando-se como principal desafio a ser enfrentado na sequência da disseminação e consolidação da temática de gestão de custos dentro do setor público brasileiro. Assim, a apuração de custos configura não só um imperativo legal, mas também uma necessidade da sinergia entre as melhores práticas de gestão existentes, que estão a requerer crescentes níveis de eficiência e de *accountability*.

Com o intuito de atender aos ditames da Lei de Responsabilidade Fiscal, das normatizações da Secretaria do Tesouro Nacional (STN) e da Lei de Acesso à Informação, o Ministério Público do Maranhão, órgão estatal cuja função principal é zelar pela boa aplicação da lei, pela ordem jurídica e pelo estado democrático de direito, buscou o desenvolvimento de uma ferramenta de suporte gerencial que identifique e acompanhe os custos ministeriais através da metodologia ABC (*Active Based Costing*).

A ferramenta de suporte gerencial foi estruturada a partir do *Business Intelligence* (BI), por se configurar como uma combinação de dados operacionais, estruturados ou não, dos setores administrativos e finalísticos com ferramentas analíticas. O BI possibilita a aquisição, integração, pesquisa e análise de informações complexas que servem como subsídios para tomada de decisões e planejamento.

Diante do exposto, somada a importância do conhecimento para os envolvidos, esta pesquisa buscou responder ao seguinte questionamento: *Quais os*

impactos da tecnologia de informação na implantação do Sistema Integrado de Custos do Ministério Público do Maranhão?

Para responder essa questão, o estudo tem por objetivo geral identificar os impactos da tecnologia de informação na implantação do Sistema Integrado de Custos no Ministério Público do Maranhão. Especificamente têm-se os seguintes objetivos: contextualizar a Administração Pública, Tecnologia de Informação e Contabilidade de Custos; e descrever o Sistema Integrado de Custos do MPMA.

Para o alcance dos objetivos, buscou-se respaldo na abordagem qualitativa e nas pesquisas descritiva, bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso no Ministério Público do Maranhão.

O presente estudo justifica-se por oferecer à comunidade, tanto acadêmica quanto empresarial, uma fonte de pesquisa para o assunto. Visa contribuir para o acervo de pesquisas existentes na área de administração no que diz respeito ao uso de tecnologia de informação na gestão de custos. Entende-se, ainda, que é de interesse público o conhecimento de práticas que versem sobre o entendimento das aplicações de tecnologia de informação e gestão de custos na administração pública, através de ferramentas e sistemas correspondentes, de forma coordenada, plural e metodológica, calcadas em pesquisas científicas.

Destaca-se ainda, que a pesquisa pode contribuir para o local pesquisado, objeto de estudo deste trabalho, pois se constituirá como instrumento de diagnóstico e apresentação das estratégias adotadas, além de proporcionar conteúdo informacional para subsidiar as decisões gerenciais sobre a alocação mais eficiente dos recursos da organização.

Para responder ao problema proposto, o trabalho está estruturado em oito capítulos. Esta introdução apresenta a contextualização do tema abordado. Os capítulos dois, três e quatro tratam do referencial teórico acerca dos temas chaves da pesquisa, onde, no capítulo dois, encontra-se a apresentação do contexto da Administração Pública, bem como sua evolução, conceitos, princípios e a modernização ocorrida ao longo do tempo. O capítulo três versa sobre a tecnologia de informação, perpassando pela sua evolução, conceitos, principais ferramentas até chegar ao seu papel dentro das organizações, mais precisamente no setor público. Constam, no capítulo quatro, os principais conceitos que compõem a contabilidade de custos, desde a sua evolução até a sua utilização na Administração Pública. A orientação metodológica do trabalho encontra-se no capítulo cinco, com destaque

para a abordagem qualitativa e nas pesquisas descritiva, bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso, cuja abordagem tem por base o Ministério Público do Estado do Maranhão. No capítulo seis, descrevem-se aspectos relevantes acerca do local investigado e do Sistema Integrado de Custos. São tratados, no capítulo sete, os elementos coletados através de entrevista, para extração de evidências e embasamento da resposta ao problema desta dissertação. As considerações finais e sugestões para futuros estudos sobre a temática aqui tratada constam no capítulo oito.

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública refere-se ao aparelho estatal, ou seja, ao conjunto formado por um governo e seus agentes administrativos, regulado por um ordenamento jurídico, que consiste no conjunto das normas, leis e funções existentes para organizar a administração do Estado em todas as suas instâncias e tem como principal objetivo o interesse público, seguindo os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência de acordo com o art. 37 da Constituição Federal de 1988.

Neste sentido, a administração pública pode ser designada como o modo de gestão do aparelho do Estado, através da aplicação dos processos de planejamento, organização, direção e controle pelas diversas entidades que formam o Estado (BRESSER, 2015). A Gestão Pública, como também pode ser chamada, abrange um vasto campo do processo administrativo do Estado, e, portanto, é importante a sua conceituação e a compreensão do seu processo evolutivo para se ter o entendimento das principais mudanças pelas quais atravessam as organizações governamentais atualmente.

O Plano Diretor da Reforma do Estado conceitua a Administração Pública como todo o aparelho pré-orientado à realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas. Paralelo a esta definição, Meirelles (2016, p.55) identifica a importância da administração pública:

O estudo da Administração Pública em geral, compreendendo a sua estrutura e as suas atividades, deve partir do conceito de Estado, sobre o qual repousa toda a concepção moderna de organização e funcionamento dos serviços públicos a serem prestados aos administrados.

Através desta notoriedade e a partir dos estudos primários anteriormente do seu próprio conceito, pode-se dizer que a administração pública representa a totalidade de serviços e entidades ligadas ao próprio Estado, visando satisfazer o bem comum dos indivíduos, por meio das esferas federal, estadual e municipal de governo. É importante identificar que a administração pública não pratica atos de governo; pratica apenas atos de execução, com maior ou menor autonomia funcional, segundo a competência do órgão e de seus agentes. (MEIRELLES, 2016).

Silva (2011) considera a Administração Pública como “conjunto orgânico, ao falar em Administração Pública direta, indireta e fundacional dos Poderes da União,

dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Como atividade administrativa, quando determina sua submissão aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade”. Estes princípios constituem a base de atuação da Administração Pública e serão abordados, de modo mais detalhado, na seção a seguir.

2.1 Princípios constitucionais da Administração Pública

Para compreender os princípios da Administração Pública é necessário entender a definição básica de princípios, que servem de base para nortear e embasar todo o ordenamento jurídico e é exposto por Garcia (2012 p. 96), ao afirmar que:

Princípios são, pois verdades ou juízos fundamentais, que servem de alicerce ou de garantia de certeza a um conjunto de juízos, ordenados em um sistema de conceitos relativos à dada porção da realidade. Às vezes também se denominam princípios certas proposições, que apesar de não serem evidentes ou resultantes de evidências, são assumidas como fundantes da validade de um sistema particular de conhecimentos, como seus pressupostos necessários.

Desse modo, os princípios constitucionais da administração pública vêm expressos no Art. 37 da Constituição Federal:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1998).

O princípio da legalidade, que é uma das principais garantias de direitos individuais, remete ao fato de que a Administração Pública só pode fazer aquilo que a lei permite, ou seja, só pode ser exercido em conformidade com o que é apontado na lei, esse princípio ganha tanta relevância pelo fato de não proteger o cidadão de vários abusos emanados de agentes do poder público. Diante do exposto, Meirelles (2016, p.82) defende que:

[...] Na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza. A lei para o particular significa “poder fazer assim”; para o administrador público significa “deve fazer assim”.

Assim, para Mello (1994, p.48), o princípio da legalidade é “o da completa submissão da Administração às leis. Este deve tão-somente obedecê-las, cumpri-las, pô-las em prática. Daí que a atividade de todos os seus agentes, desde o Presidente da República, até o mais modesto dos servidores, só pode ser a de dóceis, reverentes obsequiosos cumpridores das disposições gerais fixadas pelo Poder Legislativo, pois esta é a posição que lhes compete no direito brasileiro”.

Tendo por base a “boa administração”, o princípio da moralidade relaciona-se com as decisões legais tomadas pelo agente de administração pública acompanhado, também, pela honestidade. Corroborando com o tema, Meirelles (2016, p. 84) afirma que:

[...] é certo que a moralidade do ato administrativo juntamente a sua legalidade e finalidade, além de sua adequação aos demais princípios constituem pressupostos de validade sem os quais toda atividade pública será ilegítima. A moralidade administrativa está intimamente ligada ao conceito do bom administrador, aquele que, usando de sua competência, determina-se não só pelos preceitos legais vigentes, como também pela moral comum, propugnando pelo que for melhor e mais útil para o interesse público”.

Evidencia-se então a importância da moralidade na Administração Pública. Um agente administrativo ético que usa da moral e da honestidade consegue realizar uma boa administração, consegue discernir a licitude e ilicitude de alguns atos, além do justo e injusto de determinadas ações, podendo garantir um bom trabalho.

Ferreira (1998, p.89), discorrendo acerca do princípio da impessoalidade e finalidade diz que “a impessoalidade, isto é, o ato administrativo, não deve ser elaborado tendo como objetivo a pessoa de alguém”. Ainda de acordo com o autor:

Desde que o princípio da finalidade exige que o ato seja praticado sempre com finalidade pública, o administrador fica impedido de buscar outro objetivo ou de praticá-lo no interesse próprio ou de terceiros; pode, entretanto, o interesse público coincidir com o de particulares, como ocorre normalmente nos atos administrativos negociais e nos contratos públicos, casos em que é lícito conjugar a pretensão do particular com o interesse coletivo; vedando a prática de ato administrativo sem interesse público ou conveniência para a Administração, visando unicamente a satisfazer interesses privados, por favoritismo ou perseguição dos agentes governamentais, sob forma de desvio de finalidade.

Logo, o princípio da impessoalidade e finalidade impõe ao administrador público que só pratique o ato visando o seu fim legal, e o fim legal é unicamente aquele que a norma de Direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal.

Segundo Meirelles (2016, p 89) “o princípio da publicidade torna obrigatória a divulgação de atos, contratos e outros instrumentos celebrados pela Administração Pública direta e indireta, para conhecimento, controle e início de seus feitos”. O princípio da publicidade dos atos e contratos administrativos, como exemplo, além de assegurar seus efeitos externos, visa a propiciar seu conhecimento e controle pelos interessados diretos e pelo povo em geral; abrange toda a atuação estatal, não só sob o aspecto de divulgação oficial de seus atos como, também, de apropriação de conhecimento da conduta interna de seus agentes.

Di Pietro (1999, p.67) demonstra que:

Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

“A publicidade, como princípio da administração pública, abrange toda atuação estatal, não só sob o aspecto de divulgação oficial de seus atos como, também, de propiciação de conhecimento da conduta interna de seus agentes” (MEIRELLES, 2016, p.89). Busca-se deste modo, manter a transparência, ou seja, deixar claro para a sociedade os comportamentos e as decisões tomadas pelos agentes da Administração Pública.

O princípio da eficiência zela pela “boa administração”, aquela que consiga atender aos anseios na sociedade, consiga de modo legal atingir resultados positivos e satisfatórios, como o próprio nome já faz referência, ser eficiente. Meirelles (2016, p 90) destaca que:

[...] o princípio da eficiência é o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em se desempenhar apenas com uma legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento as necessidades da comunidade e de seus membros.

Com base nesses princípios, a Administração Pública possui, constantemente, a necessidade de transformação e modernização de seus processos de trabalho e de sua estrutura para melhor atingir seus resultados.

2.2 Modernização da Administração Pública

A segunda metade do século XX marcou o início da era do conhecimento e da informação, caracterizada por um período de grandes transformações tecnológicas, sociais e econômicas, que impõem novos padrões de gestão às organizações públicas como privadas. Neste contexto, há o uso cada vez mais intenso de ferramentas e métodos flexíveis que proporcionam mudanças na estrutura organizacional. Segundo Lastres (1999), pode-se dizer que nas instituições privadas, a competitividade contínua e instabilidade do mercado exige que inovem em mais tecnologias e processos, como maneira de garantir sua sobrevivência. É por isso, que muitas delas investem em competências essenciais para se desenvolverem continuamente.

No órgão público, a realidade torna-se mais complexa. A estrutura burocrática existente seja através da gestão consolidada ou da complexidade dos processos desempenhados são um dos principais desafios a serem enfrentados para torná-la mais flexível e voltada para a inovação.

Para o setor privado, inovar é preciso para que a empresa sobreviva à competitividade do mercado. A concorrência força a inovação. No setor público não há concorrência direta e, além disso, o Estado não pode deixar de existir, sob pena de se inviabilizar a vida em sociedade.

Entretanto, apesar de não existir competição de mercado, o Estado sofre uma pressão social pela prestação de diversos serviços públicos de qualidade, de forma a atender os diferentes grupos sociais. Dessa forma, esse ambiente externo de pressão social denota a necessidade constante de transformação e modernização do poder público. A realidade do serviço público brasileiro demonstra como a adequação e transformação aos anseios da sociedade não é simples, pois esbarra no ambiente burocrático e complexo do Estado.

Aliado a essa burocracia e complexidade, o atendimento do Estado às necessidades sociais vai de encontro à escassez de recursos públicos, na medida das restrições orçamentárias pela atual falta de crescimento da economia. Segundo Mello (2014), com alguma frequência o setor público é subfinanciado, pelas mais diversas razões – restrições orçamentárias, falta de crescimento da economia e etc.

Para compreender esse processo, é preciso primeiro analisar o significado do termo “inovação”. Spink (2010) afirma que o sentido amplo da palavra é o de “tornar

novo”, “renovar”, “introduzir novidade” ou “fazer algo como não era feito antes”. Na pesquisa histórica elaborada por Spink (2010), em 1597, inovação tinha o seguinte sentido: “fazendo mudanças em algo estabelecido”; mais tarde, “introduzir novidade”; e em 1818, “renovar”. A citação de 1597 demonstra que a noção de inovação não é uma característica exclusiva da modernidade. “Alterar aquilo que é estabelecido” é um conceito social de grande impacto que contribui para a noção de processo histórico.

No serviço público, a inovação mantém o Estado atualizado e adequadamente estruturado para atender aos anseios da sua sociedade, que se caracteriza por sua razão de existir (SOARES, 2009). Segundo a autora, a constatação de que o ambiente externo se altera frequentemente, devido às mudanças de valores, necessidades e anseios da população, faz com que o processo de mudança organizacional do Estado seja contínuo. Portanto, a inovação no serviço público torna-se fator indispensável para a sustentabilidade do Estado, diante da necessidade de se adaptar às mudanças externas e do contexto de crise que pelo qual o país vem passando.

A partir do conceito de inovação apresentado e da percepção das dificuldades enfrentadas pelo setor público, a busca pelo fazer diferente, pensar diferente, mudar os paradigmas de atuação, é que a cultura da inovação deve ser estimulada, pois é nesta, e no exercício dessa competência, que as instituições públicas conseguirão cumprir, ao menos minimamente, o papel que a sociedade espera do Estado. A inovação no setor público funciona como uma mudança de cunho radical que se justifica por fins estratégico, estrutural, humano, tecnológico, cultural, político e de controle (QUEIROZ; CKAGNAZAROFF, 2010).

Para se manter sustentável, necessário e atuante, o serviço público deve promover um ambiente propício à inovação e motivar seu aparato estatal às práticas criativas e inovadoras (SOARES, 2009). Entretanto, o objetivo maior da inovação no serviço público não é meramente copiar o setor privado. A inovação da gestão pública deve otimizar os recursos disponíveis, por meio de formas inovadoras de gestão e organização, promovendo mais benefícios à sociedade. A inovação deve ter valor como ferramenta para melhorar o desempenho organizacional do Estado e, por fim, garantir a sua funcionabilidade.

Devido ao seu processo histórico, a atual administração pública brasileira ainda convive com traços dos modelos patrimonialistas e burocráticos. Um ambiente de inovação exige não somente criatividade, mas outras condições organizacionais,

como, por exemplo, processos gerenciais mais amplos, responsabilidades bem definidas, controles menos rígidos, comunicação mais livre, e oportunidades aos servidores de influenciar as decisões importantes sobre o próprio trabalho. Ou seja, não somente a criatividade por si só, mas práticas de comportamento e atitudes que facilitem a expressão da criatividade e o seu aproveitamento nas inovações (SOARES, 2009).

Para se inovar em uma organização, é preciso que haja recursos disponíveis e que esses recursos sejam usados de forma criativa, com base em técnicas voltadas para a concepção, desenvolvimento e implementação de ideias criativas.

3 TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

Atualmente, as organizações operam em um ambiente global altamente competitivo, caracterizado, muitas vezes, pela adoção de novas tecnologias. Para se manterem competitivas, diversas transformações ligadas ao trabalho têm ocorrido através da organização interna e redefinição dos postos de trabalho. Para se ter uma compreensão adequada de sua influência atual na vida das organizações, sejam públicas ou privadas, é conveniente observar sua trajetória desde seu surgimento.

As tecnologias de informação são instrumentos utilizados para alavancar a modernização, aumentar a competitividade e apoiar o desenvolvimento econômico e social de todos os setores da economia: local, nacional e mundial – públicos e privados. Atualmente, a compreensão sobre o conceito de Tecnologia da Informação (TI) está ligada ao entendimento de outros conceitos importantes.

Segundo Prado, Neves e Ricco (2010, p. 1), a tecnologia de informação é entendida como “[...] um conjunto integrado de atividades realizadas através de recursos tecnológicos, computacionais e humanos para geração, utilização de informações, com o objetivo de criar soluções organizacionais e vantagem competitiva na tomada de decisão”.

Para Laudon e Laudon (2010) e Rezende (2005), a tecnologia da informação (TI) pode ser definida como um conjunto de ferramentas computacionais composto por: *hardware* e seus dispositivos e periféricos; *software* e seus recursos; rede e telecomunicação; gestão de dados e informação; e serviços de tecnologia. Juntos, todos esses elementos formam a infraestrutura de tecnologia que é a base, ou plataforma, que sustenta todos os sistemas de informação.

Laudon e Laudon (2010) explanam cada um desses elementos constituintes da infraestrutura:

a) *Hardware*: Consiste nos recursos físicos que permitem o processamento computacional, armazenamento entrada e saída de dados, acesso a dados corporativos e à internet.

b) *Software*: É subdividido em softwares aplicativos, que realizam uma tarefa específica e softwares de sistema, que fazem a comunicação entre o hardware e as solicitações do usuário. Os aplicativos trabalham sobre o sistema.

c) Rede e telecomunicações: Proporciona conectividade de voz, dados e multimídia em geral, permite conexão interno e/ou externamente à empresa.

d) Gestão de dados e informação: Consiste em *softwares* especializados para organizar, gerenciar, processar e disponibilizar dados de acordo com a solicitação.

Outro componente importante são os chamados *peopleware*, ou seja, são pessoas que interagem com outros itens da infraestrutura. O ser humano é o componente fundamental para a utilização e obtenção de resultado da infraestrutura de TI. “Embora conceitualmente esse elemento não faça parte da TI propriamente dita, sem ele essa tecnologia não teria funcionalidade e utilidade” (REZENDE, 2005).

Nesse contexto, a Tecnologia da Informação (TI) representa uma necessidade de toda e qualquer empresa, independente do porte ou ramo da atividade (DRUCKER, 1994; STONER, 1999; RODRIGUES e PINHEIRO, 2005). O modo pelo qual a informação é gerada, tratada e gerenciada, pode determinar a sobrevivência ou a descontinuidade das atividades de um negócio.

3.1 O papel da TI nas organizações

Configurando-se como uma necessidade de toda empresa, Moraes e Laurindo (2003, p.312), afirmam que “o papel da tecnologia de informação (TI) nas organizações pode variar de um simples suporte administrativo, até uma situação estratégica”. A TI nas organizações, no primeiro momento, veio para solucionar problemas simples, como “folha de pagamento” e outros serviços que não necessitavam de uma tecnologia mais avançada. Porém, com o desenvolvimento da tecnologia (e do mercado), ampliou-se o leque de possibilidades, onde um número grande de aplicações possibilitou gerar soluções mais elaboradas para os problemas enfrentados.

Segundo Rodrigues, Maccari e Simões (2009, p.485):

[...] o uso da TI, seja como instrumento de entrega de serviços básicos para as atividades de negócio das empresas, seja como instrumento de inovação, ou como instrumento de modelagem de negócios, na maioria das empresas, parece estar ainda longe de atingir seu apogeu contributivo.

Para Rodrigues, Maccari e Simões (2009), apesar dos gestores de TI e dos executivos de negócio concordarem que a TI poderia assumir uma missão mais crítica nas organizações, isso na prática, não acontece. O advento da internet, bem como o

desenvolvimento de equipamentos como *smartphones*, *tablets*, *notebooks* entre outros, permite que o acesso à informação esteja cada vez mais facilitado.

Segundo Pinho, Nogueira e Franco (2014), este conceito vem desenvolvendo-se e hoje engloba “processamento de informação no geral, Internet, correio eletrônico, armazenamento de dados, segurança de rede, fax, videoconferências, *softwares*, *hardwares*, telecomunicações, gestão de informações, aplicações e dispositivos para criar, produzir, analisar, processar, recuperar, armazenar e transformar a informação”.

De acordo Laurindo *et al.* (2001), a TI é mais abrangente que os sistemas de informação, telecomunicações, *hardware* e *softwares*, processamento de dados, mas envolve também aspectos humanos, administrativos e organizacionais.

Para Pinho, Nogueira e Franco (2014), como as organizações precisam ser ágeis na sua gestão para se adaptarem mais rapidamente às mudanças de mercado, a tecnologia torna-se primordial para atingir este objetivo. Ela permitirá maior interatividade e flexibilidade. A adoção de sistemas de Tecnologias de Informação (TI) possibilita transformar o modelo de negócio existente.

Para Silva (2013, p.24):

A importância crescente da informação leva as organizações, quer públicas quer privadas, a apostar na modernização e sofisticação tecnológica. Nas últimas duas décadas, assistimos à introdução da informática e das potencialidades que estas e suas aplicações trazem, nos diversos níveis da vida dos indivíduos, assistimos à coexistência de informação nos mais variados suportes.

Para Barba, Martínez e Jiménez (2007), as TI's vêm transformando o jeito das organizações trabalharem, devido ao seu uso amplo e sua forma de interagir com o negócio, mas chamam a atenção para o uso ineficaz das TI. Segundo as autoras, é importante que as organizações criem um ambiente de trabalho adequado e uma mão de obra qualificada, porém, o custo de manutenção dessas tecnologias deve estar de acordo com os resultados que elas poderão trazer para organização.

Segundo Jamil e Silva (2014), as TI's estão inseridas em um novo conceito de contexto organizacional, que os autores definem como “o conjunto de procedimentos, métodos, relacionamentos e sistemas (de ordem gerencial e/ou tecnológicos) que orientam as ações organizacionais tanto nos aspectos regulatórios, e na convivência produtiva dos seus componentes”. (JAMIL; SILVA, 2014, p. 23).

É de grande relevância, visando melhoria dos resultados operacionais das organizações, que se inverta a forma de adoção das tecnologias. Segundo Rodrigues, Maccari e Simões (2009), a eficiência da TI dar-se-á na forma como será organizada e conduzida para atingirem os objetivos do negócio.

A Tecnologia da Informação, atualmente, é imprescindível para qualquer organização, seja ela pública ou privada, já que grande parte dos serviços e transações são registrados em ambientes informatizados (MENDONÇA, 2013).

Contudo, para Cepik; Canabarro; Possamai (2010) a Tecnologia de Informação está se desenvolvendo com o propósito de ir além da eficiência e da geração de conteúdo, através de práticas consagradas no setor privado, sendo fundamental na transformação da administração pública, tornando-se objeto de governança.

Sousa (2013) destacam que “a gestão de TI que utiliza boas práticas começa pela aquisição de elementos fundamentais que atuarão neste processo difícil, por vezes complicado”.

O processo para adquirir um *software* para a prestação de serviço público é difícil e pouco conhecido, e os gestores apresentam dificuldades nas especificações dos softwares ou serviços a serem adquiridos. Todo o processo de aquisição deve estar em conformidade com a Lei da Licitação e contratos da Administração Pública, o que pode dificultar a escolha de um fornecedor com boa qualificação no mercado (SOUSA, 2013).

Ainda de acordo com os autores, a procura por apoio na contratação de serviços ou *softwares* que atendam o aumento da demanda de órgãos governamentais é impelida pela LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal. Esta lei deixa os administradores públicos mais cautelosos ao planejar os gastos públicos relativos à aquisição de software e serviços, buscando adquirir apenas o essencial com economia e transparência.

Para Sousa (2013), a transparência na administração é necessária, pois precisa ser eficaz, atender as necessidades do cidadão e assim alcançar uma gestão pautada em indicadores de qualidade. Cepik; Canabarro; Possamai (2010) ainda afirmam que a administração pública apresentou grande evolução nos sistemas da administração e dos recursos de informação do setor público, pois são eles que ajudam na divulgação das informações para que leis como a LRF possam ser cumpridas.

Segundo os autores, em países distintos, o impacto das tecnologias da informação no serviço público é muito diferente do que ocorre na administração pública do Brasil. A situação vivenciada por outros países mostra que estes vivem uma realidade social e cultural muito distinta brasileira e apresentam uma gestão pública de TI representada por diagnósticos e metas, trabalhando a qualquer tempo com análise e prevenção, algo bem diferente da realidade nacional, que trabalha de forma reativa.

Quanto a adoção de TI na gestão pública, Turban (2009) afirma que a forma de gerir a administração pública, torna-se semelhante à gestão privada no momento em que se faz necessária a tomada de decisões baseada em dados quantitativos. Ao utilizarem ferramentas corretas de apoio à tomada de decisões, como as ferramentas de BI – *Business Intelligence*, os gestores e administradores podem analisar condições e desempenho vivenciados anteriormente, que servirão de base para se apurar e aprimorar as atuais decisões. Este processo dará à administração pública uma forma de trabalhar com mais eficiência, agilizando os processos com economia de recursos.

3.2 Business Intelligence

Segundo Chaudhuri, Dayal, Narassay (2011, p. 78), “*Business Intelligence* é uma coleção de tecnologias de apoio à tomada de decisões que visa permitir aos gestores de determinada empresa, que tomem decisões melhores e mais rápidas com base no histórico de dados armazenados nesta”. Para Davenport (2007, p. 184), “o BI abrange não apenas a inteligência analítica – uso dos dados para analisar, prever, otimizar, etc., mas também os processos e tecnologias utilizados para coletar, administrar e relatar dados orientados para decisões”.

Para Turban (2009), os principais objetivos do BI são: permitir o acesso interativo aos dados, proporcionar a manipulação desses dados e fornecer aos gerentes e analistas de negócios a capacidade de realizar a análise adequada, fornecendo melhores *insights* e maior agilidade nas tomadas de decisão. O processo de BI baseia-se na transformação de dados em informações, depois em decisões e finalmente em ações.

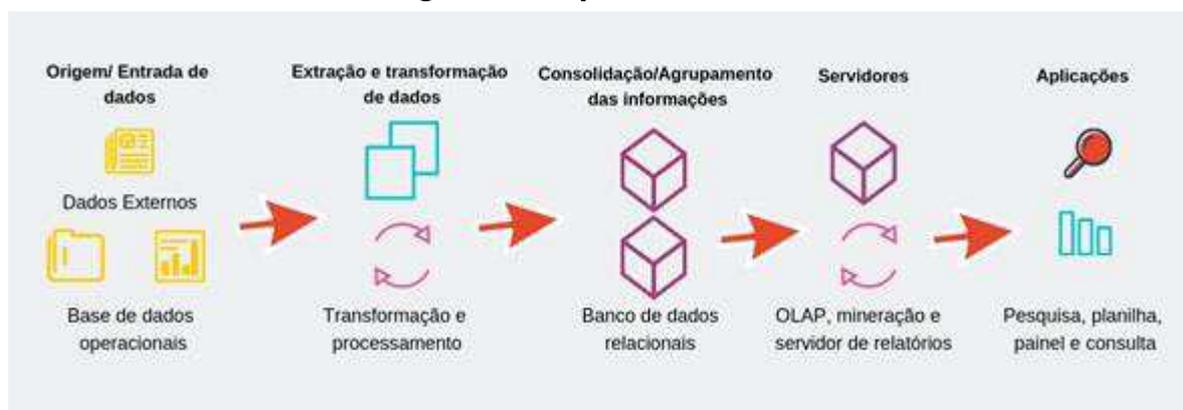
Segundo Barbieri (2001), com o BI é possível recombina as informações de várias maneiras, criando cenários que auxiliam na tomada de decisão. A

ferramenta possibilita uma redução de tempo nas análises, além de possuir uma visão única da verdade permitindo aos usuários melhores tomadas de decisão. Ela pode perceber tendências através da garimpagem de dados (*Data Mining*), que busca correlações escondidas em grandes volumes de dados, descobrindo padrões de comportamento.

Segundo Chaudhuri, Dayal, Narassay (2011), o *Business Intelligence* é composto pelos seguintes componentes:

- a) Módulos de Extração, transformação e carregamento: componente dedicado à extração, carga e transformação de dados. É a parte responsável pela coleta das informações nas mais diversas fontes, desde sistemas *Enterprise Resource Planning-ERP's*, até arquivos detextos ou planilhas Excel.
- b) *Data Warehouse* (DW): DW armazena dados extraídos de vários bancos de dados de uma organização para que sejam transformados, armazenados e utilizados por ferramentas de análise empresarial, como o OLAP.
- c) *Online Analytical Processing- Processo Analítico Online* (OLAP): Por sua vez, o OLAP permite que gerentes e analistas examinem interativamente grande quantidade de dados armazenados no DW para descobrir padrões, tendências e situações incomuns.
- d) *Data mining*: é uma classe de análises de informações, baseada em banco de dados, a qual procura padrões ocultos em uma coleção de dados que podem ser usados para prever comportamentos futuros.
- e) *Data Marts*: é um subconjunto de um DW, que normalmente consiste em uma única área temática (por exemplo, *marketing*, operações).
- f) *Front-end*: é a parte visível ao usuário de um projeto de BI. Pode ser em forma de relatórios padronizados e *ad hoc*, portal de intranet/internet/extranet, análise OLAP e outras funções, como *data mining* e projeções de cenários futuros.

Figura 1: Arquitetura de BI



Fonte: Adaptado de Chaudhuri, Dayal, Narassay (2011)

A Figura 1 apresenta os componentes do BI, através da qual se percebe que a arquitetura de BI possui elementos que juntos, são capazes de fornecer subsídios para análise de cenários. Atrelado a isso e com a expansão do mercado, regras foram instituídas e parâmetros criados. Para as corporações tornou-se então indispensável que os sistemas sejam confiáveis e acessíveis, e por compilar estes requisitos alinhados à eficiência, o *Business Intelligence* destacou-se.

Os sistemas de BI, além do acesso às informações integradas, possibilitam que as empresas tenham uma análise mais adequada da sua própria realidade, tanto em âmbito interno quanto externo, o que, inevitavelmente permite o alcance de indicadores para melhoria, desenvolvimento e expansão de suas análises.

4 CONTABILIDADE DE CUSTOS

A Contabilidade de Custos nasceu da Contabilidade Financeira na revolução industrial, com o objetivo inicial de avaliar os estoques de produtos acabados e apurar o resultado do exercício. Sua evolução decorreu com o desenvolvimento da Contabilidade Gerencial, fazendo com que a informação de custos fosse aproveitada para fins de gerência nas empresas (MARTINS, 2010). Ainda na visão do autor, a contabilidade geral preocupa-se em evidenciar e registrar atos e fatos que promovem alterações no patrimônio das entidades, a contabilidade de custos busca demonstrar, a partir de levantamento de dados e informações e sua análise, se essas alterações patrimoniais estão se refletindo em melhoria dos serviços prestados pela entidade pública.

Segundo Martins (2010), a importância de se utilizar a Contabilidade de Custos para o direcionamento da entidade está no controle e no planejamento dos seus custos, garantindo, assim, um retorno mais próximo do esperado e, também, possibilitando o estudo de modo a se alcançar, de forma mais fácil, os objetivos pretendidos pela administração, tanto no setor privado quanto no público. A contabilidade de custos faz parte desse esforço de melhoria da gestão e controle das contas públicas, a partir da disponibilização de informações para fins gerenciais e que sejam capazes de alicerçar a decisão administrativa do gestor público.

De acordo com Martins (2010), a contabilidade de custos é organizada como um sistema que possibilita a extração de informações que espelhem, com a maior fidedignidade possível, a realidade em estudo. Para atingir o objetivo, um sistema de custos deve atender aos seguintes requisitos:

- a) Como alocar: trata-se de definir, a partir da identificação do modo de produção do bem e/ou de prestação do serviço, a maneira de acumular os custos incorridos durante o processo operacional até a efetiva entrega ao cliente.
- b) Como registrar: definições de como os valores das informações de custos serão registrados para possibilitar sua apuração, a partir da identificação da necessidade dos usuários da informação.

- c) Que método utilizar: essa escolha importa na definição da fórmula de apropriação dos custos e sua vinculação aos objetos de custos definidos.

Alinhado aos requisitos de como alocar, como registrar e qual método o sistema de custo deve utilizar, faz-se necessário o entendimento das principais terminologias utilizadas na contabilidade de custos, bem como seus conceitos e particularidades.

4.1 Terminologia de custos

A Contabilidade de Custos envolve alguns tipos de gastos, com isso é relevante compreender a diferença entre eles, identificados no processo de atividade da empresa. Assim, conforme são utilizados pode-se conceituar gastos como: Gasto, Custos e Perdas. De acordo com Bruni e Famá (2009, p. 23) os gastos “consistem no sacrifício financeiro que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer”.

Nesse sentido, Moura (2005) ressalta ainda que a relevância de conseguir fazer a distinção das nomenclaturas que possam assemelhar-se uma com as outras. Distinção essa que pode ser realizada em qualquer área ou ramo de pesquisa na qual possua termos que pareçam ser sinônimos. Com isso, vale ressaltar que para manter um funcionamento eficaz da empresa é preciso utilizar os recursos de forma planejada desde o momento da compra de materiais até o estágio final, sobretudo, conseguir avaliar e controlar essas novas aquisições são também pontos relevantes na administração de tais consumos.

a) Gastos

É todo sacrifício financeiro com que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço (MARTINS, 2010, p. 25). O gasto é estabelecido quando há necessidade de produzir algum bem, ou seja, quando uma dívida é assumida e com isso há a redução do ativo dado em pagamento e são divididos em investimentos, pode-se notar que surgirá a despesa e custo desse determinado produto a qual o gestor esteja disposto a produzir.

Quando se fala em gastos é preciso observar que todo sistema de produção está sujeito a esse risco e é relevante que os gestores identifiquem esses gastos com antecedência. Nesse sentido, alguns métodos de custeios fazem essa

análise sobre os custos de forma mais detalhada e eficiente, demonstrando aos diretores possíveis erros durante a fabricação de um produto ou serviço, contribuindo na identificação e correção de futuros gastos que não estão previstos no planejamento da empresa (DUBOIS, 2006).

b) Despesa

Martins (2010, p. 25) define despesa como “todo bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas”. Cruz (2010) diz que despesa é o “gasto que provoca redução do patrimônio”. A busca incessante para atingir os objetivos faz com que os gestores tenham uma preocupação com os gastos envolvidos na produção, sendo que a despesa está ligada aos gastos, mas se percebe que não é diretamente vinculada ao processo de produção.

c) Desperdício

Para Dubois (2006, p. 17), desperdício “é um gasto que a empresa apresenta pelo fato de não haver o aproveitamento normal de todos os seus recursos”. Pode ser um desperdício, como exemplo, uma produtividade menor do que o normal. Desperdício é da mesma família do gasto, acontece quando a empresa faz o investimento sobre determinado produto e tais investimentos não dão os resultados esperados, afetando diretamente e de forma negativa, a produtividade da empresa.

d) Custo

O custo torna-se imprescindível para uma empresa, atribui-se a ele uma relevância devido a sua abrangência e as transformações nas várias etapas do processo de criação de um produto ou serviço. De acordo com Koliver (2009, p. 31) “os custos correspondem ao valor de mutação patrimonial qualitativa, ocorrida no ciclo operacional interno de uma entidade”.

Partindo desse conceito é notório que essas mudanças do patrimônio acontecem devido as transformações de ativos em outros ativos, como por exemplo, matéria-prima que se tornará um produto acabado. Mas também não se descarta a mutação quantitativa dos custos, pois na venda de um produto surgem fins específicos de obter um retorno financeiro mais elevado em sua venda, averiguando sempre o funcionamento interno da empresa e adotando medidas de planejamento e controle de tais mutações.

Observa-se que durante o processo de criação de um serviço ou produto haverá inúmeras etapas e variações conceituais e tangenciais do patrimônio de uma organização. Obrigando a Contabilidade de Custos a ser desempenhada eficazmente

quando houver a obtenção de certo nível de discernimento acerca das transformações patrimoniais envolvidas direta e indiretamente na criação de valor de tais produtos vendidos ou serviços prestados (MARTINS, 2010).

e) Perda

As perdas são os gastos mais indesejados por qualquer organização. Haja vista que são gastos sem nenhum retorno, procedentes de acontecimentos externos e extraordinários, conseqüentemente diminuem a riqueza das empresas. Martins (2010, p.26) determina perda como um “bem ou serviço consumido de forma anormal e involuntária”.

Nesse sentido podem se encontrar os danos de causa natural como terremotos, alagamentos, *tsunamis* e tornados, além de outros causados por variáveis distintas como roubos, incêndios, greves e obsolescências, valendo destacar que todos os gastos dispendidos com esses fatos citados são inesperados e prejudiciais ao patrimônio e as empresas são afetadas com tais sacrifícios. Como são involuntárias e desconhecidas, as perdas fogem do controle das empresas, dificultando assim sua análise e influência perante as outras formas de gastos.

4.2 Classificação de custos

A classificação dos custos atende a duas regras básicas, que compreendem primeiro a identificação da quantidade de custo utilizado em cada produto ou serviço, classificando como indireto ou variável e no caso de não identificação da quantidade de custo a ser utilizado a cada produto ou serviço, classifica como direto ou fixo, isso em virtude da realização do rateio.

A classificação também varia, segundo Martins (2010) de região para região, assim como de empresa para empresa e sua variabilidade, sendo fixo, variáveis e semifixos. Embasado na ideia de Leone e Leone (2010) pode-se estabelecer uma diferença dos distintos tipos de custos:

a) Custos diretos

Custos diretos, são aqueles custos (ou despesas) que podem ser facilmente identificados com o objeto de custeio, são os custos diretamente identificados a seus portadores, para que seja feita a identificação, não há necessidade de rateio. Sabe-se que custos são gastos que a empresa realiza para

criar um produto ou realizar um serviço. Por isso é relevante que o gestor conheça os gastos dentro da sua empresa e faça a classificação correta destes gastos.

Custos diretos, como a própria nomenclatura menciona, são aqueles aplicados diretamente ao produto. Nesse contexto, percebe-se que os custos diretos como os custos apropriados diretamente aos produtos fabricados no processo de produção sendo facilmente identificados, não sendo necessária a realização do rateio ou estimativas para identificá-los.

Assim, os custos diretos como se percebe são aqueles identificados diretamente ao produto fabricado conforme o processo produtivo da companhia, podendo ser exemplificado através de itens como a matéria-prima, a embalagem e não precisam de rateio para serem destinados aos produtos seja matéria-prima ou mão-de-obra utilizada (CRUZ, 2010).

b) Custos indiretos

São aqueles que não são facilmente identificados com o objetivo de custeio, às vezes, por causa de sua não relevância, alguns custos são alocados aos objetos do custeio através de rateios. É preciso que a contabilidade de custos divulgue para os usuários das informações de custos esses conceitos básicos e aponte, para cada usuário, seus custos (ou despesas) diretos e indiretos.

Os custos indiretos compreendem aqueles aplicados indiretamente sendo necessária a realização do rateio para identificá-los ao produto, exemplos práticos que se podem ser lembrados são: salários do pessoal da fábrica e a energia utilizada na produção da fábrica (CRUZ, 2010).

Acrescenta-se ainda sobre os custos indiretos, aqueles que são apropriados aos produtos através de rateio e estimativa em virtude da não precisão da composição dos mesmos, tornando necessária a realização do rateio ou estimativa para identificá-los, exemplificando como custos indiretos o aluguel e o seguro da fábrica, os salários dos operários e entre outros (SILVA, 2011).

c) Custos Fixos

Os custos fixos são assim denominados por não variarem, quando há um aumento ou diminuição na quantidade produzida. Diferentemente dos custos variáveis, os custos fixos não são afetados pelas alterações da atividade. Os custos fixos não variam independentemente da produção, isso vale para qualquer atividade desempenhada.

Dessa maneira Silva (2011) destaca que os custos fixos independem da quantidade produzida em qualquer volume de produção, visto que os mesmos permanecem inalterados independentemente da quantidade produzida, tendo como exemplo prático, o seguro da fábrica, o aluguel da fábrica, o imposto predial da fábrica.

d) Custos Variáveis

Os custos variáveis, conforme a própria nomenclatura destaca, compreendem aqueles que variam de acordo com a produção apresentada, na medida em que havendo mudanças em termos de produção, também há mudanças proporcionalmente quanto aos custos indiretos, sendo determinantes na divulgação do estágio em que se encontra o processo produtivo. Estes custos variam conforme a produção e conforme Silva (2011) variam numa totalidade conforme o estágio proporcional em que se encontra o processo produtivo em um determinado período de tempo, destacando dessa maneira o caráter variável da proporcionalidade dos custos variáveis, que variam à medida que a produção varia.

4.3 Métodos de Custeio

No atual cenário, o mercado cada vez mais globalizado e competitivo, exige que as organizações mantenham-se em busca de melhor posição. A apuração de custos tornou-se mais complexa, surgindo à necessidade de métodos de custeio, conforme Martins (2010, p.37), “significa apropriação de custos”. Dentre os principais métodos, serão destacados, neste trabalho, o custeio baseado em atividades, custeio por absorção e custeio padrão.

Métodos de custeio são formas de apuração dos valores de custos dos produtos ou serviços. Segundo Martins (2010), os métodos de custeio têm como função determinar o modo de como será atribuído custo aos produtos. Existem vários métodos aplicáveis, mas não pode se afirmar que um seja melhor ou que substitua o outro, pois são utilizados conforme as características das empresas, dentre as quais, ramo de atividade, porte, grau de detalhamento desejado dos valores de custos e objetivos gerenciais.

Para Martins (2010), ao escolher um sistema de custeio, os analistas de custos devem posicionar-se em buscar um conjunto de preceitos, coordenados entre si, que atenda à empresa, que seja funcional e que respeite o princípio da relação custo-benefício, isto é, nem um sistema tão sucinto que não gere as informações

necessárias para a tomada de decisão, nem mesmo um sistema detalhado demais onde as informações geradas não justificam os valores gastos para produzi-las.

a) Custeio Baseado em Atividades

Conforme descrito por Koliver (2009, p.223), o ABC (*Activity Based Costing*) “é um método projetado para municiar os gerentes com informações de custos, para decisões estratégicas ou de outra natureza, que potencialmente afetem a capacidade e, por conseguinte, os custos fixos”. Atkinson (2000, p.53) definem o custeio ABC como sendo o “procedimento que mede os custos dos objetos, serviços e clientes”.

Atkinson (2000) abordam que no custeio ABC as atividades são demandadas pelos objetos de custos e consomem recursos, que, por sua vez possui um custo. A definição de custeio ABC para Kaplan e Cooper (1998, p.94) é

uma abordagem empresarial que analisa o comportamento dos custos por atividade, estabelecendo relações entre as atividades e o consumo de recursos independentes de fronteiras departamentais que levam a instituição ou empresa a incorrer em custos em seus processos de oferta de produtos e serviços e atendimento do mercado e de clientes.

Bornia (2002) diz que o ABC consiste em separar a empresa em atividades e calcular seus custos; entender o comportamento destas atividades, identificando as causas dos custos relacionados a elas e destas para os produtos.

De acordo com Nakagawa (1994), para pôr em prática o ABC, é preciso estabelecer a relação entre atividades e produtos, e, para isso, utilizar “*cost drivers*” ou direcionadores de custos, que é a forma de repassar o custo de uma atividade para o produto. Martins (2000, p.103) afirma que “o grande desafio, a espinha dorsal, a verdadeira “arte” do ABC está na escolha dos direcionadores de custos”.

A forma de alocar custos aos produtos através de direcionadores é o que faz a grande diferença entre o ABC e os demais métodos de custeio. Acrescenta ainda que existem os direcionadores de primeiro estágio, também chamado de direcionadores de recursos e os de segundo estágio, conhecidos como direcionadores de atividades.

A escolha dos direcionadores pode ser feita através de três critérios: relação casual, que significa escolher o direcionador ideal, isto é, que cause o custo; benefícios recebidos, que atribui custos com base nos benefícios recebidos; e razoabilidade, quando não for possível identificar a causa ou os benefícios recebidos,

pode-se distribuir os custos com base na “justiça”, ou seja, um rateio razoável (MOURA, 2005).

Para Moura (2005), a diferença principal entre o custeio variável e o custeio por absorção está no tempo, pois no custeio variável o total dos custos fixos de fabricação são imediatamente considerados como despesa independente da venda dos produtos produzidos, enquanto que, no custeio por absorção, os custos fixos são levados à despesa de forma gradativa, ou seja, à medida que os produtos fabricados forem vendidos. Como consequência, as unidades não-vendidas, no caso de empresas industriais, ficarão no estoque com alocação de custos fixos e variáveis.

b) Custeio por Absorção

De acordo com Sato (2008) o sistema de custeio por absorção consiste na verificação de todos os custos envolvidos da produção dos bens ou serviços prestados, sejam eles fixos ou variáveis. Portanto, além dos custos de produção como matéria prima, mão de obra e outros, os custos indiretos como manutenção, planejamento, controle de qualidade, também são rateados dentro do custo do produto seguindo o critério estabelecido pela empresa.

Com as dificuldades no mercado atual, as empresas buscam formas e métodos para que possam trazer saúde financeira e se manter de forma competitiva no cenário econômico seguindo as normas da legislação e os princípios fundamentais da contabilidade, fazendo assim com que a entidade tenha resultados para a tomada de decisão.

Moura (2005) destaca que a principal vantagem do custeio por absorção é que ele está de acordo com os Princípios Fundamentais de Contabilidade e com as leis tributárias. Ele também pode ser menos oneroso para sua implantação, pois não existe necessidade de separação dos custos fixos e variáveis.

Segundo Crepaldi (2011), uma outra vantagem é a obtenção de informações precisas para o planejamento alongo prazo e também para a demonstração de resultados para uso externo. Essa realidade condiz no atual ambiente empresarial onde as empresas buscam métodos de custeio apropriado à sua atividade de mercado, que analisem o processo de fabricação e aloquem seus custos, e as variações ocorrem conforme o volume de unidades produzidas e também visam reduzir a margem de erros a fim de evitar eventuais perdas.

c) Custeio Direto ou variável

O método do Custeio Variável ou Direto consiste em apurar somente os custos variáveis aos produtos e serviços, não rateando e distribuindo os custos fixos aos produtos e serviços, sendo os custos fixos, lançados na conta de resultado, como despesas.

Para Martins (2003, p. 202), o custeio variável tem condições de propiciar muito mais rapidamente informações vitais à empresa; também o resultado medido dentro do seu critério parece ser mais informativo à administração, por abandonar os custos fixos e tratá-los contabilmente como se fossem despesas, já que são quase sempre repetitivos e independentes dos diversos produtos e unidades.

Segundo Leone (2004, p. 96) o custeio variável: “é o procedimento empregado pela contabilidade de custos para determinar o custo de uma produção no qual só são debitados à conta de fabricação os seus custos variáveis, diretos e indiretos”. Diante disso, a principal diferença entre o custeio direto e o custeio por absorção está no tratamento dado aos custos fixos de produção, onde no custeio direto os custos fixos são considerados despesa do período e não fazem parte do cálculo do custo dos produtos, já no custeio por absorção os custos fixos são incorporados aos bens e aos serviços.

Os métodos de custeio são partes fundamentais para a construção e funcionamento de um sistema de custos, já que a definição correta destes elementos é condição primordial para a geração de informação de custos comparável e de qualidade.

4.4 Sistema de custos no setor público

A necessidade de informação de custos, explicitada pela Lei nº 4.320/1964, lei que estatui as normas gerais do Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, resulta da mudança no processo de financiamento de alguns serviços, como os de abastecimento e esgoto, que deixavam de ser cobertos pelos tributos emigravam para ser financiados por um valor pago pelo usuário, necessitando que fosse conhecido o valor do custo.

Identificando a importância da informação de custos para o processo de tomada de decisão e a melhoria do processo de avaliação da gestão pública, o

Decreto-Lei nº 200/1967 determina, no artigo 79, que a contabilidade deverá apurar os custos dos serviços de forma a evidenciar os resultados da gestão”.

Nesta mesma linha de raciocínio voltada à melhoria do processo de tomada de decisão no setor público, a Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal-LRF) no parágrafo 3º do art.50 determinou a implementação do sistema de custos como ferramenta de acompanhamento e avaliação:

§3º A Administração Pública manterá sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

A LRF, ao estabelecer as normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade fiscal, define o seguinte âmbito de aplicação:

Art. 1º [...]

§ 2º As disposições desta Lei Complementar obrigam a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.

§ 3º Nas referências:

I - à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, estão compreendidos:

a) o Poder Executivo, o Poder Legislativo, neste abrangidos os Tribunais de Contas, o Poder Judiciário e o Ministério Público;

b) as respectivas administrações diretas, fundos, autarquias, fundações e empresas estatais dependentes;

II - a Estados entende-se considerado o Distrito Federal;

III - a Tribunais de Contas estão incluídos: Tribunal de Contas da União, Tribunal de Contas do Estado e, quando houver, Tribunal de Contas dos Municípios e Tribunal de Contas do Município.

Quanto às características das informações de custos, a Norma Brasileira de Contabilidade Aplicada ao Setor Público nº 16.2 (NBC T 16.2), que trata de patrimônio e sistemas contábeis, apresenta os subsistemas de informações contábeis para as entidades públicas. O item 12 define especificamente o subsistema de custos da seguinte forma:

Subsistema de Custos – coleta, processa e apura, por meio de sistema próprio, os custos da gestão de políticas públicas, gerando relatórios que subsidiam a administração com informações sobre:

1. Custos dos programas, dos projetos e das atividades desenvolvidas;
2. Otimização dos recursos públicos; e
3. Custos das unidades contábeis.

A Norma Brasileira de Contabilidade Aplicada ao Setor Público - NBC T 16.11 trata do sistema de custos no setor público, propondo que a informação de custos deve ser gerada por sistema informatizado projetado especificamente para tal

fim, respeitando as características peculiares relacionadas à universalidade na prestação do serviço e à obrigatoriedade do fornecimento.

Conforme a legislação define, a informação de custos deve subsidiar os gestores tendo como objeto de custo os programas e as unidades da Administração. A forma típica de alocação de recursos para a prestação de serviços públicos, independentemente de contrapartidas, corresponde ao orçamento.

Para que a informação de custos seja gerada, é obrigatória sua apuração com base no regime de competência, podendo ser mensurada por meio de ajustes nas informações orçamentárias. Ainda de acordo com a NBC T 16.11, o sistema de informação de custos deve ser apoiado em três elementos essenciais: Sistema de acumulação, Modelo de mensuração e Método de custeio. Estes elementos podem ser assim definidos:

- Sistema de acumulação: forma com que os valores de custos são acumulados respeitando o fluxo físico operacional do processo produtivo.
- Sistema de custeio: modelo de mensuração das informações de custos;
- Método de custeio: método de apropriação de custos e está associado ao processo de identificação e associação do custo ao objeto de custeio. A definição correta destes elementos é condição primordial para a geração de informação de custos comparável e de qualidade.

Por fim, o sistema de informação de custo deverá atender a legislação aplicável, especialmente a LRF no seu âmbito de aplicação, podendo ter como referência o que disciplina a Lei nº 10.180/2001 no sentido de gerar relatórios que mensurem, no mínimo, os custos por programa e unidade administrativa.

5 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, que resultaram na organização e estruturação desta pesquisa. A metodologia consiste na forma, nos métodos e nos caminhos a serem utilizados para obtenção dos dados de uma pesquisa. Abrange inúmeros itens, dentre eles: os métodos de abordagem, procedimento e técnicas, universo, tipo de amostragem e tratamento estatístico (MARCONI; LAKATOS, 2017).

5.1 Delineamento Metodológico

A pesquisa foi baseada na metodologia proposta por Vergara (2016), que distingue dois tipos de pesquisa: *quanto aos fins* – a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista; *quanto aos meios* – a pesquisa pode ser: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa ação ou estudo de caso.

Quanto aos fins esta pesquisa é descritiva, pois expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza (VERGARA, 2016).

Quanto aos meios, para a realização da presente pesquisa os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso. A bibliográfica através de uma fonte de coleta de dados secundária, ou seja, um embasamento teórico já existente sobre o assunto tratado, constituída do uso de livros, artigos científicos, monografias, dissertações, revistas, e materiais coletados pela internet. Permitindo maior aprofundamento do referido tema. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito, ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, querem publicadas quer gravadas. (MARCONI; LAKATOS, 2017).

A pesquisa de campo é primordial para fazer uma análise prática dos serviços realizados no local de pesquisa, ou seja, buscou-se um aprofundamento das questões propostas, com a utilização de técnicas de observação, por meio da investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno, com os gestores e

servidores da organização. Além da pesquisa de campo, o presente trabalho foi o estudo de caso. De acordo com Vergara (2016), é um circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.

Em Yin (2015) encontram-se os fundamentos para a conveniência da escolha do estudo de caso como uma das alternativas para este trabalho:

[...] utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. [...] o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos (YIN, 2015, p. 20).

O método do estudo de caso revela-se como uma estratégia adequada quando são colocadas em questão fenômenos na qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle, além de se tratar de eventos contemporâneos inseridos em algum contexto na vida real.

Quanto a natureza, a presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa, do ponto de vista da forma de abordagem do problema. De acordo com Alyrio (2009) a abordagem qualitativa é um estudo de um objeto, buscando interpretá-lo em termos do seu significado. Neste sentido, a análise considera mais a subjetividade do pesquisador e o objetivo é considerar a totalidade, e não dados ou aspectos isolados.

5.2 Local da pesquisa, Universo e Amostra

A pesquisa fora realizada no Ministério Público do Maranhão- MPMA. A Constituição Federal traz no artigo 127, a definição de que o Ministério Público “é um órgão estatal que tem como função principal zelar pela boa aplicação da lei, pela ordem jurídica e pelo estado democrático de direito e foi criado para defender os interesses da sociedade”. O MPMA tem a sede em São Luís- MA, localizada na Avenida Prof. Carlos Cunha, Jaracaty.

Segundo o conceito de Vergara (2016), universo ou população é um conjunto de elementos: empresas, produtos, pessoas, por exemplo, que possuem as características, que serão objeto de estudo. Nesse contexto, o universo desta pesquisa compreende 26 (vinte e seis) colaboradores que trabalham nas áreas de

Tecnologia de informação e planejamento da instituição. No caso da amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade (VERGARA, 2016). Ainda conforme a autora existe dois tipos de amostra: a probabilística e não probabilística. Nesta pesquisa, foi utilizada a não probabilística que não é baseada no critério numérico para análise de dados, por acessibilidade e tipicidade, havendo a população amostral representada pela a equipe de 7 (sete) colaboradores que trabalham na implantação do Sistema Integrado de Custos na instituição, correspondendo a 23% (vinte e três por cento) do universo.

5.3 Coleta e Análise dos dados

As técnicas de coleta de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja, corresponde a parte prática da coleta de dados (MARCONI; LAKATOS, 2017). Assim, a coleta de dados sobre o MPMA foi realizada por meio de entrevista, com questões semiestruturadas referentes ao tema da pesquisa desenvolvida, que também buscassem responder aos objetivos específicos da pesquisa.

De acordo com Vergara (2016) os dados coletados podem ser primários ou secundários. Os dados primários foram obtidos pela entrevista aplicada. A mesma foi realizada de forma semiestruturada, pois se seguiu inicialmente um roteiro para direcionar a entrevista, mas permitia por parte dos entrevistados inclusão de opiniões e explicações fora do contexto das perguntas pré-estabelecidas, além da utilização com perguntas semiabertas (APÊNDICE A).

A escolha dos entrevistados foi de acordo com a acessibilidade de cada um na implantação do Sistema Integrado de Custos - SIC no que concerne aos objetivos da pesquisa como também a disponibilidade, já que foi necessário definir quem conhecesse bem a construção, implantação, funcionamento e atuação do Sistema Integrado de Custos na instituição, bem como os impactos da tecnologia de informação nesse processo.

No que diz respeito aos dados secundários, os mesmos estão relacionados ao levantamento documental dentro da instituição (histórico da organização, planejamento estratégico, organograma, relatórios, portarias, escopo e planos de ação do projeto), e outros registros. Conforme as entrevistas foram realizadas, as

informações obtidas foram transcritas e registradas, obtendo-se a maior quantidade de informações por parte dos entrevistados.

Segundo Rosa e Arnoldi (2016), as entrevistas apresentam vantagens como à obtenção de grande riqueza informativa – intensiva, holística e contextualizada – por serem dotadas de um estilo especialmente aberto, já que se utilizam de questionamentos semiestruturados. Assim, com os dados coletados seguiu-se para a interpretação dos dados de acordo com os devidos procedimentos. Foi de extrema importância organizar as respostas e selecionar as principais partes que atendiam aos objetivos da pesquisa, como forma de auxiliar mais eficientemente na conclusão dos resultados.

5.4 Limitação da pesquisa

Segundo Vergara (2016, p.59), “todo método tem possibilidades e limitações”. Os resultados do presente trabalho são referentes apenas a realidade observada, por se tratar de um estudo de caso a investigação se restringe apenas organização estudada. Desse modo, o estudo foi realizado somente no âmbito do MPMA, não cabendo generalização a outros.

Outras limitações podem ser identificadas no que se refere ao tamanho da amostra que foi reduzida, pois foram considerados somente os colaboradores que atuam diretamente na implantação do SIC para fins de levantamento dos dados para a referente pesquisa, restringindo-se a este pequeno grupo na obtenção de informações sobre o sistema analisado e os impactos da tecnologia de informação nesse processo. Apesar de algumas limitações, pressupõe-se que o método aplicado foi satisfatório para a obtenção do objetivo proposto.

6 MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO MARANHÃO

Neste tópico serão abordados os aspectos principais da instituição estudada, considerando que serão tratadas as características fundamentais de sua existência, como o papel da instituição na sociedade, estrutura organizacional, intenção estratégica, bem como o mapa estratégico e o Sistema Integrado de Custos.

6.1 Histórico

O Ministério Público é o órgão estatal que tem como função principal zelar pela boa aplicação da lei, pela ordem jurídica e pelo estado democrático de direito e foi criado para defender os interesses da sociedade, e conforme o artigo 127 da Constituição Federal:

O Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis (BRASIL, 1998).

Embora não sendo um "Poder", o Ministério Público é uma instituição independente, e apesar de ligado ao Estado, não é vinculado a nenhum dos poderes da República, sendo dotado de ampla autonomia administrativa, funcional e financeira, exercendo parte da soberania estatal. Pode-se entender que o Ministério Público não surgiu de repente e em um só lugar. Formou-se lenta e progressivamente em resposta às exigências históricas, cumprindo uma longa trajetória no decorrer dos séculos. Entretanto sua evolução mais nítida deu-se, sobretudo, na segunda metade do século passado e no século presente.

A organização e funcionamento do Ministério Público do Maranhão são estabelecidos pela Lei Federal nº 8.625/1993 e, no âmbito estadual, pela Lei Complementar nº 013/1991. Da estrutura Organizacional fazem parte do Ministério Público os Procuradores e Promotores de Justiça. No Estado do Maranhão, existem atualmente 31 (trinta e um) Procuradores e 305 (trezentos e cinco) Promotores, sendo 114 (cento e quatorze) lotados na capital, São Luís, e os demais 191 (cento e noventa e um) nas comarcas do interior.

A Figura 2 demonstra visualmente o organograma do Ministério Público:

Figura 2: Organograma do MPMA



Também fazem parte da estrutura organizacional do Ministério Público, como órgãos auxiliares: a Secretaria para Assuntos Institucionais, a Ouvidoria, o Grupo de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado (GAECO), a Comissão de Concurso, a Escola Superior do Ministério Público (ESMP) e os nove Centros de Apoio Operacional. Por fim, conta ainda com órgãos de apoio técnico e administrativo, representados pela Diretoria Geral; pelas Coordenadorias; e Órgãos de Assessoramento.

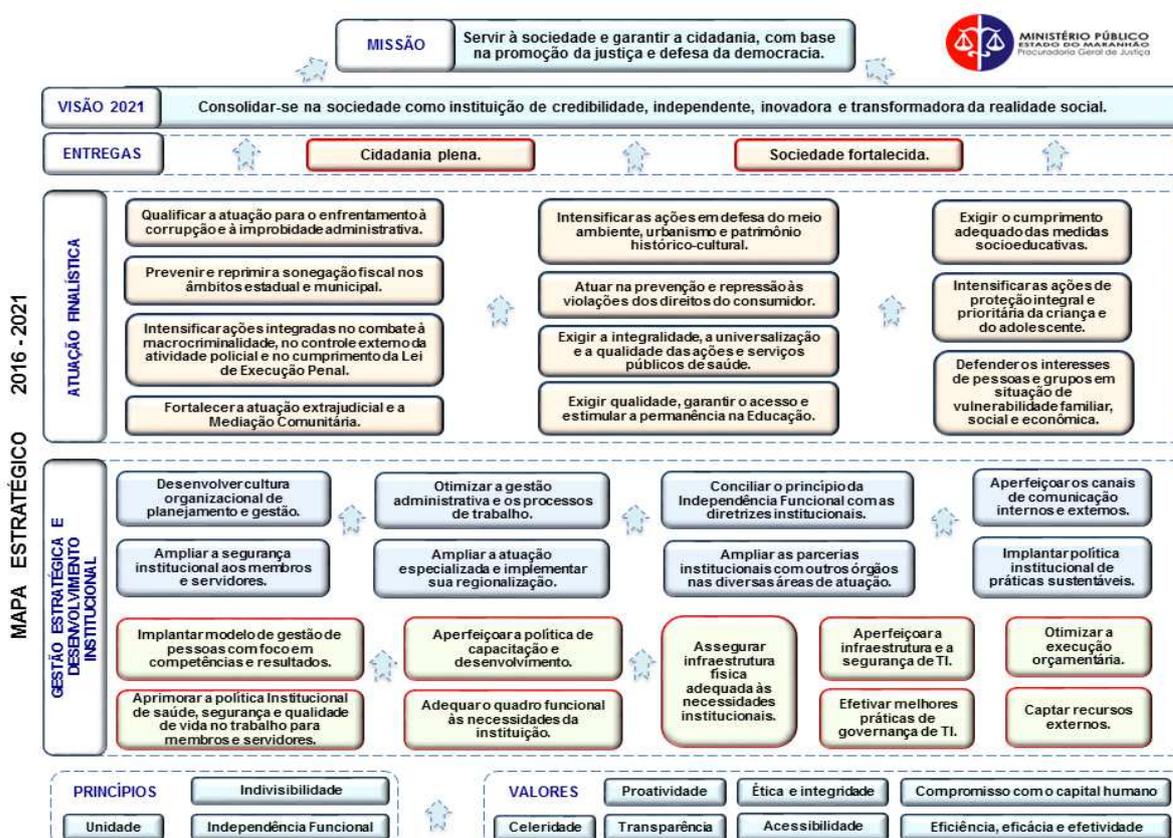
6.2 Intenção Estratégica

A Intenção Estratégica tem por finalidade publicar o propósito do Ministério Público do Estado do Maranhão (MPMA): para que ele existe, aonde quer chegar e em quais alicerces se apoia. Tem como cerne a missão, a visão de futuro, os princípios e os valores institucionais:

- a) **Missão:** Servir à sociedade e garantir a cidadania, com base na promoção da justiça e defesa da democracia.
- b) **Visão:** Consolidar-se na sociedade como instituição de credibilidade, independente, inovadora e transformadora da realidade social.
- c) **Princípios Constitucionais:** Unidade, indivisibilidade e independência funcional.
- d) **Valores:** Proatividade, ética e integridade, comprometimento com o capital humano, celeridade, transparência, acessibilidade, eficiência, eficácia e efetividade.

Com base na intenção estratégica, construiu-se o Mapa Estratégico que se constitui como um instrumento de comunicação, por intermédio do qual a Alta Administração declara seus objetivos para o período considerado. É construído de cima para baixo e deve ser lido de maneira inversa, demonstrando uma relação de causa e efeito. O Mapa Estratégico do MPMA é composto por perspectivas adaptadas às características e peculiaridades da instituição, tais como: Gestão Estratégica e Desenvolvimento Institucional; Atuação Finalística; e Entregas:

Figura 3- Mapa Estratégico do MPMA



Fonte: Ministério Público do Estado do Maranhão (2016)

Na Figura 3 encontram-se objetivos diretamente relacionados à gestão de pessoas, bem como a outros recursos fundamentais: instalações, tecnologias de informação e comunicação (TIC's) e orçamento e finanças. Ainda no âmbito das atividades-meio, segundo o planejamento estratégico da instituição, foram alocados objetivos necessários ao fortalecimento da área administrativa, com vistas a oferecer o respaldo necessário para que o MPMA possa atuar, com eficiência, eficácia, efetividade e excelência, junto à sociedade maranhense. Com esse respaldo, foram identificados também, objetivos estratégicos voltados para a atuação finalística, cuja consecução aponta, inequivocamente, para duas sintéticas entregas: cidadania plena e sociedade fortalecida. Essas entregas, se concretizadas, permitirão atingir a visão da instituição almejada para 2021 (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MPMA, 2018).

Na perspectiva Gestão Estratégica e Desenvolvimento Institucional, o Mapa (Figura 3), encontram-se os objetivos que visam dotar o MPMA de sistema integrado capaz de produzir informações gerenciais necessárias ao alinhamento e aperfeiçoamento do planejamento, bem como de se tornar um indutor de mudanças no sistema de alocação de recursos, servindo de base para a formulação das propostas orçamentárias. Estes objetivos, descritos no Planejamento Estratégico do MPMA, Quadro 1, traduzem atualmente o Projeto Sistema Integrado de Custos no âmbito do Ministério Público:

Quadro 1: Objetivos Estratégicos ligados ao SIC

Objetivo	Descrição
Desenvolver cultura organizacional de planejamento e gestão.	Implementar no MPMA, de maneira efetiva e integrada, a cultura de planejamento, execução, monitoramento e avaliação, também conhecida como Gestão para Resultados.
Otimizar a execução orçamentária.	Melhorar a qualidade do gasto público por meio da eliminação do desperdício e da implementação de melhoria contínua na gestão dos processos.

Fonte: Adaptado do Planejamento Estratégico do Ministério Público do Estado do Maranhão (2016)

Os objetivos estratégicos destacados no Quadro 1, subsidiam o processo de implantação do Sistema Integrado de Custos no âmbito do Ministério Público do Estado do Maranhão.

6.3 Sistema Integrado de Custos

O Sistema Integrado de Custos- SIC é um dos projetos que constam no Planejamento Estratégico do Ministério Público do Maranhão e que atende as diretrizes do Conselho Nacional do Ministério Público- CNMP, as quais estão expressas no Acordo de Resultados que estabelece metas e indicadores para a implantação de sistema de informação de custos firmados com todas as unidades do Ministério Público nacional em novembro de 2015. Este projeto está sob a gestão operacional e institucional da Secretaria de Planejamento e Gestão – SEPLAG.

O SIC tem como objetivo básico subsidiar o Ministério Público do Estado do Maranhão de informações técnicas e gerenciais, no sentido da gestão dos recursos orçamentários e financeiros nos níveis estratégicos, táticos e operacionais da instituição envolvendo todas as áreas administrativas e de execução, como forma de garantir observando o cumprimento da legislação vigente, notadamente a as Leis de Responsabilidade Fiscal e de Acesso à Informação, propiciando, desta forma, o conhecimento e avaliação dos gastos públicos da Instituição sociedade.

O SIC utiliza várias soluções de tecnologia de informação e funciona de forma integrada com BI – *Business Intelligence*, por meio da plataforma *Qlick Sense* e processando informações/dados recebidos de diversas áreas administrativas e de execução, cujo fluxo e disciplinamento constarão de normativos específicos a serem editados pela Administração Superior, permitindo a tomada de decisões a partir das informações produzidas, visando maior transparência e melhor planejamento dos gastos públicos, tudo de forma integrada e alinhada com o planejamento estratégico e orçamentário do MPMA.

Como ferramenta de gestão e controle de avaliação de custos, adotou-se o Método ABC (*Activity Based Costing*) que se constitui em um método de custeio que tem como objetivo avaliar com precisão as atividades desenvolvidas em uma empresa ou instituição a partir da identificação dos custos diretamente rastreáveis, como também, dos custos indiretos que serão objeto de rateios por meio de direcionadores

(*Cost Drivers*), visando à devida apropriação nos centros de custos definidos pela instituição.

Na utilização do Método ABC (*Activity Based Costing*), consta, nas diretrizes propostas pelo Conselho Nacional do Ministério Público- CNMP, através do Comitê de Gestão Orçamentária, os seguintes agregados de custos e técnicas conceituais:

- a) **Centros de Custo:** são as unidades de execução nos diversos níveis da instituição que desenvolvem atividades relacionadas à prestação de serviços ao cidadão e que serão objetos de apropriação de custos de acordo com a metodologia adotada;
- b) **Custos Diretos:** são aqueles custos que são diretamente rastreáveis e podem ser identificados e apropriados diretamente em um Centro de Custo, como por exemplo: Salários e encargos, benefícios, depreciação, diárias, passagens aéreas, dentre outros.
- c) **Custos Indiretos:** são aqueles custos que não são diretamente rastreáveis, pois são compartilhados, sendo apropriados nos Centros de Custos por meio da técnica de rateio a partir da utilização de *cost drivers* definidos pela SEPLAG. Exemplos: Energia elétrica; aluguel, internet, telefonia, transporte, material de consumo, serviços de limpeza, dentre outros.
- d) **Direcionadores- Cost Drivers:** são direcionadores de custos de definição técnicas que são utilizadas para o rateio dos custos indiretos com o objetivo de apropriação nos devidos Centros de Custos. Exemplos: Consumo do tempo, área ocupada, quantidade de trabalhadores, requisições, dentre outros.
- e) **Atividades:** são as tarefas ou agrupamento de tarefas que são necessárias à execução de um processo, que demandam para tanto consome recursos financeiros da instituição. Exemplo: Atendimentos, análise e elaboração de pareceres, procedimentos preliminares extraprocessuais, ações cíveis, criminais e atividades correlatas, dentre outras atividades. O SIC adota inicialmente como Centro de Custo, as unidades de execução, como as promotorias de entrância inicial, intermediária e final, seguida das Procuradorias de Justiça; Assessoria

Especial de Investigação e Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas.

O SIC conta com uma estrutura básica que envolve desde a coleta de dados setoriais e externos, passando pelo processamento dos dados e por fim, a geração de relatórios gerenciais. Cabe ressaltar que esta estrutura está sendo arquitetada na plataforma *Qlik Sense*. O SIC possui a seguinte estrutura:

- a) Coleta de dados: Esta etapa compreende as fases de planejamento, seleção, organização e capacitação dos dados das áreas administrativas que geram inputs no SIC, a saber: Coordenadorias de Serviços Gerais, Administração, Gestão de Pessoas, Orçamento e Finanças e Folha de Pagamento, através de sistemas estruturantes (SIAFEM, SIAGEM, GESP, Folha de Pagamento e SIMP) e de dados em formato de planilhas.
- b) Processamento de dados: Compreende fases de tratamento, análise e interpretação dos dados. Esta etapa fica sob a tutela da Coordenadoria de Modernização e Tecnologia de Informação.
- c) Informações: Após a conclusão das etapas anteriores, são gerados relatórios gerenciais que subsidiam a tomada de decisão dos gestores.

Com base na estrutura básica acima, são construídos painéis no *Qlick Sense*, para fins de visualização do usuário. Atualmente, o SIC conta com os seguintes painéis: Visão geral (ANEXO A); Desvio padrão; Gestão de custos; Gestão de custos- analítica; Top 10; Gestão de custos- mensal; Gestão de custos- acumulada; Gestão de custos- auditoria de dados; Mapas gerenciais; Quadros comparativo; Integração SIMP x SIC; e versão *Web/Mobile*. A partir desses painéis, os gestores podem visualizar e analisar os custos de cada área de gestão.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico apresentam-se a análise e a discussão dos dados coletados, buscando estabelecer uma relação entre os fundamentos teóricos desta pesquisa e o estudo do caso aqui abordado.

Com a finalidade de extrair elementos para interpretação das informações, faz-se a descrição dos principais pontos de interesse para este trabalho, que foram obtidos nas entrevistas realizadas entre os dias 19 a 26 de outubro de 2018.

Foram selecionados 7 (sete) servidores e a escolha dos entrevistados foi de acordo com a acessibilidade de cada um na implantação do SIC no que concerne aos objetivos da pesquisa como também a disponibilidade, fazendo-se necessário o conhecimento deles acerca da construção e implantação do Sistema Integrado de Custos na instituição, bem como os impactos da tecnologia de informação nesse processo.

O Quadro 2 demonstra o perfil sócio demográfico dos entrevistados de acordo com o sexo, idade, formação, cargo ocupado e o tempo na instituição:

Quadro 2: Perfil sócio demográfico

Sexo	Faixa Etária	Faixa Etária	Formação	Cargo ocupado	Tempo na instituição
Masculino	Entre 42 e 52 anos	51	Mestrado	Promotor de Justiça e Diretor de Secretaria	20 anos
Masculino	Entre 20 e 30 anos	26	Superior completo	Chefe de Seção	1 ano e 6 meses
Masculino	Entre 42 e 52 anos	49	Superior completo	Assessor de Planejamento	19 anos
Feminino	Entre 42 e 52 anos	52	Superior completo	Analista Ministerial	11 anos
Masculino	Entre 31 e 41 anos	40	Mestrado	Analista Ministerial/ Coordenador de TI	11 anos
Masculino	Entre 20 e 30 anos	29	Mestrado	Analista Ministerial	4 anos e 6 meses
Masculino	Mais de 52 anos	53	Pós-graduado	Analista Ministerial	11 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Ao observar o Quadro 2, nota-se que quanto ao sexo, há a predominância do sexo masculino. No quesito faixa etária, a maioria dos entrevistados possuem entre 42 (quarenta e dois) e 52 (cinquenta e dois) anos. Em relação à escolaridade, a quantidade de entrevistados com nível superior completo equipara-se a de mestres e somente 1 (um) com pós-graduação. Sobre os cargos ocupados, 04 (quatro) dos entrevistados são analistas ministeriais, enquanto os demais são: 01 (um) promotor de justiça e diretor de secretaria, 01 (um) chefe de seção e 01 (um) assessor de

planejamento. Quanto ao tempo de serviço na instituição, a média é de 11 (onze) anos.

Segundo os entrevistados, a instituição possui, em sua estrutura organizacional, a Coordenação de Modernização e Tecnologia de Informação- CMTI. A coordenação está subdividida em seções para melhor prestação do serviço, a saber: Seção de Análise e Desenvolvimento de Sistemas; Seção de Segurança e Rede de Computadores; Seção de Manutenção e Controle de Equipamentos e Seção de Atendimento e Suporte ao Usuário.

Para que a estrutura de TI funcione, a organização conta com, além de recursos humanos que estão alocados nas seções citadas acima, recursos como: internet, equipamentos utilizados pelos servidores (*desktop*, estabilizadores, monitores), equipamentos de conectividade, *datacenter*, sistemas (GESP, SIMP), ferramentas de coleta e análise de dados (BI), dentre outros.

Em se tratando dos motivos que levaram a organização a adotar o BI, os entrevistados afirmaram que tomaram por base alguns casos de sucesso e através do *benchmarking*, visualizando os ganhos que o MPMA poderia ter com a adoção da ferramenta, principalmente no que tange ao acesso interativo às bases de dados, um dos principais atributos do BI.

Teve-se a oportunidade de conhecer o funcionamento do BI realizando *benchmarking* com algumas instituições, sobretudo com o Ministério Público do Rio Grande do Sul, através dos mapas sociais. A facilidade na navegabilidade e visualização dos dados chamou atenção do MPMA, além dos atributos *back-end*, que proporcionariam o acesso interativo às bases de dados

Em 2017, o MPMA fez a aquisição da plataforma de *Business Intelligence*, *Click Sense*, para que, por meio da carga de dados contida em sistemas e planilhas, fosse possível a criação de painéis de análise, cruzando informações mediante o interesse o usuário.

Os entrevistados relataram também, a dificuldade que a instituição possui em integrar e dispor o acesso às bases de dados, por estarem dispersas nos diversos departamentos e sistemas. Vale ressaltar que o BI dispõe as informações existentes nas bases de dados e que por isso é fundamental que essas bases estejam dentro das conformidades e especificidades da ferramenta.

Quanto à utilização estratégica do BI, os entrevistados dividiram opinião. Enquanto a minoria considera que o BI é usado como mais um sistema e que os

departamentos tendem a não utilizá-lo para o fim proposto, a maioria relatou que a ferramenta já é utilizada de forma estratégica e como apoio na tomada de decisão, tendo em vista que grande parte dos painéis estão consolidados e permitem a análise e visualização dos dados, além de fornecer elementos para decisões estratégicas.

Painéis como o de controle de materiais, do almoxarifado, emitem relatórios de prestação de conta para a Alta Administração. No caso do Sistema Integrado de Custos, os promotores de entrância inicial possuem acesso aos painéis para analisar os custos da sua promotoria com base neles.

O BI é utilizado por diversos setores da instituição, tais como: SEPLAG, Folha de pagamento, Coordenação de Gestão de Pessoas, centros de apoio operacional, dentre outros e os dados são visualizados pelo usuário em forma de painéis interativos. O MPMA conta também com uma sala de gestão que dispõe de instalações que permitem o acesso aos painéis.

Em relação ao que motivou a instituição a implantar o SIC, os entrevistados ressaltaram que as principais motivações para a implantação do SIC foram a transparência e o controle dos gastos públicos, otimização dos processos e profissionalização da gestão. Havia também a necessidade de organizar as informações de custos, visando otimizar a gestão administrativa e subsidiar a Administração Superior na tomada de decisões.

Os entrevistados destacaram também que o Conselho Nacional do Ministério Público- CNMP, por meio do Comitê de Política e Gestão Orçamentária (CPGO), instituído pelo Fórum Nacional de Gestão do Conselho Nacional do MP, propôs-se a criar um modelo de sistema de apuração de custos que servisse de modelo para todos os MPs, desde 2012. Porém, o Grupo de Trabalho de Orçamento desse Comitê não conseguiu aprovar uma proposta nacional, mas elaborou algumas diretrizes para servir de orientação aos MPs.

Com a elaboração do planejamento estratégico no âmbito do MPMA, foi aprovado o objetivo estratégico de otimizar a execução orçamentária, e, na sequência, com a aquisição da ferramenta de BI, em 2017, a Secretaria de Planejamento e Gestão, tomou a iniciativa de reunir os setores que atuam na matéria (Coordenação de Orçamento e Finanças, Assessoria Técnica, Auditoria etc.) para construir a proposta do SIC.

Com base nas diretrizes propostas pelo Grupo de Trabalho de Orçamento, a instituição desenvolveu uma metodologia própria para a construção do Sistema

Integrado de Custos, que vai desde que dados serão utilizados, perpassando pelos métodos de rateio, definição de centros de custos, direcionadores até a construção de painéis para o usuário final.

Acerca do fornecimento de dados para o SIC, estes provêm de alguns departamentos específicos e que são enviados em forma de planilha, mas que a ferramenta de BI utilizada na instituição, *Qlik Sense*, também é alimentada pelos sistemas existentes. Portanto, o SIC é alimentado de duas formas: através de sistemas como o GESP, Folha de pagamento, SIAFEM, SIAGEM e por planilhas no caso dos dados fornecidos pela Coordenação de Serviços Gerais, Setor de Transportes, Coordenação de Orçamento e Finanças, dentre outros.

Na visão dos entrevistados, a implantação do SIC pode descrita em três etapas, a primeira sendo as promotorias de entrância iniciais, seguidas das promotorias entrância intermediária e finalizando com as promotorias de entrância final e a Procuradoria Geral de Justiça.

Os painéis da entrância inicial já foram disponibilizados aos promotores das devidas promotorias e estes podem ter acesso aos painéis através da própria aplicação da *Qlik Sense* ou pela página na web desenvolvida para facilitar o acesso, visualização e análise dos custos para os promotores.

Atualmente, a implantação do SIC está sendo finalizada nas promotorias de entrância intermediária, pois a metodologia necessita ser adaptada em cada uma das etapas e o objetivo é que uma vez apropriado os custos da promotoria, o (a) gestor (a) passe a monitorar esses gastos mensalmente e a compará-los com promotorias do mesmo porte, a fim de ter um direcionamento quanto à análise desses custos. Para essa finalidade, o SIC disponibiliza gráficos que possibilitam uma visão da promotoria, bem como uma análise comparativa com as promotorias de mesmo porte.

O acesso ao SIC pode ser feito pelo computador, celular, *tablete* a única necessidade é estar conectado com a internet. Para facilitar o acesso e o uso no dia a dia, disponibilizou-se um manual para os usuários e foi desenvolvida uma plataforma *Web/Mobile* que permite a visualização dos dados e análises comparativas.

Na percepção dos entrevistados, os impactos do BI na implantação do SIC são, em sua maioria, positivos, pois a ferramenta permite mais celeridade e eficiência na percepção e análise dos custos da instituição. A ferramenta de BI permite uma infinidade de cruzamento de informações, que levariam muito tempo se tivessem que ser realizadas em planilhas de Excel ou manualmente.

Contudo, enfatizaram que, por ser uma ferramenta de valor elevado, para que seu custo/benefício seja o mais vantajoso para a instituição, é necessário planejar bem a sua aquisição, levando em consideração a necessidade de possuir bases de dados previamente estruturadas, para que a ferramenta de BI consiga dar o retorno ao investimento realizado.

Vale ressaltar que a implantação do Sistema Integrado de Custos tem por objetivo organizar as informações de custos, visando otimizar a gestão administrativa e subsidiar os gestores do Ministério Público do Maranhão na tomada de decisões. Para tanto, fez-se necessário o desenvolvimento de uma metodologia de apuração de custos e nesse interim, as bases de dados foram sendo trabalhadas e adequadas para atender as conformidades e especificidades do BI, ferramenta escolhida pela instituição para captar e integrar as diversas bases de dados e fornecer subsídios para análise dessas informações. Portanto, a ferramenta *Business Intelligence* aperfeiçoa as condições de acesso, análise, interpretação e navegabilidade do Sistema Integrado de Custos.

Na seção que seguinte, são apresentadas as considerações finais relacionadas ao estudo.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criação de uma cultura de avaliação da gestão de custos na Administração Pública é um trabalho que exige aperfeiçoamento de diversos processos gerenciais. Para tanto, o aprimoramento dos processos e o uso estratégico das informações tem se tornado uma necessidade cada vez mais clara para as organizações, pois, quando bem empregados, agregam valor ao negócio, além de gerar outros benefícios para a empresa, como a redução de custos.

O presente estudo teve como objetivo geral identificar os impactos da tecnologia de informação na implantação do Sistema Integrado de Custos no Ministério Público do Maranhão. Pretendeu-se ainda, responder os objetivos específicos da pesquisa que são: contextualizar a Administração Pública, Tecnologia de Informação e Contabilidade de Custos e descrever o Sistema Integrado de Custos do MPMA.

Para atingir os objetivos dessa pesquisa, buscou-se, entender os fundamentos teóricos relacionados à Administração Pública, Tecnologia de Informação e Contabilidade de Custos. A partir disso, foi possível compreender os principais conceitos dos temas centrais, logo esse objetivo foi alcançado. Procurou-se também, descrever o Sistema Integrado de Custos. Isso envolvia identificar o que levou a instituição a implantá-lo, estrutura de funcionamento e principais requisitos. Com base nos dados disponibilizados pela instituição e através do estudo de caso realizado no Ministério Público do Maranhão, essas inquietações foram respondidas.

O Ministério Público é o órgão estatal que tem como função principal zelar pela boa aplicação da lei, pela ordem jurídica e pelo estado democrático de direito e foi criado para defender os interesses da sociedade. Cabe-lhe, na qualidade de agente de transformação a serviço da cidadania, dos interesses sociais e da democracia, tomar providências para que se cumpra a lei. Portanto, o Ministério Público tem a missão de servir à sociedade e garantir a cidadania, com base na promoção da justiça e defesa da democracia.

Na coleta de dados da pesquisa de campo, além do fornecimento das informações básicas, notou-se que o MPMA apresenta em seu planejamento estratégico, objetivos acerca da otimização da execução orçamentária, que visa melhorar a qualidade do gasto público por meio da eliminação do desperdício e da implementação de melhoria contínua na gestão dos processos.

Alinhado ao planejamento estratégico, o MPMA buscou atender as diretrizes elaboradas pelo Comitê de Política e Gestão Orçamentária (CPGO), com o objetivo de criar um sistema de apuração de custos que suprisse a necessidade de organizar as informações de custos, visando otimizar a gestão administrativa e subsidiar dos gestores na tomada de decisão.

Como forma de garantir, observando o cumprimento da legislação vigente, as Leis de Responsabilidade Fiscal e de Acesso à Informação, o MPMA desenvolveu o Sistema Integrado de Custos - SIC. O SIC tem por objetivo básico subsidiar a organização de informações técnicas e gerenciais, no sentido da gestão dos recursos orçamentários e financeiros nos níveis estratégicos, táticos e operacionais da instituição envolvendo todas as áreas administrativas e de execução.

Para tanto, o SIC utiliza soluções de tecnologia de informação e funciona de forma integrada com BI – *Business Intelligence*, por meio da plataforma *QlickSense*. Esta ferramenta permite uma infinidade de cruzamento de informações, que levariam muito tempo se tivessem que ser realizadas em planilhas de excel ou manualmente.

Os resultados do presente trabalho estão limitados apenas a realidade observada, por se tratar de um estudo de caso a investigação restringe-se apenas organização estudada. Desse modo, o estudo foi realizado somente no âmbito do Ministério Público do Estado do Maranhão, não cabendo generalização a outros.

Entretanto, ao longo da elaboração deste estudo, emergiram algumas sugestões de estudos futuros por se tratar de uma área que tangencia diversos campos de estudos. Por isso, sugere-se a investigação de outras metodologias que norteiam a construção de sistemas de custos e de como a tecnologia de informação contribui para o aprimoramento dessas práticas.

Em suma, especificamente no caso estudado, constatou-se que as ferramentas de tecnologia de informação, sobretudo o *Business Intelligence*, impacta positivamente a implantação do Sistema Integrado de Custos e são claramente percebidos pelos colaboradores envolvidos nesse processo.

REFERÊNCIAS

- ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.
- ATKINSON, Antony A. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARBA, Sánchez; MARTÍNEZ, Ruiz; JIMÉNEZ, Zarco. **Ciência da Informação: Desdobramentos disciplinares, interdisciplinaridade e Transdisciplinaridade**, 2007.
- BARBIERI, Carlos. Business intelligence. Modelagem & tecnologia. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.
- BORNIA, Antonio Cezar. Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BRASIL, República Federativa do. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, Senado, 1998.
- BRASIL. **Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Lei de responsabilidade fiscal (LRF). Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, 2000.
- BRASIL. **Lei nº 4.320/1964, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, 1964.
- BRESSER, Luiz Carlos. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, ENAP, v. 120, n.1, jan/abr, 2015.
- BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços: com Aplicações na Calculadora Hp 12c e Excel**. 5. ed. São Paulo: Scipione, 2009.
- CHAUDHURI, S., DAYAL, U., NARASAYYA, V. An overview of business intelligence technology. *Communications of ACM*, v. 54, n. 8, p. 88–98, 2011.
- CEPIK, Marco Aurelio Chaves; CANABARRO, Diego Rafael; POSSAMAI, Ana Júlia. Governança de TI: transformando a administração pública no Brasil. Porto Alegre: WS, 2010. p.[37]-74, 2010.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Norma Brasileira de Contabilidade: contabilidade aplicada ao setor público: NBCs T 16.1 a 16.11**. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2012.
- CRUZ, J. A. W. **Métodos de custeio**. 2010. Disponível em: <http://www.junecruz.com/aulas_mp3/31141647ca5c5dd37b22feff5c0a5d9d.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2018
- CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da Informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso da era da informação*. São Paulo: Futura, 2007.

DI PIETRO, Mara Sylvia Zanela. *Direito Administrativo*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1994.

DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. **Gestão de custos e formação de preços: conceitos, modelos e instrumentos, abordagem do capital de giro e da margem de competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

FERREIRA, Ricardo J. **Contabilidade de Custos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2003.

GARCIA, Rayssa Cardoso; ARAÚJO, J. M. de. Os princípios da administração pública no sistema jurídico brasileiro. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XV, n. 96, 2012.

JAMIL, G. L.; SILVA, A.M. Estruturação de Oficina de Inteligência de Mercado. In: JENSEN, M.C.; MECKLING, W. *Theory of Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure*. **Journal of Financial Economics**, v.3, n.305, 2014.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. *Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. Futura, 1998.

KOLIVER, Olivio. **Contabilidade de Custos**. Curitiba: Juruá, 2009

LASTRES, H. M. M. Informação e conhecimento na nova ordem mundial. **Ciência da Informação**, v. 28, n. 1, p. 72-78, 1999.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LAURINDO, J. B et. al. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. **Gestão & Produção**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 160-179, ago. 2001.

LEONE, George SG. *Contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas, 2000.

LEONE, G. S G; LEONE, R. J. G. **Curso de Contabilidade de Custo**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

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

MARTINS, E.; ROCHA, W. **Métodos de custeio comparados**. São Paulo: Atlas, 2003.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros Editores, 2016.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 5. ed. São Paulo, Malheiros, 1994.

MELLO, Sandra Mara Mattioli. **Inovação no Setor Público**: o Programa de Educação Fiscal na Secretaria de Fazenda de Minas Gerais. 2014. Disponível em http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/575. Acesso em 13 de agosto de 2018.

MENDONÇA, Paulo Roberto. O estado da arte da gestão pública. *Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.

MORAES, Mauro de; LAURINDO, Fernando. Estudo de caso de Gestão de Portfólio de Projetos de Tecnologia da Informação. **Gestão e Produção**, v.10, n.3, p.311-328. 2003.

MOURA, H. S. **O custeio por absorção e o custeio variável**: qual seria o melhor método a ser adotado pela empresa. 2005.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO MARANHÃO. **Ministério Público do Estado do Maranhão**. 2018. Disponível em: <<https://www.mpma.mp.br/>>. Acesso em: 20 de outubro de 2018.

NAKAGAWA, Massuri. *Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas e implementação*. São Paulo, Atlas, 1994.

_____. **Plano Estratégico 2016-2021**. Disponível em: <https://www.mpma.mp.br/5465_plano_estrategico_do_mpma_2016_2021.pdf>. Acesso em: 20 de outubro de 2018.

PINHO, C.S.; NOGUEIRA, M.G.; FRANCO M.J.B. **As TIC como uma vantagem competitiva para as PME: Benefícios e barreiras à sua utilização**. 2014.

PRADO, C. N.; NEVES, S.S. RICCO, A. S. **A qualidade nos serviços prestados pela tecnologia da informação: a avaliação dos Usuários internos**. 2010.

QUEIROZ, Roberta Graziella Mendes; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. **Inovação no setor público**: uma análise do choque de gestão sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. Rio de Janeiro. 2010.

REZENDE, D. A. **Engenharia de software e sistemas de informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

RODRIGUES, L.C.; MACCARI, E. A.; SIMÕES, S. A. O desenho da gestão da Tecnologia da Informação nas 100 maiores empresas na visão dos executivos de TI. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 6, n. 3, 2009, p. 483-506.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados.** Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2016.

SATO, S. A. da S. **A aplicação dos métodos de custeio e dos princípios fundamentais de contabilidade para a mensuração do lucro.** 2008.

SILVA, A. J. P. Análise do custo de produção e comercialização de cachorro-quente e bebidas: uma visão para o retorno ao mercado. **Qualitas Revista**, v.12, n. 2, 2011.

SILVA, A.M.; FRANCO, M.J.B.; FREITAS, C.C. de. **Coletânea Luso- Brasileira V Gestão da Informação, Cooperação em redes e Competitividade.** Universidade do Porto, 2013.

SOARES. Alessandra do Valle Abrahão. **Inovação no setor público: obstáculos e alternativas.** 2009.

SPINK, P. K. Inovação na perspectiva dos inovadores: a experiência do Programa Gestão Pública e Cidadania. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 1, n.2, 2010.

TURBAN, Efraim. **Business Intelligence: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2015, 320 p.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ENTREVISTA

Universidade Estadual do Maranhão.

Curso de Administração.

Pesquisa Acadêmica para Trabalho de Conclusão de Curso da graduanda Jéssica
Cristina Almeida Leite

Tema: BUSINESS INTELLIGENCE: impactos da tecnologia de informação na
implantação do Sistema Integrado de Custos no Ministério Público do Maranhão.

Orientadora: Prof^a. Me. Káty Maria Nogueira Morais

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados do entrevistado

Sexo: () Feminino () Masculino

Faixa etária:

() entre 20 e 30 anos

() entre 31 e 41 anos

() entre 42 e 52 anos

() mais de 52 anos

Escolaridade:

Cargo ocupado:

Tempo na instituição:

- 1) A instituição possui uma área de Tecnologia de Informação?
- 2) O que levou a organização a adotar a ferramenta de *Business Intelligence*?
- 3) O BI é utilizado apenas nos departamentos de forma isolada ou de modo estratégico por toda organização?
- 4) O que motivou a instituição a implantar o Sistema Integrado de Custos?
- 5) Quais departamentos fornecem dados para o SIC? São gerados através de quais recursos?
- 6) Em que fase se encontra a implantação do SIC?
- 7) Como os usuários poderão ter acesso ao SIC?
- 8) Na sua percepção, quais os impactos da ferramenta de *Business Intelligence* na implantação do Sistema Integrado de Custos no MPMA?

ANEXOS

ANEXO A –VISÃO GERAL DO SIC

Visão Geral do SIC



Fonte: Sistema Integrado de Custos.