Revista de Informação Contábil – RIC IJAR International Journal of Accounting and Reporting
Universidade Federal de Pernambuco
ISCAL Lisbon Accounting and Business School

SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE CUSTOS DO PODER EXECUTIVO DE SANTA CATARINA: PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO E PERSPECTIVAS FUTURAS

COST INFORMATION SYSTEM FOR THE EXECUTIVE GOVERNMENT OF SANTA CATARINA: DEVELOPMENT PROCESS AND FUTURE PERSPECTIVES

Gilceu Ferreira[1], Graziela Luiza Meincheim[2], Fabiano Maury Raupp[3]

Resumo: Apesar da previsão legal há longa data, o desenvolvimento e a utilização de instrumentos de apoio à gestão de custos no setor público brasileiro ainda são incipientes. A partir da experiência de Santa Catarina, o presente artigo tem por objetivo analisar o processo de desenvolvimento do Sistema de Informação de Custos do Poder Executivo Catarinense (SIC/SC), destacando as etapas percorridas até 2022 e as perspectivas futuras para uso pleno do sistema. Sendo assim, o estudo contribui, de forma prática, com aqueles entes públicos que não tenham iniciado o seu projeto de desenvolvimento do sistema de custos, ou mesmo com aqueles que já iniciaram, para que possam trilhar os seus caminhos de maneira mais facilitada a partir da experiência aqui relatada. De forma teórica, contribui ao incrementar a literatura relacionada à temática de custos do setor público, que ainda é escassa. A pesquisa é qualitativa, descritiva e categorizada como estudo de caso. Para a coleta e a análise de dados, utilizou-se pesquisa documental e participante, além de entrevistas semiestruturadas com atores da diretoria responsável pelo SIC/SC (amostra intencional), realizando-se análise documental. Os resultados da pesquisa a partir do histórico de desenvolvimento revelaram uma fase de concepção e estudos iniciais (2012 até 2015), contendo projetos experimentais e os primeiros estudos sistêmicos, passando posteriormente por dois ciclos de implementação do SIC/SC - Ciclo 1 contendo as primeiras entregas (2016 até 2018) e o Ciclo 2 (2019 a 2022) com a finalização do MVP (Minimum Viable Product) e evoluções. O estágio atual mostra que o sistema está em implantação em três entidades estaduais, selecionadas como unidades-piloto. Sob a ótica das perspectivas futuras os resultados retrataram a necessidade de melhorias sistêmicas do SIC/SC e de previsões para treinamentos dos usuários, divulgação de informações de custos por meio de ferramentas tecnológicas, como um Portal de Custos, fomento à cultura da utilização da informação de custos pelos usuários, assim como a regulamentação do sistema de custos por meio de decreto estadual, reunindo assim algumas estratégias para a implantação e uso do SIC/SC em todos os órgãos e entidades estaduais.

Palavras-chave: Custos. Sistema de Informação de Custos. Setor Público. Histórico de Desenvolvimento. Perspectivas Futuras.

Abstract: Despite the legal provision for a long time, the development and use of instruments to support cost management in the Brazilian public sector are still incipient. Based on the experience of Santa Catarina, this article aims to analyze the development process of the Cost Information System of the Executive Government of Santa Catarina (SIC/SC), highlighting the

[1] Mestre em Administração pela UDESC, gilceuf@gmail.com.br
[2] Mestranda em Administração pela UDESC, grazielam.pesquisa@gmail.com.br
[3] Doutor em Administração pela UFBA, fabianoraupp@hotmail.com

steps taken until 2022 and the future perspectives for full use of the system. Therefore, the study contributes, in a practical way, with those public entities that have not started their cost system development project, or even with those that have already started, so that they can tread their paths more easily from of the experience reported here. Theoretically, it contributes to increasing the literature related to the issue of public sector costs, which is still scarce. The research is qualitative, descriptive and categorized as a case study. For data collection and analysis, documentary and participant research was used, in addition to semi-structured interviews with actors from the board responsible for SIC/SC (intentional sample), performing document analysis. The research results from the history of development revealed a phase of conception and initial studies (2012 to 2015), containing experimental projects and the first systemic studies, subsequently passing through two cycles of SIC/SC implementations - Cycle 1 containing the first deliveries (2016 to 2018) and Cycle 2 (2019 to 2022) with the finalization of the MVP (Minimum Viable Product) and evolutions. The current stage shows that the system is being implemented in three state entities, selected as pilot units. From the perspective of future perspectives, the results showed the need for systemic improvements in the SIC/SC and forecasts for user training, dissemination of cost information through technological tools, such as a Cost Portal, promotion of the culture of using information of costs by users, as well as the regulation of the cost system by means of a state decree, thus bringing together some strategies for the implementation and use of SIC/SC in all state bodies and entities.

Keywords: Costs. Cost Information System. Public Sector. Development History. Future Perspectives.

1 INTRODUÇÃO

A temática de custos no setor público foi inserida no País na década de 1960 pela Lei Federal nº 4.320 (1964). Por meio de seus artigos 85 e 99, essa lei tratou da apuração de custos industriais da administração pública. Logo na sequência, o Decreto-Lei nº 200 (1967), deu um enfoque mais gerencial às informações de custos no setor público. Nos anos que se seguiram, diversos outros dispositivos legais e normativos estabeleceram a necessidade da apuração dos custos do setor público.

Destaca-se, em 2000, a Lei Complementar nº 101 (2000) – a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) –, que criou um novo marco para a gestão das contas públicas e inseriu o conceito de gestão fiscal responsável, definindo metas e limites com vistas a manter o equilíbrio das contas públicas. Em seu art. 50, § 3º, a LRF aborda de forma explícita a gestão de custos no setor público, exigindo que a administração pública mantenha um sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

Todavia, mesmo havendo previsão legal de longa data, o desenvolvimento de ferramentas voltadas à gestão de custos dos serviços públicos pela administração pública ainda é incipiente (Alonso, 1999; Mauss & Souza, 2020; Raupp, 2011). A fim de impulsionar as iniciativas de apuração de custos no setor público e estabelecer diretrizes, a partir da segunda década dos anos 2000 o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) editou norma específica para a contabilidade de custos do setor público, aprovando a Norma Brasileira de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (NBC TSP) 16.11 (2011, 2021).

No final de 2021, essa norma foi revisada e reformulada pela NBC TSP 34 (Custos no Setor Público), que tem por objetivo definir diretrizes e padrões a serem observados na implementação do sistema de custos, constituindo-se num instrumento de governança pública.

Essa norma também recomenda observar, no processo de desenvolvimento de modelos de gerenciamento de custos, as diretrizes que representam etapas a serem percorridas pela entidade, sendo conveniente projeto piloto para implementação gradual do modelo na entidade (item 47, "c", 2021).

No caso particular do Poder Executivo do Estado de Santa Catarina, os estudos embrionários para a apuração dos custos dos serviços públicos iniciaram no ano de 2012, com a previsão de funcionalidades básicas no Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal (SIGEF), o sistema oficial de execução orçamentária e financeira do Estado. Em 2013, foi criado um grupo de trabalho formado por contadores dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual que calculou, por meio de planilhas eletrônicas, o custo por aluno de 30 escolas estaduais em 2013, tendo em 2014 expandido os cálculos para 185 escolas.

Com base nos resultados desse projeto, iniciou-se em 2015 o desenvolvimento de uma plataforma tecnológica exclusiva para o Sistema de Informações de Custos do Estado de Santa Catarina (SIC/SC), capaz de suportar as integrações com os diversos sistemas estruturantes do Estado, que guardam dados relativos aos gastos públicos, bem como aqueles que contêm a identificação dos centros de custos. A partir deste contexto, a pesquisa apresenta a seguinte situação-problema: **como se deu o processo de desenvolvimento do SIC/SC, quais as etapas já percorridas até o momento e quais as perspectivas futuras necessárias à efetiva implementação nos órgãos e entidades do Poder Executivo de Santa Catarina?**

Sendo assim, o presente artigo tem por objetivo analisar o processo de desenvolvimento do Sistema de Informação de Custos do Poder Executivo Catarinense, destacando a sua evolução e os principais marcos até o estágio atual, além de explorar as perspectivas futuras para uso pleno do sistema. Com isso, intenta-se contribuir, de forma teórica, ao incrementar a literatura relacionada à temática de custos do setor público numa perspectiva prática, que ainda se apresenta de forma escassa, apesar da previsão legal existir desde a década 1960 (IFAC, 2000; Almeida, Borba, & Flores, 2009; Souza, Ortiz, & Almeida, 2013; Drehmer & Raupp, 2016). Também se espera gerar subsídios que permitam a comparação com estudos futuros que abordem o desenvolvimento do sistema de informação de custos por entes públicos. De forma prática, pretende-se colaborar com aqueles entes públicos que não tenham iniciado o seu projeto de desenvolvimento do sistema de informação de custos, ou mesmo aqueles que já iniciaram, para que possam trilhar os seus caminhos de maneira mais facilitada a partir da experiência aqui relatada. Como o desenvolvimento deste sistema é recente no setor público, o relato de experiências é fundamental para servir de benchmarking para outros entes públicos.

Sendo assim, o estudo é importante para difundir práticas utilizadas e estratégias previstas no atual contexto dos entes públicos e das normas e teorias vigentes. Havendo a implementação do sistema de custos de forma massiva nos órgãos e entidades públicos, espera-se auxiliar os gestores públicos na tomada de decisão, fornecendo informações quantitativas e qualitativas para a adequada alocação dos recursos públicos e maior eficiência da gestão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A contabilidade de Custos no Setor Público

Nas empresas privadas, inicialmente as informações de custos foram utilizadas para resolver problemas de mensuração monetária dos estoques. Mais tarde, porém, passaram a ser encaradas como uma forma de auxiliar na verificação do desempenho organizacional. Essa nova visão

voltou-se ao campo gerencial, abrangendo funções de apoio ao controle e às decisões gerenciais. No controle, as informações incluem a definição de padrões, orçamentos e outras formas de previsão para, posteriormente, acompanhar o ocorrido e comparar com os valores estabelecidos. No que tange à decisão gerencial, as informações de custos buscam apresentar informações que sejam importantes no processo de fornecimento de produtos e serviços (Martins, 2010).

Diferentemente de como ocorre na iniciativa privada, o modelo de gestão tradicional do setor público focaliza o controle dos recursos e dos procedimentos formais, carecendo avaliar os resultados, o desempenho e a eficiência dos serviços que são prestados. Nesse sentido, para se atingir uma alocação eficiente de recursos é imprescindível o conhecimento do custo dos serviços públicos (Alonso, 1999).

As informações de custos voltam-se para os fins gerenciais, auxiliando o processo decisório, e fundamentam o planejamento, o monitoramento, a mensuração do resultado das atividades públicas desempenhadas e o aumento de sua eficiência (Drehmer & Raupp, 2016). Além de subsidiar a tomada de decisão dos gestores públicos, as informações de custos devem amparar a fiscalização sobre os resultados das atividades públicas, exercida pelos órgãos de controle, e garantir a transparência do uso dos recursos para os cidadãos (Mauss & Souza, 2020). A NBC TSP 34 (2021) estabelece que as informações de custos devem ser confiáveis e úteis para os processos de planejamento, decisão, monitoramento, desempenho, transparência, prestação de contas e responsabilização.

Para que essas informações sejam fornecidas, é recomendável que os entes públicos definam um sistema de custos composto de um modelo de gerenciamento de custos, de um Sistema de Informação de Custos (SIC) e da definição de funções e responsabilidades organizacionais. Esse processo envolve diversas definições, conceitos e diretrizes, como os métodos de custeio, as bases de mensuração, os objetos de custos, assim como uma ferramenta para apuração de custos e do estabelecimento de competências organizacionais voltadas à gestão de custos (NBC TSP 34, 2021).

2.2 SIC: Objetivos e Desafios

O SIC, aqui tratado como ferramenta tecnológica para viabilizar as informações de custos, é um sistema definido como um conjunto de elementos estruturados que registra, processa e evidencia os custos de bens e serviços, bem como outros objetos de custos. Assim, tem como função básica realizar a integração das bases de dados, extraindo dados de entrada (inputs), realizando o seu tratamento para serem transformados e apresentarem informações de custos (NBC TSP 34, 2021).

Entre os benefícios esperados com a adoção do SIC, pode-se citar: auxílio na gestão para trazer maior economia dos recursos financeiros, melhoria no controle para evitar desperdícios de recursos públicos, auxílio no fornecimento de informações mais confiáveis aos gestores, maior eficiência nos resultados governamentais, melhoria na transparência pública, auxílio na definição de padrões no planejamento e orçamento público, e apuração e conhecimento de custos de serviços públicos, como custo do aluno e do paciente (Costa, Raupp, & Dias, 2017).

Todavia, embora se reconheçam os avanços obtidos recentemente na área da tecnologia de informação (TI), os quais têm resultado em soluções bastante satisfatórias que possibilitam a implementação de sistemas de informação de custos (Martins, 2010), há que ressaltar que o processo de desenvolvimento do SIC apresenta dificuldades que acabam inviabilizando ou atrasando a sua implantação efetiva. Entre elas, Costa, Raupp e Dias (2017) destacam:

dificuldades metodológicas e conceituais, problemas da integração com os sistemas estruturantes que fornecem dados, falta de uma cultura de custos no setor público, quantidade da equipe técnica e desconhecimento dos benefícios do sistema.

Holanda (2011) já alertava sobre a dificuldade de integração sistêmica das funções de planejamento, orçamento, gestão, finanças e contabilidade, que estão distribuídas em ministérios (e secretarias para os níveis estadual e municipal). Por isso, muitas vezes, os órgãos e as entidades da administração pública têm dificuldades em compartilhar dados e informações, e dificultam o processo de implantação de um sistema de custos.

Portanto, para evitar que haja dificuldades de integração, faz-se necessária a adequada coordenação interorganizacional, conforme preceitua Alexander (1993), de modo que haja uma convergência das ações das organizações ou subunidades envolvidas em prol do atingimento do objetivo maior da gestão pública, que é a entrega dos serviços públicos com maior eficiência aos cidadãos.

Outro ponto que merece ser destacado, considerado como um dos principais desafios ainda a ser enfrentado, é a falta de uma cultura para a utilização da informação de custos. A vitalidade de qualquer sistema de informação está diretamente relacionada com o uso que o seu usuário faz das informações geradas. Por conseguinte, o maior desafio do SIC é produzir informações que tenham utilidade para seus gestores (Holanda, 2011).

2.3 Estudos Anteriores

Explorando-se as publicações realizadas de estudos voltados ao desenvolvimento dos SICs, a partir de buscas livres em algumas bases de dados (Google Acadêmico, Portal de Periódicos da Capes e Spell), foram identificadas as publicações cujos principais resultados estão sintetizados na Tabela 1.

Tabela 1
Principais resultados dos estudos anteriores

Autores	Objetivo	Principais resultados
Carneiro Junior, Silva, & Rocha (2012)	Identificar o método de custeio mais adequado para apuração de custos no setor público.	É necessário evoluir em termos de método de custeio que atenda às especificidades do serviço público. Atualmente o método que sugere ser o mais indicado para a apuração dos custos do setor público é o ABC.
Amaral, Bolfe, Borgert, & Vicente (2014)	Verificar a percepção dos contadores das unidades gestoras das IFES quanto às suas contribuições e responsabilidades pelas informações que serão geradas no SIC pelos órgãos centrais de custos.	A maioria dos respondentes não acredita na possibilidade de o SIC resgatar as informações físico-financeiras dos Sistemas Estruturantes e não considera que a estrutura orçamentária seja válida para obter os custos diretos dos serviços públicos. Consideram reduzida sua responsabilidade pela inclusão de dados e pelas informações de custos que serão geradas no relatório do SIC.
Santana & Corrêa (2014)	Identificar um indicador econômico de custo que apresente como resultado final o custo adequado à MB para a gestão interna dos seus gastos.	A partir do indicador de desempenho proposto, foi possível efetuar um acompanhamento dos gastos públicos. Isto se deu por meio da comparação do custo do produto de unidades da Administração Pública com atividades-fim semelhantes.
Araújo, Carneiro, & Santana (2015)	Analisar o nível de entendimento e implantação do sistema de custos na gestão pública dos municípios de Rondônia.	Há discordância e indecisão por parte dos respondentes quanto à existência de um cronograma de implantação e inexistência de disponibilidade orçamentária e financeira para que esse sistema seja inserido na gestão dos municípios.

Moraes, Carneiro, Silva Neto, & Souza (2016)	Aferir a percepção dos auditores do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia em relação à importância da concretização do SCPM e aos benefícios trazidos por esse sistema ao controle externo, bem como à sua exequibilidade como ferramenta de auxílio.	Os resultados evidenciaram a potencial capacidade de o SCPM representar um elemento potencializador das atividades de controle externo. Entre aspectos elencados no art. 70 da CF, o financeiro e o operacional seriam aqueles que passariam por um maior impacto positivo com a implementação do sistema. Os empecilhos são a ausência de preparação para a utilização de tecnologia da informação e a não disponibilização de treinamento adequado.
Costa, Raupp, & Dias (2017)	Analisar a percepção dos responsáveis pelo sistema de informação de custos dos poderes executivos estaduais brasileiros, apresentando as principais dificuldades e contribuições resultantes desse processo de implantação.	Apenas seis Estados já iniciaram o processo de implantação de sistema de custos, sendo que nenhum deles possui um sistema totalmente implantado. As dificuldades estão relacionadas à reduzida equipe técnica e à necessidade de recursos financeiros. Em termos de contribuições está a possibilidade de informações mais confiáveis para a tomada de decisão, maior economia e controle dos recursos públicos e melhor eficiência nos resultados.
Costa, Gonçalves, & Raupp (2018)	Discutir a importância do conhecimento do custo dos serviços e bens públicos no contexto da necessidade de informações amplas e confiáveis para o controle das contas públicas	Entre as principais dificuldades referentes à implantação de sistema de custos estão a falta de padronização dos modelos, escassez de profissionais capacitados, falta de recursos financeiros e orçamentários, e falta de fiscalização e meios técnicos. Como contribuições foram identificadas maior auxílio na tomada de decisão, maior controle dos gastos, aumento da economia, eficácia e eficiência, bem como melhorias dos serviços públicos por meio do aumento da transparência.
Alemão (2018)	Discutir caso concreto de ganhos de resultado no setor público alcançados a partir de uma transposição da aplicação de ferramentas de gestão de custos utilizadas tipicamente no setor privado para o setor público, fundamentado na utilização das informações de custos como instrumento de combate à corrupção e transparência do gasto público.	A prática da transparência na gestão hospitalar pública e os ganhos gerados pelas informações de custos estão aqui exemplificados no relatório Prestação de Contas ao Paciente da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais – Fhemig disponibilizado aos correlatos usuários.
Colussi & Souza (2018)	Demonstrar as diretrizes do Sistema de Custos da Justiça do Trabalho (SICJT) e as necessidades do Sistema de Custos do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (SIC TRT4) apontadas pelos gestores do Tribunal.	Para o SIC TRT4, foram apontados: (a) método de custeio: custeio direto ou ABC; (b) rateio dos custos indiretos: na área judiciária e administrativa; (c) benefícios: ganho de produtividade, comparabilidade, maior transparência; (d) informações geradas: custo do processo julgado pelas instâncias, relatórios e informações confiáveis; e (e) centros de custos: unidades do 1º e 2º grau, apoio judiciário, apoio administrativo e as áreas autônomas.
Monteiro (2018)	Realizar uma análise exploratória dos fatores de importância e benefícios de implantação do sistema de informação de custos, no setor público do Brasil, e as possíveis barreiras para sua efetivação, por meio de uma análise de conteúdo, realizada nas	Foi possível identificar um conjunto de fatores de importância e benefícios do SISCP para o setor público com especial relevância para a melhoria na tomada de decisão, controle de custos, aspectos ligados ao planejamento das organizações (financeiro e orçamentário) e para a transparência pública. Em relação às barreiras para implantação do SISCP estas foram classificadas em dois grandes grupos (materiais

	conclusões de estudos CBC, publicados de 2012 a 2016.	e imateriais).
Santos & Voese (2019)	Avaliar o uso de sistema de custos no setor público federal brasileiro, obtido a partir da análise das justificativas de uso de sistemática de apuração de custos apresentadas nos Relatórios de Gestão de instituições públicas federais disponibilizados no sítio eletrônico do Tribunal de Contas da União (TCU).	O resultado apontou pela falta de institucionalização do uso de sistema de custos. Destaca-se dentro das unidades que não fazem uso, a existência de três fatores: a complexidade dos processos, a falta de estrutura e a ausência de definições de órgãos superiores. Por outro lado, 34 unidades estão em processo de implementação e parametrização de processos e sistemas, indicando o interesse destas IFES pela gestão de custos, devendo ampliar uso de sistema de apuração de custos.
Soares, Rosa, & Zonatto (2020)	Analisar os reflexos do uso da informação de custos na qualidade da gestão pública na percepção de gestores públicos municipais.	O uso do sistema de custos depende da decisão dos gestores. Os atributos da informação de custos relativos à utilidade e finalidade são percebidos como meios de desenvolver a cultura da decisão com base nos custos. No entanto, seu uso será efetivo com a adoção de ferramentas tecnológicas que facilitem a apuração dos custos.
Ramos & Raupp (2020)	Propor um alinhamento da previsão orçamentária com a sistematização dos custos da Defesa Civil de Santa Catarina.	A sistematização possibilitou identificar o custo de cada estrutura, elencar os mais expressivos, além de possibilitar a recomendação de medidas que visam a redução ou redirecionamentos dos custos. Foi possível relacionar os quantitativos obtidos na sistematização com um comparativo do orçamento da LOA dos últimos dois anos e previsão para o subsequente, para ressaltar que a sistematização aplicada é relevante na revisão dos orçamentos.
Peres & Raupp (2021)	Propor a sistematização dos custos da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua desenvolvida pelo IBGE em Florianópolis, Santa Catarina.	O custo de cada questionário proporciona embasamento para projeção de custo total da pesquisa em cada período, relacionando o tamanho da amostra, o tempo para coleta, o corpo técnico e os recursos necessários para sua execução.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

As publicações nacionais relacionadas na Tabela 1 podem ser agrupadas em duas abordagens. Na primeira abordagem, os entes públicos apresentam informações sobre o desenvolvimento específico de um SIC, incluindo diretrizes, expectativas de benefícios e dificuldades (Araújo, Carneiro, & Santana, 2015; Moraes, Carneiro, & Silva Neto; Souza, 2016; Costa, Raupp, & Dias, 2017; Costa, Gonçalves, & Raupp, 2018; Monteiro, 2018; Soares, Rosa, & Zonatto, 2020).

Já na segunda abordagem, o propósito é apresentar dados de um determinado estudo de custos do setor público, trazendo os resultados verificados e as experiências observadas (Carneiro Junior, Silva, & Rocha, 2012; Santana & Corrêa, 2014; Amaral, Bolfe, & Borgert; Vicente, 2014; Alemão, 2018; Colussi & Souza, 2018; Santos & Voese, 2019; Ramos & Raupp, 2020; Peres & Raupp, 2021). Destaca-se que a presente pesquisa se insere na segunda abordagem, já que tem como objeto de pesquisa o SIC/SC, analisando o seu histórico de desenvolvimento e as perspectivas futuras.

Embora o estudo em tela tenha natureza nacional, torna-se relevante trazer uma visão, ainda que sintética, do desenvolvimento dos SICs em outros países. Para tanto, vale-se aqui do estudo empreendido por Messias, Ferreira, & Soutes (2018), que teve por objetivo investigar experiências internacionais relativas à implementação de sistemas e ferramentas de gestão de

custos, de forma a identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos entes governamentais no processo, além dos benefícios proporcionados à gestão. As dificuldades citadas pelos autores assemelham-se àquelas já identificadas por estudos nacionais, como é o caso da não integração com os demais sistemas (Amaral, Bolfe, Borgert, & Vicente, 2014; Moraes, Carneiro, Silva Neto, & Souza, 2016; Soares, Rosa, & Zonatto, 2020), e escassez de recursos para viabilização e manutenção dos projetos (Araújo, Carneiro, & Santana, 2015; Costa, Raupp, & Dias, 2017; Costa, Gonçalves, & Raupp, 2018). Foram citadas também as seguintes dificuldades: não integração com o planejamento estratégico; alta burocratização e normatização características do setor público; e busca por legitimação social por parte dos gestores. Messias, Ferreira, & Soutes (2018) inferem que, assim como no Brasil, a administração pública de alguns países ainda precisa desenvolver a sua estrutura de gestão de custos, visto o estágio embrionário que a mesma ainda se encontra.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipos de Pesquisa

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa que busca conhecer, entender e interpretar o processo de desenvolvimento do Sistema de Informação de Custos de Santa Catarina (SIC/SC). Para a tipologia relacionada aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois descreve a evolução do SIC/SC, a situação de momento do sistema, formulando o seu histórico, assim como as perspectivas futuras.

Em relação aos procedimentos, a pesquisa é categorizada como estudo de caso, pesquisa documental e participante. O estudo de caso tem como objeto o SIC/SC. Foram utilizados documentos publicados e outros internos da Secretaria de Estado da Fazenda (SEF) – entidade responsável pelo SIC/SC, como fonte de dados para a pesquisa documental. Considerando que os autores já atuaram na coordenação do projeto no passado e atualmente fazem parte da equipe que coordena o desenvolvimento do sistema, alguns relatos expostos nesta pesquisa se referem à observação participante dos autores.

Além da pesquisa documental e participante, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, conforme roteiro constante no Apêndice A, previamente validado com acadêmicos da pós-graduação da universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), matriculados na disciplina Gestão e Controle de Custos no Setor Público, no semestre 2022/1. A entrevista foi realizada no dia 22-06-2022 e levou em torno de uma hora com dois atores que participaram do processo evolutivo e que estão inseridos no projeto no momento, como forma de serem obtidas informações complementares a respeito do histórico até a situação presente, bem como para inquirir as perspectivas futuras. O conteúdo das entrevistas foi gravado, após a devida autorização dos entrevistados, e algumas falas foram transcritas, servindo de base para a análise e da descrição do conteúdo posterior.

3.2 Contexto da Pesquisa

O contexto da pesquisa envolveu o Estado de Santa Catarina, mais especificamente a Diretoria de Contabilidade e de Informações Fiscais da Secretaria de Estado da Fazenda (DCIF), unidade administrativa responsável pelo desenvolvimento e implantação do SIC/SC no Poder Executivo do Estado. Segundo a pesquisa desenvolvida por Costa, Raupp e Dias (2017), sobre a implementação do SIC nos Estados Brasileiros, Santa Catarina é um dos Estados que se

encontra na fase de implantação do SIC, com percentual de execução entre 26% a 50%, ao lado do Amazonas, Ceará e São Paulo. A escolha pelo Estado de Santa Catarina se deu em virtude de ser o local de atuação profissional de dois dos autores da pesquisa, considerando a facilidade de acesso às informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa, bem como pelas possíveis contribuições geradas a partir do estudo para melhorias e implementação efetiva do SIC/SC.

Neste sentido, a população de dados primários consistiu na Secretaria de Estado da Fazenda do Estado de Santa Catarina, por intermédio da DCIF, diretoria responsável pelo desenvolvimento do SIC/SC, por meio de dois atores envolvidos, representando uma amostra intencional.

3.3 Etapas da Pesquisa, Técnicas de Coleta e Análise dos Dados

Na Tabela 2 estão relacionadas as etapas da pesquisa e técnicas de coleta e análise de dados.

Tabela 2
Etapas da pesquisa, técnicas de coleta e de análise dos dados

Etapas da Pesquisa	Técnica de Coleta	Técnica de Análise
1) Investigação inicial do Histssórico do Desenvolvimento e das Perspectivas Futuras do SIC/SC	Pesquisa documental e participante: realizada por meio de pesquisa de documentos publicados, internos, legislações e outras informações do SIC/SC, além de relatos complementares dos pesquisadores (participantes)	Análise documental: realizadas a análise dos documentos e a inclusão de relatos, tendo como resultado os textos descritivos Histórico do Desenvolvimento e das Perspectivas Futuras
2) Levantamento de informações complementares sobre o Histórico do Desenvolvimento e sobre as Perspectivas Futuras do SIC/SC	Entrevista semiestruturada: realizada com dois atores envolvidos no projeto a partir de um conjunto de perguntas predefinidas	Análise documental: realizada a análise das informações coletadas nas entrevistas, incluindo relatos nos textos Histórico do Desenvolvimento e das Perspectivas Futuras

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A primeira etapa da pesquisa utilizou técnicas para coletar os dados em fontes secundárias. Pela análise documental foi realizado um texto descritivo para cada um dos pontos da pesquisa (histórico e perspectivas). A segunda etapa coletou informações em fontes primárias, obtidas de atores que atuam no momento atual no projeto do SIC/SC, indicados no estudo como Entrevistado A e Entrevistado B. Finalizou-se o estudo com a análise documental das entrevistas realizadas.

3.4 Modelo de análise

A Tabela 3 apresenta o modelo de análise contendo as dimensões e as suas categorias associadas. Para cada uma das categorias de análise foram elaboradas as perguntas do roteiro de entrevista.

Tabela 3
Modelo de análise

Dimensões	Categorias
Histórico do Desenvolvimento Aborda a evolução histórica do desenvolvimento do SIC/SC até 2022.	**Concepção:** Investiga os estudos e as diretrizes iniciais do desenvolvimento do SIC/SC.
	Entregas: Investiga as implementações já realizadas e outros marcos importantes no desenvolvimento do SIC/SC.
Perspectivas Futuras Engloba as perspectivas futuras do SIC/SC em termos de implantação, entregas planejadas e utilização.	**Implantação:** Pesquisa o planejamento, as dificuldades e as estratégias para a entrega final do SIC/SC.
	Recursos: Identifica outras soluções planejadas para utilização e divulgação de informações do SIC/SC.
	Benefícios: Identifica os ganhos esperados com a implantação do SIC/SC nos entes públicos estaduais.
	Cultura: Pesquisa as estratégias para impulsionar e manter a cultura de utilização do SIC/SC.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A dimensão Histórico do Desenvolvimento contém as categorias que indicam os pontos explorados da evolução do SIC/SC desde a sua concepção até o desenvolvimento ocorrido do primeiro semestre de 2022. Em Perspectivas Futuras estão agrupadas as categorias para explorar as previsões de finalizar o processo de implantação, bem como os planos e as estratégias para realizar as entregas planejadas e fomentar o uso do SIC/SC.

4 RESULTADOS

4.1 Histórico do Desenvolvimento

A importância da informação de custos no setor público no Brasil vem sendo destacada ao longo da história por legislações e normatizações voltadas às finanças públicas. Cita-se, de forma especial, a Lei Federal nº 4.320 (1964), a Lei Complementar Federal nº 101 (2000), a NBC T 16.11 (2011) e, mais recentemente, a NBC TSP 34 (2021). Paralelamente à temática de custos, faz-se necessário destacar o movimento para aprimorar e harmonizar a contabilidade aplicada ao setor público brasileiro, em convergência com os padrões internacionais de contabilidade. Em Santa Catarina, esse movimento já vem demonstrando resultados, como o reconhecimento de obrigações pelo regime de competência e a correta evidenciação de itens do ativo imobilizado, com o reconhecimento de depreciações, que contribuem para a qualificação das informações contábeis e, consequentemente, subsidiam a tomada de decisão dos gestores (SANTA CATARINA, 2013a).

Outro fator importante é o desenvolvimento de sistemas para dar o suporte tecnológico necessário ao controle e ao registro da execução do orçamento público. Nesse sentido, ressalta-se a implantação de um Sistema Único e Integrado de Execução Orçamentária, Administração Financeira e Controle (Siafic), que foi concebido para possuir uma diversidade de módulos para registrar os atos e fatos relacionados com a administração orçamentária, financeira e patrimonial, além de controlar e permitir a evidenciação das informações geradas (BRASIL, 2010, 2020).

O Estado de Santa Catarina iniciou em 2005 o desenvolvimento de um sistema próprio, denominado Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal (SIGEF), integrado por vários módulos de controles administrativos, como Plano Plurianual, Programação Financeira, Execução Orçamentária, Contratos e Contabilidade (SEF, 2022b). A concepção do SIGEF

previu também a sistematização da contabilidade de custos, como parte do módulo de Contabilidade (Selhorst, 2005). No entanto, antes de iniciar o desenvolvimento das funcionalidades de custos era imprescindível seguir uma sequência de implementações básicas tanto do módulo de Contabilidade, quanto de outros módulos mais prioritários, como o de Execução Orçamentária, de forma a gerar as informações necessárias para a apuração de custos.
Com a evolução do SIGEF, alguns estudos e desenvolvimentos foram realizados partindo-se para a ótica de designar a contabilidade de custos como sendo um módulo exclusivo desse sistema. A norma orientativa do módulo era a NBC T 16.11, que trouxe o arcabouço teórico da temática de custos no setor público e diretrizes para o Sistema de Informação de Custos. Esses estudos foram realizados pela Gerência de Estudos e Normatização Contábil (GENOC) e por grupos de trabalho (GTCUSTOS) vinculados à Diretoria de Contabilidade e de Informações Fiscais (DCIF) da SEF (SEF, 2012).
Em 2012, o módulo de custos do SIGEF apresentava seis funcionalidades básicas: Manter Visão Custo, Manter Objeto Custo, Listar Visão Custo, Listar Objeto Custo, Relatório Controle Apropriação e Imprimir Relatório Apuração Custos. Destacam-se as funcionalidades Manter Visão Custo e Manter Objeto Custo, tendo a primeira a função de fornecer uma determinada visão de custos, representada por uma unidade ou conjunto de unidades (centros de custos) para mensurar um produto ou serviço. Já a segunda objetivava gerir os elementos de custo de um produto ou serviço oferecido, vinculados a uma visão de custo predefinida (SEF, 2012).
Naquele momento, alguns conceitos e ideias iniciais foram estabelecidos considerando a necessidade de haver uma entidade sistêmica para definir e agrupar valores (centro de custos) sob determinada ótica de apuração. Vislumbrou-se também a necessidade de evolução para um Sistema de Informação de Custos que permitisse a integração com os demais sistemas estruturantes do Estado, bem como a definição de projetos pilotos em uma ou mais entidades estaduais para prova de conceitos e confirmação da metodologia (SEF, 2012).
Faz-se necessário destacar aqui a importante contribuição das capacitações realizadas pela equipe envolvida no início do desenvolvimento do projeto, que permitiram o amadurecimento da concepção do projeto e a definição de novas diretrizes. A capacitação ocorreu pela participação em eventos e oficinas, pelo estudo da bibliografia e de manuais, como o Manual do Portal e Custos da União e o Manual do Sistema de Custos do Estado de São Paulo, além de outras informações geradas por entes que estavam em estágio mais avançado de implantação do sistema (Entrevistado A, 2022; Entrevistado B, 2022).
A participação de servidores da SEF no Fórum Fiscal dos Estados Brasileiros (FFEB), organizado pela Escola de Administração Fazendária do Governo Federal em 2012, também foi importante para o referencial teórico do projeto e teve como foco a realização de estudos para auxiliar a implantação de SICs para as unidades da Federação. Destaca-se também a participação de servidores da SEF na Pós-Graduação em Contabilidade Pública e Controle Interno, promovida pela Escola Fazendária da Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina (ESFAZ), que contou com uma disciplina de custos e com um trabalho final voltado para a implantação do SIC/SC, realizado por um grupo de servidores que já atuavam nos estudos (Entrevistado A, 2022; Entrevistado B, 2022; SEF, 2014a, 2014b).
Em 2013, a DCIF promoveu ações para o fortalecimento da Contabilidade Gerencial no Estado, criando as áreas temáticas de Custos, Informações Gerenciais e Patrimônio, que foram compostas pelos responsáveis por serviços contábeis dos órgãos e entidades estaduais. Por meio do Decreto Estadual nº 1.365/2013 foi instituído, então, o Grupo de Trabalho de Apuração de Custos (GTCUSTOS), com o intuito de implementar medidas para a apuração e disponibilização de informações de custos, como o custo do aluno e do apenado, assim como

disponibilizar informações para os gestores e para a sociedade (SANTA CATARINA, 2013a). Outras funções desse grupo seriam gerar proposições para o desenvolvimento do sistema de custos e atender às Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP), relacionadas a Custos (SANTA CATARINA, 2013b).

Naquele ano, ainda foram realizados estudos direcionados ao Projeto Experimental de Apuração de Custos dos serviços de educação para apuração dos custos em 30 unidades escolares da rede estadual de ensino, a partir de dados de 2012. Os dados foram coletados de sistemas estruturantes do Estado, e os cálculos realizados por meio de planilhas eletrônicas do Microsoft Excel (SANTA CATARINA, 2013a).

O quantitativo de alunos avaliados nesse estudo correspondeu a 5,76% da totalidade de alunos matriculados em 2012 na rede pública estadual, ou seja, 32.401 alunos. O total de recursos consumidos das 30 unidades participantes do projeto foi de R$ 94,62 milhões. Esses dados foram coletados com base em onze elementos de custos, sendo o mais representativo a Folha de Pagamento, com R$ 79,70 milhões (84,23%). Realizando-se a apuração média das 30 unidades, o custo médio anual por aluno no ano de 2012 ficou em R$ 3.065,08. O estudo também comparou os dados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) de cada unidade escolar e pela análise não verificou relação direta entre o custo por aluno e o desempenho da escola avaliada pelo IDEB, tendo em vista que as escolas que apresentaram custo elevado por aluno não obtiveram os índices mais altos do IDEB (SANTA CATARINA, 2013a).

Com base na experiência do Projeto Experimental de Apuração de Custos dos Serviços de Educação de 2013, no ano seguinte o projeto foi ampliado para um universo de 185 escolas (14,92% da rede escolar), que comportavam 60.796 alunos, representando 10,73% dos alunos matriculados em 2013. A metodologia foi alterada para utilizar informações de cinco elementos de custos de maior relevância – folha de pagamento da educação, gêneros alimentícios (merenda escolar), transporte escolar, subvenções às Associações de Pais e Professores (APPs) e custos com pessoal terceirizado, que totalizavam 97% dos custos diretamente relacionados à manutenção das escolas (SANTA CATARINA, 2014).

De forma similar ao estudo de 2013, o custo com folha de pagamento foi o mais relevante, com 86,70% do total apurado. Com a maior abrangência de escolas, foi também possível observar escolas com perfis diferentes, como as escolas indígenas, escolas de pequeno, médio e grande porte, além da apuração do custo por nível de ensino. Em suma, o estudo objetivou criar maiores subsídios para a implantação do sistema de informações gerenciais de custos do Poder Executivo Estadual (SANTA CATARINA, 2014).

Em 2015, com base na experiência dos projetos realizados nos anos de 2013 e 2014, iniciou-se o desenvolvimento do sistema para apurar e controlar os custos, contemplando todas as estruturas do Poder Executivo Estadual. Os objetivos iniciais voltaram-se ao desenvolvimento de uma aplicação tecnológica para realizar a integração com os sistemas estruturantes estaduais e de concessionárias de serviços públicos, alocando os valores a partir do efetivo consumo de recursos (independentemente da execução orçamentária), de modo a constituir um banco de dados para custos. As concepções das entregas foram previstas para a apuração dos custos das entidades públicas e, por consequência, os custos dos serviços entregues (custo do aluno, apenado etc.) (Entrevistado A, 2022; Entrevistado B, 2022).

O SIC foi desenvolvido pelo Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina (CIASC), a empresa de tecnologia do Estado, coordenado pela Gerência de Sistemas de Informações Fiscais da DCIF/SEF. A decisão por essa mudança foi motivada pela economia de recursos, tendo em vista que a SEF já possuía um contrato com o CIASC que previa o

desenvolvimento de produtos e seria facilitada pela existência de banco de dados geridos por essa empresa. O escopo inicial previu o desenvolvimento de uma nova aplicação que permitisse a definição de configurações, relacionamentos, estruturas organizacionais, cálculos e outras parametrizações, além da estruturação de um banco de dados para o sistema. Para evolução futura, foi também mapeada a saída de dados para outras plataformas e portais (Entrevistado A, 2022; Entrevistado B, 2022).

Nesse período inicial, um projeto piloto foi direcionado para auxiliar a Secretaria de Justiça e Cidadania (SJC), atualmente denominada Secretaria de Administração Prisional e Socioeducativa (SAP), no atendimento da Resolução nº 6, de 29 de junho de 2012, do Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária (CNPCP), que exige o envio do custo do preso, por unidade prisional, assim como para atender o processo de auditoria do TCE/SC com a mesma finalidade (SANTA CATARINA, 2015, 2017; SEF, 2016).

Em 2016, no processo de avaliação das contas de governo de 2015 o Tribunal de Contas de Santa Catarina (TCE/SC) recomendou à SEF que mantivesse a implementação da apuração de custos dos serviços públicos, inclusive com a ampliação para outras áreas como saúde, justiça e cidadania e outros, incluindo uma recomendação no Parecer Prévio da Prestação de Contas do Governo a partir daquele ano, que foi repetida ao longo dos anos subsequentes (TCE, 2016).

No decorrer de 2016 o desenvolvimento do sistema se concentrou na criação da ferramenta tecnológica para integrar, em uma única base de dados, diversas informações dos sistemas utilizados no Estado. Ocorreram as primeiras entregas do sistema, sendo gerada uma versão inicial da aplicação, que permitiu associar os dados provenientes das integrações dos diversos sistemas com os centros de custos do SIC/SC. As integrações realizadas foram para os dados de energia elétrica (CELESC), água (CASAN e SAMAE), recursos humanos (custo de pessoal e encargos patronais), informações penitenciárias (IPEN), material de consumo (materiais de expediente, combustíveis e lubrificantes) e serviços (terceirizados e manutenções) (Entrevistado A, 2022; Entrevistado B, 2022; SANTA CATARINA, 2016).

Um importante marco no processo de desenvolvimento do sistema foi a instituição da Coordenadoria do Sistema de Custos de Santa Catarina (COSIC) no ano de 2017, criada pela Portaria SEF nº 101/2017, no âmbito da DCIF, para coordenar e executar as atividades relacionadas à contabilidade de custos no Estado e ao desenvolvimento e implementação do SIC/SC (SEF, 2017). Essa iniciativa buscou melhorar o desempenho e a organização das atividades de gestão do SIC/SC relacionadas à evolução e à manutenção do sistema, com a indicação de servidores que passaram a ter dedicação exclusiva nas atividades para a construção do sistema (SANTA CATARINA, 2017).

Em 2017 e 2018 prosseguiu-se com o desenvolvimento do repositório da base de dados proveniente das integrações com os diversos sistemas do Estado, dos quais citam-se a integração do Sistema de Gestão Educacional de Santa Catarina (SISGESC), do Cartão de Pagamentos (CPESC), a reformulação da integração dos dados de energia elétrica (CELESC) e os dados do Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH). O *framework* do sistema também foi reformulado e atualizado para comportar melhorias.

O destaque desse período foi o desenvolvimento da funcionalidade para abarcar as Estruturas de Centros de Custos (ECC) dos órgãos e entidades, permitindo agrupar e organizar diversos centros de custos e associar os valores de custos. Ocorreram também implementações para o início da disponibilização de dados do SIC/SC em ambiente de Big Data do Estado para determinação de rateio, e foram elaborados os primeiros relatórios internos do sistema, o qual foi preparado para realizar a absorção dos custos indiretos. Nesse período também foi definido um escopo junto ao CIASC para a entrega de um Produto Mínimo Viável (MVP - Minimum

Viable Product) que pudesse atender ao custeio dos sistemas prisional e socioeducativo da SAP (SANTA CATARINA, 2017, 2018a; 2018b; SEF, 2018).

O desenvolvimento entre os anos de 2019 e 2022 seguiu provendo melhorias nas integrações, banco de dados e funcionalidades do sistema. Tendo em vista a necessidade do Estado de informar os custos do sistema prisional e socioeducativo, foram finalizadas as funcionalidades sistêmicas e a modelagem de custos. Ocorreu a entrega de um MVP, que criou condições para uma mensuração inicial dos custos dos reeducandos e socioeducandos do Estado. Além da SAP, iniciaram-se trabalhos para apuração dos custos do Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN/SC) e da Secretaria de Estado da Saúde (SES/SC) com o intuito de atender recomendações do TCE junto a esses órgãos (SANTA CATARINA, 2019; SEF, 2019, 2020, 2021). Além da entrega do MVP, o processo evolutivo nos últimos quatro anos promoveu melhorias não apenas direcionadas à SAP, mas ao sistema em seu conjunto. A seguir, destacam-se as principais atividades:

1) criação de novas funcionalidades (Dashboard de Controles, Gráficos de Custos, Consultar Organograma, Visão Integração SIGEF, Associar Órgãos, Associar Subelementos, entre outras) e realização de melhorias nas funcionalidades existentes, como os relatórios de Apuração de Custos e Comparativo por Período;
2) otimização de acesso ao sistema com novos perfis, definidos por entidade de custos e por funcionalidades;
3) desenvolvimento de uma estrutura geral integrada (organograma) para hierarquização das entidades de custos com base nas estruturas funcionais do Estado (departamentalização);
4) reestruturação das funcionalidades e do banco de dados com controle e fechamento por ano/mês;
5) desenvolvimento de nova modelagem de dados para os custos de mão de obra (pessoal e encargos patronais) oriundos do SIGRH e para os gastos gerais com base no SIGEF;
6) inclusão dos dados da amortização (imobilizado e intangível), depreciação e exaustão (imobilizado) de cada entidade de custos a partir do SIGEF;
7) melhorias e reformulações nas integrações com os sistemas estruturantes, como para o Sistema de Informações Socioeducativas (SISE); e
8) estudos e protótipos iniciais no SIGEF para permitir a identificação e a escolha dos centros de custos no momento da certificação da despesa, prevendo a integração com o SIC/SC (SEF, 2019, 2020, 2021, 2022a).

Com o advento das diretrizes estabelecidas na NBC TSP 34 (Custos no Setor Público), publicada no final de 2021, iniciaram-se estudos para a revisão da metodologia aplicada, como a redefinição de grupos e elementos de gastos, observando-se conceitos, nomenclaturas e outros aspectos trazidos na norma, sendo iniciadas essas implementações já em 2022. Vêm sendo realizados também os trabalhos que envolvem a estruturação do organograma para comportar as entidades de custos, incluindo ainda as mudanças geradas pela extinção e criação de órgãos e entidades do Governo do Estado, ocorridas em dezembro de 2021.

Além disso, continuam sendo executadas as atividades junto aos órgãos SAP, DETRAN e SES para validação de dados, orientações, troca de informações e realização de configurações e associações de centros de custos visando à preparação do sistema para geração de informações. A melhoria na estruturação do banco de dados e das integrações com sistemas bem como a realização de correções e evolução das funcionalidades entregues fazem parte do conjunto de ações atuais do SIC/SC, com o intuito de deixá-lo preparado para ser utilizado e fornecer informações aos usuários (SEF, 2020, 2021, 2022a). A Tabela 4 traz uma síntese da evolução histórica do SIC/SC apresentando os principais marcos e desenvolvimentos ocorridos nos

últimos 11 anos (2012 até 2022).

Tabela 4
Síntese da evolução histórica de desenvolvimento do SIC/SC

Fase	Categoria	Principais Marcos e Desenvolvimentos
Concepção e Estudos Iniciais (2012 até 2015)	Concepção	- Módulo de Custos no SIGEF: desenvolvimento de estudos e implementações de funcionalidades básicas; - Projetos Experimentais de Apuração de Custos dos Serviços de Educação: apuração dos custos das unidades escolares estaduais e do custo anual do aluno em 30 escolas (2013) e de 185 escolas (2014); - Incentivo da Contabilidade Gerencial: criação da área temática de Custos para estudos de informações de custos; - Decreto Estadual nº 1.365/2013: institui o Grupo de Apuração de Custos (GTCUSTOS); - Definição de um projeto piloto na Secretaria de Justiça e Cidadania (SJC); - Primeiras ações planejadas de desenvolvimento do SIC/SC.
Ciclo 1 de Implementações (2016 até 2018)	Entregas Realizadas	- Criação da Coordenadoria do Sistema de Custos de Santa Catarina (COSIC); - Criação e evolução da ferramenta tecnológica para receber, processar e integrar os dados de sistemas estruturantes; - Criação e aperfeiçoamento de funcionalidades para obter, visualizar e associar dados dos diversos sistemas externos integrados: CELESC (energia elétrica), CASAN e SAMAE (água e esgoto), cartão de pagamento (CPESC), SIGEF (gastos diversos), SME (materiais), SIGRH (folha de pagamento e encargos patronais), GVE (consumo e locação de veículos), informações de quantitativos de apenados e socioeducandos (IPEN e SISE) e de alunos e professores (SISGESC); - Criação de funcionalidades para alocação dos custos indiretos do sistema prisional pelo método de custeio de absorção; - Atualização tecnológica do *framework* do SIC/SC; - Desenvolvimento dos primeiros relatórios no sistema e integração com ambiente Big Data
Ciclo 2 de Implementações (2019 até 2022)	Entregas Realizadas	- Finalização do MVP utilizando o método de absorção para calcular os custos dos reeducandos e socioeducandos; - Desenvolvimento de novas funcionalidades gerais do sistema: Dashboard de Controles, Gráficos de Custos, Associar Órgãos, Associar Subelementos e Consultar Organograma; - Criação e evolução de relatórios: Apuração de Custos, comparativo por Período e Visão Integração SIGEF. - Evolução de cadastro de usuários: definição de perfis, controle por entidades de custos e controle por funcionalidades; - Criação e configuração de uma estrutura geral integrada (organograma) para hierarquização das entidades de custos a partir das estruturas funcionais do Poder Executivo; - Reestruturação das funcionalidades e banco de dados para organizar os dados, centros de custos, filtros e associações de centros de custos por ano/mês; - Reformulação da modelagem de dados dos custos de mão de obra (SIGRH) e de gastos gerais (SIGEF); - Inclusão de dados e funcionalidades referentes à amortização, depreciação e exaustão (SIGEF); - Melhorias e reformulações das integrações com os sistemas estruturantes; - Correção e evolução das funcionalidades entregues do sistema; - Validação de dados, orientações, troca de informações e realização de configurações junto às entidades SAP, DETRAN e SES.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O período entre 2012 e 2015 descreve a fase da concepção e dos estudos iniciais que nortearam o desenvolvimento inicial do SIC/SC. A partir disso, o segundo período – entre 2016 e 2018 – contempla o primeiro ciclo de desenvolvimento do sistema em que foram realizadas implementações em banco de dados e na própria ferramenta de tecnologia. O ciclo seguinte finaliza a entrega de um MVP com a definição de um projeto piloto e ainda retrata as novas implementações e melhorias sistêmicas entre o ano de 2019 e meados de 2022.
Com base nesse panorama histórico, a seção a seguir explora as perspectivas futuras do SIC/SC no que se refere aos planos e diretrizes para a finalização do processo de implantação, para as entregas planejadas e para uso do sistema pelos entes estaduais.

4.2 Perspectivas Futuras

Como já exposto, o estágio atual do SIC/SC encontra-se em fase de implantação em três entidades estaduais (SAP, DETRAN e SES), onde estão sendo realizados trabalhos para configuração e validação dos dados, além de algumas melhorias e correções gerais do sistema (SEF, 2022a). A intenção é organizar e distribuir os diversos elementos de custos para cada uma das entidades, alocando-os em uma estrutura de centros de custos (responsabilidade) por departamentalização. Portanto, a premissa parte da apuração da dimensão organizacional ou institucional. A partir dessa alocação, o SIC/SC terá mais condições para poder determinar a apuração de outros objetos de custos, como, por exemplo, os custos das unidades prisionais e socioeducativas, do reeducando e do socioeducando, os quais envolvem a SAP (SEF, 2022c).
Nesse sentido, as entregas planejadas para o momento e para os próximos dois anos visam desenvolver melhorias no SIC/SC, de modo que os dados e as informações processados estejam prontos para serem mais bem utilizados e para iniciar o processo de divulgação. O foco segue no sentido de que ocorram entregas graduais do sistema para os órgãos do Executivo, com esforços para finalizar a apuração de custos na SAP, no DETRAN e na SES, no tocante ao custo organizacional e ao desenvolvimento de novas integrações, relatórios e funcionalidades para contemplar os demais objetos de custo. Para a divulgação de dados, a intenção é dispor dos dados do SIC/SC do *Big Data* e realizar a estruturação de tabelas para conectá-las em ferramentas que permitam a visualização de dados, como o Power BI (Entrevistado A, 2022; Entrevistado B, 2022; SEF, 2022c). Verifica-se, portanto, que a estratégia adotada pela SEF/SC empregando o gradualismo e os projetos piloto para a implantação do SIC/SC está alinhada com a NBC TSP 34 (2021).
Uma importante implementação a ser entregue contempla o processo de fechamento mensal dos dados e cálculos, que trará segurança para que as associações, as configurações e a massa de dados possam ser memorizadas no SIC/SC por ano e mês, salvaguardando os dados utilizados e as informações processadas e geradas pelo SIC/SC. Outra entrega planejada é o recebimento de dados do SIGEF (liquidações de despesas), que passam a ter informação do centro de custos (responsabilidade), processo este que visa qualificar melhor o dado de custo que atualmente fica concentrado de forma única e central na entidade de custos (Entrevistado A, 2022; Entrevistado B, 2022). Esses desenvolvimentos buscam alinhar-se com algumas características qualitativas da informação de custos trazidas pela NBC TSP 34, que são a representação fidedigna, a tempestividade, a comparabilidade e a verificabilidade (2021).
Para efetivar a implantação plena nas entidades estaduais, existem algumas dificuldades que necessitam ser transpostas, como, por exemplo: o grande volume de tarefas de validação dos dados que englobam vários setores das entidades e que carecem de constante monitoramento

pela equipe da SEF/SC; a ausência de equipes com dedicação integral para as atividades que envolvem a apuração de custos; o desconhecimento pelos gestores da utilidade da informação de custos (visão voltada somente para a execução orçamentária e para o formalismo legal); a baixa capacidade de entregas pela empresa desenvolvedora do software (carência de desenvolvedores com dedicação exclusiva); a necessidade de um processo de fechamento periódico dos dados e cálculos no sistema; a inexistência de norma estadual que incentive a estruturação e o compartilhamento de dados para custos; a falta de mapeamento de processos nos órgãos e entidades para melhor identificação dos custos envolvidos nas atividades e serviços; a falta de cultura de custos nas entidades (Entrevistado A, 2022; Entrevistado B, 2022; SEF, 2022c). Algumas das dificuldades apontadas vão ao encontro daquelas já identificadas em estudos anteriores (Amaral, Bolfe, Borgert, & Vicente, 2014; Moraes, Carneiro, Silva Neto, & Souza, 2016; Monteiro, 2018; Messias, Ferreira, & Soutes, 2018; Soares, Rosa, & Zonatto, 2020), particularmente relacionadas à deficiência de pessoas (em quantidade e capacitadas); desconhecimento e desvalorização (utilização da informação de custos); falta de sistemas adequados; inexistência de normas e detalhamento; e carência de uma cultura da gestão de custos.

A partir desse cenário, algumas estratégias foram identificadas para o prosseguimento da implantação do SIC/SC nas entidades públicas e junto aos gestores, de forma a mitigar as dificuldades detectadas. Pretende-se editar um decreto estadual para normatizar o sistema de custos, e entre os pontos a serem avaliados está a constituição de um órgão central e de grupos setoriais de custos para cada órgão e entidade estaduais. Esta estratégia segue a linha do Estado do Rio Grande do Sul que regulamentou seu sistema pelo decreto estadual n. 49.766 de 2012. Outra estratégia apontada é o desenvolvimento de um programa para a divulgação e conscientização a respeito da utilidade das informações de custos para fomentar uma cultura organizacional que observe essa temática (Entrevistado A, 2022; Entrevistado B, 2022).

Os planos para realização de treinamentos envolvem a disseminação do conhecimento do SIC/SC para que os usuários conheçam o sistema, possam acessar as ferramentas e passem a usá-lo para atender as suas demandas. Como primeiro aspecto planejado, tem-se a criação e a manutenção de um manual de operação do sistema, que passa pela explanação do uso do SIC/SC de conceitos e metodologias adotadas (Entrevistado A, 2022; Entrevistado B, 2022).

Entre as perspectivas futuras para obtenção de novos recursos tecnológicos e financeiros no intuito de aumentar as entregas do SIC/SC, levantou-se a necessidade do desenvolvimento de uma plataforma tecnológica para a divulgação de informações de custos, denominada Portal de Custos. A intenção é que o Portal seja acessível ao público em geral e possa divulgar uma série de conteúdos, conforme forem finalizadas as implantações em cada entidade. O ambiente pode contar com uma área restrita para que os usuários internos produzam suas informações a partir dos dados do SIC/SC. Uma alternativa levantada de recurso financeiro, para atender o Portal e outros itens do projeto, é por meio da segunda etapa do Programa de Apoio à Gestão dos Fiscos do Brasil (PROFISCO II SC), que corresponde a uma linha de crédito a ser aplicada na melhoria da gestão fiscal e da qualificação do gasto público (Entrevistado A, 2022; Entrevistado B, 2022; SEF, 2022c, 2022d).

Com a implantação do SIC/SC são esperados benefícios para auxiliar os órgãos e as entidades estaduais na melhor gestão dos recursos públicos, como a possibilidade de valorar os custos de cada entidade estadual (estabelecer visão com foco no consumo de recursos), os custos das estruturas que compõem essas entidades (comparabilidade entre estruturas semelhantes) e os custos dos serviços (publicidade do emprego dos recursos). Outro benefício seria o de subsidiar o processo de formação das peças orçamentárias nos entes públicos e o cumprimento de

obrigações legais, presentes em cada órgão com relação à apuração de custos e para o Estado, atendendo a normativos que referenciam a necessidade de um SIC (Entrevistado A, 2022; Entrevistado B, 2022). Alguns desses benefícios foram também identificados por Santana & Corrêa (2014); Costa, Raupp, & Dias (2017); Costa, Gonçalves, & Raupp (2018); Colussi & Souza (2018); Monteiro (2018), dentro dos seguintes fatores de importância: tomada de decisão, planejamento orçamentário, eficiência na aplicação dos recursos, comparação de custos entre unidades, avaliação de departamentos e setores, transparência pública, preço dos serviços e controle de custos.

Outra questão se refere à utilidade do SIC/SC, que passa por um processo de desenvolver uma cultura organizacional voltada para o uso das informações de custos. Para esse desafio, algumas estratégias foram identificadas no momento. A primeira deverá explorar as necessidades de informação dos usuários, bem como dos gestores estaduais, como forma de buscar entender suas maiores necessidades (buscar a utilidade). Outros meios seriam a divulgação de materiais que demonstrem as possibilidades do sistema em termos de geração de conteúdos e o nível de granularidade dos dados (buscar o entendimento). A última estratégia é implantar grupos setoriais de custos nas entidades estaduais para trabalharem com esse tema, que passa pela normatização dos grupos, como forma de fomentar o uso do SIC/SC nas estruturas estaduais (buscar a difusão do uso) (Entrevistado A, 2022; Entrevistado B, 2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo analisar o processo de desenvolvimento do SIC/SC, destacando a sua evolução e os principais marcos até o estágio atual, além de explorar as perspectivas futuras para uso pleno do sistema. A análise foi realizada partindo de um modelo de análise e da busca de fontes distintas para atender o objetivo estabelecido. O modelo de análise guiou o estudo documental e a realização das entrevistas, considerando duas dimensões com categorias associadas. A dimensão Histórico do Desenvolvimento abordou a evolução histórica do desenvolvimento do SIC/SC até 2022, sendo composta pelas categorias concepção e entregas. Já a dimensão Perspectivas Futuras agrupou as categorias implantação, recursos, benefícios e cultura, tratando das perspectivas futuras do SIC/SC. Com base nas duas dimensões foi possível realizar a análise e a descrição dos objetos de estudo.

No Histórico do Desenvolvimento do SIC/SC foram verificadas três fases de evolução. A fase de Concepção e Estudos Iniciais, entre os anos de 2012 e 2015, apresenta as intenções iniciais de como desenvolver o sistema, os projetos experimentais, os estudos e grupos de trabalho que buscaram entender o custo no setor público para subsidiar a visão sistêmica requerida. Essa fase finaliza com as primeiras ações planejadas para desenvolver o sistema de informação de custos numa plataforma tecnológica exclusiva, capaz de permitir a integração de dados com diversos sistemas estruturantes, bem como possibilitar a identificação dos centros de custos. Nessa fase também foi definido um projeto piloto para apuração dos custos e implantação do sistema.

A fase seguinte, denominada Ciclo 1 de Implementações, compreende o período entre 2016 e 2018, em que ocorreram as primeiras entregas do SIC/SC, em termos de aplicação e banco de dados. O sistema possui acesso para consulta e configuração dos dados, permitindo gerar relatórios. Foi também instituída a Coordenadoria do Sistema de Custos de Santa Catarina (COSIC), que desde então realiza a gestão do sistema.

A terceira fase, que começa em 2019 e vai até o período atual, é marcada pela entrega do Produto Mínimo Viável (MVP - Minimum Viable Product) para o projeto piloto na Secretaria de Administração Prisional e Socioeducativa (SAP), criando condições iniciais para avaliar os

custos daquela estrutura organizacional e do sistema prisional (unidades prisionais e socioeducativas; custo do apenado e socioeducando). No entanto, diversas melhorias foram identificadas e realizadas no SIC/SC a partir do MVP, contemplando o sistema em seu conjunto. Iniciou-se a implantação em mais duas entidades estaduais: no Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN/SC) e na Secretaria de Estado da Saúde (SES/SC), onde estão sendo realizados trabalhos para configuração e validação dos dados, bem como para manutenção e evolução do sistema. No momento, portanto, o SIC/SC está em fase de implantação nesses três órgãos estaduais.

Na dimensão Perspectivas Futuras, pela análise realizada foi possível traçar um panorama para os próximos dois anos e identificar os planos e as estratégias para realizar as entregas planejadas, finalizar a implantação e fomentar a utilização plena do SIC/SC por todos os órgãos e entidades estaduais. No curto prazo, destacam-se as ações que buscam garantir a observância das características qualitativas da informação de custos, trazidas pela NBC TSP 34 (CFC, 2021), por meio do fechamento mensal dos dados e cálculos no SIC/SC, e iniciar a divulgação de informações utilizando algumas ferramentas. No médio prazo, outro ponto importante é a previsão do desenvolvimento de uma plataforma tecnológica para a divulgação de informações de custos, denominada Portal de Custos. Tais perspectivas futuras permitem analisar o desenvolvimento planejado do SIC/SC para os próximos dois anos, partindo-se da análise dos planos e das entregas para efetivar a implantação até uma visão que busca impulsionar e fomentar uma cultura de utilização do SIC/SC.

Além das melhorias e evoluções do sistema, assim que disponível para uso por todos os órgãos e entidades, estão previstas a realização de treinamentos para os usuários e gestores bem como ações de desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para o uso das informações de custos, demonstrando as possibilidades do sistema em termos de geração de conteúdos e o nível de granularidade dos dados. Entre os benefícios da implantação do SIC/SC, espera-se que o sistema auxilie na melhoria da gestão dos recursos públicos, valorando o custo das entidades, unidades e dos serviços, além de subsidiar informações para a elaboração do orçamento e cumprir as obrigações legais do Estado.

Verifica-se, portanto, que as ações que vêm sendo desenvolvidas pelo Poder Executivo de Santa Catarina relacionadas à implantação do sistema de custos para todos os órgãos e entidades estaduais encontram-se alinhadas à NBC TSP 34 (2021), principalmente quanto à estratégia de implantação de forma gradual, por meio da utilização de projetos piloto nos órgãos e entidades, como também quanto à qualidade das informações de custos para auxiliar a gestão estadual, que devem ser úteis, tempestivas e permitir a comparabilidade.

Em termos de limitações, destaca-se que a análise pelos autores pode ensejar um caráter subjetivo e, portanto, influenciar os resultados da pesquisa, principalmente pelo fato de ser um estudo participante. Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a aplicação de uma pesquisa mais ampla que contemple a análise de um maior número de entes públicos, a fim de verificar o estágio de implantação, as principais características de cada sistema e as melhores práticas adotadas para o desenvolvimento dos SICs, contribuindo para que ocorram comparações e o levantamento de possibilidades de melhorias a serem implementadas nos sistemas de informação de custos.

REFERÊNCIAS

Alemão, M. M. (2018). A transposição da gestão de custos do setor privado para o público e o uso da informação de custos como ferramenta gerencial da transparência e combate à

corrupção no setor saúde pública. *Revista da CGU*, 10(17), 980-1004.

Alexander, E. R. (1993). Interorganizational coordination: theory and practice. *Journal of Planning Literature*, 7(4), 328-343.

Alonso, M. (1999). Custos no serviço público. *Revista do Serviço Público*, 50(1).

Amaral, N. A. de L., Bolfe, C., Borgert, A., & Vicente, E. F. R. (2014). O sistema de custos do Governo Federal e as responsabilidades dos contadores das IFES. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 19(2), 23-39.

Araújo, C. A. de, Carneiro, A. de F., & Santana, A. F. B. (2015). Sistemas de custos públicos: entendimento e implantação nos municípios de Rondônia. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 20(2), 70-89.

Carneiro Junior, M., Silva, W. V. da, & Rocha, D. T. da. (2012). Custos no serviço público: o sistema gerencial de custos do exército. *ABCustos*, 7(1), 118-138.

Colussi, G. P., & Souza, Â. R. L. de. (2018). Desafios para implantar um sistema de custos no Tribunal Regional do Trabalho no Rio Grande do Sul. *Gestão e Desenvolvimento*, 15(1), 29-56.

Costa, B. dos S., Gonçalves, J., & Raupp, F. M. (2018). Possibilidades e perspectivas da apropriação de custos no aumento da eficiência do setor público. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 16(2), 1-12.

Costa, B. dos S., Raupp, F. M., & Dias, J. da S. (2017). Sistema de custos no setor público: um estudo nos estados brasileiros face a realidade de implantação. In *Anais do 24a Congresso Brasileiro de Custos*, Florianópolis, SC.

Decreto Federal nº 7.185, de 27 de maio de 2010. (2010). Dispõe sobre o padrão mínimo de qualidade do sistema integrado de administração financeira e controle, no âmbito de cada ente da Federação, nos termos do art. 48, parágrafo único, inciso III, da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, e dá outras providências. Brasília, DF. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7185.htm

Decreto Federal nº 10.540, de 5 de novembro de 2020. (2020). Dispõe sobre o padrão mínimo de qualidade do Sistema Único e Integrado de Execução Orçamentária, Administração Financeira e Controle. Brasília, DF. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10540.htm

Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. (1967). Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, DF. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm

Decreto Estadual nº 1.365, de 1º de fevereiro de 2013. (2013). Florianópolis: Governo do Estado, 2013b. Institui o Grupo de Trabalho de Apuração de Custos (GTCUSTOS) e estabelece outras providências. http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2013/001365-005-0-2013-005.htm

Decreto Estadual nº 49.766, de 30 de outubro de 2012. (2012). Porto Alegre: Governo do Estado, 2012. Institui o Sistema de Informações de Custos do Estado do Rio Grande do Sul - Custos/RS. http://www.legislacao.sefaz.rs.gov.br/Site/Document.aspx?inpKey=212243&inpCodDispositive=&inpDsKeywords=49766

Drehmer, A., & Raupp, F. M. (2016). Origem e teor da produção do conhecimento com base em teses e dissertações nacionais sobre custos no setor público. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, *21*(69).

Holanda, V. B. de. (2011). Sistema de Informação de Custos do Governo Federal (SIC): uma nova abordagem para a gestão pública. *Revista de Educação e Pesquisa em*

Contabilidade (REPeC), 5(2), 121-127.

Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. (2000). Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm

Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. (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, DF. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm

Martins, E. (2010). *Contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas.

Mauss, C. V., & Souza, M. A. de. (2020). *Gestão de custos aplicada ao setor público*. Paraná: Juruá Editora.

Messias, D., Ferreira, J. C., & Soutes, D. O. (2018). Gestão de Custos no Setor Público: Um Panorama de Experiências Internacionais. *Revista do Serviço Público*, 69(3), 585-604.

Monteiro, R. P. (2018). Análise exploratória dos fatores de importância e barreiras para a implantação da contabilidade de custos no setor público brasileiro. Revista de *Administração, Sociedade e Inovação*, 4(1), 71-89.

Moraes, J. J. A., Carneiro, A. de F., Silva Neto, J. M. da, & Souza, J. A. de. (2016). Sistema de custos público municipal: análise da percepção dos auditores de controle externo no Tribunal de Contas do Estado de Rondônia. *Revista Mineira de Contabilidade*, 17(2), 56-71.

Norma Brasileira de Contabilidade, NBC TSP 34, de 18 de novembro de 2021. (2021). Aprova a NBC TSP 34 - Custos no Setor Público. https://in.gov.br/en/web/dou/-/norma-brasileira-de-contabilidade-nbc-tsp-34-de-18-de-novembro-de-2021-366061719

Norma Brasileira de Contabilidade, NBC T 16.11, de 2 de dezembro de 2011. (2011). Aprova a NBC T 16.11 - Sistema de Informação de Custos do Setor Público. https://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2011/001366

Peres, J. G., & Raupp, F. M. (2021). Sistematização dos custos da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – IBGE: um recorte em Florianópolis. *Revista Alcance*, 28(2).

Portaria SEF nº 101/2017. (2017). Institui no âmbito da Diretoria de Contabilidade Geral, da Secretaria de Estado da Fazenda – SEF, a Coordenadoria do Sistema de Custos – COSIC.

Ramos, L. A., & Raupp, F. M. (2020). Alinhamento da previsão orçamentária com a sistematização dos custos da Defesa Civil de Santa Catarina. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 9(1), 162-181.

Raupp, F. M. (2011). Gestão de custos no legislativo municipal como instrumento de prestação de contas: um comparativo entre o custeio por absorção e o custeio baseado em atividades. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 16(59).

Rio Grande do Sul. (2012). Decreto Estadual n. 49.766, de 30 de outubro de 2012.

Santa Catarina. (2013a). *Balanço Geral. Relatório Técnico sobre a Prestação de Contas*. Florianópolis: Secretaria de Estado da Fazenda, v. 1. http://www.sef.sc.gov.br/arquivos_portal/relatorios/8/Volume_I_2013.pdf

Santa Catarina. (2014). *Balanço Geral. Relatório Técnico sobre a Prestação de Contas*. Florianópolis: Secretaria de Estado da Fazenda, v. 1. http://www.sef.sc.gov.br/arquivos_portal/relatorios/8/Volume_I_2014.pdf.

Santa Catarina. (2015). *Balanço Geral. Relatório Técnico sobre a Prestação de Contas.* Florianópolis: Secretaria de Estado da Fazenda, v. 1. http://www.sef.sc.gov.br/arquivos_portal/relatorios/8/Volume_I_2015.pdf

Santa Catarina. (2016). *Balanço Geral. Relatório Técnico sobre a Prestação de Contas*. Florianópolis: Secretaria de Estado da Fazenda, v. 1. http://www.sef.sc.gov.br/arquivos_portal/relatorios/8/Volume_I_2016.pdf

Santa Catarina. (2017). *Balanço Geral. Relatório Contábil de Propósito Geral*. Florianópolis: Secretaria de Estado da Fazenda, v. 1. http://www.sef.sc.gov.br/arquivos_portal/relatorios/8/Balanco_Geral_Volume_1.pdf

Santa Catarina. (2018a). *Balanço Geral. Relatório Contábil de Propósito Geral*. Florianópolis: Secretaria de Estado da Fazenda, v. 1. http://www.sef.sc.gov.br/arquivos_portal/relatorios/8/Santa_Catarina_Balanco_Geral_2018.pdf

Santa Catarina. (2018b). *Balanço Geral. Anexos do Balanço*. Florianópolis: Secretaria de Estado da Fazenda, v. 1. http://www.sef.sc.gov.br/arquivos_portal/relatorios/8/Volume_II.pdf

Santa Catarina. (2019). *Balanço Geral. Relatório Contábil de Propósito Geral*. Florianópolis: Secretaria de Estado da Fazenda, v. 1. https://www.sef.sc.gov.br/arquivos_portal/relatorios/8/Volume_1___Balanco_Geral_de_2019.pdf

Santana, E. C. de, & Corrêa, C. R. (2014). O emprego do Sistema de Informação de Custos (SIC) do Governo Federal na Marinha do Brasil: uma análise gerencial dos custos no setor público. *Pensar Contábil*, 16(61), 37-44.

Santos, M. R., & Voese, S. B. (2019). Gestão de custos no Governo Federal brasileiro. In *Anais do 26a Congresso Brasileiro de Custos*, Curitiba, PR.

SEF. (2012). *Informação GENOC/DCOG Nº 17/2012.* Sistema de Informação de Custos Aplicado ao Setor Público – SICSP, adoção no Poder Executivo do Estado de Santa Catarina. https://www.sef.sc.gov.br/arquivos_portal/servicos/25/Informacao_GENOC_DCOG_n._017_2012___Sistema_de_Informacao_Custos_Aplicado_ao_Setor_Publico.pdf

SEF. (2014a). *Aula inaugural da pós-graduação da ESFAZ trata de economia nacional e internacional.* https://www.sef.sc.gov.br/midia/noticia/151

SEF. (2014b). *Contadores participam do Fórum Fiscal dos Estados Brasileiros*. https://www.sef.sc.gov.br/midia/noticia/258

SEF. (2016). Sistema Integrado de Custos de Santa Catarina – SICSC. *Estágio inicial de implantação – Até fevereiro/2016*. Florianópolis, SC.

SEF. (2018). *Relatórios Trimestrais*. Relatórios Trimestrais das atividades desenvolvidas em 2018 para atendimento à recomendação do Processo TCE 16/00509441 da Prestação de Contas de 2015.

SEF. (2019). *Relatórios Trimestrais.* Relatórios Trimestrais das atividades desenvolvidas em 2019 para atendimento à recomendação do Processo TCE 16/00509441 da Prestação de Contas de 2015.

SEF. (2020). *Relatórios Trimestrais.* Relatórios Trimestrais das atividades desenvolvidas em 2020 para atendimento à recomendação do Processo TCE 16/00509441 da Prestação de Contas de 2015.

SEF. (2021). *Relatórios Trimestrais*. Relatórios Trimestrais das atividades desenvolvidas em 2021 para atendimento à recomendação do Processo TCE 16/00509441 da Prestação de Contas de 2015.

SEF. (2022a). *Relatórios Trimestrais.* Relatórios Trimestrais das atividades desenvolvidas em 2021 para atendimento à recomendação do Processo TCE 16/00509441 da Prestação de

Contas de 2015.

SEF. (2022b). *Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal*. https://www.sef.sc.gov.br/servicos/sistema/5/SIGEF

SEF. (2022c). *Sistema de Informação de Custos de Santa Catarina - SIC/SC*. Diretoria de Contabilidade e de Informações Fiscais. Florianópolis, SC.

SEF. (2022b). *Projeto de Modernização da Gestão Fiscal é aprovado por unanimidade na comissão de finanças da ALESC*. https://www.sc.gov.br/noticias/temas/desenvolvimento-economico/projeto-de-modernizacao-da-gestao-fiscal-e-aprovado-por-unanimidade-na-comissao-de-financas-da-alesc

Selhorst, L. (2005). *Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal do Estado de Santa Catarina.* Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Soares, C. S., Rosa, F. S. da, & Zonatto, V. C. da S. (2020). Reflexos do uso do sistema de custos na qualidade da gestão pública com base na percepção de gestores municipais de Santa Maria/RS. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 19(1), 1-15.

TCE. (2016). *Relatório do Relator. Contas do Governo do Estado de Santa Catarina*. Processo PCG 16/00145148. Florianópolis: Secretaria de Estado da Fazenda. https://www.sef.sc.gov.br/arquivos_portal/relatorios/8/Parecer_Previo_do_TCE_2015.pdf

Apêndice – Roteiro de Entrevista

Dimensões	Categorias	Perguntas
Histórico do Desenvolvimento	Concepção	P1- Quais foram os objetivos iniciais e a concepção das possíveis entregas do SIC/SC, após os projetos experimentais? P2- Como se deu a definição da nova plataforma tecnológica e a escolha do novo desenvolvedor do SIC/SC? P3- Como se deu a capacitação dos membros da equipe responsável pelo SIC/SC no início do desenvolvimento?
	Entregas	P4- Quais foram as primeiras funcionalidades entregues do SIC/SC em 2016?
Perspectivas Futuras	Implantação	P5-Quais as principais entregas planejadas do SIC/SC para comtemplar a implantação e outras para os próximos dois anos? P6- Quais as principais dificuldades identificadas para a plena implantação do SIC/SC em todas as entidades públicas? P7- Qual a estratégia que se pretende adotar para a implantação do SIC/SC nas entidades públicas e junto aos gestores? P8- Quais os planos para realização de treinamentos do SIC/SC? Existe a intenção de firmar parcerias com outros órgãos ou entidades?
	Recursos	P9- Existe a previsão de incluir outras soluções tecnológicas para utilização e divulgação de informações do SIC/SC? P10- Foi aventada a possibilidade de obtenção de apoio financeiro (interno ou externo) para viabilizar a entrega de algum item do SIC/SC?
	Benefícios	P11- Quais os principais ganhos que se espera obter após a implantação do SIC/SC nos entes públicos estaduais?
	Cultura	P12- Quais as estratégias para impulsionar e manter uma cultura que fomente a utilização das informações do SIC/SC no Estado?