

Gerdana Maria do Nascimento Santos  
Lívia Pereira de Castro da Silva  
Natanna Victória Moreno Araújo  
Elizabeth Nunes Barbosa  
Karla Barros de Carvalho  
Liliane da Silva Arrivabene

Mudanças no

# Processo Organizacional:

implantação de um centro de custos



**AYA EDITORA**

**2024**

**Gerdana Maria do Nascimento Santos**

**Livia Pereira de Castro da Silva**

**Natanna Victória Moreno Araújo**

**Elizabete Nunes Barbosa**

**Karla Barros de Carvalho**

**Liliane da Silva Arrivabene**

# **Mudanças no Processo Organizacional: implantação de um centro de custos**

**Ponta Grossa  
2024**

## **Direção Editorial**

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

## **Autoras**

Gerdana Maria do Nascimento Santos

Lívia Pereira de Castro da Silva

Natanna Victória Moreno Araújo

Elizabete Nunes Barbosa

Karla Barros de Carvalho

Liliane da Silva Arrivabene

## **Capa**

AYA Editora©

## **Executiva de Negócios**

Ana Lucia Ribeiro Soares

## **Produção Editorial**

AYA Editora©

## **Imagens de Capa**

br.freepik.com

## **Área do Conhecimento**

Ciências Sociais Aplicadas

## **Revisão**

As Autoras

# **Conselho Editorial**

Prof.º Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva

*Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí*

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza

*Centro Universitário Santa Amélia*

Prof.ª Dr.ª Andréa Haddad Barbosa

*Universidade Estadual de Londrina*

Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.º Dr. Argemiro Midonês Bastos

*Instituto Federal do Amapá*

Prof.º Dr. Carlos López Noriega

*Universidade São Judas Tadeu e Lab. Biomecatrônica - Poli - USP*

Prof.º Dr. Clécio Danilo Dias da Silva

*Centro Universitário FACES*

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria de Genaro Chiroli

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Danyelle Andrade Mota

*Universidade Federal de Sergipe*

Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis

*Universidade do Estado de Minas Gerais*

Prof.ª Ma. Denise Pereira

*Faculdade Sudoeste – FASU*

Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig

*Universidade Federal do Paraná*

Prof.º Dr. Emerson Monteiro dos Santos

*Universidade Federal do Amapá*

Prof.º Dr. Fabio José Antonio da Silva

*Universidade Estadual de Londrina*

Prof.º Dr. Gilberto Zammar

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Helenadja Santos Mota

*Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, IF Baiano - Campus Valença*

Prof.ª Dr.ª Heloísa Thaís Rodrigues de Souza

*Universidade Federal de Sergipe*

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso

*Universidade de Santa Cruz do Sul*

Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.ª Dr.ª Jéssyka Maria Nunes Galvão

*Faculdade Santa Helena*

Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.º Dr. João Paulo Roberti Junior

*Universidade Federal de Roraima*

Prof.º Me. Jorge Soistak

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.º Dr. José Enildo Elias Bezerra

*Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará, Campus Ubajara*

Prof.ª Dr.ª Karen Fernanda Bortoloti

*Universidade Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim

*Faculdade Sagrada Família e Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais*

Prof.<sup>a</sup> Ma. Lucimara Glap  
*Faculdade Santana*

Prof.<sup>o</sup> Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho  
*Universidade Federal Rural de Pernambuco*

Prof.<sup>o</sup> Me. Luiz Henrique Domingues  
*Universidade Norte do Paraná*

Prof.<sup>o</sup> Dr. Milson dos Santos Barbosa  
*Instituto de Tecnologia e Pesquisa, ITP*

Prof.<sup>o</sup> Dr. Myller Augusto Santos Gomes  
*Universidade Estadual do Centro-Oeste*

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Pauline Balabuch  
*Faculdade Sagrada Família*

Prof.<sup>o</sup> Dr. Pedro Fauth Manhães Miranda  
*Universidade Estadual de Ponta Grossa*

Prof.<sup>o</sup> Dr. Rafael da Silva Fernandes  
*Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus Parauapebas*

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Regina Negri Pagani  
*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.<sup>o</sup> Dr. Ricardo dos Santos Pereira  
*Instituto Federal do Acre*

Prof.<sup>a</sup> Ma. Rosângela de França Bail  
*Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais*

Prof.<sup>o</sup> Dr. Rudy de Barros Ahrens  
*Faculdade Sagrada Família*

Prof.<sup>o</sup> Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares  
*Universidade Federal do Piauí*

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Silvia Aparecida Medeiros  
Rodrigues  
*Faculdade Sagrada Família*

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Silvia Gaia  
*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sueli de Fátima de Oliveira Miranda  
Santos  
*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Thaisa Rodrigues  
*Instituto Federal de Santa Catarina*

© 2024 - **AYA Editora** - O conteúdo deste Livro foi enviado pelas autoras para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição *Creative Commons* 4.0 Internacional (**CC BY 4.0**). Este livro, incluindo todas as ilustrações, informações e opiniões nele contidas, é resultado da criação intelectual exclusiva das autoras. As autoras detêm total responsabilidade pelo conteúdo apresentado, o qual reflete única e inteiramente a sua perspectiva e interpretação pessoal. É importante salientar que o conteúdo deste livro não representa, necessariamente, a visão ou opinião da editora. A função da editora foi estritamente técnica, limitando-se ao serviço de diagramação e registro da obra, sem qualquer influência sobre o conteúdo apresentado ou opiniões expressas. Portanto, quaisquer questionamentos, interpretações ou inferências decorrentes do conteúdo deste livro, devem ser direcionados exclusivamente as autoras.

---

S2373 Santos, Gerdana Maria do Nascimento

Mudanças no processo organizacional: implantação de um centro de custos [recurso eletrônico]. / Gerdana Maria do Nascimento Santos...[et al.]. -- Ponta Grossa: Aya, 2024. 45 p.

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-5379-508-2

DOI: 10.47573/aya.5379.1.264

1. Administração de empresas. 2. Processo decisório. 3. Controle de processo. 4. Planejamento estratégico. I. Silva, Livia Pereira de Castro da. II. Araújo, Natanna Victória Moreno. III. Barbosa, Elizabete Nunes. IV. Carvalho, Karla Barros de. V. Arrivabene, Liliane da Silva. VI. Título

CDD: 617.6

---

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

---

## **International Scientific Journals Publicações de Periódicos e Editora LTDA**

**AYA Editora©**

**CNPJ:** 36.140.631/0001-53

**Fone:** +55 42 3086-3131

**WhatsApp:** +55 42 99906-0630

**E-mail:** contato@ayaeditora.com.br

**Site:** <https://ayaeditora.com.br>

**Endereço:** Rua João Rabello Coutinho, 557  
Ponta Grossa - Paraná - Brasil  
84.071-150

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
Caracterização da empresa .....	8
Descrições das atividades desempenhadas durante o Estágio Supervisionado.....	11
Organograma.....	11
Representação da área de realização do Estágio Supervisionado II no Organograma da Empresa.	13
<b>DESCRIÇÃO DO PROBLEMA FOCADO DURANTE O ESTÁGIO SUPERVISIONADO .....</b>	<b>14</b>
Análise SWOT .....	14
Diagrama de Causa e Efeito de Ishikawa.....	18
Descrever o problema detectado .....	19
Fluxograma .....	20
<b>MUDANÇA NOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS .....</b>	<b>22</b>
Ciclos da mudança organizacional.....	24
Tecnologia da informação.....	26
Centro de custos.....	28
<b>ALTERNATIVAS SUGERIDAS.....</b>	<b>32</b>
<b>RESULTADOS ESPERADOS .....</b>	<b>34</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>37</b>
<b>SOBRE AS AUTORAS .....</b>	<b>39</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO .....</b>	<b>41</b>

# INTRODUÇÃO

Considerando as mudanças externas e as mudanças no ambiente de trabalho, hoje em dia as empresas tem que se adequar a novos procedimentos não somente para se manter no mercado competitivo, mas também para dispor de mecanismos que facilitem a sua vida cotidiana e lhe tragam resultados positivos. Segundo Cravens; Shipp e Cravens (1994), para enfrentar as circunstâncias, as novas condições organizacionais devem ser flexíveis, adaptativas e devem atender às necessidades dos clientes e dos quesitos do mercado.

O gerenciamento dos processos, bem como o centro de custos desempenha um papel de suma importância para a organização, sendo utilizado como ferramenta que permitirá o planejamento financeiro e controle dos custos para a tomada de decisões, no que tange aos objetivos e atribuições da administração da empresa. Para Santos, Marion e Segatti (2002), o sistema de custos são processos administrativos que fazem o registro, de forma metodológica e continuada, a efetiva compensação dos elementos da produção que são empregados.

No presente estudo, representativo e complexo, identificaram-se evidências da necessidade da mudança organizacional para a implantação de um centro de custos. Foram aplicadas ferramentas de análise de SWOT para análise das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades e o Diagrama de causa e efeito (Ishikawa), onde se observou as falhas e de que forma elas afetam o setor financeiro do Grupo Educacional ALUB. Adotaram-se os seguintes problemas de pesquisa: a) falta de preparo para mudanças organizacionais; b) a necessidade da implantação de um centro de custo; c) Examinar como as mudanças e a implantação de um centro de custos afetariam a organização de forma objetiva, demonstrando a necessidade e as consequências positivas.

Cada autor defende o seu método como sendo o melhor para identificar os custos dos bens e serviços, ou mesmo para se obter determinada informação. Porém, é necessário ressaltar que o método a ser utilizado deverá considerar o tipo de empresa e o tipo de informação que se busca obter. Além disso, são os gestores, de posse das informações geradas à partir da aplicação e utilização do método escolhido que decidirão as ações a serem tomadas.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Quanto aos objetivos, o estudo se classifica em pesquisa descritiva e explicativa. Descritiva, pois descreve as características de determinada empresa, nesse caso dos processos de mudança e implantação de centro de custo, e explicativa porque identifica os fatores que determinam ou contribuem para a escolha da mudança organizacional. Quanto aos procedimentos técnicos, é pesquisa bibliográfica porque foi elaborada com base em livros, artigos científicos, dissertações e teses, ou seja, a partir da contribuição de outros autores.

Enfim, o estudo se justifica por apresentar uma proposta de mudança organizacional para a implantação de um centro de custos para o Grupo Educacional ALUB, na expectativa de fornecer dados mais consistentes e auxiliar o departamento financeiro na emissão de relatórios mais transparentes para a tomada de decisões rápidas e maior controle ou controle eficaz.

## **Caracterização da empresa**

**Figura 1 - Logomarca do Grupo Educacional ALUB.**



**Fonte: Arquivos internos - Gerência administrativa**

As informações abaixo foram obtidas através de reuniões e treinamentos com a coordenação sobre o Grupo Educacional ALUB e alguns dados foram retirados da Intranet.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Disponível em: < [http://www.alub.com.br/concursos/concursos/?p=alub\\_concursos/quem\\_somos](http://www.alub.com.br/concursos/concursos/?p=alub_concursos/quem_somos)>, acessado em 05 de agosto de 2013.



A empresa Centro de Cultura Alternativus, de nome fantasia Grupo Educacional ALUB, é uma empresa que atua no ramo educacional há 13 anos. Atualmente passou a ser uma empresa do tipo  *Holding*<sup>2</sup>, e conta com 9 unidades de ensino de ensino presencial, sendo 2 unidades na Asa Norte, 2 unidades na Asa Sul, 1 em Taguatinga Centro, 1 no Pistão Norte, 1 no Pistão Sul, 1 em Ceilândia, 1 no Gama e uma unidade administrativa e ainda 20 franquias tele presenciais (educação à distância).

O Grupo ALUB conta com 541 colaboradores diretos, destes 400 são professores. Os principais produtos comercializados pelo Grupo ALUB é o Ensino Fundamental e Médio, PAS/ ENEM e ainda preparatório para concursos.

### **Missão**

A missão da empresa representa o caminho que a organização pretende traçar, onde ela pretende chegar, que público deseja atingir.

Chiavenato (2005, p. 32) fala a importância das pessoas conhecerem o papel da empresa diante da sociedade e no ambiente, de maneira que também possam coadjuvar para a realização da missão organizacional. De acordo com Daft (1999, p. 128), a missão organizacional está no centro da hierarquia das metas da empresa e é a razão da sua existência. Ela descreve os valores da organização e a sua razão de existência, servindo então como base para o desenvolvimento de todas as metas. E isto, segundo Chiavenato, leva em conta a contribuição dada à sociedade pela organização, as necessidades básicas a serem atendidas, a pessoa do cliente, a capacidade e os compromissos, valores e cultura que alicerçam o negócio (2005, p. 32).

Segundo Chiavenato (1999, p. 51), a missão tem como funcionalidade orientar as atividades da empresa. Ela tem por finalidade esclarecer, orientar e comunicar os valores, objetivos e a estratégia que a organização adotada. Ainda segundo Chiavenato, é muito importante que todos na organização saibam da missão e os objetivos institucionais mais relevantes.

A empresa Grupo Educacional ALUB tem como missão: “Preparar as pessoas para realizarem seus objetivos de aprovação, seja no vestibular ou em concursos, pelos preços acessíveis e com excelente qualidade”.

<sup>2</sup>Holding tem a finalidade de manter majoritariamente ações de outras empresas, possibilitando, assim, o controle de grupos empresariais e a concentração desses controles, evitando a pulverização acionária do grupo em consequência de sucessivas alienações”. Lodi (2004, p.7).

## **Visão**

A visão de futuro é a situação futura que se deseja alcançar, fazendo análise do espaço que a organização deseja ocupar em relação às outras e o ambiente.

Para Souza (2003, p. 36) a visão representa um desejo futuro que se pretende transformar em realidade. Segundo o autor, quando há a confraria dos sonhos do líder, da equipe e do cliente é possível tornar realidade o sonho coletivo da organização e a sua visão de futuro será alcançada.

O Grupo ALUB tem como visão de futuro de **“Ser referência no mercado pelo nível de aprovação e liderança na universalização da educação brasileira”**.

## **Valores**

Os valores da empresa, segundo Triffany (1998), fazem sentir os princípios éticos que devem mostrar o rumo das ações e as condutas da organização. Assim, se adstringem num conjunto de opiniões e convicções e princípios que dão destino às atividades da instituição. Uma vez estabelecidos, ajudam-na na rápida reação e decisão em situações imprevistas que ocorram.

Em parceria com os colaboradores, o Grupo Educacional ALUB identificou e ratificou os princípios e valores que devem reger cada relação, interna ou externa, de maneira a fundamentar suas proposições e estratégias para inspirar e manter a confiança e a credibilidade perante seu propósito e seus alunos: **“O ALUB, por meio do comprometimento e da valorização humana, tem como crença e princípios: respeito, planejamento, profissionalismo, responsabilidade social, transparência, determinação e inovação”**.

A instituição deseja chamar a atenção, de maneira clara, do pessoal de sua linha de comando e de outros sobre a amplitude e a dimensão de suas obrigações em relação às tarefas desenvolvidas em seu âmbito, o qual é eminentemente de educação, bem como às atividades de trabalho e a de interesses econômicos dos trabalhadores.

## Descrições das atividades desempenhadas durante o Estágio Supervisionado

- Atendimento telefônico de fornecedores e responsáveis financeiros;
- Recebimento de caixas oriundos da matrícula realizada em outras unidades e conferência de valores dos mesmos;
- Separação de cheques, *vouchers*, protocolo de cartões de crédito e débito;
- Criação de borderôs de cheques para saída da tesouraria;
- Manutenção e Criação de borderôs para o setor de cobrança;
- Criação de borderôs para o setor de rescisão;
- Operações de crédito, custódia e garantia junto a bancos;
- Provisionamento de valores;
- Participação de reuniões e treinamentos para melhoria da utilização do sistema;

Criação de planilhas de cheques e atualização das mesmas;

- Criação e manutenção de borderôs de protestos, bem como conferência dos mesmos;
- Emissão de contratos e exportação de dados do sistema para o Excel;
- Conferência de contratos em outras unidades.

## Organograma

É a representação gráfica da organização, tem funcionalidade de planta da corporação com a intenção de tornar as estruturas mais claras aos colaboradores. O organograma tem objetivo de ilustrar, de forma clara, cada departamento da organização e seus colaboradores em questão, com desígnio de tornar claras possíveis dúvidas de clientes internos e externos, parceiros e fornecedores.

Quando um leigo, por exemplo, um candidato para uma vaga quando acessa o site de uma empresa e encontra o organograma bem elaborado, ele consegue enxergar o macro daquela vaga de emprego em questão, pois, consegue ver a partir do cargo almejado a trilha de carreira que ele deverá percorrer dentro daquela corporação. Pena (2002, s/p).

O ponto positivo é a garantia da celeridade da percepção das áreas de negócios, ou seja, rápido entendimento de quem é o responsável, e quais os departamentos para onde os colaboradores podem aspirar uma evolução.

Procura valorizar seu cliente dando ênfase à sua importância para empresa, para demonstrar seu organograma é invertido, mostrando que o aluno está no topo seguido do pessoal da linha de frente (professores e educadores), que são os que têm contato direto com os clientes (alunos) e após os demais departamentos da empresa.

“Quando todos os departamentos da empresa trabalham em conjunto para atender aos interesses dos clientes, o resultado é o marketing integrado” Kotler (2000, p. 75).

De acordo com Kotler e Keller (2006), a empresa com sua orientação para o marketing é uma empresa moderna (conforme figura 2) sua pirâmide é invertida, e os seus clientes ficam no topo. Em seguida, por grau de importância, como nos organogramas tradicionais vem à linha de frente, abaixo deles estão os gerentes de nível médio, cuja tarefa é dar apoio ao pessoal da linha de frente (para dar suporte no atender bem os clientes) e na base está à alta administração, cuja tarefa é contratar e dar aos gerentes de nível médio e nas laterais desta pirâmide, os clientes para apontar que todos os gerentes da organização devem estar individualmente e pessoalmente envolvidos no contato com os clientes, conhecê-los, atendê-los e entendê-los.

**Figura 2 - Organograma da empresa orientada pelo o marketing.**

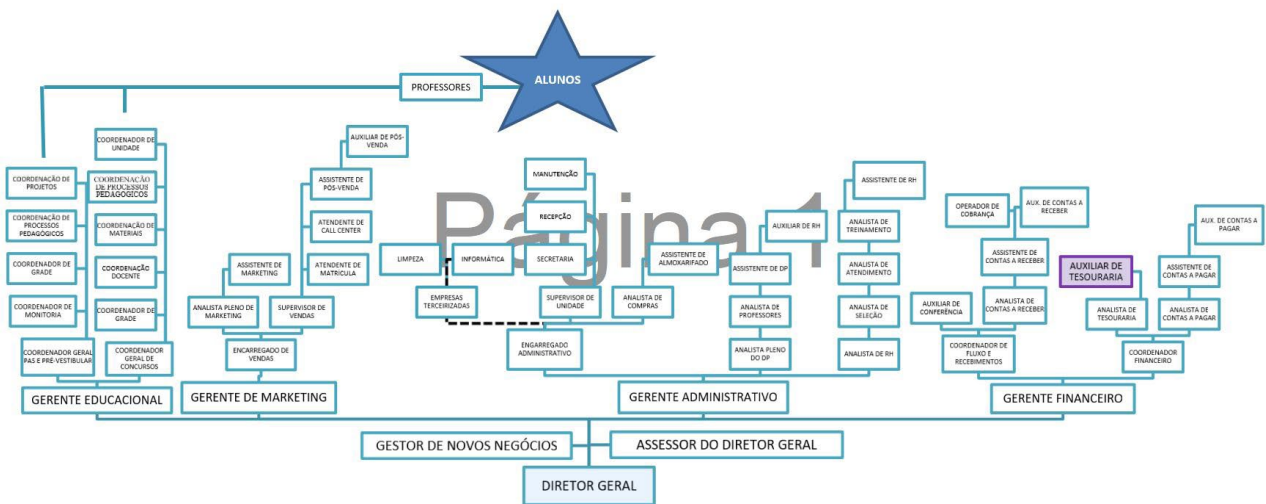


Fonte: Kotler e Keller (2006, p.139), adaptado pela autora.

# Representação da área de realização do Estágio Supervisionado II no Organograma da Empresa

O estágio supervisionado foi realizado no setor financeiro, o que possibilitou melhor observação e acompanhamento dos processos no que diz respeito à mudança organizacional e implantação do centro de custos. Na figura abaixo é possível observar no organograma da empresa Grupo Educacional ALUB.

**Figura 3 - Organograma do Grupo ALUB.**



Fonte: Arquivos internos - Gerência administrativa

# DESCRIÇÃO DO PROBLEMA FOCADO DURANTE O ESTÁGIO SUPERVISIONADO

Nesta pesquisa foi realizado estudo sobre a realidade particular do setor financeiro Grupo Educacional ALUB, que é uma empresa do ramo educacional, para entender se as atividades desenvolvidas por esta área estão adequadas às necessidades da empresa.

Para o diagnóstico foram utilizadas as ferramentas SWOT e Diagrama de Ishikawa e o método da observação participante através do estágio supervisionado, para coleta de dados, feitas através de reuniões e conversas informais com coordenadores e gerentes do setor financeiro.

## Análise SWOT

Consiste numa ferramenta criada para auxiliar na verificação da realidade em que se situa a empresa em questão. Em sua elaboração são discutidos pontos fortes e pontos fracos da empresa, assim como considerados aspectos do ambiente externo que influenciam a organização e seus negócios.

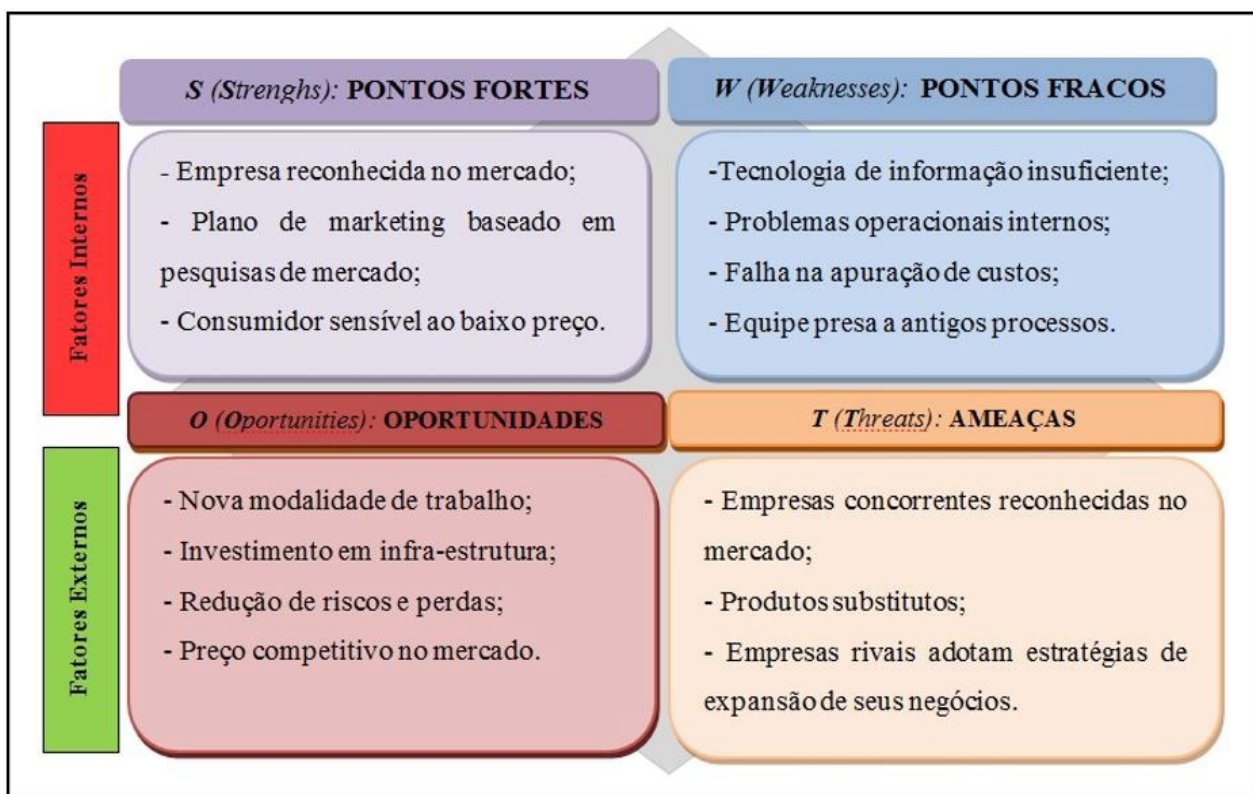
A análise SWOT para Pearce II e Kluyver (2007), realiza a apreciação dos pontos fortes e fracos, oportunidades externas e ameaças de uma empresa, conseqüentemente é um instrumento útil para gerar um inventário de fatores a serem considerados estrategicamente. Os mesmos autores explicam ainda que pontos fortes e pontos fracos estejam relacionados aos elementos internos, podendo incluir aptidão, habilidades, *expertise* ou *know-how* tecnológico, disposição da organização, competitividade e vantagens ou desvantagens de posição determinado por variáveis como reconhecimento da marca ou seu envolvimento no mercado, capacidade logística, união e outros modelos de parceria (Pearce H; Kluyver, 2007).

Segundo Robbins e Decenzo (2004, p. 65), “a fusão de oportunidades e ameaças com pontos positivos e negativos da organização, resulta na avaliação das oportunidades da organização”. A análise SWOT reúne os pontos fortes (*strengths*), os pontos fracos (*weaknesses*), as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*) que ajudarão na identificação da estratégia a ser adotada pela organização. Segundo os autores supracitados,

ao completar a análise SWOT, a missão e os objetivos organizacionais são reavaliados, podendo-se até mostrar a necessidade das mudanças estratégicas a serem formuladas pela gerência.

Na figura abaixo, são indicadas as informações cumuladas com a aplicação da matriz SWOT na empresa Grupo Educacional ALUB.

**Figura 3 - Representação da Análise SWOT.**



Fonte: as autoras.

Através do diagnóstico a partir da Análise SWOT, constatam-se em conformidade ao método: as forças (pontos fortes), as fraquezas, as ameaças e as oportunidades, a seguir citadas sucintamente:

### **Forças**

“Recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças” (Matos, Matos, Almeida, 2007, p.151).

Para Martins (2007), são as características mais positivas da organização em relação aos seus produtos, serviço ou unidade de negócios, devem ser fatores que podem ser ponderados pela própria empresa e importantes para o planejamento estratégico.

As forças são elementos internos positivos que a organização tem controle, e devem ser mantidos e explorados, afins de que a empresa mantenha uma boa posição de mercado e diminua suas fraquezas. Ela está diretamente relacionada ao avanço em relação às empresas concorrentes.

- Empresa reconhecida no mercado:

Através do grande número de aprovados na (*Universidade de Brasília*) UNB, maior foco hoje no Grupo Educacional ALUB e aprovados em concursos públicos, a empresa tem seu reconhecimento pelo público.

- Plano de marketing baseado em pesquisas de mercado:

A empresa está sempre realizando estudos de mercado para proporcionar dentro da atualidade estudo específico, diferenciado e de qualidade.

- Consumidor sensível ao baixo preço:

A organização procura beneficiar as classes baixas, mantendo seu preço e condições acessíveis.

### ***Fraquezas***

As fraquezas são carências que impedem a capacidade de desempenho da organização e devem ser supridas para evitar falência da organização (Matos, Matos, Almeida, 2007). A fraqueza é uma condição desfavorável que deve ser observada, melhorada ou mesmo eliminada, pois são relevantes para o planejamento estratégico.

- Tecnologia de informação insuficiente:

A empresa faz uso de um sistema adaptado para própria, que não atende a todas as necessidades da organização.

- Problemas operacionais internos:

Nem todos os colaboradores da empresa têm formação superior ou técnica, para assumir determinados cargos que exigem grau maior de conhecimento, o que faz com que alguns cargos fiquem vagos por determinado tempo até que se encontre profissional capacitado.



- Falha na apuração de custos:

Falta de um centro de custos e despesas. Falta de controle, desconhecimento da real aplicação dos recursos. Não existem medidas monetárias dos dispêndios para atingir os objetivos, não é possível fazer a correção de eventuais desvios das metas propostas pela direção da empresa.

- Equipe presa a antigos processos:

Devido às mudanças a equipe ainda não se habituou a ter seus processos finalizados mais rapidamente, uma vez que o movimento financeiro era enviado mensalmente e agora é feito quinzenalmente e posteriormente será semanal até que se tenham condições de fazê-lo diariamente.

### **Oportunidades**

Para Oliveira (2001), as oportunidades são as condições que não podem ser controladas pela organização, decorrem de variáveis externas, podendo criar condições favoráveis ao desempenho da missão da empresa, desde que haja meios e interesse de usufruí-las.

- Nova modalidade de trabalho:

A empresa investe em educação à distância (EAD) para atender o maior número de clientes, hoje a maior parte da população não tem tempo para acompanhar as aulas, então muitos preferem fazer seus estudos em casa ou mesmo no trabalho pela comodidade e facilidade de acesso a qualquer hora do dia.

- Investimento em infra-estrutura:

Para bem atender os *stakeholders* a empresa investe em novas unidades de ensino, fazendo reformas e novas aquisições.

- Redução de riscos e perdas:

A empresa realiza pesquisas de mercado antes de publicar cursos específicos para não ter perdas de material impresso.

- Preço competitivo no mercado:

Pelo tipo de serviço prestado a empresa pode equivaler o valor de seus serviços para competir com empresas concorrentes, pois a empresa não tem preços equivalentes a outros concorrentes, sempre abaixo.

### **Ameaças**

Ameaças são características mais negativas em relação ao mercado onde está inserido, não podem ser controlados pela empresa e são relevantes para o planejamento estratégico. São ações que podem levar a diminuição de receita ou até mesmo a extinção da empresa. (Martins, 2007).

- Empresas concorrentes reconhecidas no mercado:

As empresas do mesmo ramo que o Grupo Educacional ALUB são concorrentes que têm nome forte no mercado são bastante reconhecidas devido também ao grande número de aprovação na UNB e concursos públicos.

- Produtos substitutos:

Além das aulas presenciais muitas instituições dispõem de vídeo aulas, EAD (Educação à distância) e venda de materiais interativos, que são produtos que substituem as aulas presenciais.

Empresas rivais adotam estratégias de expansão de seus negócios:

- Empresas concorrentes já possuem várias unidades de ensino inclusive unidades representativas em outros estados.

### **Diagrama de Causa e Efeito de Ishikawa**

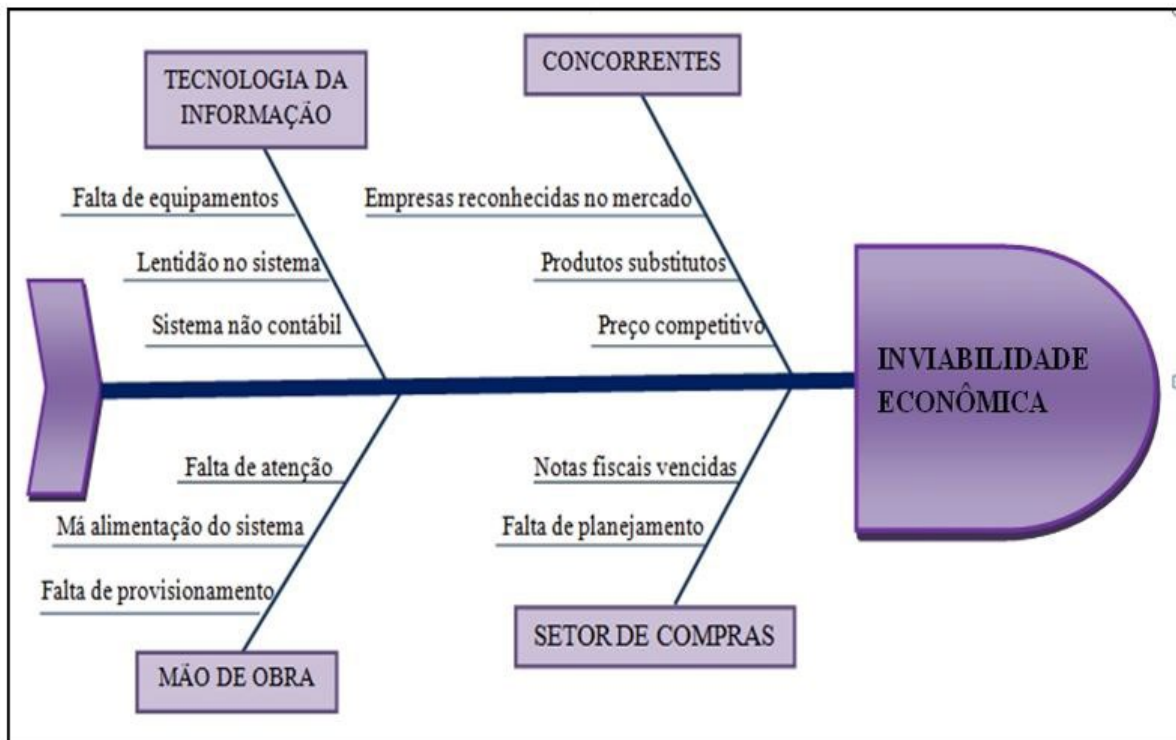
O Diagrama de Ishikawa, mais conhecido como “espinha de peixe” é um diagrama de- causa e efeito criado por Kaoru Ishikawa. Trata-se de uma ferramenta gráfica usada para explorar e representar afirmações a respeito de fontes de diversidades em qualidade de processo, mas que pode também ser utilizada para a verificação de problemas organizacionais.

Segundo Campos (2004, p. 22), “numa organização cada pessoa tem autoridade sobre os processos, tem responsabilidades sobre os resultados dos processos e terá itens

de controle. O controle é um pilar para se obter um bom gerenciamento”. Para gerenciar bem os processos, necessário se faz conhecer o conhecimento prévio, o acompanhamento do mesmo para que possa fazer a avaliação e a medição de resultados (efeitos).

Aplicação da ferramenta Diagrama de Ishikawa empresa Grupo Educacional ALUB, no intuito da identificação das causas possíveis do problema ou efeito.

**Figura 4 - Diagrama de Ishikawa da empresa Grupo Educacional ALUB.**



Fonte: as autoras.

## **Descrever o problema detectado**

Foi verificado que há a necessidade da criação de um centro de custos, pois para que se possam identificar os problemas econômicos e financeiros é necessário registrar toda a movimentação contábil da empresa. Através destes registros a empresa poderá analisar e se planejar financeiramente.

Com a realização deste trabalho, pretende-se demonstrar que é de grande valia a implantação de sistema de custos na empresa Grupo Educacional ALUB. Sendo assim, o problema de pesquisa deste trabalho consiste na seguinte questão:

**Como caracterizar uma proposta de centro de custos para a empresa Grupo Educacional ALUB voltada para a apuração de custos?**

## Fluxograma

Antes de colocar em operação um sistema um modelo ou o gerenciamento de processos é preciso delinear, mapeá-los e uma das técnicas para esse processo é o fluxograma. Para Simcsik (2001) fluxogramação é um recurso gráfico que propicia a análise de dados, informações e sistemas completos, e que possuem alto grau de detalhamento, colocando em evidência os muitos fatores que interferem num processo qualquer.

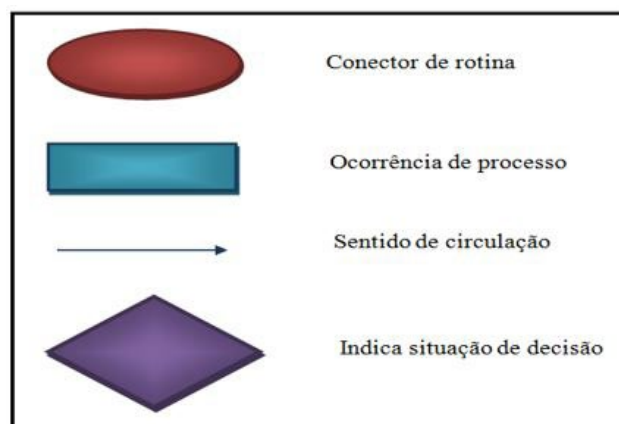
Segundo Cury (2000) existem vantagens no usufruto dos fluxogramas, podendo mencionar como principais: verificação como funcionam realmente todos os itens de um sistema, automático ou não, facilitando a observância de sua eficácia; Entendimento mais objetivo que outros métodos descritivos; Facilitar a localização das deficiências, por se de fácil visualização dos processos, transportes, operações, formulários etc.

Oliveira (2005, p. 254) identifica vantagens do fluxograma:

- O real desempenho dos procedimentos administrativos, facilitando assim uma análise eficaz do sistema;
- Possibilita identificação mais rapidamente de pontos fortes e fracos do método administrativo apontado;
- Possibilita descrever os sistemas, seja ele complexo ou simples, o fluxograma elimina as dificuldades;
- Por fazer uso de símbolos a leitura torna-se mais simples e lógica tanto por parte de especialistas quanto por leigos.

Luporini (1992) colabora com Oliveira (2005) ao citar as vantagens sobre a importância do fluxograma nos processos de trabalho das organizações. Ele proporciona as informações necessárias de funcionamento de componentes do sistema, o que possibilita maior qualidade nos trabalhos executado e correção de problemas por ele apresentados.

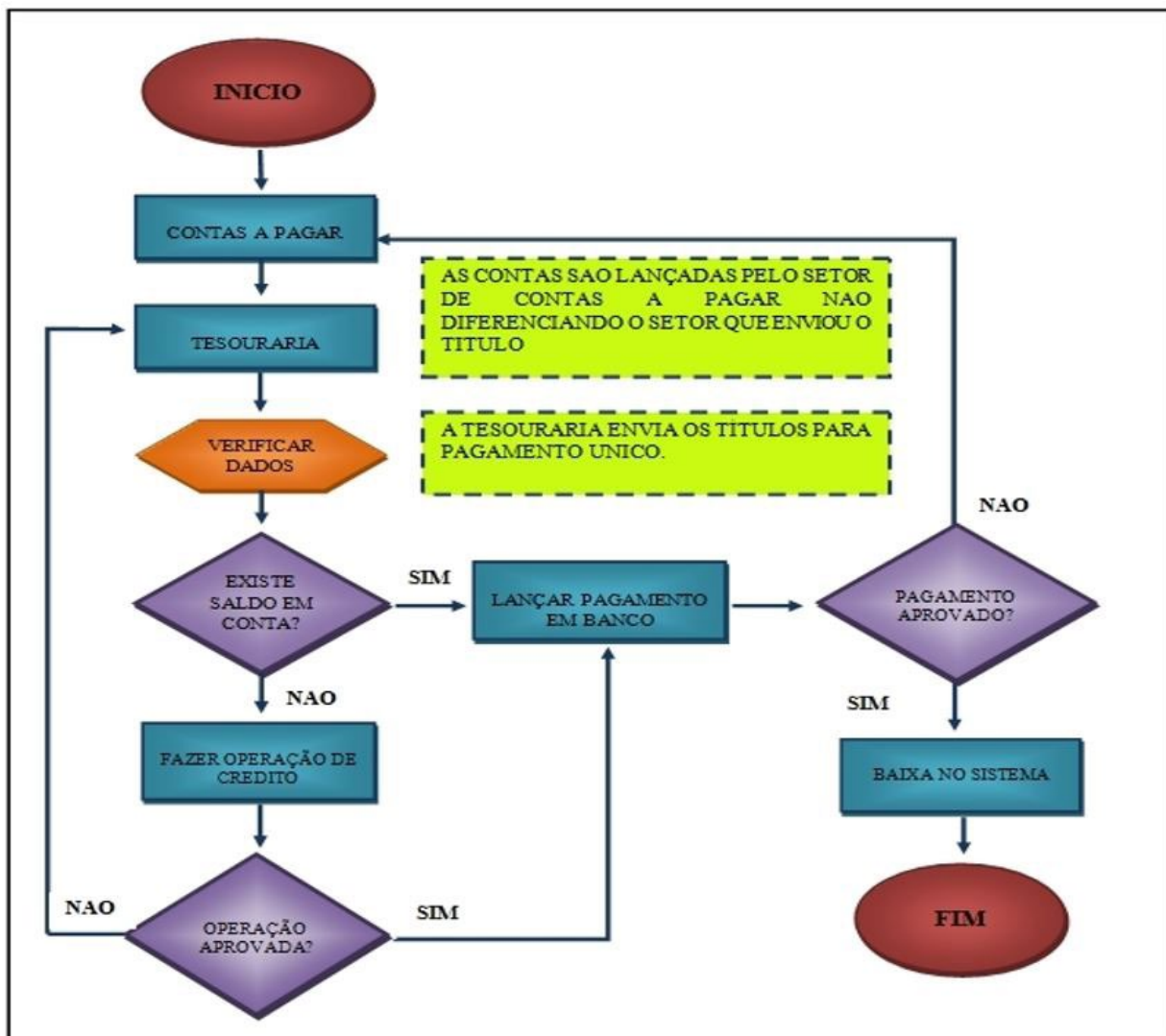
**Figura 5 - Simbologia do Fluxograma.**



Fonte: Oliveira, 2011. Adaptado pela autora.

# Fluxograma do Grupo Educacional ALUB

Fluxograma 1 - Fluxograma do Grupo Educacional ALUB.



Fonte: as autoras.

# MUDANÇA NOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

A mudança organizacional pode ser observada sob várias perspectivas. Ela pode ser encarada sob uma perspectiva de política interna, com ajustes que se alteram constantemente (Kanter, Stein e Jick, 1992). Segundo Kochan e Useem (1992) pode ser vista ainda sob a perspectiva histórica ou desenvolvimentista que adere a políticas de resultado, com a entrada em mercados e seu controle e com a propriedade modificando-se ao longo do tempo.

Tem-se como conceito de mudança organizacional segundo Porras e Robertson (p. 162, 1992): “o conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional”.

Segundo Bruno; Faria (2000), a mudança no processo organizacional é definida como sendo alteração de qualquer tipo dentro da organização, sendo ela planejada ou emergente que decorre de fatores internos ou externos e que traz algum impacto nos resultados ou entre as pessoas nas relações de trabalho.

Existem várias tipologias para mudança organizacional conceituada por vários autores:

Para Robbins (1999):

- **1ª Ordem**

Mudança linear e mudança contínua. Não interfere em mudanças fundamentais nas suposições dos funcionários sobre o ambiente e a visão do que podem ocasionar melhorias na empresa.

- **2ª Ordem**

Mudança multidimensional, em vários níveis, não continuada e radical, que envolve readaptação de pressupostos sobre a organização e o ambiente que ela se insere.

Para Porras e Robertson (1992):

- **1ª Ordem**

Descrevem como sendo uma mudança linear e contínua, que circundam as a mutações nas características sistemas sem provocar rompimento em aspectos chave para a empresa.

- **2ª Ordem**

É uma mudança de várias dimensões, em vários níveis, radical e sem continuidade que envolve quebras de paradigmas na organização.

Segundo Nadler, Shaw, Walton e Cols (1995), descrevem:

- **Incremental-Contínua**

Permanece padrão já existente, podem ter dimensões diferentes, porém são realizadas no contexto atual da organização.

- **Descontínua**

Mudança dos padrões, ocorridos em momentos de desequilíbrio e abrange quebras de paradigmas organizacionais.

De acordo com os autores citados a mudança descontínua, que ocorrem em reposta a eventos desestabilizadores e em períodos de maior instabilidade na vida das organizações. Nesse tipo de mudança a empresa busca uma nova metodologia, onde a mesma envolve novas táticas, nova missões, estrutura e pessoas.

Para alguns analistas a empresa é vista como estando em fluxo contínuo, como num fluxo constante de mudanças. (Child e Kieser, Apud, HALL, 2009, p.28) afirmam:

As organizações estão mudando constantemente. Alterações nas condições externas, como concorrência, inovação, exigências do público e da política governamental, requerem que novas estratégias, métodos de trabalho e produtos sejam criados para a organização meramente continuar em seu nível atual de operações. Fatores internos também promovem a mudança, pois os gerentes e os demais membros de uma organização podem almejar não apenas a manutenção, mas também seu crescimento, a fim de assegurar melhores benefícios e maior satisfação para eles mesmos.

A transformação organizacional ocorre por diversos fatores, e podem ser bons ou ruins para a organização. Existem fatores que contribuem para a resistência à mudança dentro das organizações.

Jermier; Knights e Nord (1994), concluíram que a resistência à mudança é uma resposta ao controle administrativo. O modo influente de analisar a resistência é vê-la como um processo reativo onde os dirigentes integrados em relações de autoridade opõem-se às iniciativas por outros agentes. Os gerentes são instigados pela linguagem da resistência para tratar seus subordinados como obstáculos (Piderit, 2000).

Segundo Gersick (1994), outro fator é que as empresas podem não dispor de recursos financeiros ou humanos para a realização da mudança, mesmo que seja verificada a necessidade. Mesmo com todos os obstáculos as empresas mudam, suportam pressões que conduzem à adaptabilidade.

## **Ciclos da mudança organizacional**

### ***Nascimento e fundações***

Segundo conceito de Meireles e Paixão (2003, pag. 46)

“[...] a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.)”.

O termo fundação está substituindo o termo início na literatura, como uma reação à equivalência biológica. Segundo Wiewel e Hunter (1995). “Organizações preexistentes em um ambiente proporcionam novas maneiras importantes para as novas empresas de mesmo cunho. As organizações preexistem atuam como fonte de legitimação e de definição do domínio”.

Outro tipo de fundação segundo Dyck e Starke (1999, p. 72) é a organização dissidente.

Uma organização dissidente forma-se quando um grupo de membros organizacionais, frustrados por sua inabilidade para implementar mudanças na organização de sua matriz, deixam-na e dão início a uma nova organização na qual estejam livres para implementar suas ideias.

Para que uma organização dissidente obtenha sucesso são necessárias outras condições para suas fundações.



## ***Transformações***

Novas organizações emergem e estão sujeitas as mudanças, normalmente são empresas de pequeno porte.

Segundo Carroll e Delacroix (1982), “a mudança mais provável é a extinção, pois as organizações novas apresentam índices de fechamento excepcionalmente elevadas”. Esse fenômeno é atribuído à falta de habilidade em encontrar ou criar um nicho em seu ambiente, segundo McKelvey e Aldrich (1983).

Para determinar quais organizações desaparecerão e quais sobreviverão McKelvey e Aldrich apresentam quatro princípios:

- Princípio da variação

Toda variação é uma mudança, podendo ser ela intencional ou aleatória.

Variações intencionais ocorrem como uma resposta proposital, quando as pressões ambientais causam a seleção das adaptações. Variações aleatórias são aquelas que ocorrem independentemente de pressões ambientais ou relacionadas à seleção; elas não são o resultado de uma resposta intencional às pressões de adaptação, ocorrendo, de preferência, por acidente ou por acaso (Aldrich, 1983, p. 114).

- Princípio da seleção natural

Segundo McKelvey e Aldrich (1983), as variações se modificam de acordo com o grau em que permitem que as organizações obtenham recursos ambientais.

Variações que são desnecessárias ou que sejam prejudiciais têm a perspectiva de atrair menos recursos e diminuir as possibilidades de sobrevivência. Decorrido o tempo, as organizações que sobrevivem têm a possibilidade de mostrar variações benéficas. A aquisição de recursos envolve não apenas recursos financeiros, embora esses sejam de suma importância, mas também recursos de pessoal, apoio político, poder e legitimação.

- Princípio da retenção e difusão

Para McKelvey e Aldrich (1983), é a transferências de conhecimentos, ou seja, de aptidões por membros da empresa passados aos novos membros. As competências são expandidas para outras organizações à medida que as pessoas aptas e esclarecidas

mudam-se para outras empresas novas e diferentes. Os conhecimentos são detidos pelos fluxos de informação no interior das empresas e envolvem capacitação formal e informal.

- Luta pela existência

É o princípio que envolve a concorrência, para obter recursos escassos. Conforme McKelvey e Aldrich (1983) observam, há períodos em que determinados recursos estão amplamente disponíveis para algumas empresas.

Segundo Bidwell e Kasarda (1985, p. 52-65) “As organizações que sobrevivem são aquelas capazes de realizar as adaptações que lhe permitem suplantar seus concorrentes ou, ao menos, coexistir com eles. Essas adaptações constituem a mudança organizacional”.

### **Morte**

Para Baum e Singh (1994) a morte organizacional ou mortalidade é de grande importância na literatura organizacional.

A morte organizacional é compreendida quando a organização fracassa encerra suas atividades e dispensa os elementos que a constituem. Quando há a fusão de duas empresas e uma delas deixa de existir, é considerada a morte, mas se havendo a fusão e uma das empresas é dominante e absorveu os recursos do outra, a empresa subordinada deixa de existir e a empresa dominante muda sua estrutura. Se nenhuma das empresas assume como dominante, como alternativa consideram-se mortas às duas empresas, segundo Carroll e Delacroix (1982).

Segundo Kim e Wertten (1987, p. 224), “a morte organizacional é consequência final do declínio organizacional”, e para Weitzel e Jonhsson (1989) o declínio organizacional é definido como uma condição onde há decréscimo considerável dos recursos de determinada organização, em um determinado período de tempo.

### **Tecnologia da informação**

Pode-se definir a tecnologia da informação na perspectiva de Campos (1994, pag. 36), como sendo “o conjunto de *hardwares* e *softwares* que desempenham uma ou mais tarefas de processamento de informações. Faz parte do sistema de informações, tal como coletar, transmitir, estocar, recuperar, manipular e exibir dados”.

Segundo Thach e Woodman (1994), grande parte da avaliação de inovação tem se concentrado no aspecto tecnológico. Outras formas de inovação constituem práticas administrativas e organizacionais. Conforme as organizações vão fazendo uso da tecnologia da informação, ou seja, da inovação tecnológica, elas são capazes de dizimar os níveis organizacionais e de pessoal, necessários para demandar informações, inovação administrativas.

Para permanecerem competitivas as organizações adotam *hardwares* e *softwares*, criados pelo setor de tecnologia da informação, conforme figura 7, que vão produzindo sempre e cada vez mais dispositivos para atender as necessidades das organizações.

**Figura 6 - Inter-relação de inovação tecnológica e administrativa.**



**Fonte: Hall, 2004. Adaptado pela autora.**

O êxito esperado com a implantação de novas tecnologias compromete os vários da organização e as suas mudanças. Sobre o assunto cita Albano (2001, p. 10):

Não basta disponibilizar novos recursos tecnológicos e de sistemas. As pessoas, os grupos e os diversos níveis gerenciais que compõem a força de trabalho da organização devem estar plenamente comprometidos com os resultados almejados, familiarizados com o processo de mudança proposto e motivados para a assimilação e o uso efetivo da nova tecnologia. Gerenciar mudanças, a partir da introdução de novas tecnologias, exige das organizações uma habilidade muitas vezes difícil de ser encontrada.

As inovações não são aleatórias, ocorrem em relação às situações passadas e presentes e podem ocorrer de três formas. As inovações podem desenvolver-se no interior

da organização ou serem impostas a ela por força do ambiente. Zaltman; Duncan e Holbek (1973).

## **Centro de custos**

Aquino (1999, p. 28), descreve que o “método fundamenta-se no princípio de que é possível atribuir a cada seção, unidades de trabalho, através das quais se possam medir toda a produção da seção, mesmo que esta seja diversificada”.

O método *Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit* (RKW), pode ser descrito como método das seções homogêneas, é uma estratégia de alocação de custos que mais se usa no Brasil e no mundo pelas empresas. O método é dividido em fases, onde em sua primeira fase são calculados os custos totais de determinado período para cada centro de custos. Na segunda, os custos são dispostos dos centros aos produtos.

“Um centro de custos é uma unidade mínima de produção na qual se acumula os custos para posterior alocação aos produtos”. Aquino (1999). São definidos em Exercício de um encargo de características referentes à homogeneidade, estrutura, localização e responsabilidade.

### ***Classificação dos centros de custos***

De acordo com Neto (1987), os centros de custos podem ser classificados de acordo com a sua funcionalidade, sendo classificados em produtivos, auxiliares, de vendas e comuns.

Para Kliemann (2007) de acordo com as funções que desempenham numa organização podem ser encontrados os agrupamentos seguintes de centros de custos:

- Centros comuns

Tem a função de fornecer serviços a outros centros de custos, não estão diretamente ligados à produção de bens ou de serviços, seu desígnio principal é de coordenar todas as atividades.

- Centros auxiliares

Sua função é o cumprimento de serviços que beneficiem todas as operações da organização. Nestes centros os custos para fins de custeio dos serviços são acumulados por responsabilidade de cada departamento, para que se tenha o controle e são redistribuídos aos departamentos produtivos.

- Centros operacionais

Contribuem diretamente para a produção ou prestação de serviços. Estão inclusos os setores onde são executados os processos de produção.

Existem algumas particularidades que são associadas a este método, uma delas é referente à primeira fase que, de acordo com Bornia (1997 p. 40), “funciona bem em ambientes modernos de fabricação, propiciando as informações de quanto foi despendido e quais centros de custos são os responsáveis pelo gasto”. Mas, na distinção do custo dos produtos e, excepcionalmente, na identificação das perdas, o método não é satisfatório, deixando a desejar, pois não exerce função com atividades.

Aquino (1999, p. 29) cita outra particularidade do método de centros de custos:

“[...] para que este seja realmente operacional, as seções devem ser poucas. No caso de fábricas multiprodutoras é bastante difícil o uso do método. Ter-se-ia que dividir a fábrica em um número muito grande de seções o que, além de difícil, torna os cálculos demasiadamente complexos e longos”.

Existem vantagens na utilização método do centro de custos, pois este possibilita que haja uma melhor disposição dos custos indiretos para cada tipo de produto e maior controle.

### ***Implantação do sistema de custos***

A estrutura da empresa (produção) deverá ser dividida em departamentos e centros de custos. A divisão em departamentos possibilita o controle dos custos e a cobrança da responsabilidade. Faz-se necessária adequação de tecnologia de processamento de dados, ou seja, adequação de tecnologia. É necessário apoio da direção da empresa, análise dos custos e benefícios.

Não existe nada mais difícil de fazer, nada mais perigoso de conduzir, ou de êxito mais incerto do que tomar a iniciativa de introduzir uma nova ordem nas coisas, porque a inovação tem inimigos em todos aqueles que se têm saído bem sob as condições antigas, e defensores não muito entusiásticos entre aqueles que poderiam sair-se bem na nova ordem das coisas (Maquiavel *apud* Costa, 2007, p. 09).

Pode haver barreiras à implantação, seja por aspectos comportamentais, seja por falta de tecnologia. Isto ocorre pela falta de divulgação da necessidade e preparo, é necessário que os membros da organização sejam envolvidos com o sistema para absorver as novas condutas.

Segundo Pompermayer (1999), em face dessas situações, é de suma importância que tanto a gestão da organização bem como a equipe responsável pela implantação do sistema de custos estejam atentos e assumam uma postura proativa até que a organização absorva convenientemente a nova tecnologia.

### **Objetivo de um sistema de custos**

Segundo Borna (2002) “Os objetivos possíveis de um sistema de custos devem ser: avaliação de estoques, auxílio à tomada de decisões de curto prazo, auxílio ao controle e precificação”.

As necessidades da organização devem ser identificadas, mas segundo Leone (2000, p.43) “os objetivos já estabelecidos pela gerência devem prevalecer”. O contador de custos procurará adaptações aos os instrumentos de controle para atender às necessidades de acompanhamento para atingir aos objetivos.

Para Horngren (1986, p. 384) o sistema de custos deve levar em conta:

O objetivo do cálculo, que pode ser:

- a) a avaliação de desempenho de um gerente, de uma máquina, de um território, de um grupo de produtos;
- b) custeio de um produto, com a finalidade de obtenção dos custos para avaliação de estoques e determinação de lucros;
- c) decisões especiais: fixação de preços, escolha de instalações, publicidade e escolha de canais de distribuição.

A partir das informações que serão geradas pelo sistema, a gerência, poderá perceber se há necessidade de correção de procedimentos. O sistema de custos deve ser a fonte de informações para dar auxílio nas tomadas de decisões.

Para Player *et. al* (1997) o objetivo básico para se estruturar o sistema de custos, estão diretamente ligados aos objetivos a que se destinam, isto é, estratégico, financeiro e operacional.

## ALTERNATIVAS SUGERIDAS

Após serem aplicadas as ferramentas de diagnóstico: Análise SWOT para detecção das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades e Diagrama de Ishikawa, que identificou as causas e efeitos, diagnosticou-se a inviabilidade econômica. De acordo com a análise quantitativa verificou-se a necessidade da implantação de um centro de custos.

Com este trabalho, pretende-se demonstrar que é possível e de grande valia a implantação do sistema de custo na empresa, o que se constitui em prática comum, pois seu administrador tem conhecimento da necessidade. Na realidade, a maior parte das empresas necessita de um centro de custos, pois necessitam saber de suas aplicações de capital, onde devem investir e por estarem nos dias atuais em ampla concorrência com empresas de todos os portes e de todas as partes do mundo globalizado.

A empresa em questão deve ainda dar atenção a outros aspectos e melhorá-los para obter melhores resultados, estes são sugeridos abaixo:

- Tecnologia da informação

O setor de TI poderá juntamente com os *stakeholders* devem buscar formas de melhoria no uso do sistema, bem como *softwares* e *hardwares* que atendam às necessidades da empresa, para melhoria contínua.

- Investimento na mão de obra

Treinamentos são necessários para que a equipe de colaboradores esteja preparada para eventuais mudanças que ocorram. Estimulando os profissionais, dando a eles incentivos para melhorarem seus conhecimentos técnicos.

- Concorrentes

Quanto aos concorrentes serão necessárias estratégias competitivas para o mercado, pois como existem diversas empresas do mesmo ramo e já reconhecidas no mercado é necessário que se criem outros atrativos e se inovem cada dia mais, estando presente na vida dos clientes física e virtualmente.

Os comerciais televisionados são uma boa forma de a empresa manter-se na mente de seus clientes, pois grande parte da população assiste a programas de televisão como



telejornais, novelas, filmes, seriados e etc. Entre as pausas das programações comerciais que falem da empresa e de seus serviços podem ser divulgados, assim a população toma conhecimento do que a empresa oferece.

- Setor de compras

O setor de compras é um aliado que interfere diretamente nas áreas produtivas e financeiras, é necessário que sejam feitos ajustes para que o setor funcione em sintonia com os demais setores. O gerenciamento eficaz desse setor é uma ação essencial, tem o encargo de ser capaz de obter a redução de custos e o aumento nos lucros. O departamento de compras deve ser complementar aos processos de logística da empresa e participar nas tomadas de decisões.

Recomenda-se que a empresa utilize os métodos estudados pela acadêmica ou faça uso de outro método que tenha bases científicas ou que tenha resultados comprovadamente favoráveis, podendo assim, através dos resultados alcançados gerir decisões com confiabilidade.

Com as recomendações expostas, bem como a proposta colocada no estágio supervisionado e descrita neste trabalho, espera-se que tenha relevância quanto à implantação do sistema de custos e desta forma a empresa tenha resultados favoráveis a ela, bem como pleno sucesso e satisfação ao empregar as alternativas sugeridas.

## RESULTADOS ESPERADOS

O resultado da implementação das alternativas sugeridas permitirá à empresa Grupo Educacional ALUB uma visão holística acerca do que foi exposto com este trabalho, com a intenção de mudança nos processos organizacionais para a implantação do sistema de custos.

A implantação pode ser facilitada uma vez que há condições favoráveis, como o elevado grau de instrução dos gestores, formados e com ampla experiência no mundo dos negócios financeiros, a aderência percebida pelos gestores, a importância da informação de custo na tomada de decisões.

Diante do exposto, do ponto de vista do sistema de processamento de dados, a construção do sistema de informação de custos na empresa Grupo Educacional ALUB, pode ser tratada como uma ampliação, ou seja, modelagem e incorporação de um novo fato “Centro de custos”, em suas dimensões e seus objetos e objetivos.

Para maior sucesso a empresa pode investir em reconhecimento, receptividade, relevância e relacionamento, onde o reconhecimento é voltado a um serviço exclusivo, único. A empresa necessita de constante estudo de mercado e de concorrentes para poder detectar antecipadamente diferenciações ou mesmo substituições de produtos ou serviços similares, para estar pronta para mudanças se necessárias.

O objetivo é de fornecer uma compreensão mais aprofundada do que pode ser implantado e das melhorias que visam o conteúdo apresentado, contribuindo para resolução de problemas efetivos, atendendo às necessidades para obter resultados positivos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho foi o de apresentar a importância da mudança organizacional para implantação de um centro de custos no Grupo Educacional ALUB. Embora a imprescindibilidade da execução de tecnologia da informação e de programas de *softwares* que possibilitem o fornecimento de informações precisas para o processo de tomada de decisões seja cada vez mais necessários na figura de um sistema de centro de custos, visando um bom desempenho das atividades institucionais sem prejudicar a qualidade do serviço prestado, esse trabalho chegou à conclusão de que o Grupo Educacional ALUB tem boa percepção da utilidade desse sistema e que tem em mente sua capacidade informacional.

Alguns fatores existentes no Grupo Educacional ALUB inviabilizam a estruturação proposta, como: mão de obra não qualificada e destreinada, falta de equipamentos adequados, sistema inadequado sendo não contábil, e falta de controle gerencial por parte do setor de compras.

A execução dessa pesquisa abre um leque de possibilidades, dentre eles uma futura análise SWOT e Ishikawa que venha a abranger não somente o setor financeiro, mas também os demais departamentos para fomentar o impacto causado na percepção do todo.

Apesar dos resultados não poderem ser generalizados, pois se tratou de um estudo em uma empresa do ramo educacional, pode-se afirmar que o trabalho é válido, mesmo com as exceções, é determinante que a realização deste trabalho acarretou contribuições teóricas e práticas quanto à satisfação do objetivo proposto, já que indicou as premissas para realização da implantação do centro de custos. É necessário o foco no assunto tratado para melhoria contínua da qualidade das informações operacionais, obtendo assim mais detalhamento e segurança na tomada de decisão.

Cabe ressaltar a importância deste estudo no âmbito profissional quanto no pessoal, pois como o estudo abrangeu vários aspectos estudados ao longo do curso de administração, os mesmos foram aplicados no estágio supervisionado e foi possível para a acadêmica colocar em prática algumas teorias estudadas em sala de aula, principalmente nas matérias relacionadas a custos. O estudo proporcionou um resultado gratificante para a acadêmica

haja vista que a mesma possui o interesse de aprimorar seus conhecimentos nesta área e colaborar para o crescimento e desenvolvimento da empresa Grupo Educacional ALUB.

Os pontos finais deste trabalho são as asserções de metas para a construção de um sistema de informação de custo conceitual e sistemicamente à empresa Grupo Educacional ALUB, com vistas à sua implantação.

Por fim, pode-se concluir, com base nas considerações realizadas no âmbito deste trabalho, que a principal causa para não implantação de um centro de custos na empresa Grupo Educacional ALUB é a não preparação para processos de mudança e o não investimento para sua implantação.

## REFERÊNCIAS

ALBANO, Claudio. **Problemas e Ações na Adoção de Novas Tecnologias de Informação: um Estudo em Cooperativas Agropecuárias Rio Grande do Sul**. DISSERTAÇÃO (MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO) – Programa de Pós- Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

ANDRADE, Rui; Amboni, Nerio. **TGA- Teoria Geral da Administração**. 2ª Edição. Editora Elsevier, 1999.

BORNIA, Cezar Antônio. **Mensuração das perdas dos processos produtivos: uma abordagem metodológica de controle interno**. TESE (DOUTORADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO) FLORIANÓPOLIS: UFSC, 1995.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da qualidade total**. B. Horizonte: INDG, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2ª Edição, 2003.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica: da empresa que temos a empresa que queremos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CRAVENS, d. w., SHIPP, S. H. Reformar a organização tradicional: o mandato para o desenvolvimento do trabalho ., *International Business Review*, Elsevier, vol.11 (2), abril, julho-agosto, Elsevier, vol.11(2), April, July- aug. 1994. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6W45-45NBC4W-4/2/847fda7fae40fd8b659b9e95a7fe5154>> Acessado em: 20 de agosto de 2013.

CURY, Antonio. **Organização & métodos: uma visão holística**. 7.ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2000.

HORNGREN, Charles T. **Contabilidade de Custos: um enfoque administrativo**. São Paulo: Atlas, 1986.

JERMIER, J. M.; KNIGHTS, D.; NORD, W. **Resistance and Power in Organizations**. Routledge, London, p. 9, 1994.

KAPLAN, ROBERT, S. & COOPER, R. **Custo e Desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo. Futura. 1998.

KAPLAN; ROBERT; JONHSON, G. **Relevância Perdida**. São Paulo: Atlas, 1998.

KLIEMANN NETO, Francisco José. **Custos industriais**. Associação Comercial e Industrial de Joinville, 1987.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEONE, George S. G. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

\_\_\_\_\_. **Curso de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Custos: Planejamento, Implantação e Controle**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

LODI, João Bosco, Lodi. Edna Pires\_3 ed. **Revista e atual**. São Paulo, São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2004.

- LUPORINI, Carlos Eduardo Mor; PINTO, Nelson Martins. **Sistemas administrativos: uma abordagem moderna de O&M**. São Paulo: Atlas, 1992.
- MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento**. 1. Ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- MEIRELES, Manuel. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão Estratégica de Custos: conceitos, sistemas e implementação: JIT/TQC**. São Paulo: Atlas, 1994.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, Organizações e Métodos e O&M: uma abordagem gerencial**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- PEARCE II, J. A., KLUVYER, C. A. de. **Estratégia: uma visão executiva**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- PIDERIT, S. K. **Repensando a resistência e reconhecendo ambivalência: uma visão multidimensional de atitudes para uma mudança organizacional**. Academy of Management Review, 2000.
- POMPERMAYER, Cleonice Bastos. Revista FAE, **Sistema de gestão de custos: dificuldades na implantação**. Vol. 2, Curitiba, nº3, 1999.
- PORRAS, J. I.; Robertson, (1992). **Organizational development: theory, practice, and research**. In: **Dunnette, M. D.; (Orgs.) Handbiik of Industrial and organizational Psychology (p. 719-822), Consulting Psychologists Press: Palo Alto**. Califórnia, 2003.
- ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David A. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- ROSSI, C.A.V.: LUCE, F.B. **Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais**. Salvador: ANPAD 2002. 1 CD.
- SANTOS, José dos Santos; MARION, José Carlos; SEGATTI, Sônia. **Administração de custos na agropecuária**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SIMCSIK, Tibor. **OSM: organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Futura, 2001.
- TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/organograma-entenda-sua-importancia-para-a-empresa>>, acessado em: 03 de setembro de 2013. Disponível em: <<http://www.portaladm.adm.br/fg/fg11.htm>>, acessado em 10 de setembro de 2013. Disponível em: <[http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v2\\_n3/sistemas\\_de\\_gestao\\_de\\_custos.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v2_n3/sistemas_de_gestao_de_custos.pdf)>, acessado em 13 de setembro de 2013.

---

## **Sobre as Autoras**

### **Gerdana Maria do Nascimento Santos**

Bacharela em Administração de empresas pelas Faculdades Integradas Promove de Brasília -DF. Possui MBA em Gestão Financeira pelo Centro Universitário Araras. Atualmente é 3º Sargento do Exército Brasileiro no Comando de Comunicações e Guerra Eletrônica.

### **Lívia Pereira de Castro da Silva**

Especialista em Liderança e Coaching na Gestão de Pessoas pela Universidade Anhanguera Uniderp. Graduada em Administração (2013) e atualmente é graduanda no curso de Ciência de Dados pela Faculdade SENAC- DF ( FACSENAC). Bancária, no Banco Santander do Brasil e possui sólida experiência no segmento bancário, bem como financeiro e administrativo.

### **Natanna Victória Moreno Araújo**

Graduada em Tecnologia em Recursos Humanos em pela UNIDERP - ANHANGUERA - DF. Possui pós-graduação em Gestão de Pessoas e Recursos Humanos pela FATEG - Faculdade de Tecnologia e Educação de Goiás.

### **Elizabete Nunes Barbosa**

Graduada em Gestão de Recursos Humanos em 2014 pelo Centro Universitário IESB /DF, cursando MBA em Executivo em Coaching pela Faculdade Venda Nova do imigrante FAVENI, Microempreendedora individual na área de Papelaria Personalizada, esposa e mãe de 3 filhos.

---

## **Karla Barros de Carvalho**

Bacharel em Administração de empresa pela Faculdades Integradas Promove de Brasília -DF. Possui MBA em Gestão Pública e MBA em Gestão Financeira, no Centro Universitário Araras. Trabalha como Adjunto da seção Pessoa Física da SFPC/11° RM do Exército Brasileiro.

## **Liliane da Silva Arrivabene**

Profissional com sólido conhecimento previdência complementar com atuação há 14 anos em Fundo de Pensão em diligencia nas áreas de Planejamento Estratégico, Gestão de Projetos, Balanced Scorecard – BSC, Governança Corporativa e análise de investimentos . Além da experiência citada possui atuação na área de planejamento estratégico na área hospitalar com atuação em hospital militar. Administradora de empresas, pós graduada em Gestão Estratégica com ênfase no BSC pela UCB, MBA em Finanças pelo Instituto Brasileiro de Mercados de Capitais - IBMEC e experiência em gerenciamento de projetos complexos.



# Índice Remissivo

## A

administração 7, 12, 35, 38  
administrador 32  
ambiente de trabalho 7, 22  
análise de dados 20  
aquisição de recursos 25  
aquisições 17  
áreas de negócios 12

## B

bens e serviços 7

## C

carreira 11, 38  
centro de custo 7, 8  
cliente 9, 10, 12  
conhecimento 16, 19, 32, 33, 40  
corporação 11  
credibilidade 10  
custos 2, 7, 8, 13, 17, 19, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38

## D

desempenho 16, 17, 20, 22, 30, 35  
desenvolvimento 9, 22, 36, 37  
diagnóstico 14, 15, 32

## E

empresa moderna 12  
empresas 7, 9, 16, 18, 24, 25, 26, 28, 32, 39, 40  
estágio 13, 14, 33, 35  
estratégia 9, 14, 28

## F

ferramenta 7, 14, 18, 19  
ferramentas 7, 14, 32  
financeiro 7, 8, 13, 14, 17, 31, 35, 39  
formação superior 16

## G

gerenciamento 7, 19, 20, 33, 40  
gerenciamento dos processos 7

## **H**

habilidades 14, 15

## **I**

implantação 2, 7, 8, 13, 19, 27, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38

implementação 34, 38

inovação 10, 23, 27, 30

inovação tecnológica 27

inovações 27

interesses econômicos 10

## **L**

líder 10

## **M**

marketing 12, 16, 37, 38

metas da empresa 9

missão da empresa 9, 17

movimentação contábil 19

mudança organizacional 7, 8, 13, 22, 24, 26, 35, 38

## **N**

negócio 9

## **O**

objetivos institucionais 9

organização 7, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 37, 38

organizacionais 7, 15, 18, 23, 24, 27, 34

## **P**

planejamento estratégico 15, 16, 18, 38, 40

planejamento financeiro 7

práticas administrativas 27

princípios éticos 10

processos 7, 8, 13, 17, 18, 19, 20, 29, 33, 34, 36, 37

produção 7, 28, 29

## **R**

recursos financeiros 24, 25

---

## **S**

sistema de custo 32

## **T**

tecnologia da informação 26, 27, 35

treinamentos 8, 11

## **V**

valores da empresa 10

valores e cultura 9

valorização humana 10





**AYA EDITORA**

**2024**