



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARIA LUCIANA DA SILVA

**ENTIDADES CORPORATIVAS DO SISTEMA “S”: Um Estudo de Caso
Relacionado às Aplicações dos Recursos Financeiros do Serviço Social do
Comércio (SESC) do Estado de Pernambuco.**

Recife

2025

MARIA LUCIANA DA SILVA

**ENTIDADES CORPORATIVAS DO SISTEMA “S”: Um Estudo de Caso
Relacionado às Aplicações dos Recursos Financeiros do Serviço Social do
Comércio (SESC) do Estado de Pernambuco.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Ciências
Contábeis da Universidade Federal de
Pernambuco – UFPE, como requisito
parcial para obtenção do grau de Bacharel
em Ciências Contábeis.

Orientador (a): Miguel Lopes de Oliveira Filho

Recife

2025

**Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE**

Silva, Maria Luciana da .

Entidades corporativas do Sistema S: um estudo de caso relacionado às aplicações dos recursos financeiros do Serviço Social do Comércio (Sesc) do estado de Pernambuco / Maria Luciana da Silva. - Recife, 2025.

54 p : il., tab.

Orientador(a): Miguel Lopes de Oliveira Filho

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Contábeis - Bacharelado, 2025.

8.

Inclui referências, anexos.

1. Problemas Sociais. 2. Serviços Sociais. 3. Sistema S. 4. Planejamento Financeiro. 5. Controle . 6. Análise orçamentária. I. Oliveira Filho, Miguel Lopes de . (Orientação). II. Título.

300 CDD (22.ed.)

FOLHA DE APROVAÇÃO

MARIA LUCIANA DA SILVA

**ENTIDADES CORPORATIVAS DO SISTEMA “S”: Um Estudo de Caso
Relacionado às Aplicações dos Recursos Financeiros do Serviço Social do
Comércio (SESC) do Estado de Pernambuco.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Ciências
Contábeis da Universidade Federal de
Pernambuco – UFPE, como requisito
parcial para obtenção do grau de Bacharel
em Ciências Contábeis.

Aprovado em 20 de agosto de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Miguel Lopes de Oliveira Filho
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Rodrigo Vaz Gomes Bastos
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Myron Palhano Galvão Sobrinho
Universidade Católica de Pernambuco

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, em especial aos meus pais, Amaro Caetano da Silva (*in memoriam*) e Severina Francisca Tomé, pela sua infinita paciência, apoio incondicional, ética, modelo de persona e amor constante. Sua presença em minha vida é a maior fonte de inspiração e força.

Este trabalho é dedicado a você, que sempre acreditou em mim e me incentivou a seguir meus sonhos.

Com todo o meu amor e gratidão.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a minha gratidão a Deus por minha vida, por toda força, sabedoria, discernimento, presença, sentido, amizade, amor e conhecimento que me guiam não só durante este curso, mas em todas as fases da minha vida ao longo desta minha jornada.

Aos meus pais, que sempre me colocaram em primeiro lugar em suas vidas, e sempre acreditaram mesmo quando eu mesma tive dúvidas e hoje em especial a minha mãe, que é o pilar da minha vida, por seu amor incondicional, dedicação, presença e apoio inabalável. Sem você, nada disso seria possível. Cada conquista minha é reflexo do amor sacrificial destes dois gigantes: Amaro Caetano da Silva (in memoriam) e Severina Francisca Tomé da Silva.

À minha família, pelo apoio, por acreditar em mim e estar junto em cada etapa do caminho, dando forças e também ajudando na segmentação desta conquista.

Ao meu orientador, Prof. Miguel Lopes, por sua paciência, inteligência, compreensão durante os meus momentos de introspecção e sumiços, por suas orientações e conselhos valiosos. Sua expertise foi fundamental para a realização e conclusão deste trabalho. Sou imensamente grata por ter compartilhado seu tempo, sua amizade e seu conhecimento comigo.

Aos meus amigos e colegas de jornada, que sempre estiveram ao meu lado, oferecendo apoio, risadas, abraços, cheiros, aconchego, amor, carinho, respeito e muitos momentos de tranquilidade em meio à intensidade dessa trajetória. São tantas pessoas maravilhosas que entraram na minha vida pelos semestres a fora dentro deste CCSA que eu tenho receio em iniciar colocando os nomes e não ter linhas suficientes para agradecer por cada palavra de incentivo e amizade durante a minha trajetória acadêmica.

As minhas afilhadas Maria Clara e Marina pelo apoio, paciência e compreensão que mesmo eu estando ausente em muitos momentos de suas vidas, vocês sempre estão presentes em meu coração, orações e pensamentos, amo muito vocês.

A Amanda Carolina Moraes de Oliveira Tavares de Melo pelo conhecimento profundo da Língua Portuguesa, pela paciência, amizade, socorro e por ser uma filha muito amada do meu coração, tantos momentos impares, muito obrigada.

E, finalmente, agradeço à Universidade Federal de Pernambuco, ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas, ao Departamento de Ciências Contábeis e a todos os docentes da graduação de Ciências Contábeis, com os quais tive o imenso privilégio de adquirir conhecimentos valiosíssimos, pela contribuição individual na minha formação acadêmica, pessoal e profissional.

EPÍGRAFE

“Porque dele, e por ele, e para ele, são todas as coisas; glória, pois, a ele eternamente. Amém.”

(Romanos 11:36)

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar as entidades corporativas integrantes do Sistema S, com ênfase em um estudo de caso voltado à aplicação dos recursos financeiros do Serviço Social do Comércio (SESC) no Estado de Pernambuco, no período compreendido entre os anos de 2022 e 2023. Para tanto, foram consultados relatórios de gestão, balanços patrimoniais, balancetes, demonstrativos financeiros, legislações, resoluções e normativos institucionais. Inicialmente, é traçado um panorama histórico da entidade, contemplando sua atuação, relevância social e o contexto em que está inserida. Na sequência, são descritos os mecanismos de arrecadação, planejamento orçamentário, controle financeiro e alocação de recursos. A análise contempla os dados relativos à arrecadação, receitas, despesas, investimentos e distribuição dos recursos no período em questão.

Palavras-chave: Sesc. Planejamento. Orçamento

ABSTRACT

This study aims to analyze corporate entities within the Brazilian "Sistema S", focusing on a case study of the application of financial resources by the Social Service of Commerce (SESC) in the state of Pernambuco during the period from 2022 to 2023. The research is based on the examination of management reports, balance sheets, trial balances, financial statements, legislation, resolutions, and regulatory frameworks. It begins with a historical overview of the institution, outlining its role, social relevance, and contextual background. Subsequently, the study explores revenue collection methods, financial planning, and control mechanisms. The analysis includes data on revenue, expenses, income, investments, and the allocation of financial resources within the specified period.

Keywords: Sesc. Financial planning. Accountability

LISTA DE QUADROS/TABELAS

Tabela 1 – Credenciais do Sesc 2023.....	12
Tabela 2 – Credenciais do Sesc 2022.....	13
Tabela 3 – Receitas Prevista e Realizada	46
Tabela 4 – Despesas Prevista e Realizada	48
Tabela 5 – Receitas Prevista e Realizada	49
Tabela 6 – Despesas Prevista e Realizada	51

LISTA DE GRÁFICOS/FIGURAS

Figura 1 – Produção de Lixo no Brasil.....	16
Figura 2 – Vulnerabilidade Social	16
Figura 3 – Programas Sociais no Brasil	18
Figura 4 – Composição de Entidades do Sistema S.....	19
Figura 5 – Funções Gerenciais.....	24
Figura 6 – Principais Etapas do Processo de Planejamento.....	26
Figura 7 – Funções da Administração	28
Figura 8 – Organograma do Sesc Pernambuco.....	34
Figura 9 – Fluxo do Rateio da Arrecadação Compulsória	37
Figura 10 – Unidades do Sesc Pernambuco.....	39
Gráfico 1 – Comparativo das Despesas de 2022 e 2023.....	42
Gráfico 2 – Arrecadação Compulsória	44
Gráfico 3 – Comparativo das Receitas de 2022 e 2023.....	45
Gráfico 4.1 – Resultado do Planejamento Estratégico de 2022.....	47
Gráfico 4.2 – Resultado do Planejamento Estratégico de 2023	50
Gráfico 4.3 – Resultado Indicador Financeiro	52
Gráfico 4.4 – Comparativo dos Balanços Patrimoniais de 2022 e 2023.....	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BP	Balanço Patrimonial
BPC	Benefício de Prestação Continuada
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CGU	Controladoria Geral da União
CNC	Confederação Nacional do Comércio
CNTC	Confederação Nacional dos Trabalhadores no Comércio
CODECO	Código de Contabilidade e Orçamento do Sesc
CPC	Centro de Produção Cultural
CTL	Centro de Turismo e Lazer
DDRR	Departamentos Regionais do Sesc
DN	Departamento Nacional
DOU	Diário Oficial da União
DR	Demonstração do Resultado
DR	Departamento Regional de Pernambuco
FECOMERCIO	Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
IAPC	Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Comerciários
INSS	Instituto Nacional de Seguro Social
MEI	Microempreendedor Individual
NGCAS	Normas Gerais para Credenciamento e Acesso ao Sesc
ONG	Organização Não Governamental
PE	Pernambuco
PCG	Programa de Comprometimento e Gratuidade
PES	Planejamento Estratégico
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar

PNRA	Programa Nacional de Reforma Agrária
RFB	Receita Federal do Brasil
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem dos Transportes
SESC	Serviço Social do Comércio
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SESI	Serviço Social da Indústria
SEST	Serviço Social dos Transportes
SUS	Sistema Único de Saúde
TCU	Tribunal de Contas da União
UGE	Unidade de Gestão Estratégica
USA	Estados Unidos da América
VPL	Valor Presente Líquido

LISTA DE SÍMBOLOS

O(n)	Ordem de um algoritmo
%	Porcentagem
-	Sinal de subtração
/	Sinal de divisão
()	Parênteses
=	Igualdade
{ }	Conjunto ou agrupamento
≈	Aproximadamente
?	Interrogação
X	Multiplicação ou variável

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Problema de Pesquisa	9
1.2 Justificativa	10
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Programas Sociais	15
2.2 Programas Sociais do Governo	17
2.3 O Sistema S	18
2.4 Arrecadação do Sesc	20
2.5 Planejamento Financeiro	24
2.6 Controle	27
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	29
3.1 Perguntas da Pesquisa	29
3.2 Definição das Categorias	30
3.3 Delineamento da Pesquisa	31
3.4 Instrumentos de Pesquisa	32
3.5 Coleta de Dados	32
3.6 Limitação da Pesquisa	32
3.7 Análise dos Dados	33
3.8 Seleção do Caso	33

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	35
4.1 O Caso em Estudo	35
4.2 Avaliando o Planejamento Financeiro	40
4.2.1 Composição do Orçamento	40
4.2.2 Fontes de Financiamento	43
4.2.3 Analisando Isoladamente o ano de 2022	46
4.2.4 Analisando Isoladamente o ano de 2023	49
CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	56
ANEXOS	58

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as empresas têm direcionado esforços para o aprimoramento da gestão financeira, pois é através desta que se alcançam os resultados pretendidos como a quitação de obrigações e os investimentos em infraestrutura, além da contratação de pessoal especializado. Essa boa gestão também permite a permanência desses colaboradores na organização, o atingimento de metas de médio e longo prazos, a modernização de maquinários, a expansão territorial, a qualificação dos produtos e/ou serviços ofertados, o destaque no mercado empresarial e os ganhos financeiros em tempo hábil, uma vez que a missão das empresas é o lucro.

Para isso é fundamental que se tenha um acompanhamento contínuo dos gestores para que a qualquer sinal de mudanças de cenário, as empresas possam se adequar aos novos movimentos, fazendo a reengenharia dos processos, adaptando-se as situações que afetem a organização direta ou indiretamente para que eles possam agir de forma correta e precisa para dirimir o impacto.

Nesse contexto, torna-se essencial o planejamento financeiro, pois é ele que orienta a gestão na busca pelos objetivos traçados, além de coordenar e fiscalizar as ações adotadas pela organização para que tais metas sejam efetivamente alcançadas.

O planejamento financeiro vai muito além da simples gestão de contas a pagar e receber. Ele é um pilar fundamental para as empresas, auxiliando na projeção de necessidades futuras e no apoio à administração do negócio. Isso inclui a identificação de recursos disponíveis, a busca por financiamentos vantajosos e a aplicação estratégica de capital. Mais importante ainda, o planejamento financeiro é essencial para a análise econômico-financeira da empresa. Essa análise é a base para decisões cruciais como investimentos, aumento de metas, expansão de mercado, modernização tecnológica e aumento de capital, entre outras iniciativas vitais para o crescimento e a sustentabilidade.

Diante da importância do planejamento financeiro como diretriz fundamental para o sucesso e o atingimento do lucro das empresas, surgiu o interesse em compreender como essa prática se manifesta em organizações não governamentais (ONGs). O foco

da análise foi entender a relação do planejamento financeiro de uma entidade não governamental que não visam lucro por causa de seu perfil de empresas voltadas para o negócio social, nas quais a visão dos gestores está diretamente voltada para programas sociais que objetivam a melhoria da qualidade de vida da sociedade civil.

Partindo-se destas premissas, esta pesquisa se propõe a estudar a aplicação dos recursos financeiros do Sistema S, especificamente no Sesc Pernambuco, no período de 2022 e 2023. Pretende-se mostrar através deste estudo de caso, a importância do planejamento financeiro e do controle orçamentário para o atingimento dos objetivos propostos pelas empresas e/ou instituições ao longo do ano e como a falta dos mesmos podem impactar nos resultados almejados.

O planejamento financeiro determina as diretrizes necessárias ao processo de gestão e mudança em uma empresa, à medida que disponibiliza recursos, incorporando decisões às metas da organização. Essas decisões são importantes ao crescimento e alcance de resultados para motivar e gerir marcos de referência, para a avaliação de desempenho, bem como, identificar sua interação no mercado. (ROSS, WESTERFIERD e JAFLE, 1995)

Já para Montana e Charnov (1999, p. 118) para se ter um processo de planejamento eficaz é necessário identificar as seguintes etapas: 1. Identificação do que a organização pode fazer; 2. Avaliação do que a organização deve fazer em termos de recursos e capacidades; 3. Decidir o que a organização quer fazer em termos de valores e das aspirações da administração; 4. Determinar o que a organização deveria fazer em termos de suas obrigações para com seus contribuintes e segmentos da sociedade.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Será que os recursos financeiros destinados a manutenção das atividades do Sesc Pernambuco estão sendo aplicados conforme planejamento estratégico anual?

1.2. JUSTIFICATIVA

O Sesc foi criado com a finalidade de planejar e executar, direta ou indiretamente, medidas que contribuam para o bem-estar social e a melhoria do padrão de vida dos comerciários e suas famílias e, bem assim, para o aperfeiçoamento cívico da coletividade. (BRASIL, 1946).¹

A clientela preferencial do Sesc é formada pelos trabalhadores que possuem vínculo formal com empresas do setor do comércio de bens, serviços e turismo, e seus familiares. E, segundo as Normas Gerais para Credenciamento e Acesso ao Sesc (NGCAS), estes trabalhadores devem estar exercendo atividades em empresas ou entidades enquadradas nos planos da Confederação Nacional do Comércio (CNC) ou vinculadas à Confederação Nacional dos Trabalhadores no Comércio (CNTC) e/ou que sejam contribuintes do Sesc (ex-IAPC). (SESC, 2021).

Esta categoria de trabalhadores é, popularmente, conhecida como comerciário, mas nos documentos oficiais do Sesc são designadas como trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo. Estes trabalhadores e seus dependentes são os beneficiários do Sesc.

Para usufruir dos serviços do Sesc com desconto, os beneficiários precisam apresentar a Credencial Sesc válida, mais conhecida como Carteira do Sesc. Para obter essa carteira, o trabalhador deve ter um vínculo formal celetista com uma empresa do comércio de bens, serviços ou turismo. Esse vínculo é o que garante o benefício de associação ao Sesc. O processo de cadastro no Sesc pode ser feito de quatro maneiras. A primeira é por meio dos setores de Recursos Humanos ou Departamento Pessoal das empresas, que podem cadastrar seus funcionários diretamente com o Sesc no momento da admissão, como um benefício adicional. A segunda forma é o trabalhador comparecer presencialmente e de forma espontânea à Central de Relacionamento com Clientes mais próxima a sua residência e/ou trabalho, apresentando todos os documentos exigidos para seu próprio cadastro e

1. Decreto-lei nº. 9.853/46, cria o Serviço Social do Comércio (Sesc).

para a inclusão de seus dependentes. A terceira opção envolve visitas agendadas do Sesc às empresas, onde um representante do Sesc coleta os documentos dos colaboradores e seus dependentes. Por fim, o cadastro também pode ser realizado de forma totalmente digital, através do Portal de Credenciamento no site oficial do Sesc, tanto para o titular quanto para seus dependentes.

O número de Matrículas de comerciários ativos é um dos principais indicadores de desempenho do Sesc, através deste dado se dimensiona o quanto o Sesc atendeu a sua clientela preferencial. A credencial tem validade de 2 anos em todas as unidades Sesc espalhadas pelo Brasil, o trabalhador aposentado de empresas do comércio de bens, serviços e turismo pode fazer, o trabalhador licenciado, os estagiários, os aprendizes e o trabalhador desempregado também poderão fazer até 02 anos contados a partir de sua data de demissão e os dependentes do trabalhador do comércio falecido também poderá fazer desde que apresente os documentos exigidos. Esses beneficiários têm direito a descontos de 50% (cinquenta por cento) em todos os serviços oferecidos pelo Sesc em todo território nacional. Em algumas situações, inclusive, há a gratuidade total dos serviços, através do Programa de Comprometimento e Gratuidade (PCG)². As programações das atividades são divulgadas pelos sites, redes sociais e mídias locais dos Departamentos Regionais do Sesc.

O Sesc atende também diversos outros perfis de públicos com taxas variadas nos preços de seus serviços, estes perfis são considerados: Público em Geral e suas subcategorias de Conveniados e Empresários Associados. (NGCAS,2021)

2.O Programa de Comprometimento e Gratuidade (PCG) oferece acesso gratuito em ações educativas do Sesc para pessoas com renda mais baixa. O PCG oferece ações nas diversas nas áreas do Sesc: Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência. Ele surgiu em 2009 após um acordo com o governo federal, que prevê a destinação de pelo menos 33,33% da receita compulsória líquida do Sesc ao PCG, sendo no mínimo 16,67% desta receita à Gratuidade PCG. Foi criado para ampliar ainda mais o acesso do público aos serviços do Sesc. Fonte: Portal da Transparência.

No Relatório Anual do Sesc Brasil em 2023, o total de trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo que estavam com a credencial Sesc na validade foram de 3.700.203 (três milhões, setecentos mil e duzentos e três) pessoas, já em Pernambuco este número foi de 119.602 (cento e dezenove mil e seiscentos e dois) pessoas. Deste total de credenciados 75,2% são titulares e dependentes de trabalhadores do comércio, enquanto o restante corresponde ao público em geral. O relatório mostra ainda que mais de 60% desses clientes possuem renda inferior a três salários-mínimos, 70% são mulheres, 78% têm o ensino médio completo e 79% estão na faixa etária de 18 a 45 anos. Esses dados podem ser visualizados na Tabela 1 – Credenciamentos do Sesc 2023.

Tabela 1 - Credenciados do Sesc (2023)

Indicador	Brasil	Pernambuco
Total de Credenciados	3.700.203	119.602
Titulares e Dependentes (%)	-	75,2% (89.941)
Público Geral (%)	-	24,8% (29.661)
Comerciário renda até 3 s.m (%)	-	> 60% (71.761)
Mulheres (%)	-	70% (83.721)
Comerciário ensino médio	-	78% (93.290)
Faixa etária entre 18 e 45 anos	-	79% (94.486)

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Relatório Geral do Sesc 2023

Já no Relatório Anual do ano de 2022, o total de credenciamentos foi de 3.581.452 (três milhões, quinhentos e oitenta e um mil e quatrocentos e cinquenta e dois) sendo que destes 138.062 (cento e trinta e oito mil e sessenta e dois) credenciais são referentes ao DR Pernambuco. Deste total de credenciados, 61,2% são titulares e o restante, dependentes. O relatório revela ainda que mais de 60% desses clientes possuem renda inferior a três salários-mínimos, 68% são mulheres, 72% têm o ensino médio completo e 70% estão na faixa etária de 18 a 45 anos. Esses dados estão apresentados na Tabela 2 – Credenciamentos do Sesc 2022.

Tabela 2- Credenciados do Sesc (2022)

Indicador	Brasil	Pernambuco
Total de Credenciados	3.581.452	138.062
Titulares e Dependentes (%)	-	61,2% (84.494)
Público Geral (%)	-	38,8% (53.568)
Comerciário renda até 3 s.m (%)	-	> 60% (82.837)
Mulheres (%)	-	68% (93.882)
Comerciário ensino médio	-	72% (99.405)
Faixa etária entre 18 e 45 anos	-	70% (96.643)

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Relatório Geral do Sesc 2022

Segundo o Referencial Programático do Sesc são desenvolvidos 5 (cinco) Programas de atuação direta com à clientela: Assistência, Cultura, Educação, Lazer e Saúde. Cada um destes programas possui determinada Atividade vinculada que tem planejamento estratégico e controle orçamentário, segundo sua natureza, objetivos e clientela específica. Todos os programas seguem a Resolução Sesc Nº. 1303/2015 a qual direciona como deverá ser distribuído, de que forma os atendimentos e como são especificados para cada atividade, uniformizando nacionalmente a atuação do Sesc, conforme orientação abaixo:

Programa Assistência: Ação Comunitária, Assistência Especializada e Trabalho com Grupos; Programa Cultura: Apresentações Artísticas, Bibliotecas, carretas BiblioSesc e TeatroSesc e Desenvolvimento Artístico e Cultural; Programa Educação: Educação Infantil, Educação Fundamental, Educação Complementar, Creche e Cursos de Valorização Social; Programa Lazer: Desenvolvimento Físico-esportivo, Recreação e Turismo; Programa Saúde: Assistência Odontológica, Mesa Brasil, Educação em Saúde, Lanches, Refeições e carretas da OdontoSesc.

O Sesc, devido à sua vasta e diversificada atuação em todo o país, gera um volume significativo de atendimentos. No entanto, ao longo de sua história, tem enfrentado constantes ataques de políticos e governos, motivados por interesses específicos e filosofias políticas diversas. A iniciativa privada, influenciada pelo cenário político, por vezes ignora ou, em outras, enaltece o impacto desses atendimentos na clientela prioritária. A sociedade civil, por sua vez, é frequentemente bombardeada por opiniões a favor e contra, muitas vezes sem base em dados reais. Esse cenário cria um cabo de guerra de forças antagônicas em torno do Sistema S. As principais indagações que surgem são: O que é o Sistema S? Quais ações do Sesc realmente promovem o bem-estar? Onde os recursos estão sendo investidos? Qual o volume de recursos financeiros destinados ao Sesc? E por que existe o imposto para o Sistema S?

Assim, a importância do estudo proposto sobre a aplicação dos recursos financeiros do Sesc para entendermos melhor como funciona o Sistema S e suas contribuições para a sociedade.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Verificar se os recursos financeiros anuais para o período de 2022 a 2023, destinados à manutenção das atividades do Sesc Pernambuco foram aplicados conforme o planejamento estratégico anual.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Analisar a aplicação da arrecadação financeira do Sesc Pernambuco, no período de 2022 a 2023;
- b) Identificar o planejamento de aplicação dos recursos financeiros do Sesc Pernambuco por seus programas e elementos de despesas, no período de 2022 a 2023;
- c) Conferir o planejado com a real aplicação dos recursos financeiros do Sesc Pernambuco, no período de 2022 a 2023;

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Programas Sociais

Os programas sociais são instrumentos fundamentais para a promoção da cidadania, a redução das desigualdades sociais e a garantia de direitos básicos à população. São ações planejadas e executadas por órgãos públicos ou entidades privadas sem fins lucrativos, com o objetivo de atender necessidades sociais específicas, promovendo a inclusão e o desenvolvimento humano (FALEIROS, 2004).

Figura 1 – Produção de lixo no Brasil



Fonte: internet produzido pelo Promaflex

Para Draibe (2001), os programas sociais são mecanismos de operacionalização das políticas sociais e têm papel estratégico na consolidação do Estado de Bem-Estar Social. Eles possibilitam respostas às demandas emergenciais da população e atuam também como meios de transformação das estruturas socioeconômicas excluidentes.

Figura 2 – Vulnerabilidade Social



Fonte: Internet produzido pelo Poder 360

De acordo com Iamamoto (2008), os programas sociais materializam-se em ações que visam garantir o acesso a bens e serviços essenciais, tais como saúde, educação, cultura, moradia, segurança alimentar, lazer e assistência social. Sua implementação deve estar orientada por princípios de equidade, universalidade e participação cidadã.

A atuação das organizações da sociedade civil, como o Serviço Social do Comércio (Sesc), é um exemplo de como entidades não governamentais contribuem efetivamente para a ampliação do alcance das políticas sociais. Essas instituições

desempenham um papel complementar ao do Estado, operando com flexibilidade e capacidade de adaptação às realidades locais, conforme aponta Sposati (2007).

No contexto brasileiro, a Constituição Federal de 1988 consolidou os direitos sociais como cláusula pétreia do Estado Democrático de Direito, estabelecendo que a assistência social deve ser prestada a quem dela necessitar, independentemente de contribuição à seguridade social (BRASIL, 1988). Essa diretriz embasa legalmente a existência e a continuidade dos programas sociais enquanto política pública.

Além disso, conforme destaca Boschetti (2006), a avaliação constante dos resultados e impactos dos programas sociais é fundamental para garantir sua eficácia, eficiência e relevância. O planejamento, a gestão participativa e o controle social são elementos indispensáveis para o sucesso das ações empreendidas nesse campo.

Dessa forma, os programas sociais não apenas atendem necessidades imediatas das populações em situação de vulnerabilidade, mas também funcionam como instrumentos de construção de cidadania, desenvolvimento sustentável e fortalecimento das relações sociais, contribuindo para uma sociedade mais justa, democrática e solidária.

2.2. Programas Sociais do Governo

Os programas sociais do governo brasileiro são iniciativas criadas para garantir direitos, combater a pobreza, reduzir desigualdades e promover o bem-estar da população, principalmente das pessoas em situação de vulnerabilidade. São eles: 1 - Bolsa Família, que é uma transferência de renda para famílias em situação de pobreza ou extrema pobreza; 2 – Benefício de Prestação Continuada (BPC), objetiva garantir um salário mínimo mensal para idosos a partir dos 65 anos e pessoas com deficiência de baixa renda; 3 – Programa Minha Casa, Minha Vida tem como foco facilitar o acesso à moradia para famílias de baixa renda; 4 – Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) oferece alimentação saudável e adequada aos alunos da rede pública; 5 – Auxílio Gás (Vale Gás), o foco é subsidiar a compra de botijão de gás de 13 kg para famílias de baixa renda; 6 – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) tem por objetivo expandir o acesso à educação profissional e tecnológica; 7 – Programa Criança Feliz objetiva promover o desenvolvimento infantil integral; 8 – Carteira do Idoso foco em garantir gratuidade ou desconto em transportes interestaduais para idosos com renda de até 2 salários

mínimos; 9 – Brasil Soridente objetiva oferecer atendimento odontológico gratuito no SUS; 10 - Programa Cisternas tem por foco garantir o acesso à água para consumo e produção agrícola em áreas de seca, principalmente no semiárido nordestino; - 11. Programa Nacional de Reforma Agrária (PNRA) objetiva promover a redistribuição de terras, a inclusão produtiva e a cidadania no campo.

Figura 3 – Programas Sociais no Brasil



Fonte: internet produzido pelo IEF

2.3. O Sistema S

O chamado Sistema S é um conjunto de entidades paraestatais, criadas com o objetivo de oferecer educação profissional, assistência social, promoção da saúde, cultura, lazer e desenvolvimento socioeconômico aos trabalhadores do setor produtivo brasileiro. É formado por instituições como o Serviço Social do Comércio (Sesc), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), Serviço Social da Indústria (Sesi), Serviço Social do Transporte (Sest), Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (Senat), Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar), Serviço Nacional de Aprendizagem do

Cooperativismo (Sescoop) e Serviço Brasileiro de Apoio as Pequenas e Médias Empresas (Sebrae).

Figura 4 – Composição das Entidades do Sistema S



Fonte: internet produzido por Adriano Bazzo

As primeiras instituições do Sistema S foram criadas na década de 1940, em meio a um processo de industrialização e modernização das relações de trabalho no Brasil. Seu surgimento está diretamente relacionado à necessidade de qualificação da força de trabalho e de ações sociais voltadas à melhoria das condições de vida dos trabalhadores. O Senai, por exemplo, foi fundado em 1942; o Sesi, em 1946; o Sesc e o Senac, em 1946, todos por meio de decretos-leis federais.

Segundo Silva e Andrade (2012), o Sistema S consolidou-se como um importante braço auxiliar do Estado na execução de políticas públicas, atuando de forma complementar à ação estatal, especialmente nas áreas de formação profissional, inclusão social e promoção da cidadania.

Embora sejam entidades de natureza privada, as instituições do Sistema S são mantidas por contribuições compulsórias arrecadadas junto às empresas dos respectivos setores econômicos, conforme previsto na Constituição Federal de 1988, no artigo 149. Tais contribuições são destinadas à formação de um fundo que financia as atividades voltadas para os trabalhadores do comércio, da indústria, dos transportes, da agricultura, entre outros.

O Serviço Social do Comércio (Sesc), por exemplo, tem como missão promover o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, bem como de suas famílias. Suas ações abrangem áreas como educação, saúde, cultura, esporte, lazer, assistência e desenvolvimento social. Já o Senac atua fortemente na formação profissional, oferecendo cursos de capacitação, qualificação, técnicos e de nível superior, alinhados às demandas do mercado de trabalho (MARTINS; CAMPOS, 2020).

De acordo com Costa (2018), o Sistema S exerce uma função estratégica no desenvolvimento regional e na inclusão produtiva, especialmente em regiões historicamente menos favorecidas. Suas estruturas descentralizadas permitem atender comunidades em diferentes contextos, respeitando as especificidades locais.

Portanto, o Sistema S representa um modelo bem-sucedido de parceria entre o setor privado e o interesse público, sendo referência na promoção de políticas de educação, assistência e desenvolvimento social no Brasil. Seu legado vai além da formação profissional, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa, participativa e integrada.

2.4 Arrecadação do Sesc

O quadro histórico na época de criação do Sesc foi reflexo do extenso, descentralizado e profundo impacto que a II Guerra Mundial infligiu sobre a vida política, econômica e social do Brasil. Neste período, internamente existia intenso êxodo da população rural para os centros urbanos, estimulados pelo desenvolvimento, expansão da indústria e do comércio no Sudeste. A falta de estrutura básica e os baixos salários nas cidades para absorver o crescente contingente de migrantes, ocasionavam problemas, inclusive de sobrevivência do trabalhador, dependente de uma previdência social pública incapaz de dar conta de sua função social. (Sesc, 1983).

Por causa disso, o clima de revolta e insatisfação entre os trabalhadores eram constantes. Essa situação levou os representantes das classes produtoras a reconhecerem, em 1945, por ocasião da Conferência Econômica de Teresópolis, a necessidade de promover uma assistência social mais efetiva ao trabalhador, como forma de enfrentar a crise crescente e preservação do sistema, que então se via

ameaçado por uma série de problemas político-sociais, nos quais as entidades sindicais ganhavam força de combate.

A partir desse contexto, percebe-se que a criação do Sesc foi a fórmula encontrada pelo governo para combater a agitação e a revolta da época, funcionando como uma forma de controle e neutralização das críticas. Além disso, buscava-se conter as influências político-filosóficas que permeavam a Europa e já alcançavam a América Latina e o Brasil. Simultaneamente, o Sesc atendia aos anseios dos empresários, delimitando papéis dentro dessa nova estrutura, na qual eles seriam os protagonistas.

Dessa forma, em 1946, a partir da Carta da Paz Social, o Governo Federal, por meio do Decreto-Lei nº. 9.853 de 13 de setembro de 1946, no art.1º autoriza à Confederação Nacional do Comércio a criar e administrar, o Serviço Social do Comércio – Sesc, que será mantido por uma arrecadação compulsória, proveniente dos recursos dos empregadores.

E em 1967, com o Decreto nº. 61.836 regulamenta o Serviço Social do Comércio e em 1968 a Resolução CNC nº. 24/68 aprova a Resolução Sesc nº 82/68 do Regimento do Sesc.³

Essa entidade é comprometida com a promoção da justiça social, que inicialmente oferecia gratuitamente os serviços prestados, de acordo com os seguintes princípios (Sesc, 1983):

- a) Dar de graça o que for necessário para o bem-estar mínimo e digno do comerciário e que não possa ser adquirido de sua própria bolsa por perda total ou parcial da capacidade aquisitiva;
- b) Dar de graça aquilo que dependa de iniciativa da sociedade e não do indivíduo – medidas educativas essenciais e preventivas em geral; preservação e fomento de instituições, base da organização social e etc.;
- c) Proporcionar serviços racionalmente organizados, financiados pelo custo para os ativos e seus dados gratuitamente aos comerciários de poder aquisitivo reduzido.

3.Em 30 de novembro de 1945 foi criada a Confederação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC)

Contudo, já na I Convenção Nacional de Técnicos do Sesc, realizada no ano de 1951, na cidade de Bertioga-SP, foram discutidas as questões relacionadas à gratuidade e indenização total ou parcial dos serviços prestados pelo Sesc à sua clientela, resultando nas seguintes recomendações (Sesc, 1983):

- 1) Que se adote critérios sistemáticos de remuneração para os serviços prestados, de forma a evitar a gratuidade absoluta;
- 2) Que o limite de despesas do assalariado com serviços sociais seja calculado, tendo em vista seu salário familiar;
- 3) Que só excepcionalmente se admitam serviços gratuitos, levando-se em conta o padrão de vida local, o tipo de serviço e a oportunidade da aplicação desses critérios.

Através dessas orientações, o Sesc elaborou o manual com Critérios para Indenizações dos Serviços Sociais, em 1954, que teve como base o documento *Revised Rate Schedule do Departamento of Hospitals*, do município de Nova York/USA. Neste documento foram lançadas as instruções fundamentais sobre o direito de todo comerciário aos serviços do Sesc, pagando pelos mesmos de acordo com a renda familiar e o número de dependentes. (Sesc, 1983).

Apesar de ser referida neste documento, a receita de serviços, também chamada de arrecadação operacional, não se origina de uma necessidade financeira do Sesc, tampouco de um planejamento financeiro. Na verdade, ela surge como consequência da mudança de papel social da instituição, representando uma forma de reafirmação de seus objetivos enquanto organização de serviço social, que, à época, encontrava-se em franca expansão.

O documento “Critérios para Indenizações dos Serviços Sociais” tornou-se o principal guia para todos os Regionais do Sesc, definindo uma política nacional de preços. No entanto, ao longo dos anos, essa política passou por ajustes e modificações nas taxas de retribuição pagas pela clientela pelos serviços. Como resultado, atualmente observa-se uma acentuada diversidade na forma de calcular essas taxas, que em alguns casos se mostram bastante diferentes do documento inspirador original de 1954. (Sesc, 1983).

Com a implantação do Plano Real em 1997 e a consequente estabilidade da economia brasileira, o Departamento Nacional do Sesc (DN) elaborou o documento “Ação Finalística do Sesc”, que se destaca por três pontos principais. O primeiro ponto

ressalta que o crescimento econômico do país, impulsionado pelo Plano Real permitiu que as necessidades básicas do trabalhador fossem atendidas com seus próprios recursos. Isso fez surgir novas expectativas e demandas, direcionando a entidade para investimentos de capital em sua própria estrutura. (Sesc,1997)

O segundo ponto estabelece que as taxas de indenizações cobradas da clientela devem ser compatíveis com o poder aquisitivo da clientela, especialmente para aqueles com menor renda. Por fim, o terceiro ponto leva em consideração a economia informal. (Sesc, 1997)

A economia informal tem crescido significativamente em todo o país, segundo Santos (1997). Essa expansão preocupa as autoridades devido às possíveis consequências sobre a política econômica com reflexo direto sobre o comércio. A informalidade do setor impede o acesso a muitos dados essenciais, sobre os quais as autoridades baseiam seu planejamento financeiro. Isso dificulta a formulação de políticas eficazes e o monitoramento da economia.

Assim, a arrecadação do Sesc se dá de duas formas: Compulsória e Operacional. A compulsória é via INSS, através da Guia da Previdência Social – GPS, conforme a Resolução do INSS nº. 657/98 (Brasil, 1998). A Arrecadação é efetuada no segundo dia útil do mês subsequente ao da competência, sendo as empresas comerciais, obrigadas legalmente a esse recolhimento, segundo a Lei nº. 9.853, de 13 de setembro de 1946, na qual estabelece em seu artigo 3º.

Os estabelecimentos comerciais enquadrados nas entidades sindicais subordinadas à Confederação Nacional do Comércio (artigo 577 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovado pelo Decreto n. 5.452, de 27 de maio de 1943) e os demais empregados que possuam segurados no Instituto de Aposentadoria e Pensão dos Comerciários, serão obrigados ao pagamento de uma contribuição mensal ao Serviço Social do Comércio, para custeio de seus encargos

Já a arrecadação operacional é uma indenização paga ao Sesc, diretamente no ato de prestação do serviço oferecido nas suas Unidades Executivas. É importante destacar que esta arrecadação é composta por preços variados, de acordo com o tipo de serviços, renda e categoria da clientela: Comerciário e Público em Geral (Sesc,1983).

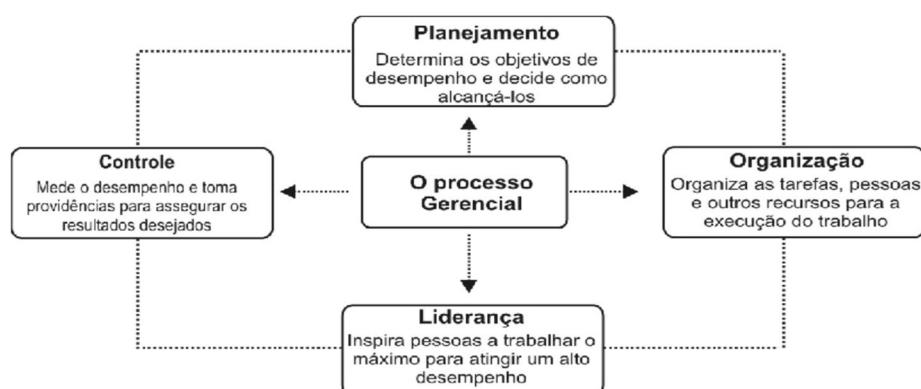
Pelo cenário exposto, onde se observa o relato histórico das arrecadações, existe uma preocupação constante dos dirigentes do Sesc Pernambuco, no tocante ao planejamento e aplicação dos recursos financeiros.

2.5 Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro estuda a arrecadação e a distribuição de bens materiais dentro de uma organização, com o objetivo de realizar os fins previstos em seu planejamento geral. Ele abrange as receitas, as despesas, orçamentos, dívidas e investimentos.

Vislumbrando a história, as primeiras manifestações de estudos e de aparecimento do planejamento financeiro, surgiram na Idade Média, quando as instituições feudais fracionaram o poder dos monarcas, assim, passou-se a elaborar algo que controlasse despesas e receitas e que também servisse de instrumento para equilibrar as forças antagônicas. Ao longo do tempo, o planejamento tornou-se um documento muito mais complexo, carregado de significados políticos, econômicos e sociais que o tornam, fonte constante de discussões, divergências e dos mais variados interesses. Neste documento fica explícita a política de uma organização e suas prioridades.

Figura 5 – Funções Gerenciais



Fonte: Internet – Researchgate Adaptado de Schermerhorn JR, 2007

Para Ross, Westerfierd e Jafle (1995, p.525) o planejamento financeiro estabelece as diretrizes essenciais para o processo de mudança de uma organização. Ele incorpora as decisões necessárias para definir as metas da organização, motivando a gestão a criar marcos de referência para a avaliação de desempenho e a identificar sua interação no mercado. Esse tipo de planejamento obriga as organizações a refletirem sobre suas metas e formaliza o método pelo qual essas devem ser alcançadas.

As organizações decidem o que devem fazer dentro de certo ambiente. No entanto, o que as distingue é o fato de que parte delas o faz antecipadamente, ou seja, antes do fato requerer a decisão. Considerando este fato, Welsh (1999, p.19) destaca sete vantagens de decidir antecipadamente, conforme segue:

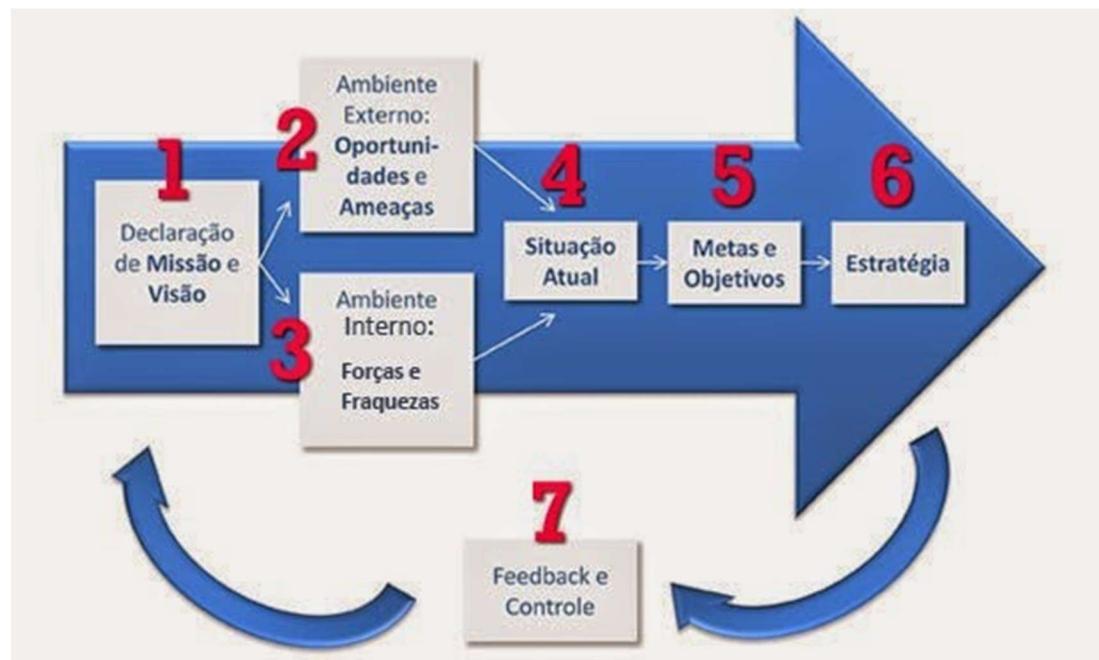
- 1) Coordenação de atividades;
- 2) Tomar decisões antecipadas;
- 3) Comprometimento;
- 4) Transparência;
- 5) Definição de responsabilidade;
- 6) Destaque para eficiência;
- 7) Entendimento mútuo de áreas diferentes

Ao planejar, a organização procura formular de forma clara e explícita as atividades a serem cumpridas e prever a obtenção dos recursos necessários para isso, dentro de uma limitação específica de prazos. (Sanvicente, 1987, p.208).

Na perspectiva do relacionamento entre os elementos no planejamento, Frezatti (1999, p.23) aponta a existência de diversos momentos e instrumentos. Inicialmente, é crucial analisar a missão da organização, seus objetivos, os ambientes interno e externo, as estratégias gerais e específicas, assim como o orçamento e o controle financeiro. No entanto, utilizar esses instrumentos sem um aparato técnico que permita monitorar os resultados pode gerar problemas significativos para a organização.

Para Certo e Peter (1993, p.13) o planejamento é um processo ou uma série de etapas envolvidas na administração estratégica, inclusive o plano financeiro, que visa proteger investidores, empregados e credores através da prática da governança corporativa equilibrada com atividades voltadas principalmente para a responsabilidade social

Figura 6 – Principais etapas do processo de planejamento



Fonte: internet elaborado pela Infinity Soluções Educacionais

O estudo de caso proposto se concentrará em três etapas do modelo estratégico da Figura 6. Fase 1 – Missão da Empresa; Fase 2 – Controle; Fase 3 – Estratégias

A primeira fase abordada no planejamento é a missão da empresa, que, neste caso, é a Responsabilidade Social da organização, conforme definido por Certo e Peter (1993, p. 277), os gestores de entidades não governamentais possuem obrigações para com diversos públicos de interesse:

Os acionistas ou proprietários, para aumentar o valor da empresa; os investidores de capital, para reembolsa-los do capital investido; os fornecedores de materiais e revendedores de produtos, para lidar regularmente com eles; as agências do governo e a sociedade, no cumprimento das leis e regulações; os grupos políticos para considerar seus argumentos; os empregados e sindicatos, para garantir ambientes seguros de trabalho e reconhecer seus direitos; os consumidores para fornecer e comercializar eficientemente produtos seguros; os concorrentes para evitar práticas que desvirtuem o comércio e/ou serviço; a comunidade local e a sociedade como um todo para evitar práticas que prejudiquem o ambiente.

A segunda fase pondera sobre o Controle que consiste em fazer com que certas estratégias se desenvolvam de forma planejada. Esta etapa poderá interferir, alterar e/ou modificar o planejamento no momento de sua retroalimentação. É fundamental, portanto, um estudo aprofundado dos fundamentos financeiros para o planejamento estratégico e para o processo de controle. Isso garante que, no momento da retroalimentação eles sejam eficazes.

Assim, é através do controle que se pode analisar se as ações planejadas estão sendo executadas a contento, ou seja, conforme o planejamento.

A terceira fase, refere-se as estratégias na área de Finanças que para Certo e Peter (1993) são três ferramentas: 1. Indicadores financeiros (indicadores de liquidez, de atividades e de lucratividades) estes tipos de indicadores devem ser aplicados rotineiramente em caso da administração estratégica que incluem informações de balanço, demonstrativos orçamentários e relatórios de resultados. 2. Análises de equilíbrio, método para investigar o valor potencial de um investimento para a organização. Ela permite à organização determinar em que nível de serviço e/ou produto social a renda total gerada pelo projeto se iguala exatamente aos custos agregados para se atingir aquela prestação de serviços. 3. A análise do Valor Presente Líquido (VPL) é um método para avaliar alternativas de investimentos. Ela permite à organização determinar o valor monetário atual do fluxo de caixa que ocorrerá no futuro,

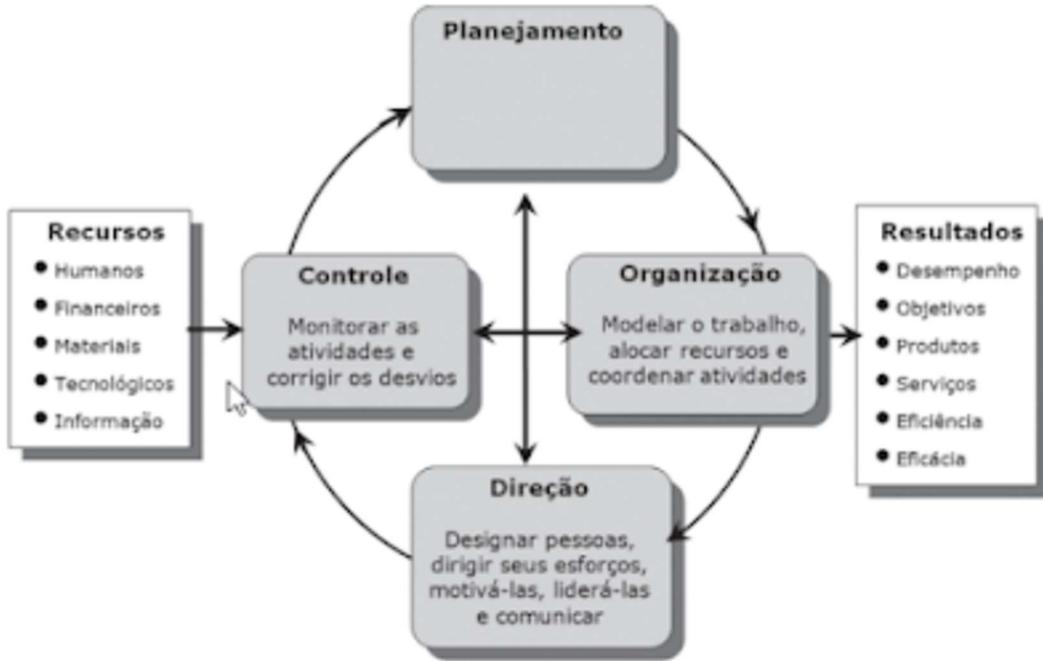
Segundo Certo e Peter (1993, p. 364) a análise do valor presente líquido é um método muito útil para se estudar alternativas de investimentos. O emprego desta análise exige alguns conhecimentos de administração financeira, mas a análise do valor presente deve ser aplicada em casos de administração estratégica.

Para Maximiano (1995, p. 242) o fluxo de caixa tem como variável principal a utilização de dinheiro. Ele registra as entradas e saídas de dinheiro em datas específicas ou ao longo de um determinado período.

2.6 Controle

Após a conclusão do planejamento, a empresa deverá implantar de forma eficaz a ação de controle, para que de forma eficiente assegure o uso dos recursos. Com isso será verificado se os atos realizados estão de acordo com os planejados, em direção aos objetivos pretendidos pela organização.

Figura 7 – Funções da Administração



Fonte: Internet – Portal Administradores

Para Robbins e Coulter (1998, p. 414), o controle é o processo de monitorar as atividades de forma a assegurar que elas estejam sendo realizadas conforme o planejamento.

Já Schermerhorn Jr. (1999) afirma que o controle desempenha um papel positivo e necessário no processo gerencial. Ele destaca a responsabilidade dos gestores, inclusive social, é um instrumento relevante para a produtividade organizacional. Além disso, o controle é uma das funções gerenciais que viabiliza o desempenho da organização.

Segundo Batemam (1998), o controle nas organizações deve reforçar aspectos positivos, não dando relevância a erros e falhas. E enfatiza que um modo de se atingir a aceitação por parte dos funcionários com mais tranquilidade é objetivar, traçar os indicadores de controle de maneira participativa, pois em geral, os indivíduos se comprometem com aquilo de que participam.

No caso em estudo Sesc PE, o controle é entendido como um mecanismo para acompanhar e regular processos e atividades para se obter previsibilidade de ações em nível de operacionalidade esperados.

Para Schermerhorn Jr. (1999, p. 327) existe quatro passos no processo de controle. O primeiro começa com o estabelecimento de objetivos e padrões. Neste

momento é quando são estabelecidos os objetivos e padrões de desempenho. O segundo passo mede o desempenho real, os desempenhos aplicados nos programas e atividades. O terceiro passo compara o desempenho real com os objetivos e padrões. E no quarto passo é tomada de providências.

Com as mudanças cada vez mais profundas no mundo e na sociedade, o processo de controle sempre está em constante transformação, fazendo com as empresas, as organizações e o governo fiquem atentos estudando os cenários e suas alterações para fazer a retroalimentação das etapas do que foi planejado. Um exemplo desta mudança impactante foi a Pandemia do Covid-19.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os resultados desejados neste estudo, este capítulo detalha os procedimentos metodológicos utilizados para identificar como os recursos financeiros foram aplicados por uma entidade não governamental, o Sesc Pernambuco, no período de 2022 e 2023.

Os tópicos abordados neste capítulo incluem: perguntas da pesquisa, definição e operacionalização das variáveis, delineamento da pesquisa, natureza do estudo, instrumento de pesquisa, estratégia de coleta, análise dos dados coletados e compilamento das informações.

3.1 Perguntas de Pesquisa

Visando alcançar os objetivos deste estudo é indispensável evidenciar respostas às seguintes perguntas de pesquisa:

- 1) Qual foi a arrecadação do Sesc em Pernambuco nos anos de 2022 e 2023?
- 2) Como foi planejado e aplicado os recursos do Sesc em Pernambuco em cada ano do período pesquisado?
- 3) Qual a real alocação dos recursos frente as despesas do Sesc em Pernambuco em cada ano pesquisado?

3.2 Definição das categorias analíticas

A conceituação das variáveis às quais procuramos respostas para as perguntas desta pesquisa, ocorreu através da classificação dada pelo Código de Contabilidade e Orçamento do Sesc – Codeco, conforme abaixo. (Sesc, 2020)

- Fonte de Financiamento: Contas de receita que registram as contribuições arrecadadas;
- Arrecadação Compulsória: Receita que registra as contribuições recolhidas diretamente ao Sesc através das empresas contribuintes;
- Receita Operacional: Receita proveniente da remuneração pelos serviços prestados à clientela nas atividades;
- Elementos de Despesas: Contas contábeis classificadoras de despesas com características similares;
- Programa Administração: Conjunto de atividades e ações que visam à organização adequada e a mobilização dos recursos humanos, materiais, técnicos, financeiros e institucionais com o propósito de assegurar a eficiência do processo decisório e garantir os meios necessários ao desenvolvimento das ações da área-fim;
- Programa Cultura: Disseminar cultura e ampliar o acesso das pessoas às mais diversas manifestações artísticas e culturais, formar plateias, incentivar e valorizar artistas, preservar e difundir a memória, além de proporcionar reflexões e diálogos;
- Programa Saúde: Conjunto de atividades e ações destinadas a contribuir para a promoção, prevenção e recuperação da saúde da clientela;
- Programa Assistência: Garantir os direitos humanos mediante a mobilização e a articulação de coletivos, redes comunitárias e organizações sociais é o maior propósito da atuação do Sesc no campo da assistência;
- Programa Lazer: Proporcionar melhores condições para o aproveitamento do tempo livre da clientela, empregando recursos humanos habilitados a explorar de modo eficiente, as várias possibilidades de crescimento pessoal, potencialmente presentes nas atividades desenvolvidas;
- Programa Educação: Diretriz básica do Sesc, onde a Educação apresenta-se como o processo social por excelência para dotar os indivíduos da estrutura mental capaz de torná-los eficientes no seu autodesenvolvimento, de produzirem respostas às suas necessidades e às de seus familiares e de se tornarem cidadãos capazes de participar de forma afirmativa da vida econômica, política e sociocultural do País.

3.3 Delineamento da Pesquisa

O presente trabalho tem como objetivo verificar se os recursos financeiros anual para o período de 2022 a 2023, destinados a manutenção das atividades do Sesc Pernambuco foram aplicados, conforme planejamento estratégico anual. A metodologia utilizada foi uma pesquisa de finalidade básica, com abordagem qualitativa, quanto aos objetivos descritiva e, com relação aos procedimentos, um estudo de caso.

A pesquisa com finalidade básica é amplamente utilizada em trabalhos acadêmicos. De natureza teórica, ela exige uma revisão bibliográfica detalhada, cujas ideias são apresentadas de modo sistematizado.

Na abordagem qualitativa, “a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão.” Prodanovi (2013, p. 71).

Já a pesquisa descritiva, conforme indicado por GIL (1999) *apud* PRODANOVI; FREITAS (2013) que tem como principal objetivo “a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou ainda, o estabelecimento de relações entre as variáveis.” A mesma distingue-se pelo uso de coleta padronizada de dados, tais como: questionários, entrevistas, observação sistêmica, análise documental e revisão teórica do objeto de estudo, onde deve ser analisada e comparada as informações coletadas.

Quanto ao procedimento da pesquisa, Prodanovi (2013, p. 61), define estudo de caso como sendo um estudo sobre uma pessoa, empresa, família ou país que possua dados minuciosos a serem ou não utilizados no campo. Para Ruiz (1996), o uso do método indutivo é interessante em pesquisas qualitativas porque, a partir da observação de alguns fatos, a mente humana tende a tirar conclusões mais gerais.

E, para Gil (1996, p.58) o estudo de caso “... é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Quanto ao universo da pesquisa, esse se dá no nível organizacional e as unidades de análise foram observadas em cada elemento de execução orçamentária e estrutura programática da organização.

3.4 Instrumentos de pesquisa

Neste estudo foram realizadas pesquisas documentais em: regulamentos do Sesc, normativos, demonstrativos da execução orçamentária, relatórios de gestão anual, balanços orçamentários, balanços financeiros, notas explicativas, programas de trabalho e plano estratégico.

Além disso, foram conduzidas pesquisas bibliográficas, onde se fez o uso de materiais já elaborados: livros, artigos científicos, periódicos e revistas buscando-se adquirir as informações concernentes ao assunto estudado.

3.5 Coleta de dados

Nesta pesquisa documental, os dados foram coletados de forma primária através do site da instituição: portal da transparência.

Já a pesquisa bibliográfica foi realizada de forma secundária com consulta em: livros, artigos, revistas, periódicos e filmes que traziam a temática em estudo.

Dessa forma, combinação da análise de documentos e o acesso ao conhecimento técnico proporcionou uma abordagem abrangente e diversificada para a coleta de dados e informações. Isso contribuiu para uma visão prática sobre o funcionamento do planejamento estratégico e do controle orçamentário da instituição, que é a proposta central deste estudo.

3.6 Limitação da pesquisa

Poderá ser citada duas limitações que afetam a generalização dos resultados, as quais deverão ser consideradas na interpretação destes dados da amostra, que são: 1) a pesquisa foi conduzida em uma instituição específica, o que diminui a representatividade dos resultados. As características, localidades, especificidades e particularidades da amostra podem não ser totalmente generalizáveis para outras empresas e/ou organizações do mesmo setor e/ou contexto. 2) A escolha da instituição envolvida na pesquisa pode ter sido influenciada por diversos fatores externos, tais como: disponibilidade, conveniência e/ou acesso. Isso poderá introduzir

um viés de seleção, limitando assim, a diversidade dos pontos de vista e experiências representados na amostra.

3.7 Análise dos dados

As análises da documentação da instituição foram confrontadas com os objetivos e perguntas da pesquisa. Assim, foi possível verificar e comparar o planejamento dos recursos do Sesc Pernambuco com sua aplicação real em cada ano estudado.

Objetivando responder às perguntas da pesquisa e comparando a análise dos dados com o referencial teórico, foram confirmados resultados quantitativos, caracterizados pelos fundamentos teóricos do planejamento financeiro e controle. Assim, foram utilizadas demonstrações estatísticas por meio de tabelas e gráficos, conforme indicado na análise dos dados.

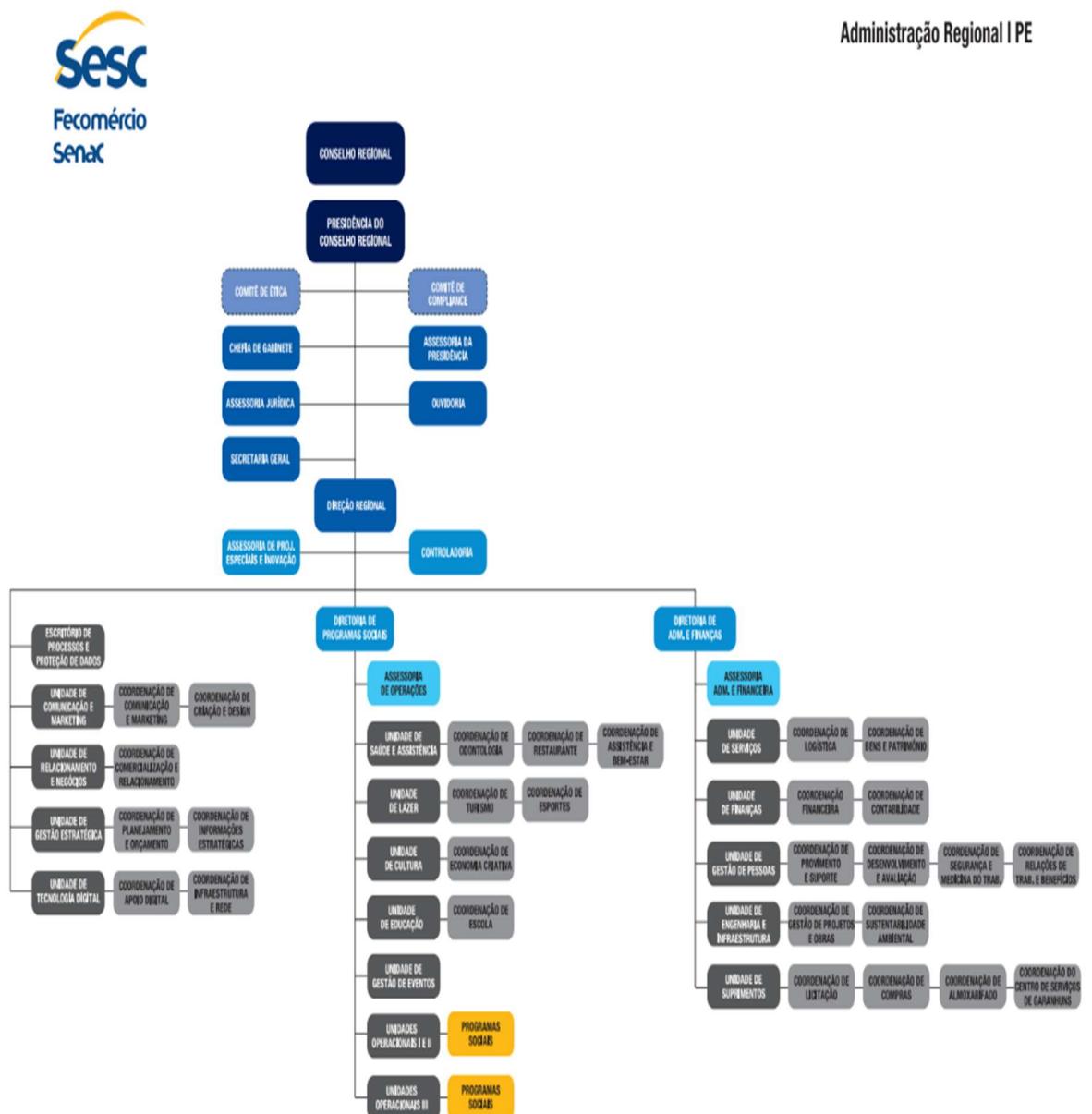
Foram realizados agrupamentos de dados por exercício/ano, Elementos de Despesas e Programas, viabilizando assim, o estudo comparativo e de comportamento histórico.

Para facilitar o entendimento do estudo comparativo foram utilizados o método das análises de proporções, taxas de crescimento e análise vertical e horizontal nos dados coletados.

3.8 Seleção do caso

O objeto desta pesquisa é o Serviço Social do Comércio (Sesc), uma instituição sem fins lucrativos presente em todos os 27 Estados da Federação. O foco da análise é a unidade de Pernambuco, cuja estrutura é composta pelo Departamento Regional, sediado em Recife, e pelas Unidades Operacionais ou também conhecidas como Unidades Executivas. Essas unidades estão localizadas nas seguintes cidades: Araripina, Arcoverde, Belo Jardim, Buíque, Bodocó, Caruaru, Floresta, Garanhuns, Goiana, Ipojuca, Jaboatão dos Guararapes, Recife, São Lourenço, Serra Talhada, Surubim e Triunfo.

Figura 8 – Organograma do Sesc PE



Fonte: Internet – Portal da Transparência Sesc PE

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, descreve-se a instituição analisada e as variáveis do estudo, estabelecendo fatores que vão demonstrar as aplicações dos recursos do Sesc em Pernambuco no período de 2022 a 2023, quanto ao planejamento financeiro e controle orçamentário.

4.1. O caso em estudo

O Serviço Social do Comércio – Sesc é uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos, mantido e administrado pelos empresários do comércio de bens, serviços e turismo com atuação nacional. Foi criado pela Confederação Nacional do Comércio (CNC) nos termos do Decreto-Lei n. 9.853 de 13 de setembro de 1946.

A instituição tem por finalidade estudar, planejar e executar medidas que contribuam para o bem-estar social e a melhoria do padrão de vida dos comerciários e suas famílias. Além disso, visa o aperfeiçoamento moral e cívico da coletividade, por meio de uma ação educativa que, partindo da realidade social do país, prepare indivíduos e grupos para uma adequada e solidária integração em uma sociedade democrática.

Criado, mantido e administrado pelos empresários do comércio, o Sesc tem como clientela preferencial os empregados do comércio de bens, serviços e turismo e seus familiares, popularmente conhecidos como Comerciários e dependentes de comerciários. Isso não impede que as demais categorias de trabalhadores e a comunidade, denominada de Público em Geral, utilize os serviços da entidade em todas as atividades, tais como: Assistência, Cultura, Educação, Lazer e Saúde, porém com preços diferenciados.

A matrícula é o registro que identifica os beneficiários do Sesc, com a finalidade de habilitá-los para usufruir dos serviços oferecidos pela instituição. Além disso, ela é um dos maiores indicadores de desempenho da entidade.

A categorização dos clientes é importante para definir os preços dos serviços ofertados de acordo com a adequação às Normas Gerais para Credenciamento e

Acesso ao Sesc (NGCAS), as Diretrizes Gerais de Ação do Sesc e as necessidades específicas de cada Departamento Regional.

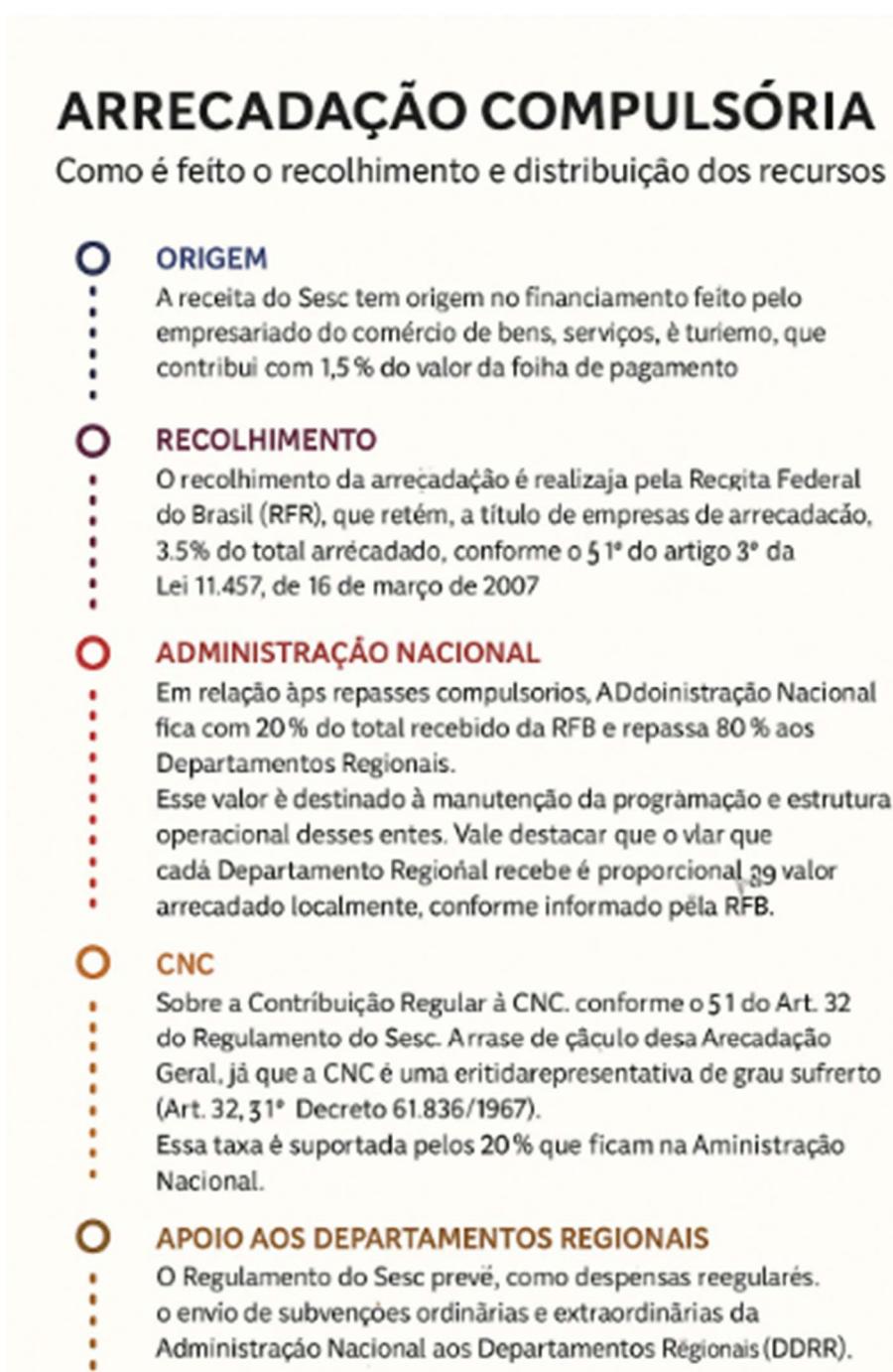
As despesas do Sesc são custeadas, principalmente, pela contribuição compulsória mensal, equivalente a 1,5% do total da folha de pagamento dos estabelecimentos comerciais, enquadrados nas entidades sindicais subordinadas à Confederação Nacional do Comércio (CNC) ou vinculadas à Confederação Nacional dos Trabalhadores no Comércio (CNTC) e dos demais empregados segurados no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), conforme estabelecido pela Constituição Federal, art. 240 de 05 de outubro de 1988. O recolhimento é feito pela Receita Federal do Brasil (RFB), que retém, a título de despesas de arrecadação 3,5% do total arrecadado, de acordo com o §1º do artigo 3º da Lei nº. 11.457 de 16 de março de 2007 concomitantemente com as contribuições para a previdência social.

Com relação aos Repasses Compulsórios, a Administração Nacional (DN) fica com 20% do valor total recebido pela Receita Federal e repassa 80% aos Departamentos Regionais (DDRR), este valor é destinado para a manutenção da programação e estrutura operacional destes entes. Destacando que o valor que cada Departamento Regional (DR) recebe é proporcional ao valor arrecadado localmente, o qual é informado pela Receita Federal (RFB). (Sesc, 2023)

Já a Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado (Fecomercio) recebe a Contribuição Regular da Federação de 3% dos valores arrecadados nacionalmente e repassado ao Regional, onde está localizada a Federação, no nosso caso, Pernambuco, conforme previsto no §1º do artigo 32 do Regulamento do Sesc.

Assim, a arrecadação recebida pela Receita Federal é submetida a um processo final de rateio, que abrange as seguintes perspectivas: 1 – Repasses Compulsórios do Sesc; 2 – Contribuição Regular à CNC/FECOMERCIO e 3 – Pagamento da taxa à Receita Federal. (Sesc, 2023)

Figura 9 – Fluxo do rateio da Arrecadação Compulsória



Fonte: Portal da Transparência Sesc PE

A característica de legalidade da contribuição compulsória traz ao Sesc uma fiscalização do Tribunal de Contas da União (TCU), com o apoio da Controladoria

Geral da União (CGU), no que se refere ao seu planejamento anual. Apesar de ser uma entidade de direito privado, a legislação vigente determina ainda que as propostas orçamentárias sejam anualmente subordinadas as avaliações ministeriais e seus orçamentos publicados no Diário Oficial da União (DOU).

A estrutura organizacional do Sesc, considerando seu regime de unidade normativa e descentralização executiva, abrange os seguintes órgãos e funções:

1) Administração Nacional com sede no Rio de Janeiro composta por:

- a) Conselho Nacional cuja função compreende: deliberar, planejar e coordenar.
 - a.1) Departamento Nacional que tem como função: execução, orientação, coordenação, controle e avaliação dos resultados da política de ação;
 - a.2) Conselho Fiscal respondendo pela fiscalização financeira de forma macronacional;
- b) Administração Regional localizadas nas Unidades Federativas do país compreende:
 - b.1) Conselho Regional respondendo pelas funções de deliberar, planejar e coordenar;
 - b.2) Departamento Regional que tem como função: executar, orientar, coordenar, controlar e avaliar os resultados dos programas de trabalho do regional,

O Sesc nacionalmente está composto com a seguinte estrutura divididos entre os seus programas, No Programa Educação são 202 Unidades Escolares com 138 Modalidade Educação Infantil, 89 Modalidade Ensino Fundamental, 12 Modalidade Ensino Médio, 94 Modalidade Educação de Jovens e Adultos e 31 Salas de Ciências; Programa Saúde com 140 Restaurantes, 277 Lanchonetes, 198 Clínicas Odontológicas Fixas, 58 Clínicas Odontológicas Móveis, 149 Consultórios Médicos, 22 Unidades Móveis do Sesc Saúde Mulher e 03 Unidades Móveis do Sesc Saúde Visão; Programa Cultura com 370 Bibliotecas e Espaços de Leituras, 37 Cinemas, 119 Teatros, 24 Centros Culturais e 48 Galerias de Arte; Programa Lazer com 117 Ginásios Esportivos, 259 Salas de Musculação, 253 Salas de Ginástica, 374 Quadras Poliesportivas e 39 Meios de Hospedagem e no Programa Assistência com 95 Unidades do Mesa Brasil Sesc. (Sesc, 2022)⁴

4. Fonte: Levantamento de Informações junto aos Departamentos Regionais do Sesc por meio da Correspondência Circular nº. 0355/2022 constantes no Relatório Geral do Sesc ano 2022.

O Departamento Regional do Sesc Pernambuco, por sua vez é composto por 23 unidades distribuídas entre a capital e o interior, sendo assim espalhadas: 01 Sede Administrativa; 09 unidades executivas: Arcoverde, Caruaru, Casa Amarela, Garanhuns, Petrolina, Piedade, Santa Rita, Santo Amaro e Serra Talhada; 08 unidades Sesc Ler: Araripina, Belo Jardim, Bodocó, Buíque, Floresta, Goiana, São Lourenço da Mata e Surubim; 03 hotéis: Garanhuns, Guadalupe e Triunfo; 05 banco alimentos: Recife, Arcoverde, Caruaru, Garanhuns e Petrolina; 01 centro de produção cultural: Garanhuns; 01 refeitório: RioMar; 01 fábrica de criação: Triunfo; 01 teatro Samuel Campelo: Jaboatão. (Sesc, 2022)⁵

Figura 10 – Unidades Sesc PE



Fonte: Internet Portal da Transparência Sesc PE

As Unidades Executivas e Sesc Ler são responsáveis pela operacionalização da programação que atua através de programas voltados para as áreas de Administração, Assistência, Cultura, Educação, Lazer e Saúde.

5. Fonte: Relatório de Gestão e Prestação de Contas do Exercício de 2022, disponível no Portal da Transparência.

4.2. ANALISANDO O PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Será analisado a atuação do planejamento financeiro do Sesc Pernambuco, no período de 2022 e 2023, seguindo os fundamentos teóricos de Welsch 1994 apud FREZATTI, 2000 que salienta alguns motivos pelos quais se torna vantajoso o processo de planejamento, são eles:

- 1) coordenação das atividades;
- 2) tomada de decisão antecipada;
- 3) compromisso;
- 4) transparência;
- 5) responsabilidade com os resultados, inclusive sociais;
- 6) destaque para eficiência;
- 7) entendimento mútuo de áreas diferentes;
- 8) autoanálise organizacional e
- 9) avaliação do processo.

Contudo, a análise dos dados será focalizada, essencialmente, nos resultados obtidos a partir dos demonstrativos de execução orçamentária e dos relatórios de gestão anual do Sesc Pernambuco, ou seja, o que foi previsto e realizado, no período pesquisado. Conforme, informações a seguir:

4.2.1 COMPOSIÇÃO DO ORÇAMENTO

Os dados para a elaboração do orçamento anual do Sesc Pernambuco parte inicialmente das transferências realizadas pelo Departamento Nacional sob a forma de Arrecadação Compulsória. Esta fonte de recursos está interligada a estimativas de recolhimento das Contribuições Sociais das empresas do Comercio ao INSS (1,5%) calculado sobre a folha de pagamento das empresas do setor, conforme estabelecido pela Constituição Federal. (SESC:1983)

A composição do orçamento também prevê Receita Operacional, onde seu planejamento leva em consideração as previsões de prestação de serviços aos comerciários, dependentes e a comunidade em geral.

O modelo de elaboração orçamentária do Sesc, que se baseia na Arrecadação Compulsória e na previsão de serviços, causa implicações. Mesmo quando o orçamento é feito considerando as reais necessidades da instituição, poderão ocorrer

restrições monetárias nas Atividades e Programas planejados e desenvolvidos. Isso acontece porque o cenário externo interfere diretamente no desempenho das empresas, impactando, consequentemente, o aumento ou a diminuição dessa arrecadação para o Sesc.

Ao final de cada ano, são utilizados instrumentos de avaliação, por meio da elaboração e consolidação do Relatório Anual de Gestão. Nele, são apresentados os resultados obtidos e sugestões para aprimoramento dos desempenhos administrativo, financeiro e operacional. Essas sugestões são colocadas em prática, servindo como ferramenta teórica e aplicável para o exercício seguinte.

O processo de composição orçamentária dá-se através de coleta de receitas e despesas previstas pelas Unidades Executivas, Direções, Coordenações, Supervisões e Gerências. Estas previsões são realizadas tendo como base as seguintes informações:

1. Cenário externo com as informações da economia e com os principais indicadores sociais do Estado de Pernambuco e dos municípios que têm Unidades Executivas do Sesc e seu entorno;
2. Perfil do Cliente Preferencial por Unidade Executiva, levando-se em consideração o município ao qual ela pertence;
3. Dados do quantitativo de serviços realizados nos últimos anos.

As informações coletadas são enviadas para consolidação dos dados e adequação ao modelo estratégico que será realizada pelo setor responsável, a Unidade de Gestão Estratégica (UGE) e posterior análise de viabilidade. Após análise, este pré-orçamento é enviado de volta aos locais de origem para que façam as alterações indicadas pela Unidade Estratégica. Ele deve então retornar à UGE para as correções solicitadas e, em seguida, ser devolvido a esta Unidade para uma nova avaliação. Somente após a análise final, o pré-orçamento é submetido à aprovação da Diretoria Regional do Sesc Pernambuco.

O orçamento torna-se um instrumento de significativa rigidez e flexibilidade limitada. Além das restrições de transferências de recursos do Departamento Nacional e das previsões de receitas operacionais por meio dos serviços ofertados, ele ainda obedece aos critérios de prioridade das gestões administrativas do Sesc Pernambuco.

Estas, por vezes, substituem prioridades anteriormente definidas na fase de consolidação dos dados e que não foram aprovadas pela Administração.

Para a análise do comportamento das despesas, observa-se que os recursos orçamentários são aplicados em diferentes fontes de atuação de acordo com o Programa de Trabalho. No ano de 2022 foram totalizadas R\$ 250.315.643,45 e já no ano de 2023 foram totalizadas R\$ 252.495.543,14 se compararmos com ano de 2022 aconteceu um aumento de 0,87% nas despesas realizadas. No Gráfico 1 – Comparativo das Despesas de 2022 e 2023, poderá ser verificado os dados comparativos.

Gráfico 1 – Comparativo das Despesas de 2022 e 2023



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Relatório de Gestão Anual do Sesc PE

O desvio existente entre o planejamento e as despesas efetivamente realizadas em 2022 foi equivalente a R\$ 55.640.445,55, ou seja, 18% e no ano de 2023 foi equivalente a R\$ 55.504.456,86, ou seja, 18% dos recursos orçamentários destinados às despesas não foram utilizadas.

Estas diferenças observadas entre o orçamento e a execução das despesas fazem parte da estratégia adotada pela gestão administrativa, através de uma política

de cortes de despesas para acumular recursos de exercícios anteriores com o objetivo de financiar despesas de capitais para a modernização do Sesc Pernambuco, no que se refere a reformas, aquisições, construções e/ou ampliações de unidades, tais como reforma do Sesc Piedade, CTL Sesc Triunfo e Sesc Santo Amaro, bem como a construção do CTL Sesc Guadalupe, Sesc Serra Talhada e Centro de Produção Cultural Garanhuns (CPC).

4.2.2 Fontes de Financiamento

Historicamente, a Receita Compulsória vem apresentando queda, tanto na previsão, de recursos quanto no repasse da arrecadação propriamente dita. A redução da Arrecadação Compulsória ao longo dos anos tem diversas causas: a implantação e adesão do Simples Nacional, permitido pela Lei n. 9.317 de 05 de dezembro de 1996, art. 3º, que estabelece um imposto simplificado e isenta da contribuição social de 1,5% ao Sesc, as empresas com faturamento anual inferior a R\$ 4.800.000,00; o aumento do número de Microempreendedores Individuais (MEIs) que também são isentos dessa contribuição; o crescimento do desemprego no setor comercial, o aumento da informalidade e do fechamento de empresas; além das reformas na legislação trabalhista e tributária todos esses fatores que impactam diretamente a arrecadação compulsória.

Contudo, esta queda de arrecadação nos anos pesquisados não foi detectada, por causa da retomada da economia, pós pandemia da Covid 19, onde as empresas começaram a fazer o movimento de retorno a situação de normalidade, contratando novamente, impulsionando o consumo e aquecendo o mercado. E como a arrecadação compulsória do Sesc está diretamente vinculada ao número de profissionais contratados com carteira profissional assinada e registrados no eSocial, dentro do modelo de trabalho celetista, ela serve como um bom termômetro da situação econômica do Brasil. Em 2023, por exemplo, houve um aumento de 4,60% na arrecadação em relação a 2022, conforme no Gráfico 2 – Arrecadação

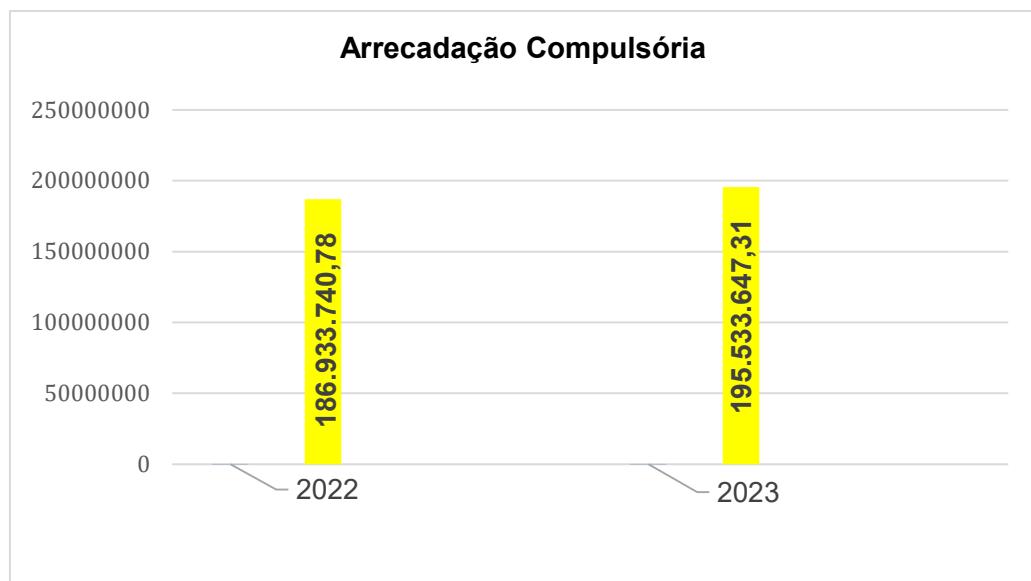
Compulsória. Esse crescimento pode ser verificado por meio da seguinte: percentual = $((\text{valor do ano 2} - \text{valor do ano 1}) / \text{valor do ano 1}) \times 100$ que ficará assim:

$$\text{percentual} = ((195.533.647,31 - 186.933.740,78) / 186.933.740,78) \times 100$$

$$\text{percentual} = (8.599.906,53 / 186.933.740,78) \times 100$$

$$\text{percentual} \approx 4,60\%$$

Gráfico 2 – Arrecadação Compulsória



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Relatório de Gestão Anual do Sesc PE

Apesar desse cenário, a instituição vem, ao longo dos anos, implementando estratégias para minimizar a tendência de queda na arrecadação, buscando reduzir os impactos na execução de suas atividades. Para isso, tem priorizado o atendimento à sua clientela preferencial com valores subsidiados, além de estabelecer preços diferenciados para os demais perfis de público atendidos. Além de elaborar e colocar em prática diretrizes para produzir indicadores de metrificação de resultados, de acordo com os objetivos estratégicos da instituição.

Os gráficos e as tabelas abaixo, apresentam as previsões dos recursos orçados e os que foram arrecadados nos anos de 2022 e 2023.

Gráfico 3 – Comparativo das Receitas de 2022 e 2023



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Relatório de Gestão Anual do Sesc PE

De acordo com os Gráficos 2 e 3 que apresentam as Fontes de Financiamento orçados e realizadas no período em estudo, observa-se uma certa estabilidade, considerando os recursos estimados para os anos de 2022 e 2023. Conforme o Relatório do Programa de Trabalho de 2023, o orçamento desse ano foi elaborado com base no planejamento de 2022, levando-se em conta o comportamento dos recursos efetivamente arrecadados no ano anterior, bem como as possíveis demandas por serviços existentes. Esse processo promoveu um controle mais eficiente, com a retroalimentação do sistema organizacional por meio de novas informações e dados.

Dessa forma, ao analisar o processo de controle com base nas informações coletadas durante a pesquisa, observa-se que os passos sugeridos por Schermerhorn (1999, p.95): estabelecimento de objetivos ou padrões; avaliação de desempenho; comparação do desempenho com os padrões e ação corretiva para corrigir desvios

ou erros são seguidos, uma vez que foram identificadas sugestões para melhorias administrativas, operacionais e financeiras. Quanto a Correção monetária das Fontes de Financiamento, esse aspecto, ficou especialmente evidente durante a pandemia do Covid 19. Além disso, o estabelecimento de objetivos no planejamento estratégico da instituição tem se mostrado um importante é um norteador para todas as ações programáticas descritas no Relatório de Gestão.

4.2.3 Analisando Isoladamente o ano de 2022

As Fontes de Financiamento das Atividades neste ano em análise foram compostas de 76% de Arrecadação Compulsória principal fonte, seguida de 18% de Receita Operacional, a segunda maior e mais importante fonte de recursos no sentido de entender quais atividades foram mais procuradas pela clientela preferencial. As outras Fontes com participações menores compõem com 6,12% Receitas financeiras e patrimoniais e 0,32% entre Receitas Correntes e de Capital, conforme poderá ser visualizada na tabela 3 Receitas previsto e realizado em 2022.

Tabela 3 – Receitas Previsto e Realizado em 2022

Rubrica de Receita	Receita Prevista	%	Receita Arrecada	%	P/R %
Contribuição	191.192.544,00	62,49019087	186.993.740,00	75,74503818	97,80388716
Receita Patrimonial	15.390.760,00	5,030381991	15.332.629,62	6,210745964	99,62230338
Receita de Serviços	49.094.420,00	16,04623074	43.745.079,11	17,71969846	89,10397375
Outras Receitas Correntes	258.534,00	0,084500361	250.943,72	0,10164908	97,06410762
Receita de Capital	784.000,00	0,256245922	550.200,00	0,222867996	70,17857143
Recursos Arrecadados de Exercícios Anteriores	49.235.822,00	16,09244717	-	-	-
Total da Receita	305.956.089,00	100	246.872.593,23	100	80,68889691

Fonte: Relatório de Gestão Anual do SESC-PE publicado em 2022.

Deste orçamento, foram efetivamente arrecadados R\$ 246.872.593,23 a arrecadação compulsória apresentou um resultado de 97,80% em relação ao que foi previsto no planejamento, o resultado do exercício teve uma performance total da receita de 80,68%. Ficando dentro da meta do Planejamento Estratégico. Conforme poderá ser visualizada no Gráfico 4.1 – Resultado do Planejamento Estratégico 2022.

Para verificar o equilíbrio econômico-financeiro da empresa e sua sustentabilidade financeira será utilizado o Índice de Comprometimento da Receita Corrente, onde se calcula o percentual das despesas correntes sobre o valor das receitas correntes, dessa forma chega-se ao grau de sustentabilidade financeira da empresa, onde se o resultado for positivo, variando entre a meta de 80% e 100% é permitindo se manter o objetivo de execução da função social junto ao seu público. Fórmula: (Despesa Correntes/ Receitas Correntes) * 100. Assim, o resultado poderá ser visualizado no Gráfico 4.2 – Resultado do Planejamento Estratégico em 2022.

Gráfico 4.1 – Resultado do PES em 2022

ítem	Objetivo Estratégico	Indicador	Polaridade	Meta 2022	Realizado
1	Assegurar o equilíbrio econômico-financeiro da Instituição	Índice de Comprometimento da Receita Corrente (ICRR)	→	Entre 80% e 100%	80,19%

Fonte: Relatório de Gestão e Prestação de Contas do Exercício de 2022.

Estes dados demonstram que a organização vem desenvolvendo uma gestão de planejamento estratégico e controle orçamentário focado no acompanhamento dos processos que foram delimitados, buscando alcançar os objetivos traçados dentro do período proposto com eficácia e eficiência, atendendo assim, os preceitos do bom planejamento.

Esses dados refletem as mudanças ocorridas no cenário econômico pós pandemia, como o aumento dos preços das atividades praticados no Sesc PE, aos ajustes nos repasses de recursos para os projetos considerados especiais e os investimentos subsidiados pelo Departamento Nacional. Destacam-se ainda, o retorno de 100% das atividades presenciais, a inauguração de novas unidades e o

alinhamento das ações às Diretrizes do Quinquênio 2022-2026, dentro do Planejamento Estratégico.

As receitas de serviços dos programas distribuíram-se da seguinte forma: Administração em 0,41%; Assistência em 0,45%; Cultura em 2,39%; Educação em 22,12%; Lazer em 40,11% e Saúde em 34,52%. O programa Lazer se destacou com as inaugurações do Centro de Turismo e Lazer Sesc Guadalupe, novo empreendimento de hotelaria do Sesc e da unidade Sesc Serra Talhada como polo de esportes e a academia do Sesc Ler Goiana. Já no programa Saúde temos o destaque da reabertura da unidade Sesc Santa Rita com o retorno do Restaurante do Comerciário e também da Clínica Odontológica.

Do ponto de vista das despesas, foram gastos 82%, conforme consta na Tabela 4 – Despesas Previsto e Realizado em 2022, dos recursos existentes no orçamento deste exercício. As principais despesas são: Pessoal e Encargos Sociais com 38,09%, Aplicações Diretas em torno de 39,19%, Despesas de capitais com reformas, ampliações e construções e compras de equipamentos entre outros com 21,08%, Transferência para a Federação do Comercio de Bens, Serviços e Turismo de Pernambuco (Fecomércio-PE) de 1,63%.

Tabela 4 – Despesas Previsto e Realizado em 2022

Rubrica de Despesa	Despesa orçada	%	Despesa Executada	%	P/R %
Pessoal e Encargos Sociais	99.880.029,00	32,64521	95.340.045,93	38,08792	95,4545
Transferência a instituições	3.997.320,00	1,306501	4.084.206,82	1,631622	102,1736
Aplicações Diretas – usos de bens e serviços	125.074.002,00	40,87972	98.104.530,56	39,19232	78,43718
Despesas de Capital	77.004.738,00	25,16855	52.786.860,14	21,08811	68,55014
Total de Despesas	305.956.089,00	100	250.315.643,45	100	81,81423

Fonte: Relatório de Gestão Anual do SESC-PE publicado em 2022.

4.2.4 Analisando Isoladamente o ano de 2023

As Fontes de Financiamento das Atividades neste ano de 2023, totalizaram R\$ 271.342.353,85 destas foram compostas de 72,06% de Arrecadação Compulsória principal fonte, o que representou o montante de R\$ 195.533.647,31 e deste valor foi destinado à Fecomercio-PE o valor de R\$ 4.615.062,89 e foi pago pelos serviços de arrecadação prestados pela RFB o valor de R\$ 3.139.498,58. As receitas de serviços a segunda maior e mais importante fonte de recursos no sentido de entender quais atividades foram mais procuradas pela clientela preferencial alcançaram aproximadamente 21,82%. As outras Fontes com participações menores compõem com 6,04% Receitas financeiras e patrimoniais e 0,08% entre Receitas Correntes e de Capital, conforme poderá ser visualizado na Tabela 5 - Receitas previsto e realizado em 2023.

Tabela 5 – Receitas previsto e realizado em 2023

Rubrica de Receita	Receita Prevista	%	Receita Arrecada	%	P/R %
Contribuição	197.177.301,00	64,01860422	195.533.647,31	72,06160102	99,16640826
Receita Patrimonial	14.682.569,00	4,767067857	16.386.971,34	6,039223463	111,6083387
Receita de Serviços	58.191.808,00	18,89344416	59.203.605,06	21,81878477	101,7387277
Outras Receitas Correntes	168.000,00	0,054545455	12.314,14	0,00453823	7,329845238
Receita de Capital	500.000,00	0,162337662	205.820,00	0,075852514	41,164
Recursos Arrecadados de Exercícios Anteriores	37.280.322,00				
Total da Receita	308.000.000,00	100	271.342.357,85	100	88,09816813

Fonte: Relatório de Gestão Anual do SESC-PE publicado em 2023

Deste orçamento, foram efetivamente arrecadados R\$ 271.342.357,85 a arrecadação compulsória apresentou um resultado de 99,16% em relação ao que foi previsto no planejamento, o resultado do exercício teve uma performance total da receita de 88,1% e um crescimento em relação ao ano de 2022 de 4,57%. Ficando dentro da meta do planejamento estratégico. Conforme poderá ser visualizado na Tabela 5 – Receitas prevista e realizada em 2023.

Para avaliar o equilíbrio econômico-financeiro e a sustentabilidade financeira da empresa, utilizaremos o Índice de Comprometimento da Receita Corrente. Este índice calcula o percentual das despesas correntes sobre o valor das receitas correntes, revelando o grau de sustentabilidade financeira. Se o resultado for positivo e varia entre a meta de 80% e 100%, a empresa consegue manter o seu objetivo de execução da função social junto ao seu público. Fórmula: (Despesa Correntes/ Receitas Correntes) * 100. Assim, o resultado poderá ser visualizado no Gráfico 4.2.- Resultado do Planejamento Estratégico em 2023.

Gráfico 4.2 – Resultado do PES em 2023

item	Objetivo Estratégico	Indicador	Polaridade	Meta 2022	Realizado
1	Assegurar o equilíbrio econômico-financeiro da Instituição	Índice de Comprometimento da Receita Corrente (ICRR)		Entre 80% e 100%	85,34%

Estes dados demonstram que a organização vem desenvolvendo uma gestão de planejamento estratégico e controle orçamentário focado no acompanhamento dos processos que foram delimitados, buscando alcançar os objetivos traçados dentro do período proposto com eficácia e eficiência, atendendo assim, os preceitos do bom planejamento.

A análise da Tabela 5 – Receitas do previsto e realizado em 2023, revela um aumento na procura pelos serviços do Sesc, evidenciado pelo crescimento de 35,34% nas receitas de serviços em relação ao ano de 2022. O relatório de gestão 2023, confirma esse fato, destacando o aumento na procura por hospedagens no CTL Guadalupe e pelas comedorias do Restaurante do CTL Garanhuns e da cafeteria do Restaurante Sesc Riomar.

As principais receitas de serviços por programas em comparação com 2022, apresentaram os seguintes crescimentos: Lazer com 46,90% em relação ao ano anterior. Recreação com 46,51% e Turismo Social com 93,75%. Saúde com 45,80%, Nutrição com 96,84%. As demais receitas não mostraram aumentos percentuais significativos de crescimento em relação ao ano anterior.

Do ponto de vista das despesas, 82% dos recursos orçamentários deste ano foram gastos, conforme a Tabela 6 – Despesas previsto e realizado em 2023. As principais despesas foram Pessoal e Encargos com 41,58% justificado pelo perfil de prestação de serviços da empresa; Aplicações diretas com 22,42%; Investimentos com 9% voltados para a ampliação, reforma e modernização; Infraestrutura, Operações e Serviços com 22,99% referentes as manutenções preventivas, intervenções corretivas e apoio. Houve variações notáveis em material de consumo, devido ao aumento de insumos utilizados na nutrição. Os serviços de Cultura por contratação de Pessoas Jurídicas para as apresentações artísticas; ampliação do benefício do Ticket Alimentação para todos os funcionários e um aumento de 27,47% na locação de mão de obra terceirizada de vigilância e limpeza em relação ao ano de 2022. No total, as despesas aumentaram 0,87% em comparação com o ano anterior.

Tabela 6 - Despesa Previsto e Realizado - 2023

Rubrica de Despesa	Despesa Orçada	Despesa Executada	% de execução
Pessoal e Encargos	107.421.902,00	104.995.270,25	97,7%
Outras despesas correntes	150.082.298,00	124.719.447,12	83,1%
Investimentos	50.495.800,00	22.780.825,77	45,1%
Inversões financeiras	-	-	-
Amortização de dívida interna	-	-	-
Total de despesas	308.000.000,00	252.495.543,14	82,0%
Superávit orçamentário	-	18.846.814,71	-

Fonte: Relatório de Gestão Anual do SESC-PE publicado em 2023.

O comportamento das despesas reflete no aumento das receitas. Por programa, os maiores impactos nas despesas foram: Lazer com 22,98%, impulsionado pelas atividades de Turismo Social e Desenvolvimento Físico-Esportivo; Saúde com 22.95% com destaque para a atividade de Nutrição e Administração com 16,01% que abrange as melhorias tecnológicas nos processos de gestão.

Percebe-se que no ano de 2023, ocorreu um equilíbrio financeiro com o total de receitas de R\$ 270.972.373,91 e total de despesas R\$ 252.495.543,14 perfazendo um indicador satisfatório de 0,93%. Conforme poderá ser observado no Gráfico 4.3 – Resultado Indicador Financeiro. Assim com este resultado nota-se o esforço que os gestores estão realizando para cumprir as metas do planejamento estratégico, tornando a organização sustentável e responsável para cumprir com o seu papel de negócio social em prol da clientela comerciária e da sociedade civil.

4.3 Gráfico - Resultado Indicador Financeiro

Indicador	Receita Total (A)	Despesa Total (B)	Índice [(B)/(A)]	Classificação de desempenho
Equilíbrio Financeiro	R\$ 270.972.373,91	R\$ 252.495.543,14	0,93	Satisfatório

Fonte: Relatório de Gestão Anual do SESC-PE publicado em 2023.

Ao analisar os balanços patrimoniais de 2022 e 2023, percebemos um crescimento patrimonial de cerca de 5,97% no total dos ativos. Esse resultado é crucial, pois demonstra que um planejamento estratégico eficaz, focado no controle de resultados, qualificação de pessoal, investimento em infraestrutura, uma gestão orientada a metas reais e atingíveis, e a comunicação interna clara dos objetivos, leva ao sucesso. Fica evidente que tudo o que foi abordado sobre planejamento estratégico e controle orçamentário se traduz em resultados positivos.

Gráfico 4.4 – Comparação dos balanços patrimoniais do ano 2022 e 2023

Dados patrimoniais	Balanço Patrimonial 2023	Balanço Patrimonial 2024	Evolução %
Ativo Total	525.540.989,42	495.934.776,51	5,97
Passivo Total	525.540.989,42	495.934.776,51	5,97
Patrimônio Líquido	502.748.990,00	481.448.055,57	4,42

Fonte: Relatório de Gestão Anual do SESC-PE publicado em 2023.

Conclui-se pela análise do Gráfico 4.4 – Comparação dos balanços patrimoniais do ano de 2022 e 2023, que o passivo também sofreu alterações devido à influência das obrigações a pagar a terceiros. Essa mudança é um reflexo natural do crescimento e da expansão das atividades. Além disso, o aumento do patrimônio líquido está diretamente vinculado ao superávit de 2023, o que demonstra o alinhamento eficaz entre o planejamento financeiro e o controle orçamentário da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este TCC se propõe a estudar a aplicação dos recursos financeiros de uma entidade não governamental, o Sesc Pernambuco, no período de 2022 a 2023. Durante a pesquisa e análise dos dados foi identificado como acontece a aplicação e alocação dos recursos, bem como as divergências existente entre o planejamento e o controle por parte da empresa.

Os resultados apresentam uma semelhança entre o previsto e realizado nos anos em análise, mostrando que o processo de planejamento, avaliação e controle estão alinhados com o planejamento estratégico adotado pela entidade.

Foi percebido que o planejamento financeiro sofre restrições, porque sua elaboração depende de diretrizes de estimativas de repasses financeiros por parte do Departamento Nacional, o que ocasiona uma rigidez, no que se refere a real demanda por recursos.

Verificou-se que os Programas de Trabalho dos anos pesquisados estão estruturados em duas bases: a Estratégica, que se concentra nos princípios e diretrizes gerais de execução e a Programática voltada para os programas e ações direcionados ao seu público prioritário.

Ao comparar a evolução patrimonial dos anos em estudo, percebemos um aumento significativo de cerca de 5.97% no ativo total. Esse dado demonstra que a entidade realiza um planejamento financeiro e controle orçamentário eficazes, alinhado às Diretrizes Gerais de Ação do Sesc e ao Plano Estratégico do Sesc 2022-2026, documentos que norteiam todas as ações do Sesc no Brasil.

A Gestão Patrimonial e Orçamentária do Sesc tem como base o Decreto nº. 61.836/67 Regulamento Sesc, o Código de Contabilidade e Orçamento do Sesc (Codeco), as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público, em especial a NBC TSP 17, a Resolução Sesc-DN nº. 1252/2012, a Resolução Sesc-PE nº. 213/2012, a Resolução Sesc-PE nº. 147/2019, além das demais Ordens de Serviços referentes ao controle de compras, almoxarifado e controles internos e a Lei nº. 4.320/64.

Os espaços físicos existentes necessitam de investimentos e manutenções sistemáticas, o que acrescenta despesas ao orçamento.

A estrutura de pessoal precisa ser reforçada com a contratação de mais colaboradores efetivos, em vez de contratos por prazo determinados.

Este estudo conclui que os recursos financeiros do Sesc Pernambuco estão sendo geridos, conforme o planejado. A entidade considera as ações previstas como metas a serem realizadas dentro do planejamento estratégico e operacional e o controle financeiro ocorre com o menor custo social para a clientela preferencial atendida.

Dessa forma, a contribuição deste estudo não se limita à coleta e interpretação das informações que foram expostas no mesmo, mas pretende estimular outras pesquisas em outras entidades sobre a necessidade de se considerar as diversas variáveis na gestão das empresas como: planejamento, arrecadação, despesas, controle financeiro, turnover, clima organizacional, sustentabilidade, entre outros.

REFERÊNCIAS

123 ECOS. **Os 10 principais programas sociais do Brasil.** Disponível em: <<https://www.123ecos.com.br/os-10-principais-programas-sociais-do-brasil>>. Acesso em: 20 maio 2025.

ARAÚJO, Fábio. **Programa social: o que são programas sociais, importância, história. InfoEscola.** Disponível em: <<https://www.infoescola.com/programa-social>>. Acesso em: 20 maio 2025.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 2010.

BELMAR, Cícero. **Uma caminhada histórica de protagonismo social do Sesc em Pernambuco e no Brasil.** Recife: Editora MXM, 2022.

BOSCHETTI, Ivanete. **Política social: fundamentos e história.** São Paulo: Cortez, 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 9.853, de 13 de setembro de 1946.** Atribui à Confederação Nacional do Comércio o encargo de criar e organizar o Serviço Social do Comércio e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del9853-46.htm>. Acesso em: 10 ago. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 61.836, de 5 de dezembro de 1967.** Aprova o Regulamento do Serviço Social do Comércio (SESC) e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 11 dez. 1967. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/D61836.htm>. Acesso em: 10 ago. 2024.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.** Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 mar. 1964. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm>. Acesso em: 12 nov. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996.** Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES), e dá outras providências. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br>>. Acesso em: 10 ago. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional do Seguro Social. Resolução nº 657, de 17 de dezembro de 1998. Institui a Guia da Previdência Social – GPS e estabelece critérios para tratamento de créditos previdenciários. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 18 dez. 1998. Disponível em: <<https://www.normasbrasil.com.br/norma/?id=96019>>. Acesso em: 10 ago. 2024.

BRASIL. Lei nº 11.457, de 16 de março de 2007. Dispõe sobre a administração tributária federal, cria a Secretaria da Receita Federal do Brasil, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 19 mar. 2007.

BRASIL. Programas sociais no Brasil: o que são e como funcionam? Programa Social Brasil. Disponível em: <<https://www.programasocialbrasil.com.br>>. Acesso em: 10 nov. 2024.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Norma Brasileira de Contabilidade NBC TSP 17, de 18 de outubro de 2018. Demonstrações contábeis consolidadas. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 31 out. 2018. Disponível em: <<https://www.normasbrasil.com.br/norma/?id=368824>>. Acesso em: 12 nov. 2024.

COSTA, Jussara de Souza. O Sistema S e a promoção do desenvolvimento regional: desafios e perspectivas. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, v. 8, n. 2, p. 65–83, 2018.

DRAIBE, Sônia M. As políticas sociais e o neoliberalismo. São Paulo: Linhasgerais, 2001.

EQUIPE DO SIGNIFICADOS. Pesquisa qualitativa: o que é, abordagem e tipos. Significados. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/pesquisa-qualitativa/>>. Acesso em: 02 fev. 2025.

FALCONI, Vicente. O verdadeiro poder. Minas Gerais: INDG, 2009.

FALEIROS, Vicente de Paula. A política social do estado capitalista: as funções da previdência e assistência social. São Paulo: Cortez, 2004.

FREZATTI, Fábio. Orçamento empresarial. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1996.

GRAN FACULDADE. Sistema S: o que é, para que serve e quais as empresas?. Disponível em: <<https://www.granfaculdade.com.br/sistema-s-o-que-e-para-que-serve-e-quais-as-empresas>>. Acesso em: 20 maio 2025.

IAMAMOTO, Marilda Villela. Renovação e conservadorismo no serviço social. São Paulo: Cortez, 2008.

JR., Lúcio Pandolfi; NAKAMURA, Wilson Toshiro; MARTINS, Diógenes Manoel Leiva; BASTOS, Douglas Dias. **A adoção de um programa amplo de planejamento e controle e seu impacto no desempenho empresarial.** *Revista Gestão Industrial*, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 177–193, 2009.

KAIZEN INSTITUTE. **Excelência operacional com princípios Kaizen e de estabilidade básica.** 2024. Disponível em: <<https://kaizen.com/pt/insights-pt/principios-kaizen-estabilidade-basica/>>. Acesso em: 03 fev. 2025.

MARTINS, Beatriz Lima; CAMPOS, João Eduardo. **O papel do Senac na formação profissional no Brasil: trajetória e desafios contemporâneos.** *Revista Formação em Debate*, v. 13, n. 25, p. 45–62, 2020.

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

MAXIMIANO, Carlos Alberto. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Atlas, 1995.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1999.

PÁDUA, Paula Roberta. **Gestão ágil em equipes e projetos culturais desenvolvidos pelo Sesc São Paulo.** Disponível em: <https://celacc.eca.usp.br/sites/default/files/tcc/gestao_agil_sesc_sp_artigo_paula_padua.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2025.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RATTES, Plínio; SILVA, Maria da Conceição; MOURA, Carolina. **A diversidade cultural e o Sesc: abordagens e perspectivas.** Disponível em: <<https://www.sesc.com.br/132214.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2025.

REGO, Mauro Lopez. **A responsabilidade social como resposta do sistema S ao ambiente institucional brasileiro pós-década de 1990: o caso do SESC.** Disponível em: <<https://www.sesc.com.br/responsabilidade-social-sistema-s>>. Acesso em: 01 maio 2024.

RESEARCHGATE. **As quatro funções gerenciais.** Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/As_quatro_funcoes_gerenciais>. Acesso em: 20 maio 2025.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. **Administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1998.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Planejamento financeiro.** São Paulo: Atlas, 1995.

RUIZ, João W. Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, Milton. **O Espaço dividido: os dois circuitos da economia urbana dos países subdesenvolvidos.** São Paulo: Edusp, 1997.

- SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle.** São Paulo: Atlas, 1987.
- SCHERMERHORN, John R. Jr. **Administração.** Rio de Janeiro: Afiliada, 1999.
- SESC. **Ação Finalística do Sesc.** Rio de Janeiro, 1997.
- SESC. **Carta da Paz Social.** Portal da Transparência. Disponível em: <<https://www.sesc.com.br/transparencia>>. Acesso em: 01 maio 2024.
- SESC. **Criação da Confederação do Comercio.** Portal da Transparência. Disponível em: <<https://www.sesc.com.br/transparencia>>. Acesso em: 01 maio 2024.
- SESC. **Código de Contabilidade e Orçamento do Sesc, 2020.** Portal da Transparência. Disponível em: <<https://www.sesc.com.br/transparencia>>. Acesso em: 01 maio 2024.
- SESC. **Demonstrativo da execução orçamentária.** Recife: Departamento Regional, 2022. Portal da Transparência. Disponível em: <<https://www.sesc.com.br/transparencia>>. Acesso em: 01 maio 2024.
- SESC. **Demonstrativo da execução orçamentária.** Recife: Departamento Regional, 2023. Portal da Transparência. Disponível em: <<https://www.sesc.com.br/transparencia>>. Acesso em: 01 maio 2024.
- SESC. **Modelo programação e avaliação: módulo sistema de planejamento.** Departamento Nacional, 2022. Portal da Transparência do Sesc Pernambuco. Disponível em: <<http://transparencia.pe.sesc.com.br/v1/transparencia>>. Acesso em: 01 maio 2024.
- SESC. **Normas gerais para habilitação e acesso ao Sesc.** Portal da Transparência. Disponível em: <<https://www.sesc.com.br/transparencia>>. Acesso em: 01 maio 2024.
- SESC. **Política e diretrizes para a fixação das taxas de retribuição aos serviços do Sesc.** Rio de Janeiro: Departamento Nacional, 1983.
- SESC. **Programa de Comprometimento e Gratuidade.** Portal da Transparência. Disponível em: <<https://www.sesc.com.br/transparencia>>. Acesso em: 01 maio 2024.
- SESC. **Referencial programático do Sesc.** Portal da Transparência. Disponível em: <<https://www.sesc.com.br/transparencia>>. Acesso em: 01 maio 2024.
- SESC. **Relatório de gestão e prestação de contas do exercício de 2022.** Recife: Departamento Regional, 2022.
- SESC. **Relatório de gestão e prestação de contas do exercício de 2023.** Recife: Departamento Regional, 2023.
- SESC. **Relatório geral do Sesc.** Rio de Janeiro: Departamento Nacional, 2022.
- SESC. **Relatório geral do Sesc.** Rio de Janeiro: Departamento Nacional, 2023.

SESC. **Resolução CNC nº. 24/68.** Portal da Transparência. Disponível em: <<https://www.sesc.com.br/transparencia>>. Acesso em: 01 maio 2024.

SESC. **Resolução Sesc nº. 82/68.** Portal da Transparência. Disponível em: <<https://www.sesc.com.br/transparencia>>. Acesso em: 01 maio 2024.

SESC. **Resolução Sesc nº. 957/99.** Portal da Transparência. Disponível em: <<https://www.sesc.com.br/transparencia>>. Acesso em: 01 maio 2024.

SESC. **Resolução Sesc nº. 1296/2015.** Portal da Transparência. Disponível em: <<https://www.sesc.com.br/transparencia>>. Acesso em: 01 maio 2024.

SESC. **Resolução Sesc nº. 1303/2015.** Portal da Transparência. Disponível em: <<https://www.sesc.com.br/transparencia>>. Acesso em: 01 maio 2024.

SESC. **Resolução Sesc nº. 1389/2018.** Portal da Transparência. Disponível em: <<https://www.sesc.com.br/transparencia>>. Acesso em: 01 maio 2024.

SESC. **Resolução Sesc nº. 1470/2021.** Portal da Transparência. Disponível em: <<https://www.sesc.com.br/transparencia>>. Acesso em: 01 maio 2024.

SESC. **Resolução Sesc nº. 1570/2023.** Portal da Transparência. Disponível em: <<https://www.sesc.com.br/transparencia>>. Acesso em: 01 maio 2024.

SESC. **Resolução Sesc nº. 1540/2022.** Portal da Transparência. Disponível em: <<https://www.sesc.com.br/transparencia>>. Acesso em: 01 maio 2024.

SESC. **Resolução Sesc-DN nº. 1252/2012.** Portal da Transparência. Disponível em: <<https://www.sesc.com.br/transparencia>>. Acesso em: 01 maio 2024.

SESC SÃO PAULO. **Documentos da década de 1940 ajudam a entender contextos social, político, econômico e ideológico da criação do Sesc.** Disponível em: <<https://www.sescsp.org.br/editorial/documentos-da-decada-de-1940-ajudam-a-entender-contextos-social-politico-economico-e-ideologico-da-criacao-do-sesc/>>. Acesso em: 03 fev. 2025.

SESC PE. **Diretrizes gerais de ação, 2022.** Portal da Transparência do Sesc Pernambuco. Disponível em: <<http://transparencia.pe.sesc.com.br/v1/transparencia>>. Acesso em: 01 maio 2024.

SESC PE. **Diretrizes gerais de ação, 2023.** Portal da Transparência do Sesc Pernambuco. Disponível em: <<http://transparencia.pe.sesc.com.br/v1/transparencia>>. Acesso em: 01 maio 2024.

SESC PE. **Diretrizes para o quinquênio 2022-2026.** Portal da Transparência do Sesc Pernambuco. Disponível em: <<http://transparencia.pe.sesc.com.br/v1/transparencia>>. Acesso em: 01 maio 2024.

SESC PE. **Plano estratégico 2022-2026.** Portal da Transparência do Sesc Pernambuco. Disponível em: <<http://transparencia.pe.sesc.com.br/v1/transparencia>>. Acesso em: 01 maio 2024.

SESC PE. **Resolução Sesc PE nº. 213/2012.** Portal da Transparência do Sesc Pernambuco. Disponível em: <<http://transparencia.pe.sesc.com.br/v1/transparencia>>. Acesso em: 01 maio 2024.

SESC PE. **Resolução Sesc PE nº. 147/2019.** Portal da Transparência do Sesc Pernambuco. Disponível em: <<http://transparencia.pe.sesc.com.br/v1/transparencia>>. Acesso em: 01 maio 2024.

SILVA, Antonio Carlos Gomes da; ANDRADE, Luiz Claudio. **Sistema S: entre o público e o privado, entre o estatal e o não estatal.** *Cadernos de Pesquisa*, v. 42, n. 145, p. 468–483, 2012.

UNIFAVENI. **Realidade brasileira 1950–1960.** Disponível em: <<https://ava.unifaveni.com.br/wp-content/uploads/2017/09/049-03-Realidade-brasileira-1950-1960.pdf>>. Acesso em: 03 fev. 2025.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999

ANEXOS

- Anexo A – Carta da Paz Social
- Anexo B – Legislação do Sesc
- Anexo C - As principais normas direcionadoras da atuação do Sesc
- Anexo D – Diretrizes Gerais de Ação do Sesc
- Anexo E – Referencial Programático do Sesc
- Anexo F – Normas Gerais para Credenciamento e Acesso ao Sesc
- Anexo G - Programa de Trabalho Sesc PE 2022
- Anexo H – Relatório Geral do Sesc 2022
- Anexo I – Relatório de Gestão e Prestação de Contas do Exercício de 2022
- Anexo J - Programa de Trabalho Sesc PE 2023
- Anexo K – Relatório Geral do Sesc 2023
- Anexo L – Relatório de Gestão do Sesc PE 2023

Fonte: Internet Portal da Transparência

ANEXO A

Carta da Paz Social



CARTA DA PAZ SOCIAL

SESC | Serviço Social do Comércio

ANEXO B

Legislação do Sesc

Sesc | Serviço Social do Comércio

Legislação do Sesc

2017

ANEXO C

Principais normas direcionadoras da atuação do Sesc



Fonte: Portal da Transparência Sesc São Paulo

ANEXO D
Diretrizes Gerais de Ação do Sesc

**Diretrizes Gerais de
Ação do Sesc**

Sesc | Serviço Social do Comércio

ANEXO E

Referencial dos Programas Sociais

REFERENCIAL DOS PROGRAMAS SOCIAIS

Anexo F

Normas Gerais para Credenciamento e Acesso ao Sesc

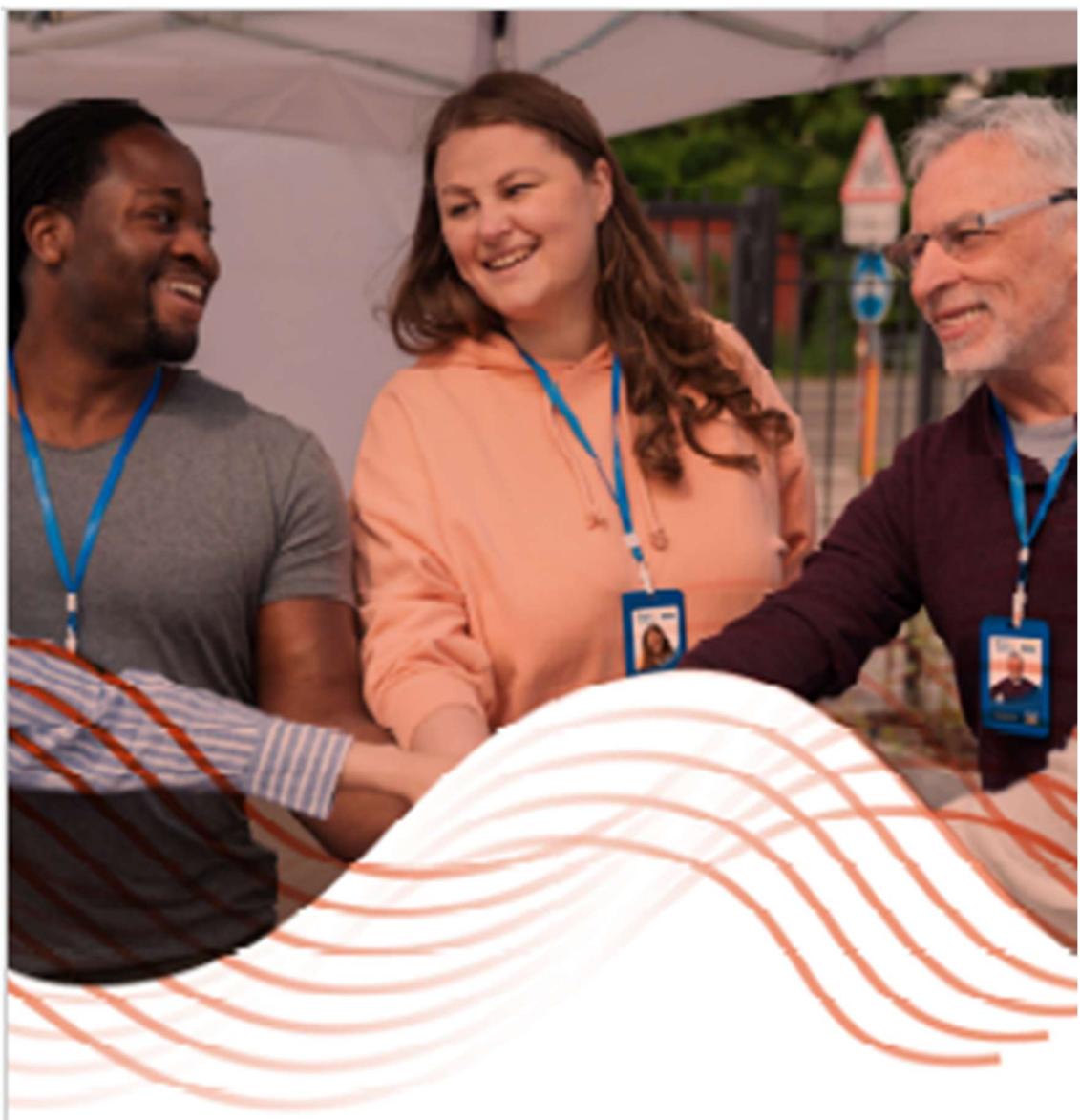
Normas Gerais

para Credenciamento
e Acesso ao Sesc



ANEXO G

Programa de Trabalho Sesc PE 2022



PROGRAMA DE TRABALHO
SESC FERNAMIDUO | 2022

sesc Recomerç
Senac

ANEXO H

Relatório Geral do Sesc 2022



Relatório Geral do Sesc

2022



Sesc
CNC Sesc

ANEXO I

Relatório de Gestão e Prestação de Contas do Exercício de 2022 – Sesc PE



Órgão Vinculador
MINISTÉRIO DA CIDADANIA

**RELATÓRIO DE GESTÃO E
PRESTAÇÃO DE CONTAS
DO EXERCÍCIO DE 2022**

Recife/PE – fevereiro de 2023

ANEXO J

Programa de Trabalho Sesc PE 2023



**PROGRAMA DE TRABALHO
SESC PERNAMBUCO 2023**



ANEXO K

Relatório Geral do Sesc 2023

Relatório Geral do Sesc

2023



Sesc
CNC Smak

ANEXO L

Relatório de Gestão do Sesc Pernambuco 2023

