

GTT Custos PCRJ

30 DE ABRIL DE 2021

Iniciativas em Análise de Custos



Rio
PREFEITURA

Fundação João Goulart

Sumário

Sumário	2
Introdução	3
Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro – PCRJ	4
Iniciativas Capitaneadas pela CGM	4
Fluxo das Informações atinentes ao Modelo da CGM	5
Estudo de Caso: Solução Desenvolvida em Conjunto com a SME	6
Diagnóstico das Iniciativas Capitaneadas pela CGM	11
Iniciativa da IPLANRIO	12
Aferição da alocação Direta de Recursos	12
Aferição da alocação Indireta de Recursos	13
Diagnóstico da Iniciativa da IPLANRIO	14
Iniciativa COMLURB	14
Diagnóstico da Iniciativa COMLURB	15
Governo Federal	17
Serviço de Consultoria prestado pela GEINC	18
Fluxo de Informações de Custo no Modelo Adotado pelo Governo Federal	20
Relação entre Objeto de Custo e Centro de Custo	20
Composição do SIC	21
Fase de Gestão da Informação	22
Diagnóstico SIC – Governo Federal	22

Introdução

O estudo das iniciativas em torno do tema de Análise de Custos pretende elucidar os modelos existentes e casos de sucesso obtidos, a fim de nortear a definição daquele que será o melhor modelo a ser implantado na PCRJ, podendo este ser decorrente inclusive da conjugação de mais de um dos que foram objeto deste estudo.

Neste ponto do projeto não temos a intenção de fechar questão em relação à proposta de solução a ser adotada pela PCRJ. Pelo contrário, o objetivo é abrir o leque de possibilidades, diagnosticando cada uma delas e criticando o nível de aderência aos requisitos definidos pela CGM, que é a nossa cliente e principal interessada na implantação de um modelo eficiente, eficaz, versátil e portátil, que possa vir a ser adotado pelas diversas áreas de negócio existentes na estrutura administrativa da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

Foram estudados 4 (quatro) modelos, que serão apresentados em nível de detalhe suficiente ao entendimento de suas propostas, de forma a permitir analisar o nível de aderência à pretensão do GTT Custos PCRJ e o grau de portabilidade, ou seja, a possibilidade de vir a ser adotado como solução em análise de custos da PCRJ.

Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro – PCRJ

As iniciativas desenvolvidas internamente pela Prefeitura estão sendo capitaneadas pela CGM, em parceria com as Secretarias de Saúde, Educação e Cultura, e pela COMLURB.

Iniciativas Capitaneadas pela CGM

A resolução CVL Nº 155 de 22 de abril de 2019, que dispõe sobre as competências da Controladoria Geral do Município do Rio de Janeiro – CGM, determina, entre todas as demais, a competência para elaborar informações sobre gasto público visando subsidiar a apuração de custos pelos órgãos e entidades da Administração Pública Municipal.

No exercício dessa competência, a CGM, em conjunto com a empresa Extend, mantém um modelo dimensional de dados (*data warehouse*) denominado **Cubo de Gastos Apropriados**, que contém dados de despesas desde o exercício de 2017, oriundos dos sistemas FINCON (execução orçamentária), ERGON (pessoal) e SISGEN (gêneros alimentícios), - abrangendo as administrações direta e indireta da PCRJ.

O modelo dimensional de dados está armazenado em servidor SQL Server e as consultas são desenvolvidas com o software Excel Add-in, ficando disponíveis para os clientes, através de senhas de acesso controladas pela CGM.

Outra iniciativa desenvolvida pela CGM é a **disponibilização de informações de gastos de folha de pagamento à Secretaria Municipal de Saúde**. Desde a adesão da SMS ao Programa Nacional de Gestão de Custos – PNGC, do governo federal, a CGM colabora provendo informações necessárias para inserção no sistema APURASUS. Este sistema é a ferramenta que permite apurar os custos das unidades hospitalares que aderiram ao programa.

A CGM também provê informações à Secretaria de Cultura, que realiza a apuração de seus custos por iniciativa própria.

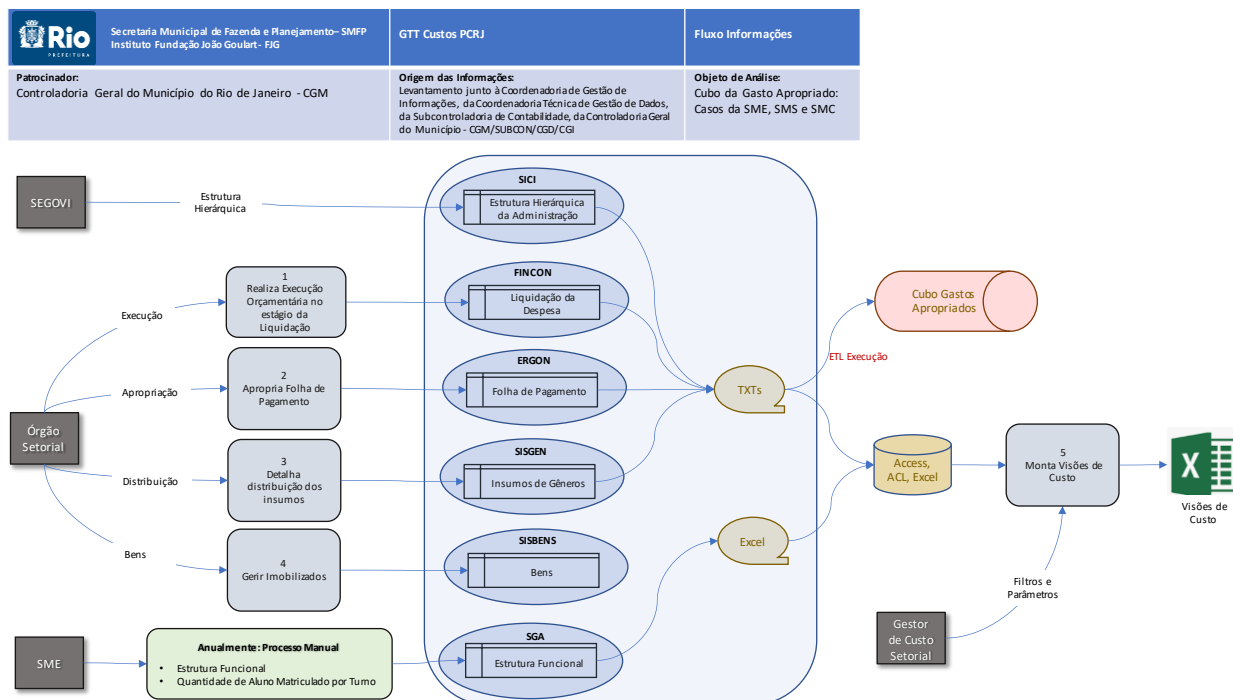
Além disso, a CGM também desenvolveu uma metodologia de apuração de **indicadores de custo do aluno da Secretaria Municipal de Educação**. O modelo possui **enfoque orçamentário**, a partir das despesas liquidadas no sistema FINCON, SISGEN e dos dados do ERGON E RHUPAG, sistemas de folha de pagamento. Os critérios de rateio foram desenvolvidos a partir das especificidades da área de negócio da educação. Como exemplo, um dos critérios se baseia na quantidade de alunos das escolas para rateio dos custos da Coordenadoria Regional de Educação – CRE entre as unidades escolares subordinadas. O dado referente a quantidade de alunos de uma escola é oriundo do sistema Educasenso, do Governo Federal, ou Sistema de Gestão Acadêmica, do município do Rio.

Para apuração dos custos são considerados todas as despesas realizadas em Naturezas de Despesa de custeio, sendo consideradas as liquidações do próprio exercício e os Restos a Pagar não Processados liquidados no exercício. São expurgadas as despesas com inativos e pensionistas, por não caracterizarem custo, mas sim gastos não associados aos serviços e produtos entregues pela PCRJ, além

das despesas de exercícios anteriores, devido a sua irrelevância em relação ao total das despesas correntes, algo em torno de 0,11%.

Fluxo das Informações atinentes ao Modelo da CGM

Figura 1 – Fluxo da Informação



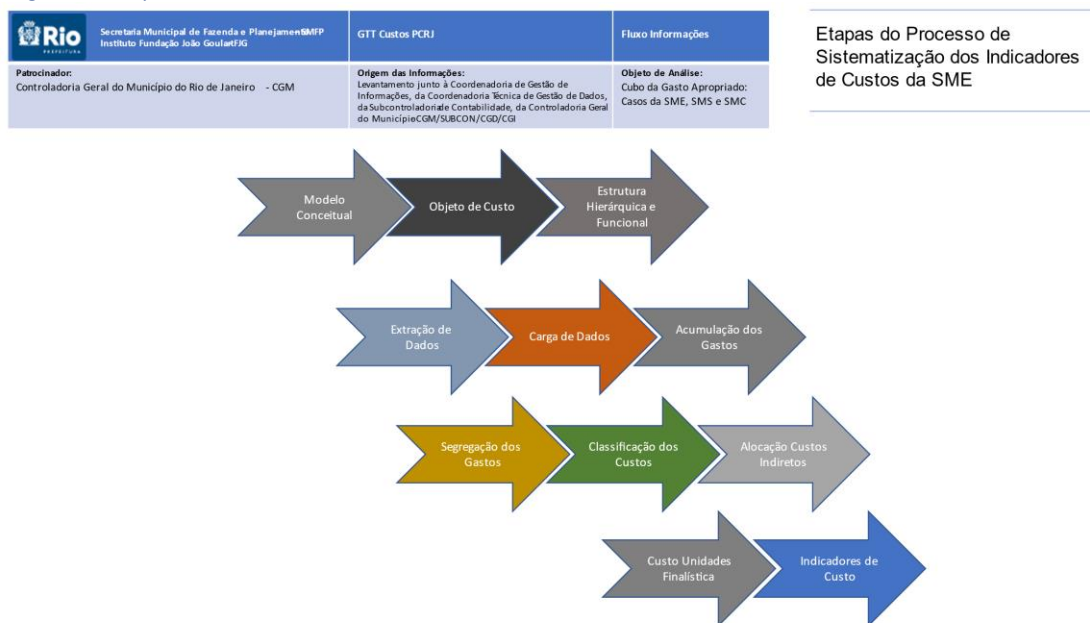
Através dos sistemas transacionais que atendem às diversas áreas da Administração da PCRJ, são realizados os registros dos dados cotidianamente. Aqueles que servem para composição dos critérios de rateio são inseridos através de rotinas *batch* realizadas periodicamente, ou através de formulários eletrônicos desenvolvidos com essa finalidade.

Atendendo a demandas eventuais, ou periódicas, os dados são extraídos, em formato **.txt*, dos sistemas transacionais, de acordo com especificações de parâmetros e filtros, para serem carregados no Cubo de Gastos Apropriados, assim como para disponibilização de informações de gastos às secretarias ou para cálculo de indicadores de custos conforme as visões gerenciais definidas pela gestão dos órgãos clientes. Através de ferramentas como Excel Add-In e Power BI são montados relatórios, gráficos e painéis, que ficam disponíveis para consultas *online*, para composição de documentos, ou mesmo para obtenção direta dos dados para elaboração de outras visões.

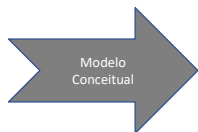
Estudo de Caso: Solução Desenvolvida em Conjunto com a SME

Fonte: Anexo 4 dos Requisitos de Sistematização de Indicadores de Custos da CGM

Figura 2 – Etapas do Processo

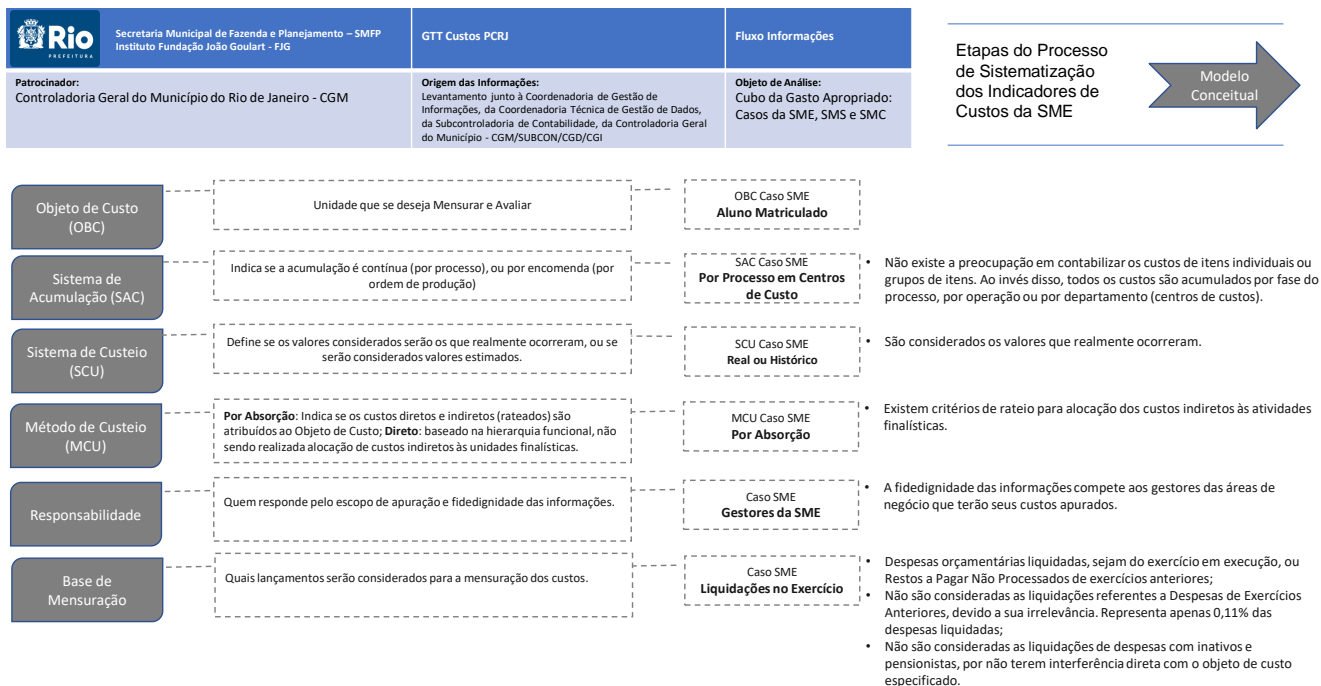


Para melhor entendimento do Processo de Sistematização dos Indicadores de Custo, abordaremos as etapas que possuem maior valor conceitual, aplicando-as ao caso dos indicadores da Secretaria de Educação.

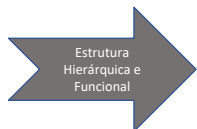


O Modelo Conceitual abrange os seguintes elementos:

Figura 3 – Elementos do Modelo Conceitual



No caso da SME, o Objeto de Custo definido foi **Aluno Matriculado**




A Estrutura Hierárquica e Funcional adotada para análise de custos no caso da SME compreende:

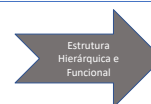
Para a realização desta etapa, foi utilizada a estrutura hierárquico-administrativa das unidades da secretaria estabelecida no SICI – Sistema Integrado de Codificação Institucional.

Classificação das Unidades em:

Figura 4 – Classificação das Unidades

	Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento – SMFP Instituto Fundação João Goulard - FIG	GTT Custos PCRJ	Fluxo Informações
Patrocinador: Controladoria Geral do Município do Rio de Janeiro - CGM	Origem das Informações: Levantamento junto à Coordenadoria de Gestão de Informações, da Coordenadoria Técnica de Gestão de Dados, da Subcontroladoria de Contabilidade, da Controladoria Geral do Município - CGM/SUBCON/CGD/CGI	Objeto de Análise: Cubo da Gasto Apropriado: Casos da SME, SMS e SMC	

Etapas do Processo de Sistematização dos Indicadores de Custos da SME



Unidades Não Finalísticas

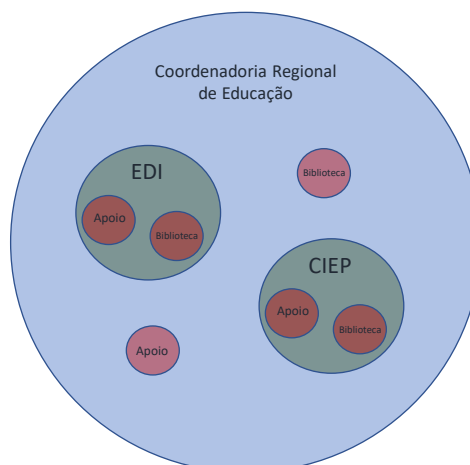
São estruturas administrativas que não exercem diretamente a atividade fim da secretaria, mas contribuem indiretamente para a execução da mesma, estando posicionadas hierarquicamente acima das unidades finalísticas

Unidades Finalísticas

São estruturas administrativas que exercem a atividade fim da secretaria, ou seja, prestam serviços educacionais diretamente ao objeto de custo (alunos matriculados).

Departamentos

São estruturas administrativas de menor nível de agregação e estão sempre subordinadas a uma unidade finalística ou não finalística.



Foram definidos os seguintes **Atributos Classificatórios** para fins de apuração dos indicadores de custo:

✚ Tipo de Unidade Finalística:

- Escola;
- CIEP;
- Espaço de Desenvolvimento Infantil (EDI);
- Creche Própria ou Creche Conveniada (unidade não formal);
- Escola Municipal de Aplicação Carioca (EMAC);
- Escola Municipal Olímpica Carioca (EMOC);

- Escola de Jovens e Adultos (EJA).

+ **Segmento de Atuação** - Classificação das unidades finalísticas e não finalísticas de acordo com o público alvo:

- Educação Infantil;
- Fundamental I;
- Fundamental II;
- Educação de Jovens e Adultos;
- Educação Especial;
- Projetos ou Outros.

As unidades não finalísticas podem atuar em um ou mais segmentos. Já as unidades finalísticas limitam-se a um único segmento de atuação.

+ **Turno de Atendimento** - Classificação das unidades de acordo com o tempo destinado as atividades:

- Integral;
- Parcial;
- Misto.

+ **Tipo de Centro de Custo** - Criado pela CGM sendo atributo classificatório que corresponde à classificação das unidades formais considerando a participação direta ou indireta na prestação de serviços ao objeto de custo definido. Entretanto, visando atender a necessidades de informações gerenciais, avaliou-se também ser importante a apuração dos custos das unidades não formais. Este atributo toma por base a característica finalística ou não de cada unidade:

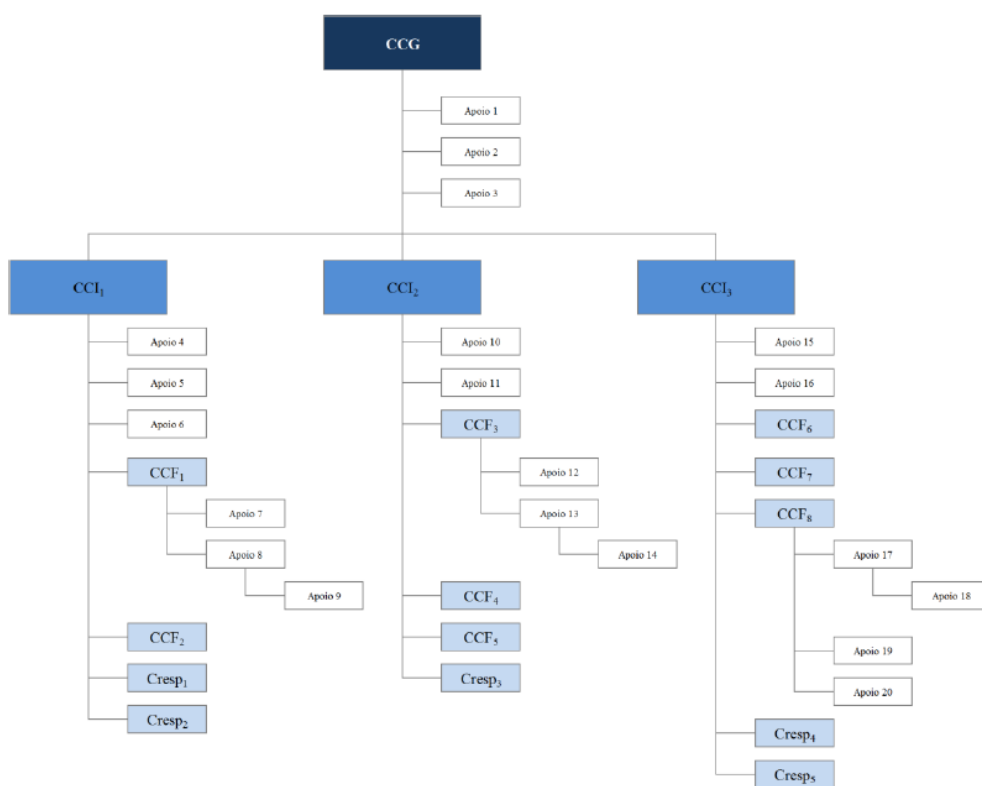
- **Centro de Custo Geral (CCG):** unidades não finalísticas que prestam serviços (apoiam) todas as unidades finalísticas, não sendo possível vincular os custos de tais estruturas administrativas a grupos específicos de unidades finalísticas;
- **Centro de Custo Intermediário (CCI):** unidades não finalísticas que prestam serviços (apoiam) determinados grupos de unidades finalísticas. Logo, o rateio de seus custos deverá ser feito apenas para essas unidades subordinadas;
- **Centro de Custo Final (CCF):** unidades finalísticas que prestam serviços diretamente ao objeto de custo definido, no caso da SME aos alunos matriculados;

- **Centro de Responsabilidade (CRESP):** unidades não formais (no caso da SME, as creches conveniadas) e unidades finalísticas desativadas que deixaram de ser CCF, mas que ainda apresentam apropriação de custos;
- **Apoio:** departamentos que não possuem centro de custo, mas contribuem para as atividades da unidade a que estão subordinados. Uma vez que não há interesse em visualizar o custo de tais departamentos de forma individualizada, esse é acumulado na estrutura hierárquica imediatamente superior, como exemplo, as bibliotecas, polos educacionais e seções de apoio. Tais departamentos podem estar vinculados a outros departamentos, às unidades finalísticas (CCF's e CRESP) ou às unidades não finalísticas (CCG's e CCI's).

+ Níveis dos Tipos de Centro de Custo:

- 1º nível: CCG's;
- 2º nível: CCI's;
- 3º nível: CCF's e CRESP's.

Figura 5 – Níveis de Centros de Custo



Por se tratarem de etapas operacionais que visam a implementação da solução no caso da SME as demais etapas estarão detalhadas no Anexo I deste documento, que contém a íntegra do Anexo 4 dos Requisitos de Sistematização de Indicadores de Custos da CGM.

Diagnóstico das Iniciativas Capitaneadas pela CGM

Percebemos a adoção de metodologia madura, na qual aplica-se conceitos importantes para classificação e alocação dos custos, que permite aferir de forma eficiente os indicadores mais relevantes ao estudo do custo dos Objetos de Custo definidos pelos gestores das áreas clientes do modelo utilizado.

Percebemos ainda a adoção de ferramentas de produtividade que contam com recursos tecnológicos atuais, tanto para o armazenamento, quanto para extração dos dados.

Contudo, o modelo distancia-se de um dos requisitos principais do GTT Custos PCRJ, quando restringe sua análise ao enfoque estritamente orçamentária da execução da despesa.

Além disso, as soluções adotadas são particulares de cada área atendida, não prevendo classificações em nível operacional que resida nos sistemas transacionais, em nível institucional, de forma a permitir que as unidades setoriais participem do processo em uma estrutura de custo que funcione como espinha dorsal de custo escalonável para toda a PCRJ.

Iniciativa da IPLANRIO

A análise de custos no âmbito da IPLANRIO, desenvolvida pelo Escritório de Custos e Métricas, da Diretoria de Administração e Finanças (IPLANRIO/DAF/ECMF), visa classificar, quantificar e aferir o consumo de recursos de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) na prestação de serviços e desenvolvimento de produtos pela empresa, apropriando-o aos seus diversos clientes, que são em sua totalidade órgãos e entidades da Administração Pública da Cidade do Rio de Janeiro. Trata-se, portanto, de um modelo de análise operacional para apropriação do custeio dos serviços prestados pela IplanRio aos órgãos e entidades do Município.

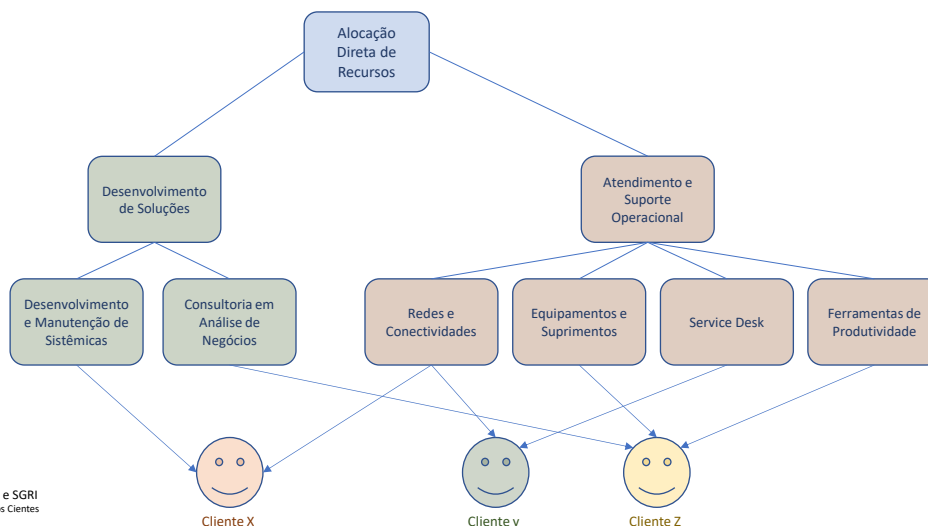
Como em qualquer análise de custos, no modelo adotado pela IPLANRIO são considerados os custos diretamente relacionados às entregas dos diversos objetos de custo definidos pela gestão e aqueles indiretos, que necessitam da adoção de critérios de rateio para sua apropriação.

Aferição da alocação Direta de Recursos

Existem duas vertentes na análise dos recursos diretamente vinculados aos objetos de custo na IPLANRIO, estruturadas de acordo como demonstrado na Figura 6.

Figura 6 – Estrutura de Alocação Direta de Recursos

Patrocinador:	Origem das Informações:	Fluxo Informações
Controladoria Geral do Município do Rio de Janeiro - CGM	Levantamento junto ao Escritório de Custos e Métricas Financeiras, da Diretoria de Administração e Finanças da IPLANRIO (IPLANRIO/DAF/ECMF)	Objeto de Análise: Apropriação dos custos TIC Alocação Direta



Fonte de Dados: JIRA, IPLANFácil e SGRI
Sistemas de Controle de Atendimento aos Clientes

Na Alocação Direta de Recursos, o valor dos **recursos humanos** é calculado a partir da aferição da quantidade de homem-hora (Hh) multiplicada pelo valor médio da hora correspondente ao perfil profissional que desenvolveu a atividade. O valor obtido é apropriado ao cliente atendido.

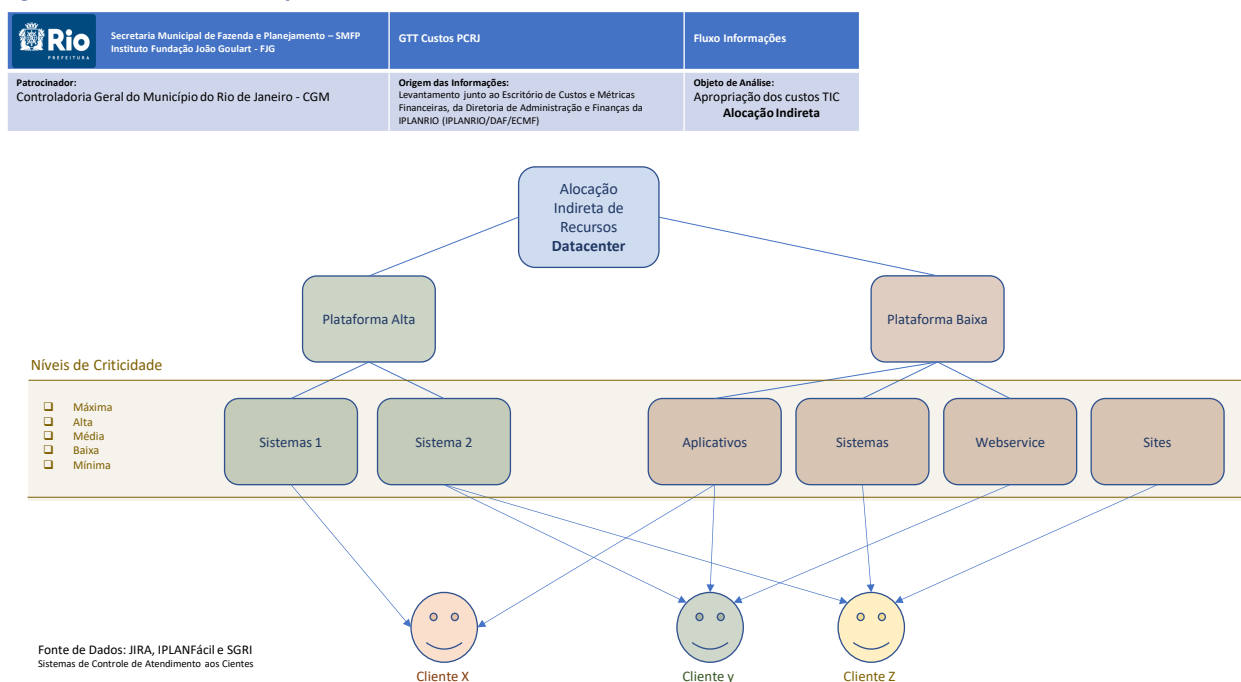
O valor dos recursos de **equipamentos, suprimentos, canais de dados, licenças** é calculado a partir de seus respectivos preços unitários contratados multiplicado pela quantidade disponibilizada para cada cliente atendido.

Os dados para aferição dos recursos utilizados e apropriação aos clientes atendidos têm origem nos aplicativos: JIRA, através do qual se controla as atividades de desenvolvimento e manutenção de sistemas; IPLANFácil, que registra os atendimentos de *service desk*; e SGRI, utilizado para a gestão da infraestrutura de processamento de dados que atende a PCRJ sob a gestão da IPLANRIO.

Aferição da alocação Indireta de Recursos

Os recursos que são compartilhados por mais um objeto de custo, que no caso da IPLANRIO são serviços e produtos de TIC entregues aos seus clientes, necessitam da adoção de critérios para classificação e rateio de seu custeio, que decorre principalmente dos contratos firmados com os fornecedores das tecnologias utilizadas e residualmente do salário da força de trabalho destinada para sua gestão e administração.

Figura 7 – Estrutura de Alocação Indireta de Recursos



Nessa estrutura de alocação, os objetos de custo, que são sistemas, aplicativos, sites, Apps, entre outros, são classificados para efeito de enquadramento em relação aos recursos que compartilham, sendo atribuído a cada um deles um nível de criticidade, que será utilizado como critério de peso para o rateio do custeio dos recursos compartilhados. Após a aferição dos valores rateados no menor nível de granularidade possível, estes são apropriados aos respectivos clientes atendidos.

Diagnóstico da Iniciativa da IPLANRIO

Conforme observado, a iniciativa da IPLANRIO, como gestora dos serviços e produtos de TIC que servem à PCRJ, tem por objetivo aferir o valor do custeio de todo parque tecnológico sob sua gestão, visando sua apropriação a cada cliente atendido.

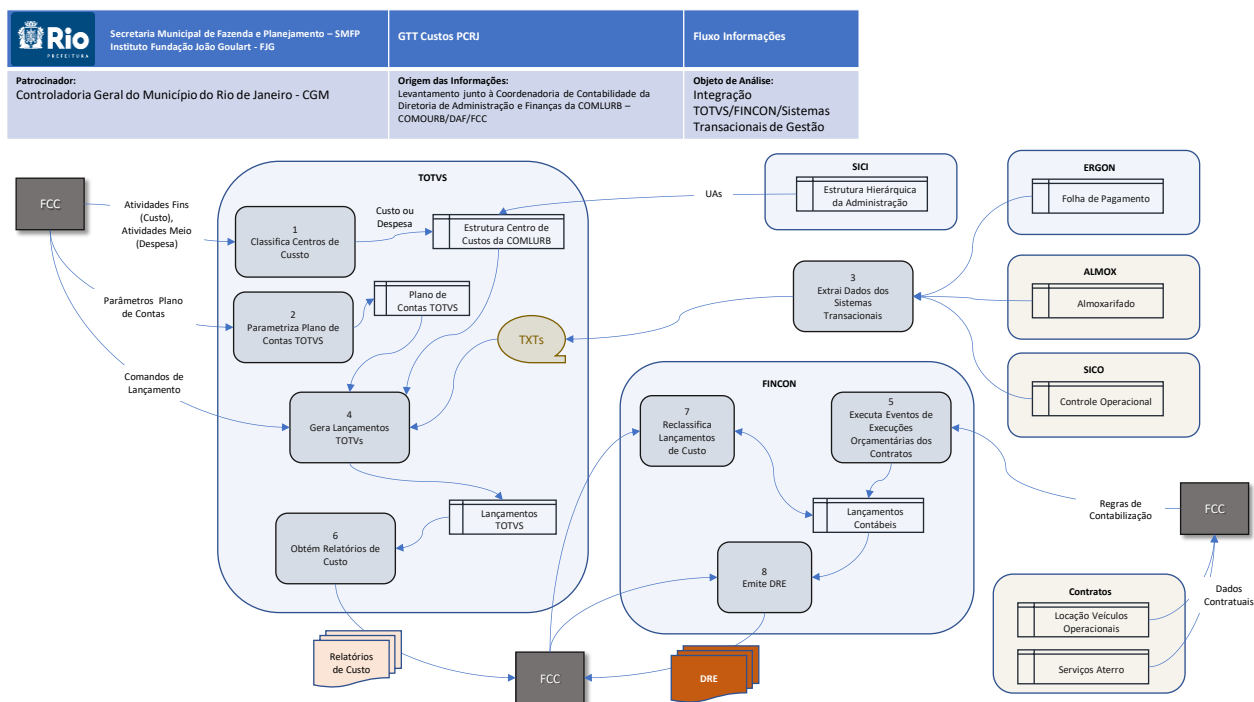
O modelo distancia-se totalmente dos principais requisitos do GTT Custos PCRJ, quando restringe sua análise ao enfoque estritamente operacional, não se preocupando em nenhum momento com a análise contábil do custeio, possuindo apenas um desdobramento orçamentário, por servir de instrumento para o dimensionamento das dotações orçamentárias do grupo de despesas correntes de seu orçamento.

Iniciativa COMLURB

Em levantamento realizado junto à Coordenadoria de Contabilidade da Diretoria de Administração e Finanças da COMLURB (COMLURB/DAF/FCC), identificamos que a empresa trata a análise de custo de forma híbrida, utilizando a ferramenta de análise da TOTVs para classificar parte dos dados de custeio oriundos de alguns dos sistemas transacionais utilizados para gerir recursos de pessoal, material e contratos, a fim de municiar o sistema FINCON, através de reclassificações dos lançamentos contábeis decorrentes da execução orçamentária da despesa, realizadas pela funcional de Ficha de Lançamento.

O fluxo do processo adotado ocorre de acordo como demonstra a Figura 8.

Figura 8 – Fluxo Processo FCC



Os lançamentos decorrentes dos contratos de locação de veículos utilizados nas operações de limpeza urbana e de serviços para operacionalização dos aterros sanitários são classificados como custo através do cadastro das regras de contabilização no próprio sistema FINCON. Porém, aqueles resultantes das despesas de pessoal, consumo de almoxarifado e algumas operações requerem a extração dos dados de seus sistemas transacionais para geração de arquivos em formato de texto (*.txt), para serem carregados e classificados no sistema da TOTVs, de acordo com as devidas parametrizações, feitas em sua estrutura organizacional, e em seu plano de contas próprio, diverso do plano de contas do FINCON.

A apropriação da folha de pagamentos, advindos do sistema ERGON, são confrontados com centros de custo do sistema TOTVs, através do paralelismo criado entre esses e a estrutura organizacional oriunda do sistema SICI (UA's). Todos os funcionários possuem em seus contracheques, no sistema ERGON, a informação correspondente ao centro de custo da estrutura organizacional da COMLURB parametrizada no sistema TOTVs. Os centros de custo da TOTVs são classificados como geradores de custo (aqueles que realizam atividades finalísticas operacionais), ou geradores de despesa (aqueles que realizam atividades meio – administrativas). Desta forma o sistema da TOTVs consegue apurar o valor da apropriação da folha correspondente à gasto de pessoal a ser classificada como custo, ou despesa. Vale ressaltar que, após diversas inferências, constatou-se que o valor das despesas relacionadas aos centros de custo que exercem atividades meio, corresponde, em média, a 10% (dez por cento) do total dos custos, servindo assim como critério de rateio dessas despesas em relação a gestão das atividades finalísticas, o que leva a uma precificação mais ajustada dos serviços prestados pela empresa.

O custo do material utilizado nas atividades finalísticas e de gestão, controlado pelo sistema ALMOX, seguem a critérios semelhantes ao das despesas de pessoal, reagindo a classificação dos centros de custo consumidores dos recursos.

Após o processamento das informações pelo sistema da TOTVs, são extraídos relatórios que servem de insumo para a composição de demonstrativos gerenciais e para a reclassificação de lançamentos contábeis decorrentes da execução orçamentária realizada no sistema FINCON, por meio da funcional de Ficha de Lançamento, de forma a ajustar os valores de custo constantes na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

Diagnóstico da Iniciativa COMLURB

A iniciativa da COMLURB requer maior aprofundamento de seu levantamento, prevendo inclusive rodadas com a empresa fornecedora da solução, a fim de avaliarmos a possibilidade de maior nível de integração com os sistemas transacionais da prefeitura, tanto em relação FINCON, através da adoção do plano de contas deste pelo sistema TOTVs, quando pela automação das interfaces já previstas com ERGON e SICI, além da possibilidade da ampliação dessas interfaces, para incorporação do sistema SISBENS, que controla o patrimônio da PCRJ.

Obviamente, esse aprofundamento deve ter o objetivo de verificar a possibilidade da adoção de um sistema de mercado, que com as devidas customizações, possa atender de forma corporativa a

análise de custos no âmbito da Administração da PCRJ. A análise das iniciativas internas desenvolvidas na Prefeitura e da iniciativa externa, que se restringiu ao modelo adotado pela Secretaria do Tesouro Nacional, que atende exclusivamente ao Governo Federal, não permitiram um olhar mais aguçado para as soluções que o mercado tem a oferecer. Soluções essas, que devem possuir em sua concepção maior previsão de portabilidade, inclusive para atender aos preceitos da contabilidade aplicada ao setor público.

Governo Federal

O Governo Federal mantém vários produtos que servem de referência para a modelagem da solução proposta pelo GTT Custos PCRJ. Entre eles destacamos o Manual de Informações de Custo, o Boletim Foco em Custo e o Relatório Foco em Custo. Esses produtos, entre outros, orbitam em torno do Tesouro Gerencial, um Data Warehouse que concentra os dados oriundos dos diversos sistemas transacionais que registram os movimentos, fatos e atos decorrentes dos gastos despendidos para o custeio da Administração Pública Federal. O modelo implementado é dotado de parâmetros e filtros para classificação e ordenamento dos dados, viabilizando a extração de informações em diversos níveis de agregação e pontos focais que, através de ferramentas de BI, permitem a elaboração de visões estatísticas históricas e a prospecção do comportamento futuro do principal objeto de análise do modelo, que é o Custo Governamental ótimo para o desempenho das políticas públicas do Governo Federal.

Todas as iniciativas desenvolvidas decorrem de legislações e normas que regulam o tema, como iremos observar mais adiante. Esse arcabouço normativo e tecnológico constitui o Sistema de Informações de Custo – SIC, que será exposto mais detalhadamente através da apresentação dos relatos feitos pela Gerência de Informações de Custo – GEINC, que nos prestou consultoria, que vale ressaltar, de extrema qualidade.

Para acesso aos produtos citados:

Produto	URL
Manual de Informações de Custo	https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/manual-de-informacoes-de-custos-mic/2018/26
Boletim Foco em Custo	https://www.tesourotransparente.gov.br/clientes/ttransparente/ttransparente/@@search/?categoria_modified=f&tema_modified=f&categoria_id=publicacao& <ul style="list-style-type: none">• Seção: Publicações• Link: Boletim
Relatório Foco em Custo	https://www.tesourotransparente.gov.br/clientes/ttransparente/ttransparente/@@search/?categoria_modified=f&tema_modified=f&categoria_id=publicacao& <ul style="list-style-type: none">• Seção: Publicações• Link: Relatório

Serviço de Consultoria prestado pela GEINC

Em serviço de consultoria prestado pela Gerência de Informações de Custo – GEINC, da Coordenação de Informações de Custos e do Sistema Integrado de Gestão Patrimonial – COINC, da Subsecretaria de Contabilidade Pública - SUCON, da Secretaria do Tesouro Nacional – STN, foram realizados quatro encontros, que contaram com a participação de técnicos da GEINC e integrantes do GTT Custos PCRJ. Nesses encontros os técnicos da GEINC apresentaram o histórico do desenvolvimento do modelo de análise de custos adotado pelo Governo Federal, abrangendo a legislação aplicada, a doutrina consagrada, culminando na apresentação da solução implementada. Ficou evidente que esta solução possui um caráter evolutivo contínuo, que vai se ajustando a medida em que novos atores passam a utilizar as ferramentas disponibilizadas e novas abordagens vão sendo requeridas.

Precisamos fazer distinção entre o Sistema de Custo do Governo Federal e o Sistema de Informações de Custo – SIC. O primeiro se refere a estruturação organizacional e processual através das quais dá-se o fluxo de informações de custo no Governo Federal e o segundo é o modelo informatizado, através do qual as informações de custo são registradas, organizadas e disponibilizadas, a fim de que os gestores tenham os insumos necessários para a melhor gestão dos gastos públicos.

Em termos de estrutura organizacional o Sistema de Custos do Governo federal é composto pelo Órgão Central, que é a Secretaria do Tesouro Nacional - STN, competência estabelecida pela Portaria STN nº 157, de 09 de março de 2011, e os Órgãos Setoriais e Seccionais, que são Unidades Administrativas que realizam os gastos públicos.

A intenção é consubstanciar a análise de custos em um instrumento de governança no setor público, diante de um cenário de escassez de recursos e do necessário aumento da transparência governamental e accountability, além da busca por eficiência, eficácia e efetividade no planejamento e execução das políticas públicas. É buscar fomentar, no âmbito do serviço público federal, a cultura de mensuração, evidenciação e gestão de custos, como ferramentas essenciais na avaliação da qualidade do gasto público.

O modelo possui enfoque nos gastos que correspondem a variações patrimoniais diminutivas, ou seja, que reduzem o Patrimônio Líquido da organização, que podem ser observados através da Demonstração das Variações Patrimoniais (DVP), para subsidiar a gestão da res publica, desde a perspectiva estratégica, voltada aos programas de governo, até a operacional, direcionada a avaliação do desempenho de cada órgão. O desafio é identificar, dentre as variações patrimoniais diminutivas, aquelas que devem ser classificadas como custo.

No esforço empreendido para classificação das variações patrimoniais diminutivas como custo, o processo de dispêndio dos recursos foi considerado como sendo uma linha de produção das entregas a serem feitas à população. Nela entram os insumos, que são os recursos utilizados no processo de produção, as unidades operacionais, onde os insumos são transformados, o processo de transformação propriamente dito, que resultam em produtos a serem entregues, como retrata a Figura 9.

Figura 9 – Modelo de Produção Governamental



O modelo situa a Contabilidade de Custos como um componente intermediário entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial, em acordo com o que preconizam os doutrinadores Horngreen, Datar e Foster na obra Contabilidade de Custo.

Figura 9 – Situação da Contabilidade de Custos

	CONTABILIDADE FINANCEIRA	CONTABILIDADE DE CUSTOS	CONTABILIDADE GERENCIAL
1. Público alvo	Externo à organização (acionistas, sócios, credores, legisladores, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> Dados levantados a partir de registros da contabilidade financeira. Subsídio à contabilidade gerencial. 	Interno à organização (gestores, controladores, etc.).
2. Foco temporal	Ênfase nas consequências financeiras das atividades passadas.		Ênfase nas decisões que afetam o futuro.
3. Dados	Ênfase na objetividade e consistência dos dados.		Ênfase na relevância e flexibilidade dos dados.
4. Natureza da informação	Informação precisa.		Ênfase na Oportunidade.
5. Relatórios	Resumidos e rígidos, em certo grau; orientação histórica.		Flexíveis e detalhados; orientação histórica e para o futuro.
6. Regras	Observância aos Princípios de Contabilidade		Não-obrigatoriedade de observância aos princípios de contabilidade.
7. Obrigatoriedade	Obrigatória.		Não-obrigatória.
8. Auditoria	Externa e interna.		Não há..

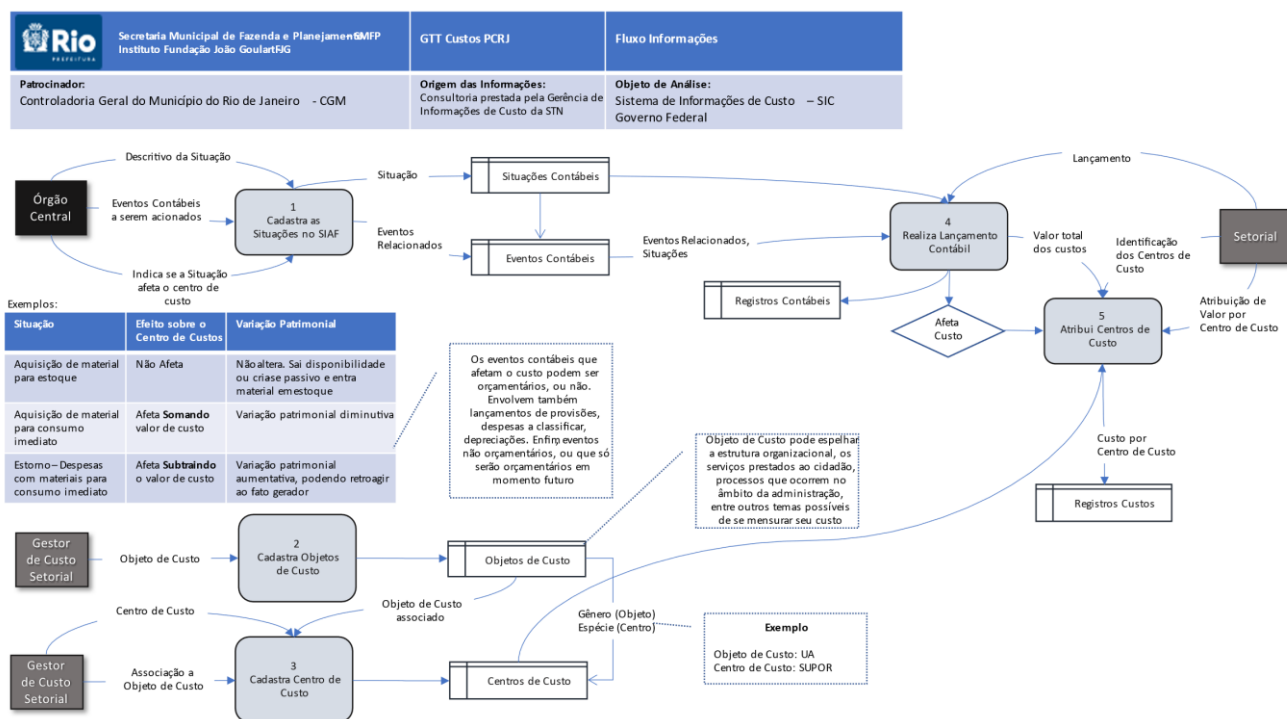
FONTE: Contabilidade de Custos, Horngreen, Datar, Foster

Existem duas fases a serem consideradas no modelo: uma primeira, que consiste em **levantar a informação**, denominada de fase de **geração da informação**; e uma segunda, denominada de **gestão da informação**, que trata os informes de custo gerados a fim de avaliar os resultados, retroalimentar o planejamento orçamentario, auxiliar a tomada de decisões pelo gestor, **atribuir a este a responsabilidade sobre o desempenho da unidade sob sua gestão**.

Fluxo de Informações de Custo no Modelo Adotado pelo Governo Federal

O fluxo das informações na primeira fase ocorre da forma apresentada na Figura 10.

Figura 10 – Fluxo de Informações de Custo



Relação entre Objeto de Custo e Centro de Custo

Objeto de Custo diz respeito ao gênero do que terá seu custo apurado, podendo servir de agregador, ou simplesmente como classificador. Em ambos os casos os Centros de Custo figuram como espécies dos Objetos de Custo definidos.

Caso o gestor queira apenas classificar os centros de custo que serão aferidos, ele cria um Objeto Classificador, como: Imóveis, setores, serviços, departamentos, sendo os Centros de Custo relacionados ao classificador independentes entre si.

Exemplo:

Objeto de Custo: Imóveis

Centros de Custo: Prédio do Ministério da Economia, Palácio do Jaburu, etc.

Caso o gestor queira um Objeto de Custo Agregador, ele o criará de forma a poder apurar seu custo como resultado de seus componentes, que serão os Centros de Custo a ele associados.

Exemplo:

Objeto de Custo: Campanha de vacinação contra COVID-19

Centros de Custo: Profissionais Médicos, demais profissionais de saúde, profissionais de apoio, vacinas aplicadas, demais materiais utilizados, aluguéis, etc.

Composição do SIC

O SIC integra dados dos sistemas SIAFI (considerando os subsistemas a ele vinculados), SIOP, SIGEPE e Siorg. Contudo não possui interface automatizada com o SIGEPE, sistema de pessoal que atende aos diversos ministérios do governo federal. Para apuração dos custos envolvendo despesa de pessoal, ocorre um retrabalho, a fim de incluir os dados de pessoal no *Data Warehouse* que é a base para a geração das visões de custo.

Figura 11 – Integrações do SIC



SIC - Sistema de Informações de Custos do Governo

SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal

SIOP - Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento

Siads - Sistema de gestão de materiais, bens patrimoniais e serviços de transporte

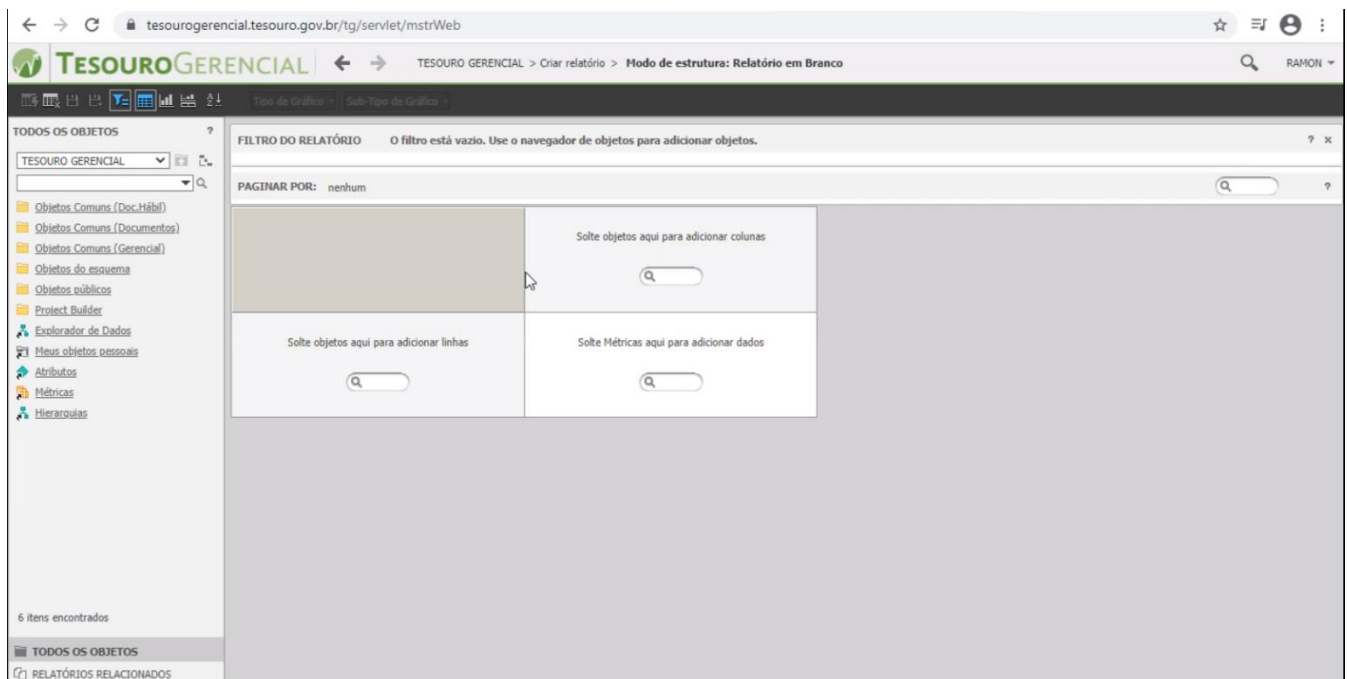
Siorg - Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal

Sigepe - Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal

Fase de Gestão da Informação

Esta fase compreende a consolidação dos dados oriundos dos sistemas transacionais, complementados com parâmetros de classificação e filtros de restrição, que permitam a agregação e seleção das informações. Os dados alimentam um Data Warehouse construído com a ferramenta de *business intelligence*, Microstrategy, que serve majoritariamente para armazenagem e organização dos dados, e residualmente para geração de visões analíticas e gerenciais. Os dados ficam acessíveis em uma plataforma na web denominada de Tesouro Gerencial.

Figura 12 – Tesouro Gerencial



Os principais dashboards (painéis de informações) são construídos com a ferramenta Power BI da *Microsoft*, sendo publicados em sites gerenciados por cada um dos órgãos clientes dos serviços de customização de informações de custo prestados pela GEINC.

A própria GEINC, como dito anteriormente neste documento, mantém seus próprios dashboards, que figuram na composição dos boletins e relatórios que publicam periodicamente.

Diagnóstico SIC – Governo Federal

O background da solução desenvolvida pelo Governo Federal assemelha-se muito com o da PCRJ. Desde a infraestrutura operacional aos modelos de negócio dos sistemas transacionais. Podemos fazer facilmente o paralelo entre SIAF e FINCON, SIOP e ORCAMENTO, SIGEPE e ERGON, SIORG e SICI, além da própria semelhança entre o SIG e o modelo do SIC Tesouro Gerencial, cujo diferencial, no que tange a análise de custo, é resultado da customização realizada no SIAF, que permite a parametrização para identificação e classificação das variações patrimoniais que possuem natureza de custo, com a

possibilidade de atribuí-las a determinados centros/objetos, permitindo assim a construção de modelos personalizados .

Um ponto positivo do SIC em relação às pretensões do GTT Custo PCRJ é a sua abordagem patrimonial. Contudo, essa restringe-se aos eventos contábeis gerados pela execução orçamentária, uma vez que os valores considerados decorrem da realização da despesa orçamentária no estágio da liquidação. Os únicos eventos que não decorrem da execução orçamentária são os registros das despesas a classificar, por antecederem a abertura da execução orçamentária, porém, mesmo esses passarão a figurar como execução orçamentária após a classificação.

Outros dois pontos que se distanciam dos requisitos do GTT Custo PCRJ são a ausência de parâmetros de rateio e das variações patrimoniais diminutivas estritamente contábeis, como depreciação, exaustão e amortização. Esses já estão no radar da equipe da GEINC para implementação.

Finalmente, por se tratar de solução umbilicalmente ligada aos sistemas transacionais que servem exclusivamente à Administração Pública Federal, o SIC não é uma solução portátil, que pudesse ser implementada na PCRJ, servindo apenas como opção de modelo a ser considerada.