



SENAM

IX Seminário Nacional de Gestão Fiscal Municipal

24, 25 e 26 de maio
São Paulo - SP

Transparência e custos: Finanças Públicas e Graciliano Ramos

SERGIO LUIZ DE MORAES PINTO

Prof. Dr. Finanças Públicas - FGV EAESP

Roteiro

- ▶ Conceitos
- ▶ Necessidade
- ▶ O que é
- ▶ O que não é
- ▶ Diretrizes para a implantação
- ▶ Operacionalização
- ▶ Métodos de custeio
- ▶ Conflitos



“O Governo e a Sociedade não sabem, regra geral, quanto custam os serviços públicos. Como não há medida de custos, também não há medida de eficiência na Administração Pública, dado que a eficiência é a relação entre resultados e o custo de obtê-los. Sem um sistema de avaliação de resultados e de custos a Administração Pública abre margem para encobrir ineficiência.

A inexistência de medidas de desempenho é, por si só, uma forte indicação de ineficiência nas organizações do governo.”

Alonso (1999)

Estado orientado ao cidadão e a resultados na sociedade

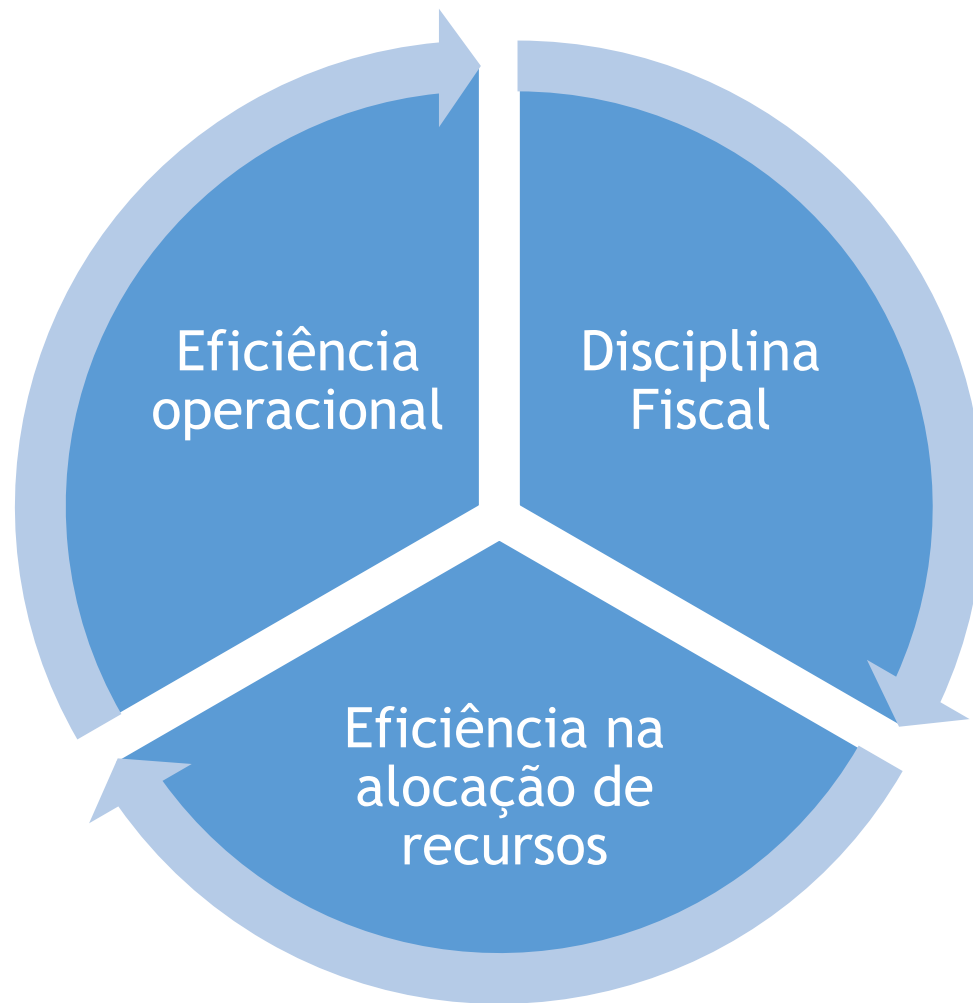
Mais serviços e de melhor qualidade

Transparência e controle social

O Estado que escuta e se ajusta constantemente

Criação de co-responsabilidades entre Estado e sociedade

Prioridades



Conceito de custos

- ▶ “São gastos com bens ou serviços utilizados para a produção de outros bens ou serviços”

NBC T 16_11

Outros conceitos (NBC T 16_11)

- ▶ 2.1) Gasto é o dispêndio de um ativo ou criação de um passivo para obtenção de um produto ou serviço;
- ▶ 2.2) Desembolso pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço;
- ▶ 2.3) Investimento corresponde a um gasto levado para o Ativo em função de sua vida útil. São todos os bens e direitos adquiridos e registrados no ativo;

Vantagens do SIC

Auxílio à tomada de decisão

Avaliação de desempenho

Melhora da performance (eficiência e economicidade)

Transparência

Instrumentos para contratualização e responsabilização

Subsídio ao planejamento (LDO, LOA e PPA)

Proporcionar controles mais orientados a resultados

Vantagens do SIC

Redução de custos

Melhoria da qualidade

Combate ao desperdício

Identificar atividades que não agregam valor

Avaliar o impacto efetivo das decisões tomadas

Maior eficiência do processo alocativo

Identificar ineficiências operacionais

Identificar oportunidades de redução de gastos

Aspectos legais

- ▶ Lei 4.320/64, art. 85 e 99
- ▶ Decreto-lei 200/67, art. 79
- ▶ Decreto 93.879/86, art. 137
- ▶ CF 88, art. 70 ss
- ▶ LRF, art. 4º, alínea (e) e art. 50 § 3º
- ▶ Lei 10.180/2001, art. 15
- ▶ Resolução CFC 1366/11
- ▶ Resolução CFC 1437/13

entre outros

O que o SIC não é

Preço de compra de um produto ou serviço

Renegociação de contratos (a redução de custos unitários não implica necessariamente em redução de despesas)

Relatório de gastos por UO

Não busca substituir os sistemas contábeis atuais

Não possui caráter transacional

Respostas para

Quanto do orçamento deve ser alocado ao programa X?

Quanto custa determinado serviço?

Quanto custa este departamento?

Quanto custa este processo?

Há alternativas para reduzir estes custos?

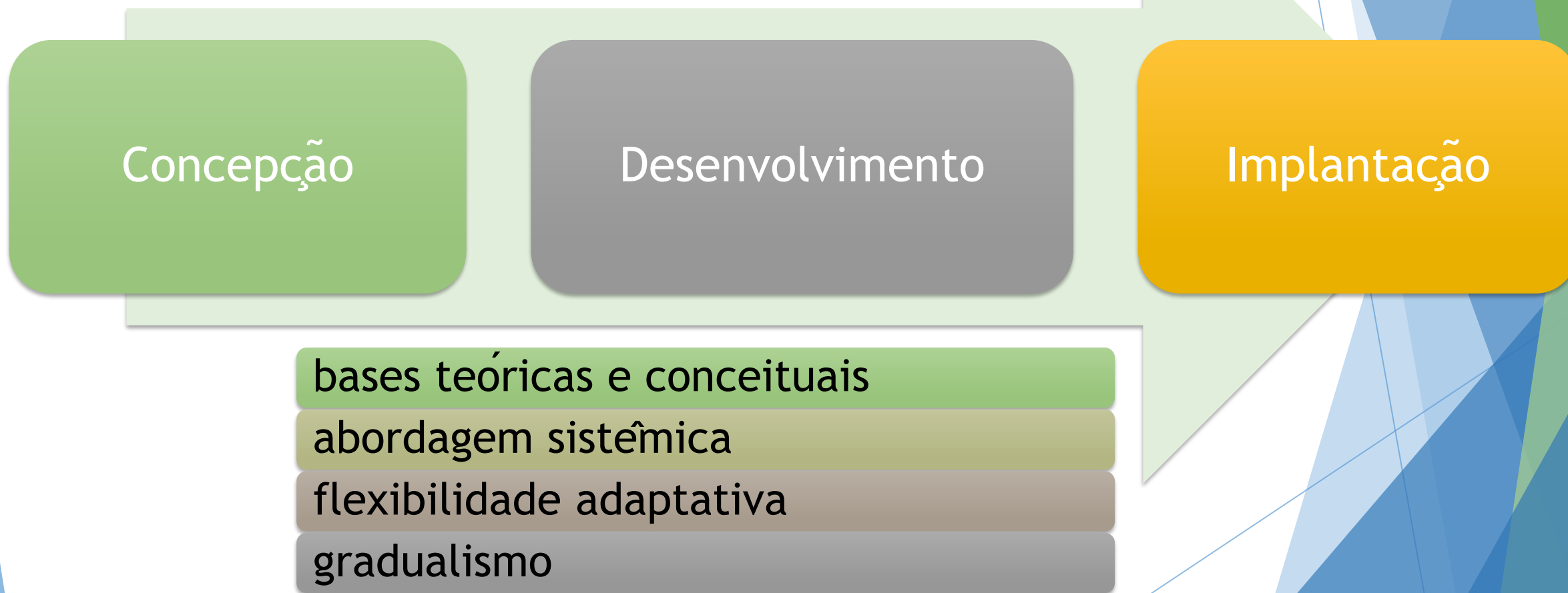
Quanto custam as mudanças organizacionais propostas?

Vale a pena terceirizar este serviço? Até que preço?

Se a demanda crescer 10%, quanto crescerá o custo?

Qual é a eficiência de cada órgão do governo?

Etapas para a implantação



Roteiro para implantação

Para que propósito a informação sobre o custo será usada?

Qual o objeto deste levantamento? (serviço, produto, atividade, resultado?)

Quais são os custos relevantes para tal propósito e objeto?

Quais são os custos diretamente identificados com este propósito e objeto? E os indiretos?

Roteiro para implantação

Qual a metodologia adequada para este trabalho? (analisar o resultado e o custo de cada uma)

Aplique a metodologia escolhida

Valide os resultados

Verifique se eles atendem o propósito estabelecido no primeiro item

Diretrizes

- ▶ Benefícios devem superar os custos para obter as informações
- ▶ Informações:
 - ▶ relevantes (úteis ao processo decisório)
 - ▶ oportunas
 - ▶ confiáveis
 - ▶ comparáveis no tempo ou entre organizações, serviços e objetos de custo comuns

Integração de sistemas



INTEGRAÇÃO
NÃO ALTERA LANÇAMENTOS
PROJETO PILOTO
MELHORIA INCREMENTAL

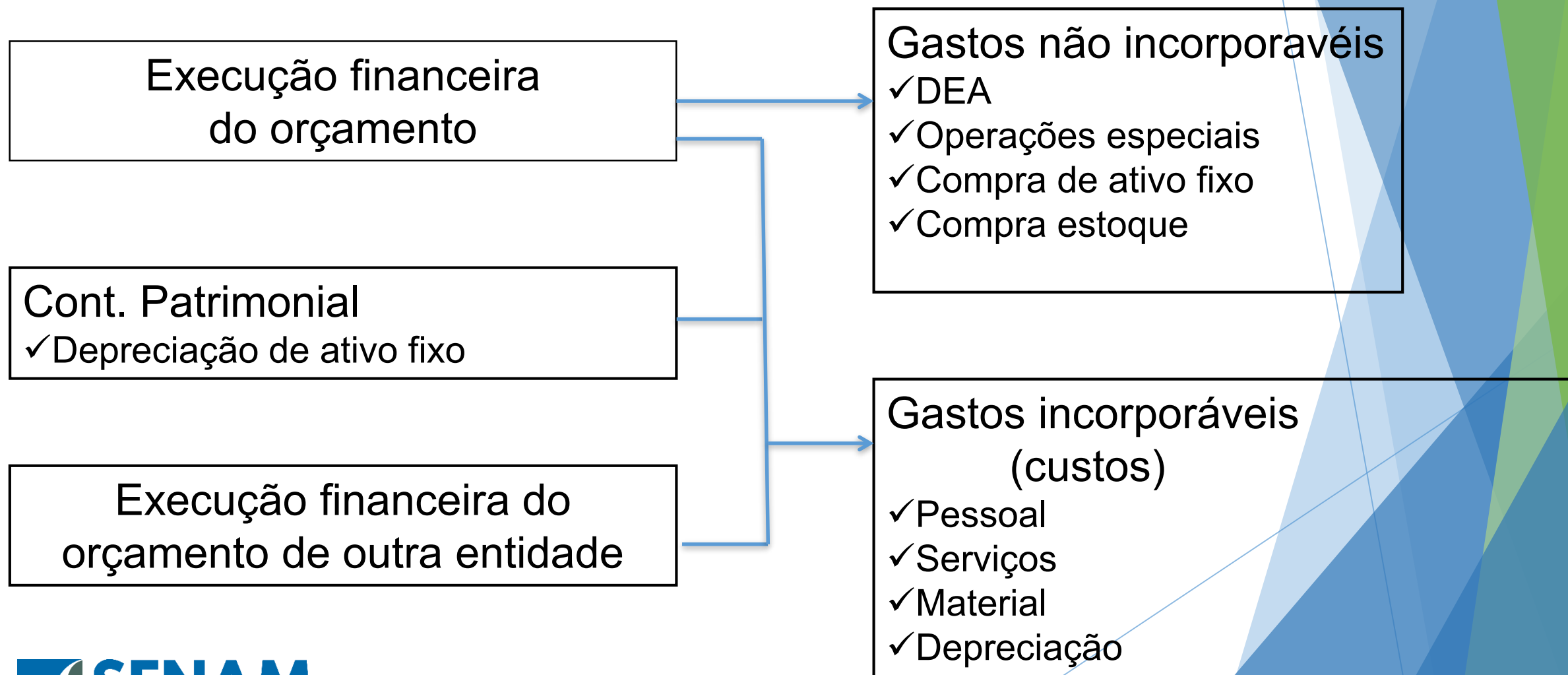
Despesa Pública

- ▶ **Classificação Institucional** - “quem” é o responsável pela programação?
- ▶ **Classificação Funcional** - “em que área” de ação governamental a despesa será realizada?
- ▶ **Classificação Programática** - “para que” os recursos serão alocados? (projeto, atividade, operação especial)
- ▶ **Classificação da Despesa** – “o que” será adquirido e “qual” o efeito econômico da realização da despesa?

Operacionalização do SIC

- ▶ Ponto de partida: valores e quantidades orçadas, classificadas sob o prisma institucional, funcional e programático
- ▶ Despesas liquidadas → gasto
 - ▶ custo quando na produção de bens e serviços prestados, após as reclassificações e ajustes conceituais necessários

Determinação dos custos



Método de custeio

- ▶ Machado (2002 / 2010)
 - ▶ método de custeio direto — recomendável até o nível dos centros de custos
 - ▶ acima, de acordo com a realidade física operacional e a maturidade da gestão e dos sistemas de informação
 - ▶ permite analisar o desempenho dos gestores e das políticas públicas com maior objetividade (eficiência operacional)
 - ▶ Despreza os custos indiretos, que são grandes
 - ▶ Não atende à eficiência alocativa

Método de custeio

- ▶ Custeio baseado em atividade (ABC)
 - ▶ simular os impactos sobre custos decorrentes de ações de melhoria ou de reengenharia
 - ▶ instrumentaliza cortes seletivos de despesa em programas de ajuste fiscal
 - ▶ Informações do sistema contábil (despesas), sistema de pessoal e da lista de atividades das unidades (drivers e objetos de custeio)
 - ▶ Integração com demais sistemas mais complexa, portanto, mais cara
 - ▶ Necessidade de alteração quando de novas atividades ou processos

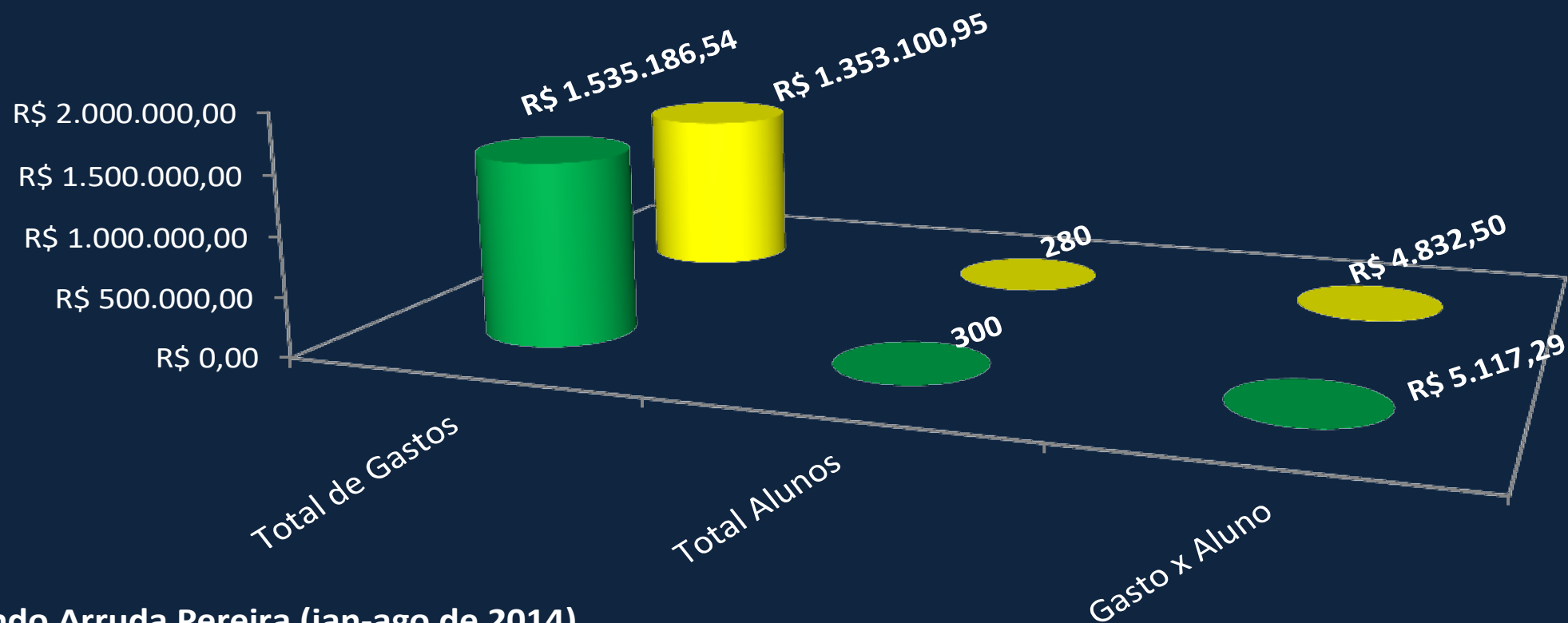
Problemas na Cont Pública

- ▶ Não há lançamento para almoxarifado e baixa no estoque para reconhecimento do custo
 - ▶ Despesa reconhecida por competência na data do empenho
 - ▶ Não há fluxo do momento e local do uso
- ▶ Não há apropriação de 1/12 do 13º e das férias mês a mês
- ▶ Não há depreciação
- ▶ Não há vinculação fidedigna do local de efetiva alocação do servidor com o apontado na folha de pagamento
- ▶ Gastos com pessoal em investimentos entra como despesa corrente → reclassificar

7 princípios para implantar um SIC

1. O SIC requer envolvimento
2. Deve-se fixar os propósitos do sistema
3. Analisar a relação custo vs volume
4. Garantir a consistência do SIC
5. Custo, preço e financiamento são coisas diferentes
6. Os dados devem provir de uma documentação consistente, validada e atual
7. Analisar o custo benefício do SIC

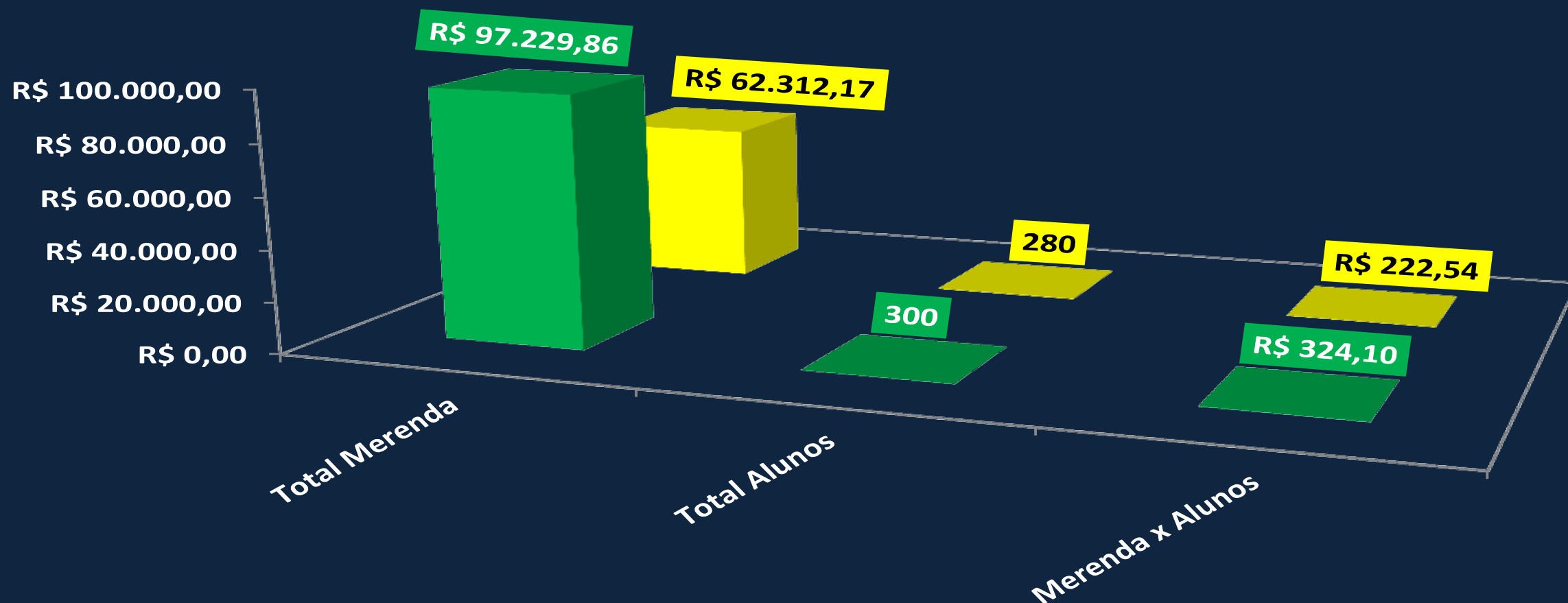
Projeto Piloto



■ EMEI Armando Arruda Pereira (jan-ago de 2014)

■ EMEI Dr Albert Sabin (jan-ago de 2014)

Projeto Piloto



■ EMEI Armando Arruda Pereira

■ EMEI Dr Albert Sabin

Se é possível, por que não é feito?

- ▶ Falta de motivação
- ▶ Dificuldades técnicas
- ▶ Custos
- ▶ Interesses (políticos, burocracia, empresários)
- ▶ Cultura
- ▶ Falta enforcement

ESTADO DE ALAGOAS

Prefeitura Municipal de Palmeira dos Índios

RELATORIO

— AO —

GOVERNADOR DO ESTADO DE ALAGOAS



Imprensa Oficial — MACEIÓ
1929

ARRECADAÇÃO

As despesas com a cobrança dos impostos montaram a 5:602\$244. Foram altas porque os devedores são cabeçudos. Eu disse ao Conselho, em relatório, que aqui os contribuintes pagam ao Município se querem, quando querem e como querem.

balanço que remetto a V. Excia. mostra bem de que modo foi gasto em 1929 o dinheiro da Prefeitura Municipal de Palmeira dos Índios. E nas contas regularmente publicadas ha pormenores abundantes, minudencias que excitaram o espanto benevolo da imprensa.

RECEITA — 96:924\$985

No orçamento do anno passado houve suppressão de varias taxas que existiam em 1928. A receita, entretanto, calculada em 68:850\$000, attingiu 96:924\$985.

E não empreguei rigores excessivos. Fiz apenas isto: extingui favores largamente concedidos a pessoas que não precisavam delles e puz termo ás extorções que affligiam os matutos de pequeno valor, ordinariamente raspados, escorchados, esbrugados pelos exactores.

Não me resolveria, é claro, a pôr em pratica no segundo anno de administração a equidade que torna o imposto supportavel. Adoptei-a logo no começo. A receita em 1928 cresceu bastante. E se não chegou á somma agora alcançada, e que me foram indispensaveis alguns mezes para corrigir irregularidades muito serias, prejudiciaes á arrecadação.

ADMINISTRAÇÃO — 22:667\$748

Figuram 7:034\$558 despendidos com a cobrança das rendas, 3:518\$000 com a fiscalização e 2:40\$000 pagos a um funcionario aposentado. Tenho seis cobradores, dois fiscaes e um secretario.

Todos são mal remunerados.

CEMITERIO — 243\$000

Pensei em construir um novo cemiterio, pois o que temos dentro em pouco será insufficiente, mas os trabalhos a que me aventurei, necessarios aos vivos, não me permittiram a execução de uma obra, embora util, prorogavel. Os mortos esperarão mais algum tempo. São os municipes que não reclamam.

INSTRUÇÃO — 2:886\$180

Instituíram-se escolas em tres aldeias: Serra da Mandioca, Anum e Cannafistula. O conselho mandou subvencionar uma sociedade aqui fundada por operarios, sociedade que se dedica á educação de adultos.

Presumo que esses estabelecimentos são de eficiencia contestavel. As aspirantes a professoras revelaram, com admiravel unanimidade, uma lastimosa ignorancia. Escolhidas algumas dellas, as escolas entraram a funcionar regularmente, como as outras.

Não creio que os alumnos aprendam ali grande coisa. Obterão, comtudo, a habilidade precisa para ler jornaes e almanaques, discutir politica e decorar sonetos, passatempos accessiveis a quasi todos os roceiros.

POBRE POVO SOFFREDOR

É uma interessante classe de contribuintes, modica em numero, mas bastante forte. Pertencem a ella negociantes, proprietarios, industriaes, agiotas que esfolam o proximo com juro de judeu.

Bem comido, bem bebido, o pobre povo soffredor quer escolas, quer luz, quer estradas, quer hygiene. É exigente e resmungão.

Como ninguem ignora que se não obtêm de graça as coisas exigidas, cada um dos membros desta respeitavel classe acha que os impostos devem ser pagos pelos outros.

Obrigado