



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA FAZENDA
COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Sistema de Custos dos Serviços Públicos do Estado de São Paulo Relatório Executivo

Este documento tem por objetivo apresentar de forma sucinta os principais tópicos relativos ao projeto Sistema de Custos dos Serviços Públicos - SCSP e será assim estruturado:

- 1) Objetivos do Sistema de Custos
- 2) Descrição do Projeto
- 3) Cronograma do Projeto
- 4) Participantes do Projeto
- 5) Modelo de Governança

1) Objetivos do Sistema de Custos

Por que a administração pública precisa identificar, mensurar, avaliar e gerenciar seus custos? Por que os atuais sistemas de contabilidade e controles orçamentário-financeiros não são suficientes para evidenciar a eficiência no uso de recursos públicos? O que é um sistema de informação de custos e qual a sua utilidade? Quais os aprendizados que podem ser extraídos da experiência do governo federal? Qual a importância do CFC ter aprovado recentemente a norma de custos para o setor público?

1.1) Por que a administração pública precisa identificar, mensurar, avaliar e gerenciar seus custos?

Governos que cuidam adequadamente dos seus custos podem usufruir da imagem positiva decorrente da adoção de boas práticas de gestão, reconhecida internacionalmente tanto na área pública quanto privada.

Vários governos ao redor do mundo vêm sofrendo com sucessivas crises, e apesar de um significativo aumento na carga tributária, muitos têm se queixado de insuficiência de recursos para execução das suas políticas públicas. Na verdade, em muitos casos e salvo destacadas exceções, verifica-se um crônico déficit de desempenho, ausência de foco em resultado e uma incapacidade de conhecer, medir e gerenciar seus custos.

A crise internacional é mais um alerta de que uma boa gestão fiscal é essencial para dar sustentabilidade ao desenvolvimento e crescimento e o custo é um dos principais indicadores da boa gestão financeira. **O lema é fazer mais com menos, é ter mais qualidade a custos mais reduzidos.**

Colocar esse ideal em ação depende de muitos fatores, sobretudo da capacidade institucional de cada organização, seja federal, estadual ou municipal. Apesar dos avanços ocorridos na estruturação de sistemas de administração orçamentária e financeira, bastante sofisticados, o ideal só será efetivamente alcançado com a **utilização da informação de custos no processo de tomada de decisão.**



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA FAZENDA
COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

Governos que possuem sistemas de custos podem avançar na implantação de avaliação de resultados e desempenhos justos e sustentáveis. Qualquer parâmetro de qualidade ou resultado não é sustentável e nem meritório se não vier, acompanhando da medida dos custos correspondentes para alcançá-lo. A priorização da mensuração de custos integra uma das etapas essenciais para a transformação de paradigmas atualmente existentes sobre o papel e importância do setor público como agente propulsor de geração de eficiência no uso de recursos públicos.

Eficiência é ao mesmo tempo uma questão de legalidade e utilidade: governos que implantam sistemas de custos estão atendendo a diversos diplomas legais.

Identificar, mensurar, avaliar e gerenciar custos é essencial para a administração pública, por isso esta obrigação está consignada em vários diplomas legais, inclusive na Constituição expresso no princípio da eficiência. Porém sabemos que não basta a exigência legal, é preciso vontade política para o seu desenvolvimento; é preciso saber fazer, desenvolver as condições humanas e tecnológicas de forma consistente e persistente, para mudar e inovar na gestão.

A informação de custos deve ser usada na tomada de decisões entre produzir internamente ou terceirizar, servindo para subsidiar contratos de gestão ou as parcerias público-privadas.

Por exemplo, na definição dos parâmetros das parcerias público-privadas para construção e gerenciamento das penitenciárias, a remuneração do parceiro privado pode ser vinculada aos indicadores de desempenho dos serviços prestados. Os indicadores podem compreender medições das atividades de assistência e apoio ao interno tais como número de fugas; nível educacional dos internos; e quantidade e qualidade dos serviços de saúde prestados. Todos estes parâmetros devem estar associados aos custos efetivos dos serviços prestados.

1.2) Por que os atuais sistemas de contabilidade e controles orçamentário-financeiros não são suficientes para evidenciar a eficiência no uso de recursos públicos?

Saber quanto se gastou é importante, mas informar “apenas” que se gastou “x” milhões de recursos nos insumos “a”, “b” e “c” sem dizer, efetivamente, o que foi feito – onde foi aplicado o que estava previsto, quais produtos e quais serviços foram entregues à população, a que custos foram entregues – não condiz com as boas práticas de gestão tanto pública quanto privada. Isto não ajuda a identificar se a política pública elaborada pelo estado foi eficiente, se o órgão público está cumprindo a sua missão.

Reduzir gastos e despesas de forma linear ou olhando apenas os insumos sem uma análise coerente e consistente da correlação insumo, produto e resultado pode apenas mascarar o problema da eficiência na administração pública.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA FAZENDA
COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

1.3) O que é um sistema de informação de custos e qual a sua utilidade?

Uma das mais importantes demandas da sociedade é saber quanto custam os serviços prestados pelo Estado. A percepção, em geral, é de que os custos são elevados sem a qualidade desejada. Porém, não há de fato clareza se isso é verdade e até que ponto essa realidade pode ser modificada.

Os gestores públicos necessitam dessas informações para gerir de forma eficiente as políticas públicas e medir seus resultados e desempenhos.

Um sistema de informação de custos é um instrumento importante para:

- Saber quanto custa cada um dos serviços prestados pelo estado para poder informar a sociedade com clareza e transparência;
- Realizar comparações entre os custos dos serviços prestados pelas entidades públicas a fim de identificar aquelas que são mais eficientes;
- Ajudar na formulação do plano plurianual, da proposta orçamentária e dos planos setoriais, trazendo realismo e maior precisão às projeções financeiras;
- Buscar economias na prestação dos serviços públicos;
- Comparar os custos dos serviços prestados pelo Estado com os de outros entes da federação e de outros países, e aprender com outras experiências;
- Avaliar se é mais conveniente prestar o serviço diretamente ou buscar um parceiro privado ou organização da sociedade civil para a prestação do serviço a um custo menor.

1.4) Quais os aprendizados que podem ser extraídos da experiência do governo federal?

A Lei nº 4.320/64, de finanças públicas, ao tratar da apuração de custos, restringiu o seu uso à área industrial da administração pública. Posteriormente, o Decreto Lei nº 200/67, de diretrizes para a reforma administrativa no âmbito federal, estimulou a criação de uma administração gerencial no setor público. Tais disposições, no entanto, não foram suficientes para que a Contabilidade Pública começasse a produzir informações que permitissem a apuração dos custos dos programas do governo, bem como dos serviços prestados.

Por que, passados mais de 45 anos após a Lei 4.320 e 10 anos após a Lei de Responsabilidade Fiscal, só em 2010 o sistema de informação de custos do governo federal foi homologado em sua primeira versão? As razões passam pela falta de apoio político, falta de cultura da sociedade em exigir eficiência na gestão pública, e dificuldade de obtenção de custos a partir de um sistema contábil que não estava preparado para fornecer essa informação.

A partir do empenho de um grupo de gestores públicos com experiência na área contábil foi possível construir o sistema de custos do governo federal. A cooperação estabelecida entre as áreas do planejamento, finanças e controle, interno e externo, foi fundamental para o projeto federal.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA FAZENDA
COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Os principais avanços do Sistema de Informação de Custos – SIC foram o tratamento conceitual adequado e a abordagem tecnológica apropriada (datawarehouse), utilizando dados dos sistemas estruturantes de governo federal para a geração de informações (SIAFI, SIAPE etc.), principalmente os capturados pelos sistemas de informação contábeis e financeiros. **A experiência do governo federal mostra que é possível converter os dados de execução das despesas em informações de custos de forma automatizada.**

O maior desafio do SIC é o de produzir informações de custos úteis para os gestores federais. O avanço do sistema será fortalecido pela implantação de outros projetos como o da contabilidade patrimonial, o novo SIAFI e aprimoramentos na legislação vigente. Estas iniciativas agregadas compõem a política de melhoria da qualidade do gasto público. A disseminação do sistema tem como base de sustentação a mudança de aspectos culturais do setor público: inicia-se pela capacitação dos usuários no uso do sistema, passa por uma gestão eficiente das informações geradas e solidifica-se na institucionalização do uso da informação de custos por parte dos órgãos centrais e apropriação desse uso pelos gestores públicos em seu processo de tomada de decisão.

Um dos principais desafios ainda a ser enfrentado é a falta de uma cultura para a utilização da informação de custos. O governo federal tem consciência de que muito ainda terá que ser feito para aperfeiçoamento, evolução e maturação de uma política de informação de custos e qualidade do gasto público.

1.5) Qual a importância do CFC ter aprovado recentemente a norma de custos para o setor público?

O Conselho Federal de Contabilidade aprovou em 25 de novembro de 2011 a norma de custos para o setor público. O objetivo da norma do CFC sobre **Sistema de Informações de Custos do Setor Público – SICSP** é estabelecer a conceituação, os objetivos e as regras básicas para mensuração, evidenciação dos custos no setor público.

Segundo essa norma, o sistema de informação de custos de bens e serviços públicos tem por objetivo:

- a) mensurar, registrar e evidenciar os custos dos produtos e serviços públicos;
- b) apoiar na avaliação de resultados e desempenhos, permitindo comparações entre os custos dos bens e serviços (programas, ações, atividades ou projetos) iguais produzidos por entidades públicas diferentes, estimulando a melhoria do desempenho dessas entidades;
- c) apoiar a tomada de decisão, auxiliando as decisões tais como comprar ou alugar, produzir internamente ou terceirizar determinado bem ou serviço;
- d) apoiar as funções de planejamento e orçamento utilizando projeções mais reais com base em custos realizados e projetados;
- e) apoiar programas de redução de custos e qualidade do gasto.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA FAZENDA
COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Os serviços públicos possuem características peculiares tais como: universalidade e obrigação de fornecimento, encarado na maioria das vezes como um direito social, em muitas situações tem apenas o estado como fornecedor do serviço (monopólio do Estado). Os serviços públicos fornecidos sem custos ou por um custo irrisório diretamente cobrado ao beneficiário tem (em sua grande maioria) o orçamento como principal fonte de alocação de recursos.

Os atributos da informação de custos são: relevância; utilidade; oportunidade; valor social; fidedignidade; especificidade; comparabilidade; adaptabilidade e granularidade.

Ainda segundo a norma do CFC, o processo de implantação do SICSP deve ser sistemático e gradual, respeitando assim as etapas naturais do processo de formação dos custos dentro dos seus respectivos níveis hierárquicos (institucionais/organizacionais e funcionais/processuais). A etapa natural ressalta que o processo de implantação do SICSP deve levar em consideração os objetivos pretendidos, organizacionais, os processos decisórios que usarão as informações de custos segmentados por seus diferentes grupos de usuários, bem como os critérios de transparência e controle social.

2) Descrição do Projeto de Custos

2.1) O Sistema de Custos dos Serviços Públicos do Governo do Estado de São Paulo

O Governo do Estado decidiu encarar o desafio de identificar, medir e gerenciar seus custos como uma de suas prioridades e está desenvolvendo um sistema de custos dos serviços públicos. O foco no serviço público é importante porque é assim que o cidadão melhor identifica suas necessidades. Interessa ao cidadão saber quanto custa ter seu filho educado, quanto custa manter um preso no sistema penitenciário, quanto custa um atendimento médico. Mas essa não é a linguagem orçamentária atual, que privilegia mais as informações de despesas por órgão ou por categoria de gasto.

Apesar de o Estado já ter disponível muitas informações financeiras, é bastante complexo calcular os custos dos serviços públicos. Poucos países têm isso organizado de forma sistemática. Países como Estados Unidos, Reino Unido, Austrália e Nova Zelândia, por exemplo, já avançaram bastante, mas mesmo esses países ainda enfrentam dificuldades, principalmente com relação a tornar essa informação útil ao processo de decisão dos seus governantes.

A experiência internacional tem demonstrado que é extremamente complexo implantar um sistema de custos no setor público de forma sistêmica e padronizada para todo o governo. Isso ocorre por causa da complexidade da gestão pública, da dificuldade de sustentar um esforço continuado no uso da informação de custos, pelas restrições da contabilidade pública que tem foco nas despesas orçamentárias e não em custos, e da reduzida capacidade técnica específica para gerar e analisar as informações de custos. O projeto Sistema de Custos dos Serviços Públicos (SCSP) procura vencer essas dificuldades por meio de uma detalhada pesquisa sobre a melhor metodologia aplicada à realidade de São Paulo, um

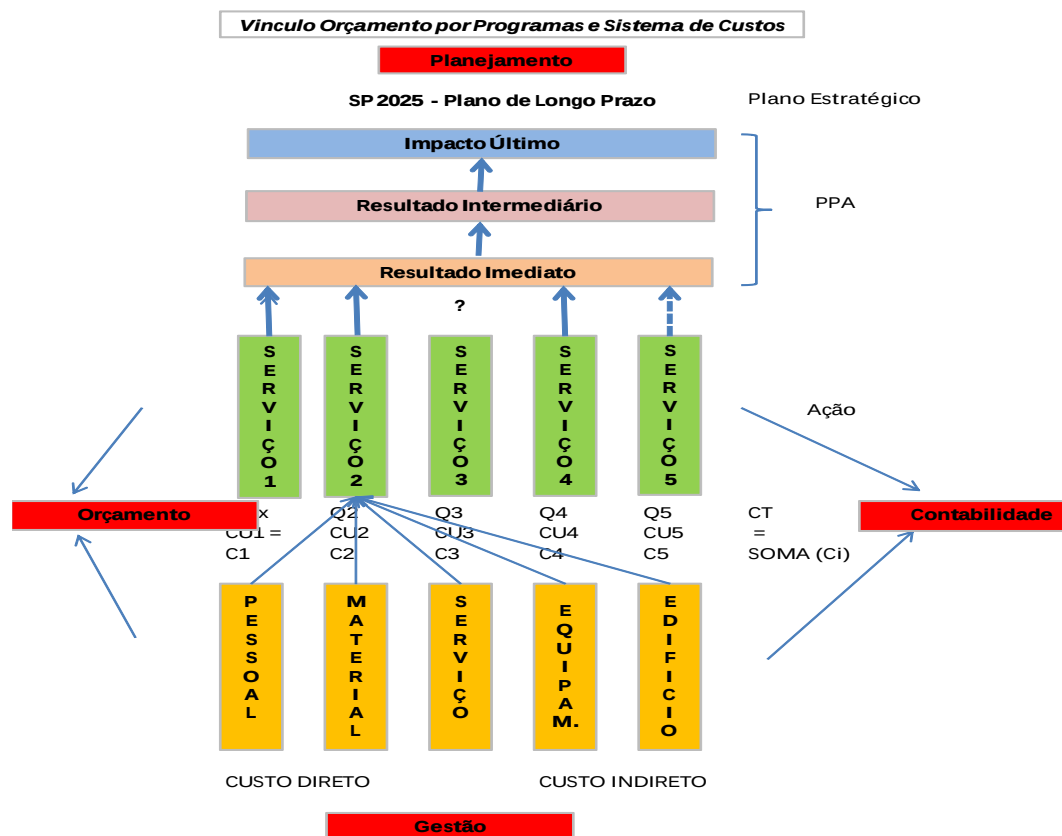


GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA FAZENDA
COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

intenso processo de capacitação, uso dos sistemas informáticos já existentes (principalmente SIAFEM, SIGEO e os sistemas que apóiam o PPA e o orçamento), e dar utilidade às informações de custo para apoio ao processo decisório do governo e dos gestores públicos.

Um dos principais desafios desse projeto é integrar os serviços públicos identificados no plano plurianual com as informações de custos geradas pelo sistema de custos. O propósito é que o custo dos serviços públicos seja usado tanto para o planejamento quanto para a execução do orçamento e a mensuração do desempenho da gestão.

Figura 1. Vinculação Desejada entre o PPA e o Projeto de Custos com Relação à Identificação dos Serviços Públicos



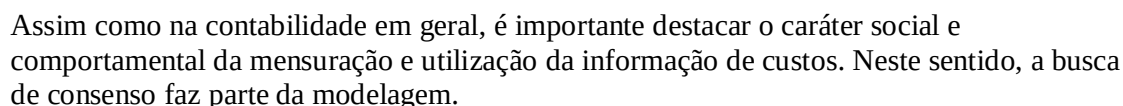
A primeira fase do projeto está prevista para ser concluída no final de 2012 quando toda a metodologia já terá sido desenvolvida, as quatro entidades piloto (Secretaria da Educação, Secretaria da Saúde, Secretaria da Administração Penitenciária e Fundação CASA) já estarão produzindo os primeiros relatórios de custos e os sistemas de informação já modificados para a geração dos dados. A conclusão do projeto está prevista para o final de 2014 quando todas as Secretarias já terão custos calculados para os principais serviços públicos.



Algumas perguntas orientadoras que ajudam na definição do modelo para o SCSP:

- Essas perguntas quando organizadas esquematicamente produzem um roteiro de identificação metodológico para o SCSP, conforme figura 2 a seguir.

Figura 2: Modelo Lógico Conceitual do Sistema de Custos dos Serviços Públicos





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA FAZENDA
COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Em abril de 2011 foi realizado um seminário internacional para discutir as experiências nacionais e internacionais nessa área e definir as principais diretrizes para o sistema de custos, com o seguinte resultado do consenso:

- *Em seu primeiro estágio, o sistema de custos dos serviços públicos do Estado de São Paulo objetiva calcular o custo do “serviço” prestado, em nível de centro de custo (hospital, escola, penitenciária etc.), usando método padronizado para todo o Estado de apropriação direta ao objeto de custo e buscando os dados nos sistemas corporativos já existentes.*
- *Devido à complexidade conceitual e operacional, a implantação será gradual e com base em projetos piloto.*
- *Inicialmente, será dada prioridade à produção de relatórios sintéticos quadrimestrais para apoio ao processo decisório do gestor e com ênfase na melhoria da gestão orçamentária e financeira.*
- *É importante que a definição dos serviços a serem custeados esteja alinhada com os serviços identificados no PPA 2012-2015 e revisões subsequentes conforme nova abordagem de gestão por resultados.*
- *Cabe à Secretaria da Fazenda a normatização, supervisão e controle de qualidade da informação de custo gerada e ao gestor setorial a validação das informações e produção dos relatórios de custos.*

A realidade operacional das Secretarias deve ser investigada e entendida, funcionando como um dos principais insumos do processo de concepção e desenho do SCSP. Em decorrência desta compreensão é natural que se façam estudos preliminares em pilotos para que eles possam subsidiar o desenho do projeto.

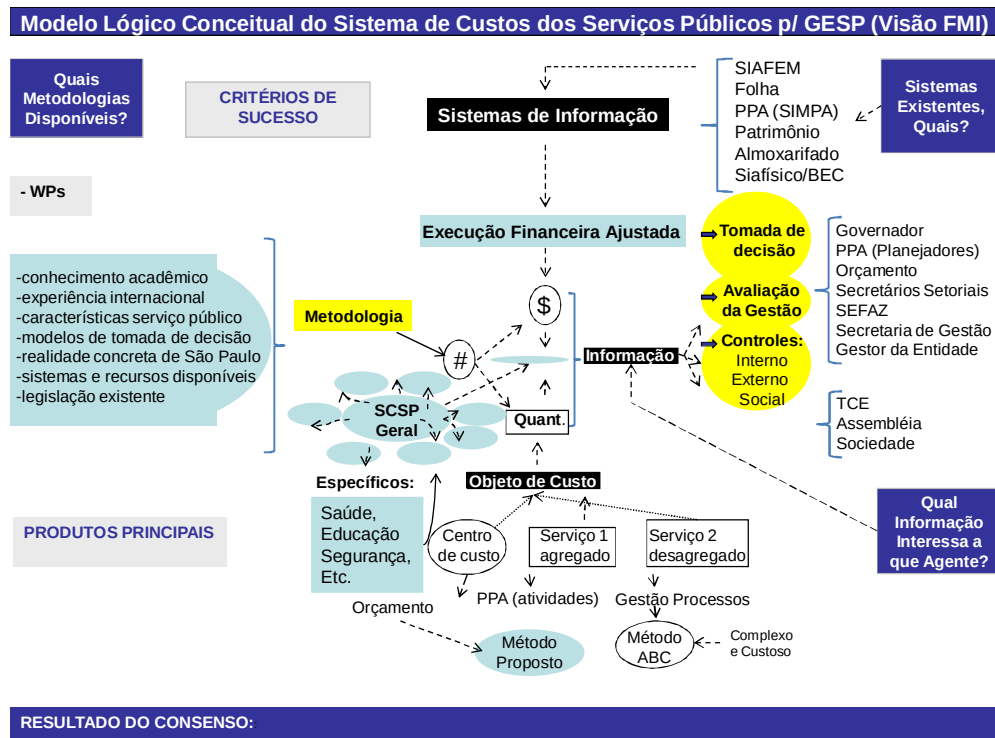
Por sua importância e volume de recursos financeiros, **foram selecionadas quatro entidades para servirem como piloto para o projeto de custos**: a Secretaria da Educação, a Secretaria da Saúde, a Secretaria da Administração Penitenciária e a Fundação CASA. Na sequência o sistema será implantado nas demais Secretarias. A opção pela implantação gradual é para testar a metodologia e ter resultados mais rápidos.

Analisadas as diversas situações específicas, **a metodologia de trabalho procura identificar métodos, processos e sistemas que se repetem nas entidades piloto**, visto que provavelmente haja um núcleo de informações de custos que pode ser gerado de forma rápida, barata e útil para ser generalizada a outras entidades.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA FAZENDA
COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Figura 3: Complementos ao Modelo Lógico Conceitual do Sistema de Custos dos Serviços Públicos



Na figura 3 são destacados: os pilotos (saúde, educação, segurança pública e assistência ao menor), os usuários da informação nas dimensões decisão, gerencial e controle, a saber: governador, gestores do plano, gestores do orçamento, gestores financeiros, gestores centrais e setoriais.

Produtos do Projeto Sistema de Custos dos Serviços Públicos

Dentre os produtos desse projeto destacamos a **modelagem conceitual do sistema, a preparação de um manual das políticas e procedimentos de contabilidade de custos do Governo do Estado de São Paulo**, a definição de relatórios gerenciais, a adaptação dos sistemas de informações financeiras e não financeiras para gerar informações de custos, a capacitação dos servidores públicos para analisar as informações de custos no apoio à gestão pública, e uma detalhada documentação das experiências de custos já desenvolvidas em São Paulo.



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA FAZENDA
COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

A organização adequada da preparação do manual de custos, contribuirá de forma marcante para a produção de uma metodologia documentada e testada de cálculo de custos no setor público. Isso não será útil somente para São Paulo, mas também para os demais Estados e Municípios brasileiros e outros países da América Latina que guardam muitas semelhanças em termos de organização do Estado e desenvolvimento econômico. A documentação técnica produzida será útil para efeito de aprendizado e aperfeiçoamento metodológico, como memória institucional e para preencher uma lacuna existente na literatura aplicada que tem muito poucos estudos de caso sobre experiências concretas de cálculo de custos na área pública.

Nesse sentido, estão sendo elaboradas 6 Notas Técnicas, a saber:

- NT 1 – Natureza dos serviços públicos e implicações para o sistema de custos (FMI)
- NT 2 – Conceitos de custos e opções e técnicas disponíveis (FIPE)
- NT 3 – SIAFEM e outros sistemas de informação como fonte de dados de custos (FIPE)
- NT 4 – Modelo conceitual 5”P” e sistema de custos (FIPE)
- NT 5 – Guia para conduzir estudo de campo (FIPE)
- NT 6 – Glossário e terminologia (FIPE)

3) Cronograma do Projeto

Cronograma sintético

Em **2011:**

- trabalho de campo junto às entidades piloto (Secretaria da Educação, Secretaria da Saúde, Secretaria da Administração Penitenciária e Fundação CASA)
- elaboração e validação dos working papers (WPs) analíticos e sintéticos sobre as entidades piloto
- elaboração e validação das Notas Técnicas
- realização de 2 seminários com representantes da SEFAZ, SPDR, FMI, FIPE e entidades piloto
- construção do modelo conceitual genérico e preliminar do SCSP

Em **2012:**

- modelagem do SCSP por entidade piloto
- atualização do modelo conceitual
- elaboração da 1ª e 2ª versões do Manual de Políticas e Procedimentos
- capacitação de equipes em conceitos, técnicas e modelos adotados
- comunicação e disseminação

Em **2013:**

- elaboração do Manual de Políticas e Procedimentos
- implantação do modelo nas demais Secretarias

Em **2014:**

- continuação da implantação do modelo nas demais Secretarias



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA FAZENDA
COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

4) Participantes do Projeto

O desenvolvimento do SCSP está a cargo da Secretaria da Fazenda, em parceria com o FMI (Fundo Monetário Internacional) e a consultoria da FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas).

Breve Retrospectiva da Parceria com o FMI

A cooperação técnica com o FMI iniciou-se em julho de 2008, para avaliação das práticas de transparência fiscal do Estado. Durante os trabalhos dessa missão técnica, o Governo do Estado manifestou interesse em estender a cooperação para o tema de orçamento por resultados, visando melhorar a eficiência técnica e alocativa da despesa pública, culminando com a realização, em dezembro de 2008, de um seminário internacional, com o apoio do FMI e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Na primeira quinzena de dezembro de 2009, foi realizada nova missão de assistência técnica por solicitação das Secretarias da Fazenda e do Planejamento, com o objetivo de avaliar o estágio do orçamento por programas do Governo do Estado, bem como a viabilidade de se implantar um sistema de custos públicos, que formariam juntos uma sistemática de orçamento por resultados.

Durante o exercício de 2010, as áreas técnicas das Secretarias da Fazenda e do Planejamento detalharam o plano de ação e as recomendações do FMI e foram realizadas tratativas para a formalização da cooperação do Fundo. Especificamente em relação ao sistema de custos públicos, o projeto conta ainda com a consultoria da FIPE e com o financiamento do BID, no âmbito do PROFISCO – Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil.

4.1) FMI – Fundo Monetário Internacional

Do Objeto: Prestação de assistência técnica na área de gestão das finanças públicas – orçamento por programa e custos públicos

Da Assinatura da Carta de Entendimento: 20 de Agosto de 2010

Do Prazo: 02 (dois) anos

Do Orçamento por Programas

Consultor designado pelo FMI: Prof. Michael Di Francesco

O consultor realizará missões semestrais, com 15 dias de duração, para apoiar a Secretaria do Planejamento nas seguintes atividades:

1. desenvolvimento de uma definição padronizada de programas e estruturas de programa;
2. desenvolvimento de metodologia padronizada para preparação e implementação de planejamento sob a lógica de programas;



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA FAZENDA
COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

3. integração das duas ferramentas de planejamento em médio prazo (Planeja e PPA) e conectá-las aos planos setoriais;
4. identificação de projetos pilotos a serem apresentados para a nova metodologia lógica de programa;
5. implementação de estrutura de programa e metodologia lógica de programa;
6. elaboração de relatórios de progresso sobre a iniciativa de reforma do orçamento de desempenho;
7. definição do formato padronizado de apresentação de orçamento baseado em programa;
8. definição e implementação de cronograma de treinamento e desenvolvimento.

Do Sistema de Custos Públicos

Consultores designado pelo FMI: Prof. James Chan

O consultor realizará missões trimestrais, com 15 dias de duração.

Esse projeto contará também com um consultor residente, Prof. Victor Branco de Holanda, por um período de um ano, com início previsto no final de janeiro de 2011.

Os consultores apoiarão o Governo nas seguintes atividades:

1. implementação do sistema de custos em fases, começando em quatro entidades piloto;
2. desenvolvimento da metodologia de custos;
3. organização de seminários, cursos e outros eventos de treinamento;
4. documentação da metodologia de custos usada em projetos existentes;
5. elaboração de diretrizes e uma política de comunicação e disseminação externa de dados de custos;
6. elaboração de relatórios de progresso sobre a iniciativa de sistema de custos.

4.2) FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas

Do Objeto: Prestação de serviços de consultoria para o desenvolvimento teórico e aplicação prática de metodologia de apuração de custos de serviços públicos, incluindo treinamento a servidores estaduais, sistematização e manualização dos casos práticos e documentação dos fluxos de trabalho, fontes de informação e sistemas utilizados para posterior informatização do processo.

Assinatura do Contrato: 30 de Setembro de 2010

Do Prazo: 48 (quarenta e oito) meses

Dos Consultores:

Comitê: Prof. Carlos Antonio Luque – Presidente FIPE, Prof. Cicely Moitinho Amaral – Diretor de Cursos e Prof. Reinaldo Guerreiro – Diretor FEA

Coordenador Operacional: Prof. Afrânio Cosmo

Consultores Seniores: Prof. Siegfried Bender, Prof. Heleno Pioner, Prof. Fernando Botelho, Prof. Ricardo de Abreu Madeira, Prof. Welington Rocha e Prof. Edgard Bruno Cornachione Júnior.



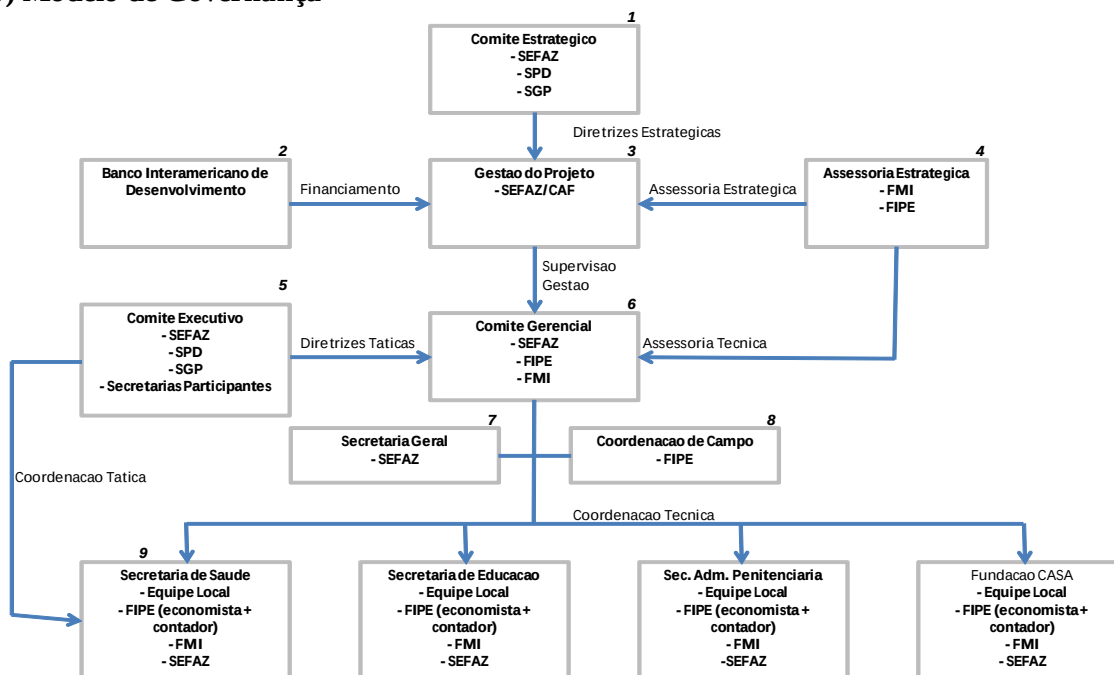
GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA FAZENDA
COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Do Escopo do Trabalho

O trabalho organiza-se em três grandes blocos:

1. Pesquisa e Desenvolvimento: marco metodológico geral estruturando o sistema de custos para o Estado de São Paulo. Inicialmente será efetuada uma revisão da literatura sobre o conceito e cálculo de custos para os serviços públicos.
2. Seminários e Treinamentos: o objetivo dos seminários é garantir a maior aderência possível à metodologia utilizada à realidade dos gestores públicos, resguardando a boa técnica contábil e econômica, estando também previstos dois treinamentos com servidores estaduais. O primeiro, denominado evento de conscientização da importância do sistema de custos públicos, tem como público alvo os servidores que formarão a equipe de contrapartida nos órgãos do governo. O segundo, a ser realizado em cada órgão, é um treinamento com todos os servidores que estarão envolvidos na geração e consolidação de informações necessárias para a apuração do custo.
3. Documentos Técnicos e Estudos de Casos: elaboração dos documentos técnicos do projeto, envolvendo formalização e manualização dos trabalhos. Envolvem quatro documentos, denominados working papers, que são documentos práticos com a aplicação da metodologia do sistema de custos públicos às unidades estaduais selecionadas como piloto. Estes documentos deverão trazer o custo de cada serviço público prestado pela unidade analisada, bem como a memória de cálculo detalhada e os ajustes metodológicos em função da peculiaridade do órgão.

5) Modelo de Governança





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA FAZENDA
COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Atribuições:

- 1) Comitê Estratégico:** definir e aprovar as macro diretrizes.
- 2) BID:** financiar; interagir com CAF/CPM-UCP.
- 3) CAF/SEFAZ - Gestor do Projeto:** preparar informações para o Comitê Estratégico; operacionalizar as decisões do Comitê Estratégico; supervisionar o projeto SCSP; coordenar o projeto SCSP; aprovar produtos.
- 4) Assessoria Estratégica:** assessorar e aconselhar o gestor do projeto; assessorar e aconselhar o Comitê gerencial.
- 5) Comitê Executivo:** definir as diretrizes táticas de execução para os projetos; fornecer insumos para modelagem conceitual; facilitar agendamentos e contatos nos pilotos; supervisionar o trabalho nos pilotos.
- 6) Comitê Gerencial (Sefaz/FIPE/FMI):** elaborar as diretrizes técnicas; orientar os coordenadores de campo (piloto); acompanhar o cronograma do Projeto; sugerir alterações e validação técnica dos produtos; sugerir estratégias de comunicação.
- 7) Secretaria Geral do Projeto (Sefaz):** acompanhar e atualizar os cronogramas; organizar e consolidar as agendas de visitas técnicas dos consultores; elaborar lista de email (grupo); cuidar do processo de comunicação operacional; organizar lista de contatos nos projetos pilotos.
- 8) Coordenação de Campo (FIPE):** elaborar metodologia de aplicação no campo; coordenar atividade de visitas a campo (piloto); coletar, analisar, organizar dados de campo; apresentar relatório piloto; consolidar relatório.
- 9) Coordenação de Campo – Unidades Piloto:** aplicar metodologia nos pilotos; coletar, organizar material nos pilotos; documentos de trabalho de campo; coletar informações.

Dezembro de 2011