

Gestão de Custos - Política Gerencial na Administração Pública

Maione Maria Gonçalves

Walmir Moreira Lage

Antônia Magna Magalhães Brandão Diniz

Rejane Marinho Carvalho

Resumo:

O estudo relata ações integradas voltadas ao aprimoramento do Sistema de Custeamento dos serviços e à implementação da Gestão de Custos em uma Autarquia Municipal, com abordagem para os processos de adequação da metodologia de custeio ao ciclo da prestação de serviços à realidade operacional da instituição. Busca-se com a Gestão de Custos suprir a organização de ferramentas gerenciais indispensáveis ao acompanhamento das metas físicas do orçamento, ao processo de otimização dos recursos disponíveis e, ainda, ao estabelecimento de indicadores de desempenho, aspectos até então preteridos pela Contabilidade Pública. Além disso, demonstra-se que essa iniciativa é possível e essencial no setor público e, propicia a reflexão quanto a necessidade de se modernizar a máquina administrativa, com conseqüente melhoria dos serviços e democratização da informação.

Área temática: *MENSURAÇÃO E GESTÃO DE CUSTOS NO SETOR PÚBLICO, NAS EMPRESAS GOVERNAMENTAIS, E NAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS.*

GESTÃO DE CUSTOS – POLÍTICA GERENCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Maione Maria Gonçalves, Bacharel em Letras, Técnico em Contabilidade, CRC/MG 047679/0, estudante Ciências Contábeis PUC-MG

Prof. Walmir Moreira Lage, Contador CRC/MG 57.671, Administrador CRA/MG 16.883, Professor do ICMG – Instituto Católico de Minas Gerais

Antônia Magna Magalhães Brandão Diniz, Administradora CRA/MG 9021

Rejane Marinho Carvalho, Administradora

Endereço:

Superintendência de Limpeza Urbana – SLU

Rua Tenente Garro, 118 – 7º Andar

30 240-369 – Belo Horizonte - MG

Email: maione@pbh.gov.br

Servidora da SLU, Autarquia da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, ocupa atualmente o cargo de Chefe da Unidade de Estatística, Custos e Análise

Área Temática (10): MENSURAÇÃO E GESTÃO DE CUSTOS NO SETOR PÚBLICO, NAS EMPRESAS GOVERNAMENTAIS, E NAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS.

GESTÃO DE CUSTOS – POLÍTICA GERENCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Área Temática (10): MENSURAÇÃO E GESTÃO DE CUSTOS NO SETOR PÚBLICO, NAS EMPRESAS GOVERNAMENTAIS, E NAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS.

RESUMO:

O estudo relata ações integradas voltadas ao aprimoramento do Sistema de Custeamento dos serviços e à implementação da Gestão de Custos em uma Autarquia Municipal, com abordagem para os processos de adequação da metodologia de custeio ao ciclo da prestação de serviços à realidade operacional da instituição. Busca-se com a Gestão de Custos suprir a organização de ferramentas gerenciais indispensáveis ao acompanhamento das metas físicas do orçamento, ao processo de otimização dos recursos disponíveis e, ainda, ao estabelecimento de indicadores de desempenho, aspectos até então preteridos pela Contabilidade Pública. Além disso, demonstra-se que essa iniciativa é possível e essencial no setor público e, propicia a reflexão quanto a necessidade de se modernizar a máquina administrativa, com conseqüente melhoria dos serviços e democratização da informação.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Custos, Apropriação de Custos, Reavaliação dos Ativos, Rastrear despesas, Centro de Responsabilidade, Centro de Custos, Custeio.

1 INTRODUÇÃO

A sistemática de custeamento dos serviços prestados pela organização foi implantada em 1985. Entretanto, a cultura de custos se limitava ao nível formal dos registros, alijando suas potencialidades.

Em meados dos anos 90, a Autarquia começou a se destacar por seu modelo de gestão integrada de resíduos sólidos, firmando-se como centro de referência e pesquisa nacional, surgindo, então, acentuada demanda interna e externa no tocante à qualidade e custos dos serviços prestados.

Assim, deu-se início um trabalho integrado entre a Direção da Autarquia e técnicos das áreas administrativo-financeira e técnico-operacional, objetivando o aprimoramento da metodologia da sistemática de custeio.

A iniciativa trouxe muito além do aprimoramento da metodologia de apropriação de custos pretendida – trouxe nova filosofia, abriu novas perspectivas. Com a implementação da Gestão de Custos a organização começou a sair do “dado” para entrar na “informação”.

2 OBJETIVO

É fato que a contabilidade pública convencional é formal e morosa, voltada quase que exclusivamente para a alocação dos gastos financeiros e para minúcias da legalidade, constituindo-se, portanto, em instrumento básico de controle, uma vez que não atende ao aspecto gerencial .

A contabilidade de custos, muitíssimo utilizada no setor privado, não se contrapõe à contabilidade convencional; atua de modo complementar, fornecendo elementos para decisões gerenciais e, juntas, conseguem atingir objetivos, combinando-os harmonicamente.

Entretanto, as técnicas de custos, apesar de inseridas facultativamente na Lei 4.320/64, são muito pouco adotadas no setor público, que utiliza a contabilidade pública, restrita apenas à execução orçamentária com sua classificação e controle.

Também é fato que a inoperância de custos no setor público tem amparo na retrógrada cultura, tradicionalmente estruturada no paradigma do casuísmo, com relação ao déficit e do conformismo no tocante à ineficiência dos serviços. Entretanto, com a sanção da Lei de Responsabilidade Fiscal o setor público terá que introduzir, por imposição legal, o Planejamento Orçamentário, a profissionalização das ações, haja vista que as metas físicas e monetárias devem ser seguidas e não poderá haver déficit primário, ou seja, as Receitas Correntes não poderão ultrapassar as Despesas Empenhadas. Tudo isto reforça a idéia central que é a da apropriação de custos no setor público

No caso da limpeza urbana, embora seja impossível associar ao “Poder de Cobrança” a interrupção da prestação dos serviços, a equipe técnica tem procurado descobrir o espaço da Autarquia dentro da inovadora configuração de avanço e competitividade em que o mundo e o próprio setor público estão se estruturando.

Nessa linha, a organização tem desenvolvido um trabalho baseado em novas formas de conhecer e gerenciar seus custos, focalizando a otimização dos recursos disponíveis e a maximização dos serviços e, apoiando-se no sistema de custeamento das atividades como retaguarda de potencialização da gestão integrada de todos os seus processos.

Objetiva-se com a divulgação da experiência intercambiar informações pertinentes, que possam agregar valor e, ainda, fomentar nova cultura no setor público – a de mercado.

3 METODOLOGIA E ESTRUTURA BÁSICA DO SISTEMA DE CUSTOS

A metodologia básica do sistema de custos implantado na Autarquia é a de Custeio Direto/Variável, com enfoque sistêmico dos custos a serem rateados. Este método, apesar de tradicional, foi o que melhor se adaptou às peculiaridades dos serviços.

A alocação de recursos nos sistemas afins, que geram dados formadores de custos, é realizada segundo o Plano de Contas, que contempla a estrutura básica do Sistema de Custeamento por Unidade Funcional, designada como **Centro de Responsabilidade** e por Atividade-fim e/ou Intermediária, designadas como **Centro de Custos**. Apenas para os Sistemas de Materiais e Transportes os Veículos são considerados **Subcentros de**

Custos, uma vez que os mesmos também consomem recursos e estão diretamente ligados aos Centros de Custos (atividades-fim).

A Figura 1, permite a visualização da estrutura básica do Sistema de Custos.

FIGURA 1 – Estrutura do Sistema de Custos



4 DESENVOLVIMENTO

4.1 Revisão do Sistema de Custeamento Existente

Para a revisão do Sistema de Custos existente a equipe foi assistida por consultoria externa, cuja atuação foi precedida da elaboração de cronograma.

A partir da Avaliação Diagnóstica do Sistema de Custeamento, foram validados os procedimentos adotados para a apuração de custos, pois concluiu-se que este não apresentava deformidade e sim debilidade na base de dados, o que comprometia a formação dos custos finais.

A abordagem da diagnose remontava em especial, à valoração dos bens e fragilidades detectadas na entrada de dados. As ações corretivas sugeridas para adequação da metodologia e aprimoramento da rotinas de trabalho, foram cumpridas à risca. As orientações de maior peso são relatadas neste estudo.

4.2 Avaliação das Atividades

Tanto as atividades-fim como as atividades intermediárias da Autarquia consomem recursos (mão-de-obra, materiais, equipamentos, tecnologia, etc.), que são convertidos em serviços. Esses recursos são considerados dados formadores dos custos dos serviços de limpeza urbana, portanto, é necessário que sejam bem identificados nos sistemas geradores, para possibilitar o correto repasse à área que procede à apropriação de custos.

Com o trabalho de aprimoramento do sistema de custeio, emergiu a necessidade de redefinição das atividades-fim e atividades-meio, incluindo a atualização das

nomenclaturas e descrições existentes, objetivando possibilitar a correta alocação dos custos.

Ressalta-se também, que a padronização da descrição das atividades-fim, além de ser requisito básico para o sistema de custos, é de extrema utilidade na rotina diária das unidades administrativas, técnicas e operacionais, promovendo, naturalmente, a unificação da linguagem na organização.

A equipe multidisciplinar incumbida desta tarefa, procurou em campo, identificar, conhecer, avaliar e conceituar todas as atividades.

Em seguida, essas atividades foram analisadas e agrupadas em Atividades Macro, considerando suas segregações em características/locais peculiares ao serviço e por equipamento ou especificidade.

O estudo das atividades foi então submetido à apreciação da Direção Superior, tendo sido objeto de debate entre a Direção e a equipe responsável, obtendo consenso sobre a padronização e divulgação interna da descrição das atividades, incluindo treinamento dos gestores e seus principais colaboradores, quanto à codificação das mesmas.

Posteriormente, foi elaborado o Plano de Contas, que codificou as atividades-fim e atividades intermediárias (Centros de Custos), com o objetivo de classificar corretamente os dados nos Sistemas afins, quais sejam: Folha de Pagamento, Materiais, Patrimônio, Transportes, Controle de Contratos, Sistemas de Produção e no Sistema de Custos.

A codificação das atividades (Centros de Custos) é composta por quatro dígitos sempre precedida do código de identificação da unidade funcional (Centro de Responsabilidade). Todos os Sistemas foram assim adaptados e programados de forma a possibilitar o reconhecimento dos dados de produção e dos formadores de custos.

4.3 Reavaliação dos Ativos Permanentes

O Setor Público, tradicionalmente, desconhece o valor do seu patrimônio permanente, não só porque lhe é facultado pela Lei 4.320/64, como também pela concentração de esforços que a contabilidade pública imprime com a alocação de gastos financeiros inerentes ao Orçamento, preterindo os aspectos de custos, muito embora, estes também estejam inseridos no mesmo dispositivo legal.

Acompanhando o intenso ritmo da informação instaurado no mundo, as organizações prósperas se abrem à modernidade, num processo evolutivo e competitivo, exigindo também do setor público mudanças radicais, inclusive por questões de sobrevivência.

Assim, o disposto nos Artigos 106 e 107, da Lei 4.320, de março de 1964, no tocante à reavaliação dos bens móveis e imóveis e previsões para depreciação, não pode mais ter o entendimento de sugestão ou de recomendação didática. Os dispositivos devem ser interpretados hoje, como uma “nova ordem” - de execução.

Nesse contexto, a Organização optou pela reavaliação de seus ativos patrimoniais permanentes, considerando que seu patrimônio apresentava valor irrelevante àquele que a moeda atual exprime e que a parcela referente à depreciação é um dos componentes de custos dos serviços prestados pela entidade.

O trabalho de reavaliação dos ativos permanentes da Autarquia, se contratado de terceiros, teria um desembolso significativo, que, inclusive, não fora previsto na Proposta Orçamentária. Optou-se, então, por realizá-lo diretamente, utilizando o corpo técnico do quadro efetivo.

Promoveu-se à sensibilização dos gestores, dando início a um trabalho conjunto, integrando representantes de todas as áreas que, somando esforços, contribuíram para a concretização da tarefa, cujo resultado deve ser atribuído muito mais ao esforço de pessoas, do que pelas próprias condições e recursos disponíveis.

4.3.1 Bens Permanentes Móveis

O sistema de patrimônio passou por total reformulação, ficando preparado para corrigir os valores periodicamente, além de poder incorporar valores e/ou alterar a vida útil, sempre que houver alguma intervenção que agregue valor e/ou modifique a vida útil do bem (reforma total, substituição de partes ou peças, etc.).

Foi realizado o levantamento físico quantitativo e qualitativo de todos os bens patrimoniais e, posteriormente, sua valoração no mercado. O sistema patrimonial foi programado de modo a receber também a identificação qualitativa, de acordo com a situação real e a expectativa de vida útil de cada bem.

QUADRO 1– Classificação dos Bens quanto ao seu estado

ÓTIMO 100%	BOM 75%	REGULA R 50%	PÉSSIM O 25%
-----------------------------	--------------------------	---	---

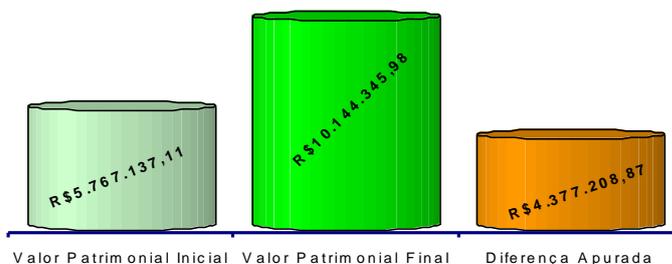
A partir desse quadro, o sistema aplicou automaticamente ao preço de mercado o percentual correspondente à classificação do bem, efetuando o cálculo da nova valoração.

Posteriormente, utilizando-se a valoração dos bens atualizada, foram realizados ensaios simulando a depreciação pelos vários métodos existentes, com o objetivo de definir o que seria adotado. Optou-se pelo método de quotas constantes para móveis, utensílios, máquinas e equipamentos, devido às características de uso e desgaste.

Quanto à depreciação de veículos, definiu-se depreciar o lote reavaliado pelo método das quotas constantes. Já os veículos novos a serem incorporados, serão depreciados pelo método da soma dos dígitos dos anos. A utilização dos dois métodos, se justifica no fato do método da soma dos dígitos resultar numa alta taxa de depreciação nos primeiros anos de vida útil do bem, sendo a mesma decrescente nos demais, compensando assim, as fortes intervenções de manutenção ao final de sua vida útil. O lote reavaliado sofre hoje, forte intervenção de manutenção, sendo contra indicada sua aplicação, pois oneraria indevidamente os custos das atividades-fim.

A reavaliação dos ativos permanentes propiciou à organização conhecer o valor de seu patrimônio, eliminando a defasagem proveniente do valor histórico e apontando a parcela formadora de custos referente à depreciação (Gráfico 1).

GRÁFICO 1 – Demonstrativo da Reavaliação dos Bens Móveis



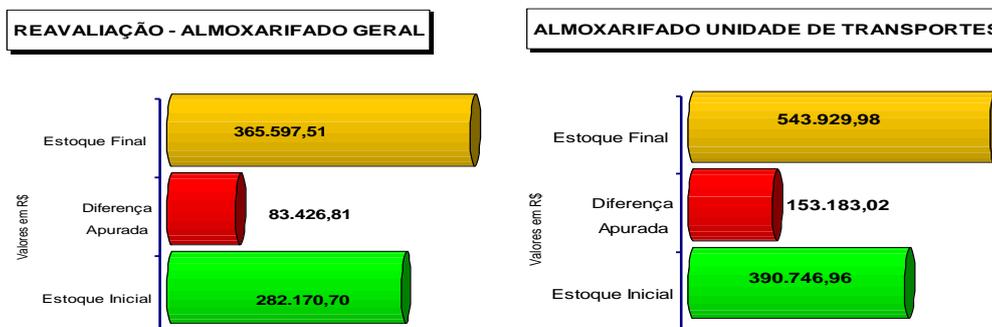
4.3.2 Bens Permanentes Imóveis

Realizou-se o levantamento de todos os imóveis juntando as respectivas plantas e o material fotográfico atual das edificações. Na valoração, foi utilizado o valor venal da prefeitura (métodos construtivos), com atualização pelo valor de mercado (metro quadrado na região). Entretanto, esses imóveis não foram ainda incorporados ao patrimônio da Autarquia, por não terem tido sua cessão legalizada. Ao final da tramitação necessária à legalização, poderão ser incorporados, possibilitando a apuração da depreciação, bem como o registro de informações em caso de reformas ou incorporações que agreguem valor e modifiquem a vida útil do imóvel.

4.3.3 Bens de Estoque

O sistema de materiais foi adaptado para atender à reavaliação dos estoques e à inclusão do grupo de peças reconcondicionadas para veículos (Grupo “20”) incluindo controle destas no sistema de materiais, gerando relatórios com a devida atualização dos preços unitários de saída para atender ao sistema de custos. Os resultados da reavaliação dos estoques estão representados no Gráfico 2.

GRÁFICO 2– Reavaliação dos Estoques do Almoarifado Unidade Transportes



4.4 Ajuste das Bases Geradoras de Dados Formadores de Custos

Foram corrigidas as distorções pontuadas na diagnose em todos os sistemas afins, com a devida revisão dos dados formadores de custos, excluindo-se os não pertinentes, ou não legítimos e agregando os legítimos e reconhecidos.

Foram criados relatórios específicos para cada um dos sistemas afins, sendo estes estruturados com quebras por centros de custos e formatados por meio magnético, via rede ou disquete, de modo a permitir a filtragem dos dados através de planilhas eletrônicas do sistema Excel, de forma a racionalizar e minimizar toda a sistemática manual, anteriormente utilizada.

4.5 Identificação e Rateio dos Custos Indiretos

Os custos indiretos representam aproximadamente 27% (vinte e sete por cento) do total da composição de custos da limpeza urbana. Normalmente, são custos incorridos em ações ou serviços não explicitamente ligados ao processo operacional. Sua apropriação na atividade-fim depende de algum método estatístico para o rateio.

De acordo com sua natureza, foram identificados sete grupamentos de Custos Indiretos, a saber:

- a) Custos Administrativos: representam cerca de 13% (treze porcentos) da composição total dos custos dos serviços. São provenientes dos gastos com as atividades intermediárias, que prestam suporte à operação. No caso, são recursos consumidos pelas unidades executoras de serviços de apoio administrativo e de planejamento técnico, necessários à operacionalização das atividades-fim.

Método de rateio aplicado: percentual obtido pelo número de homens que trabalharam na atividade-fim, com relação ao total de homens que prestaram serviços na limpeza urbana, no mesmo período.

- b) Custos Operacionais: representam cerca de 5% (cinco por cento) da composição total dos custos dos serviços. São gastos despendidos nas unidades operacionais, indispensáveis ao gerenciamento dos serviços de limpeza urbana executados direta ou indiretamente. São, portanto, provenientes de gastos comuns às atividades-fim, excluindo-se as atividades de Compostagem, Reciclagem de Entulho e Aterragem.

Método de rateio aplicado: o mesmo utilizado para a apropriação dos Custos Administrativos.

- c) Custos de Fiscalização: representam cerca de 5% (cinco por cento) da composição total dos custos dos serviços. São gastos despendidos com a atuação da equipe de fiscalização da limpeza urbana. Esses custos não incidem somente sobre a atividade de Aterragem, uma vez que a mesma não é beneficiada pelos serviços de Fiscalização.

Método de rateio aplicado: o mesmo utilizado para a apropriação dos Custos Administrativos.

- d) Custos de Oficina: representam cerca de 2% (dois por cento) da composição total dos custos dos serviços. São formados pelos recursos consumidos pela unidade de Transportes para a execução da manutenção preventiva e corretiva da frota própria. Salienta-se que o consumo de peças, combustíveis, serviços de terceiros e depreciação são alocados individualmente em cada veículo (subcentro de custos).

Método de rateio: percentual de ocupação de oficina por veículo assistido, proporcional aos dias parados.

- e) Custos com Mobilização Social: representam cerca de 1% (um por cento) da composição total dos custos dos serviços. São os gastos despendidos com os trabalhos mobilizatório e educativo.

Método de rateio aplicado: o mesmo utilizado para a apropriação dos Custos Administrativos.

- f) Custos com Manutenção da Construção Civil: representam cerca de 1% (um por cento) da composição total dos custos dos serviços. São formados pelos gastos incorridos com os serviços necessários à manutenção dos imóveis cedidos pelo município para sediar o contingente da limpeza urbana. Esses custos não incidem sobre a Varrição Contratada, considerando que a manutenção das sedes de apoio à atividade são, por força contratual, de responsabilidade da(s) executante(s) .

Método de rateio aplicado: o mesmo utilizado para a apropriação dos Custos Administrativos.

- g) Custos com Serviços de Ferraria: representam cerca de 0,10% (zero virgula dez por cento) da composição total dos custos dos serviços. São formados pelos gastos com os serviços necessários ao reparo de equipamentos ou confecção de ferramentas alternativas para a limpeza urbana.

Método de rateio aplicado: percentual obtido pelo número de horas trabalhadas em cada atividade-fim, com relação ao total de horas trabalhadas pela ferraria no mesmo período.

4.6 Treinamento da Equipe de Custos

Para o sucesso de um sistema de custeamento, é imprescindível a formação de uma equipe ágil, municiada e capacitada tanto para abordar, como para trabalhar corretamente na apuração e análise dos dados de produção e de custos, e criativa o bastante para ajudar a potencializar os recursos em prol dos resultados almejados.

A equipe deve conhecer o processo operacional, objetivando fazer melhor uso da informação para conceituar e rastrear os gastos formadores de custos e proceder a devida apropriação.

O Sistema de Custeamento foi delineado utilizando-se as planilhas eletrônicas do Sistema Excel, procurando maximizar a utilização das ferramentas e recursos disponíveis.

Assim, foi ministrado treinamento para a equipe de custos, contemplando a operacionalização do sistema revisado, identificação e alocação dos custos, bem como características de seu processamento e de sua interpretação.

O primeiro relatório elaborado após a revisão da metodologia anterior, foi denominado “Relatório Teste”, uma vez que sua execução se deu de forma experimental, inclusive para efeito de treinamento prático da equipe.

A nova dinâmica está bem assimilada, a racionalização das tarefas conferiu rapidez e economia de tempo e, ainda, confiabilidade de resultados. Todavia, há que se afirmar que a situação ideal, que se almeja é o aprimoramento contínuo e a integração dos dados em um sistema de informações Custo/Orçamentário/Financeiro.

4.6.1 Treinamento do Corpo Gerencial

Vale ressaltar que o corpo gerencial da autarquia participou ativamente do processo de aprimoramento da metodologia, recebendo treinamento nas diversas etapas, especialmente, quanto aos ajustes das bases de dados, para eliminar as anomalias das informações geradas pelos sistemas afins e corrigir as debilidades de entrada de dados no sistema de custeamento.

O sistema de custos depende do pessoal que alimenta e faz funcionar os sistemas afins, que geram os dados formadores de custos. Portanto, os dados iniciais dependem, em grande parte, dos gerentes e seus colaboradores diretos, pois, se estes falharem, todo o sistema pode vir a falir.

Dentre outros, pode-se destacar alguns treinamentos ministrados ao corpo gerencial, com o objetivo de imbuí-los da responsabilidade para com os dados iniciais dos sistemas afins:

- a) Sistema Folha de Pagamento - indicação correta do servidor na unidade funcional (Centro de Responsabilidade) e atividade (Centro de Custos) em que desempenha suas funções;
- b) Sistema de Materiais – emissão de Requisições de Materiais, também com indicação do Centro de Responsabilidade e Centro de Custos para os quais se destinam o material requisitado;
- c) Sistema de Patrimônio – exigência dos registros quanto à movimentação dos bens, observando-se unidade funcional e atividade (remanejamento temporário ou definitivo);
- d) Sistema de Contratos – classificação adequada da despesa e alocação dos recursos pertinentes a cada contrato no Centro de Responsabilidade e Centro de Custos corretos;
- e) Sistema de Transportes – alocação dos veículos por Centro de Responsabilidade e Centro de Custos corretos;

- f) Sistema Contábil – indicação do Centro de Responsabilidade e Centro de Custos para os quais se destinam serviços de terceiros, com identificação explícita da competência da despesa.

4.6.2 Implementação da Gestão de Custos

A entrega do “Relatório Teste” foi realizada em reunião especial, quando os gerentes tiveram oportunidade de conhecer os resultados apurados e sua utilidade na rotina dos trabalhos .

Buscando o comprometimento dos gerentes nas ações de custos, o “Relatório Teste” foi detalhado, a fim de possibilitar o perfeito entendimento desse documento pelo corpo gerencial da organização.

Os resultados apurados foram amplamente discutidos, criticados e validados pelos gestores. Os debates foram proveitosos, mostrando o interesse e o envolvimento de todos quanto ao assunto.

Na prática, é bem verdade que o dado de custo só tem valia se a informação começar a incomodar. Quando o corpo gerencial faz críticas à informação, surgem polêmicas que provocam debates, nos quais encontram-se soluções. Daí, afirma-se o processo de credibilidade e utilização da informação na rotina do dia-a-dia.

Nesta etapa, a organização teve fortes indícios de estar passando do conceito de apropriação para entrar no conceito de gerenciamento. Seus gestores se manifestaram, saindo da mesmice, se concentrando na utilização da informação, procurando alinhar sempre os recursos produtivos, evitando distorções que podem comprometer a apropriação dos custos como um todo.

5 MODELOS DE TABELAS PARA TOMADA DE DECISÃO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

As tabelas 1, 2 e 3 apresentam as planilhas em função da sua representatividade no gerenciamento dos custos.

TABELA 1 – Custos Unitários das Atividades de Limpeza Urbana**COMPOSIÇÃO DO CUSTO TOTAL DA SLU POR ATIVIDADE**

JANEIRO/00			
ATIVIDADE	VALOR (R\$)	VALOR TOTAL (R\$)	% RELATIVO AO TOTAL
I - COLETA DOMICILIAR			
0100 - DOMICILIAR E COMERCIAL SLU	990.782,26		
CONTRATADA	786.851,47	1.777.633,73	28,18
0120 - DOMICILIAR EM VILAS E FAVELAS SLU	190.542,51	190.542,51	3,02
0114 - DOMICILIAR POR CAÇAMBA SLU	49.391,72		
CONTRATADA	38.959,63	88.351,35	1,40
0000 - UNIDADE DE RECEBIMENTO DE PEQUENOS VOLUMES - URPV's	42.995,19	42.995,19	0,68
II - COLETA ESPECIAL			
0211 - ESPECIAL DV.LPC - GRANDES GERADORES	54.483,12	54.483,12	0,86
0311 - RESÍDUOS DE UNIDADES DE SAÚDE	49.685,89	49.685,89	0,79
III - COLETA SELETIVA DE RECICLÁVEIS			
0433 - SELETIVA DE ORGÂNICOS	8.953,34	8.953,34	0,14
0411 - SELETIVA DE VIDRO	16.121,83	16.121,83	0,26
0422 - SELETIVA DE PAPEL, METAL E PLÁSTICO	24.537,30	24.537,30	0,39
IV - SERVIÇOS COMPLEMENTARES			
0611 - VARRIÇÃO MANUAL DE VIAS COM REMOÇÃO DE RESÍDUOS SLU	838.991,16		
CONTRATADA	1.893.410,10	2.732.401,25	43,31
0511 - CAPINA E ROÇADA MANUAL	138.742,10	138.742,10	2,20
0711 - RASPAGEM MECÂNICA	104.881,98	104.881,98	1,66
0811 - LAVAÇÃO DE VIAS E LOGRADOUROS	53.570,74	53.570,74	0,85
1100 - MULTITAREFA SLU	110.661,42		
CONTRATADA	274.473,96	385.135,39	6,10
V - DESTINAÇÃO FINAL DE RESÍDUOS			
0911 - COMPOSTO ORGÂNICO	25.285,63	25.285,63	0,40
0922 - RECICLAGEM DE ENTULHO	61.248,66	61.248,66	0,97
1011 - ATERRAGEM DE RESÍDUOS - BR-040	554.022,17	554.022,17	8,78
SUBTOTAL (CUSTOS DAS ATIVIDADES)	6.308.592,18	6.308.592,18	100,00
DESPESAS EXCLUSAS			
CATADORES DE PAPEL		36.842,86	
PESSOAL A DISPOSIÇÃO		73.464,80	
DIVERSOS VEÍCULOS DESATIVADOS		2.601,42	
PROJETO DA UNIDADE DE RECICLAGEM DE ENTULHO DA CAP. EDUARDO		3.520,00	
DEPRECIÇÃO BENS À DISPOSIÇÃO ASSELURB		9,74	
CUSTO MANUTENÇÃO VEÍCULOS S.O.S /DP-TRS		3.728,55	
SUBTOTAL (DESPESAS EXCLUSAS)		120.167,38	
TOTAL GERAL DOS CUSTOS SLU		6.428.759,56	

COMPOSI: CUSTOS/IC-Atividade.xls

TABELA 2 – Composição dos Custos Totais**DESPESAS FORMADORAS DE CUSTOS**

JANEIRO/00		
COMPONENTE	VALOR (R\$)	% RELATIVO AO TOTAL
01 - MÃO-DE-OBRA	2.668.131,17	41,50
02 - MATERIAL DE CONSUMO	51.189,06	0,80
03 - SERVIÇOS DE TERCEIROS	223.255,69	3,47
04 - VEÍCULOS ALUGADOS	586.194,60	9,12
05 - MÁQUINAS ALUGADAS	273.811,53	4,26
06 - SERVIÇOS DE VIGILÂNCIA	191.994,90	2,99
07 - CONSUMO DE ÁGUA	46.871,45	0,73
08 - CONSUMO DE ENERGIA	17.200,99	0,27
09 - CONSUMO DE TELEFONE	16.920,52	0,26
10 - VEÍCULOS PRÓPRIOS	227.563,17	3,54
11 - DEPRECIÇÃO DE BENS MÓVEIS, EQUIPAMENTOS	10.489,33	0,16
12 - SERVIÇOS TERCEIRIZADOS/CONTRATOS		
COLETA DOMICILIAR	680.798,36	10,59
COLETA POR CAÇAMBA	29.602,00	0,46
VARRIÇÃO	1.148.166,25	17,86
MULTITAREFA	174.002,15	2,71
CAPINA E ROÇADA	82.574,86	1,28
TOTAL GERAL	6.428.766,04	100,00
(-) DESPESAS EXCLUSAS	120.167,38	
TOTAL GERAL DOS CUSTOS	6.308.598,66	

FONTE: Planilhas Auxiliares SC.ESA

C-COMPONENTE.XLS

TABELA 3 – Composição de Custos da Coleta Domiciliar

COMPOSIÇÃO ANALÍTICA DOS CUSTOS POR ATIVIDADE		
ATIVIDADE - 0100 COLETA DOMICILIAR E COMERCIAL		JANEIRO/00
COMPONENTES	VALORES (R\$)	%
SLU		
1 - PESSOAL E ENCARGOS		
. Salários	236.508,73	23,87
. Benefícios	46.536,13	4,70
. Encargos Normais	71.282,59	7,19
. Provisões	33.584,98	3,39
. Vale Refeição e Lanche	55.326,40	5,58
SUBTOTAL (1)	443.238,83	44,74
2 - MATERIAL DE CONSUMO		
. Materiais Diversos	7.655,56	0,77
. Ferraria	1.216,89	0,12
SUBTOTAL (2)	8.872,45	0,90
3. VEÍCULOS PRÓPRIOS		
. Combustíveis	36.356,88	3,67
. Lubrificantes	5.093,27	0,51
. Peças, Acessórios e Serviços	91.482,94	9,23
. Custo de Oficina	89.012,19	8,98
. Depreciação	38.482,24	3,88
. Seguro dos Veículos	3.593,70	0,36
SUBTOTAL (3)	264.021,22	26,65
4. VEÍCULOS ALUGADOS	77.693,98	7,84
5. CUSTOS INDIRETOS		
. Administrativo	98.819,93	9,97
. Operacional	41.603,52	4,20
. Fiscalização	36.308,76	3,66
. Mobilização Social	6.706,52	0,68
. Manutenção da Construção Civil	13.517,05	1,36
SUBTOTAL (5)	196.955,78	19,88
TOTAL SLU (R\$)	990.782,26	100,00
GERAÇÃO DE RESÍDUOS (t)	19.115,18	
CUSTO UNITÁRIO SLU (R\$/t)	51,83	
EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS		
6. VEÍCULOS E MÃO-DE-OBRA	680.798,36	86,52
7. CUSTOS INDIRETOS		
. Administrativo	53.210,73	6,76
. Operacional	22.401,90	2,85
. Fiscalização	19.550,87	2,48
. Mobilização Social	3.611,20	0,46
. Manutenção da Construção Civil	7.278,41	0,93
SUBTOTAL (6)	106.053,11	13,48
TOTAL CONTRATADAS (R\$)	786.851,47	100,00
GERAÇÃO DE RESÍDUOS (t)	24.032,11	
CUSTO UNITÁRIO CONTRATADA	32,74	
CUSTO MÉDIO EM BH (R\$)		
TOTAL GERAL (R\$)	1.777.633,73	
GERAÇÃO DE RESÍDUOS (t)	43.147,29	
CUSTO MÉDIO EM BH (R\$)	41,20	

6 CONCLUSÃO

Conhecer custos é imprescindível para o correto acompanhamento do ciclo operacional-produtivo de uma organização, possibilitando naturalmente a busca da melhoria de resultados. O próprio conhecimento dos preços praticados e a determinação de parâmetros quantitativos e qualitativos transformam-se em agentes facilitadores no processo de cumprimento das metas traçadas e ao estabelecimento de indicadores de avaliação de desempenho.

Com a Gestão de Custos a Autarquia e o Município de Belo Horizonte conhecem os custos dos serviços de limpeza urbana dispondo, assim, de informações gerenciais relevantes, não só para fins de tomada de decisões, como também para avaliação do caminho que está sendo trilhado.

A Autarquia divulga hoje os custos de seus serviços, de forma a democratizar a informação, porque assim requer nossa sociedade – porque este é o direito do cidadão!...

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 . LEONE, George G.S. Custos Planejamento, Implantação e Controle. 2.ed São Paulo: Editora Atlas S/A . 1996.
- 2 . NAKAGAWA, Masayuki. ABC: Custeio Baseado em Atividades. 1.ed. São Paulo: Editora Atlas S/A . 1994.
- 3 . BRIMSON, A. James. Contabilidade Por Atividades. Tradução por Antônio T. G. Carneiro. São Paulo: Editora Atlas S/A. 1996.
- 4 . SEMINÁRIO DE CONTABILIDADE – Transformação, Evolução e Desafios. BH - 1999
- 5 . CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS – EFICIÊNCIA E PRODUTIVIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIAL, 6. São Paulo, 1999. Anais.
- 6 . CRUZ, Isaltino Alves. A Administração Pública e a Contabilidade. In: Seminário de Contabilidade, 1999. Belo Horizonte. Anais.
- 7 . SILVA, Lino Martins da. Contribuição ao Estudo do Sistema de Custeamento na Adm. Pública. In: Revista Brasileira de Contabilidade. V 6, p 39-48. 1999.
- 8 . SUPERINTENDÊNCIA DE LIMPEZA URBANA – SLU (Belo Horizonte) – Relatório de Custos. Abril, Julho, Outubro e Janeiro/00.
- 9 . L&S – AUDITORES E CONSULTORES ASSOCIADOS S/CLTDA. Relatórios Gerais (Avaliação do Sistema de Custos, Pareceres e Análises)
- 10 . DINIZ, Antônia M.M.B, GONÇALVES, Maione Maria, CARVALHAL, Rejane Caldas. Gestão de Custos – Política de Racionalização de Recursos e Maximização de Serviços – Desafio da Administração Pública “CASE”. Trabalho Classificado 1º Lugar. Tema: Sistemas de Informação sobre a Administração Financeira Pública no IV PRÊMIO DE MONOGRAFIA – TESOIRO NACIONAL – Brasília 1999.
- 11 . JR. MACHADO, J. Teixeira, REIS, Heraldo da Costa. A Lei 4.320 Comentada. 22.ed. Revista e Atualizada. Rio de Janeiro. Instituto Brasileiro de Administração Municipal. 1990.