



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ

**IMPLANTAÇÃO DE MODELO DE GERENCIAMENTO DE
CUSTOS E ELABORAÇÃO DE UM MANUAL DE GESTÃO DE
CUSTOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ**

Macapá (AP)

2025

SUMÁRIO

1 IDENTIFICAÇÃO

2 INTRODUÇÃO

3 JUSTIFICATIVA

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

5 REFERENCIAL TEÓRICO

6 METODOLOGIA

7 RESULTADOS ESPERADOS

8 INDICADORES DE AVALIAÇÃO

9 PLANO DE APLICAÇÃO

10 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

12 REFERÊNCIAS

RESUMO

O projeto visa a implantação de Modelo de Gerenciamento de Custos e elaboração um Manual de Gestão de Custos da Universidade Federal do Amapá, objetivando instituir uma gestão dos recursos mais eficaz e transparente, fornecendo informações detalhadas sobre os custos de ensino, pesquisa, extensão e administração, permitindo a alocação otimizada dos recursos.

Palavras-chave: sistema de custos; transparência; indicadores de desempenho

1 IDENTIFICAÇÃO

- a) **Título do projeto:** Elaboração do manual de modelo de apuração de custos da UNIFAP
- b) **Classificação do projeto:** Desenvolvimento Institucional
- c) **Unidades Envolvidas:** Contador Geral da Unidade Gestora (CONGEST/PROAD), Departamento Financeiro (DEFIN/PROAD), Departamento de Gestão Orçamentária (DGO/PROPLAN) e Departamento de Planejamento (DEPLAN/PROPLAN).
- d) **Local de execução:** Universidade Federal do Amapá
- e) **Período de execução:** Março de 2025 a fevereiro de 2026
- f) **Equipe do projeto:**

Nº de Ordem	Nome	Categoria	Função no Projeto	Carga Horária Semanal
1	Osmar Almeida da Silva	Técnico-Administrativo	Coordenador	2 horas
2	Luciana Santos Ayres da Silva	Técnico-Administrativo	Vice-Coordenadora	2 horas
3	Aldery da Silva Mendonça	Técnico-Administrativo	Apoio Operacional	2 horas
4	Analu Cristina de Souza	Técnico-Administrativo	Apoio Operacional	2 horas
5	Dandara Menezes de Oliveira	Técnico-Administrativo	Apoio Operacional	2 horas
6	Lana Caroline Barbosa do Nascimento	Técnico-Administrativo	Apoio Operacional	2 horas
7	Lorena Oliveira de Souza	Técnico-Administrativo	Apoio Operacional	2 horas
8	Michelle Helba Oliveira Marques	Técnico-Administrativo	Apoio Operacional	2 horas
9	Paulo Guilherme Pinheiro dos Santos	Técnico-Administrativo	Apoio Operacional	2 horas
10	Vagno Moura Gomes	Técnico-Administrativo	Apoio Operacional	2 horas
11	Yago Tadeu Paixão da Conceição	Técnico-Administrativo	Apoio Operacional	2 horas
12	Em processo de seleção	Discente	Apoio Operacional	20 horas
13	Em processo de seleção	Discente	Apoio Operacional	20 horas

2 INTRODUÇÃO

A Lei Complementar nº 101/2000, dispõe no § 3º do Art. 50 que “a administração pública manterá sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial” e é neste sentido que o presente projeto tem em seu propósito apresentar um modelo de apuração de custos que visa atender às necessidades da UNIFAP, estabelecendo diretrizes e procedimentos para a coleta, organização e análise de dados, bem como para a geração de relatórios que possibilitem a tomada de decisões estratégicas e o acompanhamento do desempenho da Instituição, a fim de otimizar o uso dos recursos públicos e garantir a qualidade do ensino, pesquisa e extensão.

3 JUSTIFICATIVA

A gestão de custos é uma preocupação comum nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), pois a apuração incorreta dos custos e a ausência de uma ferramenta que forneça informações sobre os custos de uma organização, acarreta ineficiência no controle e na apuração de seus gastos comprometendo a tomada de decisão pela gestão superior.

Assim, os Sistemas Estruturantes do Governo Federal fornecem informações aos gestores referentes à execução orçamentária, financeira e contábil, no entanto, não disponibilizam relatórios específicos que auxiliem na identificação do objeto de custo de ensino, pesquisa e extensão universitária, pois são especificidade particular da estrutura organizacional de uma IFES, sobre isso, Mauss (2008) destaca que, não existe um sistema pronto de custos que sirva de modelo para todas as entidades, cada uma deve moldar seu sistema de apuração de acordo com sua complexidade, necessidade e realidade. Para Rosa (2004) as IFES são instituições que podem ser consideradas, por suas peculiaridades, uma das instituições com estruturas organizacionais muito complexa o que torna mais desafiador a adoção de uma metodologia padrão de apuração de custo, pois no caso de uma universidade, por exemplo, são entregues no mínimo, os produtos de ensino, pesquisa e extensão, que desmembrados, entregam diversos outros produtos, podendo ser considerada uma organização com

“multiprodutos”, tornando mais complexo o processo de determinação do objeto, bem como seus Centros de Custos.

Neste contexto, a UNIFAP não está imune a esse desafio pois, em um ambiente onde os recursos são escassos e as demandas por serviços educacionais de qualidade são crescentes, a disponibilização de um manual e painel de custos eficazes tornam-se imperativos. Conforme ressaltado por Horngren, Datar e Rajan (2012), “uma gestão eficaz dos custos é essencial para garantir a sustentabilidade financeira das organizações”, nota-se a grande necessidade premente de otimizar a alocação de recursos financeiros na Universidade, promovendo uma administração mais transparente, eficiente e responsável.

A UNIFAP enfrenta desafios significativos em relação à gestão de seus custos, demandando uma análise detalhada e crítica dos processos existentes. Como Kaplan e Anderson (2007) destacam, “a análise minuciosa dos processos de custos permite identificar áreas de ineficiência e desperdício, proporcionando oportunidades para otimização e melhoria contínua”. Nesse sentido, o desenvolvimento de um modelo integrado de gestão de custos, adaptado às especificidades da UNIFAP, torna-se crucial para identificar e corrigir lacunas nos sistemas financeiros da Instituição. Isso garantirá uma alocação mais estratégica e eficaz dos recursos disponíveis, promovendo uma administração financeira mais sólida e eficiente. Este modelo possibilitará à UNIFAP alcançar uma gestão financeira mais transparente e orientada para resultados, contribuindo para o fortalecimento de sua missão institucional e para o sucesso de suas atividades acadêmicas e administrativas.

Dentre os benefícios trazidos pela construção do Manual do Modelo de Apuração de Custos da Unifap destaca-se que o mesmo facilitará o monitoramento e/ou o cumprimento de alguns objetivos estratégicos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2020-2026) conforme destacados: 26 - Criar e implementar políticas de captação de recursos; 27 - Implantar políticas de economicidade e otimização no uso dos recursos; 28 - Priorizar a alocação de recursos por meio de iniciativas estratégicas. Dessa forma, o manual subsidiará a implementar soluções concretas de controle orçamentário e financeiro dos recursos disponíveis e também como forma de prestação de contas e transparência para a comunidade acadêmica.

Além de garantir uma administração financeira mais eficiente, a criação de um mecanismo de gerenciamento de custos na UNIFAP contribuirá para fortalecer a confiança da comunidade acadêmica, dos órgãos de fiscalização e da sociedade em

geral na Instituição. Como argumentado por Martins (2003), “uma gestão transparente e responsável dos recursos públicos fortalece a reputação e a legitimidade das organizações, consolidando sua contribuição para o desenvolvimento regional e nacional”. Dessa forma, o presente estudo não apenas busca melhorar a saúde financeira da UNIFAP, mas também visa promover uma cultura de transparência, responsabilidade e excelência na gestão de recursos, impulsionando assim o avanço da educação e da pesquisa na região.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Implantação de Modelo de Gerenciamento de Custos e elaborar um Manual de Gestão de Custos da Universidade Federal do Amapá

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contribuir para a otimização do uso dos recursos públicos, identificando áreas de potencial redução de custos e o direcionamento para as áreas prioritárias;
- Criar relatórios, análises e indicadores, com a finalidade de fornecer informações relevantes e confiáveis para o planejamento e a tomada de decisão da gestão superior;
- Promover a transparência e prestação de contas na gestão dos recursos da universidade, através da disponibilização de um painel de custos eficiente e confiável, garantindo a precisão e a atualização constante das informações.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão eficaz dos custos é essencial para a sustentabilidade financeira e o sucesso operacional de qualquer instituição, seja ela pública ou privada. Por isso, aprimorar o sistema de gerenciamento de custos da UNIFAP, identificando áreas de ineficiência, desperdício ou falta de transparência nos processos financeiros, é fundamental para tomada de decisão mais eficiente.

Sobre essa temática, Eliseu Martins (1998, pág. 28) posiciona-se sobre a importância do sistema de custos para controle e tomada de decisão. Contudo, ele também afirma que o sucesso de um sistema de informação de custo depende do pessoal que o alimenta e o faz funcionar.

A necessidade das instituições públicas usarem informação de custos não é nova. Em 1964 a lei nº 4.320 e em 1967 o decreto 200 já apontavam para necessidade e importância da informação de custos para o processo de tomada de decisão, melhoria do processo de avaliação da gestão pública, inaugurando uma finalidade gerencial mais ampla. Tal preocupação ficou adormecida por algumas décadas, até o ano de 2000 quando a Lei nº 101, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, entrou em vigor, tornando-se um marco legal na mensuração e disponibilização das informações de custos na administração pública, conforme dispõe em seu Artigo 50.

Art. 50. Além de obedecer às demais normas de contabilidade pública, a escrituração das contas públicas observará as seguintes:

§ 3º A Administração Pública manterá **sistema de custos** que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

Neste contexto, em 2001 foi promulgada a Lei nº 10.180 (Lei dos Sistema), que atribui ao Secretaria do Tesouro Nacional (STN) a competência para sistematizar informações de custos da administração pública federal. Desde então, a STN promove ações para auxiliar o cumprimento da legislação no que tange à organização, competência e disponibilização das informações de custos da administração pública federal. Neste propósito, em 2011, a STN editou a portaria nº 157, que estabeleceu o sistema de custos no governo federal. De forma complementar, também em 2011, editou a portaria nº 716, que estabeleceu, pela primeira vez, as competências do órgão central e setoriais de custos do governo federal.

Segundo a Portaria nº 716/2011-STN, ao Órgão Central do Sistema de Custos do Governo Federal (STN), cabe, entre outras coisas, estabelecer normas e procedimentos referentes ao Sistema de Custos do Governo Federal no que compete a evidenciar os custos dos programas e das unidades da administração pública federal.

Já os órgãos setoriais são as unidades de gestão interna de custos dos Ministérios e da Advocacia Geral da União. A eles compete apurar os custos dos projetos e atividades, prestar apoio a elaboração de relatórios gerenciais do Sistema de Informação de Custos – SIC das unidades administrativas e entidades subordinadas.

Além do Tesouro Nacional, o Tribunal de Contas da União (TCU) também contribui para a exigência de adoção de modelo de gerenciamento de custos. Em 2018, por meio da Decisão Normativa-TCU nº 170, de 19 de setembro de 2018, o TCU passou a exigir que o Relatório de Gestão fosse elaborado em forma de Relatório Integrado incorporando informações de custos.

Com esse intuito, em novembro de 2021, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) editou a NBC TSP nº 34, aplicada no setor público a partir de 1º de janeiro de 2022, tratando o sistema de custos sob uma visão gerencial, com foco na busca pela eficiência, e, adicionalmente, estabelece diretrizes e padrões para a implementação do sistema de custos no setor público, apresenta novas definições de termos relacionados a temática, e traz aspectos mais procedimentais.

Na NBC TSP nº 34, o Sistema de Custos é abordado de uma forma mais ampla e global, e compreende o modelo de gerenciamento, o sistema de informação e a definição de funções e responsabilidades organizacionais com o intuito de gerar informações de custos como instrumento de governança pública (CFC, 2021).

Mais adiante, em 2022, por meio da Nota Técnica SEI nº 29142/2022/ME, o Ministério da Economia menciona que, apesar do vasto arcabouço legal brasileiro, não se observa a devida maturidade dos órgãos e entidades do setor público no desenvolvimento de modelos de gerenciamento de custos e, por esse motivo, publica o “Manual do Processo Gerenciar Custos” que teve como objetivo incentivar a inovação na gestão de custos mediante a implantação do sistema de custos (Ministério da Economia, 2022).

Diante do contexto apresentado e considerando a ausência, na Universidade Federal do Amapá, de uma ferramenta gerencial capaz de realizar a apuração detalhada dos custos, percebe-se um comprometimento da transparência e da alocação eficiente dos recursos públicos. Dessa forma, torna-se essencial o desenvolvimento de um

Sistema de Informação de Custos com o uso de ferramentas de análise de dados, como o *Power BI*.

O sistema proposto deve integrar dados provenientes das principais plataformas gerenciais do governo federal, como SIAFI, SIAPE e Tesouro Gerencial, permitindo a coleta, tratamento e análise dessas informações. Com isso, será possível gerar relatórios de custos mais detalhados e refinados, oferecendo maior transparência aos usuários e fornecendo subsídios eficazes para que os gestores tomem decisões mais assertivas.

6 METODOLOGIA

Inicialmente, adotar-se-á a prática de benchmarking, a partir da identificação e análise comparativa com instituições de ensino que já utilizam algum sistema de informação de custos, analisando seu método de custeio, as principais dificuldades para implantação do sistema e os resultados alcançados.

Identificando as universidades ou órgãos públicos que já apresentam modelos consolidados de apuração de custos, a próxima etapa consiste em realizar visitas técnicas ou receber representantes de tais instituições, com o objetivo de compartilhar experiências, coletar informações detalhadas sobre os métodos adotados e discutir como adaptá-los e aplicá-los na UNIFAP. A partir disso, definir:

- 1) o objeto de custo a ser utilizado na UNIFAP.
- 2) o método de custeio mais apropriado às especificidades da instituição, realizando teste com os principais métodos de custeio usualmente utilizados, como o direto, por absorção, variável e baseado em atividades (ABC).
- 3) Sistema de acumulação de custos, o qual está associado ao modelo de mensuração. Devem ser avaliadas as seguintes alternativas: custo histórico; custo-corrente; custo estimado; e custo padrão.

No que concerne à coleta de dados, pretende-se obtê-la a partir de módulos oficiais do governo federal, como SIAFI, SIAPE e Tesouro Gerencial. A próxima etapa consiste em desenvolver e personalizar uma ferramenta de gestão de custos utilizando plataformas de análise de dados como o Power BI, alimentando-a com as informações obtidas.

Complementarmente, será necessário analisar a origem e o estado atual dos dados, utilizando técnicas como análise estatística e diagnóstico de padrões para identificar áreas críticas e ineficiências. Com base nos resultados, serão realizados ajustes nos modelos de geração de dados, garantindo informações precisas e confiáveis, de modo que seja possível gerar relatórios de custos mais refinados que atendam às necessidades da instituição.

Por fim, promover fases de desenvolvimento (versões) e testes pilotos, antes de disponibilizar o Manual e, posteriormente, o Pannel na página institucional da universidade.

7 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se com o presente estudo entregar o Manual do Modelo de Apuração de Custos da Unifap de maneira que este contenha as áreas de potencial redução de custos no âmbito da universidade, contribuindo para maximização da eficiência na aplicação dos recursos públicos, bem como fornecer informações relevantes e confiáveis para o planejamento e a tomada de decisão da gestão superior.

Nesse sentido, o manual subsidiará a implantação de soluções concretas de controle orçamentário e financeiro dos recursos disponíveis. Além disso, espera-se disponibilizar o Manual bem como o Painel de Dados de Custos na página institucional de maneira a proporcionar maior transparência das informações e prestações de contas dos recursos utilizados na UNIFAP para a comunidade acadêmica e externa.

8 PLANO DE APLICAÇÃO

NATUREZA DA DESPESA	VALOR (R\$)
33.90.14 Diárias	13.000,00
33.90.33 Passagens	35.000,00
33.90.36 Gratificação de Encargo de Cursos e Concursos	3.928,80
33.90.18 Auxílio Financeiro à Estudantes	16.800,00
33.90.48 Auxílio Financeiro à Pessoa Física	198.000,00
TOTAL GERAL	263.928,80

9 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES E AÇÕES

[illegible]

10 CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO

NATUREZA DA DESPESA	Mar/25	Abr/25	Mai/25	Jun/25	Jul/25	Ago/25	Set/25	Out/25	Nov/25	Dez/25	Jan/26	Fev/26	VALOR (R\$)
33.90.14 Diárias		2.600,00	10.400,00										13.000,00
33.90.33 Passagens		14.000,00	21.000,00										35.000,00
33.90.36 Gratificação de Encargo de Cursos e Concursos			3.928,80										3.928,80
33.90.18 Auxílio Financeiro à Estudantes			1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	16.800,00
33.90.48 Auxílio Financeiro à Pessoa Física	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	198.000,00
TOTAL GERAL													263.928,80

11 VALOR DO AUXÍLIO FINANCEIRO (MENSAL)

Nº	Nome	CPF	Função	Natureza da Despesa	Empenho	Parcela
1	Osmar Almeida da Silva	989.499.002-97	Coordenador	Auxílios Financeiros a Pessoa Física	2024NE000292	R\$ 1.500,00
2	Luciana Santos Ayres da Silva	324.834.302-87	Vice-Coordenadora	Auxílios Financeiros a Pessoa Física	2024NE000292	R\$ 1.500,00
3	Aldery da Silva Mendonça	324.827.282-15	Apoio Operacional	Auxílios Financeiros a Pessoa Física	2024NE000292	R\$ 1.500,00
4	Analú Cristina de Souza	000.312.452-50	Apoio Operacional	Auxílios Financeiros a Pessoa Física	2024NE000292	R\$ 1.500,00
5	Dandara Menezes de Oliveira	005.334.612-27	Apoio Operacional	Auxílios Financeiros a Pessoa Física	2024NE000292	R\$ 1.500,00
6	Lana Caroline B. do Nascimento	003.908.162-13	Apoio Operacional	Auxílios Financeiros a Pessoa Física	2024NE000292	R\$ 1.500,00
7	Lorena Oliveira de Souza	83737170215	Apoio Operacional	Auxílios Financeiros a Pessoa Física	2024NE000292	R\$ 1.500,00
8	Michelle Helba Oliveira Marques	643.090.102-53	Apoio Operacional	Auxílios Financeiros a Pessoa Física	2024NE000292	R\$ 1.500,00
9	Paulo Guilherme P. dos Santos	749.036.242-34	Apoio Operacional	Auxílios Financeiros a Pessoa Física	2024NE000292	R\$ 1.500,00
10	Vagno Moura Gomes	591.257.722-87	Apoio Operacional	Auxílios Financeiros a Pessoa Física	2024NE000292	R\$ 1.500,00

11	Yago Tadeu Paixão da Conceição	048.094.462-80	Apoio Operacional	Auxílios Financeiros a Pessoa Física	2024NE000292	R\$ 1.500,00
12	Em processo de seleção	-	Apoio Operacional	Auxílios Financeiros a Estudante	2024NE000294	R\$ 840,00
13	Em processo de seleção	-	Apoio Operacional	Auxílios Financeiros a Estudante	2024NE000294	R\$ 840,00

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MAUSS, César Volnei; SOUZA, Marco Antonio de. Gestão de custos aplicada ao setor público: modelo para mensuração e análise de eficiência e eficácia governamental. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSA, Paulo Moreira da. Proposta de Modelo de Gestão por Atividades para Universidades Públicas Brasileiras. 2004. 227 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Disponível em: <http://www.ufsc.br> . Acesso em: 10 mai. 2019.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V. *Contabilidade de custos com ênfase em gestão*. São Paulo: Pearson, 2012.

KAPLAN, Robert S.; ANDERSON, Steven R. *Time-driven activity-based costing: a simpler and more powerful path to higher profits*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

Decreto nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 27 fev. 1967.

Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Diário Oficial da União, Brasília, 23 mar. 1964.

Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 5 de maio de 2000.

Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. Organiza e disciplina os sistemas de planejamento e de orçamento federal, de administração financeira federal, de contabilidade federal e de controle interno, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 7 fev. 2001.

Portaria STN nº 157, de 9 de março de 2011. Estabelece o Sistema de Custos no âmbito do governo federal. Diário Oficial da União, Brasília, 10 mar. 2011.

Portaria STN nº 716, de 22 de dezembro de 2011. Define competências e regulamenta o Sistema de Custos do Governo Federal. Diário Oficial da União, Brasília, 23 dez. 2011.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. NBC TSP nº 34. Sistema de custos no setor público. Brasília: CFC, 2021.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. São Paulo: Atlas, 1998.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Nota Técnica SEI nº 29142/2022/ME. Manual do Processo Gerenciar Custos. Brasília: Ministério da Economia, 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Decisão Normativa-TCU nº 170, de 19 de setembro de 2018. Determina que o Relatório de Gestão seja elaborado em forma de Relatório Integrado. Diário Oficial da União, Brasília, 20 set. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2020-2026). Macapá, 2019.