FUNDAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO EM SAÚDE

METODOLOGIA DE APURAÇÃO DAS DESPESAS OPERACIONAIS E ADMINISTRATIVAS DA FIOTEC

Sumário

INTRODUÇÃO 5
A DOA 6
DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA 7
Atividades administrativas do projeto 7
Contratação de projeto 7
Recebimento de recursos 7
Prestação de informações financeiras/contábeis 8
Outros produtos/Administração 8
Prestação de contas de projeto 8
Riscos 8
Execução do projeto 8
Rubrica 14 – Diárias 9
Rubrica 30 – Material de Consumo 9
Rubrica 33 – Passagens 10
Rubrica 36 – Pessoa Física 10
Rubrica 39 – Pessoa Jurídica 10
Rubrica 51 – Obra 11
Rubrica 52 – Material Permanente 11
Tributos incidentes 11
ANEXO A – Metodologia de Apuração de Custos da Fiotec 12
Produtos 12
Atividades 15
Recursos 16
Método de cálculo 17
Erros e desvios 21
Processos para apuração de custos 22
Despesas por centro de custo 22
Produtos 22
Participação dos centros de custo nos produtos 22
Correção do custo para Iniciação 22
ANEXO B – Modelo de Apuração da DOA 24
ANEXO C – Complexidade do Projeto 25
Categoria 27
Nacional 27
Internacional 27
Tipo de Financiador 27
Público 27
Privado 27

Economia Mista 27
Agente Financiador 27
Classificação 27
Recursos 27
Projeto de Arrecadação 27
Agentes financiadores múltiplos 28
Custo operacional embutido 28
Custo operacional explícito com documentação comprobatória 28
Remanejamento com autorização prévia 28
Comprovação de contrapartida financeira e não-financeira 28
Conta exclusiva 28
Aquisições 28
Lei 8666/90 28
Cartão Pesquisa 28
Linhas Telefônicas 28
Operações 29
Coordenadores múltiplos (subprojetos) 29
Construção de processos específicos 29
Agente financiador com sistema específico 29
Equipe executora em outro estado 29
Iniciação 29
Negociação de garantia contratual 29
Documentação suplementar para habilitação 29
Modelos diferentes para apresentação de proposta 29
Projeto de edital 30
Necessidade de integração com outras áreas da Fiotec 30
Necessidade de participação direta na (re)negociação do projeto 30
Necessidade de submissão e aprovação dos órgãos reguladores 30
Várias instâncias de aprovação 30
Prestação de Contas 30
Parcela reembolso 30
Prestação de contas sem formulário definido 30
Prestação de contas diferenciada – Bio-Manguinhos 30
Prestação de contas com envio de documentação comprobatória 30
SOBRE O DOCUMENTO 31
Referências 31
Histórico das versões 31
Versão 1 31
Versão 2 31

INTRODUÇÃO

Este documento descreve a metodologia de cálculo das Despesas Operacionais e Administrativas (DOA) estimadas pela área de Iniciação para cada projeto em tramitação.

A DOA corresponde a uma parte do valor total dos recursos destinados à execução de um projeto, para cobertura de despesas administrativas e operacionais da Fiotec. Tais despesas são, na maioria dos casos, fixas e indivisíveis, ocorrendo independentemente da quantidade e volume de recursos dos projetos apoiados. Para que a instituição se mantenha viável, é preciso que o conjunto de projetos apoiados gere receitas advindas da DOA suficientes para cobertura de todas as despesas administrativas e operacionais.

As despesas administrativas e operacionais da Fiotec decorrem da contratação de pessoas, serviços, concessionárias de serviços públicos, aquisição de material de consumo, material permanente e obras de manutenção. Exceto em situações específicas, a estrutura administrativa da Fiotec sofre pouca variação.

Os recursos humanos e tecnológicos existentes concorrem para o apoio operacional e administrativo de vários projetos de forma quase simultânea, o que inviabiliza uma apuração de despesa direta e exata. Para se aproximar do custo efetivo de cada projeto apoiado é necessário que se utilize alguma metodologia de cálculo. Essa metodologia foi desenvolvida e está descrita no **ANEXO A – Metodologia de Apuração de Custos da Fiotec.**

Os custos efetivos apurados para os projetos em execução servem como subsidio para a previsão da DOA de novos projetos. Além deles, as características inerentes a cada projeto estabelecem um grau de complexidade que também contribui para a previsão da DOA.

O estabelecimento de uma metodologia adequada é importante para que a DOA calculada se aproxime do custo real de cada projeto e nenhum deles seja onerado indevidamente.

Uma observação importante a respeito da metodologia é que ela pode apontar resultados maiores do que os permitidos pela legislação. Nesses casos, a execução do projeto tende a apresentar resultado deficitário em relação ao seu custo real.

A DOA

O DOA é retirada dos projetos para cobertura das despesas administrativas e operacionais da Fiotec para que ela possa cumprir as suas atribuições que estão explicitadas no Manual de Procedimentos de Projetos (FIOTEC, 2017).

Com os recursos oriundos da DOA, a Fiotec executa as atividades de gestão administrativa, logística e financeira, em sua sede no Rio de Janeiro (RJ) e em seu escritório em Brasília (DF). Toda a atividade executada fora desses locais, para cumprimento de exigências legais ou administrativas oriunda de necessidades específicas de algum projeto não são consideradas como DOA e, portanto, deverá ser custeada diretamente por ele.

Exemplos de atividades não cobertas pela DOA: homologação de desligamento de empregados fora das cidades do Rio de Janeiro e Brasília; entrega de material recebido na sede da Fiotec por exigência do fornecedor, em local diverso dos *campi* da Fiocruz no Rio de Janeiro e em Brasília; utilização das instalações da sede da Fiotec para eventos; etc.

A ocorrência de fatos imprevistos, como processos trabalhistas de empregados contratados para algum projeto, também não é coberta pela DOA, devendo ser custeada diretamente pelo próprio projeto, se ele estiver ainda vigente.

DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

O cálculo da DOA está dividido em três partes distintas, conforme abaixo:

a) Valores relacionados à realização de atividades administrativas do projeto;
b) Valores relacionados à execução do projeto;
c) Tributos incidentes nos valores do projeto.

A apuração é feita em uma planilha (**ANEXO B – Modelo de Apuração da DOA**) onde é detalhado o planejamento do projeto, conforme as informações obtidas pela equipe de Iniciação da Fiotec com o coordenador do projeto.

Todos os valores da execução do projeto e de suas atividades administrativas são obtidos pela multiplicação da quantidade esperada de cada item pelo seu valor unitário, exceto no caso do valor do risco ([1]). A quantidade é decorrente do planejamento do projeto e o valor unitário é obtido por meio do cálculo adaptado do custo de cada produto, conforme descrito no **ANEXO A – Metodologia de Apuração de Custos da Fiotec.**

Atividades administrativas do projeto

As atividades administrativas que a Fiotec realiza estão contempladas no primeiro bloco da planilha (itens 7 a 12) e referem-se àquelas atividades realizadas para preparação, controle e monitoramento do projeto.

Contratação de projeto

Todas as atividades que antecedem o início do projeto, predominantemente realizadas pela equipe de Iniciação da Fiotec, estão contempladas neste item. Essas atividades iniciam-se no momento em que uma proposta de projeto, formal ou não, chega à Fiotec e encerra-se no momento que o projeto é encaminhado para a área de Execução.

A contratação do projeto é única, acontece uma vez somente e, portanto, a quantidade deste item é sempre igual a 1. Porém, o seu valor unitário é ponderado pela complexidade da preparação do projeto, conforme descrito no **ANEXO C – Complexidade do Projeto**.

Recebimento de recursos

Este item contempla as atividades de recebimento de recursos do projeto. A quantidade deste item depende da programação de liberação dos recursos pelo agente financiador.

[1] O risco inerente à execução do projeto não está contemplado nesta versão do documento, mas foi mantido no modelo para futura implementação.

Prestação de informações financeiras/contábeis

A prestação de informações para o coordenador do projeto, a direção da unidade da Fiocruz onde ele está alocado, o agente financiador e o público em geral, onde couber, é atividade precípua da Fiotec e está representada neste item.

Todo o esforço e custo da instituição para prestar as informações contábeis e financeiras está representado pelo valor unitário deste item, que é multiplicado pelo dobro da somatória da quantidade de itens operacionais, partindo-se do princípio de que cada item previsto deverá ter, no mínimo, um registro contábil e um financeiro.

Outros produtos/Administração

Este item contempla as inúmeras atividades inerentes à execução de um projeto que não possuem uma representação específica no rol de produtos por causa das suas naturezas idiossincráticas. Além disso, muitas atividades realizadas pela Fiotec contemplam inúmeros projetos ao mesmo tempo e não há como individualizar os seus impactos.

São exemplos de atividades contempladas neste item: reuniões, atendimentos telefônicos, organização de documentação, análise de relatórios, etc.

A quantidade deste item é igual ao tempo de vigência do projeto, em meses. O valor unitário é ponderado conforme a complexidade do projeto em relação à execução, conforme descrito no **ANEXO C – Complexidade do Projeto**.

Prestação de contas de projeto

Este item contempla as atividades de prestação de contas e sua quantidade depende da exigência do agente financiador em relação à periodicidade de apresentação.

O valor unitário é ponderado conforme a complexidade do projeto em relação à prestação de contas, conforme descrito no **ANEXO C – Complexidade do Projeto**.

Riscos

O valor dos riscos inerentes ao projeto não está contemplado nesta edição do documento.

Execução do projeto

Durante a execução do projeto, a Fiotec presta diversos serviços que têm custos associados diferentes, conforme suas naturezas e processos. Esses serviços foram denominados como “produtos”, dentro da metodologia de apuração de custos da Fiotec.

De forma geral, os produtos são solicitados pelo projeto e executados pela Fiotec, gerando ao final uma prestação de serviço quantificável, uma entrega perceptível.

Conforme mencionado anteriormente, cada produto possui um valor unitário obtido por meio do cálculo adaptado do custo de cada produto, conforme descrito no **ANEXO A – Metodologia de Apuração de Custos da Fiotec.**

Na planilha de apuração do custo operacional os produtos foram agrupados conforme as rubricas de projeto, sendo que em alguns casos, um produto pode estar contemplado em rubricas diferentes. A descrição das rubricas foi retirada do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (Secretaria do Tesouro Nacional, 2017), conhecido como MCASP, que foi a origem da estrutura utilizada pela Fiotec para organizar o orçamento dos projetos apoiados, e do Manual de Procedimentos de Projetos (FIOTEC, 2017). Como o MCASP é material de utilização pelo setor público, algumas adaptações foram necessárias para que a descrição fosse adequada à realidade da Fiotec.

Rubrica 14 – Diárias

É o valor pago para cobrir despesas com alimentação, transporte e hospedagem em viagens previstas nos projetos.

Nesta rubrica está contemplado um produto somente, que abrange os pagamentos de diárias e ajudas de custo ([2]).

Rubrica 30 – Material de Consumo

Despesas para aquisição de álcool automotivo; gasolina automotiva; diesel automotivo; lubrificantes automotivos; combustível e lubrificantes de aviação; gás engarrafado; outros combustíveis e lubrificantes; material biológico, farmacológico e laboratorial; animais para estudo, corte ou abate; alimentos para animais; material de coudelaria ou de uso zootécnico; sementes e mudas de plantas; gêneros de alimentação; material de construção para reparos em imóveis; material de manobra e patrulhamento; material de proteção, segurança, socorro e sobrevivência; material de expediente; material de cama e mesa, copa e cozinha, e produtos de higienização; material gráfico e de processamento de dados; aquisição de disquete; material para esportes e diversões; material para fotografia e filmagem; material para instalação elétrica e eletrônica; material para manutenção, reposição e aplicação; material odontológico, hospitalar e ambulatorial; material químico; material para telecomunicações; vestuário, uniformes, fardamento, tecidos e aviamentos; material de acondicionamento e embalagem; suprimento de proteção ao voo; suprimento de aviação; sobressalentes de máquinas e motores de navios e esquadra; explosivos e munições; bandeiras, flâmulas e insígnias e outros materiais de uso não duradouro.

Nesta rubrica estão contemplados os produtos de aquisição de material de consumo no mercado nacional e internacional, além da possibilidade de aquisição direta pelo coordenador de materiais de pequeno valor.

[2] As ajudas de custo não figuram mais no manual de projetos da Fiotec, mas a descrição do produto se manteve por compatibilidade com exercícios anteriores da apuração do custo.

Rubrica 33 – Passagens

Despesas realizadas diretamente ou por meio de empresa contratada, com aquisição de passagens (aéreas, terrestres, fluviais ou marítimas), taxas de embarque, seguros, fretamento, pedágios, locação ou uso de veículos para transporte de pessoas e suas respectivas bagagens.

Nesta rubrica está contemplado um produto somente, que abrange o processo de aquisição de passagens.

Rubrica 36 – Pessoa Física

Despesas orçamentárias decorrentes de serviços prestados por pessoa física pagos diretamente a esta, tais como: remuneração de serviços de natureza eventual, prestado por pessoa física com ou sem vínculo empregatício; estagiários, monitores diretamente contratados; gratificação por encargo de curso ou de concurso; locação de imóveis; e outras despesas pagas diretamente à pessoa física.

Nesta rubrica estão contemplados os produtos relacionados à contratação de pessoas físicas, seja por meio da CLT, como bolsista ou como autônomo.

Os produtos relacionados à contratação de celetistas são: admissão, concessão de férias, folha de pagamento e desligamento.

Em relação ao autônomo, há apenas um produto relacionado porque o processo é, em geral, para contratações de prazos curtos.

Para os bolsistas, estão previstos produtos para concessão e pagamento de bolsa, sendo que a concessão abrange as novas bolsas e os aditivos de bolsas.

Rubrica 39 – Pessoa Jurídica

Despesas decorrentes da prestação de serviços por pessoas jurídicas, tais como: assinaturas de jornais e periódicos; tarifas de energia elétrica, gás, água e esgoto; serviços de comunicação (telefone, telex, correios, etc.); fretes e carretos; locação de imóveis (inclusive despesas de condomínio e tributos à conta do locatário, quando previstos no contrato de locação); locação de equipamentos e materiais permanentes; software; conservação e adaptação de bens imóveis; seguros em geral (exceto os decorrentes de obrigação patronal); serviços de asseio e higiene; serviços de divulgação, impressão, encadernação e emolduramento; serviços funerários; despesas com congressos, simpósios, conferências ou exposições; vale-refeição; auxílio-creche (exclusive a indenização a servidor); habilitação de telefonia fixa e móvel celular; e outros congêneres, bem como os encargos resultantes do pagamento com atraso das obrigações não tributárias.

Nesta rubrica estão previstos produtos para a aquisição de mercadorias e serviços, dentro e fora do país, além da possibilidade de aquisição direta pelo coordenador de mercadorias de pequeno valor.

Em relação à aquisição de materiais, enquadram-se nesta rubrica apenas aqueles que não sejam material de consumo, obras ou bens.

Rubrica 51 – Obra

Despesas com estudos e projetos; início, prosseguimento e conclusão de obras; pagamento de pessoal temporário não pertencente ao quadro da entidade e necessário à realização das mesmas; pagamento de obras contratadas; instalações que sejam incorporáveis ou inerentes ao imóvel, tais como: elevadores, aparelhagem para ar condicionado central, etc.

Os produtos contemplados neste item são os mesmos da rubrica 39, mas referem-se apenas a materiais que se destinem a alguma obra.

Rubrica 52 – Material Permanente

Despesas com aquisição de aeronaves; aparelhos de medição; aparelhos e equipamentos de comunicação; aparelhos, equipamentos e utensílios médico, odontológico, laboratorial e hospitalar; aparelhos e equipamentos para esporte e diversões; aparelhos e utensílios domésticos; armamentos; coleções e materiais bibliográficos; embarcações, equipamentos de manobra e patrulhamento; equipamentos de proteção, segurança, socorro e sobrevivência; instrumentos musicais e artísticos; máquinas, aparelhos e equipamentos de uso industrial; máquinas, aparelhos e equipamentos gráficos e equipamentos diversos; máquinas, aparelhos e utensílios de escritório; máquinas, ferramentas e utensílios de oficina; máquinas, tratores e equipamentos agrícolas, rodoviários e de movimentação de carga; mobiliário em geral; obras de arte e peças para museu; semoventes; veículos diversos; veículos ferroviários; veículos rodoviários; outros materiais permanentes.

Nesta rubrica são contempladas as aquisições de bens e suas respectivas doações, conforme a destinação prevista no contrato ou convênio com a Fiotec.

Tributos incidentes

Os tributos incidentes no valor do projeto impactam no valor disponível para execução e dependem da legislação vigente. Atualmente, apenas o ISS faz parte do cálculo.

ANEXO A – Metodologia de Apuração de Custos da Fiotec

A metodologia de apuração de custos da Fiotec é inspirada na metodologia de custeio denominada ABC (*Activity Based Cost*), ou Custeio Baseado em Atividades. A metodologia de custeio ABC se preocupa em endereçar corretamente os custos indiretos envolvidos no processo de produção ou de fornecimento de serviços.

Em linhas gerais, dentro da metodologia de custeio ABC, as atividades consomem recursos e os produtos consomem atividades.

Essa metodologia é aderente ao modelo de negócios da Fiotec porque:

a) A Fiotec trabalha totalmente com custos indiretos;
b) Os serviços fornecidos pela Fiotec aos seus clientes são consequências de uma sequência de atividades.

Para facilitar o entendimento da metodologia, apresentá-la-emos do final para o início, ou seja, do produto até os recursos, passando pelas atividades.

Produtos

A natureza das atividades da Fiotec é a prestação de serviços para os seus clientes, considerando genericamente que tais clientes são os projetos apoiados por ela. Os serviços prestados são de diversos tipos e é possível criar uma tipologia mais detalhada ou mais simples, dependendo do objetivo do trabalho a ser efetuado.

Para a construção da metodologia de custeio da Fiotec, optou-se por uma tipologia mais simples e genérica, que abarcasse os serviços prestados que representassem a maior parte do esforço das equipes de trabalho da instituição. A definição desses serviços, que daqui por diante denominaremos como "produtos", foi realizada ao longo do período de construção da metodologia e contou com a experiência e *feeling* dos componentes do grupo de trabalho, além das participações dos gerentes de área durante as discussões sobre os processos de trabalho.

A escolha de cada produto levou em consideração a relevância e o volume de ocorrência nos processos corriqueiros de trabalho. Além disso, um produto precisa ser capaz de ser medido do início ao fim, dentro de uma fração de tempo delimitada. Isso ajuda a direcionar a escolha dos produtos, pois há sempre controvérsias em suas definições.

Um exemplo simples da aplicação dos critérios citados no parágrafo anterior é a definição de produtos ligados às bolsas. Para se conceder uma bolsa é preciso passar por um processo que envolve a solicitação, a análise do bolsista e sua adequação às atividades da bolsa, a aprovação do supervisor e do gerente. Ao final desse processo, há um contrato celebrado entre a Fiotec e o bolsista, que marca o fim do processo de concessão de bolsa. Em seguida, são programados os

pagamentos da bolsa, que variam em quantidade e se repetem todos os meses. Se descartarmos, para este exemplo, os cancelamentos e envios de relatório do bolsista, temos duas possibilidades para se definir o produto: um produto só, denominado "Bolsa"; ou dois produtos, denominados "Concessão de Bolsa" e "Pagamento de Bolsa".

Caso se opte por definir um produto somente, o erro na atribuição dos valores de custo aumentará, pois colocaremos dentro do mesmo conjunto as bolsas com uma, duas, dez ou doze parcelas, e não haverá um tempo delimitado para fazermos a análise. Caso se opte pela segunda opção, conseguimos cercar o processo de concessão, que demora um período de tempo determinado, e também isolar o processo de pagamento dentro de um período bem definido de tempo.

Outro problema da primeira opção é que um produto do tipo "Bolsa" só pode ser considerado entregue ao cliente – o projeto – quando todas as parcelas estiverem pagas. Dessa forma, algumas bolsas demorarão um mês para serem entregues, enquanto outras demorarão 15 meses para serem entregues. Esse problema não acontece na segunda opção, pois entregamos um produto teoricamente mais custoso para a Fiotec, uma bolsa concedida, e entregamos vários produtos de custo mais baixo, os pagamentos da referida bolsa, a cada mês da vigência da bolsa.

Os produtos escolhidos durante o processo de construção desta metodologia estão descritos a seguir.

Id	Produto	Descrição
0	Outros produtos / Administração	Quaisquer outros custos que não se enquadrem nos produtos a seguir.
1	Diárias e Ajudas de Custo	Recebimento de solicitação, verificação de saldo, cadastramento do formulário, pagamento, etc.
2	Reembolso de Despesas	Recebimento de solicitação, verificação de saldo, cadastramento do formulário, pagamento, etc.
3	Pagamento de Bolsa	Gerenciamento das parcelas, liberação para pagamento, efetivação do pagamento, relatório do bolsista, etc.
4	Doação de Bem	Atividades que concorrem para a doação de um bem a um projeto.
5	Recebimento de Recursos	Emissão de notas fiscais, cobranças, verificação de possibilidade de faturamento, remanejamento de parcelas, boletos, etc.

6	Aquisição de produtos no mercado nacional	Recebimento de RC, cotação, aprovação, recebimento de materiais, escrituração fiscal, atesto, etc.
7	Aquisição de serviços no mercado nacional – Pessoa Jurídica	Recebimento de RC, cotação, aprovação, recebimento de NF, escrituração fiscal, atesto, etc.
8	Aquisição de produtos no mercado internacional	Recebimento de RC, operações de contratação, câmbio, pagamentos no exterior, desembaraço, etc.
9	Aquisição de serviços no mercado internacional	Recebimento de RC, operações de contratação, câmbio, pagamentos no exterior, etc.
10	Aquisição de passagens	Aprovação de solicitações, emissão de pedidos, controle de faturas, pagamentos, etc.
11	Aquisição de Bens	Recebimento de RC, cotação, aprovação, recebimento de materiais, imobilização, escrituração fiscal, atesto, etc.
12	Prestação de Informações Financeiras e Contábeis	Conciliação de projetos, correção de dados, emissão de relatórios específicos, atendimento de solicitações, etc.
13	Prestação de Contas de Projeto	Conciliação de projetos, arquivamento, busca de documentos, relatórios, esclarecimentos, etc.
14	Contratação de Projeto	Negociação, regularização, suporte aos coordenadores, apresentações, etc.
15	Admissão de CLT	Recebimento de solicitação, contatos, entrada de dados no sistema, recepção de documentação, registros, etc.

16	Concessão de Bolsa	Recebimento da solicitação (bolsa, aditivo e cancelamento), lançamento, aprovação, correção de informações, etc.
17	Contratação de Autônomo	Recebimento da solicitação, lançamento, aprovação, correção de informações, etc.
18	Folha de Pagamento	Lançamentos de folha, processamento de folha, pagamento de folha, encargos e benefícios, etc.
19	Concessão de Férias	Controle, provisão, pagamento, cálculo, etc.
20	Desligamento de CLT	Provisão, cálculo, pagamento, homologação, etc.

O produto 0 (zero) foi criado para abrigar os custos de eventuais produtos que não tenham sido mapeados – intencionalmente ou não – e para abrigar os custos da Fiotec para sua auto-sustentação. Como o processo de escolha dos produtos procura abranger aqueles que possuem maior significância, ou que geram maior esforço para serem concluídos, considera-se que eventuais produtos não mapeados possuem um custo marginal, que não afetará significativamente os resultados totais. Porém, essa situação pode mudar ao longo de tempo e deve ser considerada a possibilidade de revisões periódicas desses produtos.

Atividades

Cada produto, para ser entregue ao cliente, precisa da aplicação de diversas atividades ao longo do processo. Essas atividades estão distribuídas nas áreas da Fiotec e variam de intensidade conforme a época e as características de cada produto.

Nas versões iniciais desta metodologia foram consideradas todas as atividades executadas por cada centro de custo, dentro de uma estrutura de macroprocessos e processos. Porém, por causa de sua complexidade, optou-se por não explicitar essas atividades, domínios e processos na apuração de custos, deixando aos gestores e/ou executores a tarefa de identificar quais tarefas concorrem para a entrega de cada produto e o seu esforço no dia-a-dia de cada equipe.

Essa escolha tem uma vantagem, que é a rápida absorção de novas atividades necessárias para a entrega de um determinado produto. O exemplo a seguir ilustra bem essa flexibilidade.

Imaginemos a análise das atividades de uma equipe de analistas de projetos em relação ao produto 16, Concessão de Bolsa. Hipoteticamente, um analista executa as seguintes atividades para este produto:

a) Recebe a solicitação em papel;
b) Analisa o preenchimento do cadastro do bolsista e os documentos anexados;
c) Analisa a aderência das atividades da bolsa em relação ao currículo do bolsista;
d) Discute com o projeto as possíveis correções a serem efetuadas;
e) Envia o processo para o supervisor e aguarda que a bolsa seja disponibilizada no sistema;
f) Analisa as informações disponibilizadas no sistema e confere com o processo enviado;
g) Aprova ou Recusa o processo no sistema;
h) Libera os pagamentos da bolsa após a aprovação da gerência.

Percebe-se que o processo está todo fragmentado e as atividades apresentadas se restringem apenas ao papel do analista de projeto em relação à concessão de uma bolsa. Outras atividades inerentes a este processo são executadas por outros atores e, por isso, não estão relacionadas.

Agora, suponhamos que após alguns meses, o Portal do Coordenador e o Espaço da Pessoa Física estejam implantados. Nesse momento, as atividades do analista de projetos em relação ao mesmo produto 16 será diferente, como segue:

a) Recebe a solicitação eletrônica dentro do sistema de bolsas;
b) Analisa a aderência das atividades da bolsa em relação ao currículo do bolsista;
c) Aprova ou Recusa o processo no sistema;
d) Libera os pagamentos da bolsa após a aprovação da gerência.

Percebe-se que as atividades se modificaram, tanto na natureza quanto no volume. Não é possível afirmar com segurança absoluta que o esforço será menor no segundo momento, mas espera-se que sim e, dessa forma, obtém-se uma eficiência maior e um custo agregado ao produto, menor.

É importante destacar que o mapeamento das atividades, dentro de seus processos de trabalho, é desejável e as mudanças que ocorrem precisam ser mapeadas rapidamente. Em versões futuras da metodologia será possível trabalharmos dessa maneira.

Recursos

Os recursos consumidos pelas atividades, conforme preconiza o modelo de custeio ABC, é oriundo do total de despesas contabilizadas dentro de um determinado período de tempo. É importante destacar que o modelo reforça sua segurança ao vincular o total de custos ao total de despesas, fazendo com que as mudanças ocorram apenas na distribuição desses recursos entre as atividades.

Uma das formas de se direcionar os custos para as atividades é segrega-lo por centro de custo, assumindo que as atividades desenvolvidas dentro de cada centro de custo sejam similares e, dessa forma, diminuindo a possibilidade de erro. No exemplo citado anteriormente, quando se falava de

atividades, utilizou-se o exemplo das atividades do analista de projetos para entregar um produto denominado "Concessão de Bolsa". Esse analista "genérico" representa a classe de analistas e espera-se que todos se comportem de forma similar, ou seja, as variações de atividades sejam pequenas. A classe de analistas está, em geral, representada pela divisão de centros de custo adotada na Fiotec atualmente.

Uma outra característica que favorece a construção deste modelo, da forma como foi concebido, é que a Fiotec tem custos com pessoas maiores do que 80%. Isso facilita a distribuição dos custos pelas atividades, pois ao se utilizar como *proxy* o tempo médio gasto nas atividades, consegue-se justificar a maior parte do custo apurado em cada centro de custo.

As demais despesas, que não são relacionadas com pessoal, podem ter duas naturezas distintas: alimentar o próprio funcionamento da equipe vinculada àquele centro de custo ou alimentar o funcionamento da instituição como um todo. Um bom exemplo do primeiro caso são as despesas com telefone, que fazem parte do funcionamento da equipe do centro de custo, enquanto que despesas com licenciamento do SAP são atribuídas apenas a um centro de custo, apesar de serem utilizadas em quase todas as equipes.

Obviamente, as despesas do segundo tipo podem ser distribuídas entre os demais centros de custo, e algumas o são. Pode-se utilizar critérios objetivos, como no caso das licenças utilizadas dentro de cada equipe de trabalho, ou subjetivos, com rateios proporcionais a alguma característica.

A utilização deste modelo de apuração de custos implica em um diálogo constante entre a organização contábil da instituição e os resultados de custo apurados. As distorções apresentadas podem e devem ser analisadas e aperfeiçoadas, pois dessa forma nos aproximamos do resultado ideal.

Método de cálculo

O objetivo da aplicação de um método de cálculo de custos dentro deste modelo é a apuração de um "preço" unitário para cada produto fornecido pela Fiotec aos seus clientes, os projetos. O preço unitário (PREUNI) decorre de um cálculo simples, que é o quociente entre o custo total (CUSTOT) para "fabricação" desse produto dividido pela quantidade de produtos entregues (QTDPRO).

$$PREUNI = \frac{CUSTOT}{QTDPRO}$$

O cálculo do preço unitário precisa ser delimitado no tempo, pois caso contrário ele sofreria uma mudança contínua que dificultaria sua utilização para diversas finalidades. Além disso, a apuração do custo ficaria mais difícil e carregaria consigo uma carga de erro maior, pois a delimitação do tempo serve para que os números convirjam para um valor médio mais representativo.

A unidade de tempo escolhida para se apurar o custo é o ano. Fazendo a apuração anualmente, minimiza-se os erros causados por atividades fragmentadas, ou seja, que se iniciam em um período

e terminam em outro. Além disso, com um volume maior de ocorrências de cada produto, dilui-se os erros provocados pela variação existente na "fabricação" de cada unidade do produto.

As quantidades de cada produto são apuradas de forma diferente, baseando-se em algum elemento entregue ao projeto. Esses elementos, normalmente, estão representados em algum documento e/ou informação colhida nos sistemas da Fiotec.

Para se calcular o custo total de cada produto, utiliza-se uma matriz que correlaciona o produto com cada centro de custo da Fiotec, onde os elementos dessa matriz são percentuais de participação daquele produto no dia-a-dia daquele centro de custo. Esses percentuais podem ser obtidos de diversas maneiras, que serão exemplificados mais adiante.

Produto	Centro de Custo 1	...	Centro de Custo k
Produto 0	$x_{01}\%$	...	$x_{0k}\%$
...	...	...	...
Produto n	$x_{n1}\%$	...	$x_{nk}\%$
TOTAIS	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Na matriz acima, $x_{nk}\%$ corresponde ao percentual atribuído ao produto n pelo centro de custo k.

É importante observar que $\sum_{x=0}^{n} x_n\% = 100\%$, ou seja, a somatória de todos os percentuais de participação em produtos de um determinado centro de custo sempre será de 100%. Pela forma como foi concebido o produto 0 (zero) nesta metodologia, pode-se afirmar que ele sempre terá um percentual decorrente do que sobra de recursos atribuídos aos demais produtos.

Para se chegar ao valor, em reais, da participação de cada centro de custo em cada produto, multiplica-se os percentuais atribuídos ao valor total das despesas daquele centro de custo no ano que se está fazendo o cálculo.

Produto	Centro de Custo 1	...	Centro de Custo k	TOTAIS
Produto 0	$x_{01}\% \times v_1$	...	$x_{0k}\% \times v_k$	$\sum_{i=1}^{k} x_{0i}\% \times v_i$
...	...	...	...	...

Produto n	$x_{n1}\% \times v_1$	...	$x_{nk}\% \times v_k$	$\sum_{i=1}^{k} x_{ni}\% \times v_i$

Na matriz acima, que é uma complementação da primeira matriz, o valor v_k corresponde ao valor total das despesas do centro de custo k.

Desse método de cálculo decorre que os custos definitivos de cada produto são conhecidos somente ao final do ano, mas é possível se calcular os custos provisórios ao longo do ano.

Os totais apurados na última coluna da matriz são os custos totais de cada produto, que permitem que se calcule os custos unitários utilizando as quantidades de cada produto.

Um elemento de incerteza é a atribuição dos percentuais de participação de cada centro de custo em cada produto. Para que se diminua o erro provocado pela subjetividade da atribuição, é importante que se obtenha informações oriundas das pessoas que fazem parte de cada centro de custo.

A participação do centro de custo é, na verdade, um valor percentual proporcional ao tempo gasto por cada pessoa com atividades inerentes ao fornecimento daquele produto que está sendo calculado. A proporção é ponderada pelo custo de cada pessoa, dando pesos diferentes a pessoas com custos diferentes.

Produto	Pessoa 1	...	Pessoa k	TOTAIS
Produto 0	$x_{01} horas \times s_1$	...	$x_{0k} horas \times s_k$	$\frac{\sum_{i=0}^{k} x_{0i} horas \times s_i}{\sum_{i=0}^{k} x_{0i} horas}$
...	...	...	...	...
Produto n	$x_{n1} horas \times s_1$	...	$x_{nk} horas \times s_k$	$\frac{\sum_{i=0}^{k} x_{ni} horas \times s_i}{\sum_{i=0}^{k} x_{ni} horas}$

O exemplo acima mostra uma possibilidade de cálculo proporcional ao custo de cada indivíduo, onde a variável *x* representa a quantidade de horas de trabalho que cada pessoa gasta com o produto em questão, e a variável *s* representa o custo total que aquela pessoa representa para a instituição, somando-se salários, benefícios e encargos.

Uma questão importante a se considerar na atribuição dos tempos gastos para cada produto é o período utilizado como modelo. Se utilizarmos um dia de trabalho, com 8 horas totais para cada pessoa, temos que considerar um dia típico de trabalho, que represente o que acontece cotidianamente. Se utilizarmos como período de modelo um mês inteiro, com 22 dias de trabalho

e 176 horas, teremos mais facilidade de capturar as sazonalidades que acontecem dentro do mês, e a chance de errar diminui.

A maioria dos produtos esgota suas possibilidades dentro de um mês, pois são produtos decorrentes da atividade cotidiana dos projetos. Mas, em alguns casos, a atuação em alguns produtos é esporádica, como as prestações de contas e a contratação de projeto (Iniciação), o que determina que a modelagem seja feita utilizando um período mais longo.

É importante que a escolha de um período para atribuição dos percentuais de participação deve manter o mesmo padrão para todas as pessoas, para garantir coesão e coerência dos números obtidos.

Para facilitar o entendimento, utilizar-se-á um exemplo. Um determinado centro de custo, com três pessoas, precisa atribuir o percentual de participação em quatro produtos e, para isso, vai utilizar como base de análise o período de tempo de um mês (176 horas).

Produto	Pessoa 1 R$ 1.000	Pessoa 2 R$ 1.500	Pessoa 3 R$ 2.200	TOTAIS	Participação
Produto 0	56 h x R$ 1.000	50 h x R$ 1.500	154 h x R$ 2.200	469.800/260= 1.806,92	25,21%
Produto 1	30 h x R$ 1.000	41 h x R$ 1.500	2 h x R$ 2.200	95.900/73= 1.313,69	18,32%
Produto 2	34 h x R$ 1.000	22 h x R$ 1.500	5 h x R$ 2.200	78.000/61= 1.278,69	17,83%
Produto 3	3 h x 1.000	13 h x R$ 1.500	0 h x R$ 2.200	22.500/16= 1.406,25	19,61%
Produto 4	53 h x 1.000	50 h x R$ 1.500	15 h x R$ 2.200	161.000/118= 1.364,40	19,03%

Ao multiplicar a quantidade de horas de trabalho dedicadas a um determinado produto pelo custo da mão-de-obra direta (MOD), damos pesos diferentes à mesma atividade executada por pessoas diferentes. O percentual de participação do centro de custo em cada produto é obtido pelo quociente entre o valor total do produto e a somatória dos valores totais de todos os produtos.

Não há obrigatoriedade de se utilizar este método para apuração dos percentuais de participação, mas quanto mais distribuída é essa atribuição, menor é a possibilidade de erros.

Erros e desvios

Este método de cálculo de custo, como qualquer outro método, carrega consigo algumas possibilidades de erros e desvios do custo real.

A primeira questão a se destacar é a subjetividade das escolhas dos produtos. O entendimento do que se deve definir como produto, ou serviço ofertado pela Fiotec, obedece a critérios condicionados ao momento e às pessoas envolvidas. A relevância ou irrelevância de produtos depende do quanto entendemos que aquele produto deve ser considerado ou se deve ser calculado dentro do produto 0 (zero), que engloba as tarefas administrativas e os produtos de menor custo agregado.

Um segundo ponto importante a se destacar é o quanto estamos perto ou longe do percentual de participação de cada centro de custo em determinado produto. Como não há possibilidade de se implantar um procedimento em que cada colaborador (empregado ou contratado) da Fiotec preencha um *timesheet* diário de suas atividades, o sentimento de cada um ou do grupo é o que será levado em consideração. Para diminuir a distância entre o valor real e o valor estimado, pode-se utilizar alguns artifícios, como a utilização do método explicado na seção anterior, e o treinamento dos usuários sobre a forma como devem avaliar esse percentual em seu dia-a-dia.

Um terceiro ponto de desvio é a existência do produto 0 (zero), que carrega consigo as tarefas da Fiotec para auto-sustentação e outros produtos de menor valor agregado. Esse produto vai carregar mais ou menos valor conforme a distribuição das despesas administrativas da Fiotec se concentrarem em centros de custo específicos, e não nos centros de custos das áreas. Uma possibilidade de diminuir esse impacto é a contabilização de despesas de rateio arbitrário em um centro de custo específico e esse centro de custo “distribuir” seus valores equanimemente entre os produtos.

Outra questão importante a respeito do produto 0 (zero) é a distribuição desse valor entre os projetos. No modelo atual, o valor total é distribuído entre os projetos durante a sua vigência, mensalmente. É como uma taxa de permanência, cobrada dos projetos independentemente de seu tamanho.

A própria distribuição dos centros de custo pode ser fonte de desvios, pois se eles contiverem uma grande quantidade de atividades variadas, as atribuições de percentuais de participação ficam mais difíceis e mais suscetíveis a valores de variância mais altos.

Processos para apuração de custos

Despesas por centro de custo

Os valores das despesas por centro de custo são obtidos por uma aplicação do Qlikview denominada "Custos". Essa aplicação extrai os valores do SAP diariamente.

Produtos

Os produtos a serem considerados na primeira versão da apuração de custos são aqueles apresentados neste documento. Essa versão será utilizada até o final do ano de 2017.

Anualmente, no mês de janeiro, os produtos deverão ser reavaliados. Novos produtos poderão ser acrescentados, enquanto outros poderão ser suprimidos ou fragmentados, conforme a necessidade da Fiotec.

Participação dos centros de custo nos produtos

A cada três meses, a participação dos centros de custo nos produtos deve ser reavaliada e corrigida, quando necessário. A sazonalidade e a entrada de novos projetos podem afetar a carga de trabalho e, consequentemente, a participação que cada centro de custo tem nos produtos.

Correção do custo para Iniciação

Os valores utilizados na Iniciação para estimar o C.O. da Fiotec são corrigidos para se minimizar o efeito de possíveis ociosidades nos processos para fornecimento dos produtos. É consequência do modelo que, em anos de menor movimento, alguns produtos passem a ter custos mais elevados.

Para corrigir esse efeito, os valores unitários dos produtos são calculados utilizando-se a fórmula abaixo:

$$CP = \frac{\frac{CT}{MF} \times 12}{QM}$$

Onde:

CP = Custo Unitário do Produto

CT = Custo Total do Produto no Ano ([3])

MF = Mês fechado

QM = Quantidade Máxima nos últimos três anos

[3] Considerando o último mês fechado.

Para se calcular QM, leva-se em conta os dois últimos anos encerrados e uma projeção para o ano corrente, conforme a fórmula abaixo:

$$QM = \frac{QT}{MF} \times 12$$

Onde:

QT = Quantidade Total do Produto ([4])

[4] Considerando o último mês fechado.

ANEXO B – Modelo de Apuração da DOA

1. Projeto:	**Projeto Modelo**		
2. Orçamento sem Impostos:		4. ISSQN:	-
3. Vigência (meses):		**5. Orçamento Total:**	-
		6. Custo Total:	

	ORÇAMENTO	CUSTO	Qtd.	Valor
FIOTEC		-		
7. Contratação de projeto			1,00	
8. Recebimento de recursos				
9. Prestação de informações financeiras/contábeis			-	
10. Outros produtos/Administração			-	
11. Prestação de contas de projeto				
12. Riscos				
14 - Diárias		-		
14.1. Pagamento de diária e ajuda de custo				
30 - Material de Consumo		-		
30.1. Aquisição de produto no mercado internacional				
30.2. Aquisição de produto no mercado nacional				
30.3. Pagamento de reembolso de despesas				
33 - Passagens		-		
33.1. Aquisição de passagem				
36 - Pessoa Física		-		
36.1. Admissão de CLT				
36.2. Concessão de férias				
36.3. Folha de pagamento				
36.4. Desligamento de CLT				
36.5. Contratação de autônomo				
36.6. Concessão de bolsa				
36.7. Pagamento de bolsa				
39 - Pessoa Jurídica		-		
39.1. Aquisição de produto no mercado internacional				
39.2. Aquisição de produto no mercado nacional				
39.3. Aquisição de serviço no mercado internacional				
39.4. Aquisição de serviço no mercado nacional PJ				
39.5. Pagamento de reembolso de despesas				
51 - Obras	-	-		
51.1. Aquisição de produto no mercado internacional			-	
51.2. Aquisição de produto no mercado nacional			-	
51.3. Aquisição de serviço no mercado internacional			-	
51.4. Aquisição de serviço no mercado nacional PJ			-	
51.5. Pagamento de reembolso de despesas			-	
52 - Material Permanente		-		
52.1. Aquisição de bem				
52.2. Doação de bem				

Figura 1 - Tabela de cálculo do C.O.

ANEXO C – Complexidade do Projeto

Cada projeto apoiado pela Fiotec possui características que o diferencia dos demais, fazendo com que o apoio seja mais ou menos complexo que os demais.

A complexidade, no contexto desta metodologia, abarca uma série de conceitos que influenciam no custo do produto: quantidade de restrições impostas pela legislação ou pelo agente financiador; esforço adicional; possibilidade de retrabalho; prazos exíguos; exigências financeiras, etc.

Cada projeto percorre um ciclo de vida típico na Fiotec, começando pela Iniciação, seguindo pela Execução e terminando na Prestação de Contas. A Prestação de Contas ocorre ao longo do projeto também.

Por meio da metodologia de apuração dos custos da Fiotec, três produtos representam as atividades inerentes a cada etapa do ciclo de vida do projeto: Contratação do Projeto (Iniciação); Outros produtos/Administração (Execução) e; Prestação de contas de projeto (Prestação de Contas).

O custo unitário de cada um desses produtos (Correção do custo para Iniciação), quando utilizado na estimativa de custo operacional de um projeto, é ponderado conforme a complexidade da fase ao qual ele está relacionado. Para cada fase é calculado um índice entre 0 e 1 que é multiplicado pelo valor unitário do produto relacionado.

Os índices são calculados conforme as fórmulas abaixo:

$$I = IF + \left[(1 - IF) \times \left(\frac{\sum E}{\sum P}\right)\right]$$

Onde, I = Índice de Complexidade (da Iniciação, Execução ou Prestação de Contas)

IF = Índice Fixo (ou Mínimo), que varia entre 0 e 1

E = Esforço da característica

P = Peso da característica

O IF é uma medida atribuída pela equipe da Fiotec que representa o percentual do custo da fase que é comum à maioria dos projetos. Por exemplo, se a equipe de Iniciação atribui o índice 0,3 como IF, ela está indicando que 30% do custo da Iniciação ocorre na maioria dos projetos.

A diferença entre 1 e IF é o custo variável, que depende da complexidade do projeto. O peso de cada característica do projeto (P) é atribuído conforme a experiência da equipe da Fiotec ([5]). Ao atribuir uma característica ao projeto na planilha, define-se automaticamente um esforço (E).

[5] Os analistas de projetos da Fiotec foram consultados e atribuíram pesos entre 1 e 3 para cada característica, dentro de suas respectivas áreas, e as médias dos resultados foram escolhidas como pesos das características de complexidade. Os analistas atribuíram pesos apenas às características que eles tiveram experiência prática.

			Iniciação		Execução		Prestação de Contas	
	Incidência Corrigida	Incidência	Peso	Esforço	Peso	Esforço	Peso	Esforço
Categoria			**2,000**	**1,750**	**2,273**	**1,923**	**2,250**	**2,250**
Nacional	SIM	SIM	1,750	1,750	1,923	1,923	2,250	2,250
Internacional	NÃO	NÃO	2,000	-	2,273	-	2,000	-
Tipo de Financiador			**2,250**	**2,250**	**2,120**	**1,917**	**2,250**	**2,000**
Público	SIM	SIM	2,250	2,250	1,917	1,917	2,000	2,000
Privado	NÃO	NÃO	1,500	-	2,120	-	2,250	-
Economia Mista	NÃO	NÃO	1,000	-	1,000	-	1,000	-
Agente Financiador			**3,000**	**2,000**	**2,875**	**1,654**	**2,667**	**1,500**
Fiocruz	SIM	SIM	2,000	2,000	1,654	1,654	1,500	1,500
FINEP	NÃO	NÃO	3,000	-	2,875	-	2,500	-
BNDES	NÃO	NÃO	3,000	-	2,556	-	2,500	-
OPAS	NÃO	NÃO	2,667	-	2,389	-	2,250	-
Petrobrás	NÃO	NÃO	3,000	-	2,875	-	2,667	-
Outros	NÃO	NÃO	1,500	-	2,100	-	2,000	-
Classificação			**12,000**	**8,500**	**11,261**	**7,682**	**10,417**	**7,250**
Ensino	SIM	SIM	1,750	1,750	1,682	1,682	1,500	1,500
Pesquisa	SIM	SIM	2,250	2,250	2,034	2,034	2,000	2,000
Extensão	NÃO	NÃO	1,500	-	1,769	-	1,500	-
Desenvolvimento Institucional	NÃO	NÃO	2,000	-	1,810	-	1,667	-
Desenvolvimento Científico e Tecnológica	SIM	SIM	2,000	2,000	2,091	2,091	1,750	1,750
Estímulo à Inovação	SIM	SIM	2,500	2,500	1,875	1,875	2,000	2,000
Recursos			**13,000**	**4,000**	**13,863**	**4,055**	**17,000**	**4,250**
Projeto de arrecadação	NÃO	NÃO	1,250	-	1,733	-	2,333	-
Agentes financiadores múltiplos	NÃO	NÃO	2,000	-	2,714	-	2,667	-
Custo Operacional embutido	NÃO	NÃO	2,250	-	2,048	-	2,250	-
Custo Operacional explicito com documentação comprobatória	NÃO	NÃO	1,000	-	1,000	-	3,000	-
Remanejamento com autorização prévia	SIM	SIM	2,000	2,000	1,926	1,926	2,000	2,000
Comprovação de contrapartida financeira e não financeira	NÃO	NÃO	2,500	-	2,313	-	2,500	-
Conta Exclusiva	SIM	SIM	2,000	2,000	2,129	2,129	2,250	2,250
Aquisições			**6,250**	**2,000**	**6,595**	**2,000**	**5,750**	**2,000**
Lei 8666/90	NÃO	NÃO	2,250	-	2,095	-	1,750	-
Cartão Pesquisa	NÃO	NÃO	2,000	-	2,500	-	2,000	-
Linhas telefônicas	SIM	SIM	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Operações			**8,417**	**3,917**	**7,900**	**4,479**	**9,750**	**5,000**
Coordenadores múltiplos (subprojetos)	SIM	SIM	1,667	1,667	2,364	2,364	2,750	2,750
Construção de processos específicos (formulários, sistemas, etc.)	NÃO	NÃO	2,500	-	2,421	-	2,750	-
Agente financiador com sistema específico	NÃO	NÃO	2,000	-	1,000	-	2,000	-
Equipe executora em outros estados (fora RJ e DF)	SIM	SIM	2,250	2,250	2,115	2,115	2,250	2,250
Iniciação			**17,000**	**8,000**	**8,000**	**3,000**	**9,000**	**3,000**
Negociação de garantia contratual	NÃO	NÃO	2,000	-	1,000	-	2,000	-
Documentação suplementar para habilitação	NÃO	NÃO	1,000	-	1,000	-	1,000	-
Modelos diferentes para apresentação de proposta	NÃO	NÃO	1,000	-	1,000	-	1,000	-
Projeto de edital	NÃO	NÃO	3,000	-	1,000	-	1,000	-
Necessidade de integração com outras áreas da Fiotec	SIM	SIM	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Necessidade de participação direta na (re)negociação do projeto	SIM	SIM	3,000	3,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Necessidade de submissão e aprovação dos orgãos reguladores	NÃO	NÃO	2,000	-	1,000	-	1,000	-
Várias instâncias de aprovação	SIM	SIM	3,000	3,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Prestação de Contas			**4,000**	**1,000**	**4,000**	**1,000**	**8,000**	**2,000**
Parcela reembolso	NÃO	NÃO	1,000	-	1,000	-	2,000	-
Prestação de Contas sem formulário definido	NÃO	NÃO	1,000	-	1,000	-	1,000	-
Prestação de Contas diferenciada - Biomanguinhos	SIM	SIM	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000
Prestação de Contas com envio de documentação comprobatória	NÃO	NÃO	1,000	-	1,000	-	3,000	-
TOTAL			**46,917**	**24,417**	**46,887**	**23,710**	**50,084**	**56,250**
Índice				**0,520**		**0,506**		**1,123**
Índice Mínimo				**0,250**		**-**		**-**
Índice Final				**0,640**		**0,506**		**1,123**

Figura 2 - Tabela de cálculo de complexidade

A somatória total de P depende da indicação de características excludentes. Por exemplo, se o projeto possui apenas um agente financiador, ele só pode ser Nacional ou Internacional, nunca ambos. Dessa forma, o total de P para "Categoria" seria o máximo de peso, não a somatória deles, pois são excludentes. Essa possibilidade ocorre para "Categoria", "Tipo de Financiador" e "Agente Financiador".

Os blocos de características são detalhados a seguir.

Categoria

Nacional

Um projeto é caracterizado como Nacional se o agente financiador é brasileiro.

Internacional

Quando o fornecedor for estrangeiro, mesmo que tenha escritório no Brasil e os recursos venham de dentro do país, o projeto é caracterizado como Internacional.

Tipo de Financiador

Público

O agente financiador é considerado público quando se tratar de pessoa jurídica de direito público no Brasil ou se tratar de organismo internacional.

Privado

Agente financiador privado é aquela pessoa jurídica de direito privado, com ou sem fins lucrativos.

Economia Mista

É uma sociedade de direito privado, com participação estatal majoritária.

Agente Financiador

Os projetos apoiados pela Fiotec são financiados, predominantemente, pelos agentes financiadores listados neste bloco, excetuando-se o último item que engloba os demais agentes financiadores.

Os principais agentes financiadores são: Fiocruz, BNDES, OPAS, Finep e Petrobrás.

Classificação

Os projetos apoiados pela Fiotec podem ser classificados em: Ensino, Pesquisa, Extensão, Desenvolvimento Institucional, Desenvolvimento Científico e Tecnológico e Estímulo à Inovação. A caracterização dos projetos quanto a sua classificação é feita pelo coordenador do projeto.

Recursos

Os itens deste bloco referem-se às alternativas para captação dos recursos necessários à execução do projeto.

Projeto de Arrecadação

Um projeto de arrecadação é aquele que obtém recursos por meio de pagamentos de pessoas físicas ou jurídicas como contraprestação de algum serviço ou mercadoria. De antemão, não é possível saber qual é o orçamento total do projeto.

Agentes financiadores múltiplos

Um projeto com mais de um agente financiador. Nesses casos, a organização dos projetos muda, bem como o recebimento de recursos e sua distribuição para execução. A prestação de contas pode ser específica ou multiplicada.

Custo operacional embutido

O custo operacional da Fiotec é obtido por meio de pagamento das despesas administrativas diretamente pelo projeto, de comum acordo.

Custo operacional explícito com documentação comprobatória

O custo operacional da Fiotec é obtido por meio de faturamento, mas a sua utilização precisa ser comprovada por meio de documentos e comprovantes de pagamento.

Remanejamento com autorização prévia

Eventuais mudanças na estrutura de orçamento do projeto precisam ser submetidas ao agente financiador, caso ocorram.

Comprovação de contrapartida financeira e não-financeira

Conta exclusiva

Projeto que precisa, obrigatoriamente, ter conta exclusiva e executar seus pagamentos diretamente por essa conta.

Aquisições

Os itens deste bloco referem-se às possibilidades de aquisição que serão utilizadas no projeto. Parte-se do princípio que a maioria dos projetos se submete ao decreto 8240/2014, utilizando o regulamento de compras da Fiotec.

Lei 8666/90

Alguns projetos devem utilizar a lei 8666/90 na sua execução, não aceitando a utilização do decreto 8240/2014.

Cartão Pesquisa

Projetos que utilizam o cartão de débito para fornecer suas compras, efetuando a prestação de contas posteriormente.

Linhas Telefônicas

Projetos que contratam e operam com linhas telefônicas, seja para voz ou para dados.

Operações

Todos os itens deste bloco impactam nas operações do dia-a-dia, fazendo com que os empregados da Fiotec atuem de forma mais específica, fora do padrão.

Coordenadores múltiplos (subprojetos)

Projetos que possuem subprojetos com coordenadores específicos, demandam uma estruturação diferenciada e um relacionamento mais intenso do analista do projeto.

Construção de processos específicos

Projetos com grandes volumes de determinados processos podem precisar de alterações nos procedimentos, criação de novos processos, sistemas ou integrações.

Agente financiador com sistema específico

Alguns agentes financiadores utilizam sistemas específicos para prestação de contas ou solicitação de recursos.

Equipe executora em outro estado

Quando as equipes executoras do projeto se encontram em outros estados que não o Rio de Janeiro e o Distrito Federal, adiciona-se um certo grau de complexidade para as operações.

As aquisições e entregas dependem de procedimentos fiscais específicos e as equipes de Compras possuem menor conhecimento do mercado local. Além disso, os processos de contratação e desligamento implicam em relacionamentos com sindicatos diferentes, além do deslocamento das pessoas.

Iniciação

Os itens deste bloco são inerentes à Iniciação.

Negociação de garantia contratual

Pode ser solicitado levantamento de itens que servirão de contrapartida, seja físico, com levantamento de pessoal envolvido, espaço ou mesmo, garantia financeira, etc.

Documentação suplementar para habilitação

Dependendo do financiador, a Fiotec é demandada por separação de documentos existentes, solicitação em órgãos de controle ou ainda na construção de relatórios, formulários, levantamentos, definição de políticas, etc.

Modelos diferentes para apresentação de proposta

Em muitas situações é requerido cotações previas e outras informações internas Fiotec ou da Fiocruz.

Projeto de edital

A Fiotec participa da condição de submissão e avalia previamente as condições para participação e regras gerais para condução de procedimentos específicos do financiador estipulados em Edital.

Necessidade de integração com outras áreas da Fiotec

Quando se julga necessário consulta a questões de importação, por exemplo, onde se requer cotação, tempo e viabilidade. Pode também ser solicitado informações e certidões financeiras, de RH, etc.

Necessidade de participação direta na (re)negociação do projeto

Quando mesmo tendo sido fechado um acordo em iniciação, existem outras demandas que precisam ser reprogramadas e revalidadas com os participantes do projeto.

Necessidade de submissão e aprovação dos órgãos reguladores

Projetos que requeiram validações com órgão de controle envolvidos nas atividades especificas do projeto, como CEP/CONEP, Anvisa, etc.

Várias instâncias de aprovação

Alguns financiadores remetem aprovações a Conselhos internos e/ou com outros parceiros, contando com cronogramas específicos de acompanhamento. Ex: Opas, BNDES.

Prestação de Contas

Os itens deste bloco são inerentes à Prestação de Contas, e impactam toda a cadeia de preparação de documentos comprobatórios.

Parcela reembolso

Parcela a título de ressarcimento após a comprovação do empréstimo ao projeto referente à última parcela e montante executado, após aprovação da prestação de contas final/Relatório Técnico.

Prestação de contas sem formulário definido

Quando não há exigência do financiador por um formulário específico, prevalece o da Fiotec/Fiocruz.

Prestação de contas diferenciada – Bio-Manguinhos

Prestação de contas nos moldes formulário Fiotec/Fiocruz, porém, em alguns casos, com peculiaridades, não detalhadas no sistema.

Prestação de contas com envio de documentação comprobatória

É necessário encaminhamento/separação de todos os documentos envolvidos no processo.

SOBRE O DOCUMENTO

Referências

FIOTEC. (11 de 2017). Manual de Procedimentos de Projetos. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Acesso em 2017, disponível em http://www.fiotec.fiocruz.br/espaco-do-coordenador/manuais

Secretaria do Tesouro Nacional. (2017). Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público. (M. d. Fazenda, Ed.) Brasília, DF, Brasil. Acesso em 2017, disponível em http://www.tesouro.fazenda.gov.br/mcasp

Histórico das versões

Versão 1

21/11/2017 (Evandro Maroni Gonçalves, Eliana Barboza Cavalcante, Lidiane do Nascimento Lima, Rachel Andressa da Silva Trani, Ingrid Araujo Xavier e Claudio Fraga Minardi)

Versão inicial que descreve a metodologia de apuração do C.O. Fiotec.

Versão 2

01/06/2018 (Evandro Maroni Gonçalves)

Correções gramaticais.