

GESTÃO NO SETOR PÚBLICO: ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE SISTEMA DE CUSTOS INTEGRADO A PAINÉIS DE DASHBOARD NO IPREV SANTOS, EM CONFORMIDADE COM A NBC TSP 34.

MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF A COST SYSTEM MODEL INTEGRATED WITH DASHBOARDS AT IPREV SANTOS, IN COMPLIANCE WITH NBC TSP 34.

Yago de Oliveira Marcondes e Rafael Fachini Moratelli

Universidade Santa Cecília, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Bacharelado em Ciências Contábeis.

E-mail para contato: yagooliveira681@gmail.com

RESUMO – Este artigo tem como objetivo demonstrar que um sistema de custos integrado a dashboards pode fornecer informações relevantes e claras sobre o IPREV Santos. O presente estudo foi fundamentado com pesquisas dos seguintes tópicos: setor público, custos no setor público, contabilidade de custos, contabilidade gerencial e dashboard. A metodologia usada foi de caráter descritivo, fundamentado numa pesquisa documental e bibliográfica aplicada a um estudo de caso, utilizando dados mistos, quantitativo e qualitativo. O sistema de custo foi desenvolvido com base em algumas exigências do IPREV Santos, normas e ideias do autor, ao seu término, os dados contidos nele foram usados para elaborar o dashboard, concluído em oito painéis que apresentam vários aspectos da instituição, possibilitando uma melhora na gestão e transparência do Instituto de Previdência Social dos Servidores Públicos Municipais de Santos.

Palavras-chave: Setor público; IPREV Santos; contabilidade; sistema de custo; painéis gerenciais (dashboards).

ABSTRACT – This article aims to demonstrate that a cost system integrated with dashboards can provide relevant and clear information about IPREV Santos. This study was based on research on the following topics: public-sector, public-sector costs, cost accounting, management accounting, and dashboards. The methodology used was descriptive, based on documentary and bibliographic research applied to a case study, using mixed quantitative and qualitative data. The cost system was developed based on some IPREV Santos requirements, standards, and the author's ideas. Upon completion, the data contained within it were used to create the dashboard, which consisted of eight panels that present various aspects of the

institution, enabling improved management and transparency at the Santos Municipal Public Servants Social Security Institute.

Keywords: Public sector; IPREV Santos; accounting; cost system; dashboards.

1 INTRODUÇÃO

A crescente demanda por transparência, eficiência e sustentabilidade na administração pública tem impulsionado a adoção de práticas gerenciais inovadoras, entre elas a contabilidade de custos, como instrumento de apoio à governança, ao controle social e à tomada de decisões. Nesse contexto, o presente estudo busca abordar esses temas no âmbito do IPREV Santos.

O Instituto de Previdência Social dos Servidores Públicos Municipais de Santos, IPREV Santos, é uma autarquia fundada em 2006 responsável pelo recolhimento, gestão e aplicação de recursos previdenciários de todos os servidores de cargo efetivo do poder executivo e legislativo municipal de Santos. Seu objetivo é cuidar e gerir os recursos previdenciários a fim de garantir os pagamentos dos benefícios (IPREVSANTOS, 2024).

Atualmente, o IPREV Santos possui mais de 6.000 cadastrados em seu sistema, saindo de uma movimentação de R\$ 30 milhões, em 2007, para mais de R\$ 1,75 bilhão em recursos previdenciários em 2022, registrando um crescimento superior a 5.700% em 7 anos. (IPREVSANTOS, 2024).

Diante dessa relevância institucional e volume de movimentação de recursos, torna-se incontestável que o IPREV Santos necessite de ferramentas de gestão e transparência apropriadas. A entidade já divulga periodicamente demonstrativos financeiros e relatórios de investimentos, os quais contribuem para a prestação de contas à sociedade e o fortalecimento da confiança pública. Nesse contexto de melhorar a eficiência da gestão e transparência, surge a proposta de fortalecer esses princípios usando a contabilidade de custos.

A contabilidade de custo atua em registrar, medir, determinar e analisar os custos da entidade, a fim de determinar o valor sacrificado de recursos para a obtenção do produto ou prestação do serviço (Maher, 2001, p. 40). De acordo com ele (Maher, 2001, p. 64), “custos representa o sacrifício de recursos”. Datar, Horngren e Foster (2004, p. 26) complementam dizendo que pode ser uma renúncia para alcançar um objetivo específico, mensurado de acordo

com a quantidade monetária usada para produzir esse produto ou gerar essa prestação de serviços. Para comportar esses dados, surge o sistema de custo.

Nos itens 1 a 4 da NBC TSP 34 (CFC, 2021) é destacado os objetivos do sistema de custos no setor público, sendo eles a obtenção de informações gerenciais, num alcance quase global, contando com o apoio, essencial, da alta administração que irá usufruir de informações para auxiliar nos “processos de planejamento, tomada de decisão, monitoramento, avaliação de desempenho, transparência, prestação de contas e responsabilização” (CFC, 2021).

Entretanto, torna-se ineficaz tais informações sem uma apresentação adequada, para isso existem os *painéis gerenciais (dashboards)*, uma ferramenta de exibição visual das informações usadas para alcançar um ou mais objetivos. Possibilitando a demonstração de diversas informações de forma dinâmica com alterações em sua composição instantaneamente. (SILVA; NETTO; SOUZA, 2016) (SANTOS, 2017).

O assunto foi escolhido devido à proximidade do colaborador do artigo com o IPREV Santos. O acesso a informações institucionais foi facilitado pela proximidade do pesquisador com a entidade, contribuindo para a elaboração da proposta do artigo. O tema foi definido a partir da identificação da NBC TSP 34, que estabelece a obrigatoriedade de sistema de custos no setor público, que obriga entidades do setor público a terem um sistema de custo.

A hipótese desse artigo é que a elaboração e implementação de um modelo de sistema de custo por absorção integrado a *painéis gerenciais (dashboards)* ao IPREV Santos, seguindo as diretrizes da NBC TSP 34, criará ferramentas úteis que poderiam tornar as decisões mais precisas, melhor o planejamento orçamentário, criar indicadores e avaliações periódicas em tempo real. Dessa forma, potencializar a gestão e transparência da instituição do IPREV Santos.

De forma mais direta, o presente estudo tem como objetivos estudar o IPREV Santos e criar um sistema de custos e *dashboard* para auxiliar a gestão e transparência da autarquia.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Este artigo é de caráter descritivo, fundamentado em uma pesquisa documental e bibliográfica aplicada a um estudo de caso, utilizando dados mistos extraídos do sistema de custo e *dashboard*, sendo quantitativo os valores de custos e qualitativo o seu direcionamento na instituição, exemplo: fornecedor, departamento que utilizará os recursos, entre outros.

A primeira etapa consiste em uma pesquisa teórica e técnica, um estudo sobre a contabilidade de custos, instituições públicas e o próprio IPREV Santos. Essa fase consistiu em visitas à instituição, entrevistas com colaboradores e análise documental, com o objetivo de criar um entendimento conceitual sólido para subsidiar a etapa subsequente da pesquisa.

A segunda etapa foi a elaboração do sistema de custo, que, na terceira fase, passou por um processo de implementação, aprimoramento e coleta de dados. A última etapa é referente ao desenvolvimento dos *painéis gerenciais (dashboards)* e encerramento do artigo, com a consolidação das informações e elaboração das considerações finais.

Os dados para a elaboração foram obtidos através de análises bibliográficas e documentais, extraídos de legislação, literatura especializada e artigos científicos correlatos, notas técnicas da autarquia e sites governamentais. Também houve entrevistas com membros do IPREV Santos, a fim de criar um entendimento interno da autarquia, funcionamento e necessidades.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico são apresentadas a execução do sistema de custos e a construção do respectivo *dashboard*. A criação baseou-se em pontos considerados cruciais.

Começando pelas ferramentas, o meio utilizado para a citação do sistema de custo foi o Excel, pela sua facilidade e flexibilidade de agrupar, esquematizar e filtrar informações. Para o *dashboard*, a ferramenta usada foi o Power BI, por possuir uma boa sincronia com o Excel, nele serão usadas as informações contidas no sistema de custo para criar os *dashboard*.

Segundo ponto, departamentos. Após visitas ao IPREV Santos, conversar com um de seus servidores e ter acesso a documentos oficiais, constatou-se que existem 4 departamentos na entidade: a presidência, responsável por tomar as grandes decisões e gestão de investimentos; o DEAFI responsável pela administração geral; DEJUR, departamento jurídico; e o DEPREV, responsável pela análise e avaliação da liberação de benefícios previdenciários.

Terceiro ponto, a autarquia estudada exigiu que todas as contas usadas fossem consideradas custos, independente do departamento ou função. A argumentação usada é que o IPREV Santos é uma prestadora de serviço, logo segue a regra de que todos os gastos foram classificados como custos, em consonância com a natureza da entidade, outra justificativa é que

pelo fato de serem um órgão público e não possuir incidência de impostos, não há utilidade em saber o custo para diminuir tributos. Sua última argumentação é referente a casos parecidos de implementação de sistema de custo em instituições públicas, onde tudo é considerado custo.

Último ponto, necessidades e exigências da instituição. O IPREV Santos forneceu uma nota técnica com as informações que desejava obter indicadores, considerando tal aspecto o sistema de custo foi montado seguindo essas necessidades, com adicionais do autor. As demonstrações desejadas são:

- Qual o custo de cada elemento de custo?
- Qual foi o custo por fornecedor?
- Custos por área de atuação, atribuição e contabilidade de gasto;
- Qual o custo por departamento?
- Qual o custo da folha de pagamento?
- Qual foi o valor pago de pensionistas e inativos?

3.1 Resultados

As necessidades do IPREV Santos foram os principais fatores que moldaram o sistema de custo (Figura 1). Através delas que a estruturação foi realizada, visando criar os indicadores e demonstrações gráficas das seguintes classificações para os custos:

- Período - dividido em dois filtros, ano e mês. Possibilita a rastreabilidade dos custos ao longo do tempo, criando uma análise avançada;
- Área de Atuação - separa os custos entre: finalístico: custos usados para execução dos negócios, diretamente relacionado ao comprimento da missão do IPREV Santos; e suporte: custos de suportes das atividades dos finalísticos, atuando para apoiar, viabilizar e sustentar a gestão;
- Atribuição - divide os custos em: pessoal e encargos: são valores pagos para os serviços públicos da instituição; e comum: são os demais custos da autarquia, com exceção dos gastos em mão de obra;
- Controlabilidade de Gasto - responsável por classificar os custos em: controlável: custos que os gestores exercem controle sobre o consumo, uma outra nomenclatura para custos

fixos; e não controlável: custos que a alta administração não exerce controle sobre o consumo, uma espécie de custos variáveis;

- Favorecidos - são os fornecedores do IPREV Santos, a origem dos elementos de custo;
- Elementos de Custo - são os custos do IPREV Santos;
- Custos - são os valores dos elementos de custo.

Figura 1: Sistema de Custo do IPREV Santos.

 SISTEMA DE CUSTOS							
ANO	MÊS	AREA DE ATUAÇÃO	ATRIBUIÇÃO	CONTRABILIDADE DO GASTO	FAVORECIDO	ELEMENTOS DE CUSTO	CUSTO
2025	Junho	Finalístico	Pessoal e encargos	Não controlável	Instituto De Previdência Soc	Inativos	R\$ 8.415.997,20
2025	Junho	Finalístico	Pessoal e encargos	Não controlável	Instituto De Previdência Soc	Inativos	R\$ 32.703.554,86
2025	Junho	Finalístico	Pessoal e encargos	Não controlável	Instituto De Previdência Soc	Inativos - 13º Salário	R\$ 17.488.210,59
2025	Junho	Finalístico	Pessoal e encargos	Não controlável	Instituto De Previdência Soc	Inativos	R\$ 203.652,70
2025	Junho	Finalístico	Pessoal e encargos	Não controlável	Instituto De Previdência Soc	Inativos	R\$ 384.531,39
2025	Junho	Finalístico	Pessoal e encargos	Não controlável	Instituto De Previdência Soc	Inativos - 13º Salário	R\$ 272.826,86
2025	Junho	Finalístico	Pessoal e encargos	Não controlável	Instituto De Previdência Soc	Inativos	R\$ 267.796,18
2025	Junho	Finalístico	Pessoal e encargos	Não controlável	Instituto De Previdência Soc	Inativos	R\$ 2.387.001,45
2025	Junho	Finalístico	Pessoal e encargos	Não controlável	Instituto De Previdência Soc	Inativos - 13º Salário	R\$ 994.008,49
2025	Junho	Finalístico	Pessoal e encargos	Não controlável	Instituto De Previdência Soc	Pensões	R\$ 1.549.188,44
2025	Junho	Finalístico	Pessoal e encargos	Não controlável	Instituto De Previdência Soc	Pensões	R\$ 3.924.642,15
2025	Junho	Finalístico	Pessoal e encargos	Não controlável	Instituto De Previdência Soc	Pensões - 13º Salário	R\$ 2.408.266,88
2025	Junho	Finalístico	Pessoal e encargos	Não controlável	Instituto De Previdência Soc	Pensões	R\$ 748.369,09
2025	Junho	Finalístico	Pessoal e encargos	Não controlável	Instituto De Previdência Soc	Pensões	R\$ 1.720.569,66
2025	Junho	Finalístico	Pessoal e encargos	Não controlável	Instituto De Previdência Soc	Pensões - 13º Salário	R\$ 1.096.710,96
2025	Junho	Finalístico	Pessoal e encargos	Não controlável	Instituto De Previdência Soc	Pensões	R\$ 35.237,57

Além dessa tabela, foram criadas outras duas para suprir as necessidades do IPREV Santos. Uma de departamento e outra de servidores, são tabelas criadas como se fossem notas explicativas, apenas para possibilitar análises específicas que a Figura 1 não consegue executar por não possuir as informações específicas discriminadas.

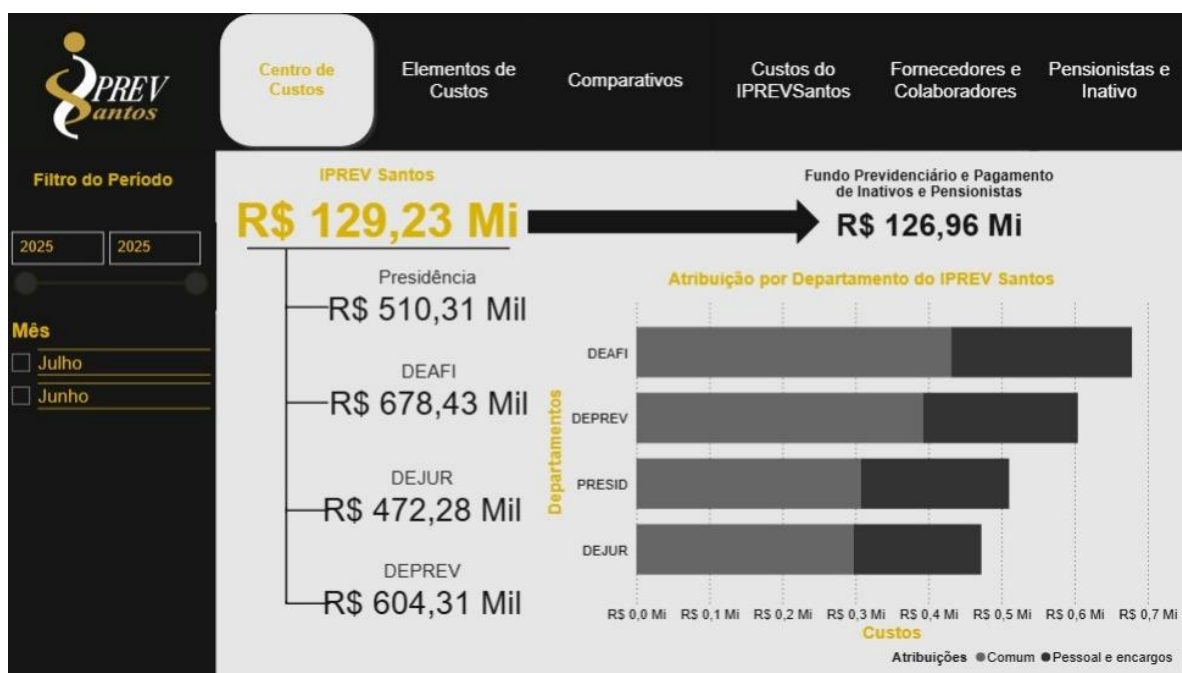
Com o sistema de custo explicado e detalhado, o artigo entra na sua última etapa, a criação do *dashboard* para o IPREV Santos.

Todos os painéis e subdivisões possuem filtros de tempo, ou seja, é possível a comparação de períodos diferentes, maximizando as análises com o fator de tempo, visualizando a progressão ou regressão dos custos ou pagamentos do IPREV Santos. Ao todo, o dashboard foi dividido em 7 painéis, de forma a não compactar as informações deixando inviável a análise e transparência por parte dos gestores e contribuintes. Cada painel possui uma análise sobre o IPREV Santos, ou uma extensão do anterior.

Começando com o primeiro painel, Boas-Vindas, que é uma apresentação. Uma formalidade que possibilita ao leitor de começar a analisar os gastos do IPREV Santos por onde desejar, além de não começar o *dashboard* com uma carga excessiva de informações.

O painel de Centro de Custos apresenta (Figura 2), apresenta o direcionamento dos gastos do IPREV Santos por departamento. Nele é discriminado o valor gasto por cada departamento e o pagamento de pensionistas, inativos e fundos de previdência. Além disso, é possível avaliar a composição dos custos departamentais entre: comuns e pessoal e encargos.

Figura 2: Painel de Centro de Custo do IPREV Santos.



O terceiro (Elementos de Custo), quarto (Comparativos) e quinto (Custos do IPREV Santos) painel, são demonstrações diferentes dos elementos de custo. Sendo o terceiro responsável por comparar os custos do IPREV Santos, nele é possível selecionar cada custo da autarquia e comparar com outros, além de fornecer uma comparação por classificação. O quarto apresenta um comparativo em porcentagem e o quinto demonstra uma tabela com valores exatos.

O sexto painel, Fornecedores e Colaboradores, foi dividido em duas subdivisões. A primeira divisão é referente ao valor gasto por fornecedor, ou seja, é um painel que visa mostrar quais são os principais fornecedores do IPREV Santos.

A segunda subdivisão (Figura 3) é referente ao custo por colaboradores. Ela discrimina o gasto por servidor, cargo, departamento, custo/ hora e número de servidores do IPREV Santos.

Referente ao número de funcionários, essa informação só será precisa quando selecionar uma data, usando o filtro de ano e mês. A função desse indicador é saber quantos funcionários o IPREV Santos possui em determinado período ou departamento, caso contrário ele somará todos os servidores que o IPREV Santos já contratou.

Figura 3: Painel de Colaboradores do IPREV Santos.



Chegando ao final com o sétimo painel, Pensionistas e Inativos, para finalizar as análises de custo do IPREV Santos. Nesse painel é exibido o pagamento de inativos e pensionistas, assim como suas provisões do décimo terceiro.

3.2 Discussões

A contabilidade de custo serve de instrumento para a tomada de decisão da administração da empresa. Ela permite a compreensão das atividades da entidade e controle de suas operações

(DATAR; HORNGREN; FOSTER 2004). Pode-se afirmar que sua importância está em fornecer informações úteis para administração, auxiliando e controlando a produção do objeto de custo da organização, uma forma de oferecer esses dados é através de um sistema de custo.

De acordo com Alonso (1999, p. 44), o sistema de custos em entidades públicas ajuda na mensuração do desempenho. Quando não há medidas de custos, torna-se impossível analisar a relação dos resultados obtidos e os custos necessários para obtê-los, logo abre margem para encobrir ineficiência na administração pública.

Há mais objetivos, segundo Alonso (1999, p. 44 e 45), como promover a redução de custos desnecessários, usar como norte para avaliar o impacto das decisões tomadas; demonstração de resultados, subsidiar o processo orçamentário, avaliação de planos de reestruturação, entre outros. Portanto, para finalidades de análises de desempenho, é crucial a mensuração e a utilização de um sistema de custos pelos entes públicos.

O sistema proposto apresenta uma visão ampla e clara da instituição, demonstrando seus custos e composição, através de diversos comparativos, gráficos dinâmicos e esquematizações visuais. Então, combinando os conhecimentos teóricos já existentes com as necessidades atendidas do IPREV Santos, pode-se afirmar que o sistema de custo e seu *dashboard* forneceram uma ferramenta mais que excelente, tanto para a gestão interna como para maximizar a transparência do instituto.

4 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do sistema de custos e *dashboard* foram integralmente finalizados, conforme os objetivos propostos. A integração entre o sistema de custos e o *dashboard* revelou-se uma estratégia eficaz para aprimorar a gestão pública, permitindo maior transparência, agilidade no acesso às informações e suporte à tomada de decisões. Os indicadores elaborados possibilitaram identificar gastos por departamento, fornecedores, servidores, elementos de custo e categorias, oferecendo uma visão abrangente da estrutura de custos da instituição. Como perspectivas futuras, recomenda-se a ampliação do uso do sistema de custos integrado a *dashboards* em outros órgãos públicos, bem como a realização de estudos comparativos entre diferentes autarquias e prefeituras. Também se sugere a incorporação de indicadores de desempenho não apenas financeiros, mas também sociais e de qualidade dos serviços prestados,

aproximando ainda mais a contabilidade gerencial do conceito de valor público. Por fim, gostaria de agradecer ao IPREV Santos pela colaboração com documentos críticos e essenciais para o desenvolvimento do projeto e ao orientador, Rafael Fachini Moratelli, por toda a sua orientação em todas as etapas do artigo e sua participação ativa em momentos de dificuldade.

5 REFERÊNCIAS

ALONSO, Marcos. Custos no Setor Público. Revista do Setor Público (RSP): Brasília, v. 73, n. 1, p. 37–63, 1999. Disponível em: revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/340/346. Acesso em: 27 out. 2024.

CFC. Norma Brasileira De Contabilidade, NBC TSP 34, De 18 De Novembro De 2021. Brasília, DF: CRC. Disponível em: <https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTSP34.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2024.

DATAR, Srikant M. D.; HORNGREN, Charles T. H.; FOSTER, George. Contabilidade de Custos. 11. ed. 1. vol. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

IPREVSANTOS. Quem Somos. [S.I.]: IPREVSantos, 2024. Disponível em: www.iprev.santos.sp.gov.br/portal/0/galeria-de-videos/1/quem-somos. Acesso em: 16 jun. 2025.

MAHER, Michael. Contabilidade de Custos: Criando Valor para a Administração. 1. ed. São Paulo: Editora Atleta, 2001.

SANTOS, Levi M. S. Criação de um dashboard para monitoramento de perfis de qualidade de software. 2017. 85 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Software) - Universidade de Brasília, Brasília, 2017

SILVA, Euler V. S.; NETTO, José Francisco de M. N.; SOUZA, Ricardo A. L. S. O Uso de *Dashboard* na Identificação do Desempenho de Alunos de Matemática Básica. *Nuevas Ideas en Informática Educativa*, Santiago de Chile, v. 12, p. 212-219, 2016