



CÂMARA DOS DEPUTADOS
CENTRO DE FORMAÇÃO, TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MBA EM GOVERNANÇA LEGISLATIVA

Leirton Saraiva de Castro

Alocação de Custos de TI a Centros de Custos
Proposta de uma Metodologia
Projeto de Intervenção

Brasília
2015

Leírton Saraiva de Castro

Alocação de Custos de TIC a Centro de Custos: Proposta de uma Metodologia
Projeto de Intervenção

Projeto de Intervenção apresentado como requisito parcial para aprovação no MBA em Governança Legislativa, do Programa de Pós-Graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados/Cefor.

Orientador: Sérgio Dagnino Falcão

Brasília

2015

Castro, L. S. **Alocação de Custos de TIC: Proposta de uma Metodologia**. 2015. 42fs. Projeto de Intervenção (MBA em Governança Legislativa). Brasília: Câmara dos Deputados, 2015.

Resumo Executivo

O investimento que as organizações têm realizado em TI tem se tornado cada vez mais significativo. Recente pesquisa publicada pela Associação Brasileira de Software (ABES), realizada em parceria com a IDC (*International Data Corporation*), indica investimentos em TI em torno de sessenta bilhões de dólares no Brasil em 2014, enquanto no mundo foram gastos cerca de dois trilhões e noventa bilhões (ABES, 2015). Tamanho investimento vem acompanhado de crescente cobrança por resultados para o negócio, eficiência e controle de custos. No âmbito da Administração Pública Federal do Brasil, o Tribunal de Contas da União, demonstrando sua preocupação com a qualidade dos investimentos de TI e os resultados obtidos, criou a Secretaria de Fiscalização de TI com a missão de fiscalizar a gestão e o uso dos recursos de TI nos órgãos públicos federais. Neste contexto alguns padrões de boas práticas de governança de TI, como Cobit e Val IT, se consolidaram e passaram a ser orientadores das iniciativas que buscam aumentar a eficiência da TI e potencializar a sua capacidade de agregar valor para o negócio.

Este trabalho apresenta um projeto de intervenção a ser executado na Câmara dos Deputados, cujo objetivo é elaborar uma metodologia, num prazo máximo de um ano, factível, simples, com fins gerenciais, passível de ser automatizada, para identificação, captura e alocação de custos de TI às unidades administrativas, no nível de departamentos.

SUMÁRIO

1.	SUSTENTAÇÃO TEÓRICA	6
1.1.	COBIT	8
1.2.	VAL IT	13
1.3.	CONTABILIDADE DE CUSTOS	14
1.4.	CUSTOS DE TI	16
1.5.	MÉTODOS DE CUSTEIO	18
2.	BUSINESS CASE	22
2.1.	CONTEXTO E JUSTIFICATIVAS	22
2.2.	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	24
2.3.	SITUAÇÃO EXEMPLO	25
3.	PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO	27
3.1.	ESCOPO	27
3.1.1.	<i>Objetivo Geral</i>	27
3.1.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	27
3.1.3.	<i>Entregas</i>	27
3.1.4.	<i>Estrutura Analítica do Projeto</i>	28
3.2.	CRONOGRAMA	29
3.3.	CUSTOS	29
3.4.	QUALIDADE	29
3.5.	RECURSOS HUMANOS	30
3.6.	COMUNICAÇÕES	31
3.7.	RISCOS	31
3.8.	AQUISIÇÕES	32
3.9.	PARTES INTERESSADAS	33
3.10.	CONTINUIDADE DAS AÇÕES IMPLEMENTADAS	34
4.	CONCLUSÃO	35
5.	REFERÊNCIAS	36
6.	APÊNDICES	38
6.1.	APÊNDICE 1 - EAP DO PROJETO	38
6.2.	APÊNDICE 2 - CRONOGRAMA DO PROJETO	40
6.3.	APÊNDICE 3 - RELATÓRIOS DE CUSTOS	43

FIGURAS

FIGURA 1 – INVESTIMENTO EM TI NO MUNDO EM 2014.....	7
FIGURA 2 – MODELO DE REFERÊNCIA DE PROCESSOS DO COBIT 5.0.....	12
FIGURA 3 – ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DO BUSINESS CASE.....	14

QUADROS

QUADRO 1- CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO	29
QUADRO 2 - RECURSOS HUMANOS PARA PROJETO.....	30
QUADRO 3 - ANÁLISE DE RISCOS	31
QUADRO 4 - POSTURA DO GERENTE EM RELAÇÃO AS PARTES INTERESSADAS	33

1. SUSTENTAÇÃO TEÓRICA

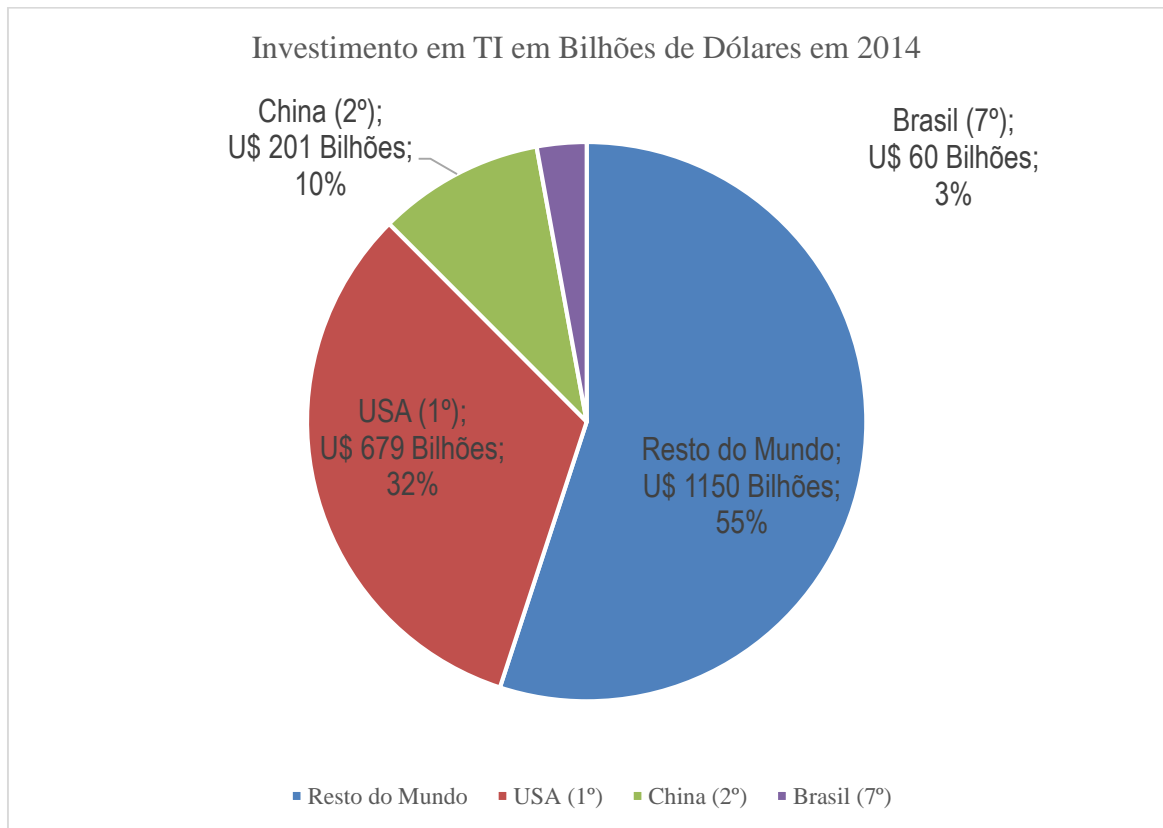
A informação e o conhecimento são ativos fundamentais para as organizações do século XXI. A tecnologia da informação (TI) viabiliza o armazenamento, o processamento, o fluxo, a publicação e o acesso tempestivo e sistemático às informações e ao conhecimento. Atualmente, os principais processos das empresas e instituições públicas são suportados por TI. O fenômeno da convergência tecnológica fez com que TI passasse a estar presente em praticamente todas as atividades humanas, tanto no ambiente de trabalho como nas residências.

A tecnologia da informação, ao se transformar em componente vital para a sobrevivência, diferenciação e sucesso das organizações modernas, ao invadir os lares e se incorporar à vida das pessoas, passou a ser alvo de grandes investimentos.

Para se ter uma ideia do investimento de TI no Brasil, a Associação de Empresas de Software (ABES) publicou no seu site os primeiros resultados do estudo que realizou em parceria com a IDC (*International Data Corporation*) que aponta o Brasil como o sétimo país do mundo em investimentos em TI. Em 2014 foram cerca de sessenta bilhões de dólares (Figura 1).

Em função dessa importância estratégica de TI e de seu orçamento crescente ao longo dos últimos anos, a preocupação com custos, resultados e exigência de alinhamento com os interesses do negócio ensejou o surgimento de padrões para controle de custos e acompanhamento dos resultados dos investimentos em TI.

No âmbito da Administração Pública Federal, segundo Pacheco e Martins (2010), a preocupação com eficiência e resultados dos altos investimentos de TI e o aumento do número de auditorias nessa área, fez com que o Tribunal de Contas da União (TCU) criasse, em 9 de agosto de 2006, a Secretaria de Fiscalização de TI (Sefti), por meio da Resolução TCU nº 193/2006 (BRASIL, 2006), com a competência de fiscalização da gestão e do uso de recursos de tecnologia da informação pela Administração Pública Federal.

Figura 1 – Investimento em TI no mundo em 2014

Fonte: ABES (2014, p. 1)

Neste trabalho nos concentramos na avaliação dos aspectos ligados a custos de TI. Inicialmente são apresentadas as referências bibliográficas que deram o suporte acadêmico para a proposição deste projeto de intervenção, que tem como principal objetivo a definição de uma metodologia para alocação de custos de TI aos que demandam e utilizam efetivamente os recursos.

1.1. COBIT

O COBIT - *Control Objectives for Information and Related Technology* - é um modelo de referência para governança de TI com aceitação internacional que estabelece uma metodologia baseada em controles. O COBIT foi criado pela ISACA – *Information System Audit and Control Association* – através do *IT Governance Institute* e tornou-se um padrão em governança de TI (ITGI, 2007).

O COBIT visa atender à necessidade crescente de controle sobre os investimentos em TI, de forma que estejam alinhados com os objetivos do negócio e que produzam os resultados esperados. O modelo COBIT estabelece um conjunto de controles, com métricas e modelos de maturidade para medir o grau de atingimento dos objetivos de negócio, além de mapear as responsabilidades relacionadas aos donos dos processos de negócios (ITGI, 2007). O foco do modelo é garantir o alinhamento entre negócio e TI, maximizar benefícios das ações de TI para o negócio, gerenciar os riscos inerentes aos processos de TI e otimizar os custos e uso de recursos. Além disso, estabelece mecanismos para medição de desempenho da área de TI que permitem o acompanhamento e monitoramento constante dos resultados através de indicadores.

No COBIT, versão 4.1, as atividades de TI são organizadas em um modelo de processos genéricos de quatro domínios:

- Planejar e Organizar (PO): compreende os processos relacionados com a estratégia e a tática. Diz respeito ao alinhamento de TI ao negócio, ao uso otimizado dos recursos de TI, à comunicação e entendimento por todos da organização dos objetivos de TI, adequação da qualidade dos serviços prestados por TI para o negócio;
- Adquirir e Implementar (AI): abrange os processos relacionados com identificação, desenvolvimento ou aquisição e integração de soluções de TI que suportam o negócio;
- Entregar e Suportar (DS): inclui os processos relacionados com a entrega de serviços, o gerenciamento de continuidade e da segurança, serviços de suporte para os usuários, gerenciamento de dados e recursos operacionais;
- Monitorar e Avaliar (ME): abrange os processos de monitoramento da qualidade dos serviços de TI entregues e em uso pelo negócio. Inclui gerenciamento de

desempenho, monitoramento do controle interno, a aderência regulatória e governança.

Os principais processos COBIT 4.1 que estão relacionados com este trabalho, isto é, com a alocação de custos de TI são:

- ME1 - Monitorar e Avaliar o Desempenho de TI: este processo envolve a seleção de indicadores relevantes para acompanhamento sistemático do desempenho de TI. O requisito do negócio para a TI é transparência e compreensão dos custos, benefícios e estratégia e níveis de serviço.
- DS6 - Identificar e Alocar Custos - este é o processo diretamente relacionado com o projeto de intervenção previsto neste trabalho. Abrange o desenvolvimento e a operação de um sistema para capturar, alocar e reportar os custos de TI aos usuários dos serviços. O requisito de negócio para TI é prover transparência e entendimento dos custos de TI para melhorar a relação de custo-benefício para o negócio. Tem foco em coleta precisa de custos de TI, sistemática adequada de alocação e reporte destes custos aos usuários dos serviços. O COBIT 4.1 fala da cobrança de valores de acordo com a política de rateio. Esta cobrança pode ser simbólica ou efetiva. O importante é dar ciência aqueles que usam o serviço de seu custo visando a racionalização. São propostos neste processo alguns indicadores para medi-lo. O mais importante é o percentual de variação entre orçamentos, previsões e custos reais. Os subprocessos de controle estão intimamente relacionados ao trabalho:
 - DS6.1 - Definição de Serviços - identificação dos custos de TI e vinculação com os serviços;
 - DS6.2 Contabilidade de TI - coleta e alocação dos custos vigentes conforme modelo definido;
 - DS6.3 Modelagem de Custo e Cobrança - Estabelecimento do modelo de custos que considere os custos diretos, indiretos e gerais de serviço e suporte o cálculo das taxas de cobrança por serviços. Este modelo deverá garantir que a cobrança pelos serviços seja mensurável e previsível para proporcionar a racionalização destes custos;
 - DS6.4 Manutenção do Modelo de Custo - atualização constante do modelo refletindo as melhores práticas do mercado.

O COBIT 5.0 atualizou as orientações de boas práticas de governança enfatizando cinco princípios (ISACA, 2012a):

- Atendimento às necessidades das partes interessadas nas ações de tecnologia da informação;
- Consideração da organização de ponta a ponta, integrando a governança de TI à governança corporativa;
- Aplicação um modelo único integrado se alinhando a outras normas e padrões importantes em alto nível;
- Adoção de uma abordagem holística que considere a interligação dos diversos componentes para a obtenção de eficiência e eficácia na governança e gestão de TI;
- Distinção clara entre governança e gestão de TI compreendendo conjuntos diferentes de atividades e modelos organizacionais. Para o COBIT 5, a governança estabelece os objetivos corporativos com base nas necessidades, condições e opções das Partes Interessadas, prioriza, toma decisões estratégicas, monitora o desempenho e a conformidade com a direção estabelecida. A gestão por sua vez é responsável pelo planejamento, desenvolvimento, execução e acompanhamento das atividades do dia-a-dia da organização visando atender o direcionamento dado pela governança e o atingimento dos objetivos corporativos.

Segundo o COBIT 5.0, toda organização existe para gerar valor para as partes interessadas (ISACA, 2012a). Criar valor significa gerar benefícios com menor custo possível e com otimização de riscos. Assim, estabelece-se um tripé para geração de valor: geração de benefício, racionalização de custo e gestão de riscos. A partir deste tripé, o COBIT 5.0 estabelece uma cascata de objetivos. Necessidades das partes interessadas se desdobram em objetivos corporativos, que implicam objetivos de TI que podem ser mapeados em objetivos de habilitadores. São relacionados 17 objetivos corporativos que se desdobram em 17 objetivos de TI. Estes objetivos são agrupados em 4 perspectivas do BSC: Financeira, Cliente, Interna, Treinamento e Crescimento.

Este projeto de intervenção se enquadra diretamente nos seguintes objetivos corporativos:

- Objetivo Corporativo 1: Valor dos investimentos da organização percebidos pelas partes interessadas - perspectiva Financeira do BSC;

- Objetivo Corporativo 10: Otimização dos custos de prestação de serviços - perspectiva Cliente do BSC;
- Objetivo Corporativo 12: Otimização dos custos do processo de negócio - perspectiva Interna do BSC;
- Objetivo Corporativo 14: Produtividade operacional e da equipe - perspectiva Interna do BSC.

Os objetivos corporativos se desdobram em objetivos de TI. Portanto, todos os objetivos de TI relacionados com os objetivos corporativos listados acima estão vinculados a este trabalho. Porém, podemos destacar o objetivo de TI número 6, da perspectiva Financeira do BSC, como o mais diretamente relacionado com este trabalho:

- Objetivo de TI 6. Transparência de custos, benefícios e riscos de TI

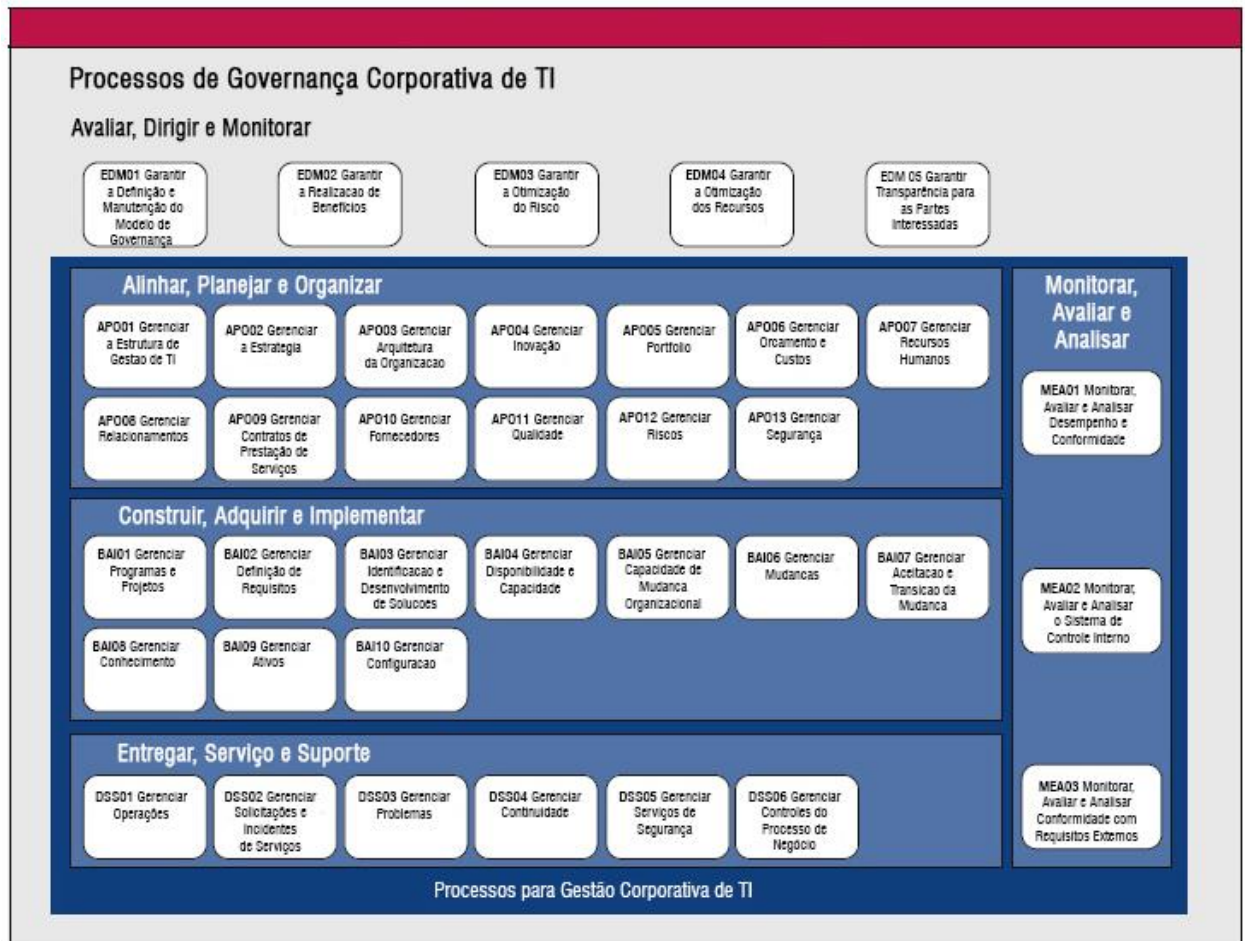
O COBIT 5.0 utiliza o conceito de habilitadores como fatores que influenciam ou viabilizam que a governança e a gestão alcancem seus objetivos.

Os habilitadores listados no COBIT 5 são:

- Princípios, políticas e modelos;
- Processos;
- Estruturas organizacionais;
- Cultura, ética e comportamento das pessoas e da organização;
- Informação;
- Serviços, infraestrutura e aplicativos;
- Pessoas, habilidades e competências;

Estes habilitadores precisam ser considerados em qualquer esforço de melhoria da governança e da gestão. Eles são divididos em dois domínios: processos de governança e processos de gestão. A Figura 2 – Modelo de referência de processos do COBIT 5.0 apresenta mapa com os 37 processos do COBIT 5 organizados nos dois domínios citados e cinco áreas de atividades.

Figura 2 – Modelo de referência de processos do COBIT 5.0



Fonte: ISACA (2012a, p.35)

Este projeto de intervenção está relacionado com o processo de governança "EDM04 - Garantir a Otimização de Recursos" e tem forte conexão com o processo no domínio da gestão "AP006 - Gerenciar Orçamentos e Custos". Essa conexão pode ser percebida na descrição e definição de propósitos dos processos (ISACA, 2012b). O primeiro processo estabelece boas práticas para garantir que recursos de TI (pessoas, tecnologias e processos), adequados e suficientes, estejam disponíveis para suportar os objetivos de negócio com custo otimizado. O segundo processo se propõe a gerenciar as atividades financeiras relacionadas com TI, incluindo orçamento, gerenciamento de custo x benefício e priorização de gastos, visando um uso efetivo e eficiente dos recursos e a definição de um critério justo de alocação de custos e valor agregado de TI ao negócio.

1.2. Val IT

O modelo Val IT (acrônimo de *Value of Information Technology*), que complementa o COBIT nas perspectivas de finanças e de negócio, apresenta suporte para tomada de decisão e seleção de alternativas de investimentos de TI, visando a realização de valor para os negócios com o menor custo possível e com um nível de risco aceitável (ITGI, 2006).

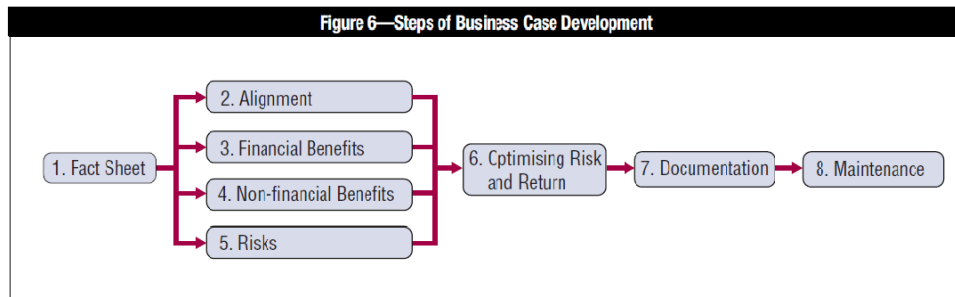
O modelo se propõe a (ITGI, 2006):

- Aumentar a compreensão e a transparência de custos, riscos e benefícios para embasar mais adequadamente a tomada de decisão;
- Melhorar o processo de seleção de alternativas de investimento visando sempre maximização do retorno em benefícios para o negócio;
- Reduzir custos evitando o investimento em ações de menor retorno ou maior risco, ou interrompendo iniciativas que não estão produzindo os resultados esperados;
- Reduzir riscos de falhas, especialmente as falhas de alto impacto;
- Reduzir as incertezas dos custos e entregas de TI.

O foco do Val IT é o processo de seleção das melhores alternativas para o negócio de investimentos em TI e a realização de benefícios decorrentes destes investimentos. Para isso, propõe mecanismos para medir, acompanhar e otimizar o retorno financeiro e não financeiro sobre os investimentos de TI. É claro que quando se fala de retorno ou realização de valor para o negócio, também se leva em conta a que custo e em que nível de risco. Nesse sentido, o modelo Val IT se relaciona com o projeto de intervenção apresentado neste trabalho.

O modelo é composto de três processos: Governança de Valor (GV), Gerenciamento de Portfólio¹ e Gerenciamento de Investimento. Este último processo propõe a construção de um Caso de Negócio (*Business Case*) para avaliação e monitoramento contínuo de cada investimento importante de TI. A sistemática é composta por sete etapas e é iniciado com a coleta de dados e a geração de uma planilha de informações que dará origem à análise. A Figura 3, retirada de IGTI (2006, p.13) apresenta as etapas de forma esquemática:

¹ Portfólio para o Val IT: conjunto de programas, projetos, serviços e ativos gerenciados e monitorados para otimização da geração de valor.

Figura 3 – Etapas do desenvolvimento do business case

Fonte: IGTI (2006, p.13)

1.3. Contabilidade de custos

O tema deste projeto de intervenção é a Alocação de Custos de TI por Centro de Custos. Portanto, há forte relação com os conceitos da Contabilidade de Custos. O que significa custo? Qual a diferença entre custos, despesas, gastos, investimentos, desembolsos? Qual o enfoque será dado para custos neste trabalho?

Segundo Martins (2010), custos, despesas, gastos, desembolsos e investimentos, embora muitas vezes usadas como sinônimas, têm significados diferentes dependendo do contexto que estejam sendo utilizados. Martins (2010, p.25) define os termos:

- Gasto é a compra de produto ou serviço que gera sacrifício financeiro para a empresa ou entidade, representado pela entrega de ativos, em geral dinheiro. É o conceito mais abrangente, dentre os citados;
- Desembolso é o pagamento decorrente de aquisição de produto ou serviço;
- Investimento é o gasto que passa a ser ativo em função de sua vida útil ou de benefício futuro que venha a proporcionar;
- Custo é o gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros produtos ou serviços;
- Despesa é o bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas.
- Perda é bem ou serviço consumido de forma anormal e involuntária

Para Silva (2014), a distinção de custos e despesas não é tão simples na prática. Na teoria, custos são gastos que ocorrem durante o processo produtivo; os gastos relativos à administração, às vendas e aos financiamentos são despesas. Muitas vezes, porém, é difícil identificar se um gasto está vinculado ou não à produção. Um exemplo é um gasto com o departamento de recursos humanos. Os gastos devidos aos seus serviços prestados ao pessoal da produção seriam custos. Os demais seriam despesas.

Segundo Silva (2014), um dos grandes desafios da contabilidade de custos é estabelecer o custo unitário de um produto ou de um serviço. O aumento da complexidade dos processos produtivos e dos processos internos das empresas tem tornado esta tarefa cada vez mais desafiadora. Novos conceitos estão sendo aplicados na contabilidade de custos que têm sido relevantes para o fornecimento de informações para tomada de decisão. Exemplos, que serão tratados mais adiante neste trabalho, são o custeamento por atividades e objetos de custo. Objeto de custo (ou entidade de custo) é um elemento que demanda identificação separada de seu custo. Pode ser uma atividade, uma transação, um processo interno, um serviço, um departamento, um funcionário, entre outros. O custeamento por atividade será tratado adiante.

Silva (2014) apresenta classificação de custos e despesas quanto ao objeto de custo como custo direto e indireto, e quanto ao volume de produção ou venda como custo fixo ou variável. Custo direto é aquele que está diretamente vinculado ao objeto de custo em análise. Por exemplo: em relação à fabricação de um produto, o material utilizado. Custo indireto, por sua vez, é gasto que não pode ser alocado diretamente ao objeto de custo. Sua alocação se dá indiretamente através de critério de distribuição ou rateio. Exemplo: aluguel do prédio da empresa. Custo fixo é o gasto que não varia com a produção enquanto o custo variável é aquele que é proporcional a produção. Exemplo: aluguel de uma fábrica – custo fixo; matéria-prima de produto.

Eventualmente, um custo pode ser fixo em relação à produção, mas variável em relação a uma atividade. O conceito de custo variável em relação a determinadas atividades é utilizado na alocação de custos e despesas indiretas e é chamado de custo ABC, conceito importante no custeio baseado em atividades, o mais comum no contexto de TI.

Outros conceitos importantes para este projeto de intervenção são o de departamentalização de custos e o de centro de custos. Segundo Silva (2014), para a Contabilidade de Custos, departamento é a unidade administrativa mínima representada por pessoas e equipamentos que desenvolvem atividades homogêneas ao qual está associado um responsável. Centro de custos é unidade mínima de acumulação de custos indiretos. O centro

de custos não é necessariamente uma unidade administrativa. Há casos em que é interessante definir alguns centros de custos num mesmo departamento em função da complexidade da alocação dos custos. Um exemplo é um departamento que utiliza várias máquinas para prestar serviços a outros departamentos, portanto gerando custos indiretos a serem repassados aos departamentos beneficiados. Porém, em geral, um departamento é tratado como um centro de custos, ou seja, nele são acumulados custos indiretos para posterior alocação nos produtos ou serviços prestados pela organização. O departamento de TI, por natureza presta serviços a outros departamentos. Com exceção das empresas de TI, os departamentos de TI são áreas meio. Os seus serviços não são finalísticos e beneficiam outros departamentos, portanto seus custos são indiretos. O grande desafio é estabelecer os critérios para rateio dos custos de TI para que compoñham adequadamente os custos de produtos ou serviços das organizações.

1.4. Custos de TI

Originalmente o foco da TI estava nos escritórios, no ganho de produtividade das diversas unidades administrativas da organização. Hoje a TI está profundamente relacionada com os produtos e serviços oferecidos pelas organizações aos seus clientes (GENETIN e MESSINEO, 2010). Passou a ter importância estratégica e finalística. Está no cerne do que a organização oferece aos seus clientes. TI hoje é peça fundamental para o resultado. Por outro lado, continua prestando serviços para os demais departamentos não finalísticos.

No trabalho de Kimura et al. (2012), a área de TI é tratada como Centro de Resultados e não como Centro de Custos, em função da complexidade dos produtos e serviços que produz e dos benefícios que esta abordagem pode trazer para as organizações. No Centro de Custos o que se controla e avalia é a entrada monetária. A saída se dá sob a forma de produto ou serviço. Os custos devem ser rateados com os departamentos usuários segundo algum critério. No Centro de Resultados, a avaliação e controle se fazem sob a forma monetária na entrada e saída. Assim, o departamento de TI realiza um conjunto de atividades que demandam recursos, que tem um custo. As atividades geram serviços ou produtos que tem um preço. Portanto, a avaliação de desempenho de TI está fortemente atrelada a variáveis de custo e receita. Para alocação de custos é utilizado método de custeio baseado em atividades ou custeio ABC (*activity-based costing*). Em síntese, no método proposto, os serviços prestados por TI são precificados com base no custo adicionado de uma margem de lucro. Desta forma, os custos de TI são repassados para a área usuária. Para Kimura et al. (2012) há necessidade de mudanças

culturais para adoção deste modelo que trata TI como centro de Resultado. Porém, os benefícios são consideráveis, segundo os autores Kimura et al. (2012, p.67):

- (i) os clientes encaram TI como aliados e parceiros nas suas operações;
- (ii) os recursos de TI disponíveis são melhor balanceados em relação às necessidades negociais;
- (iii) o foco de TI direciona-se para qualidade de serviços para qualidade de serviços e efetividade de custos.

Genetin e Messineo (2010) propõem etapas práticas para implantação de uma metodologia de recuperação de custos e cobrança reversa pelos serviços de TI. Abaixo listamos as principais etapas propostas:

- Estabelecer o catálogo de serviços com as informações sobre escopo, nível de serviços, medições, proprietários, clientes e usuários;
- Definir quais os componentes são necessários para o provimento dos serviços: pessoas, hardware, sistemas operacionais e aplicativos;
- Identificar e classificar os elementos de custo de cada serviço;
- Determinar métricas como direcionadores de custos para os serviços de TI, que sejam próximas de padrões de uso e possam ser entendidos pelo cliente ou usuário;
- Desenvolver estratégia de cobrança reversa para cada oferta de serviço de TI de forma a promover o comportamento econômico;
- Desenvolver plano de comunicação em torno da adoção da cobrança reversa dos serviços de TI.

Segundo Longo et al. (2012), custos de TI são custos de período e não estão diretamente relacionados com a produção e, portanto, são custos indiretos. Ressalte-se que, nesta definição, não estão sendo consideradas as empresas prestadoras de serviço de TI, onde os custos de TI são diretos. Os custos indiretos para serem alocados aos produtos ou serviços precisam de um método de custeio. Segundo os autores, um conceito relevante na avaliação de custos de TI é o Custo Total de Propriedade ou TCO (*Total Cost of Ownership*). Conceito definido pelo *Gartner Group*, um dos principais institutos de pesquisa e consultoria em tecnologia da informação, com atuação em todos os continentes, compreende todos os custos relacionados a um produto de TI durante todo o seu ciclo de vida. Segundo Longo et al (2012) estão incluídos no TCO os custos das fases:

- Pré-aquisição e planejamento;

- Aquisição;
- De operação e manutenção;
- Encerramento e ou alienação.

O Custo Total de Propriedade é fundamental para a tomada de decisão sobre os investimentos de TI. Cada decisão de plataformas, sistemas e produtos de TI incorre em um custo inicial que se desdobrará ao longo dos anos do ciclo de vida do ativo de TI. Normalmente os gestores da área de negócio compreendem os custos imediatos, porém, cabe a área de TI estimar os custos ao longo do ciclo de vida do ativo de TI e assim subsidiar a tomada de decisão.

1.5. Métodos de custeio

Método de custeio é a forma como os custos são alocados aos produtos e serviços. Segundo ABBAS et al. (2012, p. 146), a aplicação dos métodos de custeio, além de determinar o custo dos produtos e serviços, fornece informações para “[...] redução de custos, melhoria de processos, eliminação de desperdícios, decidir entre produzir ou terceirizar, e eliminar, criar e aumentar ou diminuir, a linha de produção de certos produtos”.

Os métodos de custeio podem ser classificados em tradicionais ou convencionais. Os tradicionais, criados num contexto em que a mão-de-obra e material diretos representavam a maior parcela dos custos. Podem ser enquadrados nesta categoria os seguintes métodos:

- Custeio por Absorção

Método utilizado para avaliação de estoques pela contabilidade societária para fins de levantamento do balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício (ABBAS, et al. 2012 p. 147 abud SANTOS, 2009). No custeio por absorção todos os custos (diretos e indiretos, fixos e variáveis) relacionados com o processo de produção são apropriados aos produtos ou serviços. Para MARTINS (2010) a obtenção de custos por absorção pode ser realizada por duas maneiras: alocação de custos diretos e rateio dos custos indiretos e divisão da empresa em departamentos de serviços (auxiliares) e de produção (vinculados à produção). Os departamentos de serviços transferem seus custos para outros departamentos de serviços ou departamentos de produção aos quais prestam serviços. Após a transferência de todos os custos para os departamentos de produção, estes apropriam os custos aos produtos e serviços.

Para ABBAS et al. (2012) a departamentalização tem a vantagem de produzir informações sobre o desempenho dos departamentos. O método de custeio por absorção é legalmente aceito para o imposto de renda e agrega todos os custos, diretos e indiretos, fixos e variáveis. Uma desvantagem é a imprecisão do rateio dos custos fixos pelos produtos e serviços.

- Custeio Variável

Este método de custeio apropria aos produtos e serviços apenas os custos que variam de acordo com o volume de produção, sejam eles diretos ou indiretos. Os custos periódicos e fixos, que não variam com o volume produzido não são apropriados aos produtos e serviços. São debitados dos resultados do período em análise. Vantagens em relação ao custeio por absorção são que não se utiliza critérios arbitrários de rateio, uma vez que a maioria dos custos variáveis são diretos; identifica os produtos mais rentáveis e possibilita definir a produção mínima de bens e serviços que precisam ser produzidos para que os custos e despesas fixas sejam pagas e a organização comece a contabilizar lucros.

- Método das Seções Homogêneas

Neste método a organização é dividida em centro de custos que realizam trabalhos homogêneos. Os custos são atribuídos aos centros de custos e posteriormente aos produtos. Os procedimentos deste método de custeio podem ser divididos em 5 etapas (ABBAS, et al. 2012 p. 147 abud BORNIA):

- a) Separação dos custos em itens;
- b) Identificação dos centros de custos que compõem a organização;
- c) Associação dos custos aos centros (distribuição primária);
- d) Distribuição dos custos dos centros indiretos até os diretos (distribuição secundária);
- e) Distribuição dos custos diretos aos bens ou serviços (distribuição final).

A principal vantagem deste método de custeio é considerar todos os custos incorridos na organização e, portanto, obtém o custo de produzir e vender, incluindo custos administrativos e financeiros. O método, porém, não distingue custos fixos de custos variáveis o que pode levar a conclusões equivocadas quanto ao custo unitário, em

função da variação da produção. Há também a arbitrariedade dos critérios de rateio dos custos indiretos. Não é aceito pela legislação.

Os métodos de custeio convencionais são mais recentes e foram concebidos num contexto de alta competitividade e complexidade dos processos produtivos, em que os custos indiretos assumem proporções mais significativas. Os métodos são:

- Custeio Baseado em Atividades (ABC)

No custeio baseado em atividades, os recursos são consumidos por atividades que por sua vez são consumidas para a produção dos produtos e serviços (ABBAS, et al., 2012). Segundo SILVA (2014) o custeio ABC utiliza todos os custos, diretos e indiretos, fixos ou variáveis. Ele tenta minimizar as discrepâncias pelo uso de critérios arbitrários de rateio. O uso deste método envolve os seguintes passos:

- a) Identificação das atividades relevantes;
- b) Atribuição dos custos às atividades;
- c) Identificação e seleção dos direcionadores de custos²;
- d) Atribuição dos custos das atividades aos produtos;

Neste modelo, segundo SILVA (2014), os custos das atividades são conhecidos e, dessa forma, elas podem ser avaliadas. Atividades mais custosas são candidatas a serem otimizadas ou mesmo terceirizadas. O método também ajuda a identificar atividades desnecessárias, isto é, que não agregam valor aos produtos. Estas podem ser eliminadas.

- Método da Unidade de Esforço de Produção (UEP)

Segundo BASIO e MONEGO (2005)

UEP é uma medida personalizada da empresa para medir a produção física de centenas ou milhares de produtos diferentes entre si, com um só número, em UEP. Cada produto equivale a uma determinada quantidade de UEP, que varia de acordo com o esforço investido no produto. Com isto, podemos comparar as produções de meses e anos diferentes, pois a UEP independe do tempo e da inflação ou deflação, sendo assim pode-se medir a capacidade horária (diária, semanal e mensal) de máquinas, de setores e até de toda a empresa

É um método mais indicado para empresas industriais com um grande número produtos e com oscilações de produção. A UEP considera apenas os custos de transformação. Os custos de matéria-prima devem ser tratados à parte (BASIO e MONEGO, 2005). O custo de cada produto é medido pela quantidade de esforço que é necessário para

² Segundo Martins (2010) direcionadores de custo são medidas de consumo dos recursos e das atividades no desempenho das operações

produzi-lo. O esforço de produção de cada serviço é expresso numa métrica única: a UEP. A UEP, portanto, define uma unidade de medida única para o esforço de produção. A uma das vantagens deste método é a facilidade de identificar os produtos mais lucrativos e aqueles que estão causando prejuízo. Algumas desvantagens segundo ABBAS et al., p. 151, 2012 abud BORNIA é a dificuldade de se detectar os desperdícios, além de não retratar as constantes evoluções dos processos produtivos nas organizações.

2. BUSINESS CASE

2.1. Contexto e justificativas

Os custos de TI na Câmara dos Deputados, como na maioria das organizações, são significativos e crescentes. A TI hoje permeia praticamente todas as atividades e áreas, sem distinção entre as que são meio e as finalísticas. A interação entre Câmara e seu principal cliente, a sociedade, também está fortemente baseada em soluções TI. No passado, para se ter acesso, por exemplo, ao interior teor de uma proposição era necessário solicitar cópia em papel da matéria, ou acessar o Diário da Câmara, após a sua publicação. Atualmente acesso às proposições, seu inteiro teor, emendas, votações, tramitações, discursos sobre o assunto, se faz através do site da Câmara. A pesquisa de conteúdos legislativos é bastante intuitiva e completa.

No atual estágio de informatização da Câmara, não temos mais como pensar em votação que não seja eletrônica, processo legislativo sem o sistema legislativo de tramitações de proposições, trabalhos das comissões sem a pauta eletrônica, gabinetes parlamentares sem os programas de automação de gabinetes ou sem os serviços de impressão, rede ou acesso à Internet. A área administrativa poderia fazer o pagamento dos funcionários sem o sistema de gestão de pessoas? Como seria o processo de compras, contratos, patrimônio sem o suporte da informática?

A demanda por equipamentos e soluções de TI é igualmente crescente. São solicitações de novos sistemas, manutenções em sistemas existentes, atualização de equipamentos, novas tecnologias de comunicação, programas e soluções colaborativas, dentre outras.

Neste contexto em que a TI deixou de ter um papel acessório para ser um elemento crítico para os trabalhos da Casa, onde as necessidades de usuários e órgãos clientes são cada vez mais numerosas, e, por outro lado, onde há restrições orçamentárias, é fundamental se estabelecer mecanismos de controle, gestão e governança que garantam eficiência e obtenção dos melhores resultados possíveis, com o menor custo e alinhados aos objetivos institucionais. Em função dessas circunstâncias, muitas questões precisam ser respondidas:

- Será que a demanda por soluções de TI e os custos gerados são compatíveis com os benefícios e resultados obtidos?
- Será que há conhecimento adequado e tempestivo dos custos e resultados dos investimentos em TI por parte dos tomadores de decisão?

- Será que devemos investir mais ou reduzir investimentos em TI?
- Os investimentos em TI estão alinhados com a estratégia?
- Quais modelos de contratação de produtos e serviços de TI podem ser mais eficientes?

Na Câmara, embora os custos de TI sejam planejados, mensurados e reconhecidos na execução do orçamento anual e no âmbito dos planejamentos orçamentários anuais e plurianuais, seu gerenciamento ainda apresenta espaço para melhoria:

- Os custos de TI estão em geral vinculados ao Centro de Informática e não a quem consome os recursos. Isto leva a duas consequências imediatas:
 - A percepção de que o Centro de Informática gasta demais;
 - O menor engajamento dos consumidores dos recursos na busca pela eficiência, ficando a maior parte da responsabilidade sobre a área de TI;
- As unidades administrativas clientes da informática, em geral, não têm a real dimensão do custo de suas demandas de TI e, portanto, demandam pensando apenas no benefício sem se preocupar com o custo;
- O levantamento e estimativas de custos em geral não levam em conta a mão-de-obra interna, quando a opção é desenvolvimento interno. Isto pode levar a equívocos na decisão de fazer em casa ou contratar;
- Nem sempre há uma avaliação adequada do custo total de propriedade (TCO) das soluções de TI, que engloba custos de todo o ciclo de vida da solução, não apenas o investimento inicial. Decisões de plataformas ou sistemas que são tomados hoje vão impactar o orçamento por vários anos. Podem implicar, inclusive, com orçamentos crescentes, bem maiores que o investimento inicial.

As estimativas de custos que ocorrem no processo de gestão de projetos vigente na Casa podem ser citadas como exemplo. Os custos levantados ajudam os tomadores de decisão, a fazer as escolhas que consideram com a melhor relação custo-benefício e maior alinhamento estratégico. No entanto, as estimativas de custos e o posterior acompanhamento durante a execução dos projetos ainda apresentam oportunidades de melhoria. No levantamento de custos de projeto, em geral, são feitas estimativas de custos de aquisição e contratação. E o custo da mão-de-obra interna? E o custo administrativo? E os custos de médio e longo prazo decorrentes

do ciclo de vida dos produtos produzidos no projeto? Normalmente, se pensa no desembolso inicial. Para os investimentos de TI, como em outros tipos de investimentos, é necessário levar em consideração os custos de todo o ciclo de vida das soluções.

Se não há uma visão mais detalhada dos custos, inclusive ao longo dos anos, a tomada de decisão fica prejudicada. A escolha de como fazer - construir ou comprar – também não prescinde de uma visão mais abrangente dos custos. São comuns os questionamentos sobre se determinada solução deveria ou ter sido contratada ou ter sido desenvolvida internamente.

Este projeto de intervenção se concentra no componente CUSTOS e se propõe a estabelecer um método para alocação dos custos de TI às áreas usuárias denominadas centros de custos.

O que se pretende com esta metodologia é sistematizar a captura e rateio dos custos de forma que o órgão consumidor e demandante de recursos e soluções de TI esteja informado de quanto gastou e, para projetos futuros, o quanto gastará. Esta consciência deve levar a racionalização dos custos de TI e ao maior comprometimento com a realização dos resultados dos investimentos em TI.

2.2. Alinhamento estratégico

A iniciativa tem claro alinhamento com a Diretriz 7 da Estratégia da Câmara dos Deputados para o período de 2012 a 2023: “Aperfeiçoar a gestão da Câmara dos Deputados” (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2013). Relaciona-se com pelo menos 4 das linhas de atuação desta diretriz, como mostrado abaixo:

- Aprimorar o processo decisório, a gestão de projetos, de processos e de riscos corporativos, e o uso de indicadores de desempenho (7.1);

O projeto de intervenção vai contribuir fortemente com o processo decisório, uma vez que proverá a metodologia para sistematizar a alocação dos custos de TI pelas unidades administrativas. Isto poderá proporcionar uma visão de custos de TI por cliente que permitirá tomar decisão sobre investimentos futuros, além de permitir a avaliação dos resultados dos investimentos e iniciativas frente aos custos. Além disso, custo é um elemento fundamental no planejamento e acompanhamento da execução de projetos. Portanto, o próprio estudo deste projeto de intervenção vai gerar conhecimento e favorecer o

aperfeiçoamento das estimativas de custo de projetos e o monitoramento destes custos durante o projeto.

- Melhorar a gestão e a disseminação de informações internas (7.2.);

A metodologia a ser proposta, colocada em prática, dará ciência a cada área de seus custos de TI. A disseminação desta informação será fundamental para racionalização dos custos e maior consciência dos clientes e usuários de TI sobre a necessidade de avaliar suas demandas com critério e sob a ótica da relação custo-benefício.

- Melhorar a eficiência administrativa e a utilização dos recursos (7.5.);

Certamente este projeto de intervenção está bastante relacionado com esta linha de atuação. A aplicação da metodologia a ser proposta por este projeto produzirá informações relevantes sobre custos de TI e sua distribuição pelos órgãos clientes, o que será fundamental para avaliação e aperfeiçoamento das iniciativas e investimentos centrados em TI, sob o ponto de vista de eficiência.

O Planejamento Estratégico de TI da Câmara dos Deputados para os anos de 2014 a 2018 prevê a diretriz OE4 - Impulsionar a Governança e a Gestão Corporativa e a recomendação R4.3 – Disseminar cultura de utilização de indicadores para a gestão (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2015).

A iniciativa descrita neste trabalho vai ao encontro da diretriz OE4, pois implementa diretamente um processo do COBIT 4.1, DS6 - Identificar e Alocar Custos de TI ou parte de alguns processos do COBIT 5 (como descrito anteriormente) que estão fortemente ligados à governança e à gestão corporativa.

2.3. Situação exemplo

O provimento de programas de escritórios, também chamados de programas de prateleira é um dos serviços prestados pelo Centro de Informática da Câmara dos Deputados aos demais órgãos da Casa. Utilizaremos este exemplo para demonstrar simplificada os problemas a serem corrigidos e os benefícios que este projeto de intervenção pode trazer para a Câmara.

Atualmente, o usuário ao sentir necessidade de um programa de prateleira, por exemplo, um programa para edição de imagens ou edição de vídeos, deve preencher um

formulário e solicitar a autorização do seu chefe imediato. Deve encaminhar a solicitação para o Cenin. Quando a solicitação chega ao Cenin, verifica-se se há licenças disponíveis. Havendo, é providenciada a instalação do programa. Não havendo, verifica-se se há licenças do programa instalado na unidade administrativa solicitante e questiona-se ao responsável a possibilidade de remanejamento. Não havendo, a solicitação é registrada para compra. Como pode ser visto, não há uma análise mais criteriosa de custo-benefício da instalação dos programas. Também não há uma conscientização dos custos por parte do cliente. Este projeto de intervenção pretende estabelecer metodologia para mapeamento dos custos de TI e alocação destes aos órgãos demandantes. Esta identificação e alocação de custos deve produzir racionalização dos custos de TI pela conscientização do próprio consumidor do recurso.

Este projeto de intervenção limita-se à definição da metodologia de alocação de custos de TI. Esta metodologia, para ser automatizada, implicará provavelmente a alteração de sistemas existentes, como o sistema de orçamento da Câmara (SIORC) ou o sistema de gestão de material e serviço (SIGMAS) ou mesmo o desenvolvimento de novo sistema. Além disso, pode incentivar alteração de processos de provimento de recursos de TI e certamente proporcionará a elaboração de indicadores de custos de TI que hoje não são factíveis. Estas ações subsequentes à metodologia são desdobramentos deste projeto de intervenção e, portanto, não estão no escopo do mesmo.

3. PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

3.1. Escopo

Esse projeto compreende a elaboração de metodologia para identificação e captura dos custos de TI, alocação desses custos às unidades administrativas no nível de departamento e divulgação dos custos visando sua racionalização. Definirá um método de custeio para serviços de TI a partir do qual os custos desses serviços poderão ser calculados. Proporá alteração de procedimentos e sistemas para viabilizar a automação. Produzirá minuta de norma para novo processo fruto da aplicação da metodologia. Faz parte do escopo a produção de planos de treinamento e comunicação.

3.1.1. Objetivo Geral

Elaborar e propor uma metodologia, num prazo máximo de um ano, factível, simples, com fins gerenciais, sem a exigência de apresentar dados precisos, passível de ser automatizado, para identificação, captura e alocação de custos de TI às unidades administrativas, no nível de departamentos.

3.1.2. Objetivos Específicos

- Viabilizar com a aplicação da metodologia a racionalização dos custos de TI, através da comunicação dos custos aos consumidores;
- Estabelecer na metodologia os mecanismos para produção de informações gerenciais de custos de TI;
- Produção de parâmetros para estimativas de custos de serviços de TI que servirão de insumos para avaliação de opções de investimentos em TI e para escolha de modelos de provimento de soluções de TI;

3.1.3. Entregas

- Método de custeio para serviços de TI da Casa;
- Metodologia de captura e alocação de custos de TI;
- Proposta de alteração de procedimentos;
- Proposta de automação da metodologia;
- Processo para cobrança ou comunicação de custos de TI;

- Minuta de norma para instituir o processo de aplicação da metodologia e da cobrança ou comunicação de custos de TI;
- Plano de Comunicação aos Gestores;
- Plano de Treinamento para Atores do Processo.

3.1.4. Estrutura Analítica do Projeto

A EAP é apresentada no Apêndice 1.

3.2. Cronograma

O cronograma é apresentado no Apêndice 2.

3.3. Custos

Os custos estão restritos aos recursos humanos e treinamento. Não haverá custo de aquisições. O detalhamento dos custos é apresentado no Apêndice 3.

3.4. Qualidade

Quadro 1- Critérios de Aceitação

Entrega	Critérios de Aceitação/Atributos de Qualidade
Método de Custeio	Método de custeio selecionado deve ter embasamento teórico e, portanto, deve ser baseado nos modelos existentes, sendo aceitas adaptações.
Metodologia de Alocação de Custos	Factível; Simples; Passível de automação; Sirva para identificação, captura e alocação de custos de TI às unidades administrativas no nível de departamentos
Proposta de alteração de procedimentos	Clara, objetiva e detalhada; Justificativa consistente para alteração; Definição de responsabilidades.
Proposta de Automação da Metodologia	Factível em termos de esforço da área de TI e tempo de implementação;

Processo para Cobrança ou Comunicação de Custos de TI	Simple e Sistemático
Minuta de Norma do Processo	Conformidade legal; Adequação da forma;
Plano de Comunicação aos Gestores	Simple e Sistemático
Plano de Treinamento para Atores do Processo	Conciso

Fonte: elaborado pelo autor

3.5. Recursos humanos

Quadro 2 - Recursos humanos para projeto

Perfil	Regime de Alocação	Capacitação
Analista de TI com experiência em gestão de TI e gerência de projetos	Tempo Integral	Capacitação em Contabilidade de Custos
Analista de TI com conhecimento do catálogo de serviços de TI	Tempo Parcial (50%)	Capacitação em Contabilidade de Custos
Analista de Finanças com conhecimento de Contabilidade de Custos	Tempo Parcial (50%)	Nenhuma
Técnico terceirizado documentador para apoio à documentação do projeto	Tempo Parcial (50%)	Nenhuma

Fonte: elaborado pelo autor

3.6. Comunicações

O projeto usará o Microsoft Project³ como ferramenta de gerência de projetos. A metodologia de gerência de projetos a ser adotada é a da Câmara dos Deputados. Portanto, serão produzidos os principais artefatos previstos na metodologia: Termo de Abertura de Projeto, Declaração de Escopo, Cronograma, Relatórios de Situação e Termo de Encerramento.

Será usado o ambiente do Microsoft Project Server⁴ para compartilhamento das informações da gerência do projeto. A equipe poderá utilizar a ferramenta de comunicação corporativa Skype for Business para comunicações instantâneas. Será utilizado a ferramenta Wiki para registro e construção do conhecimento.

O processo proposto será desenhado no programa para modelagem de processos *Bizagi*. Os documentos serão compartilhados em ambiente colaborativo usando a ferramenta SharePoint.

Serão realizadas reuniões de ponto de controle, convocadas pelo gerente do projeto, entre os membros da equipe e também com o Patrocinador e principais partes interessadas.

3.7. Riscos

Quadro 3 - Análise de Riscos

Risco	Probabilidade	Criticidade	Ação
Estabelecimento de metodologia excessivamente complexa, de difícil entendimento.	Média	Alta	Buscar simplificações; Deixar claro para equipe: <ul style="list-style-type: none"> • Não ser necessário obter dados precisos de custos; • Objetivo gerencial e não de conformidade legal; • Evitar preciosismo acadêmico; • Focar nos objetivos do projeto.

³ Marca registrada da Microsoft Corporation

⁴ Marca registrada da Microsoft Corporation

2. Indisponibilidade dos recursos humanos para projeto	Média	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir forte patrocínio da DG; • Apresentar às <i>partes interessadas</i> os benefícios do projeto e seu alinhamento com as demandas da atual Mesa Diretora; • Manter partes interessadas informados sobre andamento do projeto;
3. Resistência dos órgãos da Casa a implantação de uma nova metodologia de cobrança ou comunicação de custos	Média	Média	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir forte patrocínio da DG; • Apresentar aos gestores dos órgãos da Casa os benefícios do projeto e seu alinhamento com as demandas da atual Mesa Diretora;

Fonte: elaborado pelo autor

3.8. Aquisições

Esse projeto proposto não demandará aquisições.

3.9. Partes interessadas

Quadro 4 - Postura do gerente em relação as partes interessadas

Parte Interessada	Classificação Modelo <i>Savage</i>	Postura do gerente de projeto
Mesa Diretora	Ambíguo	Está atento às diretrizes da Mesa Diretora, de forma a manter um alinhamento do projeto com elas.
DG e Dirad	Disposto a apoiar	Ouvir a DG e Dirad para entender quais as suas demandas em relação à gestão de custos de TI. Informar os benefícios do projeto. Atualizar sobre os produtos produzidos. Envolver a DG no projeto.
Controle Interno	Disposto a apoiar	Ouvir a Secin para entender quais são os requisitos mais importantes da gestão de custos de TI sob o ponto de vista do Controle. Apresentar os produtos a serem produzidos para obter sugestões da Secin. Envolver a Secin no projeto.
Diretoria do Centro de Informática	Disposto a apoiar	Ouvir o Diretor do Centro de Informática para entender quais são as suas principais preocupações em relação a custos de TI. Informar os benefícios do projeto. Informar sobre o andamento. Envolver a Secin no projeto.
Defin	Disposto a apoiar podendo mudar para ambíguo	Envolver fortemente o Defin no projeto. Esclarecer os objetivos e a importância de sua participação

Fonte: elaborado pelo autor

3.10. Continuidade das ações implementadas

Na fase de “Proposta de Automação da Metodologia”, a necessidade de alteração de sistemas ou mesmo criação de sistema é estabelecida. Será necessário executar estas mudanças. Isto vai gerar uma demanda de TI que deverá ser submetida pelo Escritório Setorial de Gestão da DG (ESGE/DG) ao Comitê Diretivo de TI (CDTI) para priorização. Posteriormente, as implementações deverão ser realizadas, testadas e implantadas pelo Cenin.

A fase “Definição de processo contínuo para cobrança ou comunicação de custos de TI” prevê a elaboração dos seguintes planos: plano de comunicação aos gestores e plano de treinamento de atores do processo. Após o encerramento do projeto estes planos deverão ser executados. Também é desta fase a elaboração de uma minuta de normativo para estabelecer o novo processo de comunicação ou cobrança de custos de TI. Esse normativo estabelecerá papéis e responsabilidades para cada ator do processo. Após o fim do projeto, esta minuta de normativo deverá ser submetida a Diretoria-Geral e transformada em norma.

4. CONCLUSÃO

Esse projeto de intervenção visa elaborar e propor uma metodologia para captura e alocação de custos de TI aos órgãos que utilizam os serviços de TI. Esta metodologia terá como base um critério de custeio que possibilite uma apuração simples e automática dos custos de cada item do catálogo de serviços de TI. Estará embasada na teoria da contabilidade de custos e terá aplicação gerencial na tomada de decisões.

Espera-se também que, com a aplicação da metodologia proposta, os clientes de TI passem a ter uma compreensão mais clara dos custos de suas demandas de informatização. Como consequência, essa consciência deverá produzir uma racionalização das demandas de TI e o compromisso com a obtenção de resultados efetivos para o negócio. Ao mesmo tempo, a área de TI passa a ser vista, menos como um centro de custos e mais como um centro de resultados.

O investimento previsto para este projeto responde a crescente demanda pelos órgãos de controle interno e externo por governança corporativa dos investimentos e ações de TI. Nos últimos anos, o Tribunal de Contas da União (TCU), tem se mostrado bastante preocupado em monitorar os investimentos em TI na Administração Pública Federal, e em garantir que os orçamentos de TI produzam resultados efetivos para o negócio. Prova disso foi a criação do Secretaria de Fiscalização de TI (Sefti), em 2006, para fiscalização da gestão e do uso de recursos de tecnologia da informação. Além disso, a administração da Câmara dos Deputados e seu planejamento estratégico tem como uma de suas diretrizes o aperfeiçoamento da sua gestão administrativa com aumento de eficiência administrativa. Assim, o projeto proposto tem forte alinhamento estratégico.

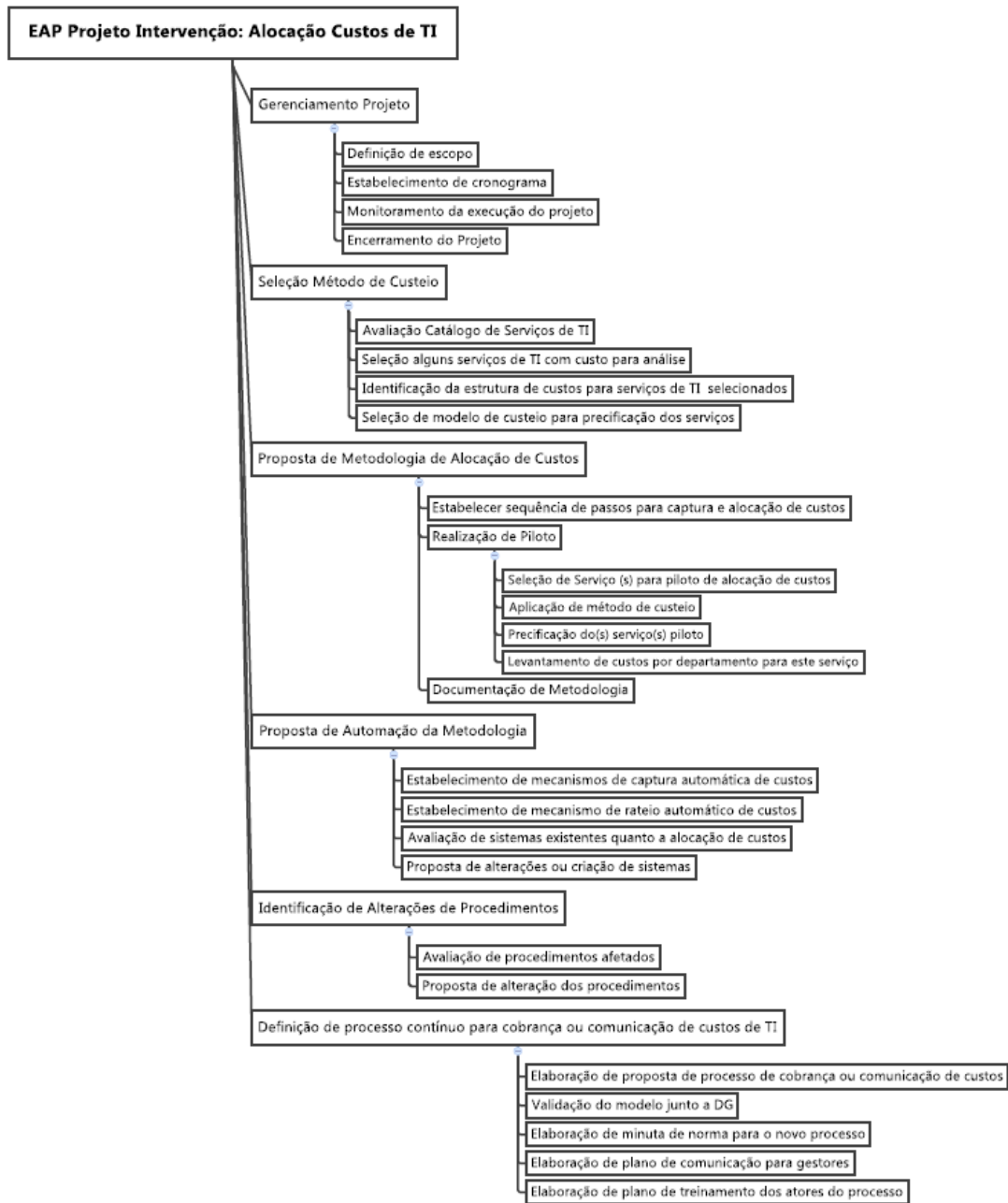
5. REFERÊNCIAS

- ABBAS. K.; GONÇALVES. M. N.; LEONCINE, M. **Os Métodos de Custeio: Vantagens, Desvantagens e sua Aplicabilidade nos Diversos Tipos de Organizações Apresentadas pela Literatura**. ConTexto. Porto Alegre, v. 12, n. 22, p. 145-159, 2º semestre de 2012.
- ABES. **Mercado Brasileiro de Software - Panorama e Tendências: Prévia dos dados de 2014**. Publicado em maio de 2015. Disponível em: <<http://www.abessoftware.com.br/dados-do-setor/dados-2014>>. Acessado em 6 de agosto de 2015.
- BIASIO, R; MONEGO, G. C. **Método de custeio por unidade de esforço de produção - UEP - um excelente sistema para gerenciamento da produção**. In: IX Congresso Internacional de Custos, 2005, Florianópolis, SC, Brasil. Disponível em: <<http://tecnosulconsulting.com.br/wp-content/uploads/2011/09/Metodo-de-custeio-por-unidade-de-esforco-de-producao-UEP-um-excelente-sistema-para-gerenciamento-da-producao.pdf>>. Acessado em: 26 de julho de 2015.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Resolução nº 193, de 9 de agosto de 2006**. Disponível em <<http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc%5CResol%5C20090123%5CRES2006-193.doc>>. Acessado em 6 de agosto de 2015.
- CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Estratégia da Câmara dos Deputados 2012-2023**. Aprovada pelo Ata da Mesa 59, de 2013. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/2013/atodamesa-59-8-janeiro-2013-775042-publicacaooriginal-138699-cd.html>>. Acessado em: 6 de agosto de 2015.
- CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Planejamento Estratégico de TI da Câmara dos Deputados 2012-2023**. Aprovada pela Portaria 348, de 2014. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/int/portar/2014/portaria-348-17-novembro-2014-779604-publicacaooriginal-145440-cd-dg.html>>. Acessado em: 6 de agosto de 2015.
- GENETIN, P.; MESSINEO, D. **Gerenciamento Financeiro de TI e Recuperação de Custos**. White Paper, CA Technologies. Publicado em novembro de 2010. Disponível em <http://www.ca.com/~media/Files/whitepapers/latam/Cost_Recovery_WP_PTB.pdf>. Acessado em 2 de junho de 2015.
- HP. **IT Financial Management: Cost transparency and effective IT governance**. White Paper. Publicado em maio de 2009. Disponível em: <http://www.hp.com/hpinfo/newsroom/press_kits/2009/lasvegasevents2009/wp_CostTransparency.pdf>. Acessado em 2 de junho de 2015.

- ISACA. INFORMATION SYSTEM AUDIT AND CONTROL ASSOCIATION - ISACA. **COBIT 5: Modelo Corporativo para Governança e Gestão de TI da Organização**. USA: ISACA, 2012a.
- ISACA. INFORMATION SYSTEM AUDIT AND CONTROL ASSOCIATION - ISACA. **COBIT 5: Enabling Process**. USA: ISACA, 2012b.
- ITGI. IT GOVERNANCE INSTITUTE. **COBIT 4.1 - Control Objectives, Management Guidelines and Maturity Models**. USA: ITGI, 2007.
- ITGI. IT GOVERNANCE INSTITUTE. **Enterprise Value: Governance of IT investments, The Val IT Framework**. USA: ITGI, 2006
- KIMURA, H.; PERERA, L.C.J.; ANTUNES, M.T.P. Análise simplificada de custos de TI. **CONTEXTUS – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. Fortaleza, v. 10, n. 2, p.61-82, jul/dez 2012.
- LONGO, L.; MEIRELLES, F. S.; MEIRELLES, F. S. Uma Análise Abrangente dos Custos Indiretos da Tecnologia de Informação. In: XV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais: Gerenciando Operações Internacionais, 2012, São Paulo. **Anais**. São Paulo: POI/FGV-EAESP, 2012.
- MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 10ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.
- PACHECO, A. L. F; MARTINS, R. R. Q. **O desafio de fiscalizar a Área de TI da Administração Pública Federal**. Revista do TCU, Brasília, DF, ano 42, n.117, p.15-22, janeiro/abril, 2003.
- OGASSAVARA, T. et al. **O Papel da Controladoria na Avaliação dos Investimentos em Tecnologia da Informação**. In: 8º CONTECSI CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE GESTÃO DE TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO. 2011, São Paulo. ANAIS. São Paulo: FEA/USP 2011. P.599- 619.
- SILVA, B. W. Contabilidade de Custos: **Planejamento e Controle**. Amazon.com, 2014.

6. APÊNDICES

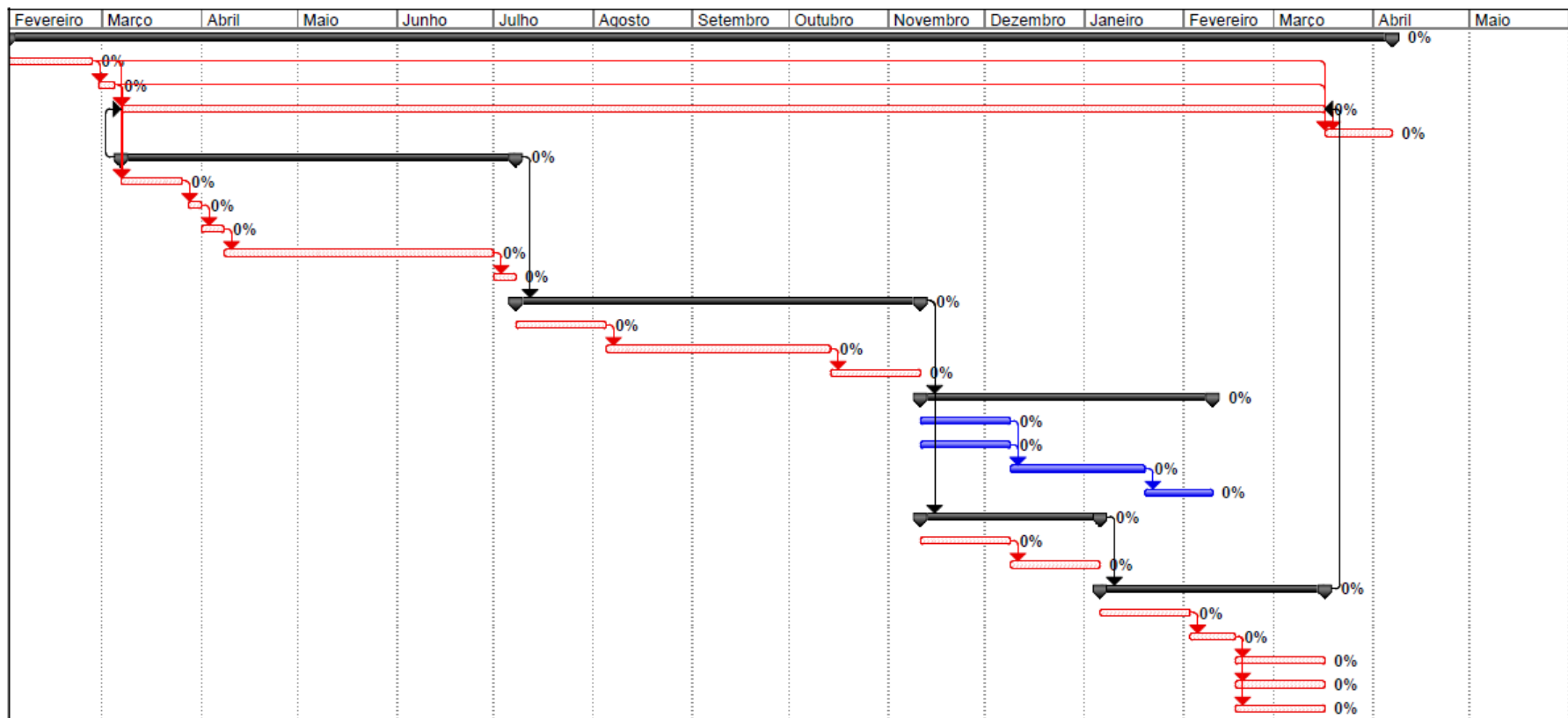
6.1. APÊNDICE 1 - EAP DO PROJETO



6.2. APÊNDICE 2 - CRONOGRAMA DO PROJETO

Id	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras	Crítica	Janeiro	Fevereiro
1	Gerenciamento de Projeto	309 dias	Seg 01/02/16	Qui 06/04/17		Sim		
2	Definição de escopo	20 dias	Seg 01/02/16	Sex 26/02/16		Sim		
3	Estabelecimento de cronograma	5 dias	Seg 29/02/16	Sex 04/03/16	2	Sim		
4	Monitoramento da execução do projeto	269 dias	Seg 07/03/16	Qui 16/03/17	2;3;6II;24TT	Sim		
5	Encerramento do Projeto	15 dias	Sex 17/03/17	Qui 06/04/17	2;3;4	Sim		
6	Seleção de método de custeio	89 dias	Seg 07/03/16	Qui 07/07/16		Sim		
7	Treinamento em Contabilidade de Custos	15 dias	Seg 07/03/16	Sex 25/03/16	2;3	Sim		
8	Avaliar Catálogo de Serviços de TI	4 dias	Seg 28/03/16	Qui 31/03/16	7	Sim		
9	Selecionar alguns serviços de TI com custo para análise	5 dias	Sex 01/04/16	Qui 07/04/16	8	Sim		
10	Identificação da estrutura de custos para serviços de TI selecionados	60 dias	Sex 08/04/16	Qui 30/06/16	9	Sim		
11	Seleção de modelo de custeio para precificação dos serviços	5 dias	Sex 01/07/16	Qui 07/07/16	10	Sim		
12	Proposta de Metodologia de Alocação de Custos	90 dias	Sex 08/07/16	Qui 10/11/16	6	Sim		
13	Estabelecer sequência de passos para captura e alocação de custos	20 dias	Sex 08/07/16	Qui 04/08/16		Sim		
14	Realizar Piloto	50 dias	Sex 05/08/16	Qui 13/10/16	13	Sim		
15	Documentar Metodologia	20 dias	Sex 14/10/16	Qui 10/11/16	14	Sim		
16	Proposta de Automação da Metodologia	65 dias	Sex 11/11/16	Qui 09/02/17	12	Não		
17	Estabelecimento de mecanismos de captura automática de custos	20 dias	Sex 11/11/16	Qui 08/12/16		Não		
18	Estabelecimento de mecanismo de rateio automático de custos	20 dias	Sex 11/11/16	Qui 08/12/16		Não		
19	Avaliação de sistemas existentes quanto a alocação de custos	30 dias	Sex 09/12/16	Qui 19/01/17	17;18	Não		
20	Proposta de alterações ou criação de sistemas	15 dias	Sex 20/01/17	Qui 09/02/17	19	Não		
21	Identificação de Alterações de Procedimentos	40 dias	Sex 11/11/16	Qui 05/01/17	12	Sim		
22	Avaliação de procedimentos afetados	20 dias	Sex 11/11/16	Qui 08/12/16		Sim		
23	Proposta de alteração dos procedimentos	20 dias	Sex 09/12/16	Qui 05/01/17	22	Sim		
24	Definição de processo para cobrança ou comunicação de custos de TI	50 dias	Sex 06/01/17	Qui 16/03/17	21	Sim		
25	Elaboração de proposta de cobrança ou comunicação de custos	20 dias	Sex 06/01/17	Qui 02/02/17		Sim		
26	Validação do modelo junto a DG	10 dias	Sex 03/02/17	Qui 16/02/17	25	Sim		
27	Elaboração de minuta de norma para o novo processo	20 dias	Sex 17/02/17	Qui 16/03/17	26	Sim		
28	Elaboração de plano de comunicação para gestores	20 dias	Sex 17/02/17	Qui 16/03/17	26	Sim		
29	Elaboração de plano de treinamento para o novo processo	20 dias	Sex 17/02/17	Qui 16/03/17	26	Sim		

Projeto: Projeto de Intervenção Data: Ter 11/08/15	Crítica		Linha de base		Resumo do projeto	
	Divisão crítica		Divisão da linha de base		Tarefas externas	
	Andamento crítico		Etapa da linha de base		Etapa externa	
	Tarefa		Etapa		Data limite	
	Divisão		Andamento do resumo			
	Andamento da tarefa		Resumo			



Projeto: Projeto de Intervenção Data: Ter 11/08/15	Crítica		Linha de base		Resumo do projeto	
	Divisão crítica		Divisão da linha de base		Tarefas externas	
	Andamento crítico		Etapa da linha de base		Etapa externa	
	Tarefa		Etapa		Data limite	
	Divisão		Andamento do resumo			
	Andamento da tarefa		Resumo			

6.3. APÊNDICE 3 - RELATÓRIOS DE CUSTOS

Relatório de orçamento desde Ter 11/08/15
Projeto de Intervenção

Id	Nome da tarefa	Custo fixo	Acumulação de custo fixo	Custo total	Linha de base	Varição	Real
1	Gerenciamento de Projeto	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 200.850,00	R\$ 0,00	R\$ 200.850,00	R\$ 0,00
	<i>Id</i>	<i>Nome do recurso</i>	<i>Unidades</i>	<i>Custo</i>	<i>Custo da linha de base</i>	<i>Custo real</i>	<i>Custo rest.</i>
	1	Analista de TI Gerente	50%	R\$ 200.850,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 200.850,00
12	Proposta de Metodologia de Alocação	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 184.500,00	R\$ 0,00	R\$ 184.500,00	R\$ 0,00
	<i>Id</i>	<i>Nome do recurso</i>	<i>Unidades</i>	<i>Custo</i>	<i>Custo da linha de base</i>	<i>Custo real</i>	<i>Custo rest.</i>
	1	Analista de TI Gerente	50%	R\$ 58.500,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 58.500,00
	2	Analista de Finanças	50%	R\$ 58.500,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 58.500,00
	3	Tecnico Terceirizado Documentador	50%	R\$ 9.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 9.000,00
	4	Analista de TI II	50%	R\$ 58.500,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 58.500,00
6	Seleção de método de custeio	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 134.500,00	R\$ 0,00	R\$ 134.500,00	R\$ 0,00
	<i>Id</i>	<i>Nome do recurso</i>	<i>Unidades</i>	<i>Custo</i>	<i>Custo da linha de base</i>	<i>Custo real</i>	<i>Custo rest.</i>
	1	Analista de TI Gerente	50%	R\$ 57.850,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 57.850,00
	2	Analista de Finanças	50%	R\$ 57.850,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 57.850,00
	5	Treinamento Contabilidade de Custos	1	R\$ 8.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 8.000,00
16	Proposta de Automação da Metodol	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 126.750,00	R\$ 0,00	R\$ 126.750,00	R\$ 0,00
	<i>Id</i>	<i>Nome do recurso</i>	<i>Unidades</i>	<i>Custo</i>	<i>Custo da linha de base</i>	<i>Custo real</i>	<i>Custo rest.</i>
	1	Analista de TI Gerente	50%	R\$ 42.250,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 42.250,00
	2	Analista de Finanças	50%	R\$ 42.250,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 42.250,00
	4	Analista de TI II	50%	R\$ 42.250,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 42.250,00
24	Definição de processo para cobranç	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 107.500,00	R\$ 0,00	R\$ 107.500,00	R\$ 0,00
	<i>Id</i>	<i>Nome do recurso</i>	<i>Unidades</i>	<i>Custo</i>	<i>Custo da linha de base</i>	<i>Custo real</i>	<i>Custo rest.</i>
	1	Analista de TI Gerente	50%	R\$ 32.500,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 32.500,00
	2	Analista de Finanças	50%	R\$ 32.500,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 32.500,00
	3	Tecnico Terceirizado Documentador	100%	R\$ 10.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 10.000,00
	4	Analista de TI II	50%	R\$ 32.500,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 32.500,00
21	Identificação de Alterações de Proci	R\$ 0,00	Rateado	R\$ 82.000,00	R\$ 0,00	R\$ 82.000,00	R\$ 0,00
	<i>Id</i>	<i>Nome do recurso</i>	<i>Unidades</i>	<i>Custo</i>	<i>Custo da linha de base</i>	<i>Custo real</i>	<i>Custo rest.</i>
	1	Analista de TI Gerente	50%	R\$ 26.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 26.000,00
	2	Analista de Finanças	50%	R\$ 26.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 26.000,00
	3	Tecnico Terceirizado Documentador	50%	R\$ 4.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 4.000,00
	4	Analista de TI II	50%	R\$ 26.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 26.000,00
				R\$ 0,00		R\$ 825.300,00	R\$ 0,00
					R\$ 0,00	R\$ 825.300,00	R\$ 0,00