

ANEXO IV
CAPA DO RELATÓRIO

PRÊMIO SERVIDOR MAPA 2017

(BOAS PRÁTICAS)
(GESTÃO FINANCEIRA)

2017



Nome do trabalho ou projeto: _____

Avaliação para as Categorias Boas Práticas e Inovação		
CRITÉRIO	DESCRIÇÃO	PONTUAÇÃO
Originalidade e Criatividade (máx. 20 pontos)	Proporciona uma abordagem sob um novo enfoque, ou com novos argumentos e pontos de vista.	
Melhoria da qualidade do serviço público (máx. 20 pontos)	É o processo de tornar-se sensível a problemas, deficiências, lacunas no conhecimento, desarmonia; identificar a dificuldade, buscar soluções, formulando hipóteses a respeito das deficiências; testar e retestar estas hipóteses; e, finalmente, comunicar os resultados" (Torrance, 1965).	
Economicidade (máx. 20 pontos)	Característica de algo que é econômico, isto é, que pode ser realizado com baixos custos.	
Aplicabilidade (máx. 20 pontos)	Viabilidade do Projeto no âmbito do Mapa.	
Relação com as competências institucionais e à Gestão Estratégica do MAPA (máx. 20	Vide Tabela de Competências do MAPA e Mapa Estratégico do MAPA 2016 - 2019.	
TOTAL (máx. 100 pontos)		

ANEXO II
RELATÓRIO DO TRABALHO DE BOAS PRÁTICAS
(EDITAL nº 09/2017/ENAGRO/SE/MAPA)

PARTE I – CONTEXTUALIZAÇÃO DO TRABALHO

1) TÍTULO

GESTÃO FINANCEIRA – Solução para Gestão de recursos orçamentários e financeiros.

2) IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA/CONTEXTUALIZAÇÃO (Descreva o problema que o trabalho visou resolver: citar diagnóstico, contexto e gravidade do problema)

Diante do desafio de aprimorar a gestão da Rede Lanagro, no sentido de planejar e gerenciar a execução de seus investimentos e custos de forma mais efetiva, esta solução veio de encontro à necessidade dos Lanagros, enquanto Unidades Gestoras (UG), responsáveis pela execução de créditos orçamentários e recursos financeiros, implementarem ferramentas que demonstrem de forma ampliada e atualizada a utilização de seus recursos, considerado passo fundamental para o alcance da sua Visão de Futuro de “Ser referência mundial em serviços laboratoriais agropecuários”.

O planejamento e controle de investimentos era uma operação incipiente e bastante trabalhosa. Acontece que a Rede Lanagro é composta seis laboratórios localizados em diferentes regiões do Brasil e uma coordenação geral em Brasília. A Rede Lanagro movimentou em 2016 recursos na ordem de R\$ 96.105.039,07 dos PIs (Plano Interno) – administrados diretamente pela Rede Lanagro, sendo R\$ 80.475.833,65 de custeio e R\$ 15.629.205,42 de investimento (aplicados em melhorias e ampliação das instalações e equipamentos).

O processo de planejamento e acompanhamento desses investimentos era feito com base no preenchimento de uma planilha que depois era encaminhada à coordenação geral para compilação, o que demandava tempo – dada o volume de informação – e, algumas vezes incorria em erros de cálculo – tendo em vista que o processo era realizado de forma integralmente manual, além de não permitir uma visão muito clara sobre os valores e objetivos relacionados aos investimentos. Já o acompanhamento do custeio (despesas mensais) não tinha qualquer ferramenta de análise e as poucas informações eram obtidas de forma manual e sem qualquer padrão de acompanhamento ou comparação entre integrantes da rede.

Muitas vezes, a Coordenação Geral de Laboratórios Agropecuários – CGAL, tinha dificuldade de saber onde deveria priorizar investimentos ou exatamente onde esses investimentos seriam aplicados nos diferentes laboratórios. Até mesmo os coordenadores de cada laboratório tinham dificuldade de acompanhar os investimentos e despesas internos. Também havia pouca interação entre os atores participantes do processo, que carecia de regras claras e ferramentas que permitissem aos envolvidos uma análise crítica dos vários elementos envolvidos.

Dada a importância cada vez maior do agronegócio para a economia brasileira e, concomitantemente, à crise econômica, que fez com que os recursos orçamentários e financeiros passassem a ser mais escassos e também ao fato dos órgãos de controle exigirem cada vez mais dos órgãos públicos um maior controle e transparência em seus gastos, foi verificado que seria necessário o desenvolvimento de uma ferramenta que possibilitasse reduzir o tempo despendido neste processo de planejamento, aumentasse a eficiência no controle, tanto a nível de coordenação geral quanto nas próprias coordenações dos laboratórios e permitisse análises mais consistentes das informações e relatórios mais objetivos para demonstrar o andamento do processo e a aplicação do recurso.

Era, portanto, necessário mudar esse contexto marcado por pouca integração entre os participantes, informações frágeis e um processo moroso que não permitia análises consistentes dos gastos e comparativos entre os diferentes órgãos envolvidos no processo.

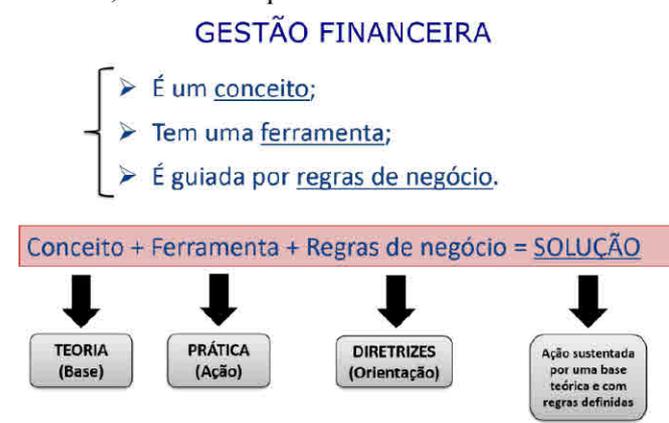
3) **DESCRIÇÃO DO TRABALHO** (Descreva em que consiste o trabalho, enfatizando os métodos, estratégias, parcerias realizadas e como o projeto ajudou a resolver o problema)

A partir de conceitos simples de economia, contabilidade e finanças e de práticas utilizadas em grandes corporações, foi possível criar uma solução que permite o gerenciamento de todo o fluxo financeiro da Rede Lanagro, desde o planejamento até o empenho efetivo dos gastos.

A iniciativa denominada Gestão Financeira é composta por três pilares:

- A parte conceitual – são os conceitos e princípios que dão sustentação à ideia;
- A parte prática – representada pela ferramenta baseada em planilhas Excel;
- A parte documental – as regras de negócio que funcionam como diretrizes do processo.

Para facilitar o entendimento, observe o quadro abaixo:



Parte conceitual: Devido à complexidade do trabalho e em face das limitações de páginas estabelecidas para este concurso, foram relacionados aqui apenas os principais conceitos adotados. Para melhor entendimento do trabalho, foi acrescentado junto aos material comprobatório os documentos que estabelecem tanto os conceitos como as regras de negócio. Estes documentos encontra-se no MAPA DRIVE, que pode ser acessado no link que foi encaminhado juntamente com o e-mail da inscrição deste concurso.

<https://mapadrive.agricultura.gov.br/owncloud/index.php/s/1ICgbJw6ccQJPiZ>

Para que todo o processo funcione, assume-se que todo gasto realizado gera uma obrigação de pagamento, um compromisso financeiro que precisa ser honrado junto a um terceiro em contrapartida a um bem ou serviço que foi adquirido ou prestado. Também assume-se que toda obrigação de pagamento sempre será acompanhada pelo Serviço de Programação Orçamentária e Financeira - SEOF. Simples assim:

- Um evento – “obrigação de pagamento”
- Um caminho – SEOF

Para efeito de gerenciamento dos recursos, optou-se pelo controle através dos Valores Empenhados, por entendermos que estes retratam de forma mais precisa os gastos realizados pelos órgãos, tanto no âmbito da quantia, quanto da competência contábil.

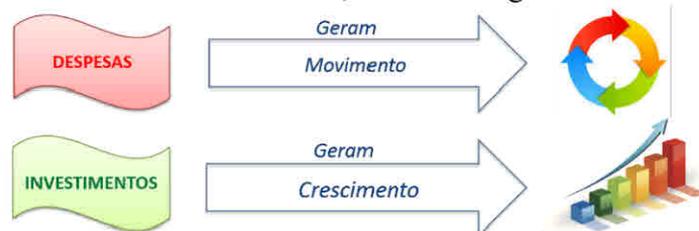
Outro ponto importante é que no Gestão Financeira, os gastos são controlados e analisados conforme a sua natureza: Custeio ou Investimento.

- Custeio: Gastos relativos a custeio devem ser entendidos como aquelas despesas relacionadas às atividades comuns de funcionamento do dia a dia do órgão, como água, energia elétrica, diárias e passagens, aquisição de material de consumo e contratos de prestação de serviços (conforme estabelecido na Portaria MPOG nº 249, de 13 de junho de 2012 – DOU de 14/06/2012: Art. 3º).

- Investimento: Gastos relativos a investimento são recursos aplicados no patrimônio, tais como obras, construções, instalações e aquisição de equipamentos e materiais permanentes, que são

incorporados ao patrimônio da União. Estes gastos são estratégicos e devem estar alinhados com a missão e a visão do órgão. Ressalta-se que investimento não é despesa; é apropriação de verba para fins específicos; para atingir objetivos estratégicos.

Para facilitar o entendimento destes conceitos, observe a figura abaixo:



Como a natureza destes gastos é diferente, o Gestão Financeira trata de forma única cada um destes conceitos e faz uso de relatórios diferenciados para cada um. Este relatórios são apresentados na Parte prática, em forma de telas *print screen* das planilhas de controle.

Outra premissa adotada no trabalho foi o modelo para controle de gastos com investimentos, que considera dois tipos de linhas de investimentos: Construções/Infra Estrutura e Maquinas/Equipamentos. Esta é uma divisão conceitual que visa categorizar os gastos efetuados nos projetos com o único intuito de facilitar a visualização dos mesmos pelos atores envolvidos no processo. Foram assumidas duas linhas (categorias) principais de gastos: aquelas relacionadas à obras e instalações e aquelas relacionadas à aquisição de máquinas e equipamentos

Um grande trunfo do Gestão Financeira é tratar os investimentos desde a sua concepção – em forma de um projeto, até a sua conclusão, que não se encerra simplesmente no pagamento pela obra, serviço ou bem adquirido, mas pelo encerramento definitivo do projeto como um todo. Lembre-se de que todo projeto é limitado no tempo. Por mais que um projeto seja altamente complexo e custoso e possa levar anos até a sua conclusão, ele deve ter um fim, uma conclusão. O que se deseja evidenciar aqui é que o projeto chegou na fase em que está em condições de produzir os efeitos para os quais havia sido idealizado. Para efeitos de planejamento financeiro, não há mais necessidade de acompanhar esse projeto. Mesmo que ele ainda necessite de futuros ajustes ou novos complementos, isso será feito com a abertura de novos projetos ou de subprojetos do projeto principal. A conclusão deve coincidir com a sinalização ao órgão do recebimento definitivo pelo requisitante.

Para acompanhar os projetos de investimento ao longo do tempo, foi adotado neste trabalho o procedimento de atribuir número de projeto aos investimentos. Ou seja, o Gestão Financeira controla os projetos através da atribuição de um número codificado que contém campos, ou níveis, que devem respeitar certos requisitos, formando um tipo de chave codificada que permite um controle eficaz de acompanhamento dos valores gastos em cada projeto. Uma vez atribuído um número a um projeto, todos os gastos que forem efetuados neste projeto serão registrados utilizando este código, independente da conta contábil que for utilizada e do tempo transcorrido. Ao final do projeto, basta consolidar todos os valores lançados neste código para obter-se um extrato geral dos gastos efetuados neste projeto.

Na prática, atribui-se um número de projeto a cada um destes investimentos e classifica-se a linha de investimento (Obras e instalações ou Máquinas e equipamentos).

Observe a figura abaixo para melhor compreensão:

Codificação para numeração de projetos

###.##/##-##

Exemplo: 001.00/16-SP

- **O 1º nível (raiz) contém o número do projeto (três dígitos);**
É um número sequencial, único e que é reiniciado a cada ano
- **O 2º nível permite uma subdivisão do projeto (dois dígitos);**
É possível desdobrar projetos em até 99 subprojetos.
- **O 3º nível mostra o ano do projeto (dois dígitos);**
Corresponde ao ano de concepção do projeto (o ano em que este projeto foi planejado pela primeira vez)
- **O 4º nível indica o local de execução do projeto (dois dígitos);**
Indica onde a verba está sendo aplicada ou quem é o ordenador de despesa

Nota: O quarto nível refere-se à unidade executora responsável pelo projeto: DF - CGAL (para Projetos próprios ou Estratégicos Corporativos); GO - Lanagro Goiás; MG - Lanagro Minas Gerais; PA - Lanagro Pará; PE - Lanagro Pernambuco; RS - Lanagro Rio Grande do Sul e SP - Lanagro São Paulo.

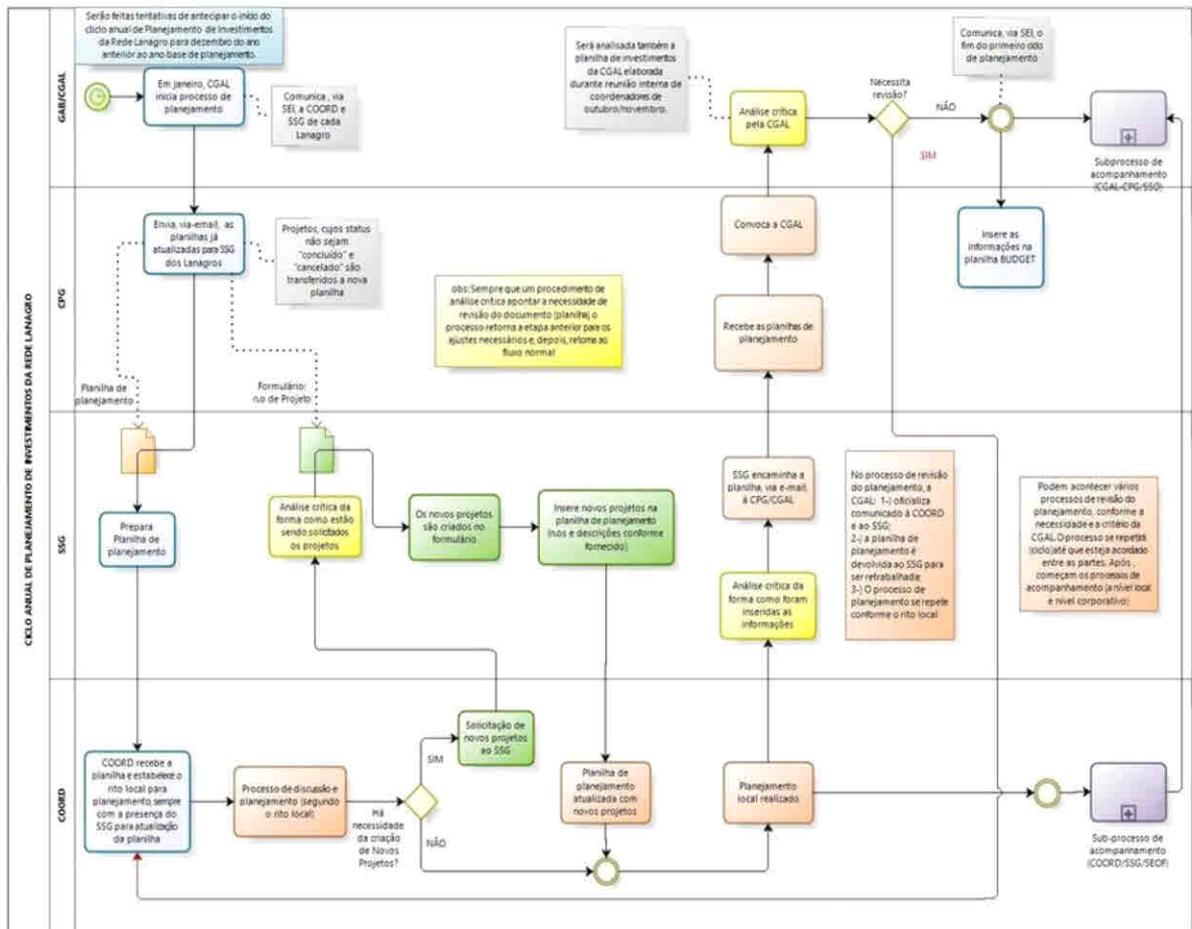
Parte prática:

A – PLANEJAMENTO DOS INVESTIMENTOS

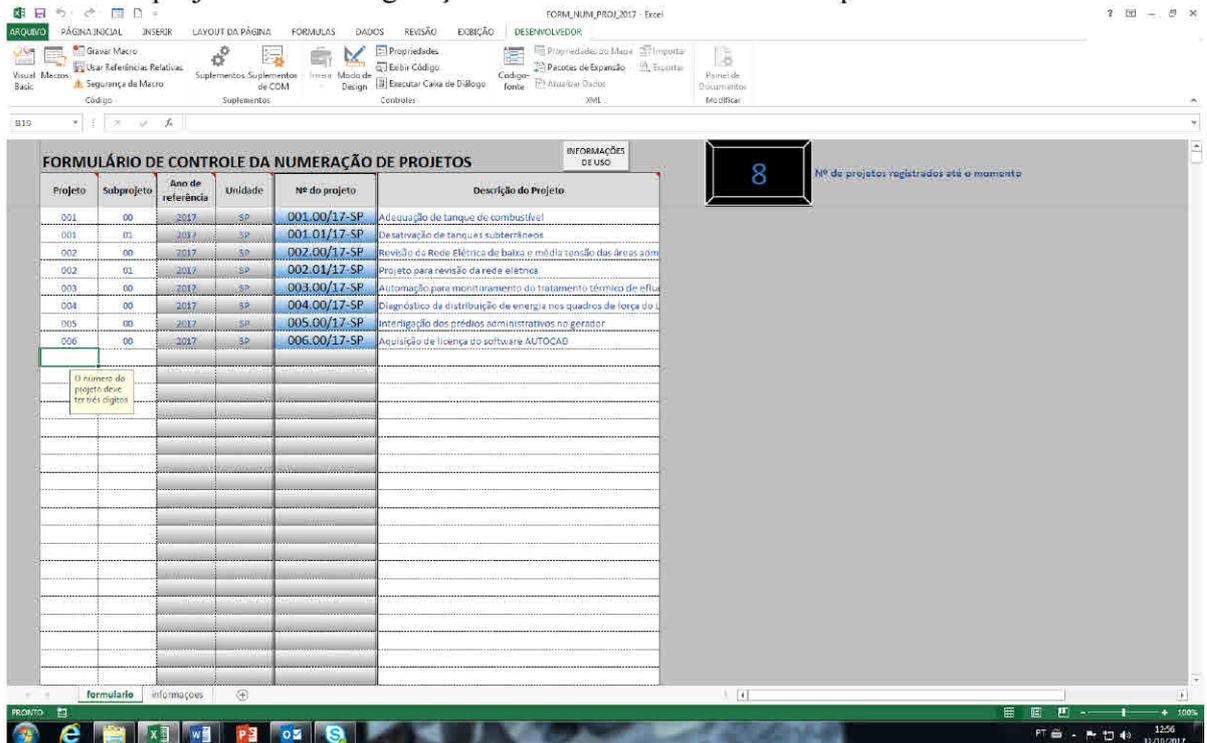
Em termos gerais, o processo de planejamento e controle dos investimentos pode ser resumido na seguinte sequência:

1. No processo anual de planejamento dos investimentos, os responsáveis pela direção de cada Lanagro elencam as suas necessidades em obras/instalações ou e em máquinas/equipamentos, conforme especificado acima como “linhas de investimento”;
2. Em seguida, atribui-se um número de projeto para cada umas dessas necessidades – que é criado num formulário eletrônico que contém as regras de negócio para criação destes projetos;
3. O número de projeto é inserido na planilha de planejamento de cada Lanagro e os responsáveis completam com as outras informações necessárias, como ano de execução, valor estimado, linha de investimento, área de atuação, local de execução, etc, sendo a planilha devidamente programada para seguir as regras de negócio estabelecidas e impedir erros do usuário;
4. Após as discussões necessárias entre os responsáveis pelo planejamento, cada Lanagro encaminha – via e-mail, a sua planilha de planejamento para a CGAL;
5. A CGAL recebe estes dados que são automaticamente consolidadas em sua planilha, de forma a conter todo o planejamento da Rede. Todos os cálculos são automáticos.
6. A CGAL passa a analisar os dados e tomar as decisões sobre os projetos que devem ser priorizados em virtude da estratégia corporativa e do volume de recursos disponíveis;
7. Os Lanagros são informados sobre os projetos priorizados e passam a acompanhar na planilha de planejamento os projetos, desde o atendimento do recurso pela CGAL até a conclusão definitiva de cada um dos projetos (na coluna de STATUS);
8. Os SEOF atualizam a Planilha de Gestão Financeira com os valores empenhados de cada projeto, de forma a disponibilizar um extrato detalhado de cada um.

O fluxograma abaixo, apresenta de forma bastante objetiva o processo de planejamento da parte referente aos investimentos, estabelecido pela iniciativa.



Conforme explicado acima, segue abaixo um imagem do formulário utilizado para a criação do número de projetos. As configurações e recursos automáticos impedem erros do usuário.



Segue abaixo uma imagem da tela da planilha de planejamento do Lanagro/SP. Esta planilha facilita bastante o processo de planejamento, pois as informações ficam concentradas num único documento. Note que é possível acompanhar o status (células coloridas) de cada um dos projetos que foram inseridos na planilha.

Nº do projeto	Nome do Projeto	Valor Previsto	Ano de Execução	Unidade	Linha	Tipo	Área	Local	Status	Nº DOD	Valor do DOD	Observações
001.00/16-SP	Novo prédio para atividades administrativas do Lanagro	R\$ 3.000.000,00	2015	SP	Obras/Instal	I	GERAL	IP-Campinas	Cancelado			PROJETO CANCELADO PELA CGAL
001.00/16-SP	Elaboração de projeto executivo p/ampliação área administrativa	R\$ 220.000,00	2017	SP	Obras/Instal	C	GERAL	IP-Campinas	Concluído			PROJETO CANCELADO PELA CGAL
002.00/16-SP	Perfuração de poço artesiano	R\$ 105.088,49	2017	SP	Obras/Instal	I	GERAL	IP-Campinas	Concluído	18/2017	R\$ 287.051,17	PROJETO PRIORIZADO PELA CGAL
003.00/16-SP	Novo prédio do PNCRC	R\$ 15.000.000,00	2016	SP	Obras/Instal	I	GERAL	IP-Campinas	Concluído			PROJETO CANCELADO PELA CGAL
005.00/16-SP	Adequação das instalações de Campinas e Junópolis normas do Corpo de Bombeiros	R\$ 1.000.000,00	2016	SP	Obras/Instal	C	GERAL	IP-Campinas	Concluído	7 e 8/17 e 2/17	R\$ 134.541,00	PROJETO PRIORIZADO PELA CGAL
005.07/16-SP	Contratação do projeto	R\$ 228.244,55	2017	SP	Obras/Instal	C	GERAL	IP-Campinas	Recurso Atendido	17/2017	R\$ 228.244,55	PROJETO PRIORIZADO PELA CGAL
007.00/16-SP	Conclusão da obra do laboratório biosseguro AVIANAS	R\$ 1.000.000,00	2016	SP	Obras/Instal	I	GERAL	IP-Campinas	Planejado			PROJETO PRIORIZADO PELA CGAL
007.03/16-SP	Mobiliário	R\$ 490.000,00	2016	SP	Obras/Instal	I	GERAL	IP-Campinas	Em execução	189/2016	R\$ 490.000,00	Valor alterado no revisor de 2016
007.04/16-SP	Equipamentos diversos	R\$ 1.000.000,00	2016	SP	Obras/Instal	I	GERAL	IP-Campinas	Planejado	25/2017	R\$ 931,34	Lista de equipamentos em anexo
007.05/16-SP	Renovação contrato finalização da obra	R\$ 555.778,00	2016	SP	Obras/Instal	I	GERAL	IP-Campinas	Em andamento	70/2017	R\$ 411.567,05	PROJETO PRIORIZADO PELA CGAL
007.06/16-SP	Equipamento para descontaminação de ambiente	R\$ 90.538,00	2016	SP	Obras/Instal	I	GERAL	IP-Campinas	Concluído	232/2016	R\$ 90.538,52	Conteúdo reunido análise crítica
007.07/16-SP	Adequação de rede de medição tendo para o novo prédio de biossegurança	R\$ 20.142,74	2016	SP	Obras/Instal	C	Olegóbio/Animal	IP-Campinas	Concluído	164/2016	R\$ 70.142,74	Valor original de R\$ 66.500,00
007.08/16-SP	Adequação da rede lógica para novo prédio	R\$ 50.000,00	2017	SP	Obras/Instal	C	Diagnóstico/Animal	IP-Campinas	Recurso Atendido	63/2017	R\$ 30.230,48	PROJETO PRIORIZADO PELA CGAL
009.00/16-SP	Equipamentos para suíte infraestrutura de TI	R\$ 249.261,29	2017	SP	Obras/Instal	I	GERAL	Lanagro/SP	Empenhado	180 e 302/19	R\$ 249.261,29	PROJETO PRIORIZADO PELA CGAL
008.01/16-SP	Equipamento de infraestrutura de T.I.	R\$ 1.000.000,00	2016	SP	Mag/Equip	I	GERAL	Lanagro/SP	Planejado			PROJETO PRIORIZADO PELA CGAL
008.02/16-SP	Equipamento de infraestrutura de T.I.	R\$ 1.000.000,00	2018	SP	Mag/Equip	I	GERAL	Lanagro/SP	Planejado			Conteúdo reunido análise crítica
008.03/16-SP	Equipamento de infraestrutura de T.I.	R\$ 2.000.000,00	2019	SP	Mag/Equip	I	GERAL	Lanagro/SP	Planejado			Conteúdo reunido análise crítica
009.00/16-SP	Equipamentos para unidades que atendem ao PNCRC	R\$ 1.000.000,00	2016	SP	Mag/Equip	I	Res/Cont. Alimentos	IP-Campinas	Planejado			Conteúdo reunido análise crítica
009.07/16-SP	Gerador N2	R\$ 199.756,00	2016	SP	Mag/Equip	I	Res/Cont. Alimentos	IP-Campinas	Concluído	39/2016	R\$ 199.756,00	Equip. recebido e fornecido em 2016
009.02/16-SP	Capêni de exaustão	R\$ 13.295,00	2016	SP	Mag/Equip	I	Res/Cont. Alimentos	IP-Campinas	Concluído	40/2016	R\$ 13.295,00	Equip. recebido e fornecido em 2016
009.03/16-SP	Concentrador de amostras	R\$ 189.999,99	2016	SP	Mag/Equip	I	Res/Cont. Alimentos	IP-Campinas	Em execução	417/2016	R\$ 189.999,99	Equip. recebido. Seria liberado em 2016
009.04/16-SP	Sistema de cromatografia gasosa	R\$ 899.999,99	2016	SP	Mag/Equip	I	Res/Cont. Alimentos	IP-Campinas	Concluído	412/2016	R\$ 899.999,99	Equip. recebido e fornecido em 2016
009.05/16-SP	Forno de microondas	R\$ 117.400,00	2016	SP	Mag/Equip	I	Res/Cont. Alimentos	IP-Campinas	Concluído	347/2016	R\$ 117.400,00	Equip. recebido e fornecido em 2016
010.00/16-SP	Equipamento de videoconferência	R\$ 108.180,00	2016	SP	Obras/Instal	I	GERAL	IP-Campinas	Cancelado			Nota de versão de 24/03/17, com alteração, pois foi substituído por equipamento de 2017/18, SP
011.00/16-SP	Construção de arquivo central para guarda de documentos	R\$ 800.000,00	2018	SP	Obras/Instal	I	GERAL	IP-Campinas	Planejado			Na dependência de contratação

A imagem abaixo apresenta a tela principal da planilha de consolidação do planejamento dos investimentos. Os botões possibilitam o acesso a vários recursos de análise e gestão.

Mapa LANAGRO PLANEJAMENTO DE INVESTIMENTOS DA REDE LANAGRO

Para navegar, utilize os botões abaixo. Para voltar a este MENU, tecle "CTRL M" a qualquer momento.

RECEBIMENTO

- LANAGRO GO
- LANAGRO MG
- LANAGRO PA
- LANAGRO PE
- LANAGRO RS
- LANAGRO SP
- CGAL DF

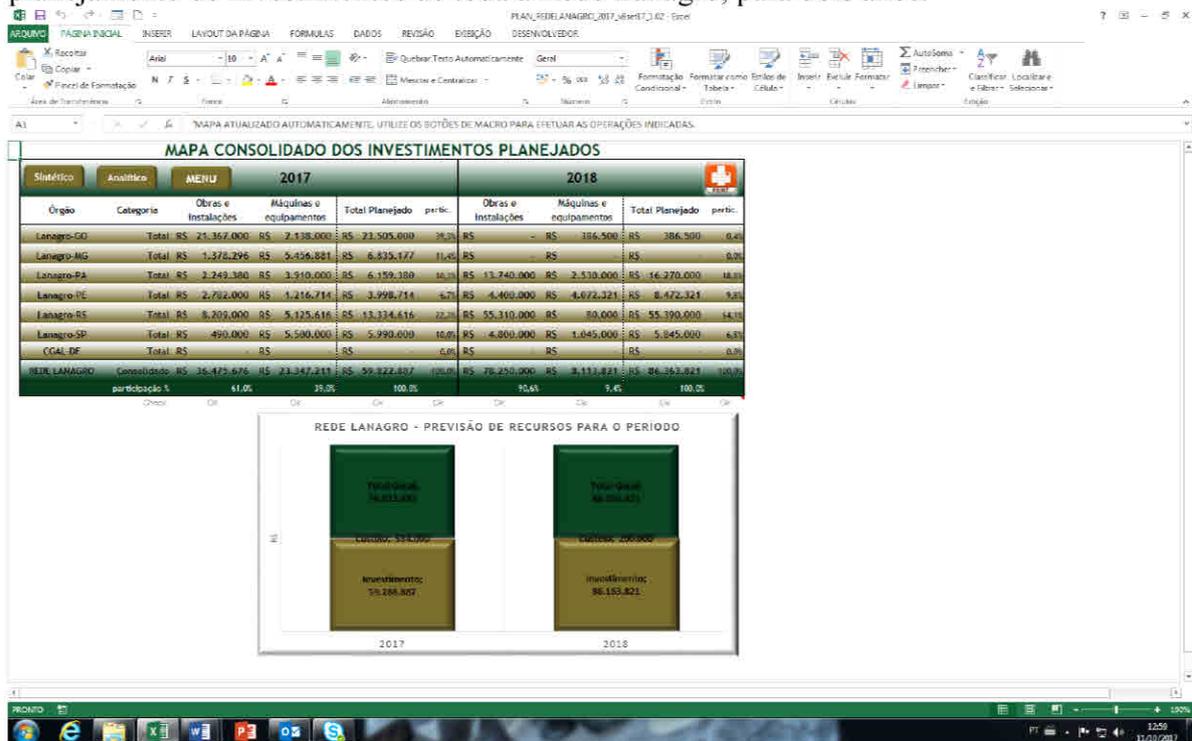
FERRAMENTAS

- RESUMO
- GRÁFICOS
- ANÁLISES
- EXTRATO
- WORKTABLE
- TOP FIVE

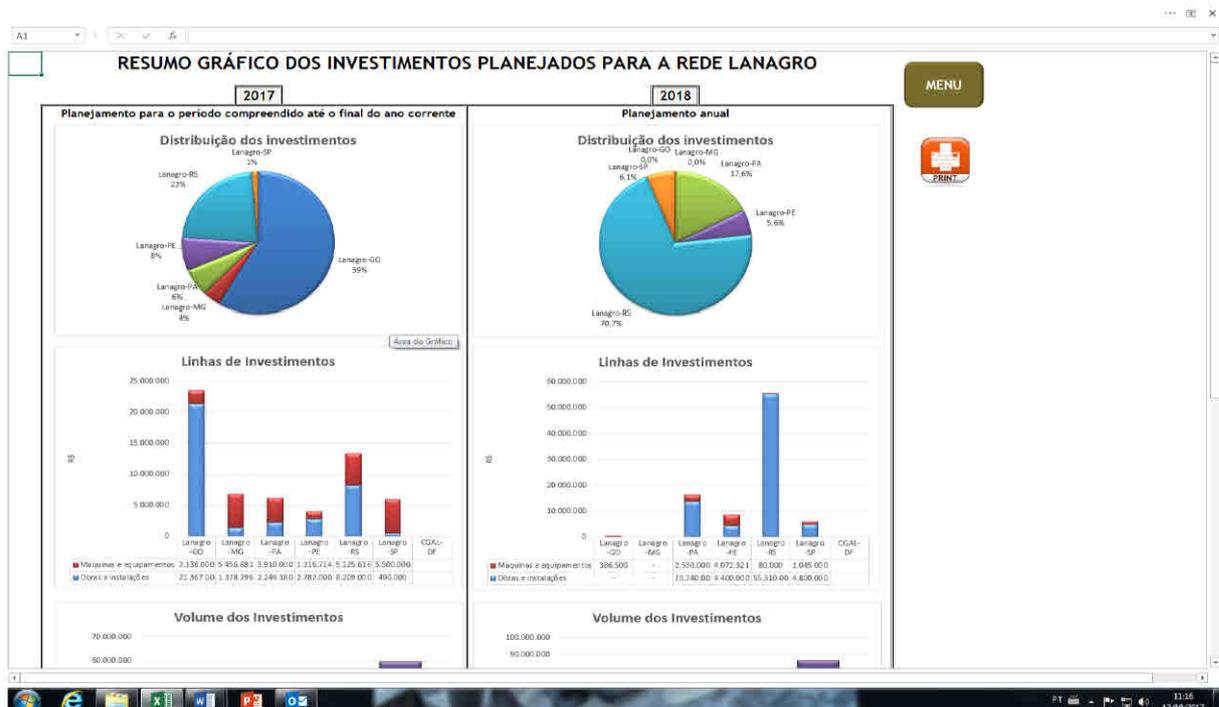
Indique o Ano Base deste Planejamento: **2017**

Agricultura, Pecuária e Abastecimento

As imagens abaixo apresentam dois recursos disponibilizados automaticamente pela planilha. Através do botão RESUMO, na tela principal, este relatório apresenta de forma consolidada o planejamento de investimentos de toda a Rede Lanagro, para dois anos.



Através do botão GRÁFICOS, na tela principal, este relatório apresenta de forma gráfica alguns dados consolidados do planejamento de investimentos de toda a Rede Lanagro, para dois anos.



Importante destacar que as planilhas foram criadas com o intuito de facilitar o uso pelos usuários e minimizar erros – interface amigável, além de subsidiar as tomadas de decisão com valores pertinentes e dados confiáveis e seguros.

B – ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO FINANCEIRA

Por meio de uma apresentação simples e moderna, os menus, indicadores e gráficos da Planilha de Gestão Financeira são rigorosamente caracterizados por cores, fontes e símbolos governamentais oficiais, de forma a realçar a identidade visual do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA.



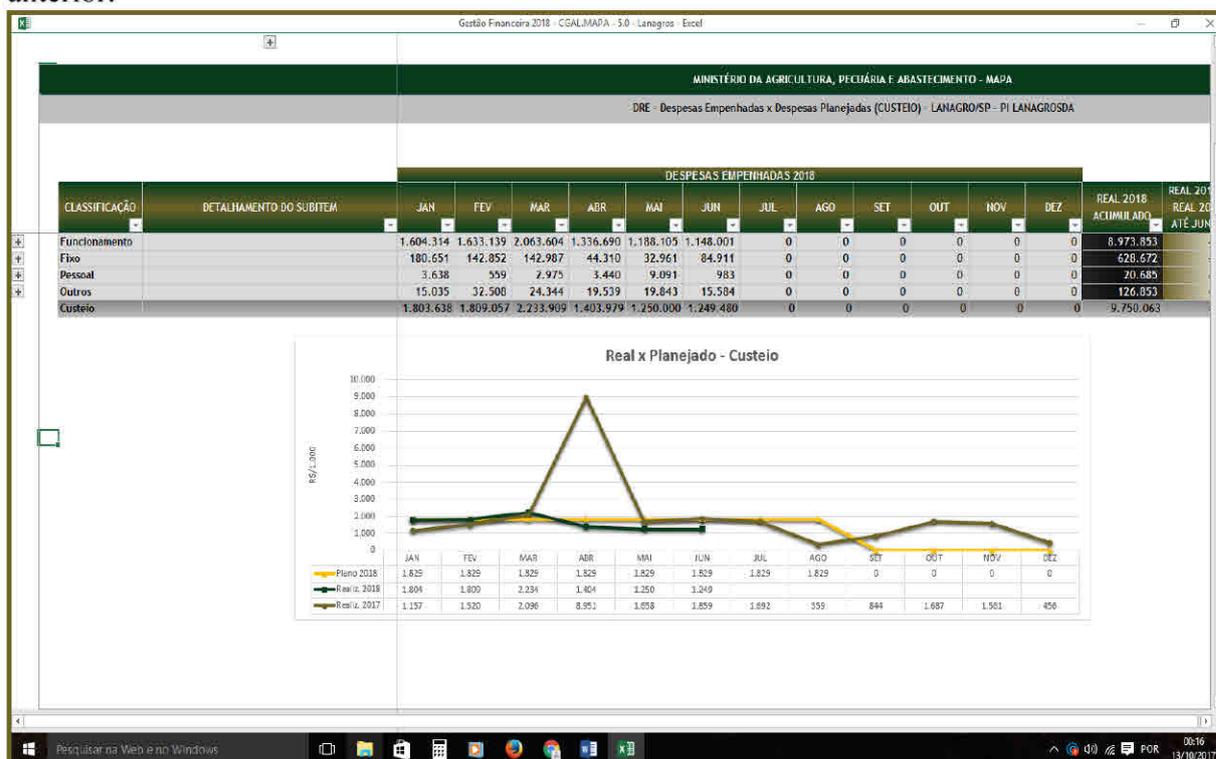
Com uma atualização demandada de apenas cinco minutos, a Planilha de Gestão Financeira disponibiliza uma grande variedade de indicadores e gráficos que permitem aos gestores uma ampla visão sobre a realidade da execução orçamentária e financeira da Rede Lanagro.



Os indicadores apresentados são baseados em ferramentas constantemente utilizadas no mercado corporativo e possibilitam uma análise crítica e minuciosa sobre os recursos empregados, atribuindo maior eficácia ao planejamento, ao controle e à tomada de decisão. Conceitos fundamentais para a execução de uma gestão eficiente.

Para controlar os gastos com custeio, o Gestor Financeira faz uso de um tipo de relatório bastante comum na contabilidade das empresas privadas, o Demonstrativo de Resultado do Exercício – DRE. Considerando as diferenças entre uma empresa privada e um órgão público, a DRE foi adaptada para demonstrar ao gestor todas as despesas que ele teve para manter o órgão funcionando ao longo do mês. Apenas as despesas!

O que se espera deste relatório então, é que – de forma bastante simples, ele mostre onde estão ocorrendo as despesas de custeio (grupo e conta), a participação de cada grupo no total gasto e o seu comportamento ao longo do período, sempre em comparação ao planejado e ao ano anterior.



Os valores que compõem este relatório são obtidos diretamente no sistema do Tesouro Gerencial, o que confere um caráter bastante dinâmico e seguro quanto às informações constantes neste relatório.

Nota: Tesouro gerencial é o sistema Web desenvolvido pelo Governo Federal que permite o acesso ao banco de dados do SIAFI Operacional. Através desse sistema, é possível realizar consultas e gerar relatórios personalizados de forma organizada e estruturada, estabelecendo filtros, determinando linhas, colunas e valores.

Nota: SIAFI é o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal que consiste no principal instrumento utilizado para registro, acompanhamento e controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial do Governo Federal.

Parte documental:

Refere-se aos documentos criados internamente e que definem procedimentos para orientar e efetuar o planejamento de investimentos e para acompanhar os gastos relativos a custeio da

Rede Lanagro, baseado em regras de negócio pré-estabelecidas e acordadas entre os participantes do processo e à luz dos objetivos estratégicos a serem alcançados.

- O documento que trata da parte relativa aos investimentos é o Procedimento Operacional Padrão dos investimentos, em anexo no material comprobatório deste trabalho (DOC_06).
- O documento que trata da parte relativa a custeio é o Guia de atualização da planilha de gestão financeira; em anexo no material comprobatório deste trabalho (DOC_07).

4) OBJETIVOS

A iniciativa tem por objetivo disponibilizar uma solução simples e eficiente de gestão das despesas e investimentos. O objetivo principal é gerenciar todos os recursos, sejam simples despesas do dia a dia até os valores gastos com aquisição, melhoria ou ampliação de instalações e equipamentos, ou seja, projetos de investimentos.

Pode-se listar os objetivos da inovação como:

- Estabelecer regras/diretrizes de trabalho unificadas para os participantes do processo;
- Reduzir o tempo na elaboração do planejamento;
- Minimizar erros de cálculo e agilizar o preenchimento das informações;
- Aumentar a eficiência do controle por parte do órgão central;
- Proporcionar maior consistência às informações prestadas;
- Permitir uma maior interação entre os participantes e facilitar a comunicação entre eles, na medida em que as informações são padronizadas e transparentes.

5) PÚBLICO-ALVO (Descreva o público direta e indiretamente afetado pelo problema e beneficiado com o projeto)

Os públicos diretamente afetados e beneficiados pela iniciativa são as áreas envolvidas no planejamento e no controle de gastos dos Laboratórios Nacionais Agropecuários, quais sejam os Serviços de Execução Orçamentária e Financeira – SEOF, Serviços de Suporte a Gestão – SSG, Coordenadores dos Laboratórios e a Coordenação Geral destes em Brasília – CGAL.

Os públicos indiretamente afetados são as Divisões de Apoio Administrativo de cada Laboratório – DAD, onde se realizam, entre outras coisas, os processos licitatórios e as diversas unidades laboratoriais que integram estes laboratórios – áreas técnicas, pois elas dependem e usufruem de grande parte destes gastos, que se forem bem planejados e acompanhados acarretarão na perfeita continuidade e melhorias das análises laboratoriais.

OS ATORES E SEUS PAPÉIS



6) IMPACTOS/APLICABILIDADE DO TRABALHO NO MAPA

Após a implementação da iniciativa, foi possível perceber melhorias no processo de planejamento como um todo e um amadurecimento nos atores envolvidos, em termos de comprometimento com o processo e capacidade de análise crítica, com destaque para:

- Com o estabelecimento de regras gerais, foi possível padronizar o processo, à medida em que todos os envolvidos foram impelidos a trabalhar da mesma forma e com as mesmas regras, o que também contribuiu para tornar o processo mais transparente, ágil e objetivo;
- Os conceitos utilizados na criação do modelo também permitiram a construção de um processo mais robusto e mais focado em resultados;
- Foi possível agilizar consideravelmente as consolidações de resultados e minimizar os erros de cálculo oriundos dessa consolidação.
- Como resultado da padronização de informações, também foi possível comparar os laboratórios em termos de participação no volume de investimentos solicitados e na apresentação de suas despesas mensais de funcionamento.
- Os responsáveis pelos órgãos passaram a ter um maior cuidado com a análise e o envio dos números ao órgão central de controle, pois este passou a ter ferramentas para análises pontuais e comparativas, permitindo maior questionamento em desvios e inconsistências.
- A ferramenta tem sido constantemente utilizada como suporte a reuniões para discussão de projetos de investimentos, análises críticas das despesas de custeio e solicitações de recursos a órgãos superiores.
- Um efeito benéfico paralelo foi que este projeto facilitou a aceitação e implantação interna de outras ferramentas corporativas destinadas a controles diversos.

PARTE II – JUSTIFICATIVA

1) QUAL O BENEFÍCIO QUE O TRABALHO PROPORCIONOU PARA O MAPA?

Alto grau de transparência, pois todas as informações inseridas nas planilhas ficam disponíveis para o órgão de controle em níveis de detalhes que permitem uma grande percepção do universo analisado.

Alto grau de “replicabilidade”, por fazer uso de conceitos e ferramentas amplamente difundidos no mercado e estar bem adaptada para o uso na esfera pública. A iniciativa não necessita de aplicação de recursos financeiros para ser implementada, nem de aquisição de softwares ou hardwares específicos. É de fácil compreensão por parte dos usuários que são afetos aos assuntos de que ela trata.

Alto grau de participação de todos os beneficiários, tendo em vista que a iniciativa vai de encontro às suas necessidades e torna o processo mais ágil, transparente e confiável.

Por fim, a iniciativa concorre positivamente para a economia de papel, na medida em que possibilita a visualização e análise das informações na tela por meio de gráficos e tabelas com aspecto harmônico e objetivo. As planilhas são montadas de forma a serem facilmente apresentadas em monitores ou projetores, o que torna as reuniões mais interativas e com clareza de propósito. Pode-se afirmar que a iniciativa desburocratiza o processo como um todo, eliminando o excesso de relatórios e de arquivos de documentos, pois toda a informação necessária para análise e tomada de decisões gerenciais fica armazenada em arquivos virtuais.

PARTE III - IMPLEMENTAÇÃO

1) AÇÕES E ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO

A sequência de eventos que levaram à implementação da iniciativa seguem abaixo:

- Em agosto de 2016, ocorreu a reunião inicial no Lanagro/SP com o intuito de apresentar ao Coordenador conceitos de gestão de recursos utilizados na iniciativa privada e que poderiam ser adaptados ao uso na gestão pública no âmbito do controle de despesas e investimentos. Ao final da reunião, foi acordado que este projeto seria apresentado aos

outros integrantes da Rede Lanagro com o objetivo de implantar este conceito de forma corporativa na Rede;

- Os passos seguintes foram no sentido de realizar ajustes finos nas planilhas de controle para apresentar o projeto aos coordenadores dos Lanagros e aos demais envolvidos no processo, bem como planejar o treinamento necessário para viabilizar as atividades;
- Em setembro de 2016, o projeto foi apresentado na CGAL. O modelo foi considerado com potencial para ser aplicado em toda a Rede Lanagro;
- Em outubro de 2016, os integrantes dos Serviços de Suporte à Gestão – SSG, de cada Lanagro, reuniram-se em Brasília para serem treinados nos conceitos e ferramentas da iniciativa;
- Em novembro de 2016 foi feita a convocação oficial dos representantes dos Serviços de Execução Orçamentária e Financeira da Rede, para participarem do treinamento da ferramenta de Gestão Financeira desenvolvida;
- Em 01 de janeiro de 2017, a ferramenta se encontrou pronta para implantação e passou a ser executada na Rede Lanagro;
- Em abril de 2017, foi oficializado o Procedimento Operacional Padrão que definiu procedimentos para orientar e efetuar o planejamento de investimentos da Rede Lanagro;
- Em outubro de 2017, foi apresentada aos coordenadores da CGAL uma versão aprimorada da ferramenta para controle de despesas e de investimentos da Rede Lanagro. Esta nova versão mantém todos os conceitos e regras anteriormente definidos, porém amplia consideravelmente os recursos de análise das informações.

2) RECURSOS UTILIZADOS (Financeiros, humanos, materiais, tecnológicos)

Pode-se afirmar que houve utilização eficiente de recursos na medida em que a iniciativa foi totalmente desenvolvida por servidores do próprio Ministério, não sendo necessária contratação de consultoria ou de qualquer ajuda externa para a implantação do processo. Além disso, não foi necessária a aquisição de qualquer software adicional para o desenvolvimento da ferramenta, uma vez que esta foi baseada no Microsoft Excel, editor de planilhas amplamente difundido no mercado e de uso comum no serviço público.

Também é possível destacar o elevado grau de participação de todos os beneficiários, pois a iniciativa foi de encontro às suas necessidades e possibilitou tornar o processo mais ágil, transparente e confiável.

3) RESULTADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS MENSURADOS (Apresentar de

forma objetiva os resultados que demonstram superação ou melhoria do problema apresentado) É notável a melhoria apresentada pela ferramenta desenvolvida, tendo em vista a completa inexistência anterior de controles que permitissem o acompanhamento dos recursos orçamentários descentralizados pela CGAL, bem como saber a forma que tais recursos eram, de fato, empregados pela Rede Lanagro.

No âmbito quantitativo, a ferramenta apresenta um conjunto variado de indicadores orçamentários que permitem a realização do acompanhamento, de forma ampliada e estruturada, da execução dos recursos empenhados pela Rede Lanagro, seja coletivamente ou através da observação individual de cada laboratório. Ainda nesse contexto, a ferramenta também permite a visualização de diversos demonstrativos de natureza analítica, apresentando comparações das despesas empenhadas ao longo do exercício corrente com as despesas empenhadas, equiparadamente, no exercício anterior, bem como com o Planejamento Orçamentário Anual – POA, referenciais estes que já são amplamente utilizados pelas grandes corporações privadas.

Tais informações são fundamentais para a realização de uma gestão transparente e eficiente, e colaboram para ampliar a eficácia no processo de tomada de decisão. Nesse sentido, o uso da ferramenta tem se mostrado imprescindível para a alta gestão da CGAL que, desde a sua disponibilização, realiza o acompanhamento mensal dos recursos descentralizados aos Lanagros, estabelecendo metas harmônicas de redução de despesas através dos demonstrativos analíticos desenvolvidos. Desta forma, tornou-se possível atender e atenuar o impacto das limitações orçamentárias impostas pelo Governo Federal em razão da atual crise econômica. Para a CGAL, a ferramenta apresenta funções específicas para consulta e análises avançadas. Como exemplo, citamos o extrato que permite listar os projetos priorizados para recebimento de verba. Tal recurso foi de grande valia este ano, na medida em que em virtude da contenção de gastos ter apertado o orçamento, foi necessário fazer uma análise detalhada de todos os projetos da Rede e escolher aqueles que deveriam receber verba em função de seu caráter estratégico e urgente.

Outros ganhos obtidos na utilização da ferramenta e que podem ser facilmente verificados são:

- A possibilidade de acompanhamento detalhado dos valores gastos através de extrato mensal ou extrato por projeto;
- A possibilidade de comparação do entre o Orçado e o Realizado;
- Facilidade de análise de incoerências ou desvios nos gastos;
- Harmonização na apresentação das informações;
- Permite agilidade no atendimento a questionamentos dos órgãos de controle;
- Proporciona um histórico detalhado dos gastos de cada projeto;
- Acarreta na padronização de todo o processo entre os integrantes da Rede, na medida em que sua implantação exige regras claras e precisas sobre o modo de operação;
- Contribui para maior integração e melhor entrosamento entre áreas diferentes;
- Concorre indiretamente para aperfeiçoar a gestão de pessoas, na medida em que o conhecimento dos conceitos e ferramentas que fazem parte da iniciativa, elevam o grau de aprendizado dos usuários e aumentam o seu conhecimento corporativo e a sua capacidade de reflexão.

Pelos parágrafos anteriores, esperasse que fique evidenciado a inclusão da Gestão Financeira em relação às competências institucionais e à gestão estratégica do MAPA, pois a iniciativa vai de encontro ao objetivo estratégico de aumentar a agilidade dos processos de trabalho do Ministério.

PARTE IV – DOCUMENTAÇÃO COMPROBATÓRIA

Registros de imagens, relatórios, declarações institucionais e demais documentos que comprovem que o projeto foi implementado.

Toda a documentação abaixo este disponível em uma [pasta do MAPA DRIVE, acessível pelo link que foi disponibilizado no e-mail de inscrição do concurso.](#)

<https://mapadrive.agricultura.gov.br/owncloud/index.php/s/dyadppEUD9SRKI6>

- ✓ IMG_01: Apresentação da iniciativa aos coordenadores da CGAL e Lanagros;
- ✓ IMG_02: Apresentação da iniciativa aos coordenadores da CGAL e Lanagros;
- ✓ IMG_03: Treinamento da ferramenta para os Serviços de execução orçamentária e financeira da Rede Lanagro;
- ✓ IMG_04: Treinamento da ferramenta para os Serviços de execução orçamentária e financeira da Rede Lanagro;
- ✓ IMG_05: Treinamento da ferramenta para os Serviços de execução orçamentária e financeira da Rede Lanagro;
- ✓ IMG_06: Apresentação da versão 2 da iniciativa para o coordenador da CGAL.
- ✓ REG_01: Lista de presença da reunião de agosto de 2016 – início do projeto;

- ✓ REG_02: Lista de presença do treinamento dos SEOF em novembro de 2016.
- ✓ DOC_01: Memória de reunião de início do projeto em agosto de 2016;
- ✓ DOC_02: Boletim informativo do Lanagro/SP de outubro 2016 com destaque para o projeto de Gestão Financeira (página 01);
- ✓ DOC_03: Boletim informativo do Lanagro/SP de dezembro 2016 com foto sobre a apresentação da Gestão Financeira na CGAL (página 03);
- ✓ DOC_04: Boletim informativo do Lanagro/SP de janeiro de 2017 com foto do treinamento realizado para os Serviços de Execução Orçamentária e financeira da Rede Lanagro (página 03);
- ✓ DOC_05: Memorando da CGAL no SEI para convocação dos SEOF para treinamento na ferramenta;
- ✓ DOC_06: Documento que estabelece o Procedimento Operacional Padrão – POP-016 dos investimentos;
- ✓ DOC_07: Documento que estabelece o procedimento para operação e atualização das planilhas relacionadas a custeio e acompanhamento dos projetos de investimento.
- ✓ DOC_08: Fluxograma que estabelece o processo para planejamento e controle dos investimentos;
- ✓ DOC_09: Planilha Excel - Formulário de Controle da Numeração de Projetos;
- ✓ DOC_10: Planilha Excel - Planejamento de Investimentos – Lanagro;
- ✓ DOC_11: Planilha Excel - Planejamento de Investimentos – Consolidado Rede
- ✓ DOC_12: Planilha Excel – Controle da Gestão Financeira – Custeio e Investimento – Lanagros;
- ✓ DOC_13: Planilha Excel – Controle da Gestão Financeira – Custeio e Investimento – Rede Lanagro.
- ✓ DECL_INST_Rede_Lanagro – ANÁLISES E PROPOSIÇÕES, documento que dispõe sobre a importância do trabalho desempenhado pela Rede Lanagro, as ações que vem sendo desenvolvidas e implementadas nos últimos anos visando o aperfeiçoamento de sua gestão. Destaque para a importância do trabalho de Gestão Financeira.

*“Nós somos o que fazemos repetidamente.
A excelência, portanto, não é um ato, mas um hábito.”
Aristóteles*

Frase utilizada no início das apresentações e treinamentos da Gestão Financeira.