



Enap Escola Nacional de Administração Pública

Eduardo Xavier Galvão

**FLUTUAÇÃO CAMBIAL E A GESTÃO DE SUPRIMENTO DE FUNDOS EM
MISSÕES AO EXTERIOR NA FAB: PROPOSTA DE NOVA SISTEMÁTICA PARA
REDUÇÃO DE PERDAS**

Brasília – DF

ABRIL/2020



**FLUTUAÇÃO CAMBIAL E A GESTÃO DE SUPRIMENTO DE FUNDOS EM
MISSÕES AO EXTERIOR DA FAB: PROPOSTA DE NOVA SISTEMÁTICA
PARA REDUÇÃO DE PERDAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como parte dos requisitos para obtenção do
grau de Especialização em Gestão Pública.

Aluno: Eduardo Xavier Galvão

Orientador(a): Prof(a). Dra Rita de Cassia Leal
Fonseca dos Santos.

Brasília – DF

ABRIL/2020



FLUTUAÇÃO CAMBIAL E A GESTÃO DE SUPRIMENTO DE FUNDOS EM MISSÕES AO EXTERIOR DA FAB: PROPOSTA DE NOVA SISTEMÁTICA PARA REDUÇÃO DE PERDAS

Autor: Eduardo Xavier Galvão

Força Aérea Brasileira

Suprimento de Fundos, Força Aérea Brasileira e Redução de Custos.

No processo de suprimento de fundos em missões no exterior da Força Aérea Brasileira (FAB), contata-se perda de recursos financeiros devido à sistemática adotada de compra e venda de divisas, que não protege o tesouro de impactos decorrentes da variação cambial. Diante disso, este projeto propôs uma alternativa para a eliminação dessa perda. A proposta consiste na remodelagem processual, a partir do modelo existente, que substitui a aquisição de cédulas por crédito, trazendo vantagens não apenas financeiras para o erário público, como também de segurança e comodidade para os militares envolvidos nas missões. Consideram-se também alguns riscos e restrições a serem considerados, concluindo-se, porém, pelo caráter largamente vantajoso da alteração proposta.

SUMÁRIO

1. DIAGNOSTICO	1
1.1. Definição do problema	1
1.2. Contexto/justificativa do problema	2
1.3. Localização do Plano de Intervenção	2
1.4. Público-Alvo	2
1.5. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora	3
2. OBJETIVOS (PROPOSTA DE INTERVENÇÃO)	3
3. METODOLOGIA DE COLETA DE DADOS	4
4. MARCO TÉCNICO E TEÓRICO	5
5. RESTRIÇÕES	5
6. PREMISSAS	5
7. ESCOPO	7
7.1. Estrutura Analítica	7
7.2. Não escopo	7
8. PARTES INTERESSADAS	8
9. CRONOGRAMA	8
9.1. Cronograma de Marcos	8
9.2. Cronograma Detalhado	9
10. RECURSOS NECESSÁRIOS	9
10.1. Papéis e responsabilidades	9
10.2. Equipe do Projeto	9
10.3. Recursos Materiais Necessários	10
10.4. AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES NECESSÁRIAS	10



11. ORÇAMENTO	10
12. RISCOS	10
CONSIDERAÇÕES FINAIS	11
QUADRO DE TRABALHO/EQUIPE	11
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	12

1. DIAGNOSTICO

1.1. Definição do problema

A Força Aérea Brasileira (FAB) é caracterizada principalmente por sua mobilidade. A todo momento são executadas missões para diversas regiões do país e também para o exterior como, por exemplo, a operação “Regresso” tão veiculada pela mídia nesses últimos dias e que teve por objetivo resgatar os brasileiros residentes na cidade de Wuhan na China por conta da grande ameaça do Coronavírus. Para que seja possível a realização de uma viagem para o exterior alguns gastos acabam se fazendo necessários, e que não são cobertos pelo pagamento de diárias, nestes casos é utilizado o suprimento de fundos.

Segundo o Ministério da Defesa (2014), é autorizado o uso de suprimento de fundos em moeda estrangeira no apoio a missões no exterior e pode-se dizer que na FAB o uso deste recurso se faz presente na maioria das operações militares fora do país, vale ressaltar que o recurso que não é utilizado na missão é posteriormente devolvido sendo gasto somente o necessário. A aquisição deste numerário pela Força Aérea é feita na moeda estrangeira dólar por intermédio do Banco do Brasil (BB) e o dinheiro que não é empregado também é devolvido para o BB conforme o fluxograma processual a seguir:

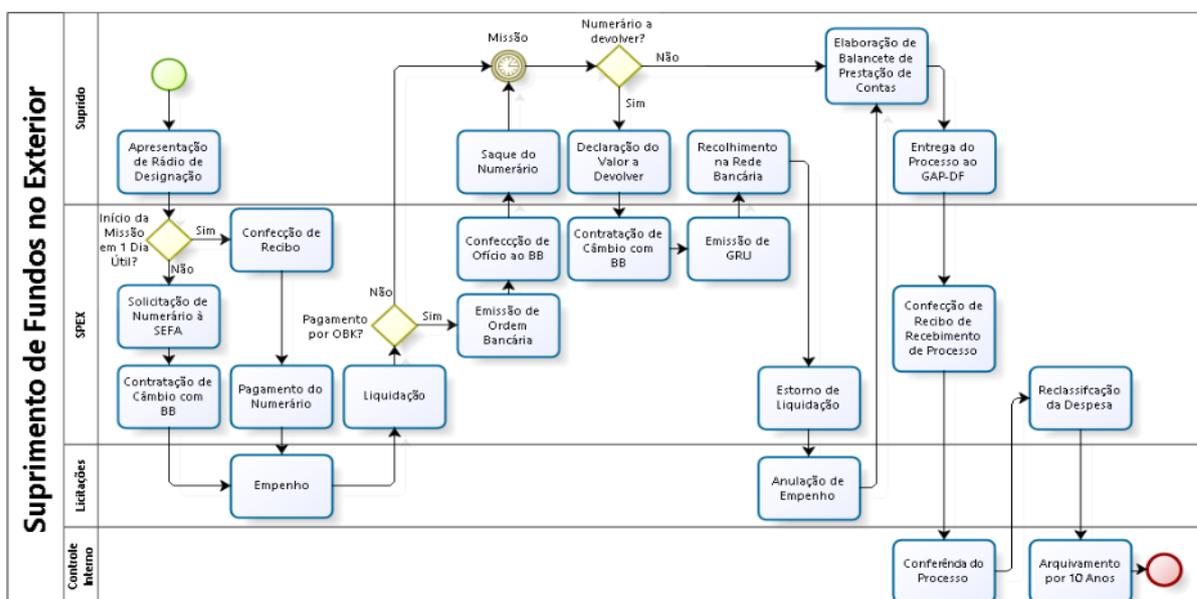


Figura 1 – Fluxograma Processual do Pagamento de Suprimento de Fundos no Exterior Atualmente na FAB

Na maioria destas operações financeiras de compra e venda de moeda estrangeira, a taxa cambial é flagrantemente menor na venda da quantia não usada ao Banco do Brasil, o que ocasiona uma perda significativa de recursos para a aeronáutica. Nos últimos quatro anos somente nas missões disparadas no Distrito Federal e estados próximos houve uma perda de R\$ 103.162,99.

Diante dos princípios constitucionais da eficiência e da economicidade, mais relevantes ainda em situações de crise financeira do Estado, como aperfeiçoar o processo de pagamento de suprimento de fundos em missões no exterior na FAB, de modo a minimizar as perdas hoje verificadas no órgão? Este é o problema que este projeto se propôs a tratar.

1.2. Contexto/justificativa do problema

A observância dos princípios da eficiência e da economicidade são princípios inscritos no art. 70 da Constituição Federal. Ademais, o Brasil vem enfrentando, nesses últimos anos, uma crise econômica que se faz presente em todas as esferas de atuação do governo, não sendo diferente na Força Aérea. Portanto, há que se perseguir continuamente a qualidade do gasto e a redução de custos, como a que este projeto se propõe a realizar.

1.3. Localização do Plano de Intervenção

O pagamento de suprimentos de fundos em missões no exterior no âmbito da FAB ocorre em apenas duas unidades em todo o Brasil, o Grupamento de Apoio do Distrito Federal (GAP-DF) localizada em Brasília e o Grupamento de Apoio do Galeão (GAP-GL), unidade localizada no estado do Rio de Janeiro. As ações de intervenção iniciais se darão no município de Brasília e dependendo da adesão da aeronáutica ao projeto se estenderá até a outra unidade pagadora de Suprimento de Fundos que no caso é o GAP-GL já mencionado anteriormente

1.4. Público-Alvo

Os usuários do Suprimento de Fundos em moeda estrangeira são normalmente Oficiais Aviadores da Força Aérea Brasileira, podendo-se adotar, como persona típica para prototipação da solução, um Oficial do sexo masculino, com idade entre 30 a 50 anos, renda média mensal de R\$ 8.000,00 a R\$ 15.000,00 e, no mínimo, ensino superior completo.

1.5. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora

O projeto deverá se iniciar no GAP-DF, mais precisamente na Seção de Pagamentos Extraordinários (SPEX), setor dentro do Grupamento de Apoio responsável por gerir o pagamento de Suprimento de Fundos

2. OBJETIVOS (PROPOSTA DE INTERVENÇÃO)

Este projeto tem por objetivo principal apresentar uma alternativa de redução de custos para a FAB, por meio de uma remodelagem do processo de pagamento de Suprimento de Fundos no exterior, com base em uma estrutura inicial já utilizada no pagamento de Suprimento de Fundos no País e algumas adaptações para as peculiaridades existentes nas missões internacionais. Segue abaixo o fluxograma processual proposto:

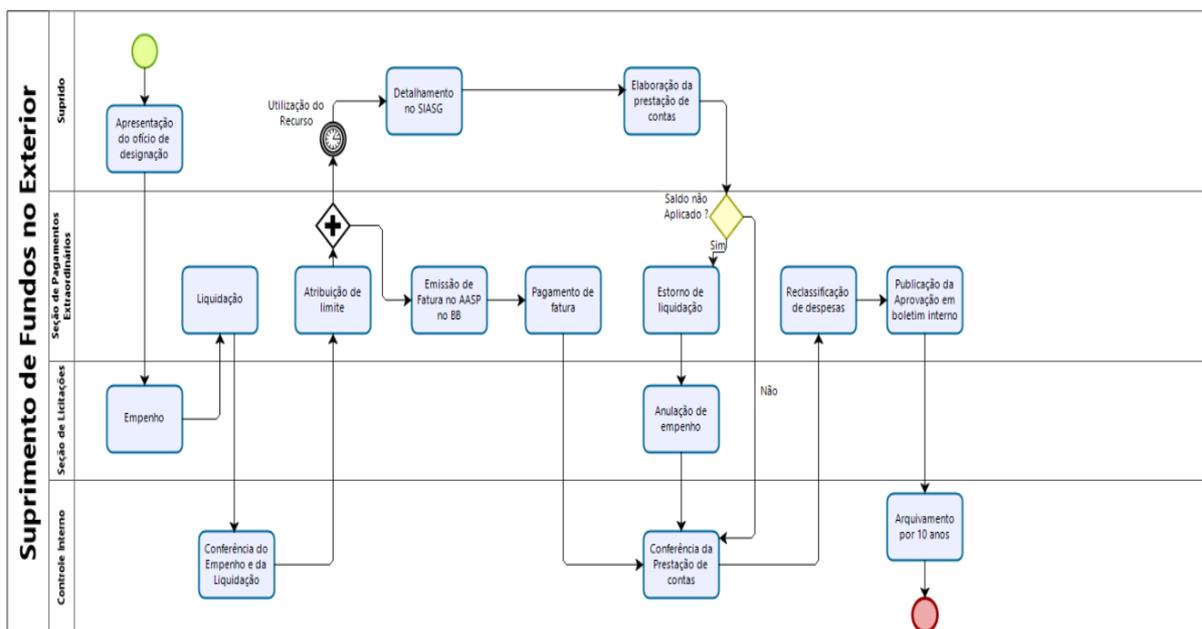


Figura 2 – Fluxograma Processual do Pagamento de Suprimento de Fundos no Exterior proposto neste trabalho

Este novo processo consiste basicamente na inserção do uso do Cartão Corporativo do Governo Federal (CPGF), que se desenvolve da seguinte forma:

- O militar com o Ofício designando-o para a missão dá entrada na SPEX;
- O valor estipulado no documento necessário para o cumprimento da missão, inicialmente em dólar, é convertido em real por meio de contato prévio com o Banco do Brasil;

- Após a conversão em real o valor é empenhado, liquidado e conferido pelo Controle Interno do GAP-DF.

Após esta fase preparatória, que dura um dia útil em condições ideais, o gestor do GAP-DF insere no Cartão Corporativo do militar o limite correspondente e ele vai para a missão propriamente dita. Durante a missão, o suprido efetua as compras na modalidade crédito por meio do CPGF até o último dia em que ele estiver na viagem. Após o término da viagem, o militar terá quinze dias para prestar contas de tudo que gastou e o GAP-DF terá que pagar a fatura referente aos gastos até o dia 10 do mês posterior. O valor que não foi utilizado é retornado para o empenho por meio de um procedimento no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e, após a conferência da prestação de contas pelo controle interno, estando tudo dentro da regularidade, o processo é arquivado por dez anos, estando à disposição dos órgãos de controle.

As principais vantagens da nova sistemática são:

- Não há necessidade de se utilizar valor em espécie, logo, não há compra e venda de moeda estrangeira no Banco do Brasil;
- Não é necessário o militar se deslocar ao Banco para efetuar a compra, portanto, não corre riscos de ser assaltado por estar portando esta quantia;
- O suprido precisa detalhar toda compra que ele fizer no Portal de Compras do Governo Federal possibilitando uma maior transparência em seus atos;
- A fatura discrimina todo gasto que for feito com o respectivo câmbio do dia da compra
- Não há gastos com a aquisição do cartão junto ao Banco do Brasil.

3. METODOLOGIA DE COLETA DE DADOS

Foram entrevistados dez militares do Grupo de Transporte Especial (GTE), unidade da FAB responsável por apoiar todas as viagens oficiais da presidência da república, onde foi possível identificar as principais queixas que os mesmos tinham na forma atual com que se desenha o processo de Suprimento de Fundos em moeda estrangeira e também as propostas que eles tinham de melhoria do processo, onde todos eles apontaram o uso do CPGF como uma

solução viável para as deficiências encontradas. Foi feita uma reunião com o gerente da agência governo do Banco do Brasil onde foi possível obter toda a informação do CPGF apresentada no capítulo anterior e também a leitura da legislação pertinente ao assunto.

4. MARCO TÉCNICO E TEÓRICO

Todo órgão pertencente a qualquer um dos poderes do governo federal deve se submeter aos princípios da administração pública conforme o Art 37º (Caput) da Constituição Federal (Brasil, 1988) e a Força Aérea por pertencer ao poder executivo logo se submete também a esses princípios, entretanto, para que de fato se cumpra tais princípios da melhor maneira possível deve-se revisar os procedimentos processuais internos de modo a buscar a excelência na gestão pública:

O monitoramento e o controle dos processos devem induzir mecanismos de tratamento de não conformidades e implantação de ações corretivas, melhoria dos processos e incorporação de inovações, de forma a assegurar o permanente alto desempenho institucional. (BRASIL, 2014).

Seguindo o raciocínio de aprimoramento das práticas de gestão de processos, segundo Palvarini e Ohy (2011) há um conjunto de sugestões e alternativas que podem ser utilizadas visando aperfeiçoar a qualidade da gestão processual de maneira mais sensível e em uma abordagem com maior acessibilidade, sendo artifícios que podem ser utilizados para a remodelagem que este projeto se dedica a apresentar.

5. RESTRIÇÕES

- A imprevisibilidade das missões;
- A conexão de rede do GAP-DF estar ruim no momento da operação do Aplicativo do Banco do Brasil;
- Não ter máquinas de cartão nos estabelecimentos;
- Uma variação brusca da taxa de câmbio do dólar no período da missão;
- O cartão estar danificado.

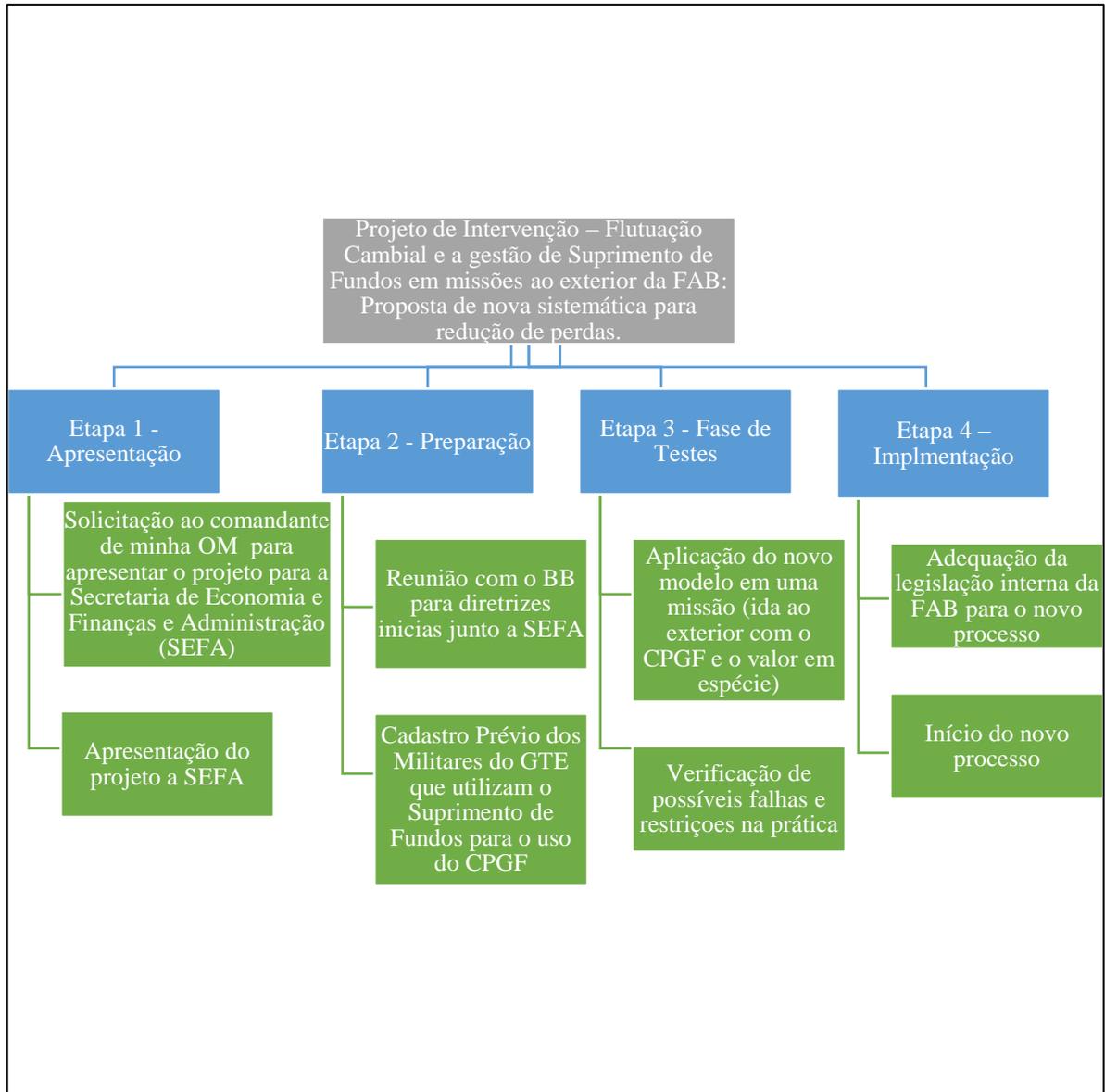
6. PREMISAS

- A FAB perde uma grande quantia de numerário decorrente da variação cambial em processos de Suprimento de Fundos em moeda estrangeira.

- Há uma necessidade constante de redução de custos na FAB devido à crise econômica vivenciada por todo o Governo Federal.
- Os militares enfrentam riscos a todo momento ao transportar os valores do banco até as suas residências.

7. ESCOPO

7.1. Estrutura Analítica



7.2. Não escopo

- Não haverá uma profunda reforma no processo de suprimento de fundos no exterior, apenas uma adaptação ao já existente no pagamento de suprimento de fundos no país.
- Não será abordado neste planejamento uma possível abolição do uso do suprimento de fundos em missões no exterior.

8. PARTES INTERESSADAS

- FAB: Pela redução de custos na modelagem processual que será apresentada, podendo investir tal recurso economizado em outras áreas necessitadas.
- ENAP: Pela disponibilidade do apoio Técnico/Acadêmico para a confecção deste projeto.
- GAP-DF: Unidade dentro da FAB que será a primeira beneficiada da redução de custos proposta por ser a que efetivamente paga o suprimento de fundos.
- Militares do GTE: Pela série de benefícios já elencados anteriormente como por exemplo, a não necessidade de ir ao banco retirar o numerário e a segurança de não precisar andar mais com dinheiro em espécie.
- SEFA: Unidade da FAB na qual vai ser responsável por normatizar a remodelagem processual.

9. CRONOGRAMA

9.1. Cronograma de Marcos

Marco do Projeto	Data Final
Apresentação	31/07/2020
Preparação	30/09/2020
Fase de Testes	30/11/2020
Implementação	31/01/2021

9.2. Cronograma Detalhado

Etapas do Projeto		MESES																	
		Jun/20	Jul/20	Ago/20	Set/20	Out/20	Nov/20	Dez/20	Jan/21										
1	Solicitação ao comandante de minha OM para apresentar o projeto para a Secretaria de Economia e Finanças e Administração (SEFA).	■	■	■															
2	Apresentação do projeto a SEFA.		■	■	■														
3	Reunião com o BB para diretrizes iniciais junto a SEFA.				■	■													
4	Cadastro Prévio dos Militares do GTE que utilizam o Suprimento de Fundos para o uso do CPGF.					■	■	■	■	■									
5	Aplicação do novo modelo em uma missão (ida ao exterior com o CPGF e o valor em espécie).								■	■									
6	Verificação de possíveis falhas e restrições na prática.									■	■	■	■						
7	Adequação da legislação interna da FAB para o novo processo.												■	■	■				
8	Início do novo processo.																■	■	■

10. RECURSOS NECESSÁRIOS

10.1. Papéis e responsabilidades

Nome	Papel	Responsabilidades
Eduardo Xavier Galvão	Aluno	Elaborar o projeto de intervenção
Rita de Cassia Leal Fonseca Dos Santos	Orientador	Orientar o projeto a ser elaborado

10.2. Equipe do Projeto

Nome	Papel	Cargo / Função	Telefone(s)	E-mail
Eduardo Xavier Galvão	Aluno	Aluno	(61) 996580102	exgalvao57@gmail.com
Rita de Cassia Leal Fonseca Dos Santos	Orientador	Professor	(61) 981621850	ritadecassia36409@gmail.com

10.3. Recursos Materiais Necessários

Recurso	Descrição
Notebook	Aparelho Notebook Marca ACER particular

10.4. AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES NECESSÁRIAS

Não há a necessidade de adquirir algum bem ou contratar algum tipo de serviço para a confecção deste projeto.

11. ORÇAMENTO

Não há previsão de orçamento visto que não tem custo para a aquisição do CPGF.

12. RISCOS

Id	Riscos	Ação de Resposta
1	A missão ser acionada no mesmo dia de início	Inserir o limite no CPGF logo de início e somente depois efetuar o empenho e a liquidação até a data de pagamento da fatura.
2	Não haver conexão de rede de forma alguma no momento de inserir o limite no CPGF	Nestes casos, têm-se que ter uma reserva de moeda estrangeira no cofre da unidade e seguir o processo da maneira como é feito hoje.
3	Variação Brusca na taxa de câmbio durante a missão	Até o momento do pagamento da fatura a unidade responsável por custear a missão deverá descentralizar a quantia restante para o GAP-DF.
4	O suprido gastar mais do que deveria	O suprido precisa se lembrar de que o valor que

	ele tem disponível é em dólar e não em real.
--	--

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um contexto onde cada vez mais nota-se a preocupação da sociedade/governo em reduzir custos, por que o processo de pagamento de suprimento de fundos no exterior na FAB ainda permitia-se desperdiçar uma grande quantidade de recurso público? Percebido esse problema, este projeto propôs uma remodelagem neste processo visando acabar com este desperdício.

Esta remodelagem não foi uma transformação profunda no desenvolvimento desta sistemática de trabalho, apenas uma adaptação para o pagamento de suprimento de fundos no exterior de como já funciona no pagamento de suprimento de fundos no país, ou seja, a inserção do uso do CPGF.

No decorrer da apresentação do trabalho percebe-se que o uso do CPGF nas missões internacionais tem grandes vantagens tanto para a FAB de um modo geral quanto para os supridos mais especificamente, entretanto, somente na aplicação do modelo que vai se ter uma ideia plena de como se comportará este novo procedimento, há alguns riscos e restrições que precisam ser trabalhados com maior zelo, porém, a redução de custos nesta remodelagem é notória.

QUADRO DE TRABALHO/EQUIPE

Produto: Projeto de Intervenção		
Pacote de Trabalho: Uso do notebook		
Atividade: Elaborar o projeto de intervenção	Estimativa de duração: 6 meses	Responsável: Eduardo Xavier Galvão

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BRASIL. **Constituição da República Federativa Do Brasil de 1988**. Brasília-DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 27 out. 2019.
2. BRASIL. **Modelo de Excelência em Gestão Pública de 2014**. Brasília-DF. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelodeexcelenciaemgestaopublica2014.pdf>. Acesso em: 27 out. 2019.
3. Palvarini, Bruno Carvalho; Ohi, Rose Mary Mika. **Onze Ideias para uma boa Gestão de Processos**, 2011. Disponível em: www.tjpr.jus.br/documents/5523527/0/onze+ideias+para+uma+boa+gesto+de+processos.pdf/c41e668e-af88-456a-8834-19b1455c7af1. Acesso em: 27 out. 2019.

